

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**МАГІСТРА**

на тему

**Організація стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах**

Виконав: студент групи МгДБА-23

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Ольга МАРХОЦЬКА

Керівник: к.е.н., доцент

Наталія БУГАС

Київ 2024

# КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри УСІ**

проф. Алла КАСИЧ

«\_\_» листопада 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Мархоцької Ольги Богданівни

1. Тема кваліфікаційної роботи: Організація стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах
2. Науковий керівник роботи к.е.н., доцент Бугас Наталія Валеріївна затверджені наказом № 188 уч від 03.09.2024 р. закладу вищої освіти  
Строк подання студентом роботи 17.11. 2024 р.
3. Вихідні дані до дипломної кваліфікаційної роботи Законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності, комплекс економічних показників.
4. Зміст кваліфікаційної роботи: Розділ 1. 1.1 Теоретичні аспекти управління організаційним розвитком. 1.2 Технологія управління організаційним розвитком організації. 1.3 Стратегічне управління розвитком медичних установ в умовах реформування. Розділ 2. 2.1 Аналіз сучасних тенденцій системи охорони здоров'я України 2.2 Характеристика основних техніко-економічних показників ТОВ «Праймхолод». 2.3 Оцінка фінансового стану ТОВ «Праймхолод». Розділ 3. 3.1 Пропозиції щодо відкриття нового підрозділу м. Нетішин. 3.2 Інноваційні технології як складова організаційного розвитку ТОВ «Праймхолод». 3.3 Формування складових стратегії організаційного розвитку ТОВ «Праймхолод».

## 5.Консультанти розділів магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Висновки	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано

Дата видачі завдання 17.11. 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1.	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2.	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3.	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення магістерської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка магістерської роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

( підпис)

Ольга МАРХОЦЬКА

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
роботи

( підпис)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Мархоцька О.Б. Організація стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

В роботі розглянуто особливості стратегічного планування діяльності підприємства, поняття та основні підходи до визначення сутності стратегічного планування підприємством та визначено напрями удосконалення відповідного процесу. Здійснено аналітичну оцінку системи стратегічного планування підприємством. В роботі запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного планування та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів аналізованого підприємства.

*Ключові слова:* стратегічне планування, стратегія, управління, ефективність діяльності підприємства, стратегічне управління, удосконалення.

## ANNOTATION

**Marhotska O. Organization of strategic planning at the enterprise in modern conditions. – Manuscript.**

Master's qualification work in the specialty 073 – “Management”. Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

The paper considers the features of strategic planning of the enterprise's activities, the concepts and main approaches to determining the essence of strategic planning by the enterprise and identifies areas for improving the relevant process. An analytical assessment of the strategic planning system by the enterprise is carried out. The paper proposes areas for improving the strategic planning system and assesses the effectiveness of the proposed measures of the analyzed enterprise.

*Keywords:* strategic planning, strategy, management, efficiency of the enterprise, strategic management, improvement.

## ВСТУП

За сучасних складних умов розвитку та функціонування господарюючих суб'єктів, підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, зростання і глобалізації особливого значення набуває стратегічне планування підприємством, яке передбачає формування обґрунтованої стратегії. Це має стати основою і одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічної результативності.

Тому виникає потреба в удосконаленні системи управління економікою підприємства, здатної адаптуватись до нестабільного зовнішнього середовища. Українським підприємствам значно важче застосувати стратегічне планування у зв'язку із складними умовами господарювання. Одним із напрямів вирішення цього завдання є формування ефективного стратегічного планування та розробка науково обґрунтованих стратегій розвитку виробничих підприємств.

Обґрунтованість вище наведених висновків щодо актуальності підтверджує значна кількість наукових досліджень у даній сфері. Найбільший внесок в розробку теорії та практики стратегічного планування зробили такі відомі західні фахівці в сфері менеджменту організацій як І. Ансофф, Х. Мінцберг, Р. Акофф, М. Портер, П. Друкер, А. Макьярелло, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Ф. Котлер, та ін. Також вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблематикою стратегічного планування в системі управління підприємством, здійснили і вітчизняні науковці: О.М. Скібіцький, В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко, З.С. Шершньова, В.Д. Немцов, Д.Є. Довгань, О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко, М.Х.Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій та ін. Проте, питання обґрунтування стратегічного планування на підприємствах в сучасних умовах залишається актуальним і до теперішнього часу.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший

розвиток теоретико-методичних засад стратегічного планування діяльності підприємства, а також удосконалення стратегічного планування ТОВ «Праймхолод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних завдань:

- визначити сутність стратегічного планування підприємством;
- дослідити механізм управління стратегічного планування діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні засади аналізу стратегічного планування діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного планування підприємством;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Праймхолод»;
- проаналізувати систему стратегічного планування діяльності підприємства ТОВ «Праймхолод»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи стратегічного планування діяльністю підприємства;
- запропонувати способи удосконалення стратегічного планування діяльності підприємства ТОВ «Праймхолод»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес стратегічного планування діяльності підприємства, предметом – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення стратегічного планування ТОВ «Праймхолод».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес стратегічного планування діяльності підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та

аналогії – для розкриття сутності поняття «стратегічного планування діяльності підприємства»; а також класифікації, балансовий та аналізу, синтезу – для формулювання висновків про удосконалення стратегічного планування діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад удосконалення стратегічного планування діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні удосконалення стратегічного планування діяльності підприємства ТОВ «Праймхолд». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 89 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 52 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Суть, принципи та етапи стратегічного планування підприємства

Умови функціонування та виживання вітчизняних підприємств в теперішніх реаліях дуже складні, бо стан в якому перебуває країна не дає можливості ефективно спланувати діяльність на підприємствах. Дуже багато підприємств знизили кількість продукції, що випускається, а більшість взагалі припинили своє існування на ринку. Саме ефективне стратегічне планування допоможе адаптуватися підприємствам до реалій в яких вони зараз опинилися та знайти нові можливості для їх розвитку. Воно також важливе для забезпечення сталого управління ресурсами, що включають фінанси, людські ресурси та матеріальні активи. Стратегічне планування допомагає підприємствам зберігати свою конкурентну перевагу, ідентифікувати нові ринкові можливості та ефективно використовувати свої ресурси. Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичними та методологічними аспектами стратегічного планування займалися багато зарубіжних та українських вчених-економістів. Так, наприклад, Д. Шендел і К. Хаттен трактували його як «процес визначення й (установлення) зв'язку, організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам» [1]. Дж. Брайсон визначає стратегічне планування, як таке, що включає різноманіття видів планової діяльності фірми: у стратегічному плані маються на увазі плани різної періодичності – довгостроковий, середньостроковий, короткострокові, поточні; а також різних функцій – маркетингові, виробництва, персоналу й ін. [2]. С. Білоус та А. Северинчук вважають, що стратегічне планування – це важлива практика у сфері управління і бізнесу, і визначення цього поняття може варіюватися в залежності від джерела та контексту [3]. С. Покропивний зазначав, що стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт з визначенням довгострокових (на певний період) цілей та



напрямів діяльності підприємства. [4]. Такий автор, як М. Володькіна розглядає стратегічне планування, як набір рішень та дій, що керівництво робить для розробки унікальної стратегії, що веде до реалізації поставлених керівництвом цілей [4]. І. Агеєва вважає, що стратегічне планування це процес імітаційного створення ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з метою досягнення поставлених цілей і їх змін з урахуванням мінливості зовнішнього середовища, з урахуванням існуючих ресурсів підприємства [6].

У процесі діяльності підприємства Керівник Служби стратегічного управління та Виконавча рада здійснюють безперервний контроль за виконанням стратегічного плану за термінами та по суті.

Етап 1. Оновлення формулювань цілей та задумів підприємства. Основна мета та задуми підприємства розглядаються та коригуються не рідше одного разу на рік. Це здійснює Засновник, перш ніж розробляється стратегічний план. Уточнене формулювання має бути опубліковане у документі з оргполітики, і Засновник повинен повідомити про такі зміни співробітникам підприємства. Етап 2. Виявлення ситуації та справжнього “чому”. На цьому етапі Засновник розробляє ідеальну картину всього підприємства, визначає, у чому полягає найбільше відхилення від ідеальної картини та збирає дані, щоб виявити причину існування цього відхилення – справжнє “чому”. Для цього Засновник запитує необхідні дані Виконавчої ради. Дані запитуються у кілька етапів. Завданням Виконавчої ради є своєчасний збір даних із надійних джерел за всіма запитамі Засновника та надання цих даних для аналізу. У результаті Засновник письмово повідомляє, у чому полягає ситуація, яка причина її існування та яка мета стратегічного плану, який необхідно розробити. Етап 3. Формування задуму плану. Засновник проводить мозкові штурми, щоб сформувавши задум, який ляже основою стратегічного плану. Учасниками таких мозкових штурмів будуть члени Виконавчої та Рекомендаційної ради, а також провідні співробітники підприємства, здатні мислити масштабно та знаходити рішення.

Етап 4. Упорядкування стратегічного плану. На основі сформульованих на попередньому етапі задумів та планів Керівник Служби стратегічного управління складає стратегічний план з урахуванням наявних ресурсів та особливості діяльності. Результуючим документом цього етапу є опис стратегічного плану,

який Виконавча рада схвалює та передає для вивчення Засновнику.

Опис стратегічного плану має містити:

1. Формулювання ситуації - відхилення від ідеальної картини.
2. Формулювання справжнього «чому».
3. Цілі плану.
4. Відповіді на питання, які можуть виникати щодо плану у керівників і співробітників (ресурси, перешкоди тощо).
5. Список програм (але не самі програми). Опис плану має бути вичерпним, щоб керівники та співробітники могли, лише вивчивши цей документ, зрозуміти зміст і мету плану. План повинен бути описаний простою мовою, щоб зрозуміти її міг будь-який керівник підприємства.

Етап 5. Упорядкування програм. Перший крок цього етапу — після презентації стратегічного плану, відповідальні за його розробку керівники (члени Виконавчої та Рекомендаційної ради) вивчають розроблену на попередньому етапі стратегію (мети, задуми, ідеальну картину, плани). Контрольний аркуш щодо покращення розуміння стратегічного плану, його задуму, мети, ідеальної картини складає та оновлює для кожної нової публікації Адміністратор секції внутрішнього навчання. Він же проводить навчання керівників, перш ніж вони будуть приступати до написання програм. Другий крок — призначені відповідальним за розробку стратегічного плану. Відповідальні за програми формулюють головне завдання для кожної програми та встановлюють період часу, коли ця програма має бути розпочата та завершена. Завдяки цьому стає зрозуміло, які програми мають бути написані та затверджені насамперед. Третій крок — відповідальні за програми у групах із провідними співробітниками потрібних напрямів розробляють ті програми, виконання яких має розпочатися протягом двох місяців із публікації стратегії підприємства.

Складені програми передають на затвердження Виконавчій раді, яка після власного затвердження отримує схвалення програм у Засновника. Цей крок завершено, коли програми отримали схвалення Засновника та були взяті на контроль Керівником Служби стратегічного управління. Схвалена програма, завірена підписом Засновника.

Етап 6. Контроль за виконанням програм. Контроль є найважливішим

елементом стратегічного управління та необхідною умовою існування системи стратегічного планування.

Контроль виконання програм здійснюється:

1. Керівником Служби стратегічного управління, який проводить перевірку доповідей про виконання за завданнями програм, веде облік виконаних завдань за програмами та повідомляє про результати Виконавчої Ради та Засновника.

2. Виконавчою Радою щодо тих програм, відповідальними за які є Директор або його підлеглі.

3. Відповідальними за програми. У разі, якщо виконання завдань за програмами зривається або виконання завдань та програми не призводить до реалізації плану, плани та програми мають бути переглянуті та доопрацьовані. Коригування стратегічного плану та програм є необхідними умовами ефективності системи стратегічного управління та планування.

У процесі такого коригування здійснюється:

1. Аналіз причин невиконання стратегічного плану.

2. Вжиття оперативних заходів з метою домогтися реалізації програм у встановлений термін.

3. Коригування плану відповідно до обставин, що змінилися, якщо виконання схвалених програм є неможливим або недоцільним. Висновки. Розроблені етапи стратегічного планування дозволять підприємству вирішити ті нагальні проблеми, з якими воно бореться в даний період часу. Після дослідження підприємства було виявлено, що на даному етапі розвитку його переслідують наступні проблеми: підприємство втрачає багато грошей через значні коливання обсягу виробництва протягом календарного року, простоє в період листопад-лютий і не може впоратися із замовленнями у сезон. В результаті втрачає кваліфікованих співробітників, зазнає збитків у зимовий період, а на початку сезону втрачає прибуток через те, що змушена відмовляти клієнтам, вони йдуть до конкурентів.

Причина цього полягає в тому, що підприємство працює тільки на замовлення, замість того, щоб у моменти зниження попиту працювати на склад, створюючи запас продукції. Для того, щоб раз і назавжди впоратися з цією проблемою, необхідно організувати у міжсезоння роботу з виробництва

найпопулярніших видів продукції на склад. Для цього необхідно зібрати дані та визначити річні обсяги стандартної продукції, які можна виробляти не на замовлення, зробити розрахунки витрат на їх виробництво, включаючи всі виробничі витрати та заробітну плату. Виробництво повинне забезпечити безперебійну роботу протягом усього року. Отже, правильне використання запропонованих етапів стратегічного планування на підприємстві та розуміння відповідальності всіх, хто задіяний в процесі, дозволить підприємству не тільки позбутися поточних проблем, а й адаптуватися до умов, які склалися в країні та вивести підприємство на вищий рівень розвитку

Детальніше розглянути визначення поняття стратегічного планування, представлене вченими, можна в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Основні підходи до визначення категорії «стратегічне планування»**

Автор	Визначення
1	2
П. Друкер	Це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку [67, с. 199–200].
В.В. Тертичка	Систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє [3, с. 136].
М.Х. Корецький, О.І. Дацій	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства [25, с. 239], [29, с. 145].
О.М. Скібіцький	Управлінський процес розроблення стратегій, що сприяють виживанню підприємства [52, с. 48].
В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз,	Управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організацій та нових ринкових можливостей [12, с.201].
М.П. Бутко	Комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами відповідно до етапів її реалізації [55, с. 31].
О.І. Карпіщенко, О.О. Карпіщенко	Особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій

	поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища [22, с. 9].
Л.Є. Довгань, Л.П. Артеменко	Процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків (широке розуміння). Набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогностичним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (вузьке розуміння) [13, с. 397].

