

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 «МАГІСТР»**

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «КРОНОСПАН УА»)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Підприємництво та бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

**Виконав: здобувач вищої освіти
групи ПТ(ПБА)м-21
Бондар Денис Анатолійович**

(підпис)

**Керівник:
к.е.н., доцент
Завадська Олена Миколаївна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
д.е.н., професор
Гарант освітньої програми:
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» _____ 202_ р.

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

Бондара Дениса Анатолійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка стратегії розвитку бізнесу (на матеріалах ТОВ «Кроноспан УА»)

Керівник роботи: к.е.н., доцент Завадська О.М.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» січня 2025 р. № 12/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи монографії, посібники, підручники, інтернет-видання, бухгалтерська та фінансова звітність

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

ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Огляд літератури поняття «стратегія» підприємства

Лист 2. Основні економічні показники діяльності підприємства за період 2021–2024 років

Лист 3. Аналіз матеріальних ресурсів підприємства за період 2021–2024 років, тис. грн.

Лист 4. Аналіз основних та оборотних засобів підприємства за період 2021–2024 років,

Лист 5. Аналіз чисельності персоналу підприємства за період 2021–2024 років, тис. грн. Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства

Лист 6. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за період 2021–2024 роки

Лист 7. Комплексна оцінка розвитку бізнесу за період 2021–2024 рр.

Лист 8. SWOT-матриця розвитку бізнесу підприємства

Лист 9. Переваги впровадження системи оптимізації розкрою деревини. Показники ефективності реалізації проекту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Завадська О.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Завадська О.М.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Завадська О.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Бондар Д.А.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Завадська О.М.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бондар Д.А. Розробка стратегії розвитку бізнесу (на матеріалах ТОВ «Кроноспан УА»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства. Досліджено сутність стратегії розвитку бізнесу підприємства. Розглянуто процес вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства. Наведено алгоритм аналізу та оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні економічні показники його діяльності. Здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку бізнесу підприємства. Проведено діагностику розвитку бізнесу підприємства.

У третьому розділі роботи обґрунтовано вибір стратегії розвитку бізнесу підприємства. Подано характеристику стратегії розвитку бізнесу підприємства. Здійснено оцінку ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Ключові слова: бізнес, стратегія, підприємство, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, фінансова результативність, ефективність.

ANNOTATION

Bondar D.A. Development of a business development strategy (based on materials from Kronospan UA LLC). Manuscript.

Master's qualification work OP «Entrepreneurship and Business Administration» specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

Master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, and appendices.

The work conducts theoretical and applied research to substantiate the choice of an enterprise's business development strategy. In the first section of the work, theoretical studies of the choice of an enterprise's business development strategy are conducted. The essence of the enterprise's business development strategy is investigated. The process of choosing an enterprise's business development strategy is considered. An algorithm for analyzing and assessing the effectiveness of implementing an enterprise's business development strategy is presented.

In the second section of the work, a general characteristic of the enterprise is given, the main economic indicators of its activities are analyzed. An analysis of the internal and external environment of the enterprise's business development is carried out. Diagnostics of the enterprise's business development are carried out.

In the third section of the work, the choice of an enterprise's business development strategy is justified. The enterprise's business development strategy is described. The effectiveness of the enterprise's business development strategy is assessed.

Keywords: business, strategy, enterprise, internal environment, external environment, financial performance, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутнісна характеристика стратегії розвитку бізнесу підприємства	10
1.2. Процес вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства	13
1.3. Алгоритм оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	23
2.2. Аналіз внутрішнього середовища розвитку бізнесу підприємства	25
2.3. Аналіз зовнішнього середовища розвитку бізнесу підприємства	38
2.4. Діагностика розвитку бізнесу підприємства	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства	44
3.2. Характеристика стратегії розвитку бізнесу підприємства	50
3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства	52
ВИСНОВКИ	57
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	60
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

В сучасних умовах функціонування ринкової економіки все більше спостерігаються відмінності у рівнях розвитку різних суб'єктів господарювання, спричинені, з одного боку, різним ресурсним забезпеченням, а з іншого, – специфічними особливостями підприємств, які є передумовою їх стратегічного розвитку. Ефективність реалізації стратегічних орієнтирів розвитку підприємств визначає результативність досягнення його довгострокових цілей та потребує принципово нових підходів до формування економічної стратегії розвитку підприємства. Підприємствам, які здатні успішно обрати та реалізувати стратегію майбутнього розвитку практично гарантований успіх та зміцнення конкурентних позицій у ринковому середовищі. З іншої сторони, керівництво підприємства обираючи напрям стратегічного розвитку повинне діяти на випередження конкурентів, моделюючи майбутню поведінку споживачів та ємність ринку. У зв'язку із цим, актуалізуються питання обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства. Чітко визначена стратегія розвитку бізнесу підприємства дасть можливість розуміти пріоритети у здійсненні діяльності, вчасно реагувати та приймати превентивні заходи щодо уникнення кризових та загрозливих ситуацій, прогнозувати економічні показники розвитку та планувати власний бюджет розвитку.

У літературі існують значні напрацювання в сфері стратегічного управління, процесу вибору стратегії розвитку підприємства, вибору типу стратегії тощо. Серед таких досліджень варто виділити праці Артеменко Л., Бондаренко С., Власенко В., Гончаров Ю., Готь О., Гудзь О., Гук О., Діденко Є., Дегтярьова І., Денисюк І., Жигалкевич Ж., Золотаревський А., Крисанова Ю., Клименко С., Лапчик Ю., Лохман Н., Македон В., Погорелов Ю., Харченко М., Хацер М. Проте, в основному, вони зосереджували увагу на дослідженні управлінських аспектів формування та реалізації стратегії, нівелюючи увагу на економічних аспектах формування стратегії розвитку бізнесу.

Метою дослідження є розробка стратегії розвитку бізнесу підприємства. Для досягнення поставленої мети у роботі розв'язувались наступні завдання:

- дослідження сутнісної характеристики стратегії розвитку бізнесу підприємства;
- визначення процесу формування та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства;
- представлення алгоритму аналізу та оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства;
- наведенні загальної характеристики підприємства та аналізі основних економічних показників його діяльності;
- здійсненні аналізу та оцінки показників, які характеризують внутрішнє середовище розвитку бізнесу підприємства;
- проведенні аналізу та оцінки чинників зовнішнього середовища розвитку бізнесу підприємства;
- діагностиці розвитку бізнесу підприємства;
- обґрунтуванні вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства та наведенні її характеристики;
- оцінці ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні дослідження обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в:

- удосконаленні понятійно-термінологічного апарату, який характеризує стратегію розвитку бізнесу підприємства, де під нею запропоновано розуміти комплексний та детальний план, який розкриває напрями ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених цілей, реалізація якого дозволяє через прийняття виважених управлінських рішень забезпечити ефективний розвиток бізнесу підприємства;

– представленні алгоритму аналізу та оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу, який складається із трьох блоків: підготовчий (мета, завдання, підходи, методи дослідження), аналітичний (оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку бізнесу) та підсумковий (діагностика стану розвитку підприємства, комплексна оцінка стратегічного розвитку підприємства).

В процесі дослідження застосовувались такі методи дослідження як структурного та системного аналізу, синтезу, структурованості, економічного аналізу, матричні, табличні, графічні, дисконтування.

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники, періодичні видання, інтернет-джерела, звітність підприємства ТОВ «Кроноспан УА».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика стратегії розвитку бізнесу підприємства

В сучасних умовах функціонування ринкової економіки все більше спостерігаються відмінності у рівнях розвитку різних суб'єктів господарювання, спричинені, з одного боку, різним ресурсним забезпеченням, а з іншого, – специфічними особливостями підприємств, які є передумовою їх стратегічного розвитку. Ефективність реалізації стратегічних орієнтирів розвитку підприємств визначає результативність досягнення його довгострокових цілей та потребує принципово нових підходів до формування економічної стратегії розвитку підприємства. Підприємствам, які здатні успішно обрати та реалізувати стратегію майбутнього розвитку практично гарантований успіх та зміцнення конкурентних позицій у ринковому середовищі. З іншої сторони, керівництво підприємства обираючи напрям стратегічного розвитку повинне діяти на випередження конкурентів, моделюючи майбутню поведінку споживачів та ємність ринку. У зв'язку із цим, актуалізуються питання обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства. Чітко визначена стратегія розвитку бізнесу підприємства дасть можливість розуміти пріоритети у здійсненні діяльності, вчасно реагувати та приймати превентивні заходи щодо уникнення кризових та загрозливих ситуацій, прогнозувати економічні показники розвитку та планувати власний бюджет розвитку.

У літературі існують значні напрацювання в сфері стратегічного управління, процесу вибору стратегії розвитку підприємства, вибору типу стратегії тощо. Серед таких досліджень варто виділити праці Артеменко Л., Бондаренко С., Власенко В., Гончаров Ю., Готь О., Гудзь О., Гук О., Діденко Є., Дегтярьова І.,

Денисюк І., Жигалкевич Ж., Золотаревський А., Крисанова Ю., Клименко С., Лапчик Ю., Лохман Н., Македон В., Погорелов Ю., Харченко М., Хацер М. Проте, в основному, вони зосереджували увагу на дослідженні управлінських аспектів формування та реалізації стратегії, нівелюючи увагу на економічних аспектах формування стратегії розвитку бізнесу. В зв'язку з цим, виникає дисбаланс між потенційними економічними можливостями підприємства та бажаними його орієнтирами (економічною стратегією), необхідними для розв'язання нагальних проблем розвитку підприємства у перспективі. Передумовою на шляху забезпечення стратегічного розвитку підприємства є з'ясування змісту самого поняття «стратегія» розвитку бізнесу підприємства. Огляд літератури. Поняття «стратегія» підприємства наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Огляд літератури поняття «стратегія» підприємства

Зміст поняття, джерело	Автор
1	2
«систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості» [1]	Дегтярьова І., Харченко М.
«довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей» [2]	Готь О., Бондаренко С.
«виступає комплексною програмою дій, що має бути реалізована підприємством задля досягнення ним належного рівня прибутковості у поточному періоді та створення потенціалу конкурентоспроможного й економічно безпечного розвитку суб'єкта ринку надалі» [3]	Діденко Є., Крисанова Ю.
«довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей» [4]	Лохман Н.
«забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку» [5]	Артеменко Л., Гук О., Жигалкевич Ж.
«передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких устанавлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план» [6]	Власенко В.
«довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації» [7]	Гончаров Ю., Лапчик Ю.

Продовження таблиці 1.1

1	2
«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» [8]	Денисюк І.
«програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу» [9]	Золотаревський А.
«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» [10]	Клименко С.
«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]	Македон В.
«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]	Погорелов Ю.
«генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення» [13]	Хацер М.
«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» [14]	Гудзь О.

Огляд літератури дозволяє розглядати стратегію підприємства з позиції таких характеристик:

- детальний план по забезпеченню довгострокового зростання підприємства;
- напрям розвитку діяльності підприємства, який здатен забезпечити його конкурентоспроможність у перспективному періоді;

- процес планування та прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства;
- напрями формування резервів підвищення результативності діяльності підприємства.

Таким чином, розглядаючи стратегію розвитку бізнесу підприємства, можна її трактувати як комплексний та детальний план, який розкриває напрями ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених цілей, реалізація якого дозволяє через прийняття виважених управлінських рішень забезпечити ефективний розвиток бізнесу підприємства.

1.2. Процес вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства

Стратегія розвитку бізнесу як економічна категорія характеризується багатогранністю та багатоаспектністю, що визначає її складну природу та тривалий період реалізації. Тому, важливим постає питання побудови процесу (етапності) вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства. У літературі існує багато думок щодо процесу вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства [15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22]. Відобразимо класичний підхід до вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства (рис.1.1).

