

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав:

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Подлесний Олександр Юрійович

Керівник:

Шумкова Вікторія Ігорівна

к.е.н., доцент,

кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Виганяйло Світлана Миколаївна

к.е.н., доцент

кафедри соціально-економічних дисциплін

Сумська філія Харківського національного університету
внутрішніх справ

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

Олена СЛАВКОВА

«_____» «_____» 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Подлесний Олександр Юрійович

1. Тема роботи: Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства

2. База практичного дослідження:

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми

керівник роботи Шумкова Вікторія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від

«__» _____ 202_р. № __-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

«__» _____ 202_р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021-2023 роки

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

- узагальнити сутнісну характеристику теоретичних основ управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми;
- проаналізувати стан управління розвитком підприємства;
- дослідити та оцінити ефективність управління розвитком підприємства;
- окреслити передумови для розробки стратегії розвитку підприємства;
- запропонувати інструментарій для реалізації стратегії розвитку підприємства;
- оцінити ефективність розробленої стратегії розвитку підприємства.

6. Дата видачі завдання:

«23» червня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Червень-липень 2023</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Серпень-вересень 2023</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2023-лютий 2024</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Березень-квітень 2024</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Квітень 2024</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Квітень-травень 2024</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Травень 2024</i>	виконано
8	Оновлення даних за 2022, 2023 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Червень 2023</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Липень 2024</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>01-09 серпня 2024</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>14 серпня 2024</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>21-22 серпня 2024</i>	виконано

Студент

(підпис)

**Олександр
ПОДЛЕСНИЙ**

Керівник роботи

(підпис)

Вікторія ШУМКОВА

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Подлесний О.Ю. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто методичні і практичні рекомендації щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, здійснено теоретико-методичне дослідження основ управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства, досліджено сучасний рівень управління розвитком досліджуваного підприємства, визначено та обґрунтовано шляхи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, характеризуються динамікою та невизначеністю, в цьому контексті розробка обґрунтованої стратегії розвитку є ключовою для стійкості підприємства на ринку.

Під час проведення дослідження було встановлено, що ключовим елементом забезпечення стабільності підприємства на ринку та посилення його конкурентних позицій є наявність добре обґрунтованої стратегії розвитку, яка базується на принципах інтенсивного використання ресурсів, оптимізації асортименту продукції та послуг, забезпечення високої віддачі вкладеного капіталу, а також повного задоволення потреб споживачів. У дослідженні аналізуються теоретичні основи управління розвитком підприємства, включаючи інтеграцію на міжнародний ринок і в умовах військового стану, створення та розв'язання стратегічних задач. Робота включає аналіз ринку, конкурентів, законодавства, внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. Окрім того, розглядаються стратегічні ініціативи, ризики та управління ними, моніторинг та оцінка стратегії, участь зацікавлених сторін та інновації.

В ході дослідження було використано комплекс методів аналізу та узагальнення, а саме аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх ресурсів та сильних сторін підприємства, визначення стратегічних ініціатив та управління ризиками, що дозволило провести глибокий аналіз ринкового середовища та внутрішнього потенціалу досліджуваного підприємства. На основі отриманих даних було визначено ключові напрямки розвитку стратегії, які включають оптимізацію асортиментної політики, підвищення ефективності використання ресурсів, розробку нових продуктів та послуг, вдосконалення системи маркетингу та збуту. Важливим аспектом є аналіз реалістичності та досяжності запропонованих стратегій, їх відповідність довгостроковим цілям підприємства та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Результати дослідження показують, що застосування комплексного підходу до стратегічного планування сприяє підвищенню ефективності управління розвитком підприємства, забезпечуючи його стійкість та зростання в конкурентному середовищі.

Ключові слова: інноваційний підхід, стратегічне планування, стратегічні альтернативи, стратегія розвитку, управління.

SUMMARY

Podliesnyi O.Y. Development and implementation of the enterprise's development strategy.

Master thesis in specialty 073 «Management» OP «Administrative Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

In the qualification work methodical and practical for the development and implementation of the enterprise development strategy were considered, a theoretical and methodological study of the management of the development and implementation of the enterprise development strategy was carried out, the modern level of development management of the enterprise under study was investigated, the ways of development and implementation of the enterprise development strategy were determined and substantiated.

Modern economic conditions in which enterprises operate are characterized by dynamics and uncertainty, in this context, the development of a sound development strategy is key to the stability of the enterprise on the market.

During the research, it was established that the key element of ensuring the stability of the enterprise on the market and strengthening its competitive position is the presence of a well-founded development strategy, which is based on the principles of intensive use of resources, optimization of the range of products and services, ensuring a high return on invested capital, as well as full satisfaction of consumer needs.

The study analyzes the theoretical foundations of enterprise development management, including integration into the international market and under martial law, creation and solution of strategic tasks. The work includes analysis of the market, competitors, legislation, internal resources and capabilities of the enterprise. In addition, strategic initiatives, risk and risk management, strategy monitoring and evaluation, stakeholder engagement, and innovation are addressed.

In the course of the study, a set of methods of analysis and generalization was used, namely, the analysis of the external environment, the assessment of the internal resources and strengths of the enterprise, the identification of strategic initiatives and risk management, which made it possible to conduct an in-depth analysis of the market environment and the internal potential of the enterprise under study. On the basis of the received data, the key areas of strategy development were determined, which include optimization of the assortment policy, increasing the efficiency of resource use, development of new products and services, and improvement of the marketing and sales system. An important aspect is the analysis of the realism and attainability of the proposed strategies, their compliance with the long-term goals of the enterprise and the ability to adapt to changes in the external environment. The results of the study show that the application of an integrated approach to strategic planning contributes to increasing the efficiency of managing the development of the enterprise, ensuring its stability and growth in a competitive environment.

Keywords: innovative approach, strategic planning, strategic alternatives, development strategy, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства	8
РОЗДІЛ 2 Сучасний рівень управління розвитком АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2 Стан управління розвитком підприємства	26
2.3 Оцінка ефективності управління розвитком підприємства	35
РОЗДІЛ 3 Шляхи розробки та реалізації стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми	42
3.1 Передумови для розробки стратегії розвитку підприємства	42
3.2 Інструментарій реалізації стратегії розвитку підприємства	52
3.3 Ефективність розробленої стратегії розвитку підприємства	60
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Підприємства, що приділяють увагу актуальним питанням власної стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними і стійкими в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Саме у цьому полягає актуальність обраної теми.

Дослідження питання щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства у своїх дослідженнях висвітлювали Ансофф І., Бутинець Ф.Ф., Власенко В.А., Гудзь О.І., Захарченко Ю.В., Кобелєв В.М., Погорелов Ю.С., Портер М., Томпсон А.А. та інші. Не зважаючи на достатню кількість наукових досліджень, питання, яке пов'язане з розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства потребує подальшого вивчення з особливим акцентом на умови невизначеності.

Мета та завдання. Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці методичних і практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення мети в роботі сформульовані такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати сучасний рівень управління розвитком підприємства;

- запропонувати шляхи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми.

Предметом дослідження є умови розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи досліджень. У роботі використовувались такі методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і узагальнення емпіричних даних (для постановки проблеми і визначення ступеня її дослідження); методи економічного аналізу (для проведення аналізу системи професійного розвитку закладу); графічний метод (для ілюстрації динаміки досліджуваних показників, а також висновків проведеного дослідження).

Елементи наукової новизни. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні шляхів розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства на основі складених стратегічних планів діяльності підприємства.

Практична значимість одержаних результатів: запропоновано до впровадження стратегію розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми.

Апробація результатів. Наукові положення основних результатів дослідження, висновки та рекомендації доповідалися і одержали позитивну оцінку на XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 8 вересня 2023 р.) та на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези наукових конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 27 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 75 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 27 таблиць, 16 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У зв'язку з постійною наростаючою конкуренцією на ринку, інтеграцією підприємств на міжнародний ринок та в умовах військового стану, у практичній діяльності, що пов'язана з управлінням підприємства, виникає потреба у створенні та розв'язанні стратегічних задач, які допоможуть підприємству для його подальшого розвитку. Дана стратегія розвитку має відповідати принципам інтенсивного удосконалення діяльності підприємства, які включають сприяння найбільш ефективному використанню ресурсів, праці та капіталу, а також оптимізацію асортименту продуктів або послуг, що надаються, максимізацію прибутку на інвестований капітал і задоволення потреб споживачів щодо якості, умов та обслуговування. Стратегія розвитку підприємства має включати не тільки перелік намічених дій і методів їх досягнення, але й опис потенційних негативних наслідків, щоб мати можливість якомога швидше адаптуватися до нових умов.

Для дослідження теоретичних основ управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства визначимо сутність даного поняття за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Тракткування поняття «стратегія розвитку»

№ з/п	Автор	Тракткування поняття
1	2	3
1	Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. [9 с.27]	Стратегія розвитку – це набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності
2	Портер М. [23 с.68]	Стратегія розвитку – це створення - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції
3	Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. [25 с.32]	Стратегія розвитку – план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
4	Ансофф І. [7 с.56]	Стратегія розвитку – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
5	Власенко В.А. [11]	Стратегія розвитку передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких устанавлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план
6	Погорелов Ю.С. [21]	Стратегія розвитку – це 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
7	Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. [15]	Стратегія розвитку – це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах
8	Кузьмак О.І. [16]	Стратегія розвитку – є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення мети і позиціонування компанії на ринку. Ознаки стратегії розвитку можуть різнитися залежно від конкретної ситуації, але деякі загальні ознаки включають:

- правильно визначена мета - стратегія повинна мати чітку, вимірювану і досяжну мету, яка відповідає цілям підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища - стратегія повинна ґрунтуватися на аналізі ринку, тенденцій, конкурентів, законодавства та інших факторів зовнішнього середовища, що можуть впливати на діяльність підприємства;
- внутрішні ресурси і сильні сторони та можливості підприємства - важливо оцінити наявні внутрішні ресурси, які можуть бути задіяні у розвитку, такі як фінансові засоби, людські ресурси, технологічний потенціал тощо. Також слід звернути увагу на здібності підприємства, його конкурентні переваги та слабкі місця;

- стратегічні ініціативи - стратегія повинна включати конкретні кроки або ініціативи, які необхідно здійснити для досягнення мети. Ці ініціативи повинні бути чіткими, реалістичними та продуманими;

- ризики та можливість управління ними - стратегія має враховувати можливі ризики і забезпечувати планування їх управління, що допоможе зменшити негативний вплив непередбачених обставин;

- моніторинг і оцінка - стратегія повинна бути живою документом, який підлягає періодичному моніторингу та оцінці щодо її виконання та досягнення поставлених цілей;

- участь зацікавлених сторін - успішна стратегія розвитку враховує потреби і очікування всіх зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, інвестори, постачальники тощо [1 с.10, 5 с.140, 19].

Інновації - стратегія розвитку може включати інноваційні підходи до вирішення проблем, залучення нових технологій, пошук нових ринкових можливостей тощо.

Кожне підприємство має свої особливості, і стратегія розвитку повинна враховувати індивідуальні особливості конкретного бізнесу та ринку, на якому воно діє.

Складові стратегії розвитку підприємства включають різні аспекти, які допомагають досягти поставлених цілей та забезпечити успішний розвиток підприємства. Основні елементи стратегії розвитку підприємства представлено на рисунку 1.1.

Правила стратегії розвитку підприємства включають основні принципи та підходи, які допомагають ефективно розробляти та реалізовувати стратегію з метою досягнення успіху та стабільного розвитку підприємства, оскільки правильно розроблена стратегія є саме набором правил, які будуть спрямовувати діяльність підприємства.

Виділяють чотири групи правил для створення та впровадження стратегії розвитку підприємства:

1. Правила оцінювання поточної та майбутньої діяльності підприємства. У відповідності до цього правила, якісні аспекти критеріїв оцінки називаються орієнтирами, а кількісний зміст - цілями.

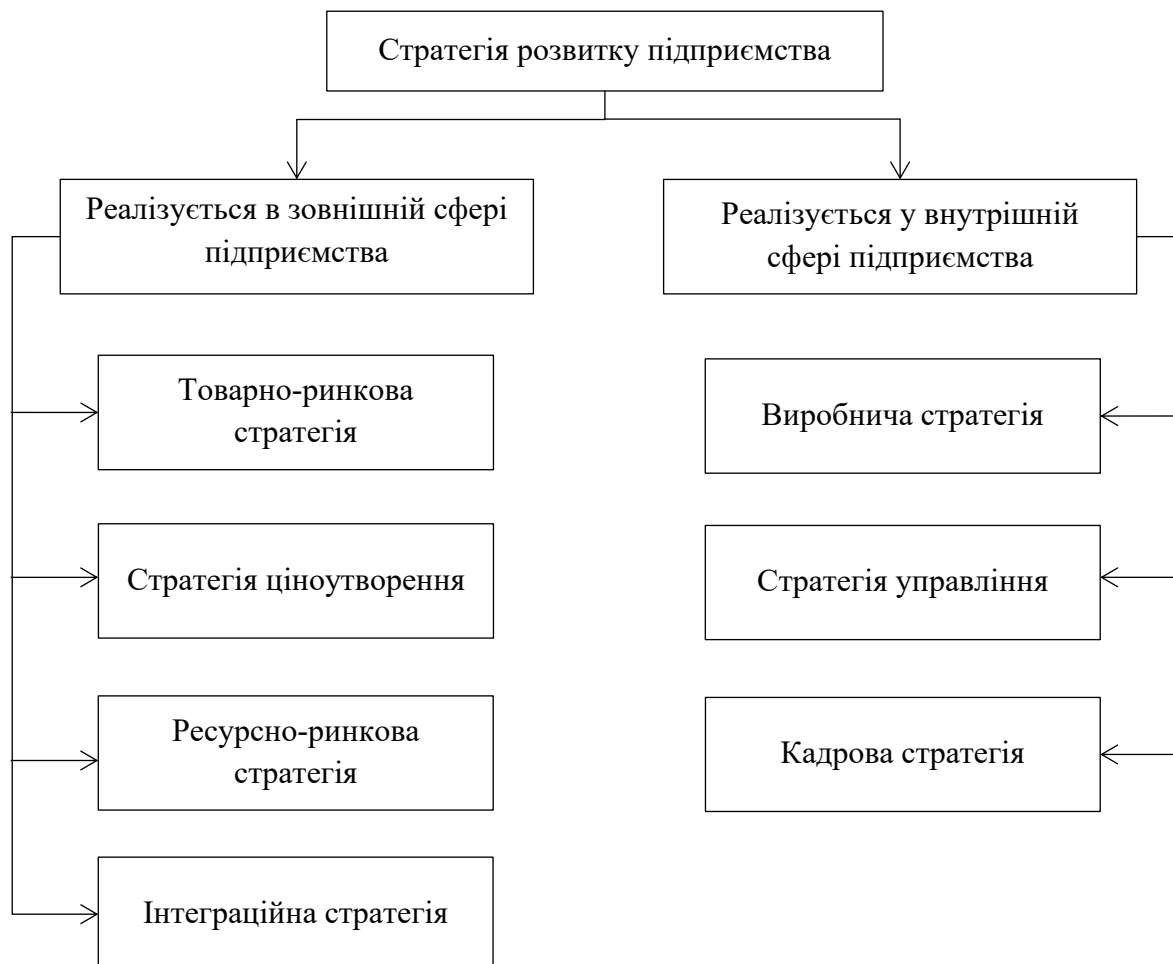


Рисунок 1.1 - Складові стратегії розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [8 с.32, 13]

2. Правила, що регулюють відносини між підприємством та його зовнішнім середовищем, визначаючи, які продукти і технології воно розроблятиме, де і кому продаватиме свою продукцію і як здобуватиме перевагу над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією або бізнес-стратегією розвитку підприємства.

3. Правила, що регулюють відносини та процедури всередині підприємства. Їх часто називають організаційними концепціями.

4. Правила, за якими підприємство здійснює свою повсякденну діяльність. Також називаються базовими операційними процедурами [3 с.178, 24].

Стратегія розвитку підприємства залежить від багатьох факторів, які можуть впливати на його діяльність і прийняття стратегічних рішень. До таких факторів належать зміни в економічному середовищі, технологічний прогрес, тренди споживацького попиту та конкурентна динаміка. Крім того, важливу роль відіграють внутрішні ресурси та потенціал компанії, включаючи якість менеджменту, корпоративну культуру та здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Вплив представлених нижче факторів допомагає підприємству обрати відповідний напрямок стратегічного розвитку. Фактори впливу розглянемо за допомогою рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Основні фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [12 с.66, 18 с.75]

Загальною метою розгляду цих факторів є створення гнучкої і адаптивної стратегії, яка дозволить підприємству ефективно використовувати можливості та ресурси для досягнення успіху в змінних умовах ринку та середовища. Слід також констатувати, що представлені фактори не вичерпують усіх можливих впливів на діяльність підприємства, але вони демонструють складність та мінливість контексту, в якому функціонує і розвивається підприємство.

Основні характеристики стратегії розвитку підприємства визначають його напрямки діяльності та плани на майбутнє. Вони забезпечують фреймворк для досягнення мети та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Перелік основних характеристик, що відображають сутність та особливості формування стратегії розвитку підприємства представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Основні характеристики стратегії розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [10, 13, 14 с.179]

Базові стратегії розвитку підприємства включають різні підходи та напрямки, які можуть бути використані для досягнення мети та успішного розвитку підприємства. Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найбільш поширені, перевірені та широко обговорювані стратегії розвитку підприємства, а саме так звані базові або еталонні стратегії (таблиця 1.2). Вони відображають підхід до організаційного зростання і стосуються зміни статусу одного або декількох елементів: ринку; галузі; технології; продукції; позиції підприємства у секторі [15, 21, 24].