Отже, стратегічне планування - це систематичний та безперервний управлінський процес розроблення стратегій, набір дій та рішень якого аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле для досягнення цілей організації.

Стратегічне планування – це одна з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства та врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища [34].

Планування необхідне для досягнення організацією наступних цілей:

- підвищення контрольованої частки ринку;
- передбачення вимог споживача;
- випуск продукції більш високої якості;
- забезпечення узгоджених строків поставок;
- установлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції;
- підтримка репутації організації у споживачів.

Завдання планування визначаються кожною організацією самостійно залежно від діяльності, якою вона займається. Саме тому завдання стратегічного планування будь-якої організації зводяться до наступного:

- 1) планування росту прибутку;
- 2) планування витрат організації, і, як наслідок, їхнє зменшення;
- 3) збільшення частки ринку;
- 4) поліпшення соціальної політики підприємства.

Таким чином, основним завданням планування є одержання максимального

прибутку як результату діяльності та здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій та іншого.

## **1.2. Система стратегічного планування підприємства, особливості її впровадження**

Стратегічне планування діяльності підприємства залишається надзвичайно актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі. Ця практика вирішальна для успіху підприємств у світі, де зміни стали нормою. Глобалізація та ринкова конкуренція вимагають від компаній постійного аналізу та оновлення їх стратегій. Підприємства повинні бути готові до реагування на стрімкі зміни в технологіях і вимогах споживачів. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до цих змін і знаходити нові можливості для розвитку. Воно також важливе для забезпечення сталого управління ресурсами, що включають фінанси, людські ресурси та матеріальні активи. Стратегічне планування допомагає підприємствам зберігати свою конкурентну перевагу, ідентифікувати нові ринкові можливості та ефективно використовувати свої ресурси. Воно також сприяє покращенню внутрішньої координації та структуруванню діяльності підприємства. Фінансовий успіх підприємства часто пов'язаний з його стратегічним плануванням. Добре розроблена стратегія допомагає визначити цілі та пріоритети, збільшити прибуток і підвищити ринкову цінність підприємства. Крім того, стратегічне планування допомагає підготуватися до можливих кризових ситуацій і розробити стратегії виходу з них. Отже, в сучасних умовах, де бізнес-середовище постійно змінюється і вимагає адаптації, стратегічне планування залишається невід'ємною частиною успішного управління підприємством. Це інструмент, який дозволяє підприємствам не лише виживати на ринку, але і розвиватися, досягати нових вершин і забезпечувати сталу конкурентоспроможність.

Багато українських науковців досліджували питання щодо стратегічного планування на підприємстві, а саме: В. Мироненко є відомим українським науковцем у галузі стратегічного управління та стратегічного планування. О. Гнідаш спеціалізується на стратегічному плануванні у сфері управління. С. Панченко проводив дослідження з питань стратегічного планування та управління на

підприємствах. О. Дмитрієв вивчав питання стратегічного управління та планування на підприємствах, зокрема, оцінку ефективності інвестиційних проектів. Це лише декілька прикладів українських науковців, які досліджували тему стратегічного планування діяльності підприємств. Україна має багато талановитих дослідників у галузі управління та стратегічного планування, і їх робота важлива для розвитку бізнесу в країні. Мета роботи полягає в ретельному аналізі, систематизації та вивченні понять, принципів та методології стратегічного планування з метою розкриття його ролі в сучасному бізнес-середовищі. Стаття спрямована на розгляд актуальних аспектів стратегічного планування, включаючи його вплив на ефективність управління підприємством. Виклад основного матеріалу дослідження.

Стратегічне планування – це важлива практика у сфері управління і бізнесу, і визначення цього поняття може варіюватися в залежності від джерела та контексту [1]. Наведемо декілька різних визначень стратегічного планування:

1. Класичне визначення: стратегічне планування – це процес розробки і виконання стратегії, яка допомагає організації досягати своїх довгострокових цілей і місії. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та управлінських рішень для планування курсу дій [2].

Визначення з акцентом на стратегічному управлінні: стратегічне планування – це систематичний підхід до визначення, розробки та виконання стратегії організації з метою досягнення її стратегічних цілей та завдань. Воно включає в себе оцінку ризиків, прийняття стратегічних рішень і контроль за їх реалізацією [3].

3. Визначення з акцентом на довгостроковому плануванні: стратегічне планування – це процес розробки плану дій на довгострокову перспективу (зазвичай від 3 до 5 років і більше), з визначенням стратегічних цільових завдань і підходів для їх досягнення [3].

4. Визначення з акцентом на конкурентному середовищі: стратегічне планування – це процес адаптації організації до змін в конкурентному середовищі шляхом розробки стратегій, які допомагають зберігати або покращувати конкурентну перевагу [4].

5. Визначення з акцентом на важливості спільної цілі і комунікації: стратегічне планування – це процес, що передбачає розробку спільної цілі організації, визначення загальних цілей та стратегій, і активну комунікацію зі всіма учасниками для досягнення спільних цілей [5].

Загалом, стратегічне планування – це комплексний процес, який включає в себе різні аспекти, такі як аналіз, планування, рішення та реалізацію, і його визначення може коливатися в залежності від підходу та контексту, в якому воно застосовується.

Стратегічне планування – це складний процес, який включає в себе ряд принципів, що допомагають організаціям розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення своїх довгострокових цілей. Проаналізуємо декілька ключових принципів стратегічного планування (рис. 1):

1. Орієнтація на довгострокові цілі: стратегічне планування фокусується на досягненні довгострокових цілей та завдань організації. Відзначення чітких, конкретних і вимірюваних цілей є важливою основою стратегічного процесу.

2. Аналіз середовища: принцип стратегічного аналізу передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішній аналіз включає в себе вивчення ринкових тенденцій, конкуренції та можливих загроз. Внутрішній аналіз оцінює ресурси, можливості та обмеження організації.

3. Визначення стратегії: на основі результатів аналізу розробляється стратегія, яка визначає шляхи досягнення поставлених цілей. Стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

4. Комунікація та залучення всіх зацікавлених сторін: успішне стратегічне планування вимагає активної комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами організації, включаючи керівництво, співробітників і клієнтів. Залучення всіх сторін може покращити прийняття рішень та впровадження стратегії.

5. Моніторинг і оцінка: даний принцип наголошує на важливості постійного моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Підприємство повинно встановити метрики, які дозволять визначити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі, і готовність до корекції, якщо це необхідно.



6. Гнучкість та адаптація: сучасне стратегічне планування також вимагає гнучкості та здатності адаптації до змін. Організації повинні бути готові змінювати свої стратегії, якщо змінюються умови або цілі.

Загалом, ці принципи допомагають організаціям розробляти та впроваджувати стратегії, які відповідають їх потребам, довгостроковим цілям та змінам у зовнішньому середовищі. Основна мета стратегічного планування – створення стратегії, яка буде сприяти успішному розвитку та досягненню конкурентних переваг [3].

Методологія стратегічного планування – це система кроків та підходів, які організація використовує для розробки та впровадження своєї стратегії. Цей процес включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, розробку стратегії, планування дійових заходів, реалізацію стратегії, моніторинг і оцінку її виконання, а також можливу корекцію. Важливо враховувати, що методологія стратегічного планування може бути призначена для адаптації під конкретні потреби та типи організацій, але загальні етапи залишаються однаковими. Такий процес допомагає організаціям визначити свої цілі, розробити стратегію для їх досягнення та забезпечити ефективне впровадження та контроль цієї стратегії [5].

Стратегічне планування має значний вплив на ефективність управління підприємством. Наведемо деякі способи, якими воно впливає на цю ефективність [4]:

1. Цільове спрямування. Стратегічне планування допомагає підприємству визначити чіткі цілі та шляхи їх досягнення. Це створює зрозумілість та спільну мету для всіх внутрішніх стейкхолдерів, що полегшує управління та мотивацію співробітників.
2. Оптимізація ресурсів. Стратегічне планування дозволяє ретельно розглядати наявні ресурси і визначати їх оптимальне використання. Це допомагає підприємству мінімізувати зайві витрати і спрямовувати ресурси на пріоритетні ініціативи.
3. Визначення пріоритетів. Стратегічне планування допомагає ідентифікувати найважливіші завдання і проекти для досягнення стратегічних цілей. Це робить можливим фокусування зусиль та ресурсів на найважливіших завданнях.

4. Адаптація до змін. В сучасному динамічному середовищі стратегічне планування допомагає підприємству бути готовим до змін.

При розробці стратегії враховується аналіз ризиків та можливостей, що допомагає підприємству швидко реагувати на зміни в економіці та ринку.

5. Залучення зацікавлених сторін. Стратегічне планування зазвичай передбачає активну комунікацію зі всіма стейкхолдерами підприємства. Це допомагає створити спільну ціль та залучити всіх до виконання стратегії, що сприяє покращенню управління.

6. Моніторинг та оцінка. Стратегічне планування включає систематичний моніторинг виконання стратегії та оцінку її ефективності. Це дозволяє реагувати на відхилення вчасно і вносити корекції, якщо це необхідно. В цілому, стратегічне планування допомагає підприємству створювати чіткі цілі, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін та досягати сталого успіху в управлінні та досягненні стратегічних цілей. Висновки та перспективи подальших досліджень. Стратегічне планування діяльності підприємства є ключовим аспектом успішного управління в сучасних умовах. Підсумовуючи, можна зробити такі загальні висновки. Стратегічне планування є процесом розробки довгострокових цілей та стратегій для досягнення успішного функціонування підприємства в майбутньому. Важливість стратегічного планування полягає в тому, що воно допомагає підприємству визначити свою конкурентну перевагу, спрямовану на досягнення успіху на ринку та уникнення можливих загроз.

Процес стратегічного планування включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, визначення стратегічних цілей та розробку конкретних дій для їх досягнення. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін в ринкових умовах, покращити ефективність внутрішнього управління та підвищити загальну продуктивність. Успішне стратегічне планування вимагає відкритості до інновацій та гнучкості в реагуванні на зміни, а також внутрішнього співробітництва та відповідальності на всіх рівнях організації. Загалом, стратегічне планування є важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

### **1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегічного планування діяльності підприємства**

Умови воєнного стану, зростаючий конкурентний тиск, швидкі зміни в технологіях і ринковій кон'юктурі, а також зміни в перевагах споживачів змушують вітчизняні підприємства постійно оновлювати та розробляти стратегії підвищення ефективності діяльності. За таких обставин одним з головних завдань управлінського персоналу є розробка напрямів підвищення ефективності управління підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність. Завдяки впровадженню стратегій підвищення ефективності, сучасні підприємства мають можливість не лише краще адаптуватися до змін в навколишньому середовищі, але і формують власний напрям розвитку та розширення, одночасно збільшуючи конкурентні переваги. Правильно побудована стратегія сприяє досягненню більш високого рівня прибутковості, зниженню витрат, збільшення частки ринку і забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває формування стратегічних напрямів стабілізації ефективності діяльності для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану.

Значний внесок у дослідження теоретично-методичних основ ефективності діяльності підприємств зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями серед яких: Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. [1], Наза-ренко І. С. [2], Григораш О. В., Булигіна Д. О. [3], Савицька О. М. [4], Баглаєва Н.С., Суховєєва Ю. А. [7], Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. [8], Фісуненко П. А., Шевченко К. І. та багато інших. У зазначених працях досліджуються визначення ефективності, їх класифікації, методичні підходи до оцінювання, напрями підвищення. Окремі аспекти впровадження стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства досліджено у працях Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г [10], які в своїй роботі пропонують комплексний, системний підхід,

ретельно досліджуючи всі підрозділи, служби підприємства та ті процеси, які в них відбуваються. Щодо визначення головних складових підвищення ефективності діяльності, то Забедюк М. С. [11] пропонує використовувати стратегію диверсифікації як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, а Єпіфанова І. М. [12] детально досліджує антикризовий менеджмент як інструмент для підвищення ефективності діяльності підприємства. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючі дослідження щодо ефективності діяльності підприємства та шляхів їх підвищення, потребують додаткових досліджень пошук стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі в контексті сучасних умов та викликів.

Метою дослідження є розкриття та аналіз проблем ефективності управління підприємствами, виявлення факторів, що впливають на її показники, а також розробка стратегічних напрямів підвищення ефективності управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану.

Останнім часом кожне вітчизняне підприємство знаходиться у непередбачуваних умовах, що провокують глобалізація, динаміка ринку і загалом велика кількість впливів зовнішнього середовища. Такі умови іноді вимагають кардинальних змін в діяльності підприємства. Так, наприклад, відносно нещодавні карантинні обмеження через пандемію Covid-19 змусили підприємства змінювати стратегію діяльності та адаптуватися під нові реалії. На жаль, деякі підприємства не змогли існувати в нових умовах та припинили свою діяльність. В той же час велика кількість підприємств швидко скоригувала стратегію розвитку компанії, адаптувались до змін навколишнього середовища та, навіть, змогли підвищили ефективність діяльності.

Складнішим викликом для вітчизняних підприємств стало повномасштабне російське вторгнення 2022 року, що створило серйозні виклики, включаючи нестабільність ринку, логістичні, фінансові та навіть ризики втрати інфраструктури. У ситуації, що склалася компаніям вкрай необхідно розробити і впровадити ефективні стратегії, що дозволяють не тільки вижити, але і підтримувати стабільну роботу, забезпечувати поставки необхідних товарів і зберігати робочі місця. Підприємства, що здатні швидко адаптуватися, отримують конкурентну

перевагу і сприяють власному довгостроковому розвитку навіть у кризових ситуаціях. Крім того, виконання соціальної місії щодо забезпечення населення необхідними товарами підвищує значимість і відповідальність бізнесу перед суспільством [15–17].