Видно, що процес вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства складається із шести послідовних етапи.

На першому етапі обираються місія та цілі розвитку бізнесу підприємства. Місія відображає основну мету діяльності підприємства та філософію його існування. Цілі відображають кінцевий бажаний стан діяльності підприємства, тобто те, до чого воно прагне у майбутньому періоді.

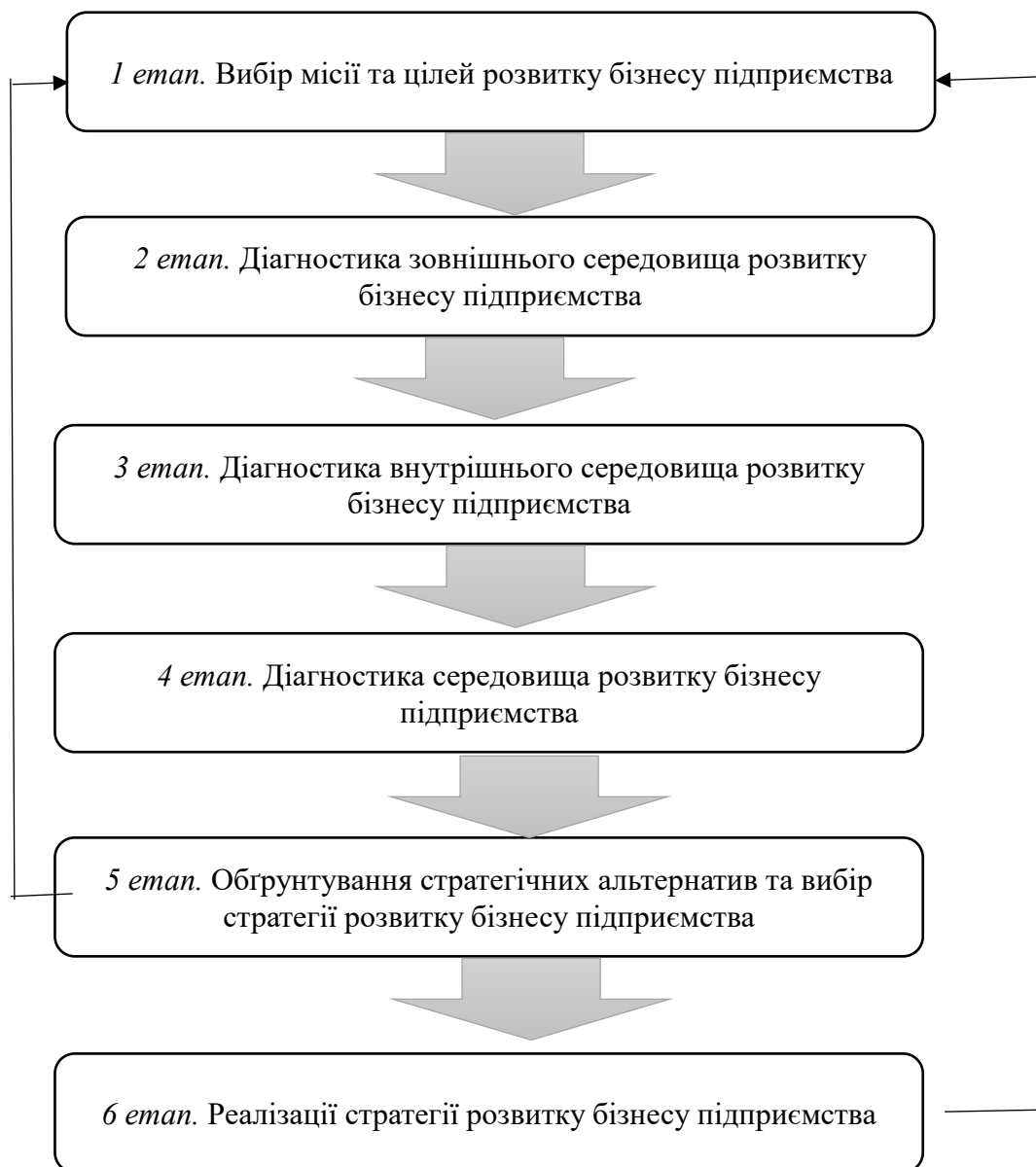


Рисунок 1.1. Процес вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства

Слід зауважити, що цілі повинні бути чіткими, кількісно вимірними та орієнтованими у часовому горизонті. З іншої сторони, вони повинні формуватися зважаючи на потенційні можливості підприємства. Цілі можуть бути довгострокові (стратегічні), середньострокові (тактичні) та короткострокові (оперативні). Цілі повинні чітко відобразити основну місію діяльності підприємства.

На другому етапі здійснюється діагностика зовнішнього середовища розвитку бізнесу підприємства. Зазвичай досліджують зовнішнє середовище підприємства як сукупність двох сфер: сфери прямого впливу, що включає чинники, які безпосередньо впливають на розвиток підприємства, та сфери опосередкованого впливу, що включає чинники, які можуть не здійснювати прямого впливу на розвиток підприємства, але позначаються на них.

Тут діагностуються такі чинники зовнішнього середовища як конкуренти, постачальники, споживачі, товари-замінники; а також економічні, соціально-культурні, демографічні, техніко-технологічні, екологічні та інші чинники. Це дозволить виявити позитивний та негативний впливи чинників на розвиток підприємства.

Третій етап передбачає діагностику внутрішнього середовища розвитку бізнесу підприємства. В рамках даного етапу здійснюється аналіз та оцінка середовища розвитку бізнесу підприємства, зокрема виробництва, кадрів, фінансів, матеріально-технічної бази, інновацій, інвестицій тощо. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.

На четвертому етапі, на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ здійснюється діагностика розвитку бізнесу, яка передбачає побудову SWOT матриці (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – відповідно, сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), та дозволяє обирати стратегічні альтернативи розвитку підприємства на основі можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища діяльності підприємства.

SWOT матрицю доцільно формувати в такій послідовності. Спочатку оцінюють важливість виявлених можливостей та загроз, позиціюючи їх на полях матриці. Далі на основі аналізу окремих чинників внутрішнього середовища складають конкретний перелік сильних і слабких сторін підприємства з подальшим їх рангуванням. Після чого встановлюються зв'язки між виявленими можливостями і загрозами та сильними і слабкими сторонами, заповнюючи SWOT-матрицю (рис.1.2). У верхній частині матриці записують можливості та

загрози, зліва вписують визначені сильні і слабкі сторони. На кожному з чотирьох утворених полів потрібне розглянути всі можливі пар комбінації та визначити ті, які треба врахувати при виборі стратегії [23, 24].

Внутрішні чинники Зовнішні Чинники	Сильні сторони. Виявити 3-6 внутрішніх сильних сторін.	Слабкі сторони. Виявити 3-6 внутрішніх слабких сторін.
Можливості	SO – стратегії	WO – стратегії
Виявити 3-6 зовнішніх можливостей	Формувати стратегії, що дозволяють користуватися можливостями.	Формувати стратегії, що дозволяють перебороти слабкі сторони.
Загрози	ST – стратегії	WT – стратегії
Виявити 3-6 зовнішніх загроз.	Формувати стратегії, що дозволяють уникати загроз.	Формувати стратегії, що мінімізують дію слабких сторін і що допомагають уникати загроз.

Рисунок 1.2. SWOT- матриця

На п'ятому етапі здійснюється вибір стратегічних альтернатив та обґрунтування стратегії розвитку бізнесу підприємства. Необхідно зауважити, що не існує однієї універсальної стратегії розвитку для усіх підприємств. Кожен суб'єкт господарювання володіє специфічними особливостями та характеристиками, має свої сильні та слабкі сторони, що відповідно вимагає застосування індивідуального підходу до вибору стратегії його розвитку.

Здійснена діагностика розвитку бізнесу підприємства дозволяє обрати стратегію розвитку його бізнесу. Класифікація стратегій розвитку бізнесу підприємства наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Класифікація стратегій розвитку бізнесу підприємства [25]

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

На останньому шостому етапі здійснюється реалізація стратегії, як один з найважливіших етапів процесу вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства. В межах даного етапу відбувається розподіл робіт і завдань в їх

рамках, координація зусиль виконавців, створення розгалуженої системи стратегічного контролю, яка б дозволяла контролювати відхилення від обраного шляху розвитку або зміни умов зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонований процес дозволить виважено підійти до вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства та її реалізації залежно від умов, які склались у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

1.3. Алгоритм оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства

Передумовою на шляху вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства є проведення його комплексної оцінки, на основі якої, можна встановити чи володіє підприємство достатніми внутрішніми ресурсами, щоб скористатися зовнішніми можливостями та реалізувати стратегічні орієнтири для розвитку свого бізнесу.

В аналізі та оцінці стратегічного розвитку бізнесу підприємства (суб'єкта господарювання) можуть бути зацікавлені різні особи: керівники підприємств (задля виявлення потенціалу майбутнього розвитку бізнесу підприємства); інвестори (як базис вкладення капіталу та отримання на цій основі прибутку); банківські установи та кредитні спілки (надання кредитів для розширення діяльності); конкуренти (виявлення конкурентного статусу та позиції підприємства, його конкурентної політики) ті інші. Зважаючи на це, представимо алгоритм аналізу та оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства (рис.1.2).

Наведений алгоритм включає три блоки досліджень: підготовчий, аналітичний та підсумковий. В рамках підготовчого блоку обирається мета, завдання, підходи та методи дослідження.



Рисунок 1.2. Алгоритм аналізу та оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства

Метою дослідження є оцінка розвитку бізнесу підприємства. Завдання дослідження полягають у:

- оцінці показників внутрішнього середовища розвитку бізнесу підприємства;
- оцінці факторів зовнішнього (макро- та мікрофакторів) середовища розвитку бізнесу підприємства;
- проведенні діагностики рівня розвитку бізнесу підприємства.

При оцінці розвитку бізнесу підприємства скористаємося ресурсним, порівняльним та результатним підходами. Ресурсний підхід передбачає облік усіх ресурсів та понесених на їх формування витрат, а також усіх витрат на відтворення цих ресурсів. Порівняльний підхід базується на інформації про аналогічні об'єкти та її використання через співставлення показників розвитку. Сутність дохідного підходу полягає в прогнозуванні майбутніх доходів від реалізації стратегії з наступним перетворенням цих доходів у поточну вартість об'єкта.

В процесі оцінки стратегічного розвитку підприємства можна використовувати ряд методів, використання яких залежить від специфіки функціонування підприємства, часового лагу проведення аналізу, наявної аналітичної бази тощо.

В процесі аналітичного дослідження використаємо наступні методи дослідження:

- критеріальні, використання яких дозволяє одержати найбільш точні результати оцінки розвитку бізнесу підприємства. При використанні цих методів інформаційною базою оцінки слугуватиме офіційна фінансова звітність підприємства;
- індикаторні - ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка розвитку підприємства. Такі індикатори представляють собою набір характеристик, за допомогою яких можна описати стан розвитку підприємства, що є передумовою до вибору економічної стратегії.

Такий кожен індикатор може містити у собі набір показників, які відображають рівень розвитку підприємства;

- стратегічні, які є основою до формування стратегії розвитку бізнесу підприємства, оскільки дають змогу не лише оцінити його поточний стан на певному етапі, але й розробити стратегічні напрями забезпечення розвитку бізнесу підприємства;

- графічні, використання яких дозволяє інтерпретувати результати оцінки розвитку бізнесу підприємства та представити їх наглядно і наочно;

- матричні – дозволяють оцінити рівень розвитку бізнесу підприємства у різних часових період: ретроспективі, поточному періоді та перспективі. Ці методи виступають інструментом вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства.