Таблиця 1.2 - Базові (еталонні) стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукт	Ринок	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціювання
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих матеріальних та нематеріальних активів, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Джерело: систематизовано автором на основі [15, 21, 24]

Кожна з цих стратегій має свої переваги та виклики, і вибір оптимальної стратегії залежить від умов ринку, ресурсів та цілей підприємства. Іноді підприємство може комбінувати кілька стратегій одночасно, щоб забезпечити більш комплексний та успішний розвиток. Тому розглянемо ті стратегії, які являють собою модифікацію еталонних:

1. Стратегія росту:

- розвиток на існуючих ринках - збільшення обсягів продажів шляхом проникнення на існуючі ринки або розширення продажів на діючих клієнтів;
- розвиток нових ринків - введення продуктів або послуг на нові ринки або залучення нових сегментів споживачів;
- розвиток нових продуктів - розробка та впровадження нових продуктів або послуг на існуючих ринках.

2. Стратегія конкуренції:

- вартісне лідерство - зосередження на зниженні витрат виробництва, щоб стати вартісним лідером у своїй галузі;
- диференціація продукції - створення унікальних характеристик продукту або послуги, що відрізняють їх від конкурентів.

3. Стратегія оптимізації:

- оптимізація операцій - покращення ефективності і продуктивності у виробничих і бізнес-процесах;
- управління запасами: Оптимізація рівня запасів, щоб знизити витрати та зберегти ресурси.

4. Стратегія диверсифікації:

- горизонтальна диверсифікація - розширення діяльності на нові продукти або послуги, які пов'язані з існуючими;
- вертикальна диверсифікація - входження в інші ланки виробничого ланцюжка (наприклад, збут або постачання);
- конгломератна диверсифікація - входження в нові ринки або галузі, які не пов'язані з існуючою діяльністю підприємства.

5. Стратегія стабілізації:

- збереження та оптимізація існуючих ділових операцій, зосередження на стабільному розвитку без радикальних змін;

- покращення ефективності та контроль витрат, щоб зберегти стабільність та ресурси.

6. Стратегія інновацій:

- розвиток нових технологій - інвестування у дослідження та розробки нових технологій для створення конкурентних переваг;

- залучення до інноваційного партнерства - співпраця з іншими компаніями, щоб впроваджувати нові ідеї та продукти на ринку [4 с. 430, 17 с.39, 26 с.168].

Розробка стратегії розвитку підприємства - це складний процес, який вимагає ретельного аналізу, планування та виконання. Існує кілька етапів, які допомагають створити ефективну та успішну стратегію розвитку (рисунок 1.4).

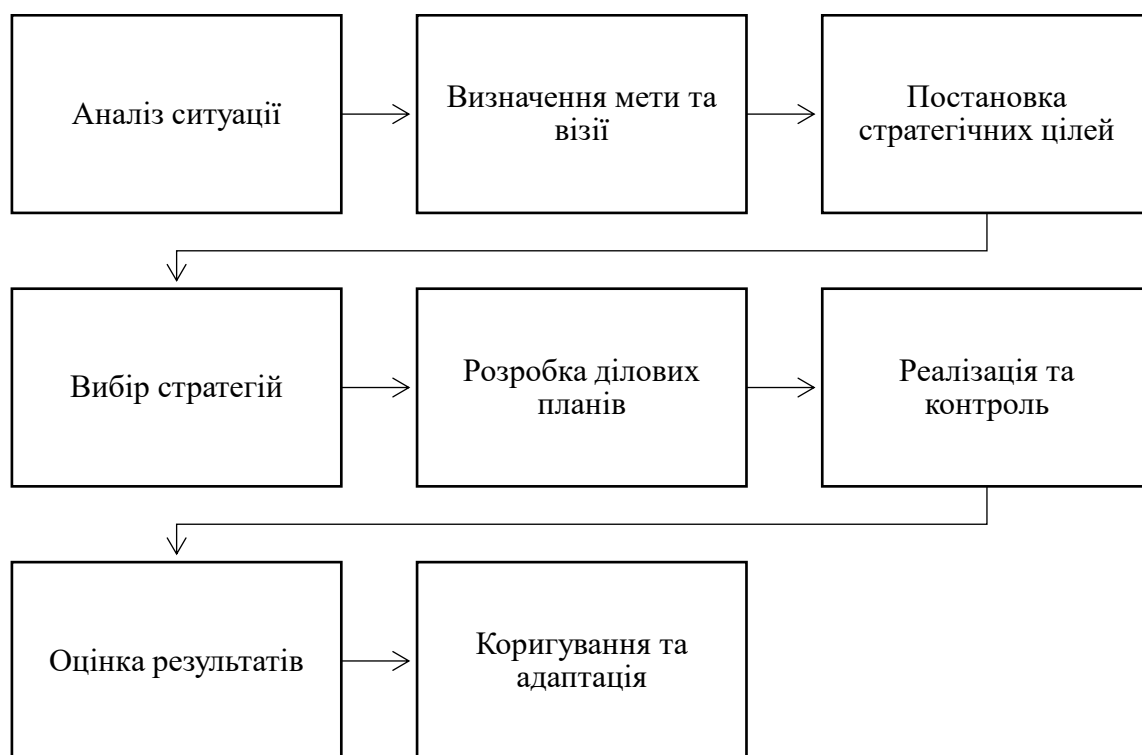


Рисунок 1.4 - Етапи розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [11, 15, 19]

Отже, розробка стратегії розвитку підприємства є вирішальною для забезпечення його успіху та сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Ефективна стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі зовнішнього ринкового середовища, включаючи конкурентів, потреби та очікування клієнтів, а також на оцінці власних сильних та слабких сторін компанії. Вона має враховувати поточні тенденції та прогнози розвитку галузі, а також бути гнучкою, щоб адаптуватися до швидкозмінних умов ринку.

Важливим елементом стратегії є інноваційний підхід, який дозволяє підприємству не тільки вдосконалювати існуючі продукти та послуги, але й розробляти нові, відповідаючи на зміни у потребах споживачів. Крім того, стратегія має передбачати розвиток внутрішніх ресурсів, в тому числі кваліфікації та мотивації персоналу, оптимізацію процесів та підвищення ефективності управління.

Не менш важливим є зосередження на створенні та підтримці стійких стосунків з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Це включає розробку ефективних комунікаційних стратегій та програм корпоративної соціальної відповідальності. У підсумку, грамотно розроблена та реалізована стратегія розвитку забезпечує підприємству стабільне зростання, зміцнення ринкових позицій та підвищення загальної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» М. СУМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є виробником, який сфокусував свою діяльність на випуску різноманітних матеріалів для упаковки та закупорки. Підприємство було засноване у 1990 році у місті Суми. Завдяки своїй роботі, підприємство зміцнило лідерські позиції не тільки на українському ринку, але й вийшло на міжнародний рівень, розширивши своє присутність до тридцяти трьох країн по всьому світу, включаючи чотири континенти.

З 2005 року система управління якістю компанії відповідає міжнародним стандартам ISO 9001, а в травні 2017 року підприємство успішно оновило цей статус, підтвердивши свою відповідність останній версії цього стандарту, ISO 9001:2015 [20].

Підприємство активно розвиває такі напрямки виробництва, як створення капсул для шампанського, вироблення термоусадочних ковпаків та ковпаків з поліамінованих матеріалів, виготовлення стандартних та сувенірних етикеток, а також комбінованих продуктів, включаючи ізоляційні будівельні матеріали, кабельну продукцію, гнучку упаковку, пакети Bag-in-Box і упаковочні матеріали на фольговій основі. Крім того, в асортименті присутні поліетиленові плівки, що використовуються для пакетів з типом закриття «дой-пак», вологих серветок, а також упаковки для сипучих продуктів, мюзле та кліше.

Аналіз організаційно-економічних показників діяльності підприємства є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування діяльності та формування стратегії розвитку підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, реагує на ринкові умови та адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Першим кроком

у дослідженні організаційно-економічної діяльності підприємства є визначення складу та структури його балансу, що дозволяє оцінити розподіл активів і пасивів, їх ліквідність та структуру зобов'язань.

Склад і структура активів підприємства відображають загальну вартість та розподіл всіх ресурсів, якими воно володіє або контролює з метою здійснення своєї діяльності та досягнення прибутку. Склад активів підприємства включає в себе оборотні активи, такі як готівка, запаси та дебіторська заборгованість, які швидко можуть бути конвертовані в грошові кошти, а також необоротні активи, на кшталт основних засобів, нематеріальних активів та інвестицій, що забезпечують довгострокову вартість та підтримку стабільного розвитку. Аналіз складу та структури активів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми було проведено за даними таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура активів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Види активів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	625	-	2343	0,1	2187	0,2	1562
Незавершені капітальні інвестиції	36048	2,6	16619	1,1	63694	4,4	27646
Основні засоби	739324	52,5	738393	47,2	559822	38,8	-179502
Довгострокові фінансові інвестиції:							
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	593045	42,1	777605	49,7	695974	48,2	102929
інші фінансові інвестиції	4	-	4	-	4	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1445	0,1	2985	0,2	27306	1,9	25861
Відстрочені податкові активи	2923	0,2	3476	0,2	19873	1,4	16950
Інші необоротні активи	35385	2,5	23302	1,5	75063	5,2	39678
Усього за розділом I	1408799	64,6	1564727	56,9	1443923	48,7	35124

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	219738	28,4	369881	31,2	478572	32,1	258834
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	518534	67	692235	58,4	663611	44,5	145077
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	1066	0,1	9348	0,8	60445	4,1	59379
з бюджетом	4784	0,6	27622	2,3	47281	3,2	42497
Інша поточна дебіторська заборгованість	1722	0,2	8617	0,7	146927	9,9	145205
Гроші та їх еквіваленти	26863	3,5	75064	6,3	88557	5,9	61694
Витрати майбутніх періодів	526	0,1	444	-	771	0,1	245
Інші оборотні активи	249	-	2324	0,2	3625	0,2	3376
Усього за розділом II	773482	35,4	1185535	43,1	1489789	50,3	716307
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	30290	1	30290
Баланс	2182281	100	2750262	100	2964002	100	781721

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.1 свідчать, що за період з 2021 до 2023 року, загальна вартість активів зросла, але спостерігаються зміни в структурі активів. Нематеріальні активи у звітному році у порівнянні з базовим зросли на 1562 тис. грн., що свідчить про інвестиції в довгострокові інтелектуальні ресурси.

Незавершені капітальні інвестиції збільшились на 27646 тис. грн.. Водночас, основні засоби скоротилися на 179502 тис. грн., це може бути пов'язано з продажем або списанням застарілого обладнання. Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, збільшились у звітному році у порівнянні з базовим на 102929 тис. грн. Питома

вага цих інвестицій також підвищилася, що підкреслює їх важливість для компанії.

Запаси у звітному році у порівнянні з базовим значно збільшилися на 258834 тис. грн., що також збільшило їх питому вагу в загальному обсязі активів. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 145077 тис. грн., грошові кошти та їх еквіваленти також зросли на 61694 тис. грн., свідчаючи про покращення ліквідності компанії. Загалом, у звітному році у порівнянні з базовим, оборотні активи зростали більшими темпами, ніж необоротні, що збільшило їхню питому вагу в структурі активів з 35,4% до 50,3%. У цілому, загальний баланс за період, що аналізується зріс на 781721 тис. грн., що відображає загальне зростання компанії.

Пасиви підприємства відображають джерела формування ресурсів підприємства і поділяються на власний капітал та зобов'язання. Аналіз складу і структури пасивів підприємства дозволяє керівництву інформовано ухвалювати рішення щодо управління зобов'язаннями, оптимізації структури капіталу та планування бюджету. Зрештою, глибокий аналіз пасивів сприяє підвищенню довіри інвесторів та кредиторів до підприємства, що є ключовим для забезпечення його розвитку та зростання. Аналіз складу та структури пасивів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми було проведено за даними таблиці 2.2.

На основі таблиці 2.2 можна зробити висновок, що загальний баланс пасивів у звітному році у порівнянні з базовим збільшився на 781 721 тис. грн., що відображає загальне збільшення капіталу та зобов'язань компанії.

Власний капітал збільшився у звітному році у порівнянні з базовим на 678395 тис. грн., що переважно обумовлено зростанням нерозподіленого прибутку на цю суму. Питома вага власного капіталу в загальному балансі у 2023 році зросла до 76,3%. Довгострокові зобов'язання зменшились у звітному році у порівнянні з базовим на 4954 тис. грн., і їх питома вага в загальному балансі впала до 4,73%. Це зменшення в основному пов'язане з погашенням довгострокових кредитів банків, сума яких скоротилась на 34063 тис. грн.

Таблиця 2.2 - Склад і структура пасивів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Види пасивів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Зареєстрований капітал	9600	0,6	9600	0,5	9600	0,4	0
Додатковий капітал	32774	2,1	32774	1,7	32774	1,4	0
Резервний капітал	2400	0,2	2400	0,1	2400	0,1	0
Нерозподілений прибуток	1538287	97,2	1865241	97,7	2216682	98	678395
Усього за розділом I	1583061	72,5	1910015	76,0	2261456	76,3	678395
Довгострокові кредити банків	65630	48,5	63995	35,3	31567	22,5	-34063
Інші довгострокові зобов'язання	69597	51,5	117543	64,7	108614	77,5	39017
Усього за розділом II	135227	6,2	181538	7,2	140181	4,7	4954
Короткострокові кредити банків	97900	21,1	97900	23,2	246313	43,8	148413
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	117885	25,4	117885	27,9	98393	17,5	-19492
товари, роботи, послуги	138239	29,8	138239	32,7	119139	21,2	-19100
розрахунками з бюджетом	17123	3,7	17123	4,1	27000	4,8	9877
розрахунками зі страхування	1540	0,3	1540	0,4	2285	0,4	745
розрахунками з оплати праці	15907	3,4	15907	3,8	8651	1,5	-7256
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	8345	1,8	8345	2	7683	1,4	-662
Поточні забезпечення	13946	3	13946	3,3	36453	6,5	22507
Інші поточні зобов'язання	53108	11,4	11229	2,7	16448	2,9	-36660
Усього за розділом III	463993	21,3	422114	16,8	562365	19	98372
Баланс	2182281	100	2513667	100	2964002	100	781721

Джерело: власні розрахунки автора

Короткострокові зобов'язання у звітному році у порівнянні з базовим збільшились на 98372 тис. грн., особливо через значне зростання

короткострокових кредитів банків, що збільшилися на 148413 тис. грн. Також зазначимо зростання поточних забезпечень на 22507 тис. грн.

Загалом, структура пасивів вказує на збільшення рентабельності та залежності від короткострокового фінансування. Покращення показника нерозподіленого прибутку може вказувати на успішну діяльність компанії, а збільшення короткострокових кредитів може бути свідченням інвестицій у короткострокові проекти або покриття поточних фінансових потреб.

Оборотність оборотних активів — це фінансовий показник, який відображає кількість циклів за певний період, протягом яких компанія використовує та відновлює свої короткострокові активи, такі як товарно-матеріальні запаси, дебіторська заборгованість та готівка. Аналіз оборотності оборотних активів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», який дозволяє визначити, наскільки швидко компанія може перетворювати свої активи в готівку, проведемо за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка оборотності оборотних активів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Період обороту, днів:				
Суми оборотних активів	88,3	163,5	232,5	144,2
Запасів	33,9	64,1	109,3	75,6
Суми дебіторської заборгованості	60,1	105,5	143,9	83,8
Суми кредиторської заборгованості	71,5	122,1	157,3	85,8
Коефіцієнт оборотності, разів:				
Суми оборотних активів	4,1	2,2	1,6	-2,5
Запасів	10,6	5,6	3,3	-7,3
Суми дебіторської заборгованості	5,0	3,41	2,5	-3,5
Суми кредиторської заборгованості	5,0	2,9	2,3	-2,7
Тривалість операційного циклу, днів	93,9	169,6	253,2	159,3
Тривалість фінансового циклу, днів	22,4	47,5	95,9	73,5

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.3 свідчать, що період обороту оборотних активів у звітному році у порівнянні з базовим збільшився з 88,3 дня до 232,51 дня, що свідчить про уповільнення їх оборотності. Також значно збільшився час обороту запасів, що вказує на менш ефективне управління запасами. Період обороту дебіторської заборгованості у звітному році зріс до 143,9 днів, що може бути ознакою

подовження термінів оплати клієнтами. Кредиторська заборгованість також показує зростання часу погашення до 157,3 днів, що може свідчити про краще використання кредитних умов постачальників.

Загальний коефіцієнт оборотності активів зменшився, що підкреслює зниження ефективності компанії в генерації продажів з кожної інвестованої гривні в активи. Тривалість операційного циклу, який вимірює час від закупівлі запасів до отримання грошей від клієнтів, значно зросла у звітному році на 159,3 днів, що підсилює висновки про уповільнення циклу оборотності активів. Фінансовий цикл, який вимірює час між платежами до постачальників і від клієнтів, також збільшився на 73,5 днів.

У цілому, зниження коефіцієнтів оборотності та збільшення періодів обороту свідчать про уповільнення бізнес-процесів і можуть вказувати на необхідність реорганізації операційних та фінансових стратегій компанії.

Трудові ресурси підприємства становлять сукупність його співробітників, їхні професійні навички, знання, досвід, а також здатність до праці. Вони визначають продуктивність, інноваційний потенціал і загалом конкурентоспроможність бізнесу на ринку. Аналіз динаміки середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили дослідимо за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Середньорічна чисельність працівників, всього, осіб	806	751	687	-119
Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	260	256	259	-1
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	50,7	66,8	98,1	47,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	106392	108144	107172	780

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.4 свідчать, що за період з 2021 по 2023 рік спостерігається зменшення середньорічної чисельності працівників з 806 до 687 осіб, що свідчить про зниження на 119 працівників. Кількість днів, відпрацьованих одним робітником в середньому, залишилася майже незмінною, з невеликим зниженням на 1 день. Фонд оплати праці показав незначне зростання у звітному році на 780 тис. грн. що, враховуючи зменшення чисельності працівників, може свідчити про зростання середньої заробітної плати.

Водночас у звітному році у порівнянні з базовим значно зросла продуктивність праці на одного середньорічного робітника, що підтверджується збільшенням виробленої продукції до 98,1 тис. грн., що є позитивним індикатором і може вказувати на впровадження нових технологій або підвищення кваліфікації працівників.

