

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра прикладної економіки

Жибак Ірина Петрівна

УДК 005.21:338.45:621.316

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «Рентеко»

Бізнес-економіка

(назва освітньої програми)

051 - Економіка

(шифр і назва спеціальності)

Жибак І.П.

(підпис ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц. Савко Оксана Ярославівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Бережницька У.Б.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Андрійчук І.В.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут Економіки і менеджменту
Кафедра прикладної економіки
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ ___ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____

Жибак Ірині Петрівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема магістерської роботи Розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «Рентеко».

1. Затверджена наказом ректора університету від “01”.грудня . 2023 р. № 664/7
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 10 січня 2024 р.
3. **Вихідні дані роботи** фінансова та звітня інформація ТОВ «Рентеко»
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)**

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування

Стратегії розвитку підприємства

Розділ 2. Аналіз діяльності тов "рентеко"

Розділ 3. Напрями стратегічного розвитку тов «рентеко»

Та їх реалізація

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1 Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства;
2. Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату;
3. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві, де стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії;
4. Альтернативні стратегії малого підприємства;
5. Організаційна структура підприємства;
6. Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Хотел Менеджмент Груп» за 2016-2020 рр;
7. Виробнича структура ТОВ «Рентеко»;
8. Динаміка ОТЕП суб'єкта господарювання «РЕНТЕКО»;
9. Динаміка техніко-економічних показників суб'єкта господарювання «РЕНТЕКО» за 2020-2022 рр.;
10. Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства;
11. Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості, тис. грн;
12. Аналіз показників рентабельності підприємства, %;
13. Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ «Рентеко»;
14. Карта стратегічних груп конкурентів;
15. Оцінювання конкурентоспроможності товарного асортименту;
15. Порівняльний аналіз рівняння подібних товарних конкурентів та середньогорівня погалузі;
16. Оцінка маркетингової активності ТОВ «Рентеко»;
17. Оцінка управлінського персоналу ТОВ «Рентко»;
18. SWOT-аналіз ТОВ «Рентеко»;
19. "Конкурентний ромб" переваг підприємства;
20. Аналіз

конкурентоспроможності за моделлю «5 сил»; 21. Можливості, загрози й компенсації в моделі «5 сил»; 22. Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»; 23. Аналіз конкурентної дії постачальників на ТОВ «Рентеко»; 24. Оцінка привабливості галузі сонячних електростанцій та сонячних панелей; 25. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Рентеко»; 26. Основні цілі ТОВ «Рентеко» щодо формування організаційно- економічного механізму; 27. МатрицяБКТ«зростання–частка ринку»; 28. Оцінювання Розвиткових Тенденцій; 29. Комбінована сонячна система до заміни та після; 30. Технічні характеристики апаратів; 31. Розрахунок витрат;

6. Дата видачі завдання “14” листопада 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів магістерської роботи	Примітка
ВСТУП	01.09.2023	виконано
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	30.10.2023	виконано
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "РЕНТЕКО"	15.12.2023	виконано
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РЕНТЕКО» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ	25.12.2023	виконано
ВИСНОВКИ	10.01.2024	виконано

Студент _____ Жибак І.П.
(підпис) (розшифровка підпису)

Керівник роботи _____ Савко О. Я.
(підпис) (розшифровка підпису)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Економічна суть стратегії діяльності підприємства.....	12
1.2. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства.....	16
1.3. Обґрунтування вибору стратегій розвитку.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "РЕНТЕКО".....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Фінансовий стан ТОВ Рентеко.....	37
2.3. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РЕНТЕКО» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ	61
3.1. Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства.....	61
3.2. Розробка та управлінське забезпечення ефективності впровадження стратегії розвитку.....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

					МР.ЕКМ-34.00.00.000.ПЗ				
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата					
Розроб.		Жибак І. П.			Розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «Рентеко».	Літ.	Арк.	Акрушів	
Перевір.		Савко О.Я.						99	
Рецензент		Андрійчук І.В.				ІФНТУНГ, ЕКМ-22-1			
Н. контр.		Паневник Т.М..							
Затверд.		БережницькаУ.Б							

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі приділяється увага дослідженню стратегії розвитку малого підприємства з виробництва сонячних електростанцій ТОВ «Рентеко».

Метою дослідження є подальший розвиток теоретичних основ, методичних підходів і розробка практичних рекомендацій з розроблення і реалізації стратегії розвитку підприємства. Завдання, які були поставлені для досягнення мети:

- Визначити економічну сутність стратегії діяльності підприємства.
- Охарактеризувати види стратегій та обґрунтувати вибір стратегій розвитку
- Здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства
- Проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ Рентеко
- Здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
- Визначити можливі напрями стратегічного розвитку підприємства.
- Сформувати та здійснити управлінське забезпечення ефективності впровадження стратегії розвитку

У магістерській роботі було використано методи дослідження: аналітичний порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний, систематизації, узагальнення, економічно-статистичний, структурно-логічний.