В рамках другого блоку дослідження проводять аналітичні дослідження. Такі дослідження передбачають аналіз показників внутрішнього середовища та оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток бізнесу підприємства. В процесі оцінки внутрішнього середовища аналізуються показники, які характеризують:

- ефективність використання основних фондів (фондовіддача, фондомісткість) [26];

- ефективність використання оборотних засобів підприємства (коефіцієнт оборотності оборотних засобів, коефіцієнт завантаження оборотних засобів, тривалість одного обороту) [27];

- ефективність використання персоналу (чисельність та структура персоналу підприємства, кваліфікаційний склад персоналу підприємства, показники плинності персоналу, продуктивність праці) [28, 29];

- фінансові результати діяльності підприємства (валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності, чистий фінансовий результат) [30, 31];

- рентабельність діяльності підприємства (рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробництва) [32, 33].

Оцінка зовнішнього середовища передбачає аналіз макросередовища та аналіз мікросередовища. Аналіз макросередовища передбачає оцінку таких факторів як політичні, економічні, соціальні, технологічні, інституційні, природно-екологічні та інші. Аналіз мікросередовища включає такі фактори як надійність партнерів, інвесторів, конкурентів, інших контрагентів.

Підсумковий блок передбачає проведення діагностики стану підприємства та оцінку рівня розвитку його бізнесу. Діагностика стану підприємства дозволить виявити слабкі та сильні сторони його функціонування, можливості та загрози, які створює зовнішнє середовище. Така діагностика стане підґрунтям формування стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Таким чином, розроблений методичний підхід дозволить комплексно та системно оцінити рівень стратегічного розвитку підприємства, та на цій основі – виважено сформулювати його стратегію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Компанія Kronospan є провідним світовим виробником деревних плит з використанням передових технологій, є першопрохідниками в багатьох ключових досягнень у даній галузі та продовжує лідирувати в розробці та впровадженні інновацій у майбутньому.

Юридична адреса підприємства ТОВ «Кроноспан УА»: Волинська область м. Нововолинськ, вул. Луцька, 20. Підприємство здійснює такі види діяльності:

- виробництво фанери, дерев'яних плит, і панелей, шпону;
- виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- вантажний автомобільний транспорт, інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

У таблиці 2.1 наведемо основні економічні показники діяльності підприємства за період 2021–2024 років. Наведені показники у таблиці 2.1 дозволяють зробити такі узагальнені висновки. У цілому, спостерігається погіршення основних економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.1. – Основні економічні показники діяльності підприємства за період 2021–2024 років

Показники	Роки				Відхилення, +,-			Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5130692	5013486	5014215	5622957	-117206	729	608742	-2,3	0,01	12,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3980305	4462468	4535416	51113156	482163	72948	72948	12,1	1,6	12,7
Валовий прибуток, тис. грн	1150387	551018	478799	511315	-599369	-72219	32516	-52,1	-13,1	6,8
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн	1281131	(1609988)	(851147)	(515300)	-2891119	758841	335847	-225,7	-47,1	-39,5
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	311	265	287	311	-46	22	24	-14,8	8,3	8,4
Продуктивність праці, тис. грн	16497	18918	17471	18080	2421	-1447	609	14,7	-7,6	3,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	7414333	8624258	8823658	8868933	1209925	199400	45275	16,3	2,3	0,5
Фондовіддача, грн/грн	0,69	0,58	0,57	0,63	-0,11	-0,01	0,06	-15,9	-1,7	10,5
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	1384627	1573000	1491004	1545032	188373	-81996	54028	13,6	-5,2	3,6
Коефіцієнт оборотності активів	3,7	3,2	3,4	3,6	-0,5	0,2	0,2	-13,5	6,2	5,9
Матеріальні витрати, тис. грн	2540212	3175383	3037919	3175383	635171	-137464	137464	25,0	-4,3	4,5
Матеріаломісткість, грн/грн	0,49	0,63	0,61	0,56	0,14	-0,02	-0,05	28,6	-3,2	-8,2
Дебіторська заборгованість, тис. грн	234650	496448	395209	495990	261798	-101239	100781	111,6	-20,4	25,5
Кредиторська заборгованість, тис. грн	587707	329044	865743	944988	-258663	536699	79245	-44,0	163,1	9,2

Виручка від реалізації продукції не мала стійкої динаміки: у 2022 році цей показник знизився на 2,3%; у 2023 році зріс на 0,01 %, а у 2024 році збільшився на 12,1%. Собівартість реалізованої продукції щороку зростала: у 2022 році на 12,1%; у 2023 році на 1,6%; у 2024 році на 12,7%. Валовий прибуток підприємства у 2022 та 2023 роках знижувався, а у 2024 році зріс на 6,8%. Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 році порівняно з 2021 роком не змінилася і становила 311 ос.

На підприємстві щороку зростала вартість основного капіталу. Фондовіддача як показник ефективності використання основних засобів мала різну динаміку, зокрема у 2022 та 2023 роках знижувалася, проте, у 2024 році зросла. Вартість оборотного капіталу підприємства зростала лише у 2024 році. Коефіцієнт оборотності активів зростав у 2023 році на 6,2%, а у 2024 році на 5,9%.

На підприємстві була дебіторська та кредиторська заборгованість. У 2024 році дебіторська заборгованість підприємстві зросла на 25,5%, а кредиторська заборгованість зросла на 9,2% у порівнянні з 2023 роком.

На підприємстві за даний період відмічається збитковість, де щороку підприємство отримувало збиток. Це вказує на перевищення рівня витрат над доходами підприємства та про його неефективну фінансову політику.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища розвитку бізнесу підприємства

Здійснимо аналіз та оцінку внутрішнього середовища розвитку бізнесу підприємства. Для цього проаналізуємо показники, які характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів, основних та оборотних засобів, фінансових ресурсів, персоналу.

Розпочнемо аналіз з оцінки матеріальних ресурсів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Аналіз матеріальних ресурсів підприємства
за період 2021–2024 років, тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2021 рр.	
					+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5130692	5013486	5014215	5622957	492265	9,6
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн	1281131	(160998)	(851147)	(515300)	-1796431	-140,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3980305	4462468	4535416	5111315	1131010	28,4
Матеріальні витрати, тис. грн	2540212	3175383	3037919	3175383	635171	25,0
Матеріаломісткість, грн/грн	0,49	0,63	0,61	0,56	0,07	14,3
Матеріаловіддача, грн/грн.	2,04	1,58	1,64	1,78	-0,26	-12,7
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	64	71	67	62	-2	-
Прибуток на одну гривню матеріальних витрат, тис. грн.	0,50	-0,51	-0,28	-0,16	-0,67	-132,2
Рентабельність матеріальних витрат, %	50,4	-50,7	-28,0	-16,2	-66,7	-132,2

Наведені дані у таблиці показують наступну динаміку показників щодо ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році становив 5130692 тис. грн, у 2024 році він склав 5622957 тис. грн, що на 9,6% більше базового періоду. Чистий фінансовий результат діяльності підприємства значно знизився і бачимо, що у 2024 році підприємство було збитковим. На підприємстві за період 2021–2024 років зростала собівартість продукції. Значення цього показника у 2024 році порівняно з 2021 роком зросло на 28,4%. Як бачимо, відмічається перевищення темпів росту собівартості продукції над темпами росту виручки від реалізації продукції. Щодо матеріальних витрат, то їх вартість у 2021 році становила 2540212 тис.

грн, у 2024 році вартість матеріальних витрат зросла на 25% і склала 3175383 тис. грн. Таким чином, темпи росту матеріальних витрат відповідають темпам росту собівартості продукції. Показниками ефективності використання матеріальних ресурсів є матеріаловіддача та матеріаломісткість. За період 2021–2024 років відмічаємо зростання матеріаломісткості продукції на 0,07 грн / грн та зниження матеріаловіддачі на 0,26 грн/грн (рис. 2.1).

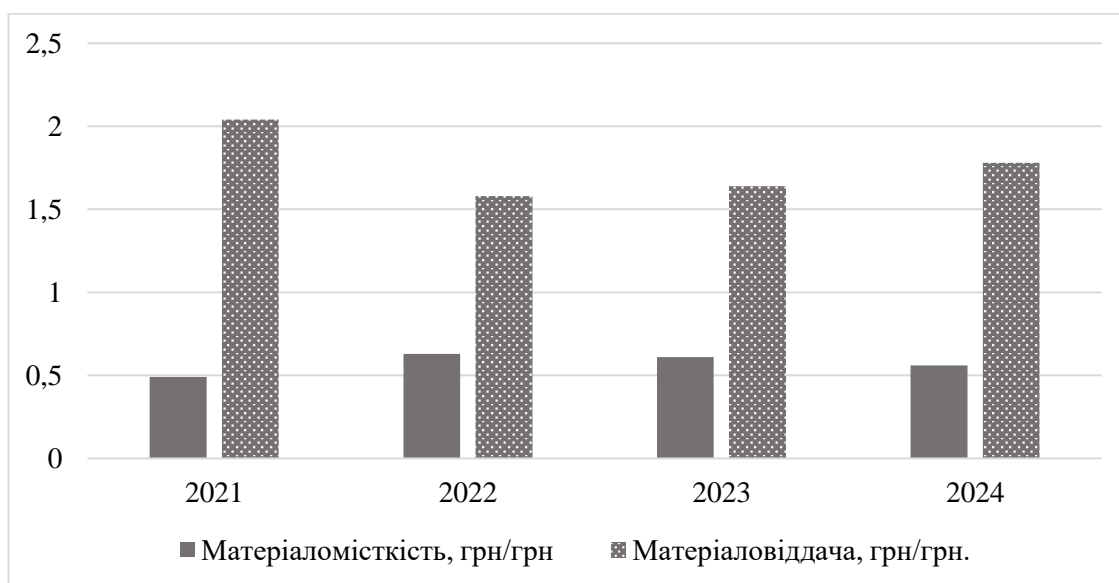


Рисунок 2.1. Динаміка матеріаломісткості та матеріаловіддачі на підприємстві за період 2021–2024 років

Дещо знизилась питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції (на 2%). Спостерігаємо зниження прибутку на одну гривню матеріальних ресурсів та зниження рентабельності матеріальних ресурсів. Таким чином, в цілому, відмічається негативна ситуація щодо ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Аналіз основних та оборотних засобів підприємства за період 2021–2024 років наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Аналіз основних та оборотних засобів підприємства
за період 2021–2024 років, тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2021 рр.	
					+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5130692	5013486	5014215	5622957	492265	9,6
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн	1281131	(1609988)	(851147)	(515300)	-1796431	-140,2
Основні засоби, тис. грн.	7414333	8624258	8823658	8868933	1454600	19,6
Оборотні засоби, тис. грн.	1384627	1573000	1491004	1545032	160405	11,6
Фондовіддача, грн/грн.	0,69	0,58	0,57	0,63	-0,06	-8,7
Фондомісткість, грн/грн.	1,45	1,72	1,75	1,59	0,14	9,7
Прибуток на одну гривню основних засобів, тис. грн.	0,17	-0,19	-0,10	-0,06	-0,23	-133,6
Рентабельність основних засобів, %	17,3	-19,1	-10,0	-6,1	-23,4	-
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,7	3,2	3,4	3,6	-0,1	-2,7
Тривалість одного обороту, днів	99	114	107	101	3	2,8
Рентабельність оборотних засобів, %	92,5	-102,4	-57,1	-33,4	-125,9	-

Як відмічалось вище, виручка від реалізації продукції підприємства у 2024 році порівняно з 2021 роком зросла на 9,6%. Чистий фінансовий результат діяльності підприємства за цей період знизився на 140,2%. На підприємстві відмічається щорічне зростання вартості основних засобів підприємства. У 2021 році їх вартість становила 7414333 тис. грн, у 2024 році склала 8868933 тис. грн, що на 19,6% більше базового періоду. Показниками ефективності використання основних засобів підприємства є фондовіддача та фондомісткість. Відмічаємо зниження ефективності використання основних засобів підприємства, де фондовіддача знизилась на 0,06 грн/грн., а фондомісткість зросла на 0,14 грн/грн (рис. 2.2).