Забезпеченість фондами визначає наявність у підприємства необхідних фінансових, виробничих та трудових ресурсів для здійснення його діяльності. Ефективність використання цих фондів вимірюється спроможністю підприємства генерувати максимальний дохід або продуктивність з кожної вкладеної одиниці, оптимізуючи витрати та підвищуючи рентабельність активів. Проведемо аналіз показників забезпеченості фондів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за даними таблиці 2.5.

Дані таблиці 2.5 свідчать, що в період з 2021 по 2023 рік фондоозброєність, яка показує обсяг основних фондів на одного працівника, зросла на 353,89 тис. грн., що може свідчити про інвестиції в оновлення техніки та збільшення капіталу. Фондовіддача, яка вимірює ефективність використання основних фондів, покращилась з 0,02 грн. до 0,04 грн., що вказує на збільшення виручки, отриманої з кожної гривні вартості основних фондів. Фондоємкість, вартість основних фондів, необхідних для виробництва одиниці продукції, зменшилась на 25,52 грн., що відображає зниження вартості основних фондів, необхідних для виробництва одиниці продукції, та може бути індикатором покращення технологічного процесу. Зростання виробленої продукції на одного середньорічного працівника на 47,40 тис. грн. відображає підвищення

продуктивності праці. Представлені дані можуть вказувати на успішну оптимізацію процесів та краще використання ресурсів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».

Таблиця 2.5 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Фондоозброєність, тис. грн.	1747,9	2083,5	2101,8	353,9
Фондовіддача, грн.	0,02	0,05	0,04	0,02
Фондоємкість, грн.	50,6	19,8	25,1	-25,5
Вироблено ВП на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	50,7	66,8	98,1	47,4

Джерело: власні розрахунки автора

Можна зробити висновок, що АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми є успішним виробником, котрий не лише має міцні позиції на внутрішньому ринку, але й активно розширює свою присутність на міжнародній арені. Значні інвестиції в нематеріальні активи та капітальні вкладення, а також раціоналізація основних засобів відображають стратегічний підхід до управління та оптимізації ресурсів.

2.2 Стан управління розвитком підприємства

Стан управління розвитком підприємства визначається його здатністю адаптуватися до змін у ринкових умовах, впроваджувати інновації та оптимізувати внутрішні процеси. Ефективне управління розвитком також передбачає здатність до проведення організаційних змін та неперервного навчання, щоб забезпечити стає зростання та конкурентоспроможність підприємства.

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми прагне до виконання світових завдань у сфері стійкого розвитку, керуючись корпоративними принципами. Компанія зосереджує зусилля на розбудові стійких, відвертих та взаємовигідних партнерських зв'язків, сприяючи постійному вдосконаленню бізнесу. В основі стратегії лежить підтримка трьох ключових сфер: розвиток людського потенціалу, стимулювання інновацій та інвестицій, а також збереження навколишнього середовища (рис.2.1).



ЛЮДИ – НАЙВИЩА ЦІННІСТЬ - компанія цінує своїх співробітників та дотримується політики чесних і відкритих трудових відносин; прагне забезпечити гідні й безпечні умови праці, доступ до безперервного навчання протягом життя та надавати можливості для кар'єрного зростання співробітників з метою підвищення їх задоволеності роботою.



ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЛАНЕТИ - скорочення викидів в атмосферу, зменшення використання пластику, сортування, переробка та утилізація відходів, а також захист біорізноманіття - ключові напрями щодо охорони довкілля. Системні інвестиції у екологічну модернізацію потужностей підприємства АТ «Технологія» забезпечують надійність виробництва та досягнення вимог європейських екологічних стандартів.



ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ - АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» трансформує і удосконалює виробництво з метою стати стійкою до глобальних викликів. Проводиться безперервний пошук та впровадження нових рішень і технологій через інвестиції в розвиток виробничих потужностей.

Рисунок 2.1 - Основні напрями в досягненні цілей сталого розвитку
АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: систематизовано автором на основі [20]

Основними принципами діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є: якість; орієнтація на клієнта; постійне зростання; інвестиції; сталий розвиток; ділова порядність [20].

Фінансові результати діяльності підприємства відображають кінцеві показники його економічної ефективності, зокрема прибуток чи збиток, отримані за певний період, що включає оцінку доходів, витрат і результатів фінансових операцій і дає змогу оцінити загальну рентабельність, ліквідність та фінансову стабільність підприємства. Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» проведемо за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних фінансових результатів діяльності

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1576759	2156914	2071147	494388
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1168075	1655058	1396973	228898
Валовий прибуток	408684	501856	674174	265490
Інші операційні доходи	19018	13570	183978	164960
Адміністративні витрати	46825	51520	39148	-7677
Витрати на збут	110197	150488	176456	66259
Інші операційні витрати	22626	33362	112399	89773
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	248054	280056	530149	282095
Дохід від участі в капіталі	162628	180418	-	-162628
Інші доходи	12425	17554	13422	997
Фінансові витрати	22219	37274	60900	38681
Втрати від участі в капіталі	919	-	9625	8706
Інші витрати	40692	393	42174	1482
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	359277	440361	430872	71595
Витрати (дохід) з податку на прибуток	35944	47015	79431	43487
Чистий фінансовий результат (прибуток)	323333	393346	351441	28108

Джерело: власні розрахунки автора

Аналізуючи дані таблиці 2.6 можна констатувати позитивну динаміку зміни фінансових результатів діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». Чистий дохід від реалізації продукції у звітному році у порівнянні з базовим зріс на 494388 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягів продажу та підвищення цін на продукцію. Собівартість продукції також зросла, але меншими темпами, що дозволило валовому прибутку збільшитися на 265490 тис. грн.

Значне зростання інших операційних доходів у звітному році у порівнянні з базовим роком на 164960 тис. грн. може бути пов'язане з неопераційною діяльністю, такою як продаж неосновних активів або інші одноразові операції. З іншого боку, спостерігається збільшення витрат на збут і інших операційних витрат, на 66259 та 89773 тис. грн. відповідно, що може свідчити про інвестиції в маркетинг та розширення ринку збуту.

Фінансовий результат від операційної діяльності у звітному році значно покращився, показуючи зростання на 282095 тис. грн., що є важливим індикатором підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Однак, варто зазначити втрату доходу від участі в капіталі, який знизився у звітному році у порівнянні з базовим на 162628 тис. грн., що може бути результатом певних стратегічних змін або невдалих інвестицій.

Фінансові витрати за аналізований період зросли на 38681 тис. грн., що може бути пов'язано зі збільшенням процентних ставок або збільшенням обсягу позикових коштів. Це, разом з зростанням витрат з податку на прибуток на 43487 тис. грн., зменшило чистий фінансовий результат, який все ж показав зростання на 28108 тис. грн. У цілому, ці фінансові показники відображають покращення фінансової стабільності та прибутковості діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».

Прибутковість активів підприємства — це ключовий показник, що відображає, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації прибутку. Прибутковість активів аналізується з урахуванням усіх категорій активів — як оборотних, так і необоротних, і є важливим критерієм для інвесторів, оскільки вказує на потенційну віддачу від інвестованого капіталу. За допомогою цього показника можна оцінити загальну оперативну ефективність підприємства, у відповідності до цього, проведемо аналіз показників прибутковості активів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за даними таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка прибутковості активів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Сума активів, тис. грн.	1091140,5	2466271,5	2857132	1765991,5
Обсяг реалізації, тис. грн.	1576759	2156914	2071147	494388
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	359277	440361	430872	71595
Прибутковість реалізації продукції, %	22,8	20,4	20,8	-2
Коефіцієнт оборотності активів, разів	1,4	0,9	0,72	-0,7
Прибутковість активів, %	32,9	17,9	15	-17,9

Джерело: власні розрахунки автора

Сума активів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» у звітному році у порівнянні з базовим значно зросла на 1765991,5 тис. грн., що це свідчить про суттєве розширення бізнесу. Обсяг реалізації також збільшився на 494388 тис. грн., що може вказувати на зростання продажів чи розширення ринку збуту. Фінансовий результат до оподаткування показав позитивну динаміку зі зростанням у звітному році на 71595 тис. грн., що говорить про покращення прибутковості компанії перед сплатою податків. Проте прибутковість реалізації продукції знизилась у звітному році у порівнянні з базовим на 2 процентних пункти. Коефіцієнт оборотності активів у звітному році у порівнянні з базовим зменшився на 0,7, що свідчить про зниження ефективності використання активів для генерації доходу. Прибутковість активів знизилась на 17,9.

У цілому, хоча компанія і показала зростання за багатьма абсолютними показниками, ефективність її діяльності, заснована на відносних показниках прибутковості, зменшилася, що може вимагати від менеджерів звернути увагу на стратегії підвищення ефективності та оптимізації використання активів.

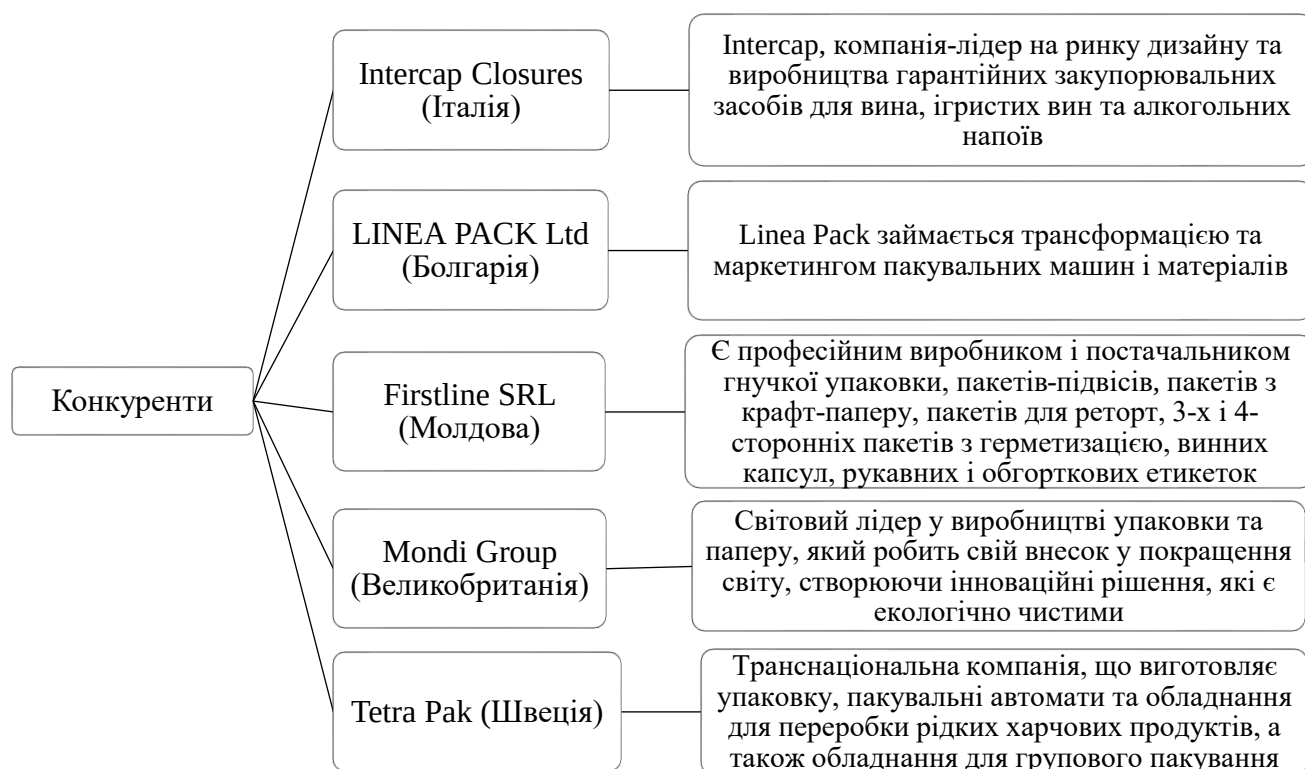


Рисунок 2.2 - Основні конкуренти АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: власні дослідження автора на основі [20]

Конкуренти підприємства — це інші підприємства, що працюють у тому ж ринковому сегменті чи галузі, які пропонують схожі товари чи послуги. Визначення та аналіз конкурентів допомагає підприємству зрозуміти ринкову динаміку, оцінити свої стратегічні позиції та ідентифікувати можливості для диференціації. Увага до діяльності конкурентів є ключовою для формування ефективних маркетингових стратегій і інноваційного розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розширенню ринкової частки. Основні конкуренти АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» представлено на рисунку 2.2.

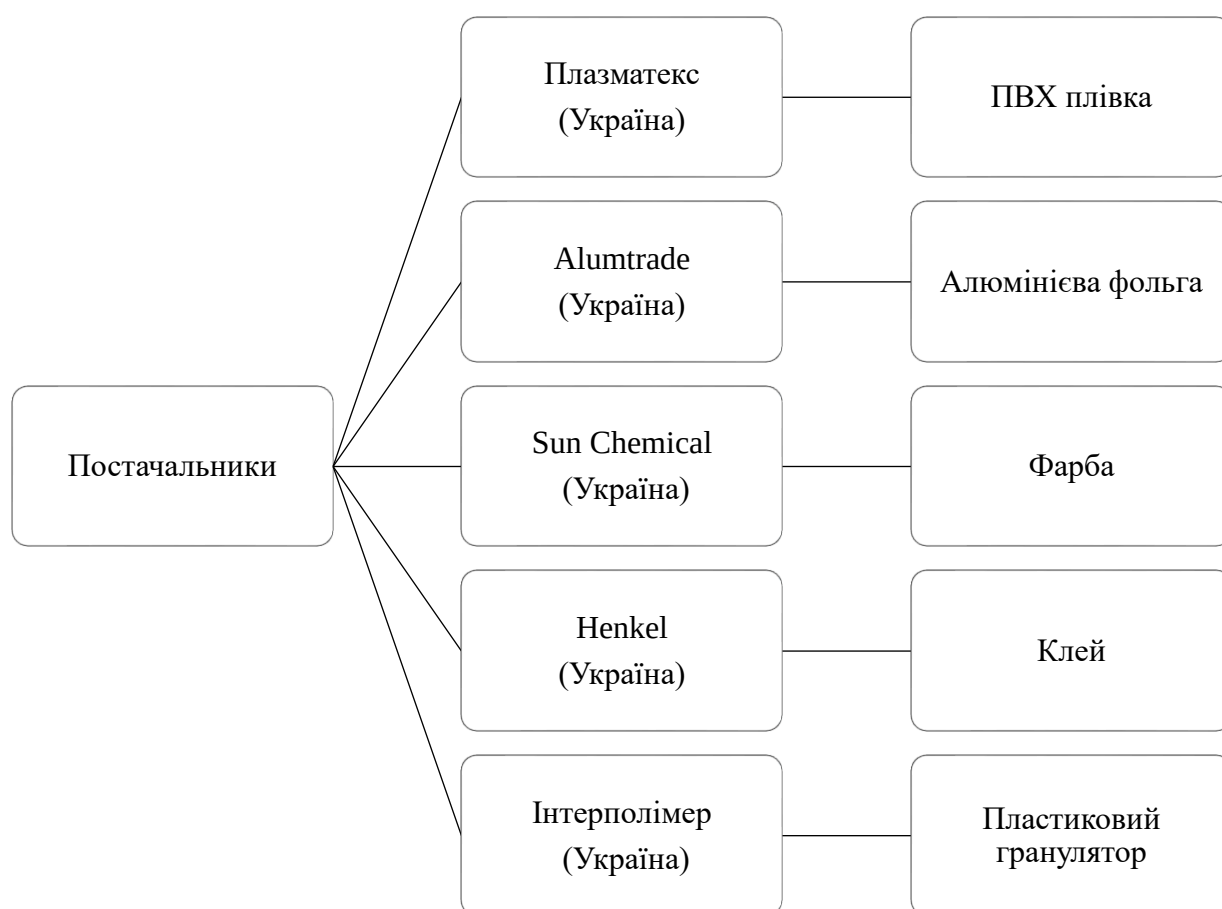


Рисунок 2.3 - Основні постачальники АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: власні дослідження автора на основі [20]

Постачальники підприємства — це організації або індивідуальні виробники, які забезпечують підприємство необхідними товарами, сировиною або послугами для його виробничого процесу. Вони відіграють критичну роль у забезпеченні стабільності та ефективності виробництва, а якість та надійність поставок

безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції підприємства. Грамотне управління взаєминами з постачальниками та ретельний вибір джерел постачання є важливими для підтримки конкурентоспроможності та оптимізації витрат підприємства. Постачальники АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» представлені на рисунку 2.3.

Клієнти підприємства — це особи або організації, що купують або використовують продукцію чи послуги підприємства. Вони є ключовим елементом бізнес-моделі компанії, оскільки від їх попиту залежать її продажі та прибутки. Залучення та утримання клієнтів, а також робота з їх відгуками і пропозиціями, мають вирішальне значення для зростання та розвитку підприємства. Ефективна взаємодія між клієнтами і підприємством може відбуватися за допомогою каналів збуту продукції та їх раціонального вибору, що дозволяє підприємству покращувати кількість та якість взаємозв'язку з клієнтами, а також оптимізувати витрати та підвищувати рівень продажів. Перелік основних каналів збуту продукції АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» наведено на рисунку 2.4.

