

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

(назва інституту, факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

(освітній рівень)

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА
ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М21
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля»,
освітньої програми «Підприємництво та
торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Легінь М.І.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник д.е.н., проф. Щур Р.І.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Рецензент д.е.н., проф. Сас Л.С.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Наукові підходи сутності стратегічного управління розвитком підприємства.....	6
1.2. Побудова системи стратегічного управління розвитку підприємства.....	12
1.3. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»).....	23
2.2. Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства.....	29
2.3. Стратегічний аналіз ефективності управління діяльністю підприємства ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»).....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.	44
3.1. Напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства	44
3.2. Стратегічні орієнтири забезпечення фінансово-економічного розвитку підприємства.....	54
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів стратегічне управління розвитком підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та довгострокової стабільності. Тому особливої ваги набуває вивчення й адаптація світового досвіду, який широко застосовується вітчизняними економістами як на макрорівні, так і в системі управління окремими суб'єктами господарювання. Водночас пряме запозичення зарубіжних моделей не завжди гарантує ефективність у специфічних умовах українського бізнес-середовища, що зумовлює потребу в їх адаптації та формуванні власних підходів і рішень. Це підкреслює необхідність розробки науково обґрунтованих методичних засад стратегічного управління з урахуванням національних особливостей і кращих міжнародних практик.

Варто також зазначити, що якість і результативність функціонування системи стратегічного управління підприємствами значною мірою визначаються рівнем розвитку соціально-економічних відносин у державі.

Проблематика стратегічного розвитку підприємства активно досліджується як українськими, так і зарубіжними фахівцями. Питання теорії та практики формування стратегій, забезпечення довгострокового розвитку й досягнення конкурентних переваг розкриті у працях: Андрєєва Л.О., Білоус С. П., Василенко В. А., Довгань Д. А., Зарічна О. В., Клименко С.М., Москаленко В. В., Осовська Г. В., Протасова Л. В., Ступчук С.М., Хаустова В.Є., Чайкова О.І., Шершньова З. Є. та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, ряд теоретичних і методичних питань, пов'язаних із удосконаленням процесів стратегічного управління розвитком підприємств, залишаються недостатньо опрацьованими. Потребують уточнення підходи до оцінки управлінських рішень, визначення стратегічних пріоритетів і формування інструментарію управління. Їх

розв'язання сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та обумовлює актуальність тематики магістерського дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних положень і розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити наукові підходи сутності стратегічного управління розвитком підприємства;
- розглянути побудову системи стратегічного управління розвитку підприємства;
- дослідити методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»);
- проаналізувати основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства;
- провести стратегічний аналіз ефективності управління діяльністю підприємства ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»);
- запропонувати напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири забезпечення фінансово-економічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління розвитком підприємства на прикладі ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»).

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо формування й реалізації стратегічного управління розвитком підприємства.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі наукових публікацій, присвячених проблемам стратегічного управління та розвитку підприємств, методикам оцінювання їх стратегічного потенціалу і фінансової стійкості, а також на підставі фінансової звітності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»).

Методи дослідження. У процесі проведення дослідження застосовано діалектичний метод, який дозволив комплексно вивчати економічні явища в їхньому взаємозв'язку та динаміці. Також використано абстрактно-логічний метод для формулювання висновків, економіко-статистичні прийоми для аналізу показників діяльності підприємства, PEST- та SWOT-аналіз, монографічний метод для деталізації управлінських процесів, а також графічні методи для наочного представлення результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні обґрунтованих стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») та розробці комплексу заходів, спрямованих на їх реалізацію.

Практичне значення дослідження полягає у підвищенні ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»), адаптації передових управлінських підходів та забезпеченні сталого розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Структура кваліфікаційної роботи. Відповідно до мети, завдання і предмета дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел (54 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 84 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи сутності стратегічного управління розвитком підприємства

Швидкі зміни зовнішнього середовища та його зростаюча нестабільність зумовлюють необхідність для керівників вищої ланки володіти стратегічним баченням, оперативно реагувати на трансформації ринку та мати чітко сформований план досягнення визначених цілей. Безперечно, однією з ключових цілей діяльності будь-якого підприємства є максимізація прибутку. Її реалізація можлива лише за умов наявності детально розробленої системи заходів, спрямованих на досягнення бажаних результатів. Для забезпечення успіху у майбутньому менеджмент має формувати й розвивати такі ресурси та компетенції, які дадуть змогу отримати та утримувати конкурентні переваги як на традиційних, так і на нових ринках [7]. Саме стратегічне управління забезпечує таку можливість, виступаючи базовим елементом менеджменту й головним інструментом реалізації цілей підприємства.

У минулому управлінська діяльність орієнтувалася переважно на поточне управління, що передбачало застосування щоденних методів планування. Проте зі зростанням складності зовнішнього середовища та розвитком глобалізаційних процесів виникла потреба у переорієнтації з оперативного управління на стратегічне. Основна різниця між цими підходами полягає в тому, що стратегічне управління ґрунтується на довгостроковому плануванні та прогнозуванні шляхів досягнення поставлених завдань. Відповідно, у сучасних умовах орієнтація лише на короткострокові цілі не здатна забезпечити сталий розвиток і високу результативність діяльності підприємства у перспективі. Це стало підставою для переходу суб'єктів господарювання від поточного до стратегічного типу управління.

Поняття «стратегічне управління» увійшло до наукового обігу у 60–70-х роках ХХ ст. Його поява була зумовлена потребою розмежування концептуальних підходів між оперативним та довгостроковим плануванням [23].

Сьогодні проблематика стратегічного управління є предметом численних наукових досліджень, у межах яких різні автори пропонують власне трактування цієї економічної категорії. Через це наукова спільнота поки не дійшла єдиної думки щодо визначення сутності поняття «стратегічне управління підприємством». Аналіз і узагальнення наукових джерел дали змогу систематизувати основні підходи до розуміння даного поняття, що подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи щодо сутності поняття «стратегічне управління підприємством»

Автор	Визначення
Василенко В., Ткаченко Т. [7]	«Таке керування організацією, що спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі»
Зарічна О. В. [16]	«Прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація»
Осовська Г., Фіщук А., Жилінська І. [32]	«Сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій»
Шершньова З., Оборська С. [51]	«Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії»
Г.Ю. Гедройц [10]	«Процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»

Проведений аналіз підтверджує, що у науковій літературі існує широкий спектр підходів до трактування поняття «стратегічне управління». На нашу думку, під цим поняттям варто розуміти комплексний управлінський інструмент,

який використовується менеджерами для досягнення поставлених стратегічних цілей шляхом дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і максимально ефективного використання його ресурсного потенціалу.

Сутність стратегічного управління полягає у формуванні стратегічного бачення розвитку підприємства, визначенні його цілей, розробленні та реалізації стратегій, а також у запровадженні коригувальних дій у разі виявлення відхилень. Це безперервний процес, що передбачає постійний моніторинг стану підприємства та галузі, у якій воно функціонує; аналіз дій конкурентів; визначення пріоритетних цілей і способів їх досягнення з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Регулярна переоцінка реалізованих стратегій дозволяє встановити їхню ефективність і своєчасно замінити неактуальні стратегії новими, адаптованими до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [9].

Основна мета стратегічного управління полягає у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Це досягається через розроблення та впровадження стратегій, спрямованих на створення доданої цінності для бізнесу. Такий підхід передбачає виявлення сильних і слабких сторін організації, оцінювання можливостей і загроз, а також визначення напрямів забезпечення її стійкого розвитку, розширення та зростання.

Ефективне стратегічне управління є ключовим чинником довгострокового успіху підприємства. Воно охоплює визначення стратегічних цілей, розроблення детальних планів їх досягнення, узгодження діяльності всіх структурних підрозділів із загальною стратегією та оптимальний розподіл ресурсів [5]. При цьому стратегічне управління передбачає систематичний аналіз процесів і процедур в організації, а також моніторинг зовнішніх факторів, які можуть впливати на її функціонування. Даний процес має спрямовувати прийняття управлінських рішень найвищого рівня. Варто наголосити, що стратегічне управління може бути ефективно застосоване як у великих корпораціях, так і в малих підприємствах різних галузей економіки.

Завдяки процесу стратегічного управління організація має змогу оцінити власний стан, розробити і впровадити стратегії розвитку, а також проаналізувати результати їх реалізації. Цей процес формує як фінансові, так і нефінансові переваги для підприємства, сприяє більш зваженому плануванню та прогнозуванню майбутнього. Стратегічне управління визначає загальний напрям діяльності організації та координує роботу її персоналу. На відміну від разових стратегічних планів, системний підхід до управління передбачає постійне планування, моніторинг і контроль виконання, що підвищує операційну ефективність, забезпечує стабільне зростання прибутковості та розширення частки ринку [31].

У науковому аспекті стратегічне управління розглядається як сфера знань, що охоплює теоретичні й практичні засади формування, розвитку та реалізації стратегій підприємства. Воно передбачає визначення унікальної ринкової пропозиції, здатної забезпечити стабільну конкурентоспроможність підприємства не лише сьогодні, але й у майбутньому. Стратегічне управління базується на врахуванні загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання, його ресурсних можливостей та потенціалу. У сучасних умовах роль стратегічного управління суттєво зросла, оскільки практика підтвердила його ефективність як управлінської концепції. Результатом його впровадження є зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, підвищення стабільності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Головною метою стратегічного управління є забезпечення здатності підприємства ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оперативно вирішувати актуальні проблеми, використовувати нові можливості та зміцнювати свої конкурентні позиції. Стратегічне управління виступає фундаментом довгострокового розвитку організації, оскільки дає змогу передбачати трансформації в економічному просторі та розробляти відповідні стратегії реагування.

До ключових характеристик стратегічного управління розвитком підприємства належать [2]:

1. Довгострокова спрямованість. Стратегічне управління орієнтоване на досягнення середньо- та довгострокових цілей підприємства. Воно передбачає створення стратегій, що забезпечують не лише вирішення поточних завдань, а й формування умов для стабільного розвитку у перспективі.

2. Комплексний аналіз зовнішнього середовища. Процес стратегічного управління передбачає врахування змін у макро- та мікросередовищі підприємства – економічних, політичних, технологічних і соціальних чинників, що дозволяє своєчасно виявляти можливі ризики та перспективи розвитку.

3. Системність та інтегрованість. Стратегічне управління охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства – фінансову, виробничу, маркетингову, кадрову тощо, забезпечуючи їх взаємозв'язок і узгодженість у досягненні спільних цілей.

4. Гнучкість і здатність до адаптації. В умовах постійних змін зовнішнього середовища стратегічне управління має бути динамічним, що дозволяє оперативно коригувати обрані напрями розвитку та забезпечувати стійкість підприємства на ринку.

5. Результативність. Усі стратегічні рішення повинні бути зорієнтовані на досягнення конкретних цілей, таких як зростання прибутковості, розширення ринкової частки, покращення іміджу компанії чи вихід на нові ринки.

6. Інноваційний підхід. Сучасне стратегічне управління базується на впровадженні інноваційних технологій, методів та управлінських практик, що підвищують конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації та швидких змін ринкових умов.

Основні функції стратегічного управління розвитком підприємства узагальнено у табл. 1.2.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємства є необхідним інструментом забезпечення його стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах динамічного бізнес-середовища. Воно охоплює всі напрями діяльності організації, дозволяючи не лише реагувати на зміни, а й активно впливати на формування майбутніх тенденцій. Завдяки

стратегічному управлінню підприємство може чітко визначати свої довгострокові орієнтири, раціонально використовувати ресурси та приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на сталий розвиток і зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 1.2

Основні функції стратегічного управління розвитком підприємства

Функції	Характеристика
Аналіз ситуації	Першим кроком стратегічного управління є вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. А саме, оцінка конкурентного середовища, економічних тенденцій, інноваційних змін, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
Формулювання стратегії	На основі аналізу визначаються стратегічні цілі підприємства, які можуть охоплювати розширення ринку, оптимізацію процесів, зростання прибутку, збереження та розвиток конкурентних переваг. Стратегічне формулювання охоплює розробку конкретних планів для досягнення цих цілей, визначення ресурсів і напрямків діяльності.
Вибір стратегічних альтернатив	Після аналізу ситуації та формулювання цілей стратегічне управління передбачає вибір найбільш оптимальних варіантів для досягнення поставлених завдань. Це можуть бути різні варіанти стратегії розвитку, які відповідають на поточні виклики та можливості.
Реалізація стратегії	Після вибору оптимальної стратегії необхідно забезпечити її ефективне впровадження на всіх рівнях підприємства. Це включає мобілізацію ресурсів, визначення завдань для підрозділів, розподіл обов'язків серед менеджерів та співробітників, контроль за виконанням і своєчасну корекцію дій.
Моніторинг та оцінка результатів	Оскільки стратегічне управління – це постійний процес, необхідно здійснювати моніторинг результатів реалізації стратегії. Це дає змогу вчасно виявити проблеми, неузгодженості та відхилення від плану, що дозволяє коригувати стратегію для досягнення бажаних результатів.
Коригування стратегії	З огляду на зміни в зовнішньому середовищі, стратегічне управління передбачає постійне коригування обраної стратегії для її адаптації до нових умов, підтримки конкурентоспроможності та ефективності.

Джерело: [4, 5]

Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризових явищ і військових загроз є комплексним підходом, спрямованим на забезпечення стійкості бізнесу, підвищення його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових стратегічних орієнтирів навіть у ситуаціях глибокої нестабільності. Нестабільність, що виникає під впливом кризових процесів або воєнних дій, потребує від підприємств максимальної гнучкості, оперативного реагування, запровадження проактивних стратегій і

використання адаптивних механізмів, спрямованих на збереження, відновлення та зміцнення конкурентних переваг [5].

Проблематика стратегічного управління розвитком підприємства в умовах кризових та військових викликів є вкрай важливою для сучасного бізнес-середовища, особливо в контексті України, де економічні процеси перебувають під впливом численних ризиків і невизначеностей. Сучасні реалії вимагають від підприємств формування ефективних стратегічних підходів, здатних забезпечити їхню стабільність, життєздатність і довгостроковий розвиток навіть за умов значного зовнішнього тиску. Саме тому вивчення, розроблення та практичне впровадження дієвих стратегічних рішень набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у складних економічних і безпекових умовах.

1.2. Побудова системи стратегічного управління розвитку підприємства

Під час дослідження питань стратегічного управління розвитком підприємства важливо акцентувати увагу на управлінні його стратегічним потенціалом. Під стратегічним потенціалом варто розуміти сукупність компетенцій і наявних ресурсів підприємства, які, будучи обмеженими за своєю природою, використовуються для досягнення довгострокових стратегічних цілей із урахуванням впливу зовнішнього середовища.

У межах сучасних наукових підходів стратегічний потенціал підприємства можна визначити як основу для створення та підтримання сталих конкурентних переваг шляхом формування унікальних поєднань ресурсів, ключових компетенцій і стратегічної гнучкості управління, що забезпечують виробництво інноваційних продуктів і технологій [15].

Результати проведеного дослідження дали змогу систематизувати основні елементи стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 1.1).