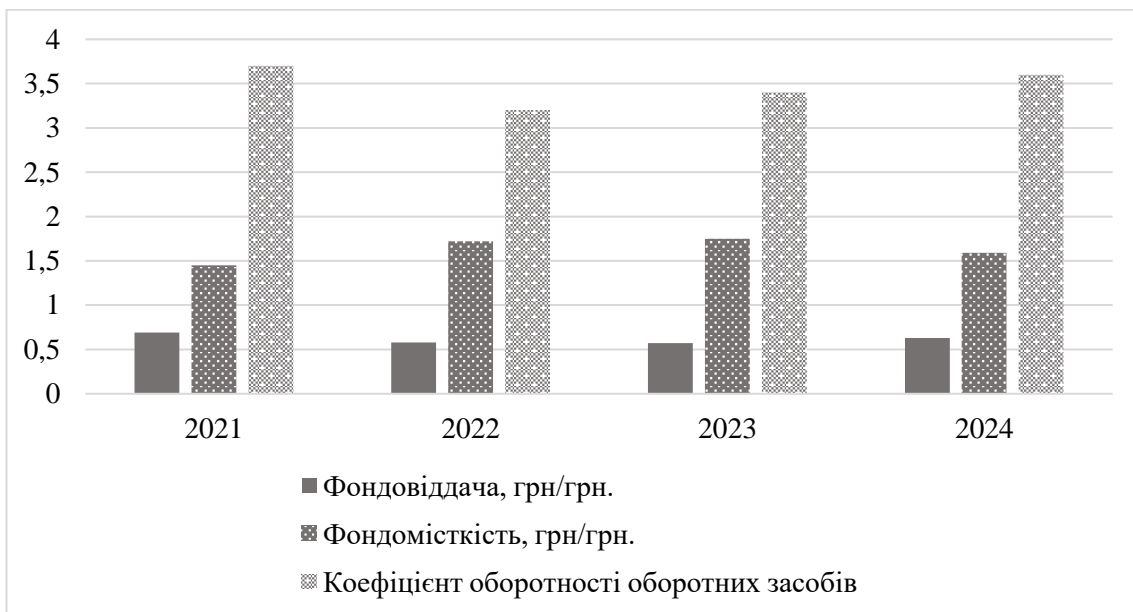


Рисунок 2.2. Динаміка фондівдачі, фондомісткості, коефіцієнту оборотності оборотних активів за період 2021–2024 років

Спостерігається зниження рентабельності основних засобів підприємства на 23,4%. Вартість оборотних засобів підприємства теж зростала, де відносне відхилення склало 11,6%. Показниками ефективності використання оборотних засобів підприємства є коефіцієнт оборотності, який за весь досліджуваний період знизився на 2,7% та тривалість одного обороту, яка зросла на 3 дні. Рентабельність оборотних засобів підприємства знизилась на 125,9%. Таким чином, можемо вести мову про зниження ефективності використання оборотного капіталу підприємства.

Аналіз чисельності персоналу підприємства та його структури наведено у таблиці 2.4 та таблиці 2.5.

Аналізуючи дані таблиці бачимо, що чисельність персоналу за період 2021-2024 років не зазнала змін і складала 311 ос. Деяко змінилася чисельність робітників з 225 ос. у 2021 році до 233 ос. у 2024 році, натомість знизилась чисельність службовців з 86 ос. до 78 ос.

Таблиця 2.4. – Аналіз чисельності персоналу підприємства
за період 2021–2024 років, тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2021 рр.	
					+, -	%
Усього персоналу, у т.ч.	311	265	287	311	-	-
Працівники основної діяльності, із них:	311	265	287	311	-	-
-робітники, чол.	225	191	215	233	8	3,6
-службовці, чол.	86	74	72	78	-8	-9,3
у т.ч.						
- керівники, чол.	21	15	47	19	-2	-9,5
- спеціалісти, чол.	65	59	25	59	-6	-9,2

Таблиця 2.5. – Аналіз структури персоналу підприємства
за період 2021–2024 років, %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2021 рр.	
					%	
Усього персоналу у т.ч.	100	100	100	100	-	
Працівники основної діяльності з них:	100	100	100	100	-	
-робітники, чол.	72	72	75	75	3	
-службовці, чол.	28	28	25	25	-3	
у т.ч.						
- керівники, чол.	24	20	22	24	-	
- спеціалісти, чол.	76	80	78	76	-	

Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займала робітники, питома вага яких коливалася з 72% до 75%. Щодо структури службовців, то питома вага спеціалістів у 2024 році становила 76% і не зазнала змін за досліджуваний період.

Оскільки чисельність персоналу зазнавала змін по роках, доцільним є проведення аналізу руху робочої сили на підприємстві (табл. 2.6). У 2021 році на підприємство було прийнято 9 ос., у 2024 році – 13 ос., що на 4 ос. більше базового періоду. Чисельність вибулих працівників підприємства змінилася з 21 ос. у 2021 році до 37 ос. у 2024 році, тобто їх кількість зросла на 16 ос. на підприємстві відмічається зростання коефіцієнтів плинності кадрів: коефіцієнту обороту з прийняття з 2,8% у 2021 році до 4,2% у 2024 році; коефіцієнту обороту

зі звільнення з 6,7% у 2021 році до 11,9% у 2024 році. Загальний коефіцієнт плинності зріс з 9,6% до 11,9%. Таким чином, на підприємстві негативна динаміка руху персоналу.

Таблиця 2.6. – Аналіз руху робочої сили на підприємстві
за 2021–2024 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2021 рр.	
					+,-	%
Середньооблікова чисельність працівників, чол..	311	265	287	311	-	-
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	9	4	8	13	4	44,4
Вибуло працівників усього, чол.	21	35	30	37	16	76,2
у т.ч. з причини						
а) скорочення штатів, чол..	3	5	-	-	-	-
б) плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді), чол..	19	30	30	37	18	94,7
Коефіцієнт обороту із прийняття, %	2,8	1,5	2,7	4,2	1,4	-
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	6,7	11,3	10,4	11,9	5,2	-
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,6	13,2	10,4	11,9	2,3	-

Показником ефективності використання персоналу підприємства є продуктивність праці, аналіз якої наведено у таблиці 2.7.

Тривалість робочого дня за весь період не змінювалася на підприємстві і становила 8 год. Кількість відпрацьованих одним робітником днів змінювалася з 220 днів у 2021 році до 222 днів у 2024 році. Найменша кількість відпрацьованих днів спостерігалась у 2024 році і становила 158 днів, що зумовлено було повномасштабним вторгненням на територію України.

Таблиця 2.7. – Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2021 рр.	
					+,-	%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	5130692	5013486	5014215	5622957	492265	9,6
Середньооблікова чисельність працівників, чол., з них	311	265	287	311	-	-
- робітників	225	191	215	233	8	3,6
Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу, %	72	72	75	75	3	4,2
Кількість відпрацьованих робітниками:						
людино-днів, тис.	49,5	41,8	47,3	51,7	2,2	4,4
людино-год., тис.	396,0	334,9	378,4	413,8	17,8	4,5
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	220	158	220	222	2	0,9
Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8	0	0,0
Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	16497	18918	17471	18080	1583	9,6
Середня продуктивність праці одного робітника, тис. грн.	22803	26248	23321	24132	1329	5,8

Результати таблиці показують про підвищення ефективності використання персоналу підприємства, де середня продуктивність праці одного працівника зросла на 9,6%, а середня продуктивність праці одного робітника збільшилась на 5,8% (рис. 2.3).

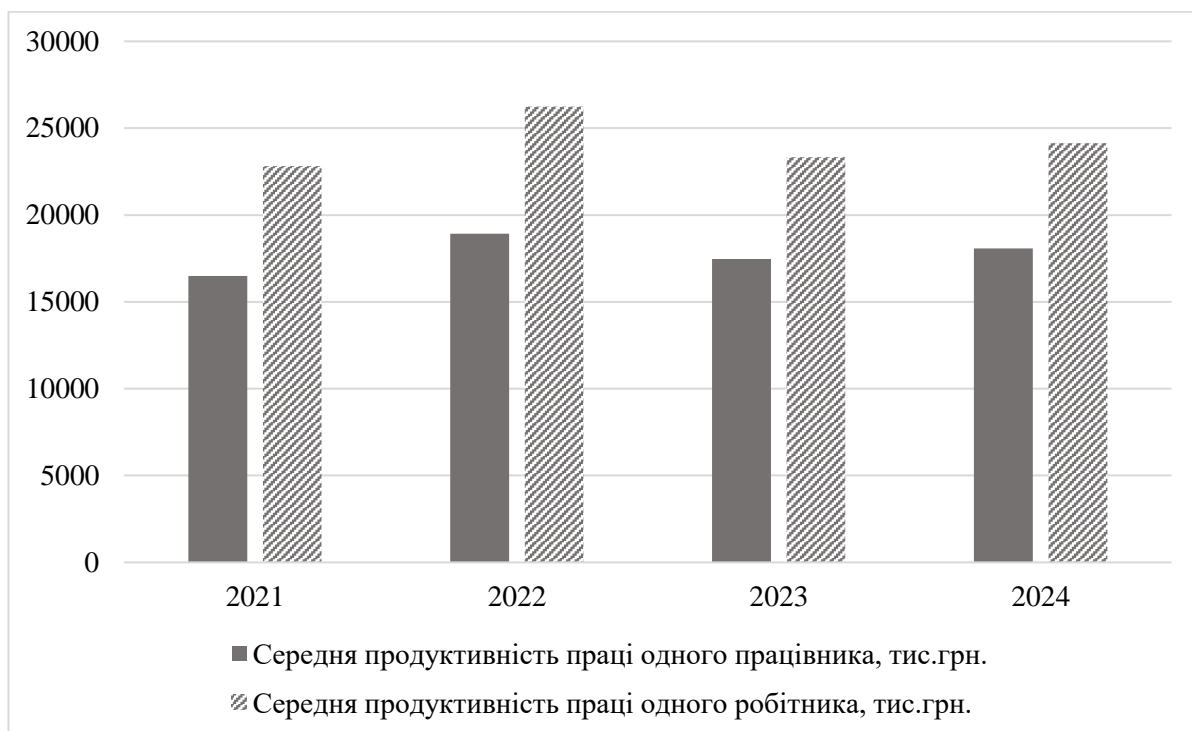


Рисунок 2.3. Динаміка показників продуктивності праці персоналу підприємства за період 2021–2024 років

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства наведено у таблиці 2.8. У цілому, відмічається погіршення фінансової результативності діяльності підприємства за період 2021–2024 років. Валовий прибуток підприємства у 2022 та 2023 роках зазнавав зниження, проте у 2024 році порівняно з минулим періодом зріс на 6,8%. Подібна ситуація спостерігалася і щодо фінансового результату від операційної діяльності. У 2022 році значення цього показника знизилось на 76,6%, у 2023 році зниження на рівні 5,5%; однак у 2024 році відмічаємо зростання на 54,7%. У 2021 році підприємство було прибутковим, де було отримано прибутку на суму 1281131 тис. грн. Однак, починаючи з 2023 року ситуація значно погіршилася, де підприємство стало збитковим і у 2024 році ним було отримано збиток в розмірі 515300 тис. грн.