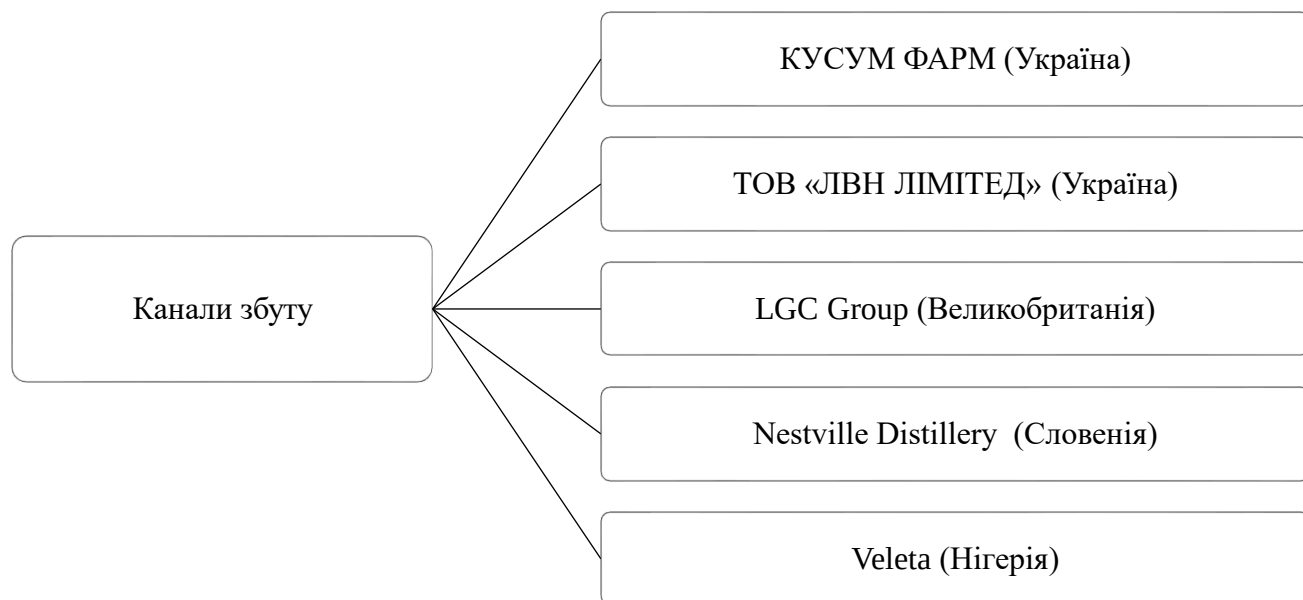


Рисунок 2.4 - Основні канали збуту АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: власні дослідження автора на основі [20]

Оцінка ліквідності та платоспроможності є фундаментальним аспектом фінансового аналізу для визначення здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання. Ліквідність відображає здатність компанії швидко перетворювати активи на готівку, що є вирішальним для підтримання поточної діяльності без зовнішнього фінансування. Платоспроможність, у свою чергу, вказує на здатність підприємства виконувати свої довгострокові фінансові зобов'язання та продовжувати своє існування і розвиток. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» проведемо за допомогою даних таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка показників ліквідності і платоспроможності

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Сума ліквідних активів, тис. грн.	773482	1185535	1489789	716307
Сума швидколіквідних активів, тис. грн.	553744	815654	1011217	457473
Сума готівкових засобів платежу, тис. грн.	26863	75064	88557	61694
Власний оборотний капітал, тис. грн.	309489	526826	927424	617935
Загальний коефіцієнт покриття	1,7	1,8	2,7	1
Проміжний коефіцієнт покриття	1,2	1,2	1,8	0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,1	0,2	0,1
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	1,4	1,4	1,9	0,5
Коефіцієнт маневрування капіталу	0,2	0,3	0,4	0,2
Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу та загального обсягу оборотного капіталу	0,4	0,4	0,6	0,2

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.8 свідчать, що показники ліквідності і платоспроможності за період, що аналізується значно покращилися. Сума ліквідних активів у звітному році зросла на 716307 тис. грн., що свідчить про збільшення загальної кількості активів, які можна швидко конвертувати в готівку. Швидколіквідні активи, які є частиною ліквідних активів, зросли на 457473 тис. грн., що вказує на збільшення здатності компанії швидко реагувати на непередбачені фінансові вимоги. Значне зростання власного оборотного капіталу на 617935 тис. грн. підкреслює

збільшення фінансової стабільності та незалежності підприємства від зовнішніх позик.

Показники ліквідності, такі як загальний та проміжний коефіцієнти покриття, відображають співвідношення між ліквідними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства. Їх позитивна динаміка, зі збільшенням коефіцієнта загального покриття з 1,7 у 2021 році до 2,7 у 2023 році, свідчить про зміцнення фінансового стану та покращення платоспроможності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який зазнав збільшення на 0,1 за період, що аналізується, свідчить про те, що підприємство покращило свою спроможність покривати невідкладні зобов'язання найбільш ліквідними активами. Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів, що зросла на 0,5, вказує на збільшену фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування, особливо у відношенні до запасів.

Зростання коефіцієнта маневрування капіталу, який збільшився 0,2 у звітному році у порівнянні з базовим, свідчить про підвищення гнучкості фінансової структури та здатності керувати доступними активами для оптимізації виробничого процесу та інвестиційної діяльності. Збільшення коефіцієнта співвідношення власного оборотного капіталу до загального обсягу оборотного капіталу також підтверджує поліпшення фінансової автономії підприємства.

У сукупності, ці показники вказують на позитивний розвиток підприємства з більш стабільним і прогнозованим фінансовим станом.

Таким чином, управління розвитком АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми демонструє здатність до адаптації та інновацій, що відображається у сталому зростанні і зміцненні ринкових позицій. Компанія успішно реалізує стратегічні ініціативи, що підкріплюється позитивною динамікою фінансових результатів. Суттєве збільшення власного оборотного капіталу, зростання ліквідних активів, та покращення показників прибутковості свідчать про збільшення фінансової незалежності та ефективності компанії.

2.3 Оцінка ефективності управління розвитком підприємства

Оцінка ефективності управління розвитком підприємства є ключовим аспектом стратегічного аналізу, який визначає, наскільки успішно компанія досягає своїх довгострокових цілей в умовах динамічного ринкового середовища. Така оцінка дозволяє ідентифікувати потенційні слабкі сторони, наявні ризики та можливості для поліпшення, а також сприяє підвищенню гнучкості та інноваційної активності підприємства.

Рентабельність діяльності підприємства відображає його здатність генерувати прибуток з використаних ресурсів та інвестицій. Вона безпосередньо корелює з ефективністю управління розвитком, оскільки стратегічні рішення, такі як вибір ринків, інвестиційні пріоритети та оптимізація процесів, впливають на витрати та доходи. Проведемо аналіз показників рентабельності діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за допомогою даних рисунку 2.5.

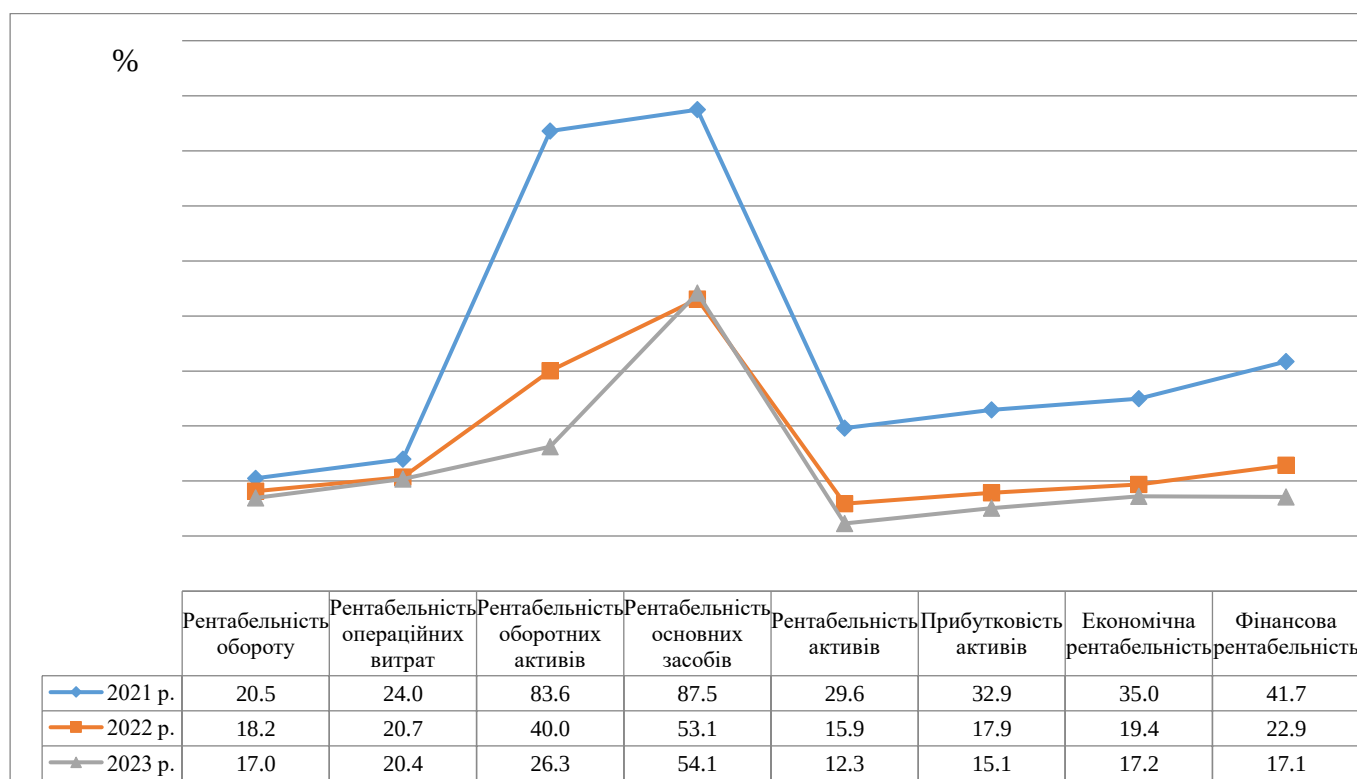


Рисунок 2.5 - Динаміка показників прибутковості (збитковості) діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: власні розрахунки автора

Дані рисунку 2.5 свідчать, що у звітному році у порівнянні з базовим рентабельність обороту зменшилася на 3,5 п.п., рентабельність операційних витрат також знизилася на 3,6 п.п., що свідчить про зростання витрат швидше, ніж доходів.

Дуже суттєве зниження у звітному році відбулося для рентабельності оборотних активів, що зменшилася на 57,3 п.п. Рентабельність основних засобів знизилася на 33,3 п.п.. Загальна рентабельність активів впала на 17,3 п.п., а прибутковість активів на 17,9 процентних пунктів. Економічна рентабельність у звітному році у порівнянні з базовим також знизилася на 17,8 п.п.

Найбільше зниження показав показник фінансової рентабельності, який у звітному році впав на 24,6 п.п., що є величезним спадом і вказує на значне зниження прибутковості власного капіталу акціонерів.

У цілому, представлені показники можуть свідчити про загальне погіршення фінансового стану компанії за останні роки, що може бути викликано рядом факторів, включаючи підвищення витрат, падіння доходів чи неефективного використання ресурсів.

Фінансова стійкість підприємства характеризується його здатністю протистояти економічним коливанням, підтримувати рентабельність і платоспроможність у довгостроковій перспективі. Вона є результатом ефективного управління розвитком, яке охоплює як ретельне планування і контроль фінансів, так і своєчасну адаптацію до змін у ринковому середовищі. Проведемо аналіз показників фінансової стійкості АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за допомогою даних рисунку 2.6.

Дані рисунку 2.6 відображають стабільність позицій підприємства за період, що аналізується. Так, коефіцієнт фінансової автономії залишається незмінним на рівні 0,8, коефіцієнт фінансової заборгованості показує невелике коливання в періоді з 0,2 у 2021 році до 0,3 у 2022 році, але потім повертається до початкового рівня в 2023 році, що може свідчити про короткострокове збільшення заборгованості, яке було успішно стабілізовано. Коефіцієнт фінансової залежності, який залишається стабільним на рівні 1,3, підкреслює, що структура

капіталу компанії має незмінне співвідношення між власними та залученими коштами.

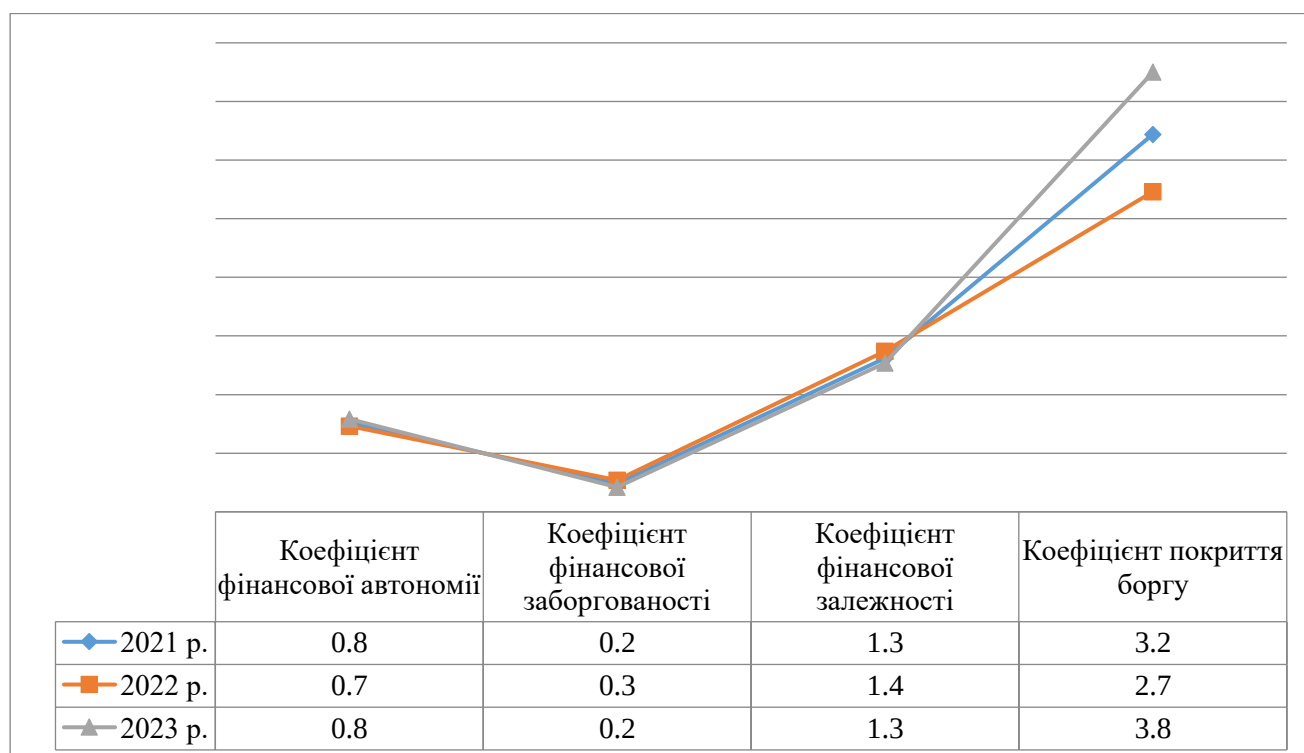


Рисунок 2.6 - Динаміка показників фінансової стійкості АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: власні розрахунки автора

Особливо важливим є покращення коефіцієнта покриття боргу, який за період, що аналізується, зріс з 3,2 до 3,8, що свідчить про підвищену здатність підприємства генерувати достатньо коштів для покриття своїх поточних та довгострокових боргів. У цілому, наявне зростання може вказувати на підвищення прибутковості та операційну ефективність, а також на розумне управління борговими зобов'язаннями, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

Оцінка ефективності менеджменту зосереджена на аналізі результативності управлінських рішень та їх впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона тісно пов'язана з ефективністю управління розвитком, оскільки стратегічне планування, інновації, і залучення ресурсів безпосередньо впливають на довгостроковий успіх і сталість росту компанії.

Оцінка зовнішньої ефективності менеджменту вимірює, наскільки добре керівництво компанії досягає цілей в контексті ринку та стосунків з клієнтами, постачальниками та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Така оцінка включає аналіз наступних показників: частка ринку, рівень задоволення клієнтів, репутація бренду, зростання продажів, та інші метрики, що відображають взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем. Проведемо оцінку зовнішньої ефективності менеджменту АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за даними таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка зовнішньої ефективності менеджменту

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Частка ринку, %	15	17	20	5
Задоволеність клієнтів, бали	7,5	8	8,5	1
Задоволеність інвесторів, бали	6,5	7	7,5	1
Рівень впізнаваності бренду, %	60	70	73	13
Рівень інноваційності, %	64	68	71	7

Джерело: власні розрахунки автора

З таблиці 2.9 видно, що за період, що аналізується підприємство демонструє позитивну динаміку за всіма наведеними показниками. Частка ринку зросла на 5 в.п.. Задоволеність клієнтів та інвесторів покращилася на 1 бал, що свідчить про ефективність стратегій залучення та утримання стейкхолдерів, а також про покращення продуктів компанії.

Значне зростання у звітному році у порівнянні з базовим рівня впізнаваності бренду на 13 в.п. індикує успішні маркетингові кампанії та підвищення загальної присутності на ринку. Також збільшення рівня інноваційності на 7 в.п. вказує на інвестиції в наукові дослідження та розробки, що забезпечують компанії переваги перед конкурентами і підвищують її привабливість для інвесторів.

У сукупності, проаналізовані показники відображають покращення зовнішньої ефективності менеджменту та його позитивний вплив на розвиток підприємства.

Оцінка ефективності керованої системи менеджменту полягає в аналізі її здатності досягати поставлених цілей та завдань з мінімальними витратами

ресурсів та часу, що включає у себе вимірювання різних аспектів діяльності організації, таких як продуктивність, якість роботи, задоволеність споживачів та ефективність внутрішніх процесів. Проведемо оцінку ефективності керованої системи менеджменту АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка ефективності керованої системи менеджменту

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Оперативна маржа, %	12	14	15	3
Інноваційність, % нових продуктів	10	15	17	7
Задоволеність персоналу, бали	7	8	9	2
Витрати на дослідження та розробку, тис. грн.	50	70	87	37
Середня тривалість проекту, днів	180	170	160	20
Рівень утримання клієнтів, %	85	88	92	7
Витрати на маркетинг, тис. грн.	60	80	100	40

Джерело: власні розрахунки автора

Аналіз таблиці 2.10 показує, що протягом періоду, що аналізується ефективність керованої системи менеджменту компанії покращилася за різними напрямками. Збільшення оперативної маржі на 3% свідчить про покращення ефективності основної діяльності та здатності компанії генерувати прибуток з кожної гривні виручки. Значне зростання інноваційності на 7% заохочує розвиток нових продуктів, що може сприяти збільшенню конкурентоспроможності та ринкової частки.