Отримані результати можуть бути використані при розробці стратегії розвитку ТОВ «Рентеко», а також формуванні напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія розвитку, конкурентоспроможність, стратегічний набір, методи стратегічного аналізу, конкурентні переваги, фінансовий аналіз, аналіз конкурентоспроможності.

ABSTRACT

The master's thesis focuses on the development strategy of a small enterprise for the production of solar power plants, Renteko LLC.

The purpose of the study is to further develop the theoretical foundations, methodological approaches and develop practical recommendations for the development and implementation of the enterprise development strategy. Tasks that were set to achieve the goal:

- To determine the economic essence of the enterprise strategy.
- Characterize the types of strategies and justify the choice of development strategies
- To carry out organizational and economic characteristics of the enterprise
- To analyze the financial and economic condition of Renteko LLC
- To diagnose the external and internal environment of the enterprise
- Identify possible directions of strategic development of the enterprise.
- To formulate and implement management support for the effectiveness of the development strategy implementation

The following research methods were used in the master's thesis: analytical equation, index, balance sheet, graphical, economic and mathematical, systematization, generalization, economic and statistical, structural and logical.

The master's thesis consists of 3 chapters, introduction and conclusions.

The results obtained can be used in the development of the development strategy of Renteko LLC, as well as in the formation of directions for increasing its competitiveness.

Keywords: development strategy, competitiveness, strategic set, methods of strategic analysis, competitive advantages, financial analysis, competitiveness analysis.

ВСТУП

В сучасних умовах воєнного стану та кризового становища функціонування українських підприємств є нестабільним та складним. По-перше, спостерігається тривала фінансово-економічна криза, що може призвести до нестабільного фінансового стану. По-друге, частина населення (близько 7 млн. осіб) мігрувала за кордон. Також зменшився відсоток доходу у людей через скорочення та кризу, що вплинуло на споживацькі вподобання. Через вказані причини зменшився ринок збуту а також змінилася поведінка споживачів у зв'язку з політичною та економічною нестабільністю.

Чинником, який може допомогти суб'єкту господарювання здобути стійкість на ринку та зміцнювати свою позицію, є ґрунтовно визначена стратегія розвитку. Вона повинна сприяти інтенсивнішому розвитку, ефективнішому використанню трудових, фінансових та матеріальних ресурсів. Важливим при створенні стратегії розвитку враховувати не тільки наперед заплановані дії, а й непередбачувані ситуації, щоб змогти швидко на них відреагувати.

Зараз перед підприємством постає питання яку стратегію розробляти та який напрям розвитку обрати. Саме ті суб'єкти господарювання, які здійснюють заходи щодо створення, впровадження або актуалізації стратегії, є більш конкурентоспроможними і більш стійкими до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Можна зробити припущення, що завдяки альтернативним стратегіям розвитку, які будуть гнучкими до змін, фірма може покращити показники діяльності та збільшити конкурентоспроможність на нестабільному ринку. Це є актуальним не тільки для великих і середніх підприємств, а й для малих. Для того, щоб швидко та з мінімальними витратами вирішувати проблеми у процесі функціонування та розвитку підприємства є важливим здійснювати ґрунтовне стратегічне планування та приймати ефективні управлінські рішення. Сучасні підходи стратегічного планування є важливою частиною процесу формування стратегій розвитку фірм. Вони допомагають підприємствам визначити та

об'єднати в собі цілі, мету, потенціал та внутрішнє і зовнішнє середовища функціонування. Завдяки комплексному підходу, можна визначити стратегічні кроки, за якими стратегічні наміри можна перетворити в конкурентні переваги. Тому є важливим ретельно визначити всі показники конкурентоспроможності та докладно розробити стратегію.

Важливим є врахування умов конкуренції на мінливому ринку, суб'єкт господарювання повинен мати гнучку та довстрокову стратегію, яка зможе допомагати підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Також стратегія допомагає вирішити неузгодженість процесів, які відбуваються усередині підприємства.

Літератури яка б враховувала формування стратегії розвитку в нестабільному середовищі небагато, тому дослідження даної тематики є актуальним.

Метою дослідження є подальший розвиток теоретичних основ, методичних підходів і розробка практичних рекомендацій з розроблення і реалізації стратегії розвитку підприємства. Завдання, які були поставлені для досягнення мети:

- Визначити економічну сутність стратегії діяльності підприємства.
- Охарактеризувати види стратегій та обґрунтувати вибір стратегій розвитку
- Здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства
- Проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ Рентеко
- Здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
- Визначити можливі напрями стратегічного розвитку підприємства.
- Сформувати та здійснити управлінське забезпечення ефективності впровадження стратегії розвитку

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних положень щодо розробки стратегії розвитку підприємства, яке спеціалізується на встановленні сонячних електростанцій.