Таблиця 2.8. – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за період 2021–2024 роки

Показники	Роки				Відхилення, +,-			Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5130692	5013486	5014215	5622957	-117206	729	608742	-2,3	0,01	12,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3980305	4462468	4535416	51113156	482163	72948	72948	12,1	1,6	12,7
Валовий прибуток, тис. грн	1150387	551018	478799	511315	-599369	-72219	32516	-52,1	-13,1	6,8
Інші операційні доходи, тис. грн.	42707	64322	48342	52924	21615	-15980	4582	50,6	-24,8	9,5
Адміністративні витрати, тис. грн.	76848	71133	80697	87306	-5715	9564	6609	-7,4	13,4	8,2
Витрати на збут, тис. грн.	178774	178873	193357	178536	99	14484	-14821	0,1	8,1	-7,7
Інші операційні витрати, тис. грн.	144182	181579	77290	26813	37397	-104289	-50477	25,9	-57,4	-65,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	793290	186022	175797	271911	-607268	-10225	96114	-76,6	-5,5	54,7
Інші фінансові доходи, тис. грн.	2150	14000	18554	10101	11850	4554	-8453	551,2	32,5	-45,6
Фінансові витрати, тис. грн.	273921	283938	461134	487298	10017	177196	26164	3,7	62,4	5,7
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності підприємства до оподаткування, тис. грн.	1281131	(1611134)	(851147)	(515300)	-2892265	759987	335847	-225,8	-47,2	-39,5
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн.	1281131	(1611134)	(851147)	(515300)	-2892265	759987	335847	-225,8	-47,2	-39,5

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Кроноспан УА» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Кроноспан УА»

Показники	Роки			Відхилення, +/-		Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,03	0,54	0,45	-0,49	-0,09	-47,9	-16,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,05	0,02	-0,06	-0,02	-58,2	-51,7
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,13	0,04	0,00	-0,09	-0,04	-71,1	-94,3
Коефіцієнт фінансової залежності	7,55	26,08	459,40	18,53	433,32	245,6	1661,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,15	0,04	0,00	-0,11	-0,04	-73,9	-94,5
Коефіцієнт фінансового ризику	6,55	25,08	458,40	18,53	433,32	283,1	1727,7
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,87	0,96	1,00	0,09	0,04	10,9	3,8
Коефіцієнт оборотності активів	3,19	3,36	3,64	0,18	0,28	5,5	8,2
Коефіцієнт оборотності запасів	6,35	6,01	6,59	-0,34	0,58	-5,3	9,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,10	12,69	11,34	2,59	-1,35	25,6	-10,6
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,58	0,57	3,64	-0,01	3,07	-2,2	540,4

Аналіз даних, наведених у таблиці показує погіршення практично усіх показників, які характеризують фінансовий стан підприємства. А саме відбулося погіршення по таких показниках як коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт

фінансової стабільності, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Спостерігається лише покращення ефективності використання оборотного капіталу (зростання коефіцієнту оборотності активів) та основного капіталу (зростання коефіцієнту оборотності основних засобів).

Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. – Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства за період 2021–2024 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2020 рр.	
					Абсолютне, +,-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Власний капітал, тис. грн.	2789815	1178681	3932408	4140400	1350585	48,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	5130692	5013486	5014215	5622957	492265	9,6
Чистий фінансовий результат діяльності підприємства (збиток), тис. грн.	1281131	(1609988)	(851147)	(515300)	-1796431	-140,2
Активи підприємства, тис. грн.	8815898	88951	8575915	8299100	-516798	-5,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3980305	4462468	4535416	51113156	1131010	28,4
Середньорічна вартість нематеріальних активів і основних засобів, тис. грн.	7414333	8624258	8823658	8868933	1454600	19,6
Середньорічні залишки оборотних засобів, тис. грн.	1384627	1573000	1491004	1545032	160405	11,6
Середньорічна вартість виробничих фондів, тис. грн.	8798960	10197258	10314662	10413965	1615005	18,4
Рентабельність продаж, %	25,0	-32,1	-17,0	-9,2	-34,1	-
Рентабельність активів, %	14,5	-18,1	-9,9	-6,2	-20,7	-
Рентабельність власного капіталу, %	45,9	-136,6	-21,6	-12,4	-58,3	-
Рентабельність продукції, %	32,2	-36,1	-18,8	-10,1	-42,2	-

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність основних засобів, %	17,3	-18,7	-9,6	-5,8	-23,1	-
Рентабельність виробництва, %	14,6	-15,8	-8,3	-4,9	-19,5	-

Наведені показники показують погіршення рентабельності діяльності підприємства. Так, відмічаємо зниження (рис. 2.4): рентабельності продаж на 34,1%; рентабельності активів на 20,7%; рентабельності власного капіталу на 58,3%; рентабельності продукції на 42,2%; рентабельності основних засобів на 23,1%; рентабельності виробництва на 19,5%.

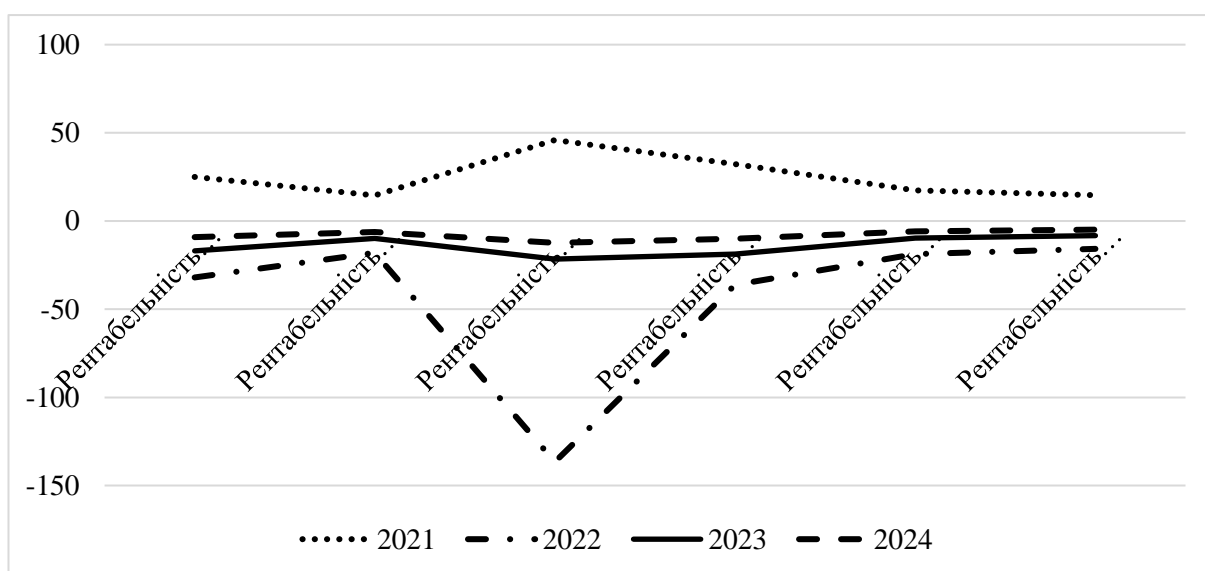


Рисунок 2.4. Динаміка рентабельності діяльності підприємства за період 2021–2024 років

Таким чином, підприємство потребує розробки заходів, спрямованих на покращення його фінансової результативності та збільшення рентабельності діяльності.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища розвитку бізнесу підприємства

Проведемо оцінку зовнішнього середовища розвитку бізнесу підприємства. Для цього здійснимо оцінку чинників зовнішнього середовища підприємства.

Оцінка впливу факторів на розвиток деревообробної сфери економіки наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. – Оцінка впливу факторів на розвиток деревообробної сфери економіки

Фактори впливу	Характер впливу	Ступінь впливу	Ризики
1. Тенденції в деревообробній сфері			
1.1. Скорочення обсягів продажу продукції переробки деревини	негативний	сильний	Скорочення обсягів виробництва продукції
1.2. Зосередження капіталу в більш розвинених країнах	негативний	помірний	Поглинання і злиття підприємств, втрата виробничої самостійності підприємств менш розвинених країн
1.3. Впровадження інновацій на підприємствах з переробки деревини	позитивний	помірний	Нестача коштів для фінансування інноваційного розвитку
2. Макроекономічні фактори:			
2.1. Скорочення обсягів світового виробництва продукції	негативний	сильний	Скорочення попиту на продукцію
2.2. Зростання глобального рівня інфляції	нейтральний	-	Ріст цін на залучення факторів виробництва
2.3. Коливання курсу валют	позитивний і негативний	сильний	Зменшення вигоди або зростання втрат від курсової різниці
2.4. Система оподаткування і протекціоністські заходи на рівні національних економік	негативний	сильний	Зростання податків і витрат на збут продукції
3. Конкурентне середовище:			
3.1. Поділ ринку між невеликою кількістю потужних виробників	негативний	помірний	Монополізація ринку, поглинання ТНК дрібних виробників
3.4. Взаємозалежність виробників	негативний	сильний	Погіршення становища одного суб'єкта ринку при покращенні становища іншого, необхідність постійного моніторингу дій конкурентів
3.5. Переважання цінової конкуренції над неціновою	негативний	сильний	Складність завоювання більшої частки ринку, зменшення ціни на продукцію

Таким чином, можемо спостерігати різний вплив чинників на ринок підшипників, проте, як бачимо, в основному цей вплив є негативним. Негативний вплив також підсилюється воєнними діями на території країни.

Основними конкурентами ТОВ «Кронспан УА» на ринку деревообробної

галізу є SWISS KRONO (Свісс Кроно) Україна, EGGER (Holzwerkstoffe GmbH) Австрія та Коростенський завод МДФ (КММ / REZULT) Україна. Порівняльний аналіз підприємства та його основних конкурентів наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. – Порівняльний аналіз основних конкурентів ТОВ «Кроноспан УА»

Характеристики	ТОВ «Кроноспан УА»	SWISS KRONO (Свісс Кроно)	EGGER (Holzwerkstoffe GmbH)	Коростенський завод МДФ (КММ / REZULT)
Розташування	Україна	Україна	Австрія	Україна
Основна місія підприємства	«Кроноспан – безперечний лідер у деревообробній сфері»	«Ми використовуємо інновації для успішного розвитку бізнесу»	«Ми прагнемо задовольнити потреби споживачів через високу якість продукції»	«Прагнемо бути лідерами на ринку»
Основний вид продукції	фанери, дерев'яні плити, панелі, шпон	ЛДСП, OSB/3, інші плитні матеріали, ламінат	ДСП (деревностружкові плити); МДФ, OSB, HDF; ламіновані плити; ДСП (деревностружкові плити); фасади, підлогові покриття, меблеві заготовки	МДФ, HDF, ламіновані підлоги, пиломатеріали
Якість продукції	Висока	Висока	Висока	Висока
Асортимент	Дуже широкий	Широкий	Дуже широкий	Широкий
Діапазон цін	Дуже широкий	Широкий	Дуже широкий	Широкий
Переважаючий ринок збуту	Україна	Україна	Європа	Україна
Наявність мережі дистриб'юторів	+	+	+	+
Інноваційність підприємства	+	+	+	+

Як бачимо, підприємство є лідером на ринку деревообробної сфери економіки. Воно займає міцні конкурентні позиції та є інноваційно активним.

Аналіз впливу зовнішніх чинників (макроекономічних) на стратегічний розвиток підприємства наведено у таблиці 2.13.

Таким чином, бачимо, що підприємство залежить від впливу багатьох чинників, які в основному, здійснюють деструктивний вплив на його стратегічний розвиток.