Покращення задоволеності персоналу, у звітному році у порівнянні з базовим, на 2 бали вказує на підвищення мотивації та залученості співробітників. Ріст витрат на дослідження та розробку на 37 тис. грн. підтверджує фокус компанії на інноваціях та її інвестиції в майбутнє. Зменшення середньої тривалості проектів на 20 днів свідчить про підвищення ефективності управління проектами та оптимізацію процесів.

Збільшення рівня утримання клієнтів за період, що аналізується, на 7% вказує на покращення якості обслуговування та здатність компанії задовольняти потреби своїх клієнтів, що сприяє підвищенню лояльності та зменшенню витоку

клієнтів. Ріст витрат на маркетинг на 40 тис. грн. є ознакою збільшення інвестицій у просування та розширення ринку, що також може сприяти збільшенню продажів та покращенню ринкового становища.

Загалом, представлені дані вказують на позитивні зміни в ефективності керування компанією, з особливим акцентом на інновації, ефективність процесів, задоволеність персоналу, та залучення та утримання клієнтів.

Оцінка ефективності керуючої системи управління вимагає аналізу ключових показників ефективності, що відображають продуктивність, інноваційність, задоволеність співробітників, та якість обслуговування клієнтів, що дозволяє визначити, наскільки добре система адаптується до змін у ринковому середовищі, сприяє розвитку компанії та забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів і співробітників. Проведемо оцінку ефективності керуючої системи менеджменту АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за даними таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності керуючої системи менеджменту

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Продуктивність, одиниць/година	47	53	55	8
Кількість реалізованих інновацій	3	4	4	1
Час впровадження нових процесів, дні	30	25	20	10
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	117	123	120	3
Індекс задоволеності співробітників	6,5	7	7,1	0,6
Процент повторних замовлень, %	80	85	90	10
Процент вирішених скарг клієнтів на перше звернення, %	90	90	90	-
Середній час реагування на запити клієнтів, год.	0,5	0,5	0,5	-
Процент відходів від виробництва, %	5	4,5	3,9	-1,1
Час на розробку нового продукту, міс.	12	10	8	-4

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.11 свідчать, що керуюча система управління компанії демонструє позитивні тенденції в більшості ключових показників за період з 2021 по 2023 рік. Продуктивність за період, що аналізується зросла на 8 одиниць за годину. Кількість реалізованих інновацій збільшилася лише на 1, свідчаючи про певне поліпшення інноваційної активності.

Значне скорочення часу впровадження нових процесів на 10 днів підкреслює підвищення адаптивності та гнучкості компанії. Витрати на навчання персоналу зросли незначно, на 3 тис. грн., що може вказувати на стабільні інвестиції в розвиток співробітників. Індекс задоволеності співробітників зазнав невеликого зростання на 0,6 пункти, що свідчить про покращення внутрішнього робочого середовища.

Процент повторних замовлень у звітному році у порівнянні з базовим зріс на 10%, вказуючи на збільшення лояльності клієнтів та задоволення їхніх потреб. Процент вирішених скарг клієнтів на перше звернення та середній час реагування на запити клієнтів залишається незмінним, вказуючи на стабільність цих аспектів обслуговування.

Процент відходів від виробництва знизився на 1,1%, що демонструє покращення якості виробничих процесів. Також спостерігається значне скорочення часу на розробку нового продукту з 12 до 8 місяців, що вказує на збільшення ефективності досліджень та розробок.

У цілому, аналіз свідчить про позитивні зрушення в управлінні та операційній діяльності компанії, з покращенням більшості ключових показників ефективності, що відображає успішну реалізацію стратегій управління та здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Таким чином, аналіз показників рентабельності, фінансової стійкості, інноваційності, задоволеності клієнтів та співробітників підкреслює важливість адаптації до змін у ринковому середовищі та необхідність постійного покращення внутрішніх процесів. Збільшення ключових показників ефективності, таких як продуктивність, інноваційність та задоволеність персоналу, свідчить про успішну реалізацію стратегій управління та позитивний вплив на загальний розвиток АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Передумови для розробки стратегії розвитку підприємства

Передумови для розробки стратегії розвитку підприємства залежать від ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Важливо враховувати ринкові тенденції, конкурентне середовище та поточний стан ресурсів підприємства. Стратегія повинна базуватися на чіткому визначенні місії, бачення та довгострокових цілей компанії. Також необхідно забезпечити гнучкість стратегії для ефективної адаптації до змін у діловому середовищі. До основних передумов для розробки стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми варто відносити:

- визначення основних цілей та цінностей підприємства, її довгострокових амбіцій та ролі в ринковому середовищі;
- глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- аналіз конкурентів, розуміння потреб і поведінки споживачів, оцінку ринкових тенденцій та змін у галузі;
- розробка конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часово обмежених цілей, що відповідають місії та візії підприємства;
- оцінка доступних ресурсів, включаючи фінансові, людські, технологічні та інші ресурси, які необхідні для реалізації стратегії;
- розуміння важливості кадрового потенціалу та необхідність інвестицій у розвиток співробітників;
- здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та гнучко реагувати на несподівані виклики;

- розробка планів управління змінами для забезпечення плавного переходу та прийняття нових стратегій всередині підприємства;
- наявність сильного лідерства та корпоративної культури, яка підтримує інновації, ризик та стратегічне мислення;
- стимулювання творчості та інновацій серед співробітників, відкритість до нових підходів і ідей [2 с.273, 21].

Стратегічний розвиток підприємства – це ключовий аспект управління, який вимагає комплексного підходу та детального планування. Важливо, щоб кожен крок у цьому процесі був обґрунтований та виважений, тому у відповідності до наявних передумов для розробки стратегії розвитку підприємства, було виділено основні етапи формування та впровадження стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» (рис.3.1).

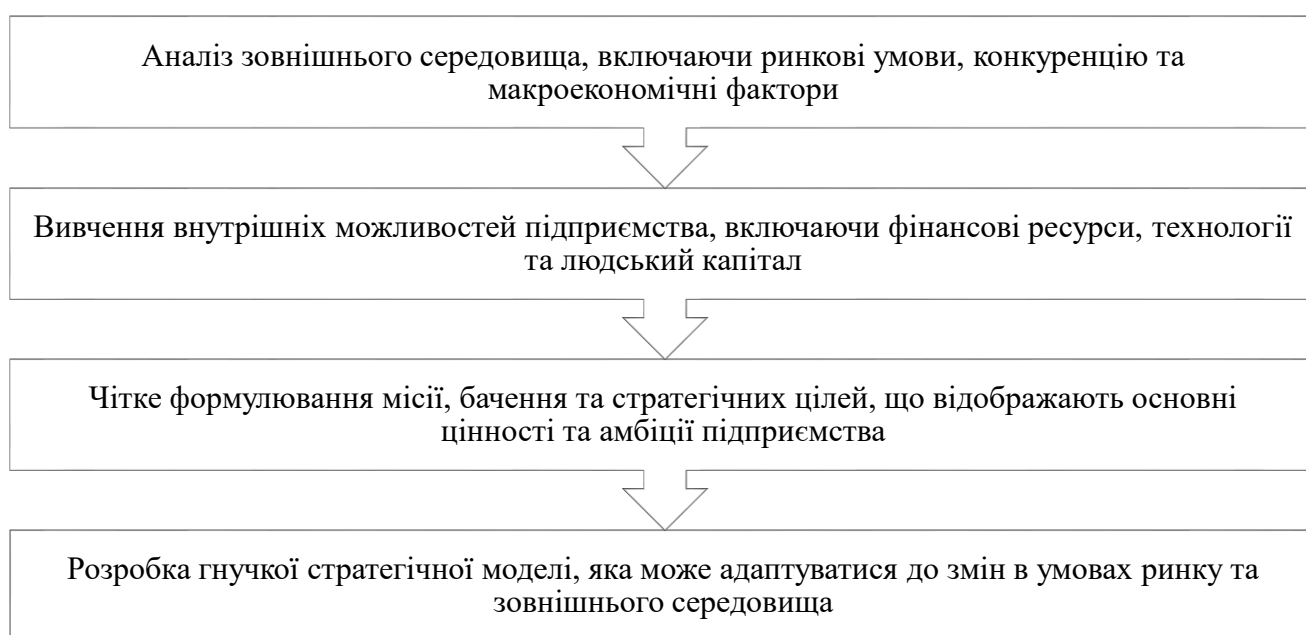


Рисунок 3.1 - Етапи формування та впровадження стратегії розвитку
АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: власні дослідження автора

Виконуючи ці ключові кроки, АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» зможе розробити стратегію, що не тільки відображає його поточний стан, але й спрямована на майбутнє зростання та успіх. Ефективна стратегія дозволить підприємству

пристосуватися до змінних ринкових умов, використовуючи свої переваги та мінімізуючи потенційні ризики.

Основними передумовами для розробки стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства і пропонування на основі такого аналізу напрямків стратегічного розвитку. Тому, було проведено дослідження, яке базувалося на TEMPLES - аналізі та SWOT - аналізі.

TEMPLES - аналіз - це комплексний інструмент стратегічного планування, що враховує широкий спектр факторів, що впливають на підприємство. Він охоплює технологічні, економічні, менеджерські, політичні, юридичні, екологічні, соціальні та етичні аспекти. Цей метод дозволяє підприємствам глибше аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, виявляючи ключові можливості та загрози. TEMPLES-аналіз є важливим інструментом для розробки стратегій, які сприяють сталому розвитку та конкурентоспроможності підприємства [6 с.440].

У таблиці 3.1 представлено основні зовнішні фактори діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», які виступають основою для проведення TEMPLES – аналізу.

Таблиця 3.1 - Зовнішні фактори діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

№ з/п	Група факторів	Фактор впливу
1	2	3
1	Технологічні фактори	1. Рівень автоматизації виробництва. 2. Інвестиції в дослідження та розробку. 3. Застосування штучного інтелекту та великих даних. 4. Інфраструктура ІТ-безпеки. 5. Ефективність ІТ-систем і програмного забезпечення.
2	Економічні фактори	1. Стабільність ринкових умов. 2. Динаміка інфляції та валютних курсів. 3. Рівень доступності кредитів. 4. Зміни в споживчому попиті. 5. Глобальні економічні тенденції.
3	Фактори менеджменту	1. Якість керівництва та стратегічне планування. 2. Управління ризиками та кризове управління. 3. Інноваційність управлінської команди. 4. Ефективність внутрішньої комунікації. 5. Стратегії мотивації та управління персоналом.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
4	Політичні фактори	1. Політична стабільність в регіоні. 2. Державна підтримка галузі. 3. Податкова політика та регулювання. 4. Міжнародні торгові відносини та санкції. 5. Лобіювання інтересів у державних структурах.
5	Юридичні фактори	1. Законодавчі зміни, що впливають на галузь. 2. Вимоги до ліцензування та сертифікації. 3. Захист інтелектуальної власності. 4. Трудове законодавство. 5. Екологічні та безпекові норми.
6	Екологічні фактори	1. Сталість виробництва та екологічна відповідальність. 2. Управління відходами та переробка. 3. Енергоефективність та використання відновлюваних джерел. 4. Вплив на біорізноманіття та місцеву екосистему. 5. Екологічні стандарти та сертифікація.
7	Соціальні фактори	1. Тенденції та зміни в споживацьких вподобаннях. 2. Демографічні зміни та структура робочої сили у зв'язку з війною в Україні. 3. Рівень освіти та кваліфікації населення. 4. Культурні особливості та соціальні норми. 5. Соціальна відповідальність бізнесу та взаємодія з громадськістю.
8	Етичні фактори	1. Корпоративна етика та прозорість діяльності. 2. Етичні стандарти у взаємодії з клієнтами та партнерами. 3. Відповідальність за продукти та послуги. 4. Практики корпоративної соціальної відповідальності. 5. Етичне ведення бізнесу на міжнародному рівні.

Джерело: власні дослідження автора

Матриця TEMPLES-аналізу - це інструмент, що дозволяє візуалізувати та систематизувати аналіз основних факторів, які впливають на підприємство у відповідності до їх позитивного або негативного впливу на діяльність підприємства.

У таблиці 3.2 представлено матрицю TEMPLES діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» із визначенням ступеню впливу кожного фактору на діяльність підприємства.

Таблиця 3.2 - Матриця TEMPLES діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

№ з/п	Фактори впливу	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Можливості				
1	Рівень автоматизації виробництва	0,02	5	0,10
2	Інвестиції в дослідження та розробку	0,05	5	0,25
3	Застосування штучного інтелекту та великих даних	0,01	2	0,02
4	Ефективність ІТ-систем і програмного забезпечення	0,02	3	0,06
5	Стабільність ринкових умов	0,07	5	0,35
6	Рівень доступності кредитів	0,02	4	0,08
7	Глобальні економічні тенденції	0,04	5	0,20
8	Якість керівництва та стратегічне планування	0,03	5	0,15
9	Ефективність внутрішньої комунікації	0,05	5	0,25
10	Стратегії мотивації та управління персоналом	0,05	5	0,25
11	Державна підтримка галузі	0,04	4	0,16
12	Лобіювання інтересів у державних структурах	0,03	2	0,06
13	Вимоги до ліцензування та сертифікації	0,04	5	0,20
14	Захист інтелектуальної власності	0,04	4	0,16
15	Вимоги до ліцензування та сертифікації	0,02	5	0,10
16	Екологічні та безпекові норми	0,03	5	0,15
17	Сталість виробництва та екологічна відповідальність	0,04	5	0,20
18	Управління відходами та переробка	0,01	2	0,02
19	Енергоефективність та використання відновлюваних джерел	0,04	4	0,16
20	Вплив на біорізноманіття та місцеву екосистему	0,01	2	0,02
21	Екологічні стандарти та сертифікація	0,04	4	0,16
22	Культурні особливості та соціальні норми	0,01	2	0,02
23	Соціальна відповідальність бізнесу та взаємодія з громадськістю	0,05	5	0,25
24	Корпоративна етика та прозорість діяльності	0,05	5	0,25
25	Етичні стандарти у взаємодії з клієнтами та партнерами	0,04	5	0,20
26	Відповідальність за продукти та послуги	0,06	4	0,24
27	Практики корпоративної соціальної відповідальності	0,04	4	0,16
28	Етичне ведення бізнесу на міжнародному рівні	0,05	4	0,20
Разом		1	-	4,42
Загрози				
1	Інфраструктура ІТ-безпеки	0,09	5	0,45
2	Динаміка інфляції та валютних курсів	0,1	5	0,5

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
3	Зміни в споживчому попиті	0,07	3	0,21
4	Управління ризиками та кризове управління	0,11	5	0,55
5	Інноваційність управлінської команди	0,05	4	0,2
6	Політична стабільність в регіоні	0,09	3	0,27
7	Податкова політика та регулювання	0,07	4	0,28
8	Міжнародні торгові відносини та санкції	0,09	5	0,45
9	Законодавчі зміни, що впливають на галузь	0,08	4	0,32
10	Трудове законодавство	0,07	4	0,28
11	Тенденції та зміни в споживацьких вподобаннях	0,06	4	0,24
12	Демографічні зміни та структура робочої сили у зв'язку з війною в Україні	0,08	5	0,4
13	Рівень освіти та кваліфікації населення	0,04	3	0,12
Разом		1	-	4,27

Джерело: власні розрахунки автора

У відповідності до проведеного дослідження можна констатувати, що вагомість впливу можливостей на діяльність АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» складає 4,42, що на 0,15 є більшим ніж вагомість впливу загроз, це свідчить про здатність підприємства до адаптації у змінному зовнішньому середовищі.

На основі проведеного дослідження впливу факторів зовнішнього середовища, який базувався на TEMPLES – аналізі було розроблено та запропоновано стратегічні напрямки розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», які представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Стратегічні напрямки розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» на основі TEMPLES - аналізу

№ з/п	Стратегічне рішення	Спосіб реалізації
1	2	3
1	Інвестувати в технології та інновації	Зосередитися на автоматизації виробництва та впровадженні сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності та зниження витрат
2	Адаптуватися до економічних змін	Розробити гнучкі фінансові стратегії, що дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку, включаючи змінність валютних курсів та інфляцію
3	Удосконалення менеджменту	Покращити внутрішнє управління, включаючи управління ризиками, стратегічне планування та розвиток персоналу

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
4	Враховувати політичні та юридичні фактори	Бути уважними до змін у законодавстві, налагодити відносини з державними органами для кращого розуміння регуляторних вимог
5	Екологічна відповідальність	Інвестувати в екологічно чисті технології та практики, що можуть покращити ставлення громадськості та зменшити екологічний вплив
6	Соціальна взаємодія та корпоративна соціальна відповідальність	Активно працювати з місцевою громадою та втілювати програми соціальної відповідальності
7	Етичні стандарти	Забезпечити високі стандарти корпоративної етики та прозорості, що сприятиме позитивному іміджу підприємства

Джерело: власні дослідження автора

Отже, представлені стратегічні рішення спрямовані на зміцнення позицій АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» на ринку, підвищення її конкурентоспроможності та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз є одним із основних інструментів стратегічного планування, який допомагає підприємствам оцінювати свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Він включає оцінку внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища для визначення ключових факторів, що впливають на успіх підприємства. SWOT-аналіз дозволяє підприємствам розробляти стратегії, що максимізують їхні переваги, мінімізують слабкості та найкращим чином використовують зовнішні можливості [6 с.440].

Матриця SWOT-аналізу діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» представлена в таблиці 3.4.

У відповідності до проведеного дослідження, можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» будуть мати сильні сторони підприємства, їх загальна оцінка складає +30. Середній вплив будуть мати загрози із зовнішнього середовища функціонування підприємства, їх загальна оцінка складає -27. Менший вплив будуть мати слабкі сторони підприємства та можливості зовнішнього середовища, дані групи факторів мають однакову оцінку – +/- 22.