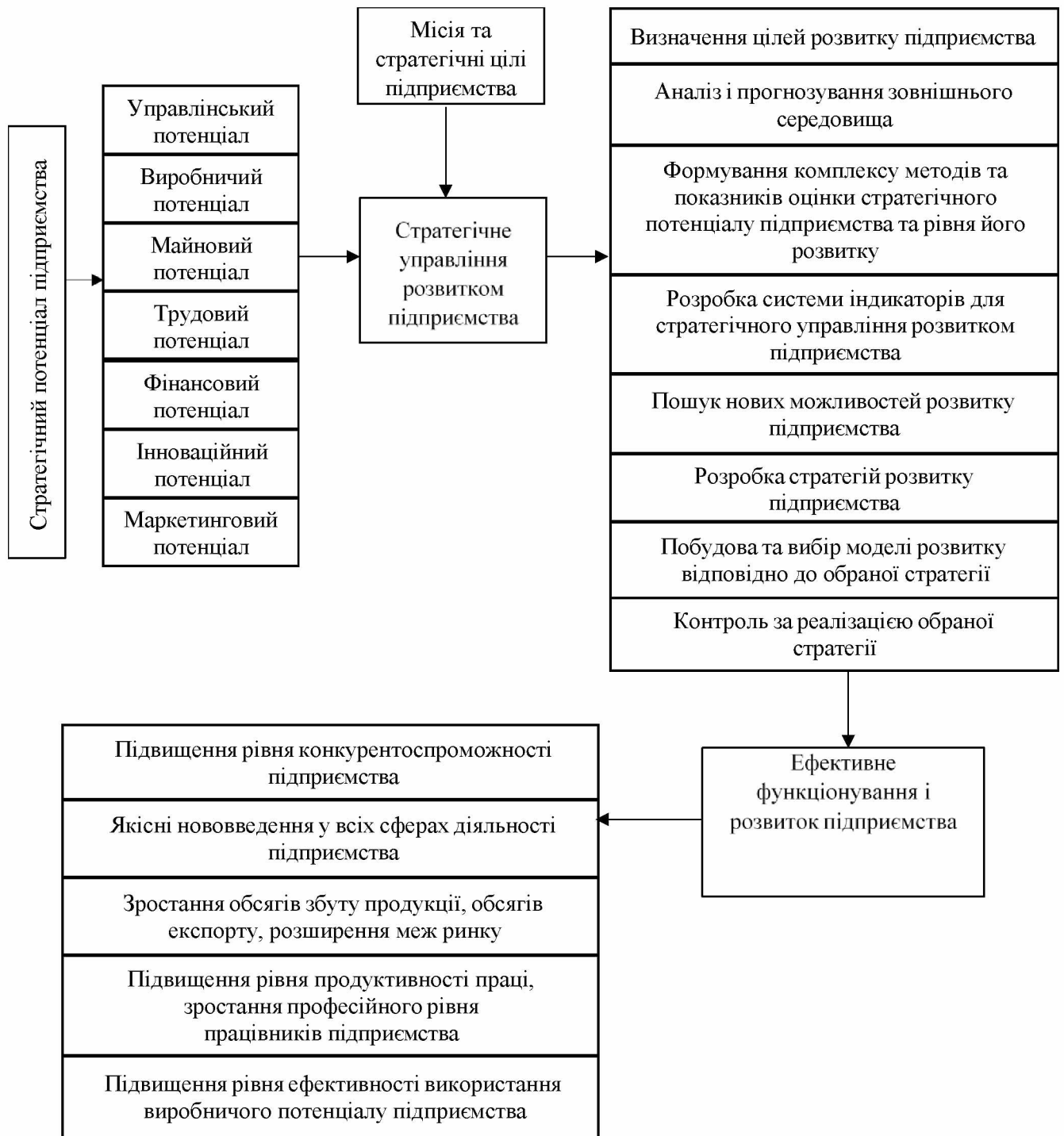


Рис. 1.1. Система стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: [19]

Одним із ключових складників управління стратегічним потенціалом є формування системи індикаторів, які слугують основою для прийняття стратегічних управлінських рішень. На нашу думку, індикатор стратегічного управління розвитком підприємства – це конкретний позитивний результат

діяльності, що свідчить про досягнення поставленої мети або реалізацію обраної стратегії. Зазначені індикатори мають безпосередній вплив на рівень розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває оцінювання ефективності діяльності та розвитку підприємства за окремими складовими його потенціалу, адже саме ці вимірювання є основою для ухвалення управлінських рішень щодо вибору оптимальної стратегії розвитку. Практичний досвід свідчить, що близько половини підприємств формують систему оцінювання результативності, спираючись переважно на фінансові показники. Проте, якщо організація прагне не лише зберегти свою стабільність, а й досягти стійкого успіху в умовах інформаційної економіки, її система оцінювання та управління має ґрунтуватися на стратегічних цілях і можливостях розвитку [22].

Науковцями розроблено значну кількість систем показників, що використовуються для оцінювання ефективності діяльності підприємства з метою оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також для коригування обраної стратегії розвитку. Водночас існує низка перешкод, що ускладнюють впровадження подібних систем у практику вітчизняних підприємств. Однією з основних проблем є обмеженість інформаційної бази, що не дозволяє повною мірою обґрунтувати вибір показників, які включаються до системи оцінювання.

Останнім часом у наукових дослідженнях і практиці значну увагу приділяють нефінансовим факторам оцінки діяльності підприємств. До таких факторів належать нематеріальні активи, інноваційні технології, рівень підготовки й професійної компетентності персоналу тощо. З огляду на це доцільним є застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Збалансована система показників являє собою концепцію стратегічного управління організацією, побудовану на вимірюванні та аналізі результативності за сукупністю взаємопов'язаних показників, які охоплюють усі ключові напрями діяльності підприємства – фінансовий, виробничий, маркетинговий та інші [44].

Її методологічну основу становлять такі принципи: наявність причинно-наслідкових зв'язків між показниками; узгодженість результативних показників, які відображають досягнуті результати, із випереджувальними показниками, що сигналізують про поточні зміни; а також інтеграція всіх показників із фінансовими результатами діяльності [25].

Отже, процес формування системи причинно-наслідкових зв'язків між елементами збалансованої системи показників є ключовою передумовою ефективного управління розвитком підприємства. Саме така система сприяє узгодженню стратегічних цілей із результатами діяльності та забезпечує успішну реалізацію стратегії розвитку.

На рис. 1.4 представлено основні принципи реалізації стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.

Збалансована система показників охоплює кілька ключових напрямів оцінювання діяльності підприємства. Зокрема, фінансовий напрям відображає рівень ефективності функціонування підприємства; оцінка корисності товарів і послуг характеризує ступінь задоволення потреб споживачів; показники внутрішньої операційної ефективності визначають результативність внутрішньої організації бізнес-процесів; а інноваційно-освітній компонент демонструє здатність підприємства до сприйняття нових ідей, адаптації до змін та постійного вдосконалення [13].

Погоджуємося з позицією Карцевої В.В., яка підкреслює, що складові, визначені Р. Капланом і Д. Нортонем у межах концепції збалансованої системи показників, не є сталими. Вони можуть бути адаптовані або доповнені підприємством з урахуванням специфіки його діяльності, галузевих особливостей та поточної економічної ситуації [19]. Дослідниця також пропонує доповнити структуру збалансованої системи показників елементом матеріально-технічного забезпечення. На її думку, це сприятиме формуванню сучасної інформаційної та організаційної бази, що забезпечить узгодженість стратегічних цілей, показників, завдань і факторів із чинною стратегією управління. Зокрема, для підприємств споживчої кооперації врахування забезпеченості необоротними

активами є важливим чинником при формуванні ефективної стратегії діяльності, тому включення перспективи матеріально-технічного забезпечення до збалансованої системи показників є доцільним.



Рис. 1.2. Принципи реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників

Джерело:[6]

Головною метою застосування збалансованої системи показників у діяльності підприємства є визначення кількісних і якісних параметрів, що дозволяють оцінити рівень його успішності та сформувані оптимальні стратегічні орієнтири. Використання цієї системи забезпечує можливість розробки стратегії розвитку, визначення стратегічних цілей, створення механізму контролю за їх досягненням, а також донесення сформованої стратегії до всіх рівнів управління. Крім того, вона дає змогу адаптувати або трансформувати організаційну структуру бізнесу відповідно до обраних стратегічних пріоритетів.

Отже, впровадження збалансованої системи показників у процес оцінювання потенціалу підприємства сприяє формуванню ефективної системи стратегічного управління його розвитком, забезпечуючи узгодженість між стратегічними цілями, ресурсами та результатами діяльності.

1.3. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Основою цілеспрямованого та збалансованого розвитку підприємства є наявність системи концептуальних ідей і підходів, які дозволяють сформувані стратегічні напрями діяльності та забезпечити повне розкриття потенціалу підприємства. Важливого значення при цьому набуває науково обґрунтований підхід до формування стратегічних орієнтирів, адже саме він створює передумови для стабільного й динамічного розвитку суб'єкта господарювання.

У цьому контексті особливої актуальності набуває удосконалення механізму формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Ефективне обґрунтування стратегії потребує використання методики, яка б дозволяла оцінити дієвість запропонованих управлінських рішень, визначити конкурентні переваги підприємства на ринку, а також виявити його слабкі сторони.

Єдиної універсальної методики визначення показників для вибору стратегії розвитку науковцями наразі не сформовано, однак у більшості підходів виокремлюються такі ключові чинники, на основі яких здійснюється вибір стратегічного напрямку [11]:

- конкурентна позиція підприємства на ринку;
- фінансові можливості та ресурсний потенціал;
- рівень інвестиційної привабливості та надійності;
- показники рентабельності активів і загальне економічне становище;
- інноваційна спроможність підприємства;
- якість продукції або послуг;
- характер взаємовідносин із постачальниками та споживачами;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- результати SWOT-аналізу [16].

Основними атрибутами будь-якої ефективної стратегії виступають її результативність, адекватність і надійність. Раціональний вибір стратегічного напрямку забезпечує формування конкурентних переваг підприємства на ринку, а висока адекватність та ефективність реалізації стратегії сприяють продовженню життєвого циклу підприємства й підвищенню його стійкості.

Важливим етапом у стратегічному управлінні є теоретичне обґрунтування моделі розвитку підприємства та формування механізму адаптації до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. На організаційному рівні це передбачає визначення інноваційних напрямів розвитку, конкретизацію завдань для функціональних підрозділів, а також оцінку результативності реалізованої стратегії з метою її подальшого вдосконалення.

Для ефективного визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства його стратегію доцільно формувати за певною послідовністю етапів. У науковій літературі наведено різні підходи до послідовності впровадження стратегії розвитку [30]. Проведені дослідження показують, що наповнення, порядок і кількість етапів формування стратегії у різних авторів відрізняються. Так, у більшості робіт першим етапом визначається формування

місії підприємства [19; 33], тоді як інші дослідники починають із оцінки поточного стану підприємства, його ресурсного потенціалу та можливостей [17; 29].

На основі аналізу наукових джерел можна виділити наступні етапи формування стратегії розвитку підприємства:

- встановлення цілей стратегії розвитку;
- оцінка стану внутрішнього середовища підприємства та аналіз зовнішніх умов;
- розробка альтернативних стратегій розвитку і визначення оптимальної;
- формування тактичних та операційних планів із деталізацією завдань для різних рівнів управління;
- оцінка результативності обраної стратегії.

Процес формування стратегії може завершуватися вибором конкретної стратегії, її впровадженням у діяльність підприємства, контролем реалізації та оцінкою результатів із виявленням відхилень від запланованого [9].

Таким чином, уточненню підлягають змістовна складова та кількість етапів формування стратегії, що потребує детального розгляду методики її вибору, яка повинна базуватися на кількісних показниках із врахуванням якісних аспектів.

Основними напрямками формування стратегії розвитку підприємства є:

- розробка стратегії;
- апробація стратегії.

Ці напрями не є рівнозначними. Зокрема, якісне обґрунтування стратегії значно спрощує її подальшу реалізацію та знижує потребу в частих коригуваннях. Найбільш важливим та глибинним етапом є розробка стратегії розвитку підприємства, яка має бути гнучкою та адаптивною, що забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [15].

Основні напрями формування стратегії розвитку підприємства та їх зміст наведено на рис. 1.3.

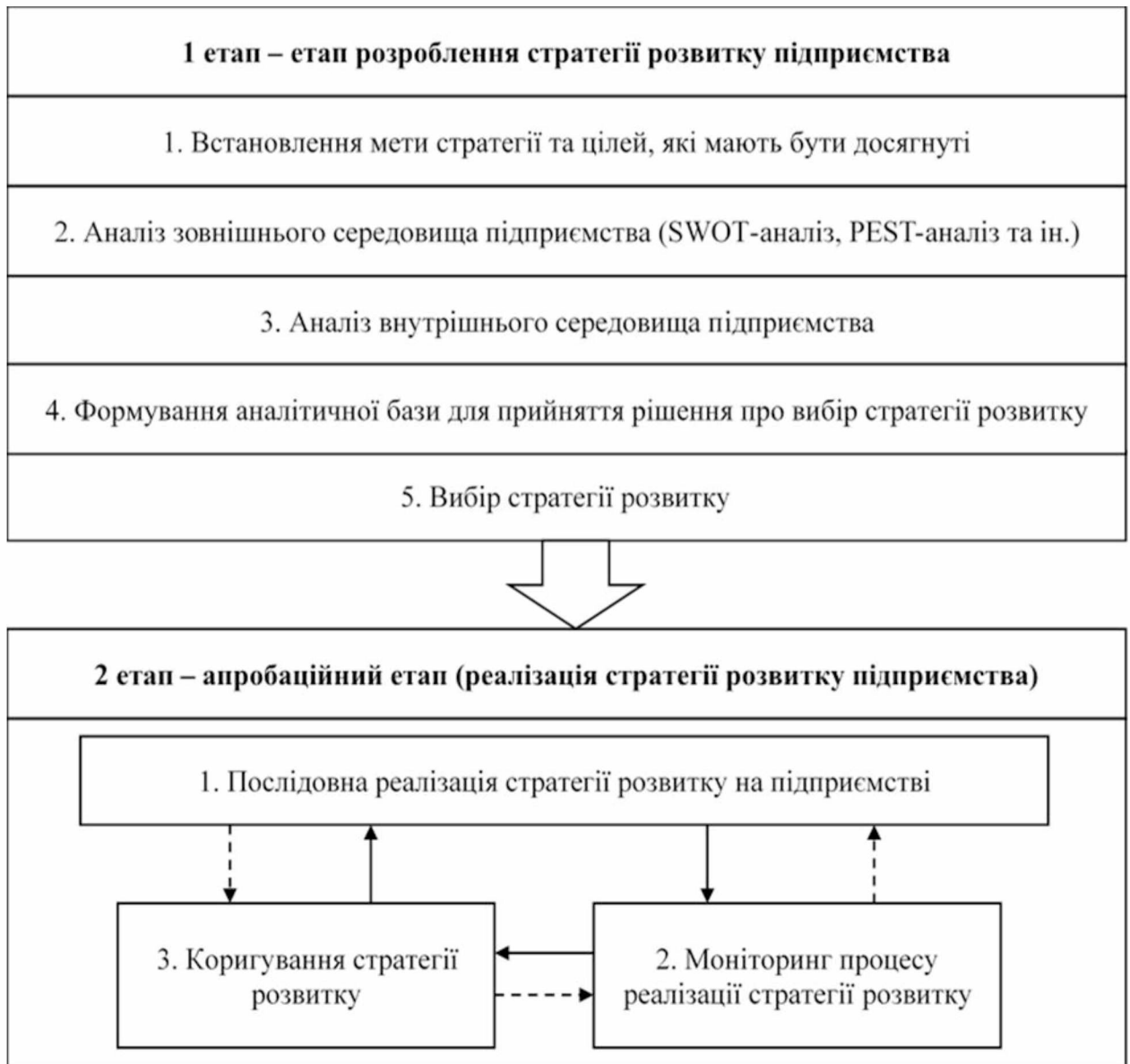


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві

Джерело: [6]

Перший етап розробки стратегії підприємства передбачає визначення його місії та загальної мети, що відображає корпоративну стратегію організації. Встановлена мета ділиться на конкретні цілі, яких підприємство прагне досягти протягом певного періоду.

При визначенні стратегічних напрямів розвитку підприємства важливе значення має аналіз зовнішнього середовища. Для цього доцільно застосовувати такі методи, як SWOT- та PEST-аналізи, які дозволяють оцінити ринкову частку, визначити конкурентну позицію, дослідити силу взаємовідносин із

постачальниками та посередниками, оцінити якість продукції або послуг, проаналізувати цінову політику та ефективність каналів розподілу та збуту. Водночас аналіз внутрішнього середовища спрямований на виявлення резервів підвищення виробничих потужностей, розширення асортименту, а також визначення можливостей для впровадження нових напрямів діяльності.