Таблиця 2.13. – Аналіз впливу зовнішніх чинників (макроекономічних) на стратегічний розвиток підприємства

Загальні макроекономічні фактори	Ступінь залежності ТОВ «Кроноспан УА» від впливу загальних факторів					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
	цілковита не залежність	часткова незалежність	нейтральність	слабка залежність	сильна залежність		
1.Тенденції макроекономічних показників:						-розширення ринку збуту;	-зниження ціни конкурентів;
1.1 Рівень ВВП			+			-збільшення обсягів виробництва;	-зменшення обсягів виробництва.
1.2. Система оподаткування					+		
1.3. Загальна кон'юнктура ринку					+		
2. Зміни в соціально-демографічній ситуації						-зростання доходів;	-зниження попиту;
2.1. Кількість і густота населення				+		- зростання споживчої ємності.	-зниження купівельної спроможності.
2.2. Рівень народжуваності і смертності				+			
2.3. Кількість потенційних споживачів					+		
3.Державне регулювання бізнесу						-підготовка кваліфікованих кадрів;	-жорстке державне регулювання цін;
3.1. Стабільність уряду				+		-підвищення добробуту населення та працівників.	-наявність тіньової економіки.
3.2. Державний контроль і регулювання				+			
3.3.Вимоги забезпечення рівня зайнятості				+			
4. Природні умови й екологічні обмеження						Зручна локація 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					+		

2.4. Діагностика розвитку бізнесу підприємства

Проведемо діагностику розвитку бізнесу підприємства, що стане передумовою для вибору відповідної стратегії. Комплексна оцінка розвитку бізнесу підприємства за період 2021–2024 років наведена у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14. – Комплексна оцінка розвитку бізнесу за період 2021–2024 рр.

Показники	Бажаний стан розвитку	Характеристика показника	2021 р.	2024 р.	Тенденції розвитку за період 2021-2024 рр.	Якісна характеристика показника за період 2021–2024 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Показники ефективності використання матеріальних ресурсів						
Матеріаломісткість, грн./грн.	зниження	«...матеріаломісткість характеризує скільки матеріальних витрат припадає на одиницю виготовленої продукції; матеріаловіддача характеризує який обсяг виробленої продукції припадає на одиницю матеріальних витрат»	0,49	0,56	негативна	Зниження ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства
Матеріаловіддача, грн./грн.	зростання		2,04	1,78	негативна	
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	зниження		64	62	позитивна	
Показники ефективності використання основних засобів						
Фондовіддача основних виробничих засобів, грн./грн.	зростання	«...фондовіддача характеризує який обсяг виробленої продукції припадає на одиницю основного капіталу; фондомісткість характеризує скільки основного капіталу припадає на одиницю виготовленої продукції»	0,69	0,63	негативна	Зниження ефективності використання основних засобів підприємства
Фондомісткість основних виробничих засобів, грн./грн.	зниження		1,45	1,59	негативна	
Фондорентабельність основних засобів, %	зростання		17,3	-6,1	негативна	
Показники ефективності використання оборотних засобів						
Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	зниження	«...коефіцієнт оборотності характеризує який обсяг виробленої продукції припадає на одиницю оборотного капіталу»	99	101	негативна	Зниження ефективності використання оборотних засобів підприємства
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	зростання		3,7	3,6	негативна	
Рентабельність оборотних коштів, %	зростання		17,3	-5,8	негативна	
Показники ефективності використання персоналу						
Середньорічний виробіток працівника, тис. грн.	зростання	«...виробіток характеризує який обсяг виробленої продукції припадає на одного працівника/робітника»	16497	18080	позитивна	Підвищення ефективності використання персоналу підприємства
Середньорічний виробіток робітника, тис. грн.	зростання		22803	24132	позитивна	

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт обороту із прийняття, %	зниження		6,7	11,9	негативна	
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	зниження		9,6	11,9	негативна	
Показники фінансової результативності						
Валовий прибуток, тис. грн.	зростання	«...характеризує абсолютну ефективність діяльності підприємства»	1150387	511315	позитивна	Погіршення рівня фінансової результативності діяльності підприємства
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	зростання		793290	271911	позитивна	
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	зростання		1281131	-515300	негативна	
Показники рентабельності						
Рентабельність продажів, %	зростання	«...яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції»	25,0	-9,2	негативна	зниження рівня прибутку, що припадає на одну гривню реалізованої продукції
Рентабельність активів, %	зростання	«...характеризує ефективність використання всіх активів підприємства»	14,5	-6,2	негативна	зниження ефективності використання активів підприємства
Рентабельність власного капіталу, %	зростання	«...характеризує ефективність використання власного капіталу»	45,9	-12,4	негативна	зниження ефективності використання власного капіталу
Рентабельність продукції, %	зростання	«...характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг)»	32,2	-10,1	негативна	зниження ефективності реалізації продукції
Рентабельність основних засобів, %	зростання	«...вказує на частку прибутку підприємства, отриманого від використання основних засобів»	17,3	-5,8	негативна	зниження рівня прибутку, що припадає на одну гривню основних засобів
Рентабельність виробництва, %	зростання	«...характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво»	14,6	-4,9	негативна	зниження рівня економічної ефективності виробництва

Проведена діагностика показує, що на підприємстві спостерігається погіршення розвитку його бізнесу. Підприємство має багато слабких місць, які потребують усунення. Водночас, на підприємстві присутні і сильні сторони, які дозволяють йому успішно розвивати бізнес (табл. 2.15).

Таблиця 2.15. – SWOT-матриця розвитку бізнесу підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Нарощення виробничих потужностей підприємства</p> <p>Підвищення ефективності використання персоналу підприємства</p> <p>Ефективна система стимулювання персоналу</p> <p>Наявність висококваліфікованого персоналу</p> <p>Потужна матеріально-технічна база підприємства</p> <p>Вигідне геополітичне розташування підприємства</p> <p>Наявність чіткої системи розподілу обов'язків та відповідальності</p> <p>Наявність постійних клієнтів та усталених зв'язків із контрагентами</p>	<p>Погіршення фінансової результативності діяльності підприємства</p> <p>Зниження ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства</p> <p>Зниження ефективності використання основних засобів підприємства</p> <p>Зниження ефективності використання оборотних засобів підприємства</p> <p>Зростання рівня плинності кадрів на підприємстві</p> <p>Зростання витрат на підприємстві</p> <p>Погіршення показників фінансового стану підприємства</p> <p>Зниження рентабельності діяльності підприємства</p>
Можливості	Загрози
<p>Припинення воєнного конфлікту</p> <p>Покращення економічної та політичної ситуації в країні</p> <p>Розширення ринків збуту</p> <p>Масштабування бізнесу</p>	<p>Подальше загострення воєнного конфлікту</p> <p>Посилення контролю за споживанням деревини</p> <p>Зменшення ємності ринку</p> <p>Знецінення національної грошової одиниці</p> <p>Погіршення економічної та політичної ситуації в країні</p>

Так, бачимо зниження ефективності використання матеріальних ресурсів, основних засобів, оборотних засобів, погіршення фінансової результативності діяльності підприємства в цілому та рівня його рентабельності. Все це вказує на наявні проблеми у стратегічному розвитку підприємства, що вимагає розробки відповідної стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства

Турбулентні умови середовища, в яких забезпечується стратегічний розвиток підприємств, повинні передбачати зменшення уразливості підприємства під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. В зв'язку з цим, важливого значення набувають питання щодо пошуку нових можливостей для ліквідації або зменшення слабких місць в роботі підприємства. Особлива роль у цьому процесі належить аналізу очікуваних ринкових ситуацій і виробничих можливостей підприємства. Такий аналіз був проведений у аналітичному розділі, в результаті чого було побудовано SWOT матрицю як підґрунтя для вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства. Формування та реалізація стратегії розвитку бізнесу підприємства передбачає виконання певної послідовності дій, схематичне відображення яких представлено на рисунку 3.1. На першому етапі формується місія забезпечення розвитку бізнесу підприємства. Місію визначимо наступним чином: створення конкурентоспроможного підприємства зі світовими стандартами якості задля задоволення потреб потенційних клієнтів, а також для отримання високих прибутків в результаті проведення своєї діяльності як на вітчизняному так і на зарубіжних ринках.

На другому етапі визначаємо цілі розвитку бізнесу підприємства. З цією метою скористаємося підходом щодо декомпозиції цілей через виокремлення стратегічної, тактичних та оперативних цілей.

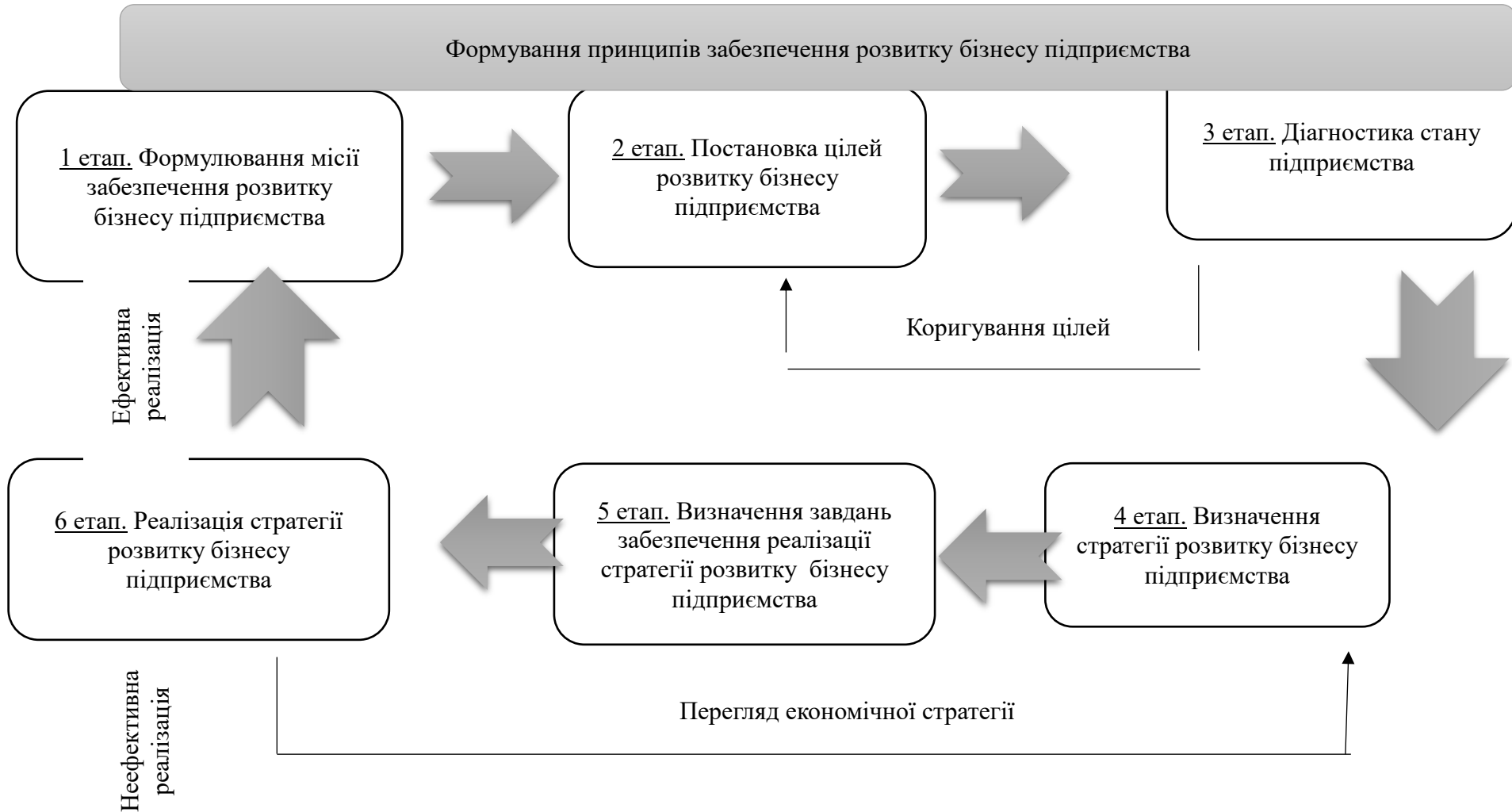


Рисунок 3.1. Алгоритм формування та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства

Отже, стратегічною ціллю підприємства є забезпечення лідерських позицій підприємства на ринку (рис. 3.2).