Однак, зауважимо, що навіть в умовах стабільного економічного середовища, компаніям важливо постійно шукати шляхи та способи підвищення ефективності для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Враховуючи те, що наразі підприємницька діяльність здійснюється в умовах повномасштабної війни в Україні, дослідження стратегічних напрямів підвищення ефективності підприємств є не лише актуальним, а й необхідним для забезпечення економічної стійкості, соціальної стабільності та довгострокового розвитку. Адже розробка та впровадження стратегічних напрямів для підвищення ефективності підприємств можуть стати вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та функціонування підприємства в сучасних умовах. Так, у сучасному економічному середовищі ефективність діяльності є одним з ключових елементів успіху та стійкості бізнесу. Поняття ефективності в діяльності підприємств охоплює широкий спектр факторів, які вимірюються та оцінюються відповідно до конкретних цілей, стратегій та вимог підприємства. На сьогоднішній день, є багато визначень стосовно терміну «ефективність», як економічної категорії в процесі діяльності підприємства (табл. 1).

Отже, проаналізувавши підходи до визначення поняття «ефективність діяльності підприємств», можна стверджувати, що ефективність діяльності підприємств – це складне економічне поняття, яке відображає досягнення певного результату або мети, з використанням доступних ресурсів та можливостей, показуючи залежність результату від витрат. Ефективність діяльності підприємств можна розглядати з багатьох аспектів в різних областях діяльності підприємства, і у відповідності виділених підбирати конкретні напрями оцінки ефективності, або ж, за потреби, напрями з її підвищення. Необхідно додати, що багато науковців пропонують різноманітні підходи до класифікації ефективності, тому їх існує безліч. На нашу думку, найбільш вдале та систематизоване визначення в своєму дослідженні пропонує Пудичева Г. О., яка розглядає ефективність за окремими класифікаційними ознаками, такими як: характер наслідків, місцем отримання

ефекту, ступенем повторень, метою визначення, часовою перспективою, видом діяльності, функціональною спрямованістю, базою порівняння та моментом здійснення розрахунків [5].

Узагальнюючи вище наведене, розглянемо ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі, як здатність досягти максимального результату у співвідношенні до наявних ресурсів найбільш оптимальним чином у відповідності до поставлених цілей. Ми вважаємо, що оптова торгівля – чудовий приклад узгодження ринкових інтересів споживачів та виробників, яка втілюється продажі товарів і послуг для їх переробки або подальшого продажу. Торгівля відіграє важливу роль у забезпеченні товарообміну, об'єднуючи різні території та встановлюючи доцільні господарські зв'язки між виробниками і покупцями. Торгівельне підприємство яке належить до оптової торгівлі має економічні, організаційні та юридичні ознаки суб'єкта господарської діяльності, і здійснює всі операції за свій рахунок та від свого імені, спеціалізуючись на оптовій торгівлі [13]

Для дослідження нормативно-правової бази діяльності підприємства проведений аналіз законодавчих актів України, що регулюють діяльність всіх господарюючих суб'єктів у державі, а також окремих нормативних актів, що регулюють окремі види, сфери, підприємницької діяльності, галузі народного господарства, або ринки реалізації певних товарів та надання послуг. Джерелами інформації є Конституція України [27], Господарський кодекс України [10], Цивільний кодекс України [61], Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [14], Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [15], Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [16], Закон України «Про інформацію» [17], Закон України «Про рекламу» [18].

Конституція України [27] встановлює конституційні основи правопорядку у сфері господарювання, а також врегульовуються на найбільш загальному рівні найважливіші відносини у цій сфері. Господарський кодекс України [10] встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Цивільний кодекс України [61] регулює особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників. Податковий кодекс України

регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»[14] поширюється на всіх юридичних осіб, створених відповідно до законодавства України. Метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства. Бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, який ведеться підприємством. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [15] спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» регулює види зовнішньоекономічної діяльності в Україні, включаючи зовнішню торгівлю, економічне, науково-технічне співробітництво, спеціалізацію та кооперацію в галузі виробництва, науки і техніки, економічні зв'язки в галузі будівництва, транспорту, експедиторських, страхових, розрахункових, кредитних та інших банківських операцій, надання різноманітних послуг. В Законі України «Про інформацію» регулюються відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації. Закон України «Про рекламу» регулює відносини, пов'язані з виробництвом, розповсюдженням та споживанням реклами на території України.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, проаналізувавши підходи до визначення поняття «ефективність діяльності підприємств», можна стверджувати, що ефективність діяльності підприємств – це складне економічне поняття, яке відображає досягнення певного результату або мети, з використанням доступних ресурсів та можливостей, показуючи залежність результату від витрат. Ефективність діяльності підприємств можна розглядати з багатьох аспектів в різних областях діяльності підприємства, і у

відповідності виділених підбирати конкретні напрями оцінки ефективності, або ж, за потреби, напрями з її підвищення. Необхідно додати, що багато науковців пропонують різноманітні підходи до класифікації ефективності, тому їх існує безліч. На нашу думку, найбільш вдале та систематизоване визначення в своєму дослідженні пропонує Пудичева Г. О., яка розглядає ефективність за окремими класифікаційними ознаками, такими як: характер наслідків, місцем отримання ефекту, ступенем повторень, метою визначення, часовою перспективою, видом діяльності, функціональною спрямованістю, базою порівняння та моментом здійснення розрахунків [5].

Узагальнюючи вище наведене, розглянемо ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі, як здатність досягти максимального результату у співвідношенні до наявних ресурсів найбільш оптимальним чином у відповідності до поставлених цілей. Ми вважаємо, що оптова торгівля – чудовий приклад узгодження ринкових інтересів споживачів та виробників, яка втілюється продажі товарів і послуг для їх переробки або подальшого продажу. Торгівля відіграє важливу роль у забезпеченні товарообміну, об'єднуючи різні території та встановлюючи доцільні господарські зв'язки між виробниками і покупцями. Торгівельне підприємство яке належить до оптової торгівлі має економічні, організаційні та юридичні ознаки суб'єкта господарської діяльності, і здійснює всі операції за свій рахунок та від свого імені, спеціалізуючись на оптовій торгівлі



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ПРАЙМХОЛОД»

#### **2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ТОВ «Праймхолод»**

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Праймхолод» створене 20 довня 2008 року. ТОВ «Праймхолод» спеціалізується на виготовленні комерційного (не побутового) холодильного обладнання (морозильних скринь, вітрин). Юридична адреса ТОВ «Праймхолод»: 12402, м.Київ, вул. Бориспільське шосе, 9.

Також компанія «ПРАЙМХОЛОД» здійснює проектування і будівництво складів, фрукто-овочесховищ «під ключ», розрахунок, підбір і монтаж установок охолодження рідини – чіллерів, нестандартного холодильного обладнання, плиткових і спіральних швидкоморозильних апаратів.

Компанія «ПРАЙМХОЛОД» здійснює сервісне і гарантійне обслуговування холодильного обладнання.є виробником і постачальником холодильного обладнання, систем кондиціонування та вентиляції для промислових об'єктів. З перших днів своєї діяльності компанія позиціонує себе на ринку обладнання як компанія, що пропонує комплексні інженерно-технічні рішення в області промислового холодопостачання підприємств харчової, хімічної промисловості і сільського господарства. Спеціалісти компанії уважно відстежують зміни, що відбуваються в галузях промисловості, які є основними споживачами інженерних рішень. Це дозволяє гнучко реагувати на побажання наших Замовників і завжди пропонувати інноваційні технічні рішення, які відповідають усім вимогам наших клієнтів. Фахівці нашої компанії проектують і виготовляють обладнання, максимально адаптоване до особливостей технології виробництва наших замовників. Ми високо цінуємо довіру наших Замовників і з кожним роком намагаємося розширити асортимент обладнання та додаткових послуг, пропонованих клієнтам. У своїх розрахунках ми орієнтуємося на багаторічний досвід проектування і виробництва подібних систем європейських компаній.

ТОВ «ПРАЙМХОЛОД» - компанія, що виконує проектування та оснащення обладнанням камер заморозки, охолодження і зберігання продуктів харчування. Серед наших клієнтів: м'ясопереробні підприємства, рибодобувні підприємства й підприємства рибопереробки, овоче- і фруктосховища, кондитерські та хлібобулочні цехи, заводи з виготовлення м'ясних напівфабрикатів, сирзаводи та фабрики морозива.

Чіллери від компанії «ПРАЙМХОЛОД» призначені для охолодження промислового обладнання (екструдери, термопластавтомати), а також використовуються у виробництві мінеральної води та газованих напоїв. Ми можемо запропонувати установки будь-якої потужності, починаючи від 2 кВт. Інженерний і технічний потенціал, накопичений компанією, дозволяє вирішувати будь-які завдання холодопостачання для підприємств – споживачів штучного холоду. До такого обладнання відносяться холодильні агрегати і чіллери на базі гвинтових компресорів **BITZER** і **J & E HALL**, багатокомпресорні холодильні установки та холодильні центральні, компресорні станції, а також кліматичні камери. В наших проектах ми використовуємо обладнання провідних європейських виробників комплектуючих, таких як Bitzer, Frascold, Copeland , Alfa Laval, Guentner, Thermofin, AlcoControls, Danfoss та ін. Надійність системи холодопостачання залежить не лише від якості комплектуючих, але й від безвідмовності систем управління, контролю та захисту, тому проектуванню та виробництву систем управління обладнанням приділяється особлива увага. Сервісна служба ТОВ «ПРАЙМХОЛОД» надає послуги з ремонту та обслуговування обладнання усім нашим Замовникам незалежно від року випуску обладнання та місця його розташування.

Сфера діяльності ТОВ «Праймхолод»:

- Комерційне та холодильне промислове обладнання;
- Холодильне обладнання для молокозаводів;
- Технологічне холодильне обладнання для складів;
- Кліматичне обладнання;
- Вентиляційне обладнання;
- Холодильне обладнання для м'ясокомбінатів;
- Холодильне обладнання для ресторанів;
- Будівництво фрукто- та овочесховищ;

- Будівництво холодильних складів.

Напрямки діяльності ТОВ «Праймхолод»:

- Проектування систем холодопостачання;
- Виробництво серійного та спеціального, холодильне торговельне обладнання для підприємств промисловості, медицини, науки, суднобудування та транспорту, сільського господарства; галузей харчових виробництв, будівництва, спорту, хімії; підприємств торгівлі;
- Постачання повного спектру, купити холодильне обладнання та компоненти, включаючи адсорбційні холодильні компресори, теплообмінне обладнання, технологічне холодильне обладнання, Київ;
- Монтаж, авторизоване сервісне обслуговування і ремонт холодильного обладнання;
- Реконструкція холодильних складів.

Види обладнання, що виробляється:

Підприємство ТОВ «ПРАЙМХОЛОД» виробляє і поставляє такі види промислового холодильного та кліматичного обладнання:

- Водоохолоджувальні установки (холодильні машини);
- Установки охолодження рідин (чіллери);
- Плиткові і спіральні скороморозильні апарати;
- Генератори лускатого і пластинчастого льоду;
- Центральні холодильні станції;
- Акумулятори холоду для охолодження молока та ін;
- Холодильні агрегати ціна;
- Компресорні станції;
- Камери шокової заморозки;
- Скороморозильні тунелі;
- Флюїдизаційні тунелі;
- Спіральні апарати.

ТОВ «Праймхолод», яка володіє професійними знаннями і спирається на потужний інженерний потенціал своїх фахівців – Ваш надійний партнер в області промислового холоду. Торгова марка ТОВ «Праймхолод» також має ряд конкурентних переваг, основними з яких є:

- найбільший виробник комерційного морозильного обладнання в Україні з 12-річним досвідом роботи;
- продукцію обирають найбільші виробники морозива та заморожених напівфабрикатів, а також партнерами компанії є відомі мережі супермаркетів та підприємства громадського харчування;
- використання передових технологій виробництва та комплектуючих відомих світових брендів;
- все обладнання з асортименту має сертифікати якості;
- оперативне реагування протягом 48 годин на запит споживача в необхідності сервісу та проведення гарантійного ремонту;
- надання 2-річної гарантії на всі види продукції;
- привабливий дизайн та брендування придбаного обладнання за ескізами індивідуально до потреб споживачів.

В цілому, увібравши в себе досвід роботи з західними постачальниками комплектуючих і матеріалів, максимально удосконаливши та довівши до рівня світових стандартів процесів виробництва морозильного обладнання, підприємство успішно розвивається та є конкурентноспроможним. Стратегічною ціллю Торгової марки ТОВ «Праймхолод» є розвиток в просуванні надійного та якісного комерційного холодильного обладнання українського виробництва на світовому ринку. Філософія компанії ТОВ «Праймхолод» ґрунтується на простому принципі – «Люди і машини повинні працювати в гармонії» [21].