Таблиця 3.4 - Матриця SWOT-аналізу діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Міцна позиція на міжнародних ринках зі стабільними зовнішньоторговельними зв'язками (+5). 2. Високоефективні маркетингові стратегії та бренд-менеджмент (+5). 3. Інноваційний підхід у розробці нових продуктів (+5). 4. Ефективна логістична система та оптимізовані ланцюги постачання (+3). 5. Стабільна фінансова позиція та гарна кредитна історія (+4). 6. Широкий асортимент високоякісної продукції (+4). 7. Сильна корпоративна культура та високий рівень задоволення персоналу (+4).	1. Значна залежність від іноземних постачальників ключових компонентів (-5). 2. Обмеженість у впровадженні гнучких виробничих технологій (-3). 3. Труднощі в управлінні та координації міжнародних операцій у зв'язку з війною (-5). 4. Ризики пов'язані з коливаннями валютних курсів (-5). 5. Потенційні проблеми з утриманням висококваліфікованого персоналу у зв'язку з війною (-4).
Разом: +30	Разом: -22
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток еко-дружніх та сталоорієнтованих продуктів (+4). 2. Використання цифрових інновацій для покращення виробничих процесів (+5). 3. Укладення партнерських угод для спільних наукових досліджень (+5). 4. Впровадження нових бізнес-моделей (+4). 5. Розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності (+4).	1. Військовий стан в Україні і обмежені можливості щодо збуту продукції (-5). 2. Підвищення глобальної конкуренції, особливо з боку нових інноваційних компаній (-3). 3. Зміни у міжнародних торгових угодах та політиці (-4). 4. Політична нестабільність в ключових ринках (-4). 5. Технологічні зміни, що можуть зробити деякі продукти застарілими (-3). 6. Зростання вимог щодо екологічної відповідальності (-3). 7. Ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та захистом даних (-5).
Разом: +22	Разом: -27

Джерело: власні дослідження автора

На основі SWOT-аналізу діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» було розроблено матрицю SWOT зі стратегічними рішеннями. До основних стратегічних напрямів слід відносити:

1. SO-стратегії - стратегії дозволяють підприємству максимально використовувати свої конкурентні переваги для захоплення нових можливостей

на ринку. Вони зосереджені на посиленні існуючих сильних сторін, щоб відкрити нові шляхи для зростання та інновацій.

2. WO-стратегії - стратегії спрямовані на використання зовнішніх можливостей для виправлення внутрішніх слабких сторін підприємства. Вони допомагають підприємству перетворити свої слабкі сторони в потенційні сильні, використовуючи зовнішній ринковий потенціал.

3. ST-стратегії - стратегії включають використання сильних сторін підприємства для боротьби з зовнішніми загрозами. Вони дозволяють підприємству захистити своє становище на ринку та зберегти стабільність у викликах зовнішнього середовища.

4. WT-стратегії - стратегії фокусуються на внутрішньому зміцненні та зменшенні слабких сторін перед зовнішніми загрозами. Вони важливі для забезпечення довгострокового виживання підприємства, допомагаючи зменшити ризики та відновити конкурентоспроможність.

Матриця SWOT для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» представлена у таблиці 3.5.

Використання цієї матриці сприяє розвитку гнучких стратегій, які допомагають підприємству адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов, забезпечуючи її стійкість та зростання.

Таблиця 3.5 - Матриця SWOT для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

SWOT	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Можливості	SO-стратегії	WO-стратегії
	1. Використання міжнародних зв'язків для розширення на нові ринки. 2. Залучення інноваційних технологій для розробки екологічних продуктів. 3. Розширення асортименту високотехнологічної продукції з урахуванням ринкових тенденцій. 4. Використання сильної маркетингової стратегії для просування нових продуктів. 5. Розвиток цифрового маркетингу для збільшення віддалених продажів.	1. Розвиток внутрішніх виробничих можливостей для зменшення залежності від іноземних постачальників. 2. Інвестиції в автоматизацію для зниження виробничих витрат. 3. Навчання персоналу для покращення управління міжнародними операціями. 4. Хеджування валютних ризиків. 5. Розробка програм утримання талановитого персоналу.

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Загрози	ST-стратегії	WT-стратегії
	1. Розробка адаптивних стратегій для відповіді на зміни у міжнародній торгівлі. 2. Зосередження на внутрішньому розвитку технологій для зменшення технологічних загроз. 3. Посилення інформаційної безпеки для захисту від кіберзагроз. 4. Продовження розвитку екологічно чистих продуктів для відповіді на екологічні стандарти. 5. Використання гнучкої логістики для адаптації до політичних нестабільностей.	1. Пошук альтернативних постачальників для зменшення залежності від іноземних ринків. 2. Використання страхування валютних ризиків. 3. Оптимізація внутрішніх процесів для поліпшення реакції на зовнішні зміни. 4. Розвиток стратегій ризик-менеджменту. 5. Залучення зовнішніх експертів для вдосконалення міжнародних стратегій.

Джерело: власні дослідження автора

Використання цієї матриці сприяє розвитку гнучких стратегій, які допомагають підприємству адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов, забезпечуючи її стійкість та зростання.

Таким чином, розглянувши передумови для формування стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» було виявлено ключові сильні сторони підприємства, такі як її технологічні можливості, стабільність на ринку та кваліфікований менеджмент, які можуть бути використані для реалізації нових можливостей та зміцнення ринкової позиції. Водночас, було встановлено і слабкі сторони та потенційні загрози, такі як висока залежність від іноземних постачальників та змінність ринкових умов, що вимагають стратегічної уваги. Виходячи з отриманих даних, підприємству рекомендується розробити гнучкі стратегії, що дозволять ефективно адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов та глобальних викликів. Це передбачає не тільки використання існуючих сильних сторін, таких як технологічні інновації та сильна ринкова позиція, але й активне вирішення слабких сторін і зовнішніх загроз. Ключовим аспектом є розвиток гнучкого підходу до управління ресурсами, внутрішньої структури та стратегічного планування, щоб забезпечити підприємству стале зростання та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

3.2 Інструментарій реалізації стратегії розвитку підприємства

Реалізація стратегії розвитку підприємства вимагає комплексного підходу та використання спеціалізованих інструментів. Ефективне впровадження стратегії забезпечується за допомогою цілеспрямованих методів та технік, які дозволяють компанії досягти своїх стратегічних цілей. Вони охоплюють широкий спектр активностей від планування та організації до контролю та оцінки виконання.

Інструментарій реалізації стратегії розвитку підприємства включає, але не обмежується, стратегічним плануванням, проектним менеджментом, аналізом процесів та змінами в корпоративній культурі. Стратегічне планування допомагає визначити довгострокові цілі та розробити план дій для їх досягнення. Проектний менеджмент забезпечує ефективне управління ресурсами та часом, необхідними для реалізації конкретних завдань та ініціатив. Аналіз процесів спрямований на оптимізацію внутрішніх операцій та поліпшення продуктивності. Зміни в корпоративній культурі включають розвиток лідерства, мотивацію співробітників та впровадження культури неперервного покращення. Дані інструменти разом формують основу для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Як один із інструментів реалізації стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» можна виділити формування стратегічних альтернатив. Стратегічні альтернативи щодо розвитку підприємства визначають можливі напрямки його діяльності з метою досягнення довгострокових цілей у змінних умовах ринку. Вони охоплюють різноманітні сценарії, від диверсифікації продуктів і ринків до злиття та поглинань, оптимізації внутрішніх процесів, а також інвестиції в інновації та технологічний розвиток. Оскільки вибір конкретної стратегії залежить від аналізу внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього середовища, включаючи ринкові тенденції, конкуренцію, індустріальні вимоги, а також власні стратегічні ресурси і компетенції, то на основі проведених TEMPLES - аналізу та SWOT - аналізу діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми, було запропоновано до розгляду та впровадження наступні стратегічні альтернативи:

1. Введення в конструкторський відділ системи управління даними про вироби PTC Windchill PDMLink.

2. Запуск у виробництво власних ліній по виготовленню шампанських капсул, мюзле та пакетів Bag in box, пресів для штампування плахеток.

3. Впровадження наказу, згідно якого всі працівники підприємства в робочих справах та на території підприємства в цілому повинні розмовляти українською мовою.

4. Запровадження системи електронного документообігу на підприємстві [20].

Розглянемо кожен із представлених альтернатив та розробимо для них процес управління, який полягає в ідентифікації, оцінці та виборі різних варіантів дій з метою досягнення довгострокових цілей підприємства найефективнішим способом та проведемо SMART - аналіз, який допомагає визначити конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часово-обмежені цілі для стратегічного рішення.

Управління стратегічною альтернативою щодо впровадження в конструкторський відділ системи управління даними про вироби PTC Windchill PDMLink може бути розроблено через етапи, які представлені на рисунку 3.2.

Використовуючи метод SMART - аналізу для аналізу стратегічного рішення впровадження в конструкторський відділ системи управління даними про вироби PTC Windchill PDMLink, можна структурувати його реалізацію та оцінку ефективності (таблиця 3.6).

У цілому, впровадження системи PTC Windchill PDMLink у конструкторський відділ є стратегічно обґрунтованим рішенням, що цілеспрямовано націлене на підвищення ефективності управління даними про вироби, спрощення процесів розробки та зміцнення співпраці між відділами. Чітко визначені цілі SMART демонструють прозорий і досяжний план впровадження, що включає ретельне планування, організацію навчання та систематичний моніторинг прогресу, враховуючи необхідність завершення проекту в обумовлені терміни.

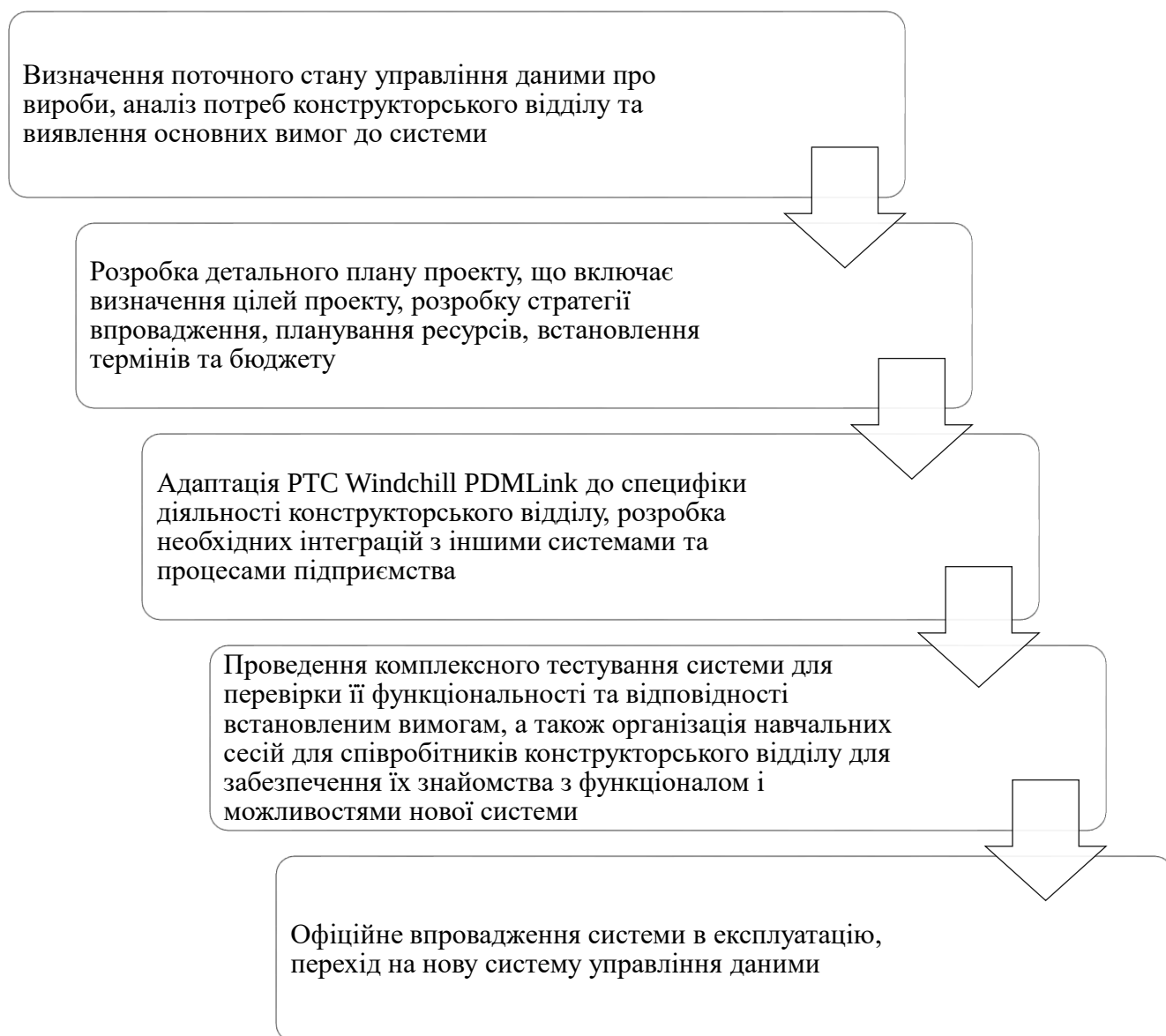


Рисунок 3.2 - Процес управління стратегічною альтернативою «Введення в конструкторський відділ системи управління даними про вироби PTC Windchill PDMLink»

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 3.6 - SMART – аналіз стратегічної альтернативи «Введення в конструкторський відділ системи управління даними про вироби PTC Windchill PDMLink»

Цілі SMART	Характеристика основних завдань
1	2
Специфічність (Specific)	Ввести систему PTC Windchill PDMLink в конструкторський відділ для централізації управління даними про вироби, спрощення процесу розробки та покращення співпраці між відділами

Продовження таблиці 3.6

1	2
Вимірюваність (Measurable)	Зменшення часу на пошук та використання проектних даних на 30%, підвищення ефективності роботи конструкторського відділу на 20%, збільшення кількості одночасно реалізованих проектів на 15%
Досяжність (Achievable)	Розробка детального плану впровадження з чітким розподілом завдань і відповідальностей, забезпечення наявності необхідних ресурсів (фінансових, людських, технічних), організація навчання для співробітників відділу
Реалістичність (Relevant)	Система PTC Windchill PDMLink відома своєю здатністю ефективно управляти комплексними даними про вироби та сприяти кращій співпраці між відділами, що дозволить у майбутньому підвищити продуктивність та інноваційність діяльності підприємства
Часове обмеження (Time-bound)	Проект має бути завершений і система повністю впроваджена протягом 12 місяців з моменту запуску, з урахуванням таких етапів: планування та аналізу - 2 місяці, розробка та адаптація - 4 місяці, тестування та тренінги - 3 місяці, впровадження та моніторинг - 3 місяці

Джерело: власні дослідження автора

Управління стратегічною альтернативою щодо запуску виробництва власних ліній по виготовленню шампанських капсул, мюзле, пакетів Bag in Box та пресів для штампування плахеток буде включати у себе етапи, які представлені на рисунку 3.3.

SMART-аналіз для представленої стратегічної альтернативи наведено в таблиці 3.7.

Таким чином, ретельно спланована за принципами SMART-аналізу, представлена альтернатива встановлює чіткі, вимірні, досяжні, реалістичні цілі та часові рамки, що забезпечує зростання виробничих потужностей та зменшення залежності від зовнішніх постачальників.

Процес управління наступною стратегічною альтернативою щодо впровадження наказу, згідно якого всі працівники підприємства в робочих справах та на території підприємства в цілому повинні розмовляти українською мовою наведено на рисунку 3.4.

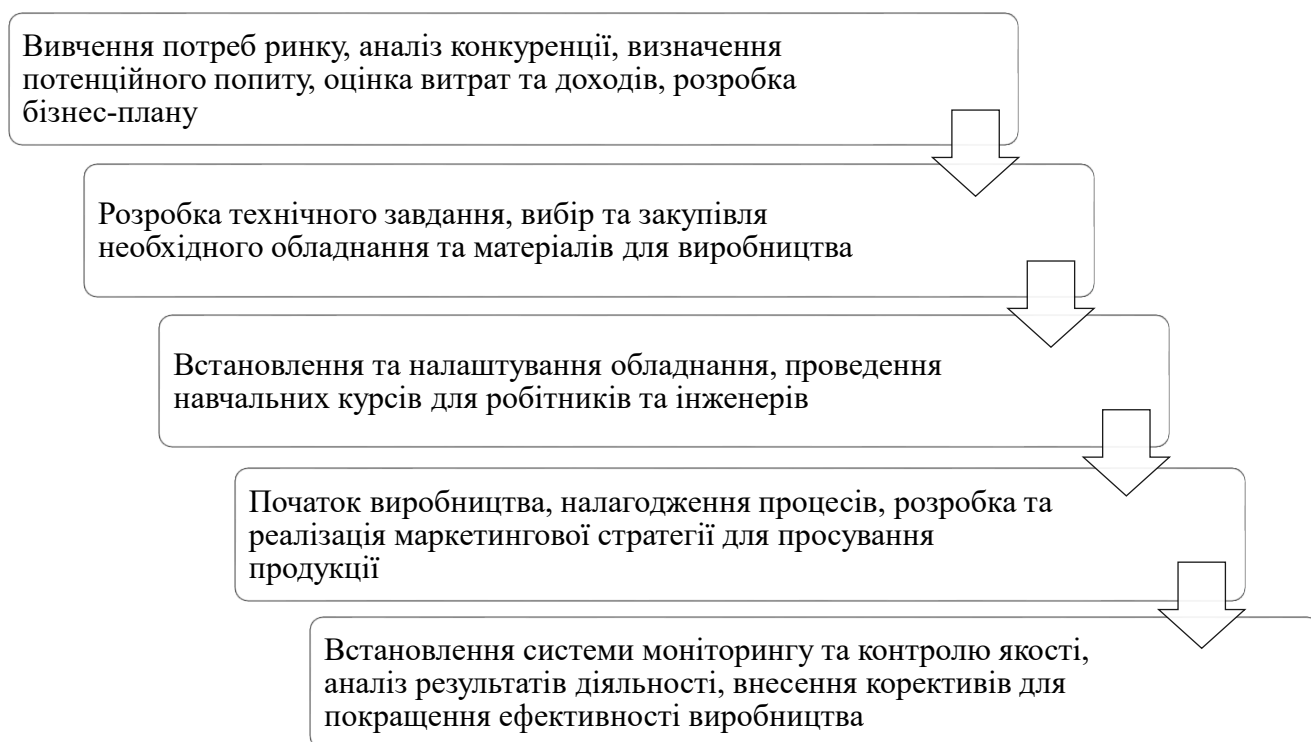


Рисунок 3.3 - Процес управління стратегічною альтернативою «Запуск у виробництво власних ліній по виготовленню шампанських капсул, мюзле та пакетів Bag in box, пресів для штампування плахеток»