У магістерській роботі було використано методи дослідження: аналітичний порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний, систематизації, узагальнення, економічно-статистичний, структурно-логічний.

Магістерська робота складається з 3-х розділів, вступу та висновків.

Інформаційною базою для написання курсової роботи стали звітності підприємства ТОВ «Рентеко» за 2021-2023рр., праці вітчизняних науковців, підручники, посібники, наукові статті, ресурси глобальної інформаційної системи Інтернет, нормативно-правові акти, методичні вказівки до виконання курсової роботи.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:

- методика проведення стратегічного аналізу підприємства з встановлення сонячних електростанцій, глибокого аналізу тезніко-економічних та фінансових показників, визначення конкурентоспроможності з метою визначення стратегічної позиції, що дозволило сформуванню стратегічний набір розвитку підприємства ТОВ «Рентеко»;

- перелік заходів з підвищення конкурентоспроможності та збільшення ефективності діяльності підприємства з встановлення сонячних електростанцій, що сформував стратегії розвитку суб'єкта господарювання на ринку сонячних електростанцій.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні теоретичні, аналітичні положення та висновки були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі» (2024 р. м. Біла Церква)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна суть стратегії діяльності підприємства.

Суб'єкт господарювання схожий на живий організм який постійно розвивається. Головним завданням управління організацією є визначити шлях розвитку підприємства, тобто куди іти і чого прагнути.[1,2]

Найголовнішим завданням сучасного підприємства в умовах швидких змін зовнішнього середовища є втримання конкурентоспроможності та забезпечення активної діяльності. Тенденціями які спричиняють якісні зміни зовнішнього середовища є модернізація суспільства, криза, загострення конкуренції на національному та світовому ринках, глобалізаційні та інтеграційні процеси, різноманітні трансформації та інші явища спричиняють якісні зміни зовнішнього середовища. Багаторівневість та складність внутрішніх процесів суб'єкта господарювання мають вплив на господарські завдання у визначений проміжок часу. Через що виникає потреба у принципово новій поведінці підприємства, а отже у розробленні концептуальних засад і методів формування його економічної стратегії. Якщо розглядати поняття стратегії з позиції менеджменту – то це певний набір правил і прийомів, модель дій за допомогою яких підприємство досягає довгострокових цілей розвитку.[3]

Стратегії розвитку підприємства у більшості випадків є орієнтованими на довгостроковий період і потребують вкладень інвестиційних коштів, що характеризує певний рівень ризику, який потрібно враховувати під час формування стратегії. Основними чинниками негативного впливу вважають:

- важку контрольованість ризиків;
- неадекватні зовнішні умови розвитку ринків;
- зниження результатів ефективності діяльності підприємства;
- можливі збитки в зв'язку зі зниженням якості активів;
- надмірне інвестування;

- невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо.

Також, важливим є взяти до уваги, що не всі керівники здатні здійснювати ризикові операції, через що часто виникають ситуації, коли деякі рішення не приймають навіть при мінімальну ризику. Враховуючи те, що реалізація стратегії розвитку має довгостроковий характер, доцільно заздалегіть врахувати чи може підприємство здійснити відповідні дії у відповідь на зміни ситуацій на ринку. Щоб виявити можливості для розвитку підприємства, потрібно здійснити діагностику внутрішнього та зовнішнього середовищ. Інноваційне спрямування є певною гарантією успішної реалізації стратегії розвитку підприємства. Головною ціллю всіх стратегій розвитку є орієнтація на позитивні зміни та результати, які підвищують рівень конкурентоспроможності продукції підприємства загалом.

Підсумовуючи описане вище, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як гнучкий план дії інноваційного спрямування у довгостроковому періоді з відповідним рівнем ризику, який базується на ґрунтовному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Основні характеристики стратегії розвитку зображено на рис. 1.[4]



Рис. 1.1 Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства[4]

Стратегію підприємства також можна розглядати як послідовний план потенційної поведінки суб'єкта господарювання в умовах браку інформації щодо майбутнього розвитку підприємства, основними етапами є сформулювати місію, поставити довгострокі цілі та шляхи і регламент приймання рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутніх прибутків.[5]

Результатом аналізу різних наукових джерел було визначено основні підходи тлумачення поняття стратегії розвитку суб'єкту господарювання:

- 1) визначення її як плану;
- 2) визначення стратегії як набору рішень, завдань, цілей;
- 3) визначення стратегії як множини можливих напрямів розвитку підприємства;
- 4) визначення стратегії розвитку зі стратегією підприємства;
- 5) визначення стратегії розвитку як властивості стратегії на певних рівнях ієрархії, що може розвинути за сприятливих умов