На підприємстві існують основні, допоміжні та бізнес-процеси управління, що представлені в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Основні бізнес-процеси та операції підприємства**

Бізнес-процес	Операція
1	2
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	1.1. Визначення потреб та побажань споживачів 1.2. Вимірювання задоволення споживачів 1.3. Здійснення моніторингу змін на ринку
2. Розроблення стратегічного бачення і місії компанії	2.1. Здійснення моніторингу зовнішнього середовища 2.2. Визначення концепції бізнесу і стратегії організації 2.3. Розроблення організаційної інфраструктури і системи взаємовідносин між організаційними одиницями 2.4. Розроблення та ранжування цілей організації
3. Розроблення нових	3.1. Розроблення концепції нового виробу чи послуги

виробів чи послуг	3.2. Розроблення, створення і оцінювання прототипів 3.3. Удосконалення існуючих виробів/послуг 3.4. Тестування ефективності нових і вдосконалених виробів/послуг
4. Продаж виробів та послуг	4.1. Позичіонування на сегментах ринку 4.2. Оброблення замовлень споживачів
5. Виробництво і забезпечення виробництва	5.1. Тип переробної підсистеми (стратегія процесу) 5.2. Основні етапи технологічного процесу 5.3. Просторова організація діяльності 5.4. Виробнича інфраструктура 5.5. Системи планування та управління
6. Виставлення рахунків і обслуговування споживачів	6.1. Виставлення рахунків 6.2. Здійснення післязбутового обслуговування 6.3. Реагування на запити споживачів
7. Управління людськими ресурсами	7.1. Розроблення стратегії в галузі персоналу 7.2. Деталізація стратегії до рівня функцій 7.3. Здійснення відбору і влаштування персоналу 7.4. Навчання та розвиток персоналу 7.5. Управління продуктивністю праці, розроблення системи мотивації 7.6. Забезпечення належних умов праці
8. Управління інформаційними ресурсами	8.1. Планування, розроблення та розгортання системи інформаційної підтримки управління підприємством
9. Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	9.1. Управління фінансовими ресурсами 9.2. Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності 9.3. Здійснення внутрішньої ревізії 9.4. Управління податками
10. Здійснення управління програмними роботами у сфері охорони навколишнього середовища	
11. Управління зовнішніми зв'язками підприємства	
12. Управління якістю робіт	12.1. Вимірювання показників діяльності підприємства 12.2. Здійснення оцінки якості 12.3. Удосконалення процесів і систем, комплексного управління якістю

*Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень*

Отже, усі бізнес-процеси, що діють на підприємстві, відповідають його поставленим завданням та ілюструють призначення, умови функціонування та види діяльності суб'єкта господарювання.

Розглянемо організаційну структуру на рисунку 2.1 та визначимо її тип в компанії.



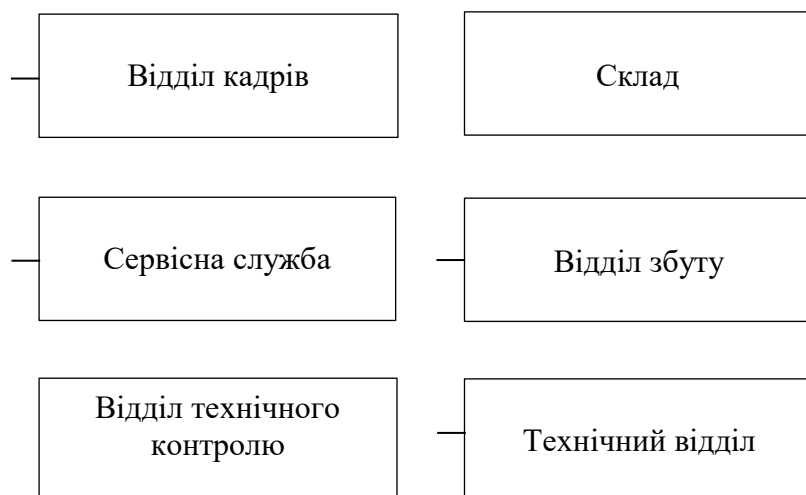


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Праймхолод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши, визначено, що на підприємстві ТОВ «Праймхолод» існують такі відділи: адміністрація, відділ кадрів, постачання, збуту, сервісної служби, технічного контролю, технічний відділ, склад, слюсарна та фарбувальна дільниці, цех збирання холодного обладнання.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, якому підпорядковуються всі відділи (рис. 2.2).



## Рис.2.2. Структура управління ТОВ «Праймхолод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, ми розглянули структуру управління ТОВ «Праймхолод» і можемо зробити наступні висновки. Виходячи з даних, встановлено, що кожний працівник підпорядковується одному керівникові і одержує вказівки від безпосереднього керівника. Таким чином, на підприємстві забезпечена швидкість передачі інформації та розпоряджень. Це свідчить про те, що ТОВ ТОВ «Праймхолод» функціонує за лінійною структурою управління. Така система забезпечує простоту та чіткість у взаємозв'язках.

Виходячи з вищенаведених даних, доцільним буде проаналізувати структуру персоналу на підприємстві. Для оцінки забезпеченості та використання персоналу підприємства слід розглянути структуру трудових ресурсів підприємства за категоріями персоналу ТОВ «Праймхолод» за 2020-2022 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Структура трудових ресурсів підприємства за категоріями персоналу ТОВ «Праймхолод»

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	+/-	Пунктів структури
Середньо-облікова чис. працівників	217	100,00	276	100,00	279	100,00	62	X
Керівники	19	8,76	23	8,33	24	8,60	5	-0,16
Спеціалісти та службовці	21	9,68	26	9,42	25	8,96	4	-0,72
Робітники, із них:	177	81,57	227	82,25	230	82,44	53	0,87
– основні робітники	167	76,96	216	78,26	219	78,49	52	1,53
– допоміжні робітники	10	4,61	11	3,99	11	3,94	1	-0,67

Отже, середньо-облікова чисельність працівників становить 217, 276 та 279 осіб відповідно за 2020-22 роки. Ми бачимо поступове та рівномірне збільшення керівників, спеціалістів та службовців на підприємстві.

Середньооблікова чисельність працюючих, продуктивність та фонд оплати праці за 2020-2022 роки розглянуто у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Продуктивність праці та оплата праці на підприємстві ТОВ «Праймхолод»**

Показники	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
					+/-	%
Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	217	276	279	62,00	28,57
Фонд оплати праці	тис.грн.	1171,80	1578,72	1732,59	560,79	47,86
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	1528,60	1349,20	1459,40	- 69,20	- 4,53
Середня заробітна плата	тис. грн.	5,40	5,72	6,21	0,81	15,00

Отже, фонд оплати праці становить 1171 тис. грн. у 2020 році, та 1732 тис. грн. у 2022 році. При цьому продуктивність праці дорівнює 1459,4,40 тис. грн./чол. та зменшилась на 4,53% в порівнянні з 2020 роком.

У таблиці 2.4 розглянута кількість працівників, які підвищили кваліфікацію та навчилися новим професіям.

Таблиця 2.4

**Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Праймхолод»**

Підготовка та підвищення кваліфікації	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	+/-	%
Навчено новим професіям	15,00	6,91	12,00	4,35	12,00	4,30	-3,00	-20,00
Підвищили кваліфікацію	4,00	1,84	7,00	2,54	5,00	1,79	1,00	25,00

Отже, на підприємстві лише для незначної кількості працівників проводять навчання та підвищення кваліфікації. Станом на 2022 рік лише 12 чол. навчено новим професіям, а 5 осіб підвищили кваліфікацію. На це слід звернути увагу в подальшому.

Відповідно до технологічного процесу виробництва морозильних вітрин ТМ ТОВ «Праймхолод» (Додаток Г) необхідні матеріали для виготовлення продукції надходять на склад матеріалів, після чого поетапно направляються по дільницям: дільниця підготовки і обробки матеріалів, збиральна, монтаж. Готовий виріб проходить контроль якості на спеціальній ділянці методом перевірки, контролюється також графік роботи холодильного обладнання, позначаються



технічні характеристики, після чого холодильна вітрина переміщується на склад пакування та брендування. Не менш важливим є те, що підприємство надає послуги з брендування техніки – обклеювання корпусу згідно ескізів. Таким чином, підприємство має індивідуальний підхід до кожного з покупців, що вдало виділить його серед конкурентів. Ознайомитись з прикладами брендування можна в Додатку Д. На базі власних виробничих площ організовано 5 виробничих дільниць, кожна з яких оснащується технологічним обладнанням. Детальніше розглянути організацію виробництва можна на рисунку 2.3.

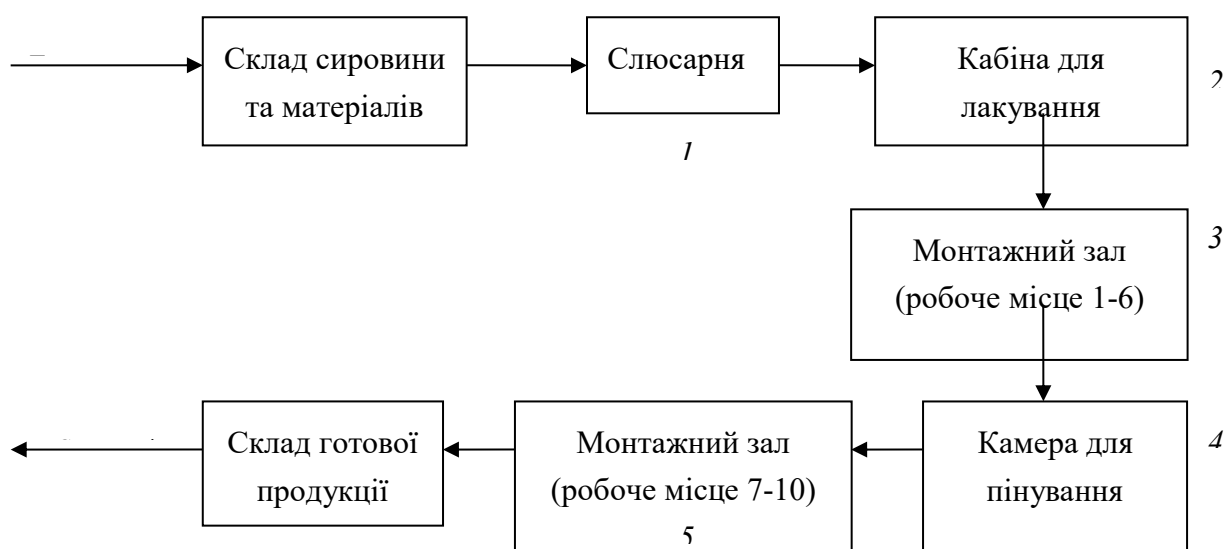


Рис. 2.3. Організація виробничих процесів ТОВ «Праймхолод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, проаналізувавши рисунок 2.3, можна сказати, що підприємство вдало встановило послідовність виробничих етапів, що в свою чергу матиме позитивний результат під час виробництва. Торгова марка ТОВ «Праймхолод» випускає продукцію різних габаритів і з різним набором функцій. Розглянути склад товарного асортименту продукції ТОВ ТОВ «Праймхолод» можна за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Склад товарного асортименту продукції ТОВ «Праймхолод», 2022 рік**

№ з/п	Види товарного асортименту	Групи товарного асортименту
1	2	3

1	Морозильні вітрини з гнутим склом	M200S, M300S, M400S, M500S, M600S, M200SF, M300SF, M400SF, M500SF, M600SF, M300SH, M400SH, M400SK
2	Морозильні вітрини з прямим склом	M200P, M300P, M400P, M500P, M600P
3	Морозильні вітрини «прикасові»	M100V , M200V

1	2	3
4	Морозильні скрині з глухою кришкою	M200Z, M300Z, M400Z, M500Z, M600Z, M800Z, M1000Z
5	Морозильні скрині для вагового морозива	M300SL, M400SL, M600SL, M100Q, M300Q, M400Q, M600Q, M800Q
6	Морозильні скрині бонетного типу	M1000V, M800D, M800S, M800W
7	Холодильні вітрини з прямим склом	FDI160A, FDI197A, FDI260A, FGL130, FGL160, FGL190, FGL130A, FGL160A, FGL190A
8	Холодильні вітрини з гнутим склом	SGL130, SGL160, SGL190, SGL130A, SGL160A, SGL190A, VGL130, VGL160, VGL190, VGL130A, VGL160A, VGL190A
9	Торговельне обладнання	FGL, SGL
10	Кондитерські холодильні вітрини	VDL108, VDL158, VDL108A, VDL158A
11	Холодильні та морозильні шафи	ND70M, VD70M, SD70M, VD75G, VD75GA, ND75G, VG60G, NG60G

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, підприємство виготовляє дев'ять видів товарного асортименту, що в свою чергу поділяються на певні групи. Можна зробити висновки, що компанія має усі необхідні позиції товарів для сучасного ринку.

Застосування продукції ТОВ «Праймхолод» досить широке: у супермаркетах, продовольчих магазинах, ресторанах (в тому числі швидкого харчування), кафе, кіосках, міні-маркетах і інших закладів, що продають продукти харчування, включаючи вуличні торговельні точки для зберігання і демонстрації продуктів. Завдяки особливостям конструкції (горизонтальна кришка) в них можна зберігати великий перелік продуктів харчування, що мають різну форму і розміри. Техніка даного типу підтримує необхідні температурні умови для зберігання продуктів протягом тривалого часу. Частина вітрин обладнана внутрішнім підсвічуванням, а також є можливість зберігати запас продуктів всередині. Завдяки цьому продавець привертає більше покупців в місцях скупчення людей.

Для оцінки цінової політики необхідно розглянути середньорічні ціни на продукцію ТОВ «Праймхолод» за допомогою таблиці Е.1 (Додаток Е).

Отже, ціни на продукцію ТОВ «Праймхолод» залежать від виду продукції. Всього на підприємстві виготовляють 70 позицій різноманітних морозильних та

холодильних вітрин. Станом на 2022 рік ціна на морозильний ларь з глухою кришкою «M200Z» коштує 9986 грн., що є найдешевшим продуктом серед усіх. Найдорожчою є кондитерська вітрина «VDL 158» - 46663 грн. Середньорічна ціна на всю продукцію становить 22956 грн [46].

На ринку холодильного обладнання України окрім ТМ ТОВ «Праймхолод» функціонує підприємство «UBC Group» та іноземні виробники ТМ: «Cold», «Mawi», «Ingloo», «JBG». Для порівняння з конкурентами зібрані дані, які оформлені в карті технічного рівня виробів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Карта технічного рівня виробів для оцінки конкурентоспроможності продукції

Вибрані показники на основі знання ринку	Кількісні характеристики технічних параметрів		
	ТОВ «Праймхолод»	«UBC Group»	Значущість параметрів
Брендування	Індивідуально до потреб споживачів	За попереднім замовленням	0,1
Спосіб оплати	Безготівкова оплата, післяплата, в кредит, банківською карткою	Оплата карткою, після отримання замовлення	0,2
Доставка	Доставка кур'єрською службою	Самостійно, за допомогою кур'єрської доставки	0,3
Гарантійний термін	24 місяці	12 місяців	0,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, виявлено, що найважливішим параметром є гарантійний термін продукції. Досліджуване підприємство вирізняється з-поміж конкурентів саме за допомогою цього показника, адже забезпечує найбільший гарантійний термін на вироби.