Кількісна оцінка стратегії розвитку здійснюється шляхом визначення ключових фінансово-економічних показників, на основі яких формується аналітична база для прийняття стратегічних рішень щодо напрямів розвитку підприємства. Як правило, за результатами кількісної оцінки формується інтегральний показник, що слугує підставою для остаточного вибору стратегії. Інтегральна оцінка дозволяє врахувати численні фактори, що впливають на розвиток підприємства, і може включати такі групи показників:

- характеристики продукції та послуг;
- фінансові показники;
- виробничі показники;
- показники техніко-технологічного розвитку;
- рентабельність;
- соціальні аспекти;
- показники комунікацій та інформаційного забезпечення [34].

Кожна з перелічених груп містить декілька складових, детальний перелік яких наведено у Додатку А.

Процес формування стратегії розвитку підприємства має циклічний характер і постійно оновлюється. У результаті реалізації стратегічного плану визначаються основні напрями діяльності підприємства, спрямовані на забезпечення його розвитку, підвищення репутації серед споживачів та зміцнення позицій на ринку. Таким чином, розроблена стратегія розвитку відображає стратегічні проекти, які узгоджуються з головною метою підприємства та забезпечують реалізацію його довгострокових цілей.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління розвитком підприємства є основою для забезпечення його довгострокової стійкості, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг. Ефективне стратегічне управління передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, планування цілей, розробку та реалізацію стратегій, а також постійну оцінку їх результативності.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси та компетенції для досягнення поставлених цілей і розвитку нових напрямів діяльності.

Застосування збалансованої системи показників забезпечує комплексну оцінку ефективності підприємства з урахуванням фінансових, виробничих, інноваційних та соціальних аспектів діяльності.

Формування стратегії розвитку має циклічний характер та включає кілька етапів: визначення місії і цілей, оцінку внутрішнього й зовнішнього середовища, розробку альтернатив, вибір оптимальної стратегії та контроль її реалізації. Ключовим для успішної реалізації стратегії є її гнучкість, адаптивність і науково обґрунтований підхід до визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») було засноване для здійснення виробничої, торговельної та посередницької діяльності, а також для задоволення суспільних потреб у продукції, роботах та послугах підприємства. Крім того, діяльність компанії спрямована на реалізацію соціальних та економічних інтересів Засновника та колективу через отримання прибутку.

В табл. 2.1 представлено інформаційну картку ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»).

Таблиця 2.1

Інформаційна картка ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Показник	Інформація
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «КРУ МІКС»
Актуальна назва	ТОВ «КРУ МІКС» (з 22.01.2025 року), в минулому ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»
Скорочена назва	ТОВ «ІФ-ГІПС» / ТОВ «КРУ МІКС»
Код ЄДРПОУ	43632419
Дата державної реєстрації	26 травня 2020 року
Юридична адреса	Україна, Івано-Франківська обл., Івано-Франківський р-н, с. Ямниця, вул. Яремчука Н., буд. 2А/53
Керівник (директор)	Кулик Олег Зіновійович
Статутний капітал	105 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Зміна назви	Перейменовано з «Івано-Франківськ-Гіпс» на «КРУ МІКС» - 22 січня 2025 року

Джерело: [33]

Основні напрями діяльності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») включають [33, 40]:

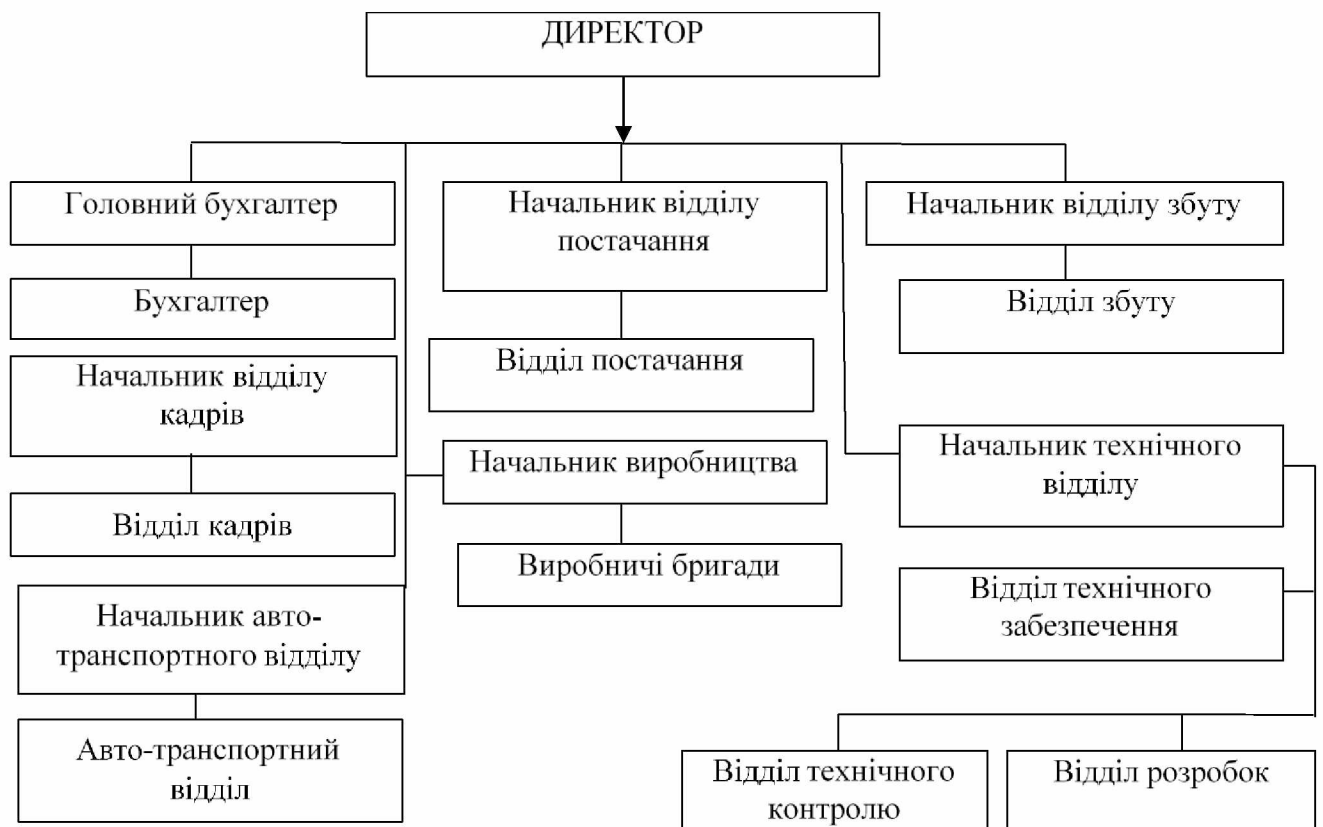
1. Виробництво вапна та гіпсових сумішей.
2. Виготовлення гіпсових виробів для будівництва.

3. Виробництво сухих будівельних сумішей.
4. Виробництво неметалевих мінеральних виробів, не включених до інших категорій.
5. Посередницька діяльність у сфері торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та сантехнічними виробами.

Важливим фактором ефективної діяльності підприємства є організаційна структура управління, яка визначає розподіл обов'язків між працівниками, їх підпорядкованість керівникам та взаємодію між підрозділами.

ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») застосовує лінійно-функціональну структуру управління, що дозволяє оперативно та ефективно приймати рішення та контролювати їх виконання.

Лінійно-функціональна структура має багаторівневу та ієрархічну будову (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «КРУ МІКС»
(ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)**

Джерело: [33, 40]

Ефективне управління господарською діяльністю передбачає ефективне використання корпоративних активів. Це охоплює їх передання в управління, розподіл прибутку від реалізації продукції або послуг, надання кредитів, а також придбання активів інших підприємств. До складу корпоративної власності відносяться будівлі, обладнання, транспортні засоби, цінні папери, науково-технічні розробки та об'єкти інтелектуальної власності.

В табл. 2.2 представлено показники ефективності використання основних засобів ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»).

Таблиця 2.2

Показники забезпечення, стану й ефективності використання основних засобів ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Показник	2023р.	2024 р.	Відхилення (+/-)
1. Фондомісткість	0,16	4,88	4,72
2. Фондоозброєність	443,66	11022,30	10578,64
3. Коефіцієнт реальної вартості у майні підприємства	0,06	0,83	0,77
4. Коефіцієнт зносу основних виробничих засобів	0,20	0,03	-0,17
5. Коефіцієнт придатності	0,80	0,97	0,17
6. Коефіцієнт оновлення	0,09	0,96	0,87
7. Коефіцієнт вибуття	0,01	0,001	-0,01
8. Коефіцієнт приросту	0,07	0,95	0,88
9. Фондовіддача	2,70	0,22	-2,48
10. Рентабельність основних виробничих засобів, %	66,60	15,70	-50,90

Джерело: розраховано на основі даних [40]

Аналіз показників забезпечення, стану та ефективності використання основних засобів в табл. 2.2 за 2023–2024 роки свідчить про значні зміни у структурі та продуктивності виробничого потенціалу підприємства. За цей період спостерігається суттєве збільшення фондоозброєності – з 443,66 до 11 022,3 тис. грн на одного працівника, а фондомісткість зросла з 0,16 до 4,88, що свідчить про значне збільшення вартості основних засобів на одиницю продукції. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів також зріс із 0,06 до 0,83, що

вказує на підвищення капітальних вкладень у майно підприємства та його оновлення.

Водночас покращилася технічна придатність основних засобів: коефіцієнт придатності підвищився з 0,80 до 0,97, а коефіцієнт зносу знизився з 0,20 до 0,03. Значне збільшення коефіцієнта оновлення та приросту основних засобів (до 0,96 та 0,95 відповідно) свідчить про активну модернізацію обладнання та розширення виробничих потужностей.

Проте ефективність використання основних засобів знизилася: фондовіддача зменшилася з 2,70 до 0,22, а рентабельність основних виробничих засобів скоротилася з 66,6 % до 15,7 %. Це свідчить про недостатнє завантаження нового обладнання та потребу в оптимізації використання виробничих ресурсів. Загалом, підприємство активно оновлює основні засоби, але ефективність їх застосування поки що не відповідає темпам капіталовкладень, що потребує вдосконалення організації виробничого процесу та підвищення продуктивності.

Проведемо аналіз використання трудових ресурсів на ТОВ «КРУ МІКС» , (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Аналіз продуктивності праці ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

№	Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +/-
1.	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	357 470,0	320 699,0	-36771,0
2.	Середньорічна чисельність працівників:	129	142	13
3.	Середня тривалість робочого дня (год.)	8	8	-
4.	Середнє число днів роботи на 1 робітника	248	250	2
5.	Сер.-годинний виробіток робітника, тис. грн.	1,40	1,13	-0,27
6.	Сер.-денний виробіток робітника, тис. грн.	11,17	9,03	-2,14
7.	Середньорічний виробіток робітника, тис. грн.	2771,09	2258,44	-512,64

Джерело: розраховано на основі даних [40]

Аналіз продуктивності праці досліджуваного підприємства показує негативну динаміку ефективності використання робочої сили. Обсяг товарної продукції зменшився з 357 470 тис. грн у 2023 році до 320 699 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зниження виробничої активності підприємства. Середньорічна чисельність працівників одночасно зросла з 129 до 142 осіб, що призвело до зростання витрат на персонал без пропорційного збільшення обсягів виробництва.

Середньорічний виробіток одного працівника знизився на 512,64 тис. грн, сер.-денний виробіток – на 2,14 тис. грн, а сер.-годинний – на 0,27 тис. грн. Це вказує на падіння продуктивності праці та зниження ефективності організації виробничого процесу. Незважаючи на незначне збільшення середньої кількості робочих днів на одного працівника (з 248 до 250), зниження виробітку на одиницю персоналу свідчить про необхідність впровадження заходів для підвищення продуктивності: оптимізації технологічних процесів, вдосконалення мотиваційної системи та раціонального розподілу робочого часу.

В табл. 2.4 представлено аналіз використання трудових ресурсів на ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»).

Таблиця 2.4

Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-
Чисельність працюючих, чол.	129	142	13
Продуктивність праці	2771,1	2258,4	-512,6
Середня заробітна плата, грн.	29381,78	38579,81	9198,0
Фонд робочого часу, фактичного відпрацьованого, люд./год.	31992	35500	3508,0
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	45 483	65 740	20257,0

Джерело: розраховано на основі даних [40]

Дані табл. 2.4 демонструють неоднозначну динаміку ефективності діяльності персоналу підприємства. Кількість працівників зросла з 129 до 142 осіб, тобто на 13 осіб, що відобразилося на зростанні фонду робочого часу з 31 992 до 35 500 люд./год. При цьому середня заробітна плата збільшилася на 9 198 грн, а фонд оплати праці зріс майже на 20 257 тис. грн.

Водночас продуктивність праці знизилася з 2 771,1 тис. грн до 2 258,4 тис. грн на одного працівника, що вказує на недостатню ефективність використання додаткових трудових ресурсів. Така тенденція свідчить про потребу у підвищенні організації праці, оптимізації трудових процесів та впровадженні заходів мотивації, що дозволить збільшити віддачу на вкладені заробітні кошти та підвищити загальну продуктивність підприємства.

ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») здійснює виробничу, торговельну та посередницьку діяльність, спрямовану на задоволення суспільних потреб та реалізацію економічних інтересів засновника і колективу. Ефективність використання ресурсів потребує вдосконалення: фондівіддача та рентабельність основних засобів знизилася, а продуктивність праці зменшилася, незважаючи на збільшення чисельності персоналу та фонду робочого часу. Це вказує на необхідність оптимізації виробничих процесів, підвищення організації праці та впровадження ефективної мотивації.

2.2 Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства

Основною метою діяльності будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки є отримання позитивного фінансового результату, який проявляється у формі прибутку. Саме прибуток виступає ключовим показником ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання. Дані про фінансові результати підприємства знаходять своє відображення у його фінансовій

звітності. У табл. 2.5 подано основні показники, отримані зі звіту про фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «КРУ МІКС»
(ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	193 326	357 470	320 699	127 373	65,9
Собівартість реалізованої продукції	115 920	197 170	203 707	87 787	75,7
Валовий прибуток	77 406	160 300	116 992	39 586	51,1
Інші операційні доходи	3 233	21 849	13 434	10 201	315,5
Адміністративні витрати	14 144	24 095	37 405	23 261	164,5
Витрати на збут	5 717	8 061	11 275	5 558	97,2
Інші операційні витрати	3 218	21 754	14 219	11 001	341,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	57 560	128 239	67 527	9 967	17,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	58 214	309 445	-41 845	-100 059	-171,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-10 478	-55 700	7 544	18 022	-172,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	47 736	253 745	-34 301	-82 037	-171,9

Джерело: розраховано на основі даних [40]

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») за 2022–2024 роки (табл. 2.5) свідчить про суттєві зміни у динаміці прибутковості підприємства. У 2023 році спостерігається значне зростання основних фінансових показників: чистий дохід від реалізації продукції зріс на 65,9 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію підприємства. Валовий прибуток збільшився більш ніж удвічі, що позитивно характеризує ефективність виробничо-збутової діяльності. Одночасно зростання інших операційних доходів на 315,5 % свідчить про диверсифікацію джерел прибутку.

Однак у 2024 році фінансові результати різко погіршилися. Незважаючи на відносну стабільність обсягу чистого доходу, спостерігається суттєве підвищення собівартості реалізованої продукції та адміністративних витрат, що

призвело до зниження валового прибутку на 43,3 тис. грн. і утворення збитку у розмірі 34,3 тис. грн. Негативна динаміка чистого фінансового результату свідчить про неефективне управління витратами, що знизило загальну рентабельність діяльності.