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 3.7 - SMART – аналіз стратегічної альтернативи «Запуск у виробництво власних ліній по виготовленню шампанських капсул, мюзле та пакетів Bag in box, пресів для штампування плахеток»

Цілі SMART	Характеристика основних завдань
1	2
Специфічність (Specific)	Розробити та запустити чотири виробничі лінії для власного виробництва шампанських капсул, мюзле, пакетів Bag in Box та плахеток щоб розширити асортимент продукції та забезпечити вертикальну інтеграцію на ринку упаковки
Вимірюваність (Measurable)	Збільшення виробничих потужностей на 30%, зменшення залежності від зовнішніх постачальників на 25%, зростання продажів на 20% протягом перших двох років після запуску
Досяжність (Achievable)	Визначено бюджет в у сумі 1250 тис. грн. для реалізації альтернативи, залучення кваліфікованих спеціалістів для розробки та монтажу обладнання, а також проведення навчань для персоналу
Реалістичність (Relevant)	Реалізація альтернативи з урахуванням наявного досвіду в сфері виробництва, потенціалу ринку та доступних технологій є реалістичною

Продовження таблиці 3.7

1	2
Часове обмеження (Time-bound)	Весь проект має бути реалізований протягом 18 місяців з моменту його ініціації, з чітким розмежуванням фаз: дослідження та планування - 3 місяці, закупівля обладнання та матеріалів - 5 місяців, монтаж та налаштування обладнання - 4 місяці, запуск та досягнення повної продуктивності - 6 місяців

Джерело: власні дослідження автора

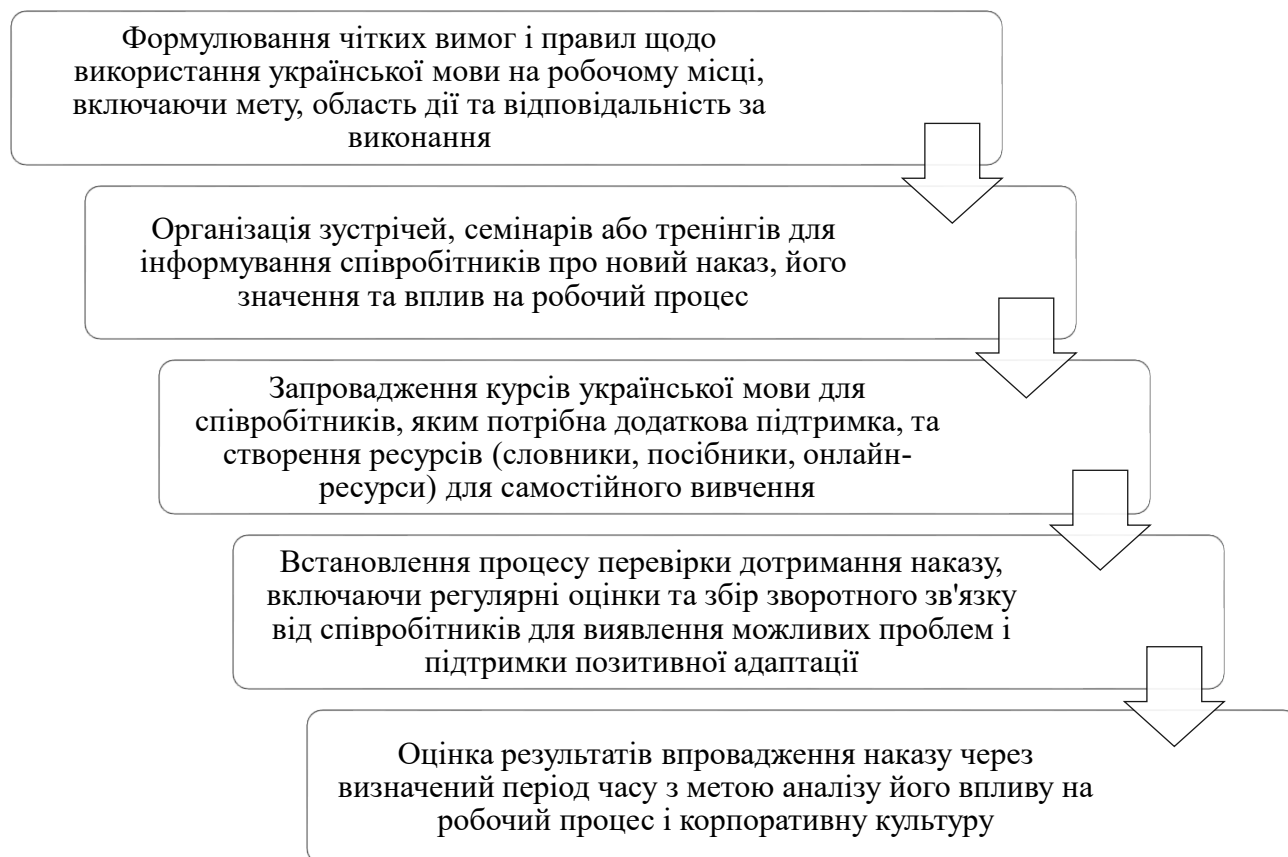


Рисунок 3.4 - Процес управління стратегічною альтернативою «Впровадження наказу, згідно якого всі працівники підприємства в робочих справах та на території підприємства в цілому повинні розмовляти українською мовою»

Джерело: власні дослідження автора

Для стратегічної альтернативи впровадження наказу про обов'язкове використання української мови працівниками підприємства в робочих справах та на території підприємства, розроблений SMART-аналіз наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - SMART – аналіз стратегічної альтернативи «Впровадження наказу, згідно якого всі працівники підприємства в робочих справах та на території підприємства в цілому повинні розмовляти українською мовою»

Цілі SMART	Характеристика основних завдань
Специфічність (Specific)	Впровадити наказ, згідно з яким всі працівники підприємства в робочих справах та на території підприємства повинні розмовляти українською мовою
Вимірюваність (Measurable)	Досягнення 100% використання української мови у внутрішньому спілкуванні співробітників та на офіційних заходах підприємства, проведення щонайменше двох тренінгів для всього персоналу. Зниження кількості мовних помилок у службових документах на 50% протягом першого року
Досяжність (Achievable)	Організація безкоштовних щотижневих мовних курсів для співробітників із залученням зовнішніх викладачів. Створення внутрішньої платформи для мовного обміну між співробітниками з різним рівнем володіння мовою. Надання мотиваційних бонусів за досягнення певного рівня володіння мовою або за використання української у робочих процесах
Реалістичність (Relevant)	Урахування різного мовного рівня серед співробітників і забезпечення поетапного переходу з підтримкою та адаптацією матеріалів. Інтеграція вимоги використання української мови в корпоративну культуру з урахуванням законодавства
Часове обмеження (Time-bound)	Повне впровадження наказу і досягнення вступного рівня володіння українською мовою серед співробітників має бути реалізовано протягом 3 місяців з моменту анонсування ініціативи

Джерело: власні дослідження автора

У цілому, впровадження наказу про обов'язкове використання української мови на підприємстві, згідно з проведеним SMART-аналізом, є добре структурованим та має чіткі напрямки для реалізації, включаючи організаційні, освітні та мотиваційні заходи. Завдяки детальному плануванню, визначенню конкретних цілей і завдань, а також встановленню часових рамок, ініціатива сприятиме підвищенню рівня володіння українською мовою серед співробітників, зміцненню корпоративної культури та відповідності законодавчим вимогам.

Розглянемо процес управління останньою, четвертою, стратегічною альтернативою для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» щодо запровадження електронного документообігу на підприємстві за допомогою рисунку 3.5.

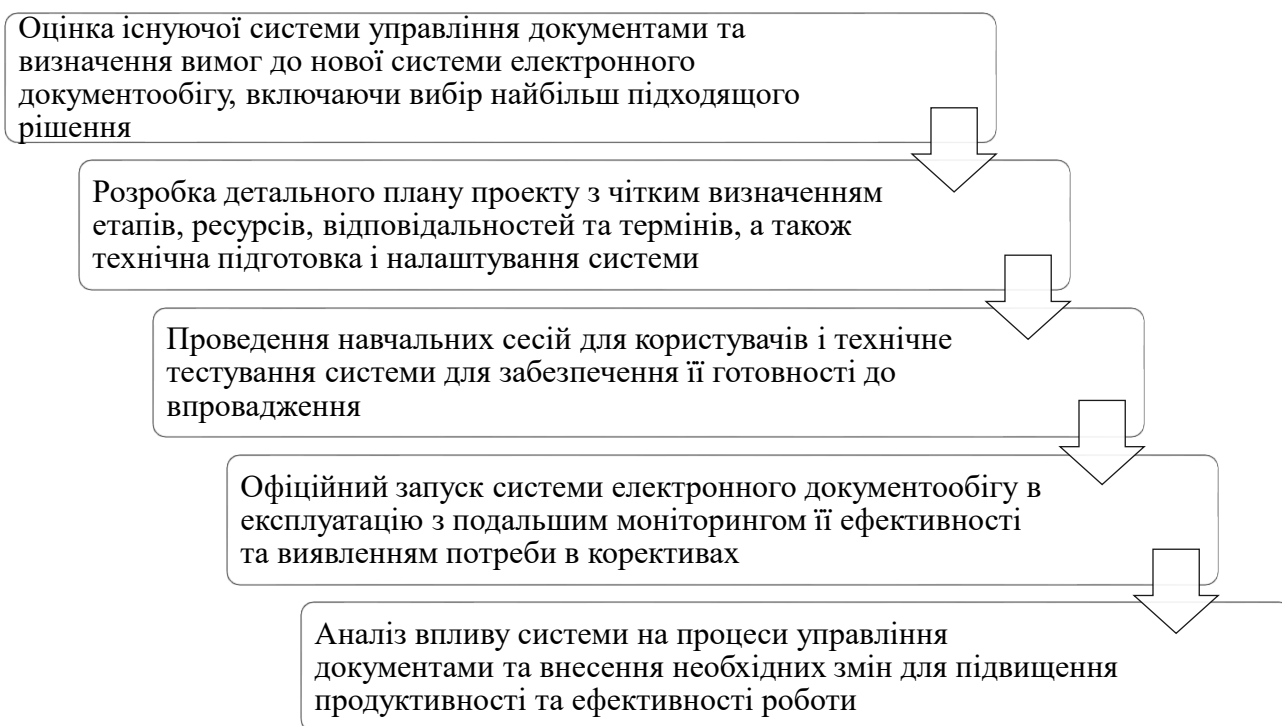


Рисунок 3.5 - Процес управління стратегічною альтернативою «Запровадження системи електронного документообігу на підприємстві»

Джерело: власні дослідження автора

Також для даної стратегічної альтернативи було проведено SMART-аналіз, який наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - SMART – аналіз стратегічної альтернативи «Запровадження системи електронного документообігу на підприємстві»

Цілі SMART	Характеристика основних завдань
1	2
Специфічність (Specific)	Запровадити систему електронного документообігу для оптимізації процесів управління документацією, підвищення ефективності роботи співробітників та зниження часу на обробку документів
Вимірюваність (Measurable)	Зниження часу на обробку документів на 40%, підвищення продуктивності співробітників на 30%, зменшення використання паперу на 50% протягом першого року після впровадження
Досяжність (Achievable)	Визначення бюджету у розмірі 100 тис. грн. для впровадження системи, включаючи витрати на програмне забезпечення, обладнання та навчання співробітників
Реалістичність (Relevant)	Враховуючи технічні можливості сучасних систем електронного документообігу та наявний бюджет, запровадження такої системи є цілком реалістичним для підприємства та відповідає потребам оптимізації ділових процесів

Продовження таблиці 3.9

1	2
Часове обмеження (Time-bound)	Проект має бути повністю реалізований та система запущена в експлуатацію протягом 3 місяців з моменту початку проекту

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, розглядаючи процес управління стратегічною альтернативою запровадження системи електронного документообігу на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», можна зробити висновок, що це рішення має високий потенціал для оптимізації внутрішніх процесів, підвищення продуктивності співробітників і значного зменшення часу на обробку документів. Враховуючи ретельно сплановану стратегію впровадження з чіткими цілями SMART і реалістично оціненим бюджетом, проект має всі шанси на успішну реалізацію в обумовлені терміни.

Аналізуючи інструментарій реалізації стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», можна зробити висновок, що застосування комплексного підходу та використання спеціалізованих інструментів, таких як стратегічне планування, проектний менеджмент, аналіз процесів, та зміни в корпоративній культурі, є ключовими для досягнення стратегічних цілей. Запропоновані стратегічні альтернативи, зокрема впровадження системи PTC Windchill PDMLink, запуск власних виробничих ліній, впровадження обов'язкового використання української мови, та запровадження системи електронного документообігу, демонструють глибоке розуміння необхідності адаптації до змінних умов ринку та постійного покращення внутрішніх процесів.

3.3 Ефективність розробленої стратегії розвитку підприємства

Ефективність розробленої стратегії розвитку підприємства полягає в тому, що вона заснована на глибокому розумінні внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов, дозволяючи підприємству визначити найбільш ефективні напрямки для росту та розвитку.

Матриця Томпсона/Стрікланда, що є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства та його стратегічну позицію на ринку, допомагає виявити стратегічні цілі та розробити плани дій для їх досягнення, забезпечуючи таким чином підґрунтя для створення загальної сутності ефективної стратегії розвитку підприємства.

Також дана матриця використовується для оцінки стратегічних альтернатив, заснованих на їх потенціалі створення вартості для підприємства та рівні ризику. Вона допомагає в ухваленні обґрунтованих рішень про вибір оптимальної стратегії розвитку компанії.

Оскільки нами було запропоновано до впровадження декілька стратегічних альтернатив щодо формування стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», тому для кожної стратегічної альтернативи було розроблено свою матрицю Томпсона/Стрікланда для оцінки того, наскільки запропоноване стратегічне рішення може збільшити вартість підприємства або покращити його конкурентоспроможність та для оцінки невизначеності та потенційних негативних наслідків, пов'язаних із реалізацією стратегічного рішення.

Матриця для стратегічної альтернативи «Введення в конструкторський відділ системи управління даними про вироби PTC Windchill PDMLink» представлена в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Матриця Томпсона/Стрікланда для стратегічної альтернативи «Введення в конструкторський відділ системи управління даними про вироби PTC Windchill PDMLink»

Рівень ризику\ Потенціал створення вартості	Високий	Низький
Високий	Адаптація системи з індивідуальними розробками	Ручне налаштування системи без залучення зовнішніх консультантів
Низький	Стандартна конфігурація PTC Windchill PDMLink з мінімальними змінами	Використання готових рішень від PTC з базовим навчанням персоналу

Джерело: власні дослідження автора

1. Високий потенціал створення вартості/Високий рівень ризику - може принести значне покращення продуктивності та ефективності роботи конструкторського відділу завдяки точному співпадінню системи зі специфічним потребам підприємства, але це також пов'язано з високими ризиками через складності інтеграції та високу вартість.

2. Високий потенціал створення вартості/Низький рівень ризику - забезпечує високий потенціал підвищення ефективності при відносно низькому ризику, оскільки використовуються перевірені рішення з вже відомим результатом.

3. Низький потенціал створення вартості/Високий рівень ризику - може виявитись ризикованим через потенційну недостатність функціональності та проблему з інтеграцією, не приносячи при цьому значного зростання вартості.

4. Низький потенціал створення вартості/Низький рівень ризику - є безпечним варіантом, який забезпечує стабільну роботу без значного зростання вартості, але мінімізує витрати та ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій.

Матриця для стратегічної альтернативи «Запуск у виробництво власних ліній по виготовленню шампанських капсул, мюзле та пакетів Bag in box, пресів для штампування плахеток» представлена в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Матриця Томпсона/Стрікланда для стратегічної альтернативи «Запуск у виробництво власних ліній по виготовленню шампанських капсул, мюзле та пакетів Bag in box, пресів для штампування плахеток»

Рівень ризику\ Потенціал створення вартості	Високий	Низький
Високий	Власне виробництво всіх видів упаковки з інноваційним дизайном	Власне виробництво стандартних мюзле без значних інвестицій в дизайн
Низький	Запуск виробництва шампанських капсул з використанням готових технологій	Аутсорсинг виробництва пакетів Bag in Box

Джерело: власні дослідження автора

1. Високий потенціал створення вартості/Високий рівень ризику - може забезпечити значне зростання на ринку, але водночас супроводжується високими витратами на розробку та ризиком неакцепту від ринку.

2. Високий потенціал створення вартості/Низький рівень ризику - дозволить зменшити ризики, забезпечуючи при цьому значний потенціал зростання за рахунок розширення асортименту та оптимізації витрат.

3. Низький потенціал створення вартості/Високий рівень ризику - може здатися менш ризикованим варіантом, але через велику конкуренцію та низьку диференціацію продукту потенціал створення значної вартості залишається низьким.

4. Низький потенціал створення вартості/Низький рівень ризику - дозволяє зменшити ризики, пов'язані з інвестиціями та управлінням виробництвом, але також обмежує потенціал створення вартості через можливості контролю якості та унікальності продукту.