Проведемо порівняльну характеристику цін на найпопулярніші товари комерційного холодильного обладнання у 2020 році у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Порівняльна характеристика цін у 2020 р.

Товар	ТОВ «Праймхолод»	«UBC Group»
Холодильна шафа зі скляними дверима	21728	22 752

Холодильна вітрина із зберіганням товарів, 400 л	35289	31 277
Кондитерська вітрина бізнес-класу	46663	42 452
Холодильна шафа з глухими дверима	21239	29 993
Морозильний ларь з гнутим склом, 500 л	17645	17 804
Морозильна вітрина для продажу вагового морозива, 500 л	29165	39 465

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, ТОВ «Праймхолод» помітно вирізняється серед конкурентів за рахунок встановлених середньорічних цін на більшу кількість товарів, що були розглянуті раніше. Крім цього, існують дрібнооптові та оптові ціни на продукцію. Підприємство надає знижку 3% та 10% від роздрібною ціни на продукцію для дрібнооптової та оптової відповідно. Це є позитивним, адже може забезпечити більший обсяг реалізації за рахунок збільшення кількості продукції в замовленнях та стимулювати покупців до постійної співпраці.

## 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Праймхолод»

Фінансовий аналіз діяльності підприємства дозволяє вивчити фінансовий стан підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів. Головною метою фінансового аналізу є своєчасне з'ясування та виправлення недоліків у фінансовій діяльності та виявлення резервів покращення фінансового стану підприємства та його платоспроможності. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства відбувся на підставі наступних форм фінансової звітності: «Баланс підприємства» (Форма №1) та «Звіт про фінансові результати» (Форма №2) за 2020-19 роки та проведена оцінка фінансового стану підприємства. Проаналізуємо активи та зобов'язання ТОВ «Праймхолод» за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Характеристика активів та зобов'язань ТОВ «Праймхолод» за балансом

№ з/п	Показники	На 31.12.2020	На 31.12.2022	Відхилення	
		тис. грн.	тис. грн.	+, -	%
Активи					
1	Необоротні активи	60388,3	60695,9	307,6	0,51
2	Оборотні активи	102680,5	169248,9	66568,4	64,83

2.1	Запаси	54002,6	72278,3	18275,7	33,84
2.2	Готова продукція	44729,4	45192,0	462,6	1,03
2.3	Товари	-	-		
2.4	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	41314,1	88567,3	47253,2	1,14 р.
2.5	Інша поточна дебіторська заборгованість	4032,2	-	-	-
2.6	Гроші та їх еквіваленти	130,6	317,4	186,8	1,43 р.
	Всього майно	163068,8	229944,8	66876,0	41,01
	Пасиви				
1	Власний капітал	57233,8	77888,2	20654,4	36,09
1.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	4207,0	4207,0	0	-
1.2	Нерозподілений прибуток	16638,7	37293,1	20654,4	1,24 р.
2	Довгострокові зобов'язання	45796,7	90865,8	45069,1	98,41
3	Поточні зобов'язання	60038,3	61190,8	1152,5	1,92
3.1	Короткострокові кредити банків	6224,5	-	-	-
3.2	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	42530,8	60416,7	17885,9	42,05
3.3	з бюджетом	10,6	92,5	81,9	7,72 р.
3.4	зі страхування	99,5	279,8	180,3	1,81 р.
3.5	з оплати праці	147,2	401,8	254,6	1,72 р.
3.6	Інші поточні зобов'язання	11025,7	-	-	-
	Всього джерел формування майна	163068,8	229944,8	66876,0	41,01

З'ясовано, що загальна вартість майна збільшилась на 66876 тис.грн. або 41,01%, що є позитивною тенденцією. Первісна вартість основних засобів збільшилась на 16891,8 тис. грн. або на 21,33 % в 2022 р. порівняно з 2020 роком. Інші необоротні активи зросли на 307,6 тис. грн або 0,51 %. Вартість запасів зросла на 18275,7 тис. грн. або на 33,84%. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилась на 47253,2 тис. грн. або 114,38%. Сума грошових коштів та їх еквівалентів зросла на 186,8 тис. грн. або 143,03 %.

Вартість власного капіталу збільшилась на 20654,4 або 36,09 %. Проте довгострокові зобов'язання зросли на 45069,1 тис. грн. або 98,41 %, а поточні зобов'язання за розрахунками зросли на 1152,5 тис. грн. або на 1,92 % у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Показники ділової активності та ефективності господарської діяльності розрахуємо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Праймхолд»**

№ з\п	Показники	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р.	
		2020	2021	2022	+,-	%
1.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	50047,5	83679,5	92125,4	42077,9	84,08
2.	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	116886,7	129623,7	162907,9	46021,2	39,37
3.	Середньооблікова кількість працівників, осіб	217	276	279	62	28,57
4.	Фондоозброєність	230,6	303,2	330,2	99,6	43,19
5.	Фондовіддача	6,6	4,5	4,4	-2,2	-33,33
6.	Продуктивність праці, тис. грн./особу (за чисельністю працівників)	1528,6	1349,2	1459,4	-69,2	-4,53
7.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,8	2,9	2,5	-0,3	-10,71
8.	Тривалість оборотності оборотних активів, днів	130,4	125,9	146,0	15,6	11,96
9.	Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	0,03	0,04	0,06	0,03	100,00

Отже, середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 42077,9 тис. грн. або 84,08 % у 2022 році порівняно з 2020 р., оборотних активів – на 46021,2 або 39,37 %. Середньооблікова кількість працівників зросла у 2022 році на 62 особи або 28.57 % і становить 279 чол., що є позитивним результатом. Проте продуктивність праці за чисельністю працівників зменшилась на 4,53 % і становить 1459,4 тис. грн. / ос. в 2022 р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів відображає швидкість обороту всіх оборотних засобів підприємства та дорівнює 2,5 у 2022 році, але в порівнянні з 2020 роком цей коефіцієнт зменшився на 0,3. При цьому тривалість оборотності оборотних активів відповідає значенню 146 днів та цей показник збільшився на 15,5. Рентабельність використання основних і оборотних засобів поступово і рівномірно зростає, що свідчить про ефективність використання засобів та є позитивною тенденцією.

Так, в 2022 році він дорівнює 0,06 та збільшився вдвічі порівняно з 2020 роком. Розглянемо характеристику доходів компанії за 2020-19 роки (табл. 2.10).

*Таблиця 2.10*

**Характеристика доходів підприємства ТОВ «Праймхолод», тис. грн.**

№ з/п	Види доходів	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р.	
		2020	2021	2022	+,-	%
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	331704,6	372385,8	407162,1	75457,5	22,75
2.	Інші операційні доходи	16093,4	30231,3	69980,1	53886,7	3,34 р.
3.	Разом чисті доходи	347798,0	402 617,1	477 142,2	129344,2	37,19

Отже, як чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, так і інші операційні доходи з кожним роком збільшуються, що свідчить про ефективність діяльності.

Разом чисті доходи зросли на 129344,2 тис. грн. або 37,19 % в 2022 році порівняно з 2021 р.

Проведемо оцінку ефективності господарської діяльності ТОВ «Праймхолод» за допомогою показників рентабельності діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Показники оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Праймхолод»,  
%**

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відх. 2022р. до 17р.
			2020	2021	2022	+/-
1.	Рентабельність господарської діяльності	збільшення	1,82	2,39	3,52	1,70
2.	Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	збільшення	1,50	2,05	3,20	1,70
3.	Рентабельність активів	збільшення	3,15	4,01	5,82	2,67
4.	Рентабельність власного капіталу	збільшення	13,61	12,49	18,25	4,64

Отже, за даними таблиці можна зробити висновки, аналізуючи рентабельність господарської діяльності, активів та власного капіталу. Рентабельність господарської діяльності показує, що 3,52 грн прибутку отримано у 2022 році від господарської діяльності з 1 грн. загальних витрат. Цей показник має тенденцію до зростання (на 1,70 порівняно з 2020 р.), тому дає змогу позитивно оцінити ефективність діяльності.



Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції зросла на 1,70, рентабельність активів – на 2,67, рентабельність власного капіталу – на 4,64, що характеризує ефективне використання активів та власного капіталу. Проаналізувати та оцінити показники ліквідності та ділової активності ТОВ «Праймхолд» за 2020 – 2022 роки можна за допомогою таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Показники оцінки ліквідності та ділової активності ТОВ «Праймхолд»**

№ з\п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р. +,-
			2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$\geq 1$ , збільшення	1,71	2,17	2,77	1,06

1	2	3	4	5	6	7
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0$ , збільшення	0,01	0,01	0,01	0,00
4.	Частка оборотних засобів в активах	-	0,63	0,72	0,74	0,11
5.	Чистий оборотний капітал	$\geq 0$ , збільшення	42642,20	84390,60	108058,10	65 415,90
6.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	4,14	5,63	6,11	1,97
7.	Коефіцієнт завантаженості активів	зменшення	0,48	0,51	0,55	0,07
8.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	8,05	6,20	4,88	-3,17

Отже, загальний коефіцієнт покриття відповідає нормативному значенню та має тенденцію до збільшення. Оборотних засобів достатньо для покриття боргів, так як у 2022 році 2,77 грн оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань.

В свою чергу коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності також мають позитивні значення – 1,59 та 0,01 відповідно станом на 2022 рік. Тому частина поточних зобов'язань може бути погашена не лише за рахунок грошових коштів, а й очікуваних фінансових надходжень, а також характеризується негайна готовність підприємства погасити ці зобов'язання.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2022 році дорівнює 6,11 та збільшився на 1,97, що має позитивне значення. Проте коефіцієнт завантаженості активів та коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості мають негативні тенденції.

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Праймхолд» за 2020 – 2022 роки розглянемо в таблиці 2.13.

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
			2020	2021	2022	+/-
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,35	0,30	0,34	-0,01
2.	Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	$\leq 1$ , зменшення	1,85	2,36	1,95	0,10
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	-0,03	0,02	0,10	0,13
4.	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,2 і менше	0,80	1,24	1,17	0,37
5.	Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,5 і більше	0,57	0,47	0,40	-0,17

Отже, коефіцієнт автономії відображає, що підприємство залежне від зовнішніх джерел фінансування і становить 0,34 у 2022 році при нормативному значенні 0,5, тобто на кінець періоду лише 34% фінансується за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансування відповідає значенню 1,95 та зменшився порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має тенденцію до зростання та дорівнює 0,1 у 2022 році. Коефіцієнти довгострокових та поточних зобов'язань не відповідають нормативним значенням та дорівнюють 1,17 та 0,40 у 2022 році відповідно.

Показники рентабельності господарської діяльності та ліквідності мають позитивні значення та дають змогу позитивно оцінити ефективність діяльності ТОВ «Праймхолод» за 2020 – 2022 роки. Чистий дохід зростає поступово та пропорційно за досліджуваний період. В цілому, підприємство є платоспроможним та ефективно здійснює господарську діяльність.

### **2.3. Аналіз інструментів стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Праймхолод»**

На основі розрахунків та проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. ТОВ «Агрофірма «Авангард» має середній рівень забезпечення економічної безпеки. Такі складові, як фінансова та політико-

правова знаходяться на високому (абсолютному) рівнях, що говорить про бездоганну роботу адміністративного апарату та його спеціалістів.

Фактичний рівень екологічної, техніко-технологічної та силової складових майже відповідає максимальному. Дане явище має позитивну тенденцію, а це означає, що підприємство займається вирішенням низки проблем, які значно впливають на рівень забезпечення економічної безпеки.



Рис. 2.1. Схема областей економічної безпеки ТОВ «Агрофірма «Авангард»

Отже, що стосується інформаційної, кадрової та інтелектуальної складових, та їх значення дещо відрізняються від максимальних, що загалом незадовільно впливає на загальний рівень економічної безпеки. ТОВ

«Агрофірма «Авангард» необхідно звернути увагу на слабкі сторони функціонування загальної системи фінансово-економічної безпеки, які виражені в окремих складових безпеки.

### 2.3. Діагностика зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу на ТОВ «Агрофірма «Авангард»

Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори. Ці взаємозв'язані фактори чинять вплив на діяльність підприємства, вибір його подальшого розвитку (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Середовище непрямого впливу на ТОВ «Агрофірма «Авангард»

З кожним роком керівництво господарства вимушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Всі підприємства залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке, як правило, перебуває поза впливом менеджера (керівника). Але слід зазначити, що одні підприємства розвиваються та досягають успіху, а інші – банкрутують в одних і тих самих умовах.

Діагностику середовища непрямого впливу на підприємство здійснимо шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів. У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST – аббревіатура назв різних середовищ:

- P – political and legal environment (політико-правове середовище);
- E – economic environment (економічне середовище);
- S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);
- T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

В процесі проведення діагностики зовнішнього середовища підприємства слід урахувати рівень нестабільності. Рівень нестабільності залежить від галузі, в якій господарює підприємство, економічних і політичних факторів. Вибір виду стратегічного управління здійснюється відповідно до конкретного рівня нестабільності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Зв'язок

видів стратегічного управління та рівня нестабільності

зовнішнього середовища

Назва рівня нестабільності середовища	Рівень нестабільності середовища	Вид управління	Вид стратегічного управління
Відносна стабільність	2,5-3,0	Управління на основі інструкцій	Стратегічне планування
Реактивність	3,0-3,5	Реактивне управління	Управління шляхом вибору стратегічних позицій
Прогнозування довгострокових змін	3,5-4,0	Довгострокове планування	Управління шляхом ранжування стратегічних завдань
Передбачення середньострокових змін	4,0-4,5	Управління на основі передбачених змін	Управління в умовах слабких сигналів
Дослідження короткострокових змін	4,5-5,0	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Управління в умовах стратегічних несподіванок

Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління. Вищий рівень нестабільності передбачає менше часу, який відводиться на реакцію підприємства.