Рисунок 3.2. Декомпозиція цілей розвитку бізнесу підприємства

Серед тактичних цілей слід виділити наступні:

- збільшити обсяг продажу продукції на 15 %;
- розширити ринкову частку на 3 %;
- забезпечення рівня рентабельності кожного товару до 25 %;
- збільшити асортимент якісної та конкурентоздатної продукції у закордонному географічному сегменті збуту;
- покращити систему стимулювання працівників;
- знизити втрати від браку, підвищити рівень автоматизації виробництва.

На третьому етапі здійснюється діагностика стану підприємства. Така діагностика передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ і була проведена у другому розділі роботи. Це дозволило виявити такі сильні сторони підприємства як:

- нарощення виробничих потужностей підприємства;
- підвищення ефективності використання персоналу підприємства;
- ефективна система стимулювання персоналу;
- наявність висококваліфікованого персоналу;
- потужна матеріально-технічна база підприємства;
- вигідне геополітичне розташування підприємства;
- наявність чіткої системи розподілу обов'язків та відповідальності;
- наявність постійних клієнтів та усталених зв'язків із контрагентами.

Водночас, підприємство має і слабкі сторони, які полягають у наступному:

- зниження ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства;
- зниження ефективності використання основних засобів підприємства;
- зниження ефективності використання оборотних засобів підприємства;
- зростання рівня плинності кадрів на підприємстві;
- зростання витрат на підприємстві;
- погіршення показників фінансового стану підприємства;
- зниження рентабельності діяльності підприємства.

Тому, обираючи стратегію розвитку бізнесу підприємства, слід зважати на ці переваги та недоліки. Обрана стратегія повинна мінімізувати ці слабкі сторони, використовуючи одночасно сильні позиції підприємства.

Оскільки досліджуване підприємство має негативні тенденції розвитку бізнесу, то для нього слід застосовувати стратегію стабілізації (4 етап). Дана стратегія передбачає збереження позицій на ринку, уникнення спаду, стабілізація фінансових, виробничих та ринкових показників. Зокрема стратегія стабілізації спрямована на:

- підтримку основних виробничих засобів та персоналу на необхідному рівні;
- ефективне використання палива й електроенергії;
- контроль та моніторинг фінансово-господарської діяльності;
- стабілізація обсягів виробництва на оптимальному рівні;
- збереження ключових технологічних потужностей;
- підвищення рівня технічної готовності обладнання;
- удосконалення системи управління запасами та постачанням;
- мінімізація простоїв, втрат, браку;
- утримання основних сегментів ринку й клієнтської бази;
- коригування асортименту під реальний попит;
- зниження маркетингових витрат без втрати ефективності;
- підтримання позитивного іміджу бренду;
- стимулювання повторних продажів і лояльності споживачів.
- укладання нових зовнішньоторговельних договорів;
- підтримка достатнього обсягу продажів;
- підтримка науково-дослідної роботи.

На п'ятому етапі обираються заходи по реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства. У рамках зазначених заходів пропонується приділити особливу увагу зменшенню плинності кадрів на підприємстві шляхом формування комплексної системи мотивації персоналу. Керівництво підприємства, зазвичай для стимулювання свого персоналу реалізує інструменти стимулюючого характеру, які, на жаль, не дозволяють отримати довготривалий соціально-економічний ефект.

Покращення маркетингової складової забезпечення розвитку бізнесу підприємства передбачає розширення ринкової частки на зарубіжних ринках збуту.

З метою покращення рекламного забезпечення та більш ефективного просування товарів рекомендується використовувати спеціалізовану стратегію

просування (а саме – прощтовхування) за рахунок участі у більшій кількості спеціалізованих виставок.

Система забезпечення високої конкурентоспроможності продукції має охоплювати наступні напрямки:

- забезпечення реструктуризаційних та трансформаційних процесів на підприємстві відповідно до вимог ринкового середовища;

- удосконалення техніко-технологічного потенціалу підприємства та, зокрема його інноваційної складової;

- підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності через призму реалізації заходів по розвитку кадрового потенціалу, удосконаленні організаційної та корпоративної культури тощо;

- організація заходів по підвищенню рівня освіти, професійності, компетентності персоналу підприємства;

- заходи, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва;

- удосконалення рекламної кампанії підприємства, розширення зв'язків із контрагентами.

Вирішення стратегічних завдань, пов'язаних із підтриманням високого рівня розвитку бізнесу, потребує формування усіх пропозицій у комплексну цільову програму на основі системного підходу, яка дозволить поєднати стратегічні та тактичні цілі, завдання, засоби їх вирішення, а також наявні ресурси у підприємства. На реалізацію вищеперерахованих заходів необхідно спрямувати економічні й організаційні важелі управління.

На шостому етапі здійснюється реалізація стратегії розвитку бізнесу підприємства, де визначається ефективність її впровадження. Тут можуть бути застосовані такі інструменти як:

- короткостроковий план антикризових дій;

- оптимізація структури управлінських витрат;

- заморожування інвестиційних проектів, що не мають швидкої віддачі;

- запровадження бюджетування «з нуля»;

- перегляд цінової політики;
- посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Процес формування та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства передбачає дотримання певної сукупності принципів, серед яких виділимо наступні:

- стратегічна спрямованість – розвиток підприємства повинен здійснюватися у відповідності до розробленої стратегії підприємства, його цілей, пріоритетів тощо;
- спеціалізація – цілеспрямованість керівників підприємств на пошук точок росту, на виявленні рівня спеціалізації, що є основою для вибору стратегічних орієнтирів розвитку підприємства;
- оптимальність – чіткість у постановці завдань, визначенні функціональних обов'язків керівників підприємства, усуненні дублювання робіт, що забезпечить ефективний контроль за реалізацією стратегії розвитку бізнесу підприємства;
- інформатизація – швидке реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, раціоналізація управлінського процесу, автоматизація виробничих процесів тощо.

3.2. Характеристика стратегії розвитку бізнесу підприємства

Аналіз та оцінка можливостей підприємства, його результативності показав, що одним із найбільш дієвих напрямків забезпечення його подальшого розвитку є впровадження нової техніки, створення нових технологій. Ефективність господарської діяльності підприємства і економічна дохідність його функціонування прямо пов'язані з цим.

Саме з цією метою, а також з метою адаптації підприємства до ринкових умов, розширення асортименту продукції, використання нових ресурсозберігаючих технологій на базі досягнень НТП, а також орієнтації на виготовлення конкурентоспроможної продукції пропонуємо у даному розділі проект впровадження нових систем автоматизованого управління основними

виробничими засобами. З цією метою в межах даної стратегії пропонується впровадження системи оптимізації розкрою деревини, яка дозволяє оптимізувати розташування заготовок на плиті (мінімізація відходів) та автоматично розрахувати схеми розкрою плит, забезпечити інтеграцію з ЧПУ та форматно-розкрійними верстатами; мінімізувати відходи матеріалу; здійснювати облік використаних плит, залишків та розкромлених деталей.

Основними функціями даної системи є:

- автоматичне створення схем розкрою з мінімумом відходів;
- облік та повторне використання залишків (offcuts);
- автоматичне нумерування/маркування деталей (штрихкод або QR);
- інтеграція з базами даних замовлень (ERP, MES, CAD/CAM);
- імітація різних варіантів розкрою для вибору найекономнішого;
- формування звітів: коефіцієнт використання матеріалу, обсяг відходів, час розкрою.

Впровадження системи оптимізації розкрою деревини дозволить отримати наступне:

- зменшити кількість залишків та відходів;
- забезпечити економію матеріалу на 5–10%;
- прискорити виконання замовлень та скорочення простоїв;
- забезпечити кращу передбачуваність виробничих процесів;
- підвищити точність і якість розкрою та подальшої збірки.

Переваги впровадження системи оптимізації розкрою деревини наведено у таблиці 3.1.

Така система буде впроваджена у деревообробному цеху підприємства. В межах цеху знаходиться кілька ділянок: лісопильна ділянка, експериментальна ділянка, основна виробнича ділянка та ділянка для просушки пиломатеріалів.

Таблиця 3.1. – Переваги впровадження системи оптимізації розкрою
деревини

Показники	Характеристика
Використання матеріалу	На 5-10% менше використання матеріалу
Продуктивність розкрою	20-40%
Час на підготовку завдання	Скорочується у 2-3 рази
Якість та точність деталей	Підвищується за рахунок ЧПУ
Трудомісткість розрахунків	Зменшується у 5-10 раз
Кількість браку	Знижується на 10-20%
Собівартість продукції	Знижується на 3-7%

Окрім цього цех оснащений власною котельнею, трансформаторною підстанцією, під'їзними заасфальтованими дорогами.

Деревообробний цех володіє необхідними виробничими приміщеннями, достатнім запасом комунікаційних потужностей, має зручне географічне розміщення, досвід переробки деревини. Попередній аналіз показує, що виробництво у даному цеху досить стабільне. Це свідчить про доцільність впровадження нової системи автоматизованого управління виробничими процесами.

3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства

Проведемо оцінку ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства. Використання критеріїв ефективності інвестиційних проектів допомагає аналітикові прийняти, схвалити або змінити проект.

Для визначення ефективності капітальних вкладень у процесі реалізації інвестиційних проектів найчастіше використовуються такі показники [34, 35]:

- період окупності інвестиційного проекту;
- дисконтований період окупності;
- чисте теперішнє значення інвестиційного проекту;
- внутрішня норма прибутковості;

- індекс рентабельності інвестиційного проекту.

Показники ефективності капітальних вкладень застосовуються у двох варіантах:

- для визначення ефективності незалежних інвестиційних проектів, коли робиться висновок про те, прийняти даний проект чи відхилити (абсолютна ефективність);

- для визначення ефективності альтернативних проектів, коли робиться висновок про те, який проект з декількох альтернативних прийняти (відносна ефективність).

Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників.

Проведемо оцінку проекту за формальними показниками.

Враховавши приплив (доход від реалізації, продажі майна, амортизаційні відрахування) та відплив (інвестиції в основний та оборотний капітал, виробничо-збутові витрати) готівки, визначають чистий грошовий потік, який при тривалому циклі називають кумулятивним. Враховуючи зміну цінності грошей в часі, визначають дисконтований грошовий потік.

Вигоди та поточні витрати проекту з урахуванням коефіцієнту дисконтування 15,5% [36] наведено у таблиці 3.2.

Коефіцієнти дисконтування для ставки 27%:

$$a^1 = 1 / (1 + 0,155)^1 = 0,86;$$

$$a^2 = 1 / (1 + 0,155)^2 = 0,75;$$

$$a^3 = 1 / (1 + 0,155)^3 = 0,65.$$

Таблиця 3.2.– Вигоди та поточні витрати проекту

Показники	0	1 рік	2 рік	3 рік	Всього
Капітальні вкладення, тис. грн.	320	-	-	-	320
Грошові потоки, тис. грн	-	200	250	300	750
Коефіцієнт дисконтування	-	0,86	0,75	0,65	-

Критерії оцінки інвестиційного проекту:

1. Період окупності (ПО).

Період окупності – «кількість часу, необхідна для покриття витрат на той чи інший проект або для повернення коштів, вкладених підприємством за рахунок коштів, одержаних в результаті основної діяльності по даному проекту» [37].

Числове значення періоду окупності визначається як:

$$ПО = P + НВ_{пр} / ГП_{кр} , \quad (3.1)$$

де P – рік до повного відшкодування первинної інвестиції;

$НВ_{пр}$ – невідшкодовані витрати на початок року до повного відшкодування первинної інвестиції;

$ГП_{кр}$ – значення грошового потоку на кінець року до повного відшкодування первинної інвестиції.