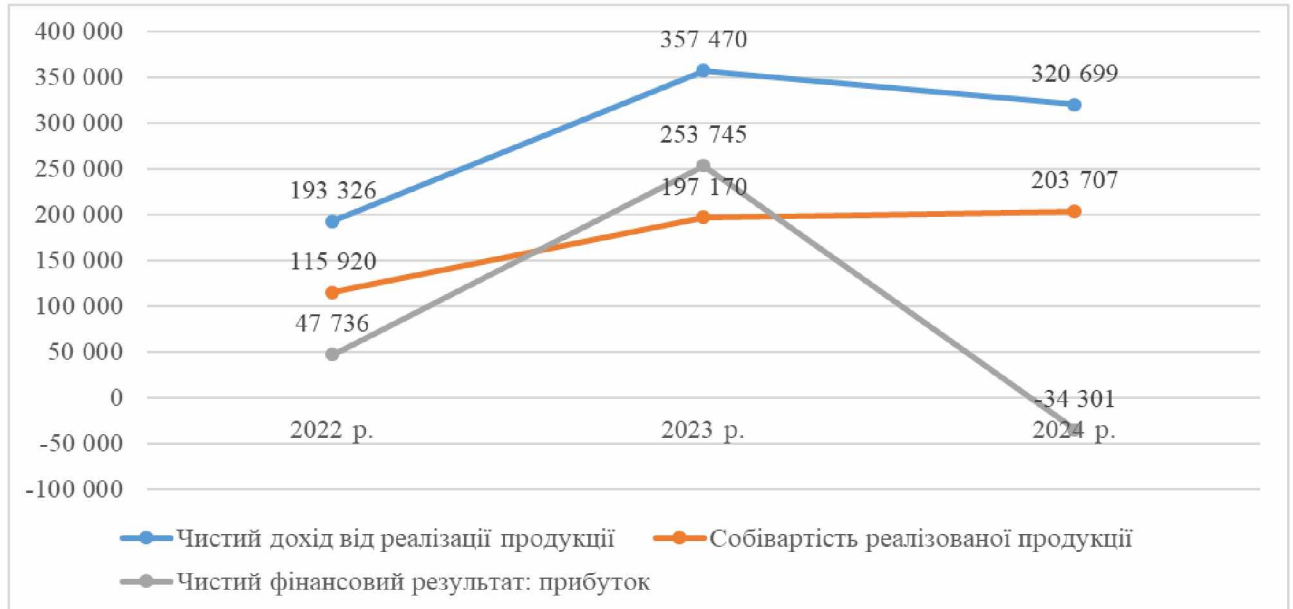


Рис. 2.1. Порівняння чистого доходу, собівартості продукції та чистого прибутку ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [40]

ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») продемонструвало високі фінансові результати у 2023 році, однак у 2024 році зіткнулося з кризовими тенденціями, які можуть бути наслідком зростання витрат, нестабільності ринку або зниження обсягів реалізації. Для відновлення стабільного фінансового стану підприємству доцільно здійснити перегляд цінової політики, оптимізувати структуру витрат і підвищити ефективність використання ресурсів.

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності належать до основних індикаторів фінансового стану підприємства, особливо у короткостроковому періоді, оскільки вони відображають спроможність компанії оперативно використовувати свої активи для виконання поточних зобов'язань.

До основних показників ліквідності відносять коефіцієнт покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, а також величину чистого оборотного капіталу.

Підсумкові результати розрахунку показників ліквідності підприємства наведено в табл. 2.6 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.6

Зміна показників ліквідності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абсолютн е	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт покриття	1,29	2,71	0,13	1,42	109,8	-2,58	-95,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	2,42	0,09	1,94	399,2	-2,33	-96,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,44	1,59	0,01	1,15	263,6	-1,58	-99,2
Чистий оборотний капітал	11955,00	120861,0	-1091814,0	108906,0	911,0	-1212675,0	-1003,4

Джерело: розраховано на основі даних [40]

Дані табл. 2.6 показують про значні коливання фінансової стабільності підприємства ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») протягом досліджуваного періоду. У 2023 році підприємство демонструє суттєве покращення усіх показників ліквідності порівняно з 2022 роком. Так, коефіцієнт покриття зріс із 1,29 до 2,71, що перевищує нормативне значення (1,5–2,0) і вказує на достатній рівень забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс у 4,9 раза (з 0,49 до 2,42), що свідчить про значне підвищення здатності підприємства оперативно погашати короткострокові борги. Аналогічно, коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 0,44 до 1,59, що є ознакою надлишкової короткострокової платоспроможності.

Однак у 2024 році ситуація різко погіршується: усі показники ліквідності зазнали критичного зниження. Коефіцієнт покриття знизився до 0,13, коефіцієнт швидкої ліквідності – до 0,09, а абсолютної – до 0,01. Такі значення свідчать про фактичну втрату платоспроможності підприємства та надмірну залежність від

зовнішніх джерел фінансування. Особливо негативним є різке скорочення чистого оборотного капіталу – з 120 861 тис. грн у 2023 році до від’ємного значення -1 091 814 тис. грн у 2024 році, що вказує на дефіцит власних оборотних ресурсів і перевищення короткострокових зобов’язань над оборотними активами.

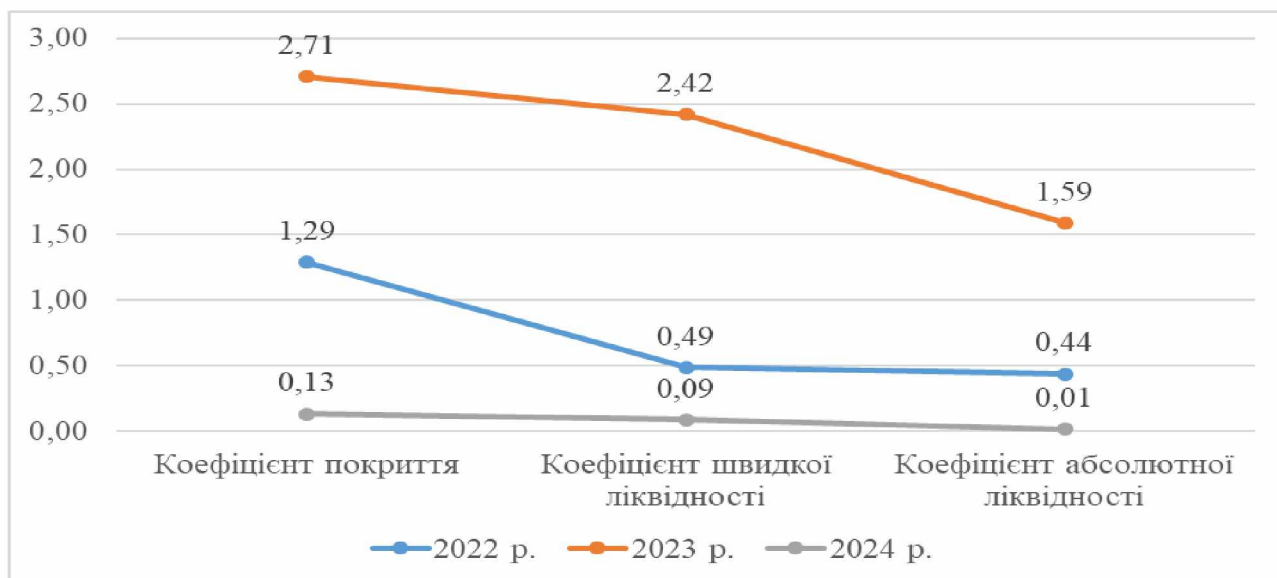


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників ліквідності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») за 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано на основі даних [40]

Отже, позитивна динаміка ліквідності у 2023 році змінилася критичним спадом у 2024 році. Це може бути наслідком неефективного управління оборотними активами, зниження прибутковості або зростання поточних зобов’язань. Для відновлення фінансової рівноваги підприємству необхідно збільшити власний капітал, оптимізувати дебіторську заборгованість і забезпечити раціональне управління грошовими потоками.

Для визначення рівня фінансової стійкості підприємства слід обчислити такі ключові показники, як коефіцієнти платоспроможності, забезпеченості власними оборотними ресурсами, фінансування та маневреності власного капіталу.

Результати розрахунків показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.7 та рис. 2.3.

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Показник	Роки			2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт автономії	0,62	0,34	0,15	-0,28	-45,5	-0,18	-54,9
Коефіцієнт фінансової залежності	0,38	2,97	6,59	2,59	678,1	3,62	122,0
Коефіцієнт фінансового левереджу	0,002	1,75	1,21	1,75	71871,9	-0,54	-31,1
Коефіцієнт фінансування	1,62	0,51	0,18	-1,11	-68,7	-0,33	-64,8
Коефіцієнт маневреності	0,18	-1,37	-5,02	-1,55	-875,5	-3,65	266,0
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	0,36	-21,89	-26,33	-22,24	-6236,6	-4,44	20,3

Джерело: розраховано на основі даних [40]

Аналіз даних табл. 2.7 та рис. 2.3 показали, що фінансова стійкість ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») за 2022–2024 роки суттєво погіршилася та підвищилася залежність підприємства від залучених коштів. Коефіцієнт автономії знизився з 0,62 у 2022 році до 0,15 у 2024 році, що вказує на зменшення частки власного капіталу у фінансуванні активів і підвищення ризику втрати фінансової незалежності. Водночас коефіцієнт фінансової залежності зріс із 0,38 до 6,59, що свідчить про значне перевищення зобов'язань над власним капіталом. Подібна тенденція підтверджується і зростанням фінансового левереджу у 2023 році до 1,75, хоча у 2024 році він знижується до 1,21, що вказує на часткову спробу скорочення боргового навантаження.

Негативною є динаміка коефіцієнтів маневреності та забезпеченості власними обіговими коштами, які мають від'ємні значення у 2023–2024 роках. Це означає, що підприємство фактично втратило власні оборотні ресурси, а всі поточні активи фінансуються за рахунок позикових коштів. Зниження

коефіцієнта фінансування з 1,62 у 2022 році до 0,18 у 2024 році підтверджує тенденцію до ослаблення фінансової стабільності.

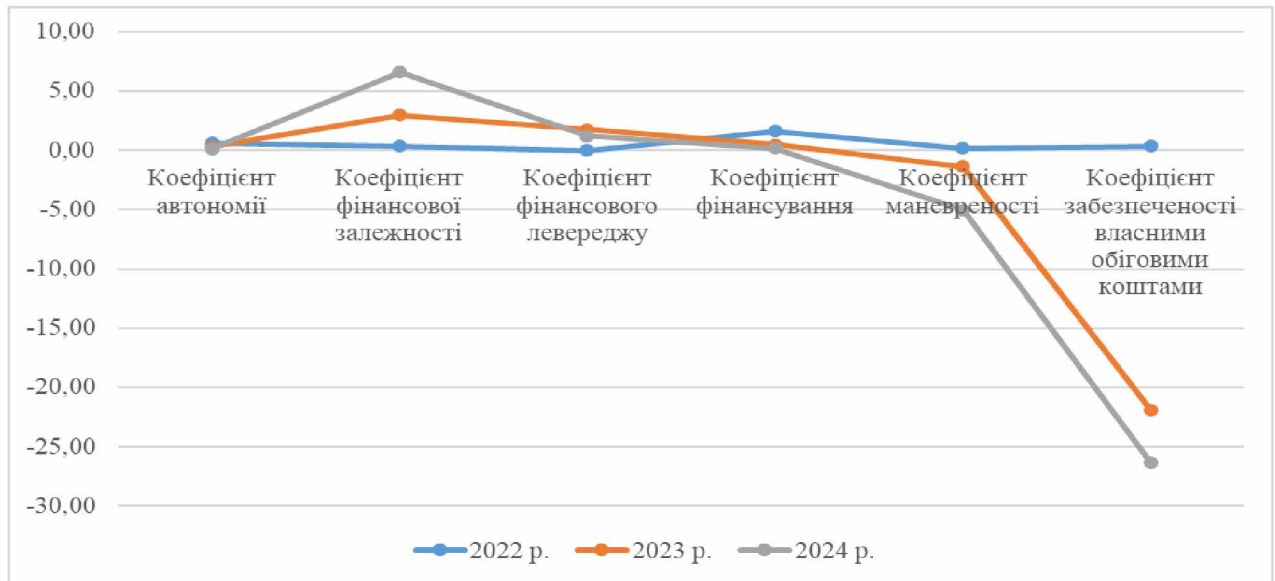


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників фінансової стійкості ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Джерело: розраховано на основі даних [40]

У цілому динаміка показників демонструє критичний стан фінансової стійкості підприємства, що потребує негайного перегляду структури капіталу, оптимізації боргового навантаження та залучення додаткових джерел власного фінансування.

Для того, щоб оцінити рентабельність підприємства розрахуємо показники рентабельності, які представлені в табл. 2.8 та рис. 2.4.

Показники рентабельності ТОВ «КРУ МКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Показник	Роки			2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт рентабельність активів	0,571	0,479	-0,024	-0,092	-16,1	-0,503	-105,0
Коефіцієнт рентабельність власного капіталу	1,116	1,311	-0,028	0,195	17,5	-1,340	-102,2
Коефіцієнт рентабельність діяльності	0,247	0,710	-0,107	0,463	187,5	-0,817	-115,1

Джерело: розраховано на основі даних [40]

Як бачимо з табл. 2.8 показники рентабельності підприємства за 2022–2024 роки свідчать про значне погіршення ефективності використання ресурсів та зниження прибутковості діяльності. У 2022–2023 роках спостерігається позитивна динаміка: рентабельність активів становила 0,571, рентабельність власного капіталу – 1,116, а рентабельність діяльності – 0,247. Це свідчило про достатню віддачу на вкладені ресурси та ефективне управління активами. Проте у 2024 році ситуація різко погіршилася – усі показники набули від’ємних значень, що вказує на збитковість діяльності підприємства.

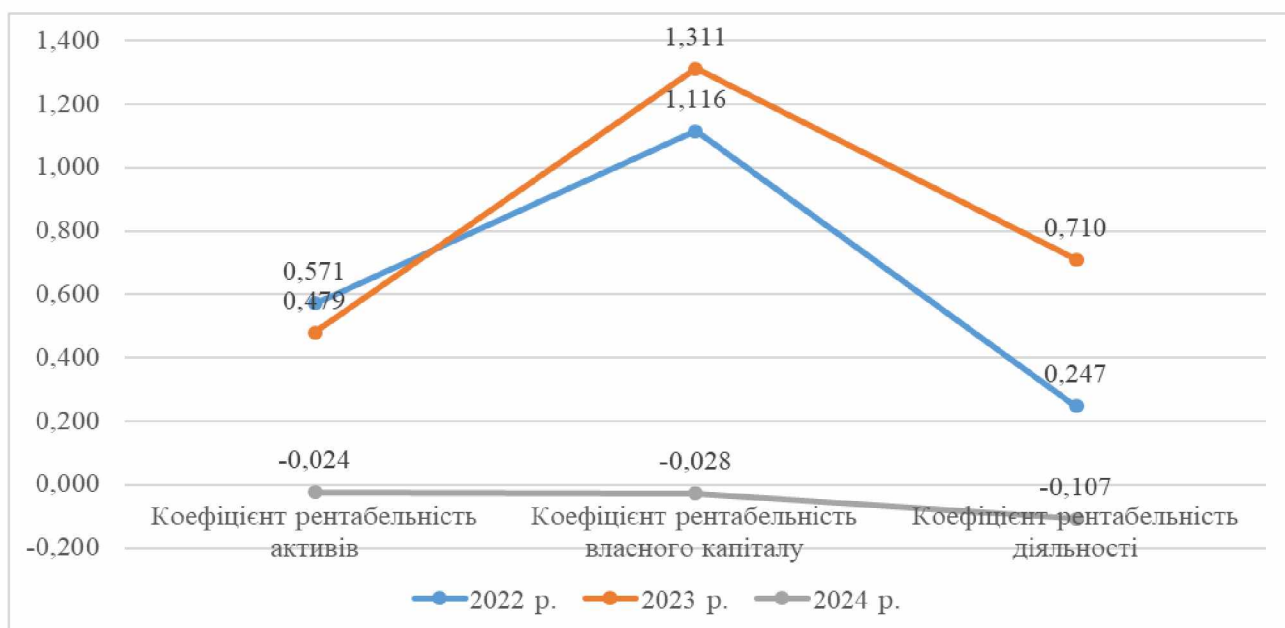


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «КРУ МКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Джерело: розраховано на основі даних [40]

Зокрема, коефіцієнт рентабельності активів знизився до $-0,024$, а власного капіталу – до $-0,028$, що означає неефективне використання як власних, так і позикових ресурсів. Найбільше падіння зафіксовано за рентабельністю діяльності, яка скоротилася на $115,1\%$ у 2024 році. Такі тенденції зумовлені різким зростанням витрат, зниженням обсягів реалізації та можливим скороченням прибутку від основної діяльності. Загалом це свідчить про необхідність підвищення операційної ефективності, оптимізації витрат і відновлення позитивної динаміки фінансових результатів.