Якщо при рівні нестабільності «3» використовується стратегічне планування, підприємство має можливість адаптуватися до нових умов середовища до початку негативного впливу, який загрожує втратами. При рівні нестабільності «4» зазначений вплив настає набагато раніше, ніж підприємство відреагує на загрозу. Тому в цьому випадку використовується швидший засіб реагування, що містить чітко продумані дії, які дозволять пристосуватися в максимально короткі строки.

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання названих факторів.

Політичні. Внутрішній ринок перебуває під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього, політичні фактори відбиватимуться на операціях у галузі міжнародного бізнесу.

Соціальне напруження може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якогось підприємства або продукту. Політичні дії проти уряду або раптова зміна режиму, як мінімум, збільшують невизначеність для експортера чи іноземного інвестора. Слід визнати, що такі події – винятки, а не правила. Майже в усіх країнах поточний політичний процес визначається певними змінами в державній політиці, а не переворотами. Проте навіть незначні зміни в політиці позначаються на бізнесі. Тому політичні фактори підприємство повинне враховувати до прийняття рішень щодо вкладання капіталів або прийняття на себе зобов'язань щодо збуту, тощо.

Правові. Займаючись господарською діяльністю, підприємство дотримується системи законодавчих актів. Кожне підприємство має відповідний правовий статус (приватне підприємство, акціонерне товариство, холдинг, корпорація, концерн, консорціум тощо). Саме цей факт визначає, як підприємство



має вести справи, які податки сплачувати. Керівництво повинне дотримуватися законів чи нести відповідальність за їх недотримання, а в крайньому випадку навіть припиняти свою діяльність. Безумовно, розібратись у діючому законодавстві країни може лише кваліфікований юрист, до того ж українська законодавча база досить недосконала.

Економічні. Керівництво підприємства має враховувати тенденції змін в економіці при прийнятті рішень щодо перспектив діяльності. До економічних факторів, які можуть впливати на фінансово-господарську діяльність підприємства, можна віднести такі: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського відсотка, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку країни: чисельність населення, якість та кількість природних ресурсів, рівень розвитку технології тощо.

Соціокультурні. Виходячи з того, що підприємство здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає низка соціокультурних факторів: рівень освіти та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції. Від соціокультурних факторів залежать і способи ведення бізнесу деякими підприємствами. Від уявлень споживачів щодо якісного обслуговування залежить щоденна практика магазинів роздрібною торгівлі та ресторанів. Результатом соціокультурного впливу на організацію стала зростаюча увага до соціальної відповідальності. Керівництво має не тільки відстежувати соціальний вплив на підприємство, а й передбачати зміни в суспільстві та враховувати ці зміни більш ефективно, ніж конкуренти.

Технологічні. До технологічних факторів слід віднести державні та недержавні витрати на науку та техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції в трансферті технологій, темпи розроблення нової продукції, інноваційні процеси. При діагностиці зовнішнього середовища важливо кількісно оцінити вплив кожного фактора за допомогою певної методики.

До факторів зовнішнього середовища підприємства безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самого підприємства, на конкретні результати його діяльності (рис. 2.3)

До таких факторів належать: галузь та конкурентне середовище; споживачі (покупці); постачальники; партнери організації; контактні аудиторії; посередники.



Рис. 2.3. Середовище прямого впливу на ТОВ «Праймхолод»

Наведена класифікація умовна, але названі складові мають вплив на розвиток підприємства.

Кожний з названих факторів середовища може призвести до банкрутства підприємства. Наприклад, відсутність постачальника якогось конкретного матеріалу (обладнання) або несвоєчасність постачання можуть перешкодити випуску конкурентоспроможної продукції; сильні конкуренти можуть звести нанівець спроби фірми розширити сферу своєї діяльності тощо.

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу проведемо за аналогічною методикою. Ця методика дозволяє виявити, порівняти вплив груп факторів, оцінити в цілому ступінь впливу, визначити загрози та можливості підприємства з найвпливовіших факторів даного середовища.

Загалом, досліджуване господарство, має велику кількість впливу факторів зовнішнього середовища як прямого так і непрямого впливу. Розмір підприємства, його місце на ринку, кількість обороту, його конкурентоспроможність та ще багато інших факторів вказують на те, що необхідно постійно контролювати величину їх впливу. Адже, при високому рівні нестабільності, коли внутрішня й зовнішня ситуації змінюються досить швидко, підприємству бракує часу для своєчасного ухвалення рішення, тобто темп змін,

що відбуваються, вищий, ніж реакція підприємства на ці зміни.

Підприємство зараз знаходиться в так званому реактивному середовищі. Неоднозначні коливання показників, різка їх зміна вказує на те, що господарство не має чіткої, а найголовніше, виграшної стратегії задля досягнення стабільної та прибуткової діяльності. Тому за необхідне, бачимо впровадження механізму такої стратегії, яка зможе допомогти підприємству в подальшій роботі.

Пропонуємо розглянути форми збуту ТОВ «Праймхолод» для подальшого дослідження (рис. 2.4).

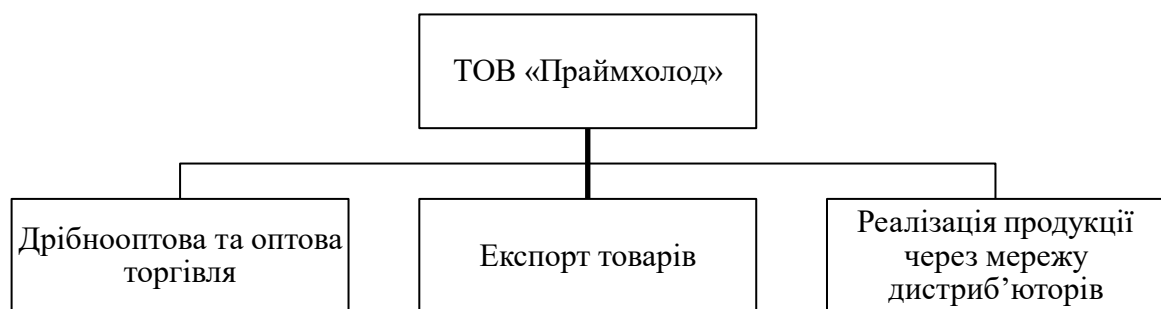


Рис. 2.4. Форми збуту ТОВ «Праймхолод»

Отже, ми бачимо, що підприємство реалізує продукцію за допомогою дрібнооптової та оптової торгівлі, через мережу дистриб'юторів та за кордон.

В результаті аналізу організації управління та планування стратегічної діяльності безпосередньо на підприємстві виявлено, що підприємство встановлює короткострокові фінансові та виробничі плани, проте загальна стратегія розвитку відсутня. Це зазвичай включає в себе розроблену стратегію строком щонайближче на 5 років, стратегічні плани, завдання, місію, візію та цілі. Одним із важливих засобів утримання позицій на ринку є розробка стратегічних планів.

Варто враховувати також те, що на сьогодні організація не володіє необхідною для ефективного стратегічного планування інформацією про зовнішнє оточення і перспективи змін у ньому. На підприємстві немає спеціалізованих менеджерів, спроможних забезпечити розробку і реалізацію стратегії підприємства в цілому і зовнішньоекономічної його діяльності зокрема. Так, як планування є основною функцією менеджменту, яка зв'язує разом всі управлінські функції, без цього організація неспроможна чітко визначити свої цілі і напрямки діяльності [51]. Тому пропонуємо впровадити систему стратегічного планування на підприємстві ТОВ

«Праймхолод». Головним результатом стратегічного планування є прийняття обґрунтованих рішень по всіх напрямках діяльності організації, а також створення ефективних передумов для оперативного і поточного планування.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Праймхолод» – перше в країні виробництво комерційних (непобутових) морозильних скринь (вітрин). Метою його діяльності є задоволення потреб споживачів й отримання відповідного прибутку, здійснення широкого спектру послуг. Підприємство є постачальником холодильного обладнання багатьом відомим українським виробникам морозива та напівфабрикатів, торговим мережам. В цілому, діяльність підприємства відповідає поставленим цілям, адже успішно здійснює виробництво і реалізацію продукції.

ТОВ «Праймхолод» функціонує за лінійною структурою управління, що в свою чергу забезпечує простоту та чіткість у взаємозв'язках. Бізнес-процеси, що діють на підприємстві, відповідають його поставленим завданням та ілюструють призначення, умови функціонування та види діяльності суб'єкта господарювання. Також був проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі наступних форм фінансової звітності: «Баланс підприємства» та «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022 роки. За даними фінансової звітності підприємство ефективно здійснює свою діяльність, має позитивні показники, а також вирізняється серед конкурентів на ринку.

Коефіцієнт організації управлінської праці дорівнює 0,87 і свідчить про добре сплановану та організовану роботу працівників. Це означає, що на підприємстві ТОВ «Праймхолод» відмінний стан менеджменту та рівень організації праці. Проте підприємство не планує свою стратегічну діяльність, не встановлює довготривалі завдання для досягнення цілей. На підприємстві відсутні спеціалізовані менеджери, спроможні забезпечити розробку і реалізацію стратегії підприємства. Тому це потребує подальшого дослідження на підприємстві та удосконалення ефективності його діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРАЙМХОЛОД» ЗА ДОПОМОГОЮ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ

#### 3.1. Стратегічний баланс потенціалу забезпечення безпеки ТОВ «Праймхолод»

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства.

Можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Потреба в розробці теоретичних підходів щодо дослідження фінансової стійкості полягає в забезпеченні стабілізації фінансового стану підприємств, заснованої на використанні інструментів стратегічного і тактичного фінансового

менеджменту. Формування ефективної стратегії з подолання неплатоспроможності суб'єктів господарювання визначається перспективами розвитку фінансового менеджменту, переосмисленням підсумків попереднього розвитку, зміною якості моніторингу фінансового стану підприємств, розробкою алгоритмів діагностики кризових явищ, мінімізацією фінансових ризиків і раціональним управлінням фінансовими потоками.

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати його стратегії на всіх етапах розвитку. Збільшувати частку тільки одного елемента стратегічного потенціалу недоцільно, оскільки для ефективної діяльності необхідно комплексно використовувати всі ресурси. Для цього потрібно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, щоб забезпечити правильний напрям вектора початкових умов.

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства – це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства (табл. 3.1).

У стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками: ступеня впливу на функціонування та зміни (суттєві та несуттєві); горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові).

*Таблиця 3.1*

### **Матриця стратегічного балансу потенціалу підприємства**

Стратегічні активи	Оцінка ступеня впливу	Час впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеня впливу	Час впливу
I. Сильні сторони			I. Слабкі сторони		
1.1			1.1		
1.2			1.2		

Усього за Розділом I (CC <sub>1</sub> )			Усього за Розділом I (C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> )		
II. Зовнішні можливості 2.1 2.2			II. Зовнішні загрози 2.1 2.2		
Усього за Розділом II (ЗМ)			Усього за Розділом II (ЗЗ)		
Разом стратегічні активи (CC <sub>1</sub> +ЗМ)			Разом стратегічні пасиви (C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> +ЗЗ)		

Щоб вибрати стратегію, адекватну фінансовим результатам підприємства ТОВ «Праймхолод», фінансові показники групують за їхнім впливом на фінансові можливості підприємств у поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. В основу групування покладено економічну сутність показників, характеристику впливу на фінансові можливості та представлено можливості щодо зміни напряму впливу [15].

До показників, які визначають фінансові можливості підприємств, відносять:

- 1) у короткостроковому періоді:
  - коефіцієнт абсолютної ліквідності (К);
  - коефіцієнт швидкої ліквідності (К<sub>шл</sub>);
  - коефіцієнт автономії (К<sub>а</sub>);
  - коефіцієнт оберненості оборотних активів (К<sub>ооа</sub>);
- 2) в середньостроковому періоді:
  - загальний коефіцієнт покриття (К<sub>п</sub>);

- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ( $K_{звок}$ );
  - коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів ( $K_{фн}$ );
  - рентабельність сукупних активів за чистим прибутком ( $Ч$ );
- 3) у довгостроковому періоді:
- загальний коефіцієнт покриття ( $K_{п}$ );
  - рентабельність власного капіталу за чистим прибутком ( $Ч_{рек}$ );
  - коефіцієнт оберненості власного капіталу ( $K_{обк}$ ).

При визначенні впливу на фінансові можливості підприємства ТОВ «Праймхолд» за різними часовими горизонтами враховувались інструменти зміни існуючого стану та швидкість реакції підприємства. Для підприємств, фінансові можливості яких характеризуються як обмежені, пропонуються шляхи розширення фінансування: управління дебіторською, кредиторською заборгованостями, дотримання нормативних значень при управлінні товарно-матеріальними запасами підприємств, введення жорсткої системи бюджетування, оптимізація дефіцитного грошового потоку (прискорення-уповільнення платіжного обороту).

Аналіз фактичних даних виробничо-господарської діяльності підприємств України показав, що існує взаємозв'язок між типом фінансової стійкості функціонування підприємства та стратегією розвитку. Взаємозв'язок моделі фінансового стану та стратегічного балансу підприємства дозволяє з високим ступенем ймовірності прогнозувати напрям зміни функціонування підприємства та обрати відповідну стратегію розвитку.

Отже, узагальнююча матриця оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства напрямам розвитку дозволяє визначити фактичне забезпечення розроблених напрямів структурними компонентами його стратегічного потенціалу, прогнозує оцінку росту їх рівня, врахування інтегральної оцінки сукупного досягнутого рівня потенціалу та інтегрального ризику.

1.1 Стратегічна піраміда забезпечення фінансово-економічного розвитку підприємства



Як вже відомо, стратегія економічної безпеки підприємства являє собою система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність окремих взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку.