	0	1	2	3	→
ГП	-320 тис. грн	200 тис. грн	250 тис. грн	300 тис. грн	
СГП	-320 тис. грн	-120 тис. грн	130 тис. грн		

$$ПО = 2 + 130/300 = 2,4 \text{ роки}$$

2. Метод дисконтованого періоду окупності (ДПО)

Для кожного грошового потоку розраховується чистий грошовий потік, дисконтова ний чистий грошовий потік і накопичений дисконтований чистий грошовий потік.

$$ДПО = P + НДВ_{пр} / ДГП_{кр} , \quad (3.2)$$

де $НДВ_{пр}$ – невідшкодовані грошові витрати на початок року до повного відшкодування первинної інвестиції;

$ДГП_{кр}$ – дисконтовані грошові потоки на кінець року;

P – дисконтовані грошові потоки.

$$P = \text{ГП} / (1 + r)^n, \quad (3.3)$$

де ГП – сума грошових потоків;

r – ставка дисконтування;

n – період реалізації проекту.

$$P_1 = 200 / (1 + 0,155)^1 = 173,2 \text{ тис. грн.}$$

$$P_2 = 250 / (1 + 0,155)^2 = 187,9 \text{ тис. грн.}$$

$$P_3 = 300 / (1 + 0,155)^3 = 196,1 \text{ тис. грн.}$$

0	1	2	3
ДГП	- 320 тис. грн	173,2 тис. грн	187,9 тис. грн
СГП	-320 тис. грн.	-146,8 тис. грн	41,1 тис. грн
			237,2 тис. грн

$$\text{ДПО} = 2 + 41,1 / 196,1 = 2,2 \text{ роки}$$

3. Метод чистої приведеної вартості (ЧТВ)

Суть методу чистої приведеної вартості полягає в тому, що сучасне чисте значення вхідного грошового потоку порівнюють із сучасним значеннями вихідного потоку. Різниця між першим і другим є чисте теперішнє значення, величина якого визначає правила прийняття рішення. «Числове значення ЧТВ інвестиційного проекту визначається як сума початкової інвестиції і теперішніх (поточних) значень очікуваних чистих доходів дисконтованих на вартість капіталу до моменту часу, що відповідає початку реалізації проекту» [37].

$$\text{ЧТВ} = \text{CF}_0 + (\text{CF}_1 / (1 + r)^1 + \text{CF}_2 / (1 + r)^2 + \dots + \text{CF}_n / (1 + r)^n = \sum_{k=0}^n \text{CF}_k / (1 + r)^k, \quad (3.4)$$

де CF_0 – значення первинної інвестиції;

$\text{CF}_1, \text{CF}_2, \text{CF}_n$ – очікувані чисті доходи від впровадження первинної інвестиції;

r – вартість капіталу інвестиційного проекту.

$$\text{ЧТВ} = -320 + 173,2 + 187,9 + 196,1 = 237,2 \text{ тис. грн.}$$

4. Метод індексу рентабельності (IP)

Суть даного методу полягає в оцінці максимальних капіталовкладень з врахуванням поточної вартості грошей.

Правило прийняття рішення:

Якщо $IP > 1$, то проект приймаємо, якщо $IP =$ або < 1 , то проект відхиляється.

$$IP = CF_1 / (1 + r)^1 + CF_2 / (1 + r)^2 + \dots + CF_n / (1 + r)^n / CF_0 \quad (3.5)$$

$$IP = (173,2 + 187,9 + 196,1) / 320 = 1,74$$

За проведеними розрахунками бачимо (табл.3.3), що проект слід прийняти, адже:

- дисконтований період окупності становить 2,2 роки;
- чиста теперішня вартість > 0 і становить 237,2 тис. грн.;
- індекс рентабельності > 1 і становить 1,74.

Таблиця 3.3. – Показники ефективності реалізації проекту

Показники	Значення показника
Грошові потоки по роках, тис. грн	
1 рік	200
2 рік	250
3 рік	300
Дисконтовані грошові потоки по роках, тис. грн	
1 рік	173,2
2 рік	187,9
3 рік	196,1
Дисконтований період окупності, роки	2,2
Чиста теперішня вартість, тис. грн	237,2
Індекс рентабельності	1,74

Отже, на підприємство доцільно встановити нову автоматизовану лінію управління основними засобами, що дозволить ефективніше використовувати можливості, та таким чином – підвищити результативність функціонування в цілому та забезпечити розвиток бізнесу підприємства у перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведені теоретичні, аналітичні та прикладні дослідження обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства дозволяють зробити наступні висновки. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу підприємства. Огляд літератури дозволив побачити, що стратегію підприємства розглядають з позиції таких характеристик: детальний план по забезпеченню довгострокового зростання підприємства; напрям розвитку діяльності підприємства, який здатен забезпечити його конкурентоспроможність у перспективному періоді; процес планування та прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства; напрями формування резервів підвищення результативності діяльності підприємства. Запропоновано розглядати стратегію розвитку бізнесу підприємства як комплексний та детальний план, який розкриває напрями ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених цілей, реалізація якого дозволяє через прийняття виважених управлінських рішень забезпечити ефективний розвиток бізнесу підприємства. Обґрунтовано процес вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства. Запропоновано алгоритм аналізу та оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку бізнесу підприємства, який складається із таких блоків: підготовчий (мета, завдання, підходи, методи дослідження), аналітичний (оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку бізнесу) та підсумковий (діагностика стану розвитку підприємства, комплексна оцінка стратегічного розвитку підприємства).

У другому розділі роботи подано загальну характеристику підприємства та проаналізовано основні показники його діяльності. Виручка від реалізації продукції не мала стійкої динаміки: у 2022 році цей показник знизився; у 2023 році зріс, а у 2024 році збільшився. Собівартість реалізованої продукції щороку зростала. Валовий прибуток підприємства у 2022 та 2023 роках знижувався, а у 2024 році зріс. Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 році порівняно з

2021 роком не змінилася і становила 311 ос. На підприємстві щороку зростала вартість основного капіталу. Фондовіддача як показник ефективності використання основних засобів мала різну динаміку, зокрема у 2022 та 2023 роках знижувалася, проте, у 2024 році зростає. Вартість оборотного капіталу підприємства зростала лише у 2024 році. На підприємстві була дебіторська та кредиторська заборгованість. На підприємстві за даний період відмічається збитковість, де щороку підприємство отримувало збиток. Це вказує на перевищення рівня витрат над доходами підприємства та про його неефективну фінансову політику.

Проведений аналіз внутрішнього середовища розвитку бізнесу підприємства показала наявність сильних та слабких сторін. Сильними сторонами є: нарощення виробничих потужностей підприємства; підвищення ефективності використання персоналу підприємства; ефективна система стимулювання персоналу; наявність висококваліфікованого персоналу; потужна матеріально-технічна база підприємства; вигідне геополітичне розташування підприємства; наявність чіткої системи розподілу обов'язків та відповідальності; наявність постійних клієнтів та усталених зв'язків із контрагентами.

Водночас, підприємство має і слабкі сторони, які полягають у наступному: зниження ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства; зниження ефективності використання основних засобів підприємства; зниження ефективності використання оборотних засобів підприємства; зростання рівня плинності кадрів на підприємстві; зростання витрат на підприємстві; погіршення показників фінансового стану підприємства; зниження рентабельності діяльності підприємства.

З'ясовано, що основними конкурентами ТОВ «Кроноспан УА» на ринку деревообробної галізу є SWISS KRONO (Свісс Кроно) Україна, EGGER (Holzwerkstoffe GmbH) Австрія та Коростенський завод МДФ (КММ / REZULT) Україна. Підприємство є лідером на ринку деревообробної сфери економіки. Воно займає міцні конкурентні позиції та є інноваційно активним. Підприємство

залежить від впливу багатьох чинників, які в основному, здійснюють деструктивний вплив на його стратегічний розвиток.

У третьому розділі роботи обґрунтовано вибір стратегії розвитку бізнесу підприємства. Зазначено, що місією розвитку бізнесу підприємства є створення конкурентоспроможного підприємства зі світовими стандартами якості задля задоволення потреб потенційних клієнтів, а також для отримання високих прибутків в результаті проведення своєї діяльності як на вітчизняному так і на зарубіжних ринках. Стратегічною ціллю підприємства є забезпечення лідерських позицій підприємства на ринку. У роботі в межах запропонованої стратегії запропоновано впровадження системи оптимізації розкрою деревини, яка дозволяє оптимізувати розташування заготовок на плиті (мінімізація відходів) та автоматично розрахувати схеми розкрою плит, забезпечити інтеграцію з ЧПУ та форматно-розкрійними верстатами; мінімізувати відходи матеріалу; здійснювати облік використаних плит, залишків та розкромлених деталей. Розраховані показники показують, що на підприємстві доцільно встановити нову автоматизовану лінію управління основними засобами, що дозволить ефективніше використовувати можливості, та таким чином – підвищити результативність функціонування в цілому та забезпечити розвиток бізнесу підприємства у перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.
3. Діденко Є.О., Крисанова Ю.В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>
4. Лохман Н.В. Конспект лекцій з дисципліни Стратегія підприємства: для студентів ступеня «бакалавр». Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підпр. і торгівлі. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. 114 с.
5. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
6. 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/есмері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6).
7. 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
8. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12(3)_25).
9. 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.

10. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
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.
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/ejoru_2017_1_15.
13. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24.
14. 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.
15. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf
16. Мазоренко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства: етапи та критерії. сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19702/1/Mazorenko.pdf>
17. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. №3. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf
18. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 41. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9d09abc1-9e72-46be-9afb-c5a9ebc963db/content>.

19. Волощук Ю.О., Іванишин О.В., Богачик С.В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №2 (113). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/19.pdf.

20. Білих М. С. Особливості формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку. Бізнес, інновації, менеджмент: Проблеми та перспективи. Зб. Тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. 292 с. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/16260>

21. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3(31). URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf.

22. Карпухно Я.М., Баталова О.А. Формування стратегії розвитку підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2019. №2(24). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/896945>

23. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.В. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №61.

24. Гарастовська, А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57.

25. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. URL: https://www.researchgate.net/publication/358343604_STRATEGIA_ROZVIKU_PIDPRIEMSTVA_SUTNIST_TA_KLASIFIKACIA.

26. Сафонік Н.П., Ватащук В.В. Підвищення ефективності відтворення та використання основних засобів підприємств транспортної галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2473/2392>

27. Тараненко, О., Череп, А. Ефективність використання оборотних активів агропромисловими підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3193>.

28. Костишина Т. Напрями ефективного використання персоналу в умовах змін. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 150–157.

29. Bashar Habib oglu, S., Fidan Mazahir, V., Jamil Zaur oglu, H.. Фактори, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2024. №3(94). С.105–113. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3495>.

30. Машошина Т.В., Супрун О.О. Сутність та значення фінансової результативності в діяльності підприємства. Current methods of improving outdated technologies and methods. 2024. №1. С. 88–89.

31. Турило А.М. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 8. С. 35–44

32. Шандова Н.В., Мешкова-Кравченко Н.В., Дорогань О.І. Оцінка рентабельності підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2024. №4. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/829/796.

33. Кисіль Я., Кисіль М., Тітенко З. рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. *Молодий вчений*. 2023. №9 (121). С.18–21. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5923>.

34. Нестерова С.В. Методи оцінки ефективності інвестицій: сутність та характеристики. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/166.pdf.

35. Гулик Т.В., Горб Є.Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf.

36. Облікова ставка НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>.

37. Попова Н.В. Проектний аналіз: підручник. Харків: ХНАДУ, 2016. 175 с.

Додатки