Отже, проведений аналіз показав, що у 2023 році ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») продемонструвало зростання доходів, валового прибутку та поліпшення показників ліквідності, проте у 2024 році фінансові результати різко погіршилися через зростання витрат і собівартості продукції, що призвело до збитковості. Показники ліквідності та фінансової стійкості впали до критичних значень, а рентабельність активів, власного капіталу та діяльності стала від'ємною. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат, покращення управління оборотними активами та збільшення власного капіталу для відновлення стабільного фінансового стану.

2.3 Стратегічний аналіз ефективності управління діяльністю підприємства ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Стратегічний аналіз є ключовим елементом управління діяльністю підприємства, оскільки дозволяє визначити його конкурентні переваги, оцінити внутрішні слабкі сторони та врахувати вплив зовнішнього середовища на перспективи розвитку. Використання методів стратегічного аналізу діяльності ТОВ «КРУ МІКС», зокрема SWOT- та PEST-аналізи, дають змогу системно оцінити ефективність управління, ідентифікувати ризики та можливості, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних матеріалів.

Використання SWOT-аналізу дозволяє ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») отримати комплексну оцінку свого стану, чітко виділити конкурентні переваги, виявити слабкі місця, визначити перспективні напрямки розвитку та оцінити загрози, що можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей. Таке узагальнення створює основу для ефективного управління, визначення пріоритетів розвитку та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід роботи на ринку будівельних матеріалів та гіпсової продукції понад 10 років. 2. Сучасне обладнання для виробництва гіпсових сумішей та конструкцій. 3. Висока якість продукції та відповідність стандартам. 4. Наявність налагоджених відносин з ключовими будівельними компаніями. 5. Гнучкість у виробництві малих та середніх серій продукції за індивідуальними замовленнями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від постачальників сировини (гіпс, добавки). 2. Обмежена географія збуту, низька представленість на ринку інших регіонів. 3. Недостатній рівень маркетингової та брендової присутності. 4. Відносно невеликий асортимент продукції порівняно з конкурентами. 5. Обмежені фінансові ресурси для масштабування виробництва.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту за межі Івано-Франківської області та країни. 2. Впровадження нових технологій виробництва та інноваційних гіпсових матеріалів. 3. Розвиток партнерств із будівельними компаніями та дистриб'юторами. 4. Зростання попиту на екологічно чисті та енергоефективні матеріали. 5. Використання цифрового маркетингу для просування продукції та залучення нових клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання цін на сировину та енергоносії. 2. Конкуренція з боку великих національних виробників будівельних матеріалів. 3. Зміни в нормативно-правовій базі та стандартах якості продукції. 4. Коливання попиту через сезонність будівельного ринку. 5. Економічна нестабільність та зниження інвестицій у будівельну галузь.

Джерело: [33, 40]

ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») має ряд сильних сторін: досвід, сучасне обладнання, високу якість продукції, надійних партнерів та

гнучкість виробництва. Слабкі сторони потребують уваги: обмежена географія збуту, залежність від постачальників, недостатній маркетинг та обмежені фінансові ресурси. Можливості полягають у розширенні ринків та впровадженні інновацій, а загрози пов'язані з конкуренцією, ростом цін на сировину та економічною нестабільністю.

Підприємство має значний потенціал для розвитку за умови формування та впровадження збалансованої стратегії сталого розвитку. Така стратегія повинна бути спрямована на розвиток інноваційного та ресурсозберігаючого виробництва; забезпечення фінансової стійкості та накопичення фінансового резерву; посилення конкурентних переваг шляхом укладання партнерських угод та спільного використання ресурсів і знань компаній-партнерів; розширення асортименту продукції; а також розвиток корпоративної культури.

У процесі дослідження методів аналізу зовнішнього середовища для розглядуваного підприємства було обрано PEST-аналіз, який дає змогу оцінити ключові фактори макросередовища, що впливають на діяльність підприємства в будівельній галузі, зокрема політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

В табл. 2.10 представлено PEST-аналізу діяльності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»).

Таблиця 2.10

Основні чинники PEST-аналізу діяльності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Політико-правові фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільність місцевої та національної влади впливає на будівельний сектор та державні замовлення. 2. Державне регулювання будівельної галузі, стандарти якості та сертифікація матеріалів. 3. Можливість отримання державних субсидій та грантів на модернізацію виробництва. 4. Законодавчі зміни щодо екологічних стандартів виробництва матеріалів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коливання цін на сировину (гіпс, добавки, пакувальні матеріали). 2. Рівень інфляції та купівельна спроможність клієнтів, що впливає на попит на будівельні матеріали. 3. Вартість енергоносіїв і логістики, що впливає на собівартість продукції. 4. Економічна стабільність регіону та інвестиційний клімат для будівельних проектів.

Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на сучасні та екологічні будівельні матеріали. 2. Ставлення споживачів до якості та безпечності матеріалів. 3. Демографічна ситуація та рівень урбанізації (будівництво житлових та комерційних об'єктів). 4. Потреба у спеціалізованих кадрах для виробництва та монтажу гіпсових конструкцій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість впровадження сучасного обладнання для автоматизації виробництва. 2. Використання інноваційних технологій та матеріалів (енергоефективні суміші, легкі гіпсові блоки). 3. Розвиток інформаційних технологій для управління виробництвом та логістикою. 4. Впровадження цифрового маркетингу та електронних каналів продажу для розширення ринку.

Джерело: [33, 40]

Зовнішнє середовище діяльності підприємства формується під впливом макроекономічних, політичних, соціальних та технологічних чинників, які визначають можливості та загрози для подальшого розвитку ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»). Проведений PEST-аналіз дозволяє систематизувати основні зовнішні фактори та оцінити їхній вплив на ефективність господарської діяльності підприємства.

Політичні фактори створюють як ризики, так і перспективи для розвитку підприємства. Серед позитивних аспектів варто відзначити державну підтримку будівельної галузі, розвиток програм енергоефективності та регіональних інвестиційних ініціатив. Водночас, нестабільність нормативно-правової бази, підвищення екологічних вимог до виробництва та можливі зміни у податковій політиці можуть ускладнити діяльність підприємства.

Економічне середовище визначається коливаннями цін на сировину, енергоносії та транспортні послуги, що безпосередньо впливає на собівартість і конкурентоспроможність продукції. Нестабільність курсу національної валюти, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності споживачів формують додаткові ризики для збуту гіпсових матеріалів. Разом з тим, поступове відновлення будівельного сектору в Україні створює потенціал для зростання попиту на продукцію підприємства.

Соціальні фактори виявляють тенденцію до підвищення інтересу споживачів до екологічно чистих, енергоефективних та безпечних матеріалів. Зростання обсягів житлового будівництва, урбанізація та розвиток малого бізнесу у сфері ремонту і будівництва сприяють збільшенню попиту на гіпсову

продукцію. Разом із тим, дефіцит кваліфікованих кадрів у виробничому секторі може обмежувати темпи розвитку підприємства.

Технологічні фактори відкривають значні можливості для підвищення продуктивності, оптимізації виробничих процесів і зниження витрат. Використання сучасного обладнання, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом та цифрових інструментів маркетингу дають змогу підвищити ефективність діяльності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»). Основним стримуючим чинником є висока вартість модернізації обладнання та потреба у значних інвестиціях для технологічного оновлення.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що зовнішнє середовище для ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») характеризується помірним рівнем ризику та значним потенціалом зростання. Ключовими викликами залишаються нестабільність економічних умов і конкуренція з боку великих виробників, тоді як основними можливостями є впровадження інноваційних технологій, розширення ринку збуту та посилення брендової присутності на регіональному та національному рівнях.

Сумарна оцінка відображає рівень готовності підприємства реагувати на чинники зовнішнього середовища, як поточні, так і прогнозовані (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів для ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Державна підтримка розвитку будівельної галузі та програм відновлення інфраструктури	0,15	4	0,6
Розширення ринку збуту за рахунок інших регіонів України	0,2	4	0,8
Зростання попиту на екологічно чисті та енергоефективні матеріали	0,25	5	1,25
Впровадження нових технологій у виробництво гіпсових матеріалів	0,25	4	1
Можливість цифровізації маркетингу, продажів і логістики	0,15	3	0,45
Сумарна оцінка	1		4,1

Загрози			
Вплив воєнного стану, логістичні ускладнення та підвищення ризиків безпеки	0,2	-5	-1
Зростання вартості енергоносіїв та сировини	0,2	-4	-0,8
Висока конкуренція з боку великих виробників будівельних матеріалів	0,25	-4	-1
Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення	0,2	-4	-0,8
Коливання валютного курсу та інфляційні процеси	0,1	-3	-0,3
Нестабільність законодавчої бази у сфері будівництва	0,05	-3	-0,15
Сумарна оцінка	1		-4,05

Джерело: [33, 40]

Проведений аналіз показує, що сукупна оцінка зовнішніх можливостей (4,10) дещо перевищує сумарний вплив загроз (-4,05), що свідчить про відносно нейтральне, але потенційно сприятливе зовнішнє середовище для розвитку ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»). Попри негативний вплив воєнного стану, зростання цін на енергоносії та нестабільність економічної ситуації, підприємство має можливість компенсувати ризики за рахунок участі у програмах відновлення інфраструктури, використання інноваційних технологій і підвищення конкурентоспроможності своєї продукції.

Візуалізація SWOT та PEST-аналізів для ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») представлено в табл. 2.12.

Матриця стратегічних взаємозв'язків SWOT дозволяє системно поєднати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Вона дає змогу визначити пріоритетні стратегії розвитку: використання сильних сторін для реалізації можливостей (SO), мінімізацію слабких сторін через зовнішні можливості (WO), захист від загроз за рахунок сильних сторін (ST) та нейтралізацію слабких сторін у поєднанні з ризиками (WT). Такий підхід забезпечує комплексне стратегічне планування і підвищує ефективність управління діяльністю підприємства.

Матриця стратегічних взаємозв'язків SWOT (SO/WO/ST/WT-стратегії)

Внутрішні фактори \ Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths)	SO-стратегії: Використати досвід, якість продукції та сучасне обладнання для виходу на нові ринки та впровадження інновацій.	ST-стратегії: Використовувати конкурентні переваги для протидії загрозам від великих виробників та коливань цін на сировину.
Слабкі сторони (Weaknesses)	WO-стратегії: Поліпшити маркетинг та фінансові ресурси для використання нових можливостей, таких як розширення ринку та цифровізація продажів.	WT-стратегії: Мінімізувати ризики через модернізацію виробництва, диверсифікацію постачальників та активну роботу з партнерами.

Джерело: [33, 40]

Отже, стратегічна позиція ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») залишається помірно стійкою, а ефективне управління ризиками та орієнтація на інноваційний розвиток можуть забезпечити стабільне зростання навіть у складних умовах воєнного часу.

Можна зробити висновок, що ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») має потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку будівельних матеріалів завдяки досвіду, якості продукції та гнучкому підходу до клієнтів. Основними напрямками розвитку є модернізація виробництва, розширення асортименту, активізація маркетингових заходів і вихід на нові регіональні ринки. Успіх підприємства залежить від ефективної адаптації до зовнішніх економічних та технологічних змін, а також від підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах динамічного будівельного ринку України.

Висновки до розділу 2

ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») здійснює виробничу, торговельну та посередницьку діяльність, спрямовану на задоволення суспільних потреб та реалізацію економічних інтересів засновника і колективу. Ефективність використання ресурсів потребує вдосконалення: фондвіддача та рентабельність основних засобів знизилася, а продуктивність праці зменшилася, незважаючи на збільшення чисельності персоналу та фонду робочого часу. Це вказує на необхідність оптимізації виробничих процесів, підвищення організації праці та впровадження ефективної мотивації.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що у 2023 році ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») продемонструвало зростання доходів, валового прибутку та поліпшення показників ліквідності, проте у 2024 році фінансові результати різко погіршилися через зростання витрат і собівартості продукції, що призвело до збитковості.

Зовнішнє середовище діяльності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») характеризується помірними ризиками та значними можливостями для розвитку, зокрема через інновації та розширення ринків. Матриця стратегічних взаємозв'язків SWOT дозволяє сформулювати пріоритетні стратегії розвитку, а ефективне управління ризиками й орієнтація на інновації забезпечують потенціал стабільного зростання підприємства.

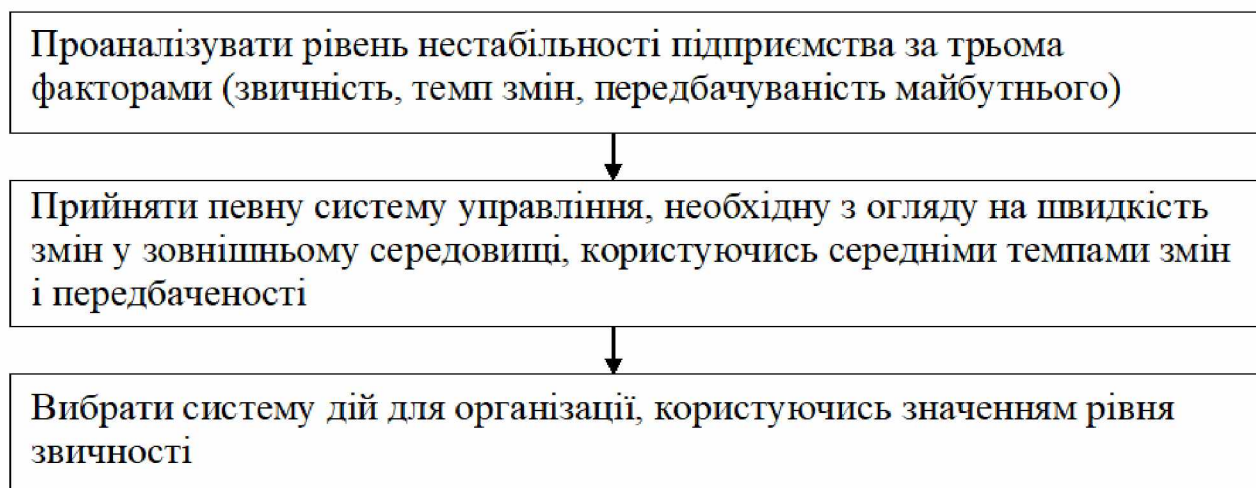
РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства

Стратегічне управління є ключовим аспектом ефективної діяльності будь-якого підприємства, оскільки воно визначає напрямок розвитку, оптимізує використання ресурсів та забезпечує досягнення довгострокових цілей. В умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високою конкуренцією та постійними змінами, значення стратегічного планування особливо зростає. Саме тому дослідження принципів, методів та етапів стратегічного управління є актуальним та важливим для підвищення ефективності функціонування підприємств.

Взаємозв'язок між стратегічним управлінням та стратегією підприємства наведено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Етапи вибору стратегії на підприємстві ТОВ «КРУ МІКС»
(ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)**

В умовах ринкової економіки ключовим чинником стратегічного управління є процес вибору стратегії. Він повинен базуватися на чітко визначеній концепції розвитку ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс» та враховувати

фактори, що визначають поведінку промислових підприємств у контексті обраної стратегії.

Стратегічний аналіз дозволяє «визначити наявність внутрішніх ресурсів та можливостей для реалізації зовнішніх шансів шляхом стратегічної діагностики та оцінки функціональних зон підприємства, а також виявити їх сильні та слабкі сторони» [32].