Розробляючи стратегію розвитку того чи іншого суб'єкта господарювання, в першу чергу розробляють і обґрунтовують прогноз ринкової ситуації на передбачуваний період. Від багатоаспектних зовнішніх і внутрішніх факторів, їх впливу, зокрема характеристики і структури потреб ринку і прогнозних можливостей їх формування, у виборі форм і шляхів їх вирішення великою мірою залежатиме економічна безпека різнорівневих суб'єктів господарювання як підприємства, галузі, так і національного господарства в цілому. Рівень економічної безпеки підприємства також залежить від ефективності керівництва, гнучкого управління, вибору самої системи управління та кваліфікації спеціалістів.

Обґрунтування стратегії забезпечення належної економічної безпеки підприємства базується на проведенні системного аналізу його основної діяльності за відповідний період та плануванні системи заходів, які б у прогнозованому періоді гарантували стабільність роботи підприємства та перспективу його розвитку.

Виходячи з виробничої програми діяльності підприємства, напрямів його стратегічного розвитку, важливості забезпечення споживача своєю продукцією, підприємству необхідно розробити власну довгострокову стратегію формування високого рівня економічної безпеки підприємства.

За базу такої програмної довгострокової стратегії беруться основні чинники, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства.

До них можуть включатися окремі чинники, які мають конкретне й безпосереднє значення тільки для певного суб'єкта господарювання. Така довгострокова стратегія економічної безпеки підприємства має включати певні додаткові параметри, які гарантують як внутрішню, так і зовнішню економічну безпеку. До них слід віднести такі:

1. Надійне електропостачання. Як правило, щоб гарантувати надійну

роботу підприємства необхідно мати два джерела електропостачання.

2. Резервне тепло-, паро- постачання, якщо підприємство підключене до районної теплоцентралі.

3. Страховий запас відповідних матеріально-сировинних і технічних ресурсів, який має бути створений на підприємстві, що сприятиме стабільній роботі підприємства за певних ситуацій.

4. Платоспроможність споживачів продукції підприємства, яке повинне володіти ситуацією.

5. Надійність транспортних засобів з доставки матеріальних ресурсів і постачання продукції споживачам.

6. Передбачені заходи з охорони ресурсів і матеріальних цінностей, складських приміщень, організована охорона всього підприємства. З цією метою мають бути створені відповідні засоби як внутрішньої, так і зовнішньої інформації та сигналізації.

У програму можуть включатися й інші заходи. Розроблена власна довгострокова програма стратегії формування високого рівня економічної безпеки підприємства, після відповідного обговорення і погодження, затверджується керівником підприємства і є обов'язковою для всіх працівників, яких вона стосується. Глибоко продумана стратегічна програма сприяє стабільній роботі підприємства і гарантує високий рівень його економічної безпеки.

Така довгострокова програма має підтримуватись відповідними матеріальними і фінансовими ресурсами. Як правило, контроль за її виконанням здійснює один із заступників керівника підприємства.

Конкурентні стратегії втілюються в бізнес-планах та ілюструють те, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому, за якими цінами буде збувати товари, як їх рекламуватиме, як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі. Наприклад, стратегія конкуренції на вибраному ринку, і далі на вибраному ринку: досягнення переваг у конкуренції на основі лідерства в цінах, ринкова спеціалізація, ринкова кооперація тощо.

Конкурентна стратегія дає змогу отримати конкретні показники (індикатори) для порівняння позиції підприємства. Кожне підприємство

дотримується власної конкурентної стратегії для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги.

Прибуток спонукає конкурентів розвивати свої стратегії. Конкурентні стратегії, які підприємства-суперники можуть винайти, і шляхи, які вони можуть визначити для реалізації цих стратегій, є різними. Частота та глибина змін стратегій підприємств залежать від ринкового успіху або невдачі, а тривалість конкурентного протистояння – від підприємств-суперників і від того, наскільки стратегія придатна для конкретних ринкових умов. Коли на основі даних ситуаційного аналізу стає зрозумілим, що конкурентна стратегія підприємства переможена або неефективна, тоді воно намагається знайти кращу стратегію, яку не зможе імітувати або обійти конкурент.

Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія – стратегія для підприємства та сфер його діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;
- ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності підприємства;
- функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;
- операційна стратегія – вужча стратегія для основних структурних одиниць.

Стратегія нижнього рівня підтримує й доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює підприємство в цілому [21].

Пропонуємо звернути увагу на введення ділової стратегії розвитку. Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності підприємства. Бізнес-стратегія складається з низки підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній

специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку (рис. 3.1). Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється по таких напрямках:

- реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значимих сферах;
- розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що можуть дати тривалу конкурентну перевагу;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- розв'язання конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

Різниця між сильною й слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, підприємство може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж середньогалузевий, і на свій успіх. Без такої переваги підприємство ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях.



Рис. 3.1. Формування ділової стратегії підприємства Основні конкурентні

підходи при розробленні ділової стратегії:

- прагнення стати виробником із низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, що ґрунтується на витратах);
- досягнення диференціації на основі таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;
- концентрація уваги на невеликій ринковій ніші та закріплення позицій у ній шляхом якіснішого виконання роботи й виготовлення продукту порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців.

Стратегія економічного розвитку ТОВ «Праймхолод» в контексті активізації виробничої діяльності повинна виходити з розуміння цілісності матеріально-речових, соціально-психологічних, соціально- економічних, грошово-фінансових, техніко-технологічних й інших процесів як важливих складових суспільного виробництва. Саме формування такої стратегії можна представити у вигляді схеми, що поєднує результати досліджень з проектуванням власне структури стратегії розвитку підприємства. На нашу думку, важливе значення у процесі формування стратегії економічного розвитку має відводитись вивченню чинників, які найбільшою мірою впливають на ефективність ведення діяльності з урахуванням особливостей окремого підприємства та галузі, а також

дозволяють отримати всебічну інформацію про показники роботи, стратегічні та тактичні можливості в зіставленні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, в якому воно діє. Саме тому стратегія економічного розвитку підприємства в контексті активізації виробничої діяльності має враховувати чотири рівні чинників: середовище непрямої дії (макро- та мезооточення), мікрооточення, внутрішні фактори. Так, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє сформулювати загальну стратегічну ситуацію, яка містить як позитивні можливості в діяльності підприємств у вигляді виявлених резервів виробництва, так і можливі негативні наслідки окремих чинників. На підставі вищевикладеного структура стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства визначає інтеграцію цілей підприємства, його політику, внутрішні можливості, сильні та слабкі сторони, а також потенційні зовнішні загрози в узгоджений виробничий проект: продукція, процес, технологія. Це дозволяє впорядкувати ресурси та прийняти рішення щодо ефективного їх розміщення між регламентованими етапами формування попереднього варіанта стратегії та її коригування за умов зміни зовнішніх чи внутрішніх умов діяльності підприємства. Зазначимо, що стратегія має сприяти якісним перетворенням виробничо- господарської, техніко-технологічної, фінансово-економічної, інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств. Виходячи з цього, слід оптимізувати управління діяльністю підприємства, розмежувати функції та повноваження. Поряд з цим розробляються бізнес-завдання виробничої діяльності, тобто передбачувані дії підприємства на конкретному ринку з урахуванням особливостей продукції, що виробляється. Вони являють собою набір дій, направлених на розширення частки ринку та, відповідно, обсягів продажів, завоювання конкурентних переваг і, як наслідок, забезпечують нарощування прибутку. Одним з основних складових елементів структури стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства на основі активізації виробничої діяльності є коригування функціональних напрямів: управління, асортиментна політика, цінова орієнтація, оптимізація збуту, особливості просування продукції (робіт, послуг) на ринку, використання інноваційно-інформаційних технологій тощо. Таке коригування сприяє досягненню поставлених бізнес-завдань і є етапом переходу від рівня

стратегічного планування до оперативних планів за підрозділами. Для обґрунтування стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств вважаємо за доцільне спочатку визначити їх стратегічні позиції на основі оцінки рівнів і типів їх розвитку, котрі комплексно відображатимуть одну з чотирьох стратегічних позицій (агресивна, конкурентна, консервативна чи оборонна). А вже потім, на підставі певного конкурентного і виробничо-технологічного стану підприємства, здійснити вибір оптимально можливої стратегії економічного розвитку його діяльності. При цьому необхідно з'ясувати, про який рівень стратегії йде мова, для чого нами на основі роботи розроблено процес формування ієрархії стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств (рис. 3.2).

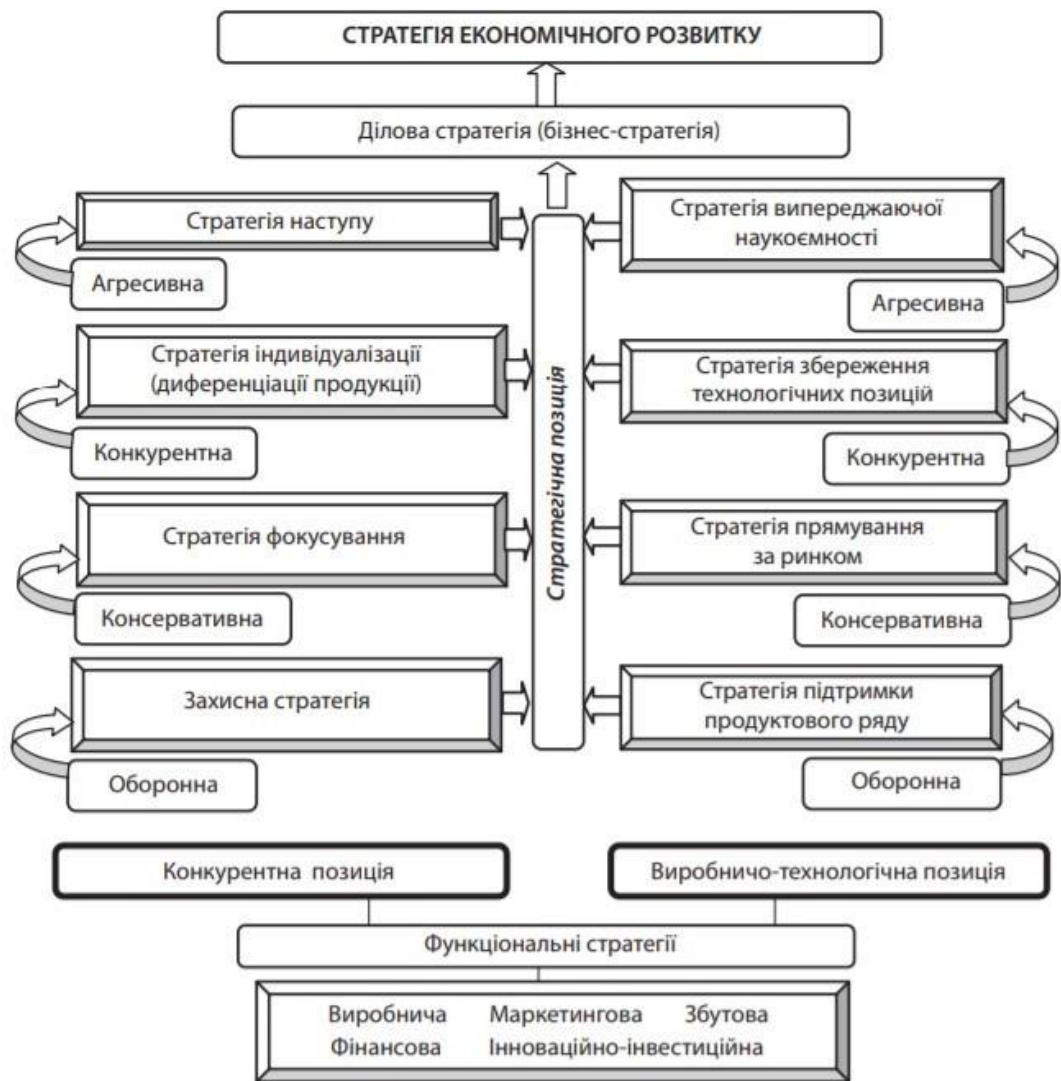


Рис. 3.2. Аналіз варіантів і вибір стратегії залежно від ієрархічної структури

Для досягнення успіху стратегії мають бути погоджені та тісно взаємодіяти одна з одною. Кожен рівень, представлений на рис. 3.2, утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій вищих рівнів ієрархії.

Процес формування та вибору стратегії економічного розвитку господарства потребує системного підходу. При цьому важливо чітко визначити параметри, що відображатимуть конкурентні та виробничо-технологічні можливості сільськогосподарських підприємств і будуть



відображати їх взаємозв'язки в процесі вибору стратегічної позиції. Це дозволить визначити найбільш оптимальну стратегію економічного розвитку сільгоспідприємств у контексті активізації їх виробничої діяльності, більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних управлінських рішень та забезпечити збалансований розвиток підприємств у майбутньому.

Розробка стратегії економічної безпеки має виконуватися етапами.

Перший головний етап – визначення глобальної цілі діяльності підприємства. Наступним етапом доцільно виявити резерви підвищення ефективності можливостей операційної діяльності і зовнішніх небезпек. Далі необхідно обрати елементи, що буде включати сама стратегія. Четвертий етап – визначення локальних цілей діяльності підприємства. П'ятий етап – тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій. Завершальний етап це контроль за виконанням та результатами реалізації стратегії. Послідовність зазначених етапів розробки і реалізації стратегії економічної безпеки повинна мати гнучкий характер аби при необхідності можливо було уточнювати і деталізувати заходи з урахуванням особливостей економічної діяльності підприємства.

Таким чином, можна чітко сформулювати, що роль стратегії забезпечення економічної безпеки є істотною для існування підприємства. На рівні з корпоративною стратегією, вона окреслює головну мету, напрямок і перспективу більш передбачуваного розвитку підприємства. Сьогодні перед кожним підприємством гостро стоїть проблема забезпечення його економічної безпеки, а стратегічна орієнтація діяльності підприємства є важливою передумовою його функціонування, особливо в ринкових умовах. Якісно розроблена і впроваджена стратегічна програма сприяє стабільній роботі підприємства і гарантує високий рівень його економічної безпеки.