Матриця для стратегічної альтернативи «Впровадження наказу, згідно якого всі працівники підприємства в робочих справах та на території підприємства в цілому повинні розмовляти українською мовою» представлена в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Матриця Томпсона/Стрікланда для стратегічної альтернативи «Впровадження наказу, згідно якого всі працівники підприємства в робочих справах та на території підприємства в цілому повинні розмовляти українською мовою»

Рівень ризику\ Потенціал створення вартості	Високий	Низький
Високий	Інтенсивні курси української мови для всіх співробітників	Мінімальні вимоги до рівня володіння мовою для співробітників
Низький	Введення наказу без обов'язкових курсів, але з підтримкою та матеріалами для самостійного вивчення	Повне впровадження української як робочої мови з поступовим переходом

Джерело: власні дослідження автора

Високий потенціал створення вартості/Високий рівень ризику - може значно підвищити рівень внутрішньої комунікації та покращити корпоративну культуру, але водночас супроводжується високими витратами та ризиком невдоволення частини співробітників, що може призвести до тимчасового зниження продуктивності або конфліктів в колективі.

Високий потенціал створення вартості/Низький рівень ризику - забезпечує збалансований підхід та сприяє покращенню мовних навичок співробітників з меншими витратами та ризиками, зберігаючи при цьому позитивний вплив на корпоративну культуру.

Низький потенціал створення вартості/Високий рівень ризику - можуть не призвести до значного покращення внутрішньої комунікації чи корпоративної культури, але можуть викликати незадоволення серед співробітників, які можуть відчувати тиск та обмеження.

Низький потенціал створення вартості/Низький рівень ризику - дозволяє зменшити ризики невдоволення та конфліктів, надаючи співробітникам достатньо часу для адаптації.

Матриця для стратегічної альтернативи «Запровадження системи електронного документообігу на підприємстві» представлена в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Матриця Томпсона/Стрікланда для стратегічної альтернативи «Запровадження системи електронного документообігу на підприємстві»

Рівень ризику\ Потенціал створення вартості	Високий	Низький
Високий	Повне впровадження з інтеграцією всіх існуючих систем	Впровадження базової версії без інтеграції з іншими системами
Низький	Стандартне рішення з мінімальними налаштуваннями	Обмежене впровадження в окремих відділах

Джерело: власні дослідження автора

1. Високий потенціал створення вартості/Високий рівень ризику - може значно покращити ефективність робочих процесів та сприяти кращій організації

документообігу, однак, такий підхід потребує значних інвестицій та може супроводжуватися технічними та організаційними ризиками.

2. Високий потенціал створення вартості/Низький рівень ризику - може дати швидкий доступ до переваг електронного документообігу, хоча й з обмеженим функціоналом порівняно з повністю інтегрованим рішенням.

3. Низький потенціал створення вартості/Високий рівень ризику - може обмежити її функціональність і ефективність, не виправдовуючи інвестованих зусиль та витрат.

4. Низький потенціал створення вартості/Низький рівень ризику - може стати пілотним проектом, який дозволить оцінити ефективність системи електронного документообігу і прийняти рішення про її подальше розширення з меншими витратами та ризиками.

Оцінка ефективності впровадження зазначених стратегічних альтернатив підкреслює важливість вибору правильного балансу між потенціалом створення вартості та рівнем ризику для кожного сценарію, тому було проведено оцінку ефективності запропонованих стратегічних рішень з акцентом на вплив даних альтернатив на можливості розвитку та покращення діяльності підприємства. Отримані результати представлені на рисунку 3.6.

Отже, можна зробити висновок, що введення PTC Windchill PDMLink має значний потенціал для збільшення продуктивності та значно зменшує час на рутинні задачі завдяки автоматизації процесів управління даними. Запуск власних виробничих ліній обіцяє зростання інноваційності та невелике покращення корпоративної культури, але має менший вплив на продуктивність і зменшення часу на рутинні задачі. Впровадження української мови максимально покращує корпоративну культуру, але має обмежений вплив на інші аспекти діяльності підприємства. Система електронного документообігу надає найбільше збільшення внутрішньої координації та значно зменшує час на рутинні задачі, показуючи також хороші результати у підвищенні продуктивності.

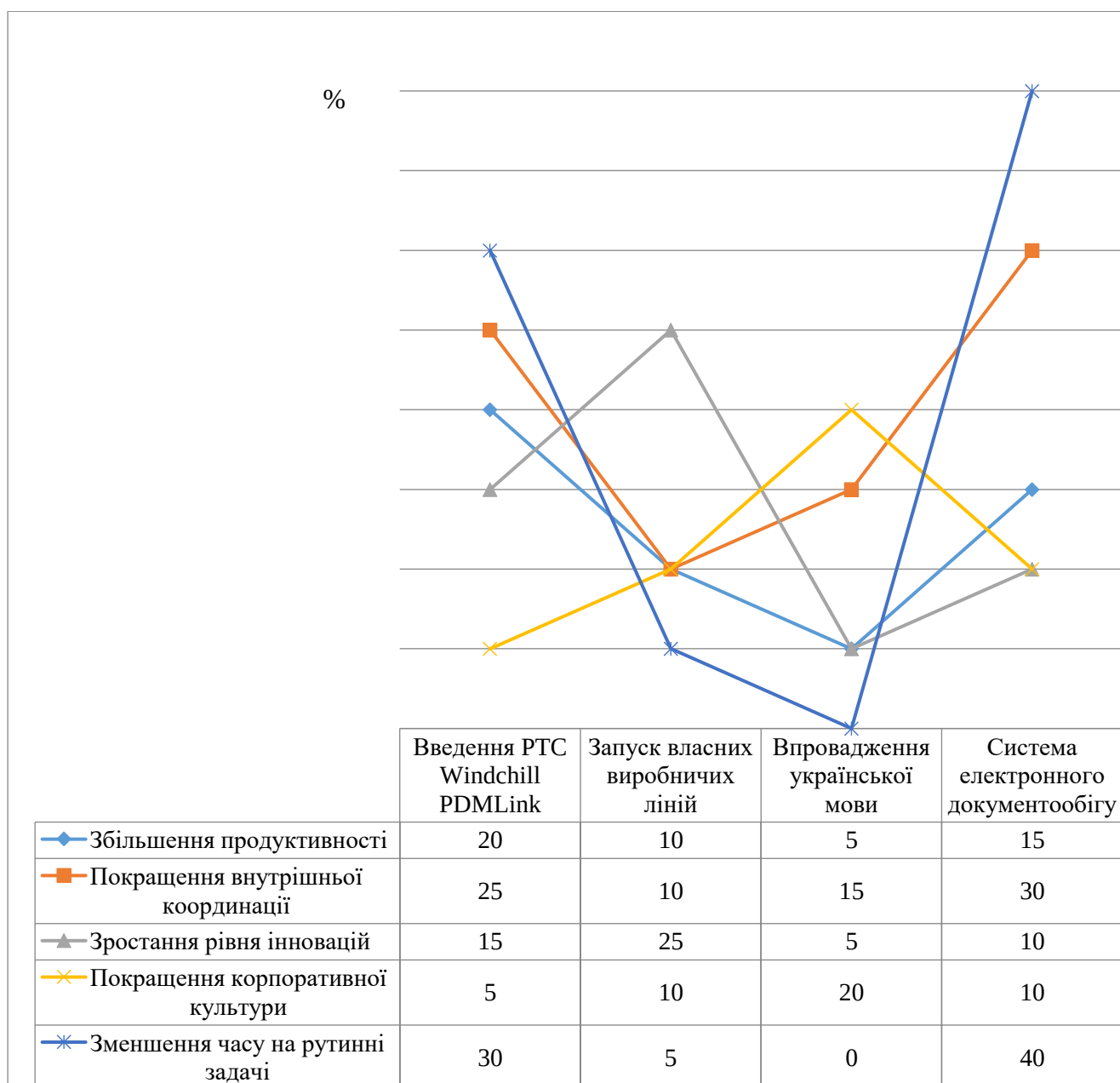


Рисунок 3.6 - Оцінка ефективності впровадження стратегічних альтернатив

Джерело: власні розрахунки автора

У цілому, дані ілюструють потенційну ефективність кожної стратегічної альтернативи з різних аспектів діяльності підприємства, допомагаючи керівництву зробити обґрунтований вибір.

Для оцінки загальної ефективності запропонованих стратегічних альтернатив також було проведено оцінку ефективності загальної діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» після впровадження всіх запропонованих стратегічних альтернатив як загальної стратегії розвитку підприємства. У таблиці 3.14 наведено

аналіз ефективності діяльності підприємства після впровадження стратегічних альтернатив.

Таблиця 3.14 - Прогнозована ефективність діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» після впровадження запропонованих стратегічних альтернатив

Найменування	2023 р.	Прогнозований показник на 2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-
Загальний коефіцієнт покриття	2,7	2,8	0,1
Проміжний коефіцієнт покриття	1,8	1,9	0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,4	0,2
Коефіцієнт маневрування капіталу	0,4	0,6	0,2
Економічна рентабельність, %	17,2	18	0,8
Фінансова рентабельність, %	17,1	18	0,9
Коефіцієнт фінансової автономії	0,8	0,9	0,1

Джерело: власні розрахунки автора

Аналізуючи прогнозовані показники АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» на 2025 рік у порівнянні з 2023 роком, спостерігаємо позитивні тенденції у різних аспектах його діяльності. Зростання загального та проміжного коефіцієнтів покриття на 0,1 пункту відображає покращення здатності компанії покривати свої зобов'язання за рахунок активів, підвищуючи фінансову стабільність. Особливо вражаючим є подвоєння коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,2 до 0,4, що свідчить про значне зміцнення ліквідності підприємства та його здатності задовольняти короткострокові зобов'язання. Також варто відзначити зростання коефіцієнта маневрування капіталу на 0,2 пункту, що вказує на підвищення гнучкості управління власним капіталом. Покращення показників економічної та фінансової рентабельності на 0,8 та 0,9 в.п. відповідно підкреслює ефективність використання ресурсів та збільшення прибутковості. Збільшення коефіцієнта фінансової автономії на 0,1 пункту є свідченням зростання фінансової незалежності підприємства.

Розглядаючи стратегічні альтернативи для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми та їхній вплив на різні аспекти діяльності підприємства, можна зробити висновок про значний потенціал кожної з розглянутих ініціатив для підвищення загальної ефективності. Впровадження системи PTC Windchill PDMLink очікується мати

великий вплив на збільшення продуктивності та ефективності конструкторського відділу, а також на зменшення часу, витраченого на рутинні задачі. Запуск власних виробничих ліній має потенціал сприяти зростанню рівня інновацій та покращенню корпоративної культури. Впровадження української мови як робочої обіцяє значно покращити корпоративну культуру, хоча й має менший вплив на продуктивність. Нарешті, запровадження системи електронного документообігу має великий потенціал для підвищення внутрішньої координації та зменшення часу на обробку документації. Кожна з цих стратегій вимагає врахування власних ризиків та потребує обґрунтованого підходу до впровадження, але в сукупності вони надають АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» м. Суми комплексний план дій для досягнення стратегічного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Визначено, що розробка стратегії розвитку підприємства є вирішальною для забезпечення його успіху та сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Ефективна стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі зовнішнього ринкового середовища, включаючи конкурентів, потреби та очікування клієнтів, а також на оцінці власних сильних та слабких сторін компанії. Вона має враховувати поточні тенденції та прогнози розвитку галузі, а також бути гнучкою, щоб адаптуватися до швидкозмінних умов ринку.

2. Оцінюючи основні економічні показники результативності діяльності підприємства, було встановлено, що рентабельність обороту зменшилася на 3,5 п.п., рентабельність операційних витрат також знизилася на 3,6 п.п., що свідчить про зростання витрат швидше, ніж доходів. Дуже суттєве зниження у звітному році відбулося для рентабельності оборотних активів, що зменшилася на 57,3 п.п.. Рентабельність основних засобів знизилася на 33,3 п.п.. Загальна рентабельність активів впала на 17,3 п.п., а прибутковість активів на 17,9 процентних пунктів. Економічна рентабельність у звітному році у порівнянні з базовим також знизилася на 17,8 п.п.. Найбільше зниження показав показник фінансової рентабельності, який у звітному році впав на 24,6 п.п., що є величезним спадом і вказує на значне зниження прибутковості власного капіталу акціонерів.

3. Під час проведення дослідження ефективності управління стратегією розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» було встановлено, що за період, що аналізується підприємство демонструє позитивну динаміку за всіма наведеними показниками. Частка ринку зросла на 5 в.п.. Задоволеність клієнтів та інвесторів покращилася на 1 бал. Значне зростання у звітному році у порівнянні з базовим рівня впізнаваності бренду на 13 в.п. індикує успішні маркетингові кампанії та підвищення загальної присутності на ринку. Також збільшення рівня

інноваційності на 7 в.п. вказує на інвестиції в наукові дослідження та розробки. Збільшення оперативної маржі на 3% свідчить про покращення ефективності основної діяльності. Значне зростання інноваційності на 7% заохочує розвиток нових продуктів, що може сприяти збільшенню конкурентоспроможності та ринкової частки. Покращення задоволеності персоналу, у звітному році у порівнянні з базовим, на 2 бали вказує на підвищення мотивації та залученості співробітників. Ріст витрат на дослідження та розробку на 37 тис. грн. підтверджує фокус компанії на інноваціях та її інвестиції в майбутнє. Зменшення середньої тривалості проектів на 20 днів свідчить про підвищення ефективності управління проектами та оптимізацію процесів. Збільшення рівня утримання клієнтів за період, що аналізується, на 7% вказує на покращення якості обслуговування та здатність компанії задовольняти потреби своїх клієнтів, що сприяє підвищенню лояльності та зменшенню витоку клієнтів. Ріст витрат на маркетинг на 40 тис. грн. є ознакою збільшення інвестицій у просування та розширення ринку, що також може сприяти збільшенню продажів та покращенню ринкового становища.

4. Розглянувши передумови для формування стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» було виявлено ключові сильні сторони підприємства, такі як її технологічні можливості, стабільність на ринку та кваліфікований менеджмент, які можуть бути використані для реалізації нових можливостей та зміцнення ринкової позиції. Водночас, було встановлено і слабкі сторони та потенційні загрози, такі як висока залежність від іноземних постачальників та змінність ринкових умов, що вимагають стратегічної уваги. Виходячи з отриманих даних, підприємству рекомендується розробити гнучкі стратегії, що дозволять ефективно адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов та глобальних викликів. Ключовим аспектом є розвиток гнучкого підходу до управління ресурсами, внутрішньої структури та стратегічного планування, щоб забезпечити підприємству стале зростання та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

5. При проведенні аналізу інструментарію реалізації стратегії розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», констатували, що застосування комплексного підходу та використання спеціалізованих інструментів, таких як стратегічне планування, проектний менеджмент, аналіз процесів, та зміни в корпоративній культурі, є ключовими для досягнення стратегічних цілей. Запропоновані стратегічні альтернативи, зокрема впровадження системи PTC Windchill PDMLink, запуск власних виробничих ліній, впровадження обов'язкового використання української мови, та запровадження системи електронного документообігу, демонструють глибоке розуміння необхідності адаптації до змінних умов ринку та постійного покращення внутрішніх процесів.

6. У результаті дослідження було встановлено, що після впровадження всіх запропонованих стратегічних альтернатив як загальної стратегії розвитку спостерігаємо позитивні тенденції у різних аспектах його діяльності. Зростання загального та проміжного коефіцієнтів покриття на 0,1 пункту відображає покращення здатності компанії покривати свої зобов'язання за рахунок активів, підвищуючи фінансову стабільність. Особливо вражаючим є подвоєння коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,2 до 0,4, що свідчить про значне зміцнення ліквідності підприємства та його здатності задовольняти короткострокові зобов'язання. Також варто відзначити зростання коефіцієнта маневрування капіталу на 0,2 пункту, що вказує на підвищення гнучкості управління власним капіталом. Покращення показників економічної та фінансової рентабельності на 0,8 та 0,9 в.п. відповідно підкреслює ефективність використання ресурсів та збільшення прибутковості. Збільшення коефіцієнта фінансової автономії на 0,1 пункту є свідченням зростання фінансової незалежності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Akzhanov Z. K. Formation and types of enterprise development strategies in the conditions of globalization. *EurasianUnionScientists*. 2020. Vol. 4, no. 70. P. 8-13.
2. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. *Massachusetts Institution of Technology*. 2020. 465 p.
3. Enterprise Development Strategies in a Post-Industrial Society / N. Hurzhyi et al. *Postmodern Openings*. 2022. Vol. 13, no. 1 Sup1. P. 173-183.
4. Kalachevska L.I., Xue Jing Jing. Strategic aspects of increasing the efficiency of enterprise management. *Матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»* (8 вересня 2023 р., Одеса 2023), С.429-431.
5. Poliukhovych M. Competitive Enterprise Development Strategy as a Modern Effective Management Tool. *Modern Economics*. 2019. Vol. 18, no. 1. P. 138-144.
6. Shumkova V., Shumkova O. Usage of matrix methods for developing the strategy of agricultural enterprise. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2: Monograph* / Edited by Nataliia Marynenko, Pradeep Kumar, Iryna Kramar. Nysa: Publishing Office University of Applied Sciences in Nysa, 2019. Pp. 437-446.
7. Ансофф І. Стратегічне управління. М.: Економіка. 2019. 563 с.
8. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34.
9. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ. 2004. 352 с.
10. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення 01.06.2023).
11. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмепі_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмепі_2014_26(1)_6) (дата звернення 05.06.2023).

12. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення 09.06.2023).
14. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181.
15. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41 (дата звернення 01.06.2023).
16. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20 (дата звернення 08.07.2023).
17. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1(5). Т.8. С. 33-40.
18. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 74-78.
19. Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/08.pdf (дата звернення 08.07.2023).
20. Офіційний сайт АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». URL: <https://technologia.com.ua/> (дата звернення 07.03.2024).
21. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 (дата звернення 05.06.2023).
22. Подлесний О.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства. *VIII Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем»* (м. Харків, 21-22 березня 2024 року) С. 307-310.

23. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. М.: Альпіна Бізнес Букс. 2019. 454 с.
24. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com> (дата звернення 05.06.2023).
25. Томпсон А.А. Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. М.: Видавничий дім «Вільямс». 2006. 928 с.
26. Цалко Т.Р., Овсяк В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 165-169.
27. Шумкова В.І., Подлєсний О.Ю. Особливості управління стратегією розвитку підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнародної науково-практичної конференції*. (8 вересня 2023 р.). Одеса: ОНЕУ, 2023. С 279-280

ДОДАТКИ