Дослідження показали, що основними сильними сторонами ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») є: стабільний розвиток і відносно висока продуктивність галузі, наявність вільних земель для комерційної діяльності та інвестицій, доступ до земельних, водних і лісових ресурсів, а також забезпеченість сировиною для переробки сільгосппродукції. До основних слабких сторін, згідно з SWOT-аналізом, відносяться: нестача працездатного населення та молоді, особливо у сільській місцевості, низький рівень реальних доходів, значне фізичне зношування основних фондів і старіння технологій.

На другому етапі проведено оцінку факторів за рівнем їхнього впливу, а на третьому – перехресний аналіз взаємозв'язків між ними в секторах порівняльних переваг, викликів та ризиків, що дозволило сформуванню системи стратегічних цілей.

Поєднання внутрішніх сильних сторін та зовнішніх загроз може призвести до занепаду вітчизняної аграрної науки, розширення присутності іноземного капіталу, технологій і обладнання. У такому випадку доцільно посилити державну підтримку галузі та активізувати пошук вітчизняних інвесторів у суміжних секторах економіки. Найбільш перспективною стратегією розвитку компанії може стати інтеграція та диверсифікація. Реалізація проектів диверсифікації та вертикальної інтеграції дозволяє ефективніше використовувати виробничі ресурси та трудовий потенціал, зменшити залежність від постачальників добрив, палива та обладнання, стабілізувати фінансовий стан підприємства та підвищити попит на продукцію.

Реалізація такої стратегії сприяє більш повному забезпеченню ринку продукцією, підвищенню ефективності виробництва, скороченню імпорту,

збільшенню річного прибутку ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») та надходжень до державного бюджету.

У випадку поєднання внутрішніх слабких сторін підприємства з наявними зовнішніми можливостями може посилитися конкуренція з боку іноземних виробників, а також відбутися процес горизонтальної інтеграції ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс». Для протидії цим негативним тенденціям доцільно застосувати стратегію розвитку ринку та продукції, що передбачає адаптацію підприємства до нових ринкових умов, розширення ринків збуту та форм реалізації, підвищення якості продукції. Така стратегія «характеризується довгостроковою перспективою, високим комерційним ризиком та необхідністю значних інвестицій у дослідження каналів збуту та заходи щодо підвищення якості продукції» [29]. Її впровадження орієнтоване передусім на ринкові механізми, тоді як соціальні та екологічні аспекти відіграють другорядну роль.

Впровадження стратегічного розвитку потребує ефективного стратегічного управління. Добре розроблена стратегія дозволяє підприємству досягти поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Процес стратегічного управління бізнес-процесами корпоративного розвитку забезпечує комплексний підхід, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо впровадження розробок, орієнтованих на бізнес-процеси та відповідних стратегічним цілям.

Побудова функціональної моделі дозволяє оцінити наявні системи управління бізнесом та зрозуміти їх роботу через аналіз інформаційних потоків, нормативних документів та формальної структури управління на рівні підприємства.

Кожен вид діяльності підприємства може або сприяти, або перешкоджати формуванню його конкурентоспроможності за витратами та створювати або руйнувати основу для диференціації від конкурентів. Розробка ефективної стратегії розвитку є багаторівневим процесом, який передбачає визначення ключових кількісних і якісних показників діяльності [45].

Стратегія розвитку підприємства структурується за наступними аспектами [19]:

1. Організаційний – опис топології підприємства, території, розташування обладнання та організаційної структури;
2. Елементний – опис асортименту продукції (послуг) та технологій її виробництва;
3. Функціональний – структура бізнес-процесу та відповіді на питання «як»;
4. Модель потоку даних – інформація про фінансові та матеріальні ресурси, задіяні в бізнес-процесі, та відповіді на питання «який ресурс».

Детальніше ця взаємодія представлена на рис. 3.2.

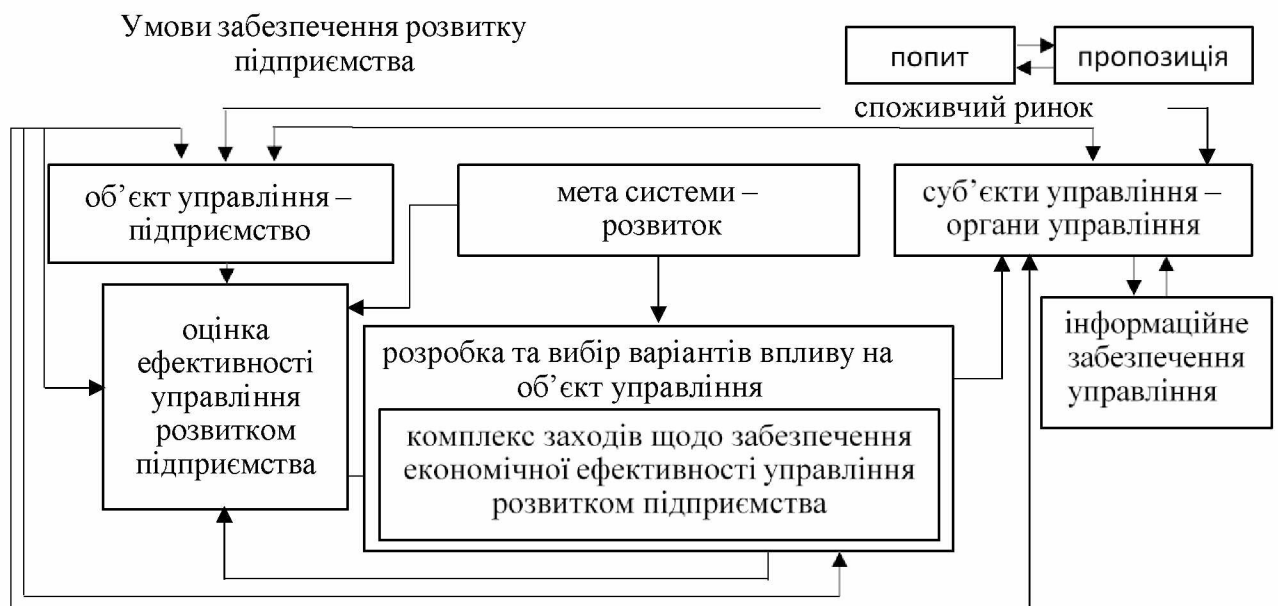


Рис. 3.2. Рекомендована модель управління розвитком підприємства

Джерело: [19]

Удосконалення стратегічного управління промисловим підприємством передбачає процес цілеспрямованих змін, спрямованих на покращення економічних, соціальних та екологічних показників і отримання додаткових переваг завдяки сталому розвитку. Тому сьогодні стратегічне управління розглядається як ефективний інструмент забезпечення та підтримки конкурентоспроможності вітчизняних компаній промислового комплексу.

Виникає обґрунтована необхідність впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності, яка відображає сучасну парадигму стратегічного управління. Вона забезпечує швидку адаптацію до внутрішніх та зовнішніх змін, гнучкість усіх елементів організаційно-управлінської системи, автономність та економіко-структурну роздробленість підприємства в цілому.

Основними складовими середовища функціонування бізнес-моделі аграрного підприємства є стратегія, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології.

Ефективне стратегічне управління промисловим підприємством вимагає від керівників стратегічного мислення та здатності прогнозувати наслідки управлінських рішень. Воно виступає необхідною умовою розвитку підприємств, а менеджери та власники беруть участь у всіх його етапах. Ці етапи формують так звану «піраміду стратегічного управління» і забезпечують реалізацію бізнес-місії підприємства [39].

Початкові кроки розробки місії та стратегії промислового підприємства визначаються його цілями – результатами, яких прагнуть досягти керівництво та персонал. Формулюючи цілі, слід враховувати актуальні проблеми підприємства. До основних цілей, досягнення яких забезпечує стратегічну перевагу над конкурентами, відносяться:

- систематичне проведення маркетингових досліджень;
- посилення роботи з клієнтами;
- оновлення та модернізація виробничих потужностей;
- розширення ринків збуту продукції;
- скорочення нерентабельної діяльності;
- усунення фінансових ускладнень та максимальне звільнення від дебіторської й кредиторської заборгованості.

Кожна з цих цілей сприяє реалізації функціональних завдань підприємства та може бути деталізована для окремих напрямів діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Чинники, що забезпечують досягнення мети функціонування підприємства

Чинники	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Персонал	Робота з персоналом є недостатньою	Організація навчання та перепідготовки працівників, підвищення кваліфікації працівників підприємства
Організація виробництва	Виробництво та реалізація зернових з найбільшою питомою вагою зерна кукурудзи на зерно та технічних – з соняшником та соєю, як найбільш прибуткових культур	Використання високопродуктивних порід тварин. Вирощування культур із застосуванням мінімального агрокомплексу. Переробка зерна, створення продукції з доданою вартістю
Фінансове управління	Висока платоспроможність та ліквідність підприємства	Додаткове акумулювання коштів для інвестування, розширення, оновлення існуючих складських приміщень, побудова нових
Маркетинг	Робота з ринковою інформацією мінімальна	Проведення маркетингових досліджень та налагодження постійного контакту з покупцями продукції підприємства. Розширення географії збуту
Організація управління	Лінійно-функціональна структура управління	Створення гнучкої організаційної структури

Джерело: [21]

Таким чином, існує система цілей, що становить основу місії промислового підприємства. Проте досягти всіх цілей одночасно протягом тривалого періоду неможливо, оскільки обмежені ресурси можуть бути розподілені неправильно. Уникнути цієї проблеми допомагає визначення пріоритетності завдань та встановлення умов для досягнення кожної конкретної мети. Для цього застосовується структура «дерева цілей», яка створює необхідні передумови для реалізації стратегічних завдань.

Необхідно також конкретизувати цілі, яких планується досягти (табл. 3.2).

Рекомендований вибір та оцінка умов досягнення мети підприємства

Чинники	Цілі	Умови
Організація виробництва	Капіталізація чистого доходу з метою акумулювання коштів для здійснення інвестицій в майбутньому	Вирощування інтенсивного типу сортів; розміщення культур по кращих попередниках в сівозміні; використання ґрунтозахисних систем обробітку; оптимальне забезпечення рослин мінеральним живленням; інтегрований захист рослин
		Використання високопродуктивних сортів, гібридів; оптимального варіанту удобрення; гетерозисного (гібридного) насіння.
		Високопродуктивних порід тварин
		Оптимізація посівних площ
Маркетинг	Розширення ринків збуту продукції	Залучення фахівця маркетингу
		Проведення повномасштабного аналізу ринку продукції
		Налагодження контактів з покупцями
		Залучення нових ринкових сегментів
Фінансове управління	Формування фонду інвестування, систематичний контроль за фінансовим станом господарства	Аналіз можливості проведення інвестицій в галузі
		Контроль за показниками ліквідності й платоспроможності
Організація управління	Створення гнучкої організаційної структури	Розуміння необхідності змін в організації управління зі сторони керівництва підприємства

Джерело: [37]

Необхідно провести оцінку напрямів діяльності підприємства відповідно до пріоритетності досягнення цілей та визначити найбільш ефективний спосіб реалізації серед усіх можливих альтернатив.

Система управління продуктивністю сприяє вирішенню зазначених завдань, оскільки ефективність використання наявного потенціалу залежить від рівня управління компанією та її стратегічного підходу.

На рис. 3.3 представлено «дерево цілей» для розробки логістичної та маркетингової стратегії ТОВ «КРУ МКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»), яке формується з урахуванням загальної стратегічної мети компанії.

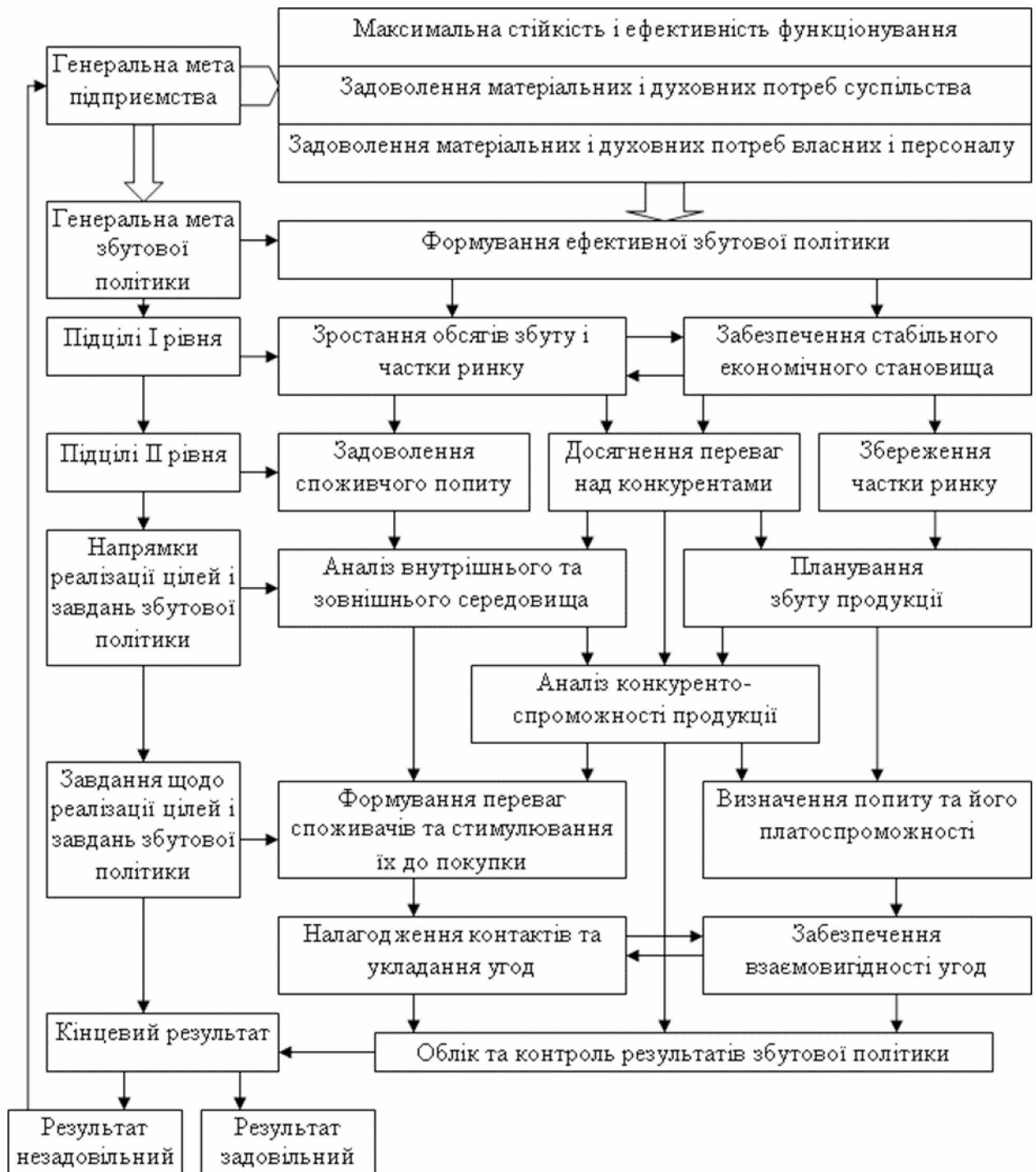


Рис. 3.3. Дерево цілей і завдань з формування логістично-маркетингової стратегії підприємства

Джерело: [19]

Генеральна мета комерційної політики включає дві підзадачі першого рівня: забезпечення обороту та зростання частки ринку, а також підтримку стабільного економічного стану підприємства. Крім того, передбачено три підзадачі другого рівня: задоволення попиту споживачів, отримання

конкурентних переваг та збереження частки регіонального ринку. Ці цілі є важливими для збутової діяльності підприємства і деталізуються через конкретні завдання, вказівки щодо їх виконання та моніторинг результатів збутової політики.

Оскільки обрана політика відображає реальні збутові процеси компанії, пропонується ряд показників, які дозволяють «швидко оцінити ефективність ключових комерційних та технологічних операцій продажу з точки зору транспортування, зберігання та підготовки продукції до відвантаження» [49].

Доцільно використовувати такі показники, як співвідношення чистого прибутку до валового, частка витрат на обіг у загальних витратах та розмір чистого прибутку. Слід зазначити, що ефективність торговельної діяльності формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що вимагає комплексного підходу до її оцінки.