### **Висновки до третього розділу**

1. Формування стратегічного потенціалу підприємства є головною метою забезпечення найефективнішого використання ресурсів і

резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати його стратегії на всіх етапах розвитку. Розробляючи стратегію розвитку того чи іншого суб'єкта господарювання, в першу чергу розробляють і обґрунтовують прогноз ринкової ситуації на передбачуваний період. Рівень економічної безпеки підприємства також залежить від ефективності керівництва, гнучкого управління, вибору самої системи управління та кваліфікації спеціалістів. Розроблена власна довгострокова програма стратегії формування високого рівня економічної безпеки підприємства, після відповідного обговорення і погодження, затверджується керівником підприємства і є обов'язковою для всіх працівників, яких вона стосується. Глибоко продумана стратегічна програма сприяє стабільній роботі підприємства і гарантує високий рівень його економічної безпеки.

2. Прибуток спонукає конкурентів розвивати свої стратегії. Конкурентні стратегії, які підприємства-суперники можуть винайти, і шляхи, які вони можуть визначити для реалізації цих стратегій, є різними. Частота та глибина змін стратегій підприємств залежать від ринкового успіху або невдачі, а тривалість конкурентного протистояння – від підприємств-суперників і від того, наскільки стратегія придатна для конкретних ринкових умов. Коли на основі даних ситуаційного аналізу стає зрозумілим, що конкурентна стратегія підприємства переможена або неефективна, тоді воно намагається знайти кращу стратегію, яку не зможе імітувати або обійти конкурент. Розробка ділової стратегії розвитку для ТОВ «Праймхолод» має складатись з низки підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Стратегія має сприяти якісним перетворенням виробничо-господарської, техніко-технологічної, фінансово-економічної,

інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств. Виходячи з цього, слід оптимізувати управління діяльністю підприємства, розмежувати функції та повноваження в кожному підрозділі. Процес формування та вибору стратегії економічного розвитку господарства потребує системного підходу.

Розробка стратегії економічної безпеки має виконуватися етапами. Послідовність всіх етапів розробки і реалізації стратегії економічної безпеки повинна мати гнучкий характер аби при необхідності можливо було уточнювати і деталізувати заходи з урахуванням особливостей економічної діяльності підприємства. Запропоновані методики та етапи розробки ділової стратегії мають допомогти ТОВ «Праймхолод» чітко сформулювати, що роль стратегії забезпечення економічної безпеки є істотною для існування підприємства. На рівні з корпоративною стратегією, вона окреслює головну мету, напрямок і перспективу більш передбачуваного розвитку підприємства. Якісно розроблена і впроваджена стратегічна програма сприятиме стабільній роботі підприємства і гарантуватиме високий рівень його фінансово-економічної безпеки.

### **Висновки до розділу 3**

Удосконалення системи стратегічного планування підприємством в умовах сталого розвитку призводить до позитивних змін економічних, соціальних та екологічних показників діяльності підприємства і формує додаткові переваги. Стратегічні плани повинні бути гнучкі і відображати принципові засади й основні пріоритети підприємства у визначеній сфері. Необхідними умовами правильного вибору цілей та стратегії підприємства є аналіз зовнішнього середовища з метою визначення можливих загроз і аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою з'ясування його слабких та сильних сторін. В результаті, система стратегічного планування повинна містити місію підприємства, стратегію, цілі та головні завдання на довго- та короткостроковий період.

За допомогою методу забезпечення необхідних умов ми виявили основні цілі підприємства ТОВ «Праймхолод» та побудували «дерево цілей». ТОВ «Праймхолод» покращує стимулювання збуту за допомогою участі у міжнародних виставках та ярмарках. Відповідно, ми пропонуємо вдосконалення комунікаційної та маркетингової політики та детально

спланували організацію заходів, які будуть проводитись протягом наступного року. Крім цього, вважаємо систему ринкового позиціонування як одну з основних засобів реалізації для успішного маркетингового управління даного підприємства.

На сьогодні система збалансованих показників (BSC) є успіхом до інтеграції використання фінансових та нефінансових показників. BSC фокусує оцінювання на чотирьох тісно пов'язаних перспективах: фінансові результати, споживачі, внутрішню організацію та навчання й розвиток персоналу. Після здійснення розрахунків у кожній зі складових діяльності підприємства було проведено порівняння їх з нормативними значеннями та надані відповідні рекомендації.

## **ВИСНОВКИ**

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління системою стратегічного планування на підприємстві надало можливість зробити наступні висновки.

1. Стратегічне планування та стратегія – це важливі комплексні критерії ефективності діяльності підприємства. У рамках магістерського дослідження, під стратегічним плануванням пропонуємо розуміти систематичний та безперервний управлінський процес розроблення стратегій, набір дій та рішень якого аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле для досягнення цілей організації. На сьогодні, стратегічне планування як характеристика ефективності функціонування та розвитку підприємства відіграє важливу роль у функціонуванні будь-якого підприємства.

2. Модель стратегічного управління є еталоном системних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей. До системи стратегічного планування (ССП) запропоновано віднести інформаційну підсистему, технологічну, організаційну, підсистему планів,

прийняття стратегічних управлінських рішень, управління знаннями. Мета підсистеми планів – формалізувати процес планування у ССП для прийняття стратегічних управлінських рішень. Розробка і формування стратегії передбачає виконання таких дій: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, визначення можливостей та загроз, планування впровадження стратегій, перевірка та контроль.

3. Оцінка ефективності стратегічного планування є важливим етапом управління в цілому, адже формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для управлінських рішень. Наявні методи оцінки передбачають розрахунок системи показників. Також, надано класифікацію методів оцінки ефективності функціонування підприємства, розглянуто їх переваги та недоліки.

4. Нормативно-правове регулювання є одним з ключових чинників зовнішнього середовища, що визначає умови функціонування підприємства в цілому та управління системою стратегічного планування зокрема. Законодавча база України складається з декількох рівнів, від Конституції України до підзаконних нормативно-правових актів. На даний час правові, економічні та організаційні засади формування стратегічного планування визначені лише частково. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) дозволяє сформувати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

5. ТОВ «Праймхолод» є першим в країні та провідним підприємством Житомирської області, що спеціалізується на виробництві та реалізації комерційного (непобутового) холодильного обладнання; має більш ніж 100 дилерських компаній в Україні з роздрібною торгівлю та є постачальником обладнання багатьом відомим українським виробникам морозива та напівфабрикатів, торговим мережам. Підприємству притаманна лінійна структура управління, що в свою чергу забезпечує простоту та чіткість у взаємозв'язках.

6. ТОВ «Праймхолод» є підприємством, що стабільно розвивається.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі наступних форм фінансової звітності: «Баланс підприємства» та «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022 роки відображає позитивні показники рентабельності підприємства. За даними фінансової звітності підприємство досить ефективно здійснює свою діяльність, а також вирізняється серед конкурентів на ринку.

7. Управління господарською діяльністю ТОВ «Праймхолод» здійснює директор підприємства та топ-менеджери. Коефіцієнт організації управлінської праці дорівнює 0,87 і свідчить про добре сплановану та організовану роботу працівників. В результаті аналізу організації управління та планування стратегічної діяльності безпосередньо на підприємстві виявлено, що підприємство встановлює короткострокові фінансові та виробничі плани, проте загальна стратегія розвитку відсутня. Тому виявлено необхідність в удосконаленні системи стратегічного планування, адже одним із важливих засобів утримання позицій на ринку є розробка стратегічних планів.

8. Удосконалення системи стратегічного планування підприємством формує додаткові переваги на тривалий період часу. За результатами проведених досліджень можемо зауважити, що важливими умовами правильного вибору цілей та стратегії підприємства є аналіз зовнішнього середовища з метою визначення можливих загроз і аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою з'ясування його слабких та сильних сторін. В результаті удосконалення, система стратегічного планування повинна містити місію підприємства, стратегію, цілі та головні завдання на довго- та короткостроковий період.

9. Комплексний підхід до впровадження заходів щодо удосконалення системи стратегічного планування надасть можливість забезпечити цільові її рівні. Таким чином, за допомогою методу забезпечення необхідних умов ми побудували «дерево цілей». ТОВ «Праймхолод» підтримує стратегію стимулювання збуту за допомогою участі у міжнародних виставках та

ярмарках. Відповідно, ми пропонуємо вдосконалення комунікаційної та маркетингової політики та детально спланували організацію заходів, які будуть проводитись протягом наступного року. Важливою є також система ринкового позиціонування як засіб реалізації успішного маркетингового управління.

10. Для оцінки ефективності запропонованих заходів була використана система збалансованих показників (BSC), яка інтегрує в собі використання фінансових та нефінансових показників. Після здійснення розрахунків у кожній зі складових діяльності підприємства було проведено порівняння їх з нормативними значеннями та надані відповідні рекомендації. Реалізація проекту є ефективною, про що свідчать розраховані показники.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз інформаційного забезпечення стратегічного планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/49867/marketing/analiz\\_informatsiynogo\\_zabezpechennya\\_strategichnogo\\_planuvannya](https://stud.com.ua/49867/marketing/analiz_informatsiynogo_zabezpechennya_strategichnogo_planuvannya)
2. Бугас Н.В., Невмержицька С.М., Шміголь Т.І. Коучинг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8408>
3. Бугас Н.В., Гладка Г.М. Роль інноваційного фактору в забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку регіону *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5246>
4. Бугас Н.В., Коваленко О.О. Інформаційна система як умова ефективних управлінських рішень *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5313>
5. Бугас Н. В., Дякович З. Р. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною активністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 67–71. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5211&i=13>
6. Бугас Н.В. Експортний потенціал у системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства/ Н. В. Бугас, Ю. А. Пилипенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. – 2015. - №6. - С.14-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2015\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_6_4)
7. Бугас Н.В., Антоненко О.Ю. Маркетингова стратегія в виробництві і просування хлібобулочної продукції (на прикладі київського регіонального ринку) *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3498>



8. Бугас Н.В., Палькевич К.В. Основні функції та завдання пенсійного забезпечення у фінансовій системі України. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2035>
9. Олешко А.А., Бреус С.В., Бугас Н.В. Зарубіжний досвід захисту підприємництва на основі антимонопольної політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. URL [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/3.pdf)
10. Бондаренко С.М., Бугас Н.В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/42.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf)
11. Бугас Н.В., Мірошниченко А.В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11, 2023 <http://www.dy.nayka.com.ua/>
12. Гайова, Д., & Бугас, Н. (2023). Сучасні концепції оцінювання конкурентоспроможності високотехнологічного сектору України та країн світу. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-108>
13. Малюшенко О.О., Бугас Н.В., Невмержицька С.М. Логістичне управління процесом розбудови складської інфраструктури підприємства. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: Матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2023 р., м. Київ)*. К. : КНУТД, 2023.
14. Тарнавська, Д., & Бугас, Н. (2024). Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-маркет»). *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95>
15. Buhas N., Tsalko T., Nevmerzhytska S. Development trends of resort servises in Ukraine in conditions of uncertainty / *Modern Science – Moderni věda*. – Praha. – Česká republika, Nemoros. – 2021. – № 6. – p. 27-31. – URL:



25. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» N 237/96-ВР від 07.06.96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>

26. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

27. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

28. Закон України «Про рекламу» N 271/96-ВР від 03.07.96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>

29. Історія ТМ Праймхолод [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://primeholod.com.ua/uk/kontakti>

30. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_3\\_1/pdf/174-178.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/174-178.pdf)

31. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання. Укладач Колесніков Г.О. Київ, 2007. 288 с.

32. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 1996. – № 30. – Ст. 141.

33. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

34. Комарцова О.С. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства / О.С. Комарцова // Управління ризиком, 2014.№12(109). 478с.

35. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник/ М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. Київ, 2007. 240 с.

36. Корзик С.Є. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / С.Є. Корзик // Фінанси України. – 2006. – № 4. – С. 133–142.

37. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств : монографія. Електронні дані. Київ: Центр учбової літератури, 2015. Систем. вимоги: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://10.0.2.150/docs/CUL/Upravlinnia\\_marketyngom\\_malyh.pdf](http://10.0.2.150/docs/CUL/Upravlinnia_marketyngom_malyh.pdf).

38. Кузьмін О.Є. Менеджмент/ О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р.Саніна. Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 240 с.

39. Литвинюк Л.В. Сутність та шляхи удосконалення стратегічного планування на підприємстві підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.vtei.com.ua/doc/2020/23042020konf/9\\_89.pdf#page=332](http://www.vtei.com.ua/doc/2020/23042020konf/9_89.pdf#page=332)

40. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янку // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2014. – № 1. – С. 23-31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu\\_2014\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2014_1_5)

41. Макарова М. В. Управління інноваціями за методологією ЗСП [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vmdu\\_ek\\_2013\\_6\\_4.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vmdu_ek_2013_6_4.pdf)

42. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.

43. Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26271/1/Vetsko\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26271/1/Vetsko_magistr.pdf)

44. Указ Президента України «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування» від 30.04.1999 р. № 460/99

[Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460/99>

45. Холява І.П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2021. № 2. С. 107-112.

47. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – РЕЖИМ ДОСТУПУ: <http://btie.kart.edu.ua/article/download/133978/136617>

48. Kasych A., Glukhova V., **Buhas N.**, Nefedova T. Key factors of production robotization and its impact on labor productivity. IEEE 21th International Conference on Modern Electrical and Energy System, 2022. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10005707> DOI: [10.1109/MEES58014.2022.10005707](https://doi.org/10.1109/MEES58014.2022.10005707) (Scopus)

49. Kasych A., **Glukhova V.**, **Buhas N.** Corporate brand: essence, evaluation methodology, experience of electrical and electronic engineering companies. IEEE 20th International Conference on Modern Electrical and Energy System, 2021. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9598717> (Scopus)  
**DOI:** [10.1109/MEES52427.2021.9598717](https://doi.org/10.1109/MEES52427.2021.9598717)