Продаж продукції в оптимальні строки дозволяє отримати додатковий прибуток, проте пов'язаний з додатковими витратами на зберігання. Підвищення якості продукції також сприяє зростанню цін, але потребує інвестицій у поліпшення продукції. Аналіз показав, що при формуванні стратегії цінової диференціації господарства зосереджуються на співвідношенні «якість—ціна» та «сезонність—ціна», що забезпечує стабільний прибуток протягом року.

Для максимізації прибутку та отримання конкурентної переваги при формуванні відпускних цін пропонується використовувати коригуючі чинники: сезонність реалізації, якість продукції, зберігання та переробку продукції. Використання цих коефіцієнтів дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо умов продажу пшениці, що гарантує оптимальні ціни з урахуванням додаткових витрат.

Конкуренція на ринку сільгосппродукції постійно зростає. У останні роки спостерігається чіткий поділ конкурентоспроможних регіонів України за видами продукції, здатним максимально ефективно використовувати сприятливі кліматичні та економічні умови. Це безпосередньо впливає на цінові рамки при продажу продукції. На нашу думку, малим господарствам доцільно

застосовувати диференціацію цін у стратегічному плануванні на основі співвідношення «ціна–якість» [53].

Взаємозв'язок між зміною цін і вибором стратегії представлено на рис. 3.4.

Ціна

Ціна	висока	Стратегія «ціна оригінальної продукції»	Стратегія «високої ціни»	Стратегія «високої цінової відповідності»
	середня	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «перемоги над конкурентами»
	низька	Стратегія «низької цінової відповідності»	Стратегія «цінових переваг»	Стратегія «виходу на ринок»
		низька	середня	висока

Якість

Рис. 3.4. Матриця стратегічної диференціації цін для ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс»)

Остаточним етапом є формування цілей промислового підприємства. Основна суть цього процесу полягає у наступному:

- визначення необхідних характеристик господарства та формулювання його призначення;
- виявлення потенційних, але небажаних характеристик і прогнозування дій, здатних мінімізувати їхній вплив на досягнення мети;
- визначення можливих та бажаних ситуацій і включення їх до мети підприємства;
- рекомендація заходів, що обмежують мету в частині бажаних, але об'єктивно недосяжних ситуацій.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління підприємством забезпечують ефективну взаємодію між оперативним і стратегічним управлінням та сприяють реалізації цільового напрямку стратегічного розвитку.

Це створює системний ефект, який дозволяє як підприємству, так і споживачам продукції ефективно впроваджувати обрану стратегію розвитку.

Визначальним елементом є механізм розробки стратегії діяльності підприємства, що обумовлено ключовою роллю стратегії у забезпеченні стійкості функціонування підприємства та його подальшого розвитку.

Отже, за сучасних динамічних умов бізнес-середовища однією з важливих умов досягнення високого рівня ефективності досліджуваного промислового підприємства є збалансоване управління, що передбачає одночасну концентрацію на різних напрямках діяльності та розкриття резервів господарства.

3.2. Стратегічні орієнтири забезпечення фінансово-економічного розвитку підприємства

Як відомо, стратегія економічної безпеки підприємства є системою заходів, спрямованих на забезпечення його економічної стабільності в довгостроковій перспективі. Вона складається з окремих взаємопов'язаних елементів, які об'єднує спільна глобальна мета – досягнення стійкого економічного прибутку.

Розробка стратегії розвитку будь-якого суб'єкта господарювання починається з прогнозування ринкової ситуації на визначений період. Ефективність економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема характеристик і структури ринкового попиту, прогнозних можливостей його формування, а також від способів вирішення цих завдань. Вплив цих факторів визначає рівень економічної безпеки підприємства, галузі та національної економіки загалом. На економічну безпеку також впливає якість управління, гнучкість організаційної системи та кваліфікація персоналу.

Обґрунтування стратегії забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства ґрунтується на системному аналізі його основної діяльності за відповідний період та плануванні заходів, які забезпечать стабільність роботи підприємства та перспективу його розвитку [23].

Виходячи з виробничої програми підприємства, напрямів його стратегічного розвитку та важливості задоволення потреб споживачів продукцією, підприємству необхідно розробити власну довгострокову стратегію формування високого рівня економічної безпеки.

Основу такої довгострокової стратегії становлять ключові чинники, що забезпечують належний рівень економічної безпеки підприємства. До них можуть належати й специфічні чинники, актуальні лише для конкретного суб'єкта господарювання. Довгострокова стратегія економічної безпеки повинна включати додаткові параметри, які гарантують як внутрішню, так і зовнішню економічну стабільність, серед яких [43]:

1. Надійне електропостачання – для забезпечення безперебійної роботи підприємства рекомендується мати два джерела електроенергії.
2. Резервне теплопостачання або подача пари, якщо підприємство підключене до районної теплоцентралі.
3. Страховий запас матеріально-технічних ресурсів, необхідний для стабільного функціонування підприємства в різних ситуаціях.
4. Платоспроможність споживачів, що забезпечує стабільність попиту на продукцію.
5. Надійність транспортних засобів для доставки сировини та постачання продукції споживачам.
6. Заходи з охорони ресурсів і матеріальних цінностей, включаючи охорону складських приміщень і всього підприємства, оснащення системами внутрішньої та зовнішньої сигналізації та контролю.

Програма може включати й інші заходи. Розроблена довгострокова стратегія формування високого рівня економічної безпеки підприємства, після її обговорення та затвердження керівником, є обов'язковою для виконання всіма

працівниками, яких вона стосується. Ретельно продумана стратегічна програма сприяє стабільному функціонуванню підприємства та забезпечує високий рівень його економічної безпеки.

Виконання такої довгострокової програми потребує відповідного забезпечення матеріальними та фінансовими ресурсами. Зазвичай контроль за реалізацією програми покладається на одного із заступників керівника підприємства.

Конкурентні стратегії відображаються в бізнес-планах і демонструють, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку: кому і за якими цінами продаватиме продукцію, як здійснюватиме її просування та досягатиме переваг над конкурентами. Наприклад, стратегія конкурентної боротьби на певному ринку може базуватися на ціновому лідерстві, ринковій спеціалізації або кооперації з іншими учасниками ринку [54].

Конкурентна стратегія дозволяє отримати конкретні показники (індикатори) для оцінки позиції підприємства. Кожне підприємство формує власну конкурентну стратегію, щоб зміцнити позиції на ринку та отримати вигоду від конкурентних переваг. Прибутковість стимулює конкурентів розробляти власні стратегії, які можуть відрізнятись за напрямками та способами реалізації. Частота й глибина змін конкурентних стратегій залежать від ринкових успіхів або невдач підприємств, а тривалість конкурентного протистояння – від здатності стратегій відповідати конкретним ринковим умовам. Коли на основі ситуаційного аналізу стає очевидним, що конкурентна стратегія підприємства є неефективною, воно прагне знайти нову стратегію, яку конкуренти не зможуть легко копіювати або обійти.

Розробка стратегій здійснюється на чотирьох організаційних рівнях [22]:

1. Корпоративна стратегія – визначає напрямки розвитку підприємства та його сфер діяльності в цілому, необхідна для досягнення загальнокорпоративних цілей;
2. Ділова стратегія – стосується кожного окремого виду діяльності підприємства;

3. Функціональна стратегія – розробляється для кожного функціонального напрямку діяльності (виробнича, маркетингова, фінансова стратегії тощо);

4. Операційна стратегія – визначає дії основних структурних підрозділів підприємства.

Стратегія нижчого рівня підтримує та доповнює стратегію вищого рівня, забезпечуючи реалізацію загальних цілей підприємства [21].

Пропонується звернути увагу на впровадження ділової стратегії розвитку. Під терміном «бізнес-стратегія» розуміють план управління конкретною сферою діяльності підприємства. Вона складається з низки підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення максимальних показників ефективності саме в цій сфері.

Ділова стратегія зосереджена на діях і методах управління, які спрямовані на забезпечення успішної діяльності в певній специфічній галузі бізнесу. Її сутність полягає у демонстрації шляхів здобуття стійких довгострокових конкурентних позицій.

Головною метою ділової стратегії є встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку (рис. 3.5). Для її реалізації стратегія розробляється за такими напрямками [19]:

- реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших ключових сферах;
- розробка конкурентоспроможних заходів та ринкових підходів, здатних забезпечити тривалу конкурентну перевагу;
- координація стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- вирішення актуальних стратегічних проблем, що стоять перед підприємством.

Різниця між сильною та слабкою діловою стратегією визначається здатністю розробляти заходи, які забезпечують стійку конкурентну перевагу. Наявність такої переваги дозволяє підприємству очікувати вищого рівня прибутковості порівняно зі середньогалузевим і гарантує його успішність. У разі

відсутності конкурентної переваги підприємство ризикує поступитися сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних ринкових позиціях.



Рис. 3.5. Формування ділової стратегії підприємства

Джерело: [19]

Основні підходи до формування ділової стратегії передбачають:

- прагнення стати виробником із низькими витратами, що забезпечує конкурентну перевагу за рахунок ефективності витрат;
- досягнення диференціації на основі таких факторів, як висока якість продукції, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічні переваги або створення унікальної цінності;
- зосередження уваги на вузькій ринковій ніші та закріплення в ній позицій через якісне виконання роботи та виготовлення продукту, що задовольняє специфічні потреби споживачів.

Стратегія економічного розвитку ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») у контексті активізації виробничої діяльності повинна ґрунтуватися на комплексному розумінні матеріально-речових, соціально-психологічних, соціально-економічних, грошово-фінансових, техніко-технологічних та інших процесів як ключових складових суспільного виробництва. Формування такої стратегії може бути представлено у вигляді схеми, що поєднує результати досліджень із проектуванням структури стратегії розвитку підприємства.

Важливу роль у формуванні стратегії економічного розвитку відіграє аналіз чинників, які значною мірою впливають на ефективність діяльності підприємства з урахуванням його специфіки та галузевих особливостей. Це дозволяє отримати повну інформацію про показники роботи, стратегічні та тактичні можливості, а також співвіднести їх із потенційними загрозами і можливостями зовнішнього середовища.

Тому стратегія економічного розвитку підприємства, спрямована на активізацію виробничої діяльності, має враховувати чотири рівні чинників: середовище непрямої дії (макро- та мезооточення), мікрооточення та внутрішні фактори. Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє сформувати загальну стратегічну картину, що включає як позитивні можливості у вигляді виявлених резервів виробництва, так і потенційні негативні наслідки окремих факторів [12].

На основі вищевикладеного структура стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства передбачає інтеграцію цілей підприємства, його політик, внутрішніх можливостей, сильних і слабких сторін, а також потенційних зовнішніх загроз у єдиний виробничий проєкт, що охоплює продукцію, процеси та технології. Це дозволяє впорядкувати ресурси та приймати обґрунтовані рішення щодо їх ефективного розподілу між етапами формування попереднього варіанту стратегії та її коригування у разі змін зовнішніх або внутрішніх умов діяльності підприємства. Стратегія повинна сприяти якісним трансформаціям виробничо-господарської, техніко-технологічної, фінансово-економічної, інноваційної та інвестиційної діяльності

підприємства, а також оптимізувати управління, чітко розмежувати функції та повноваження.

Одночасно розробляються бізнес-завдання виробничої діяльності, що передбачають дії підприємства на конкретному ринку з урахуванням особливостей продукції. Вони формують комплекс заходів, спрямованих на розширення частки ринку та обсягів продажів, здобуття конкурентних переваг і, як наслідок, нарощування прибутку [25].

Ключовим елементом стратегії економічного розвитку промислового підприємства є коригування функціональних напрямів: управління, асортиментна політика, цінова орієнтація, оптимізація збуту, особливості просування продукції (робіт, послуг) на ринку, впровадження інноваційно-інформаційних технологій тощо. Таке коригування забезпечує досягнення поставлених бізнес-завдань і формує місток між стратегічним плануванням і оперативними планами підрозділів.

Для обґрунтування стратегії економічного розвитку доцільно спершу визначити стратегічні позиції підприємства на основі оцінки рівнів і типів розвитку, що відображають одну з чотирьох можливих стратегічних позицій: агресивна, конкурентна, консервативна або оборонна. Після цього, виходячи з конкурентного та виробничо-технологічного стану підприємства, здійснюється вибір оптимальної стратегії економічного розвитку його діяльності.

Важливо також визначити рівень стратегії, для чого розроблено процес формування ієрархії стратегії економічного розвитку промислових підприємств (рис. 3.6), що дозволяє узгодити загальнокорпоративні, функціональні та операційні цілі підприємства.

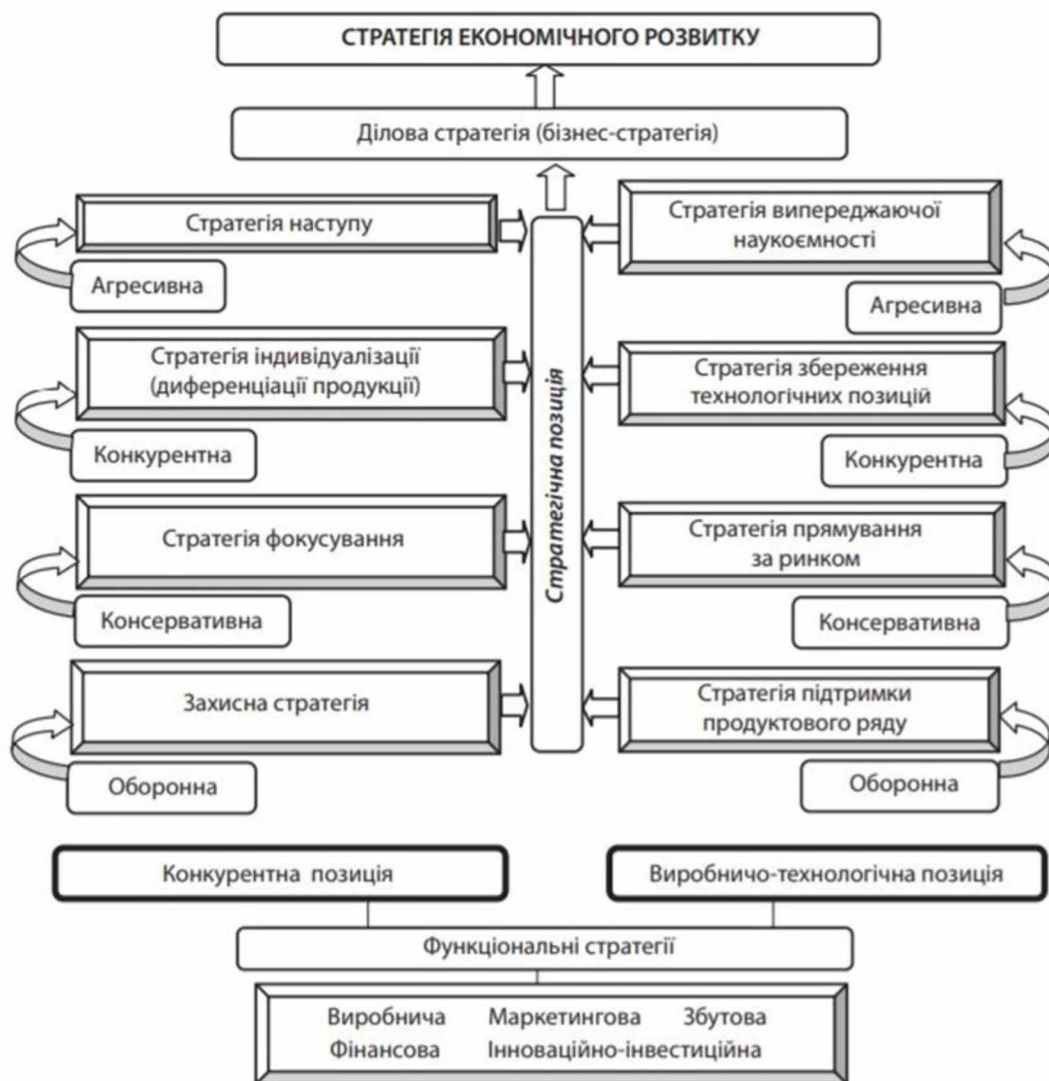


Рис. 3.6. Аналіз варіантів і вибір стратегії залежно від ієрархічної структури

Джерело: [19]

Для досягнення ефективності стратегій вони повинні бути взаємопогодженими та тісно інтегрованими. Кожен рівень ієрархії, представлений на рис. 3.6, формує стратегічне середовище для наступного рівня, тобто стратегічні плани нижчого рівня формуються з урахуванням обмежень і вимог стратегій вищих рівнів.

Процес розробки та вибору стратегії економічного розвитку промислового підприємства потребує комплексного та системного підходу. Особливо важливо чітко визначити параметри, що відображають конкурентні та виробничо-технологічні можливості підприємства, а також їх взаємозв'язки під час вибору стратегічної позиції. Це дозволяє обґрунтовано визначити оптимальну стратегію

економічного розвитку, активізувати виробничу діяльність, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати збалансований розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [19].

Отже, стратегія забезпечення економічної безпеки має ключове значення для стабільного функціонування підприємства. Разом із корпоративною стратегією вона визначає головні цілі, напрямки та перспективи розвитку, забезпечує передбачуваність діяльності і мінімізує ризики. У сучасних ринкових умовах ефективне забезпечення економічної безпеки є критично важливим завданням для будь-якого підприємства. Якісно розроблена та реалізована стратегічна програма сприяє стабільності роботи та гарантує високий рівень економічної безпеки.

Висновки до розділу 3

Стратегічне управління промисловим підприємством є ключовим механізмом забезпечення його конкурентоспроможності, ефективності виробничої діяльності та адаптації до змін ринкового середовища. Формування стратегій розвитку ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів, зовнішніх факторів і потенційних ризиків, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та визначити пріоритетні напрями діяльності.

Застосування «дерева цілей» дозволило встановити пріоритетні завдання для підприємства, серед яких: розширення ринків збуту, створення гнучкої організаційної структури, підвищення якості продукції, покращення логістики, активізація маркетингової діяльності, а також оптимізація фінансових потоків та інвестиційної діяльності. Визначені стратегічні орієнтири сприяють підвищенню рівня економічної безпеки, зниженню ризиків та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Обґрунтовано, що формування довгострокової стратегії економічної безпеки підприємства має включати забезпечення безперебійного електро-,

тепло- та ресурсопостачання, створення матеріальних резервів, покращення транспортної логістики, підвищення фінансової стійкості та впровадження сучасних систем охорони ресурсів. Також визначено необхідність переходу до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, яка дозволить підвищити продуктивність, посилити технологічну базу та забезпечити стабільне зростання прибутковості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, представлене у трьох розділах, дозволило системно проаналізувати теоретичні засади стратегічного управління, оцінити реальний стан функціонування підприємства та сформувані стратегічні пріоритети його майбутнього розвитку. Узагальнення отриманих результатів дало змогу сформувані комплексний висновок щодо ефективності діяльності ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») та визначити ключові орієнтири забезпечення його фінансово-економічної стабільності в сучасних умовах.

У першому розділі були розглянуті теоретико-методологічні основи стратегічного управління розвитком підприємства. Доведено, що стратегічний розвиток у сучасній економіці є невід'ємною складовою довгострокового успіху будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки забезпечує раціональний розподіл ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до динамічних умов ринку. Проаналізовані підходи до визначення стратегії підприємства та принципи стратегічного менеджменту засвідчили, що підприємства, які формують власні стратегічні орієнтири, демонструють вищий рівень фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та стабільності бізнес-процесів.

Особливу увагу приділено ролі стратегічного аналізу як ключового інструменту прийняття управлінських рішень. Розглянуті методи SWOT- та PEST-аналізу дозволяють всебічно оцінити внутрішнє середовище підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. На теоретичному рівні доведено, що стратегічне управління є багаторівневим процесом, який інтегрує організаційну, економічну, фінансову, маркетингову та виробничу складові, забезпечуючи узгодженість між оперативними й довгостроковими цілями діяльності підприємства.

У результаті дослідження стратегічного управління розвитком ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») встановлено, що підприємство

функціонує в умовах суттєвих виробничих, економічних та ринкових трансформацій, що відображено у зміні організаційної структури, оновленні основних фондів, динаміці трудових показників та фінансових результатів. Проведений аналіз дозволяє оцінити поточний стан підприємства та визначити ключові напрями підвищення ефективності його діяльності.

Організаційно-економічна характеристика засвідчила, що підприємство здійснює діяльність у сфері виробництва будівельних матеріалів, що потребує значних інвестицій у матеріально-технічну базу. Лінійно-функціональна структура управління відповідає масштабу та специфіці виробництва, забезпечуючи оперативність управлінських рішень. Водночас значні зміни у складі основних засобів у 2023–2024 рр. свідчать про активну модернізацію, що проявилось у зростанні фондоозброєності та коефіцієнтів оновлення і придатності. Проте ефективність використання оновлених виробничих потужностей залишається недостатньою: фондівдача скоротилася з 2,70 до 0,22, а рентабельність основних засобів – з 66,6 % до 15,7 %. Це свідчить про тимчасове відставання результативності від темпів інвестування та необхідність перегляду виробничих програм і завантаження обладнання.

Аналіз трудових ресурсів виявив негативні тенденції у продуктивності праці, попри зростання чисельності персоналу, фонду оплати праці та фактично відпрацьованого часу. Середньорічний виробіток скоротився на 512,6 тис. грн на одного працівника, середньоденний – на 2,14 тис. грн, а середньогодинний – на 0,27 тис. грн. Погіршення продуктивності при одночасному зростанні витрат на персонал вказує на неефективність організації трудового процесу, потребу у вдосконаленні системи мотивації, оптимізації виробничих норм та впровадженні технологічних інновацій для зменшення трудомісткості.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив різноспрямовану динаміку показників. 2023 рік став найбільш успішним: чистий дохід зріс на 65,9 %, валовий прибуток збільшився більш ніж удвічі, спостерігалось зростання операційних доходів та значний позитивний фінансовий результат. Проте у 2024 році підприємство зіткнулося з фінансовою нестабільністю: чистий фінансовий

результат став від'ємним (-34,3 тис. грн), а різке зростання адміністративних та збутових витрат спричинило зменшення прибутковості.

Особливо критичними стали зміни у сфері ліквідності. Якщо у 2023 році підприємство демонструвало високу потенційну платоспроможність (коефіцієнт покриття – 2,71; швидкої ліквідності – 2,42; абсолютної – 1,59), то у 2024 році ці показники зменшилися до 0,13; 0,09 та 0,01 відповідно, що свідчить про втрату здатності до своєчасного погашення короткострокових зобов'язань. Від'ємний чистий оборотний капітал (-1 091 814 тис. грн) є ознакою критичного дефіциту оборотних ресурсів і потенційної загрози неплатоспроможності.

Загалом результати аналізу підтверджують, що підприємство перебуває у фазі активної трансформації: значні інвестиції в основні засоби та збільшення витрат на персонал спрямовані на формування оновленої виробничої бази, однак ефективність цих вкладень проявляється недостатньо. Негативні тенденції 2024 року вказують на ризики фінансової нестабільності, зниження рентабельності та проблеми ліквідності. Для покращення стратегічного розвитку підприємству необхідно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці, ефективнішому завантаженні обладнання та збалансуванні фінансових потоків.

У третьому розділі було обґрунтовано ключові напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») та визначено стратегічні орієнтири забезпечення його фінансово-економічної стабільності в сучасних умовах господарювання. Проведений аналіз засвідчив, що ефективне стратегічне управління є визначальним чинником формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме воно забезпечує взаємозв'язок між ресурсними можливостями, ринковими умовами та довгостроковими цілями розвитку.

У процесі стратегічного аналізу встановлено, що підприємство має низку суттєвих переваг, серед яких – наявність достатніх природних ресурсів, забезпеченість сировиною та потенціал для розширення виробничої діяльності. Водночас було виявлено і значні слабкі сторони, пов'язані з демографічними проблемами регіону, зношеністю матеріально-технічної бази, низьким рівнем

реальних доходів населення та обмеженою інноваційною активністю. Саме це зумовлює потребу у впровадженні комплексної стратегії розвитку.

Розроблена система стратегічних рішень передбачає застосування стратегій інтеграції, диверсифікації, оновлення виробничих потужностей, розширення ринків збуту та підвищення якості продукції. Обґрунтовано, що альтернативи стратегічного розвитку повинні формуватися на основі SWOT-аналізу та врахування взаємозв'язків між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми ринковими умовами. Запропоновані стратегії дозволять оптимізувати витрати, покращити технологічну базу, зменшити залежність від постачальників та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Особливу увагу приділено формуванню «дерева цілей» та системи функціональних завдань, що забезпечують реалізацію логістично-маркетингової та загальної корпоративної стратегій. Показано, що досягнення стратегічних цілей потребує належної організації роботи з персоналом, модернізації виробництва, впровадження маркетингових досліджень та формування гнучкої організаційної структури. Підприємству рекомендовано активно застосовувати цінову диференціацію, орієнтовану на параметри «сезонність—ціна» та «якість—ціна», що сприятиме максимізації прибутку та зміцненню ринкових позицій.

Також було визначено стратегічні орієнтири формування економічної безпеки підприємства, зокрема необхідність забезпечення надійного електро- і теплопостачання, створення страхових запасів ресурсів, зміцнення логістичної інфраструктури, контролю за платоспроможністю споживачів та впровадження систем захисту матеріальних цінностей. Узагальнення цих заходів дає можливість підтримувати стабільність діяльності та запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Отже, результати дослідження доводять, що в сучасних умовах ефективний розвиток ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») можливий лише за умови збалансованого стратегічного управління, яке поєднує виробничі, фінансові, маркетингові та організаційні компоненти. Запропоновані напрями оптимізації управління забезпечують підвищення адаптивності

підприємства до ринкових змін, формування стійких конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес-інформ*. 2016. № 6. С. 227-231.
2. Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
3. Бельтюков Є.А., Швагірева В.С. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 23–27.
4. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748>.
5. Білоус С., Трохименко, А., Камінський, В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
6. Бобко Д. А. Управління стратегічним розвитком підприємства. магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ. Київ, 2021. 128 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/cb9aa643-ea83-4b18-9eec-17aebb802302e>
7. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
8. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32–41.
9. Вовк В. Ліквідність та платоспроможність: економічна суть та експертна оцінка. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 3. С. 169-173.
10. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.

11. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116–124.
12. Деєва К.А., Лейко О.С. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 118–122.
13. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління : [навч. посіб.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
14. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.
15. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 423-427.
16. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5(109). С. 295–302.
17. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
18. Золотаревський А.В. До питання методології визначення базової технології доступу наприкінцевого споживача для побудови стратегії розвитку вітчизняного підприємства інтернет-провайдера. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 8. С. 117–123.
19. Карпенко В. Удосконалення організації та методики стратегічного планування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Кваліфікаційна робота ОР «магістр». ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою». Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2024.

<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9635/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%20%D0%92..pdf>

20. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

21. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

22. Кобелєв В.М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

23. Коваленко О.В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35–39.

24. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114–118.

25. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.

26. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Вип. 1. Т. 2. С. 47–54.

27. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

28. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

29. Нетреба І. О. Застосування індикаторів ефективності діяльності в системі діагностики кризового стану торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2023. № 3. С. 146-151.

30. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>
31. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (156). С. 419-426.
32. Осовська Г. В., Фіщук А. Л., Жилінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика. Київ: Кондор, 2003. 196 с.
33. Офіційний сайт ТОВ «КРУ МІКС». URL: <https://krumix.ua/>
34. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.
35. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.
36. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47–54.
37. Ремньова Л. М. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства як складова фінансового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2 (32). С. 87-95.
38. Руденко В.В., Щур Р.І. Оптимізація податків у системі вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 4 (18). С. 303-313. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0425>.
39. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.]. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.
40. Сайт clarity-project. Фінансова звітність ТОВ «КРУ МАКС». URL: <https://clarity-project.info/edr/43632419>
41. Саун О.С., Щур Р.І., Мацьків В.В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : науковий журнал*. Івано-Франківськ : Вид-во

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2022. Вип. 18. Т. 1. С. 50-60. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.50-60>.

42. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.

43. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104.

44. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

45. Суслов О.П., Тішков Б.О. Моделювання стратегії розвитку підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 265–275.

46. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 268 с.

47. Хаустова В.Є., Хоменко О.І. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України). *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 197–205.

48. Холод С.Б., Грушевський С.В., Куянова О.Ю. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 163–165.

49. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки*. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46.

50. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки*. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

51. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
52. Щур Р.І., Мацьків В.В., Керніцький О.І. Фінансове планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (40). С. 234-245. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-234-245)
53. Щур Р.І., Мацьків, В.В., Солоджук, Т.В. Стратегії формування фінансового капіталу в сучасних умовах: досвід аграрного сектору. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 267–279. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-267-279](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-267-279)
54. Ярова Ю. О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 13. С. 257–263.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
1. Показники продукції			
1.1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах	Збільшення
1.2. Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу продукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5

1	2	3	4
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріало-місткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення
3.4. Фондовід-дача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	Збільшення
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машинозмін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантажену зміну.	Збільшення

1	2	3	4
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	Збільшення
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність Кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників умовами праці або незадоволеністю роботодавця виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення
6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	Збільшення
6.4. Достатність заробітної плати	Винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення

1	2	3	4
7. Показники забезпечення інформацією			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «КРУ МІКС» (ТОВ «Івано-Франківськ-Гіпс») за 2024 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 403.00	7 688.00
первісна вартість	1001	1 973.00	8 611.00
накопичена амортизація	1002	570.00	923.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	663 167.00	75 217.00
Основні засоби	1010	57 232.00	1 565 166.00
первісна вартість	1011	71 646.00	1 612 843.00
знос	1012	14 414.00	47 677.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	38 100.00	67 100.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	39.00	6.00
Відстрочені податкові активи	1045	106.00	7 650.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	760 047.00	1 722 827.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	20 087.00	54 573.00
Виробничі запаси	1101	16 796.00	25 248.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	3 291.00	29 325.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	512.00	986.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	274.00
з бюджетом	1135	44 632.00	83 232.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 883.00	3 674.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	112 702.00	16 404.00
Готівка	1166	3.00	
Рахунки в банках	1167	112 699.00	16 404.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	11 925.00	4 401.00
Усього за розділом II	1195	191 741.00	163 544.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	951 788.00	1 886 371.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	105.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	320 290.00	285 989.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	320 390.00	286 094.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	378 742.00	344 894.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	181 776.00	25.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	560 518.00	344 919.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	40.00	49 317.00
товари, роботи, послуги	1615	27 206.00	25 823.00
розрахунками з бюджетом	1620	10 319.00	955.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	9 691.00	
розрахунками зі страхування	1625	603.00	757.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 346.00	2 913.00
за одержаними авансами	1635	14 600.00	11 458.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	6 295.00	8 898.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	9 471.00	1 155 237.00
Усього за розділом III	1695	70 880.00	1 255 358.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	951 788.00	1 886 371.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (2024 рік)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	320 699.00	357 470.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	203 707.00	197 170.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	116 992.00	160 300.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	13 434.00	21 849.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	37 405.00	24 095.00
Витрати на збут	2150	11 275.00	8 061.00
Інші операційні витрати	2180	14 219.00	21 754.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	67 527.00	128 239.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	385 949.00	193 860.00
Інші доходи	2240	32 998.00	2 281.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	504 753.00	45.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	23 566.00	14 890.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		309 445.00
збиток	2295	41 845.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	7 544.00	-55 700.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		253 745.00
збиток	2355	34 301.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-34 301.00	253 745.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	190 878.00	179 446.00
Витрати на оплату праці	2505	65 740.00	45 483.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 219.00	9 027.00
Амортизація	2515	33 763.00	6 354.00
Інші операційні витрати	2520	39 804.00	26 601.00
Разом	2550	343 404.00	266 911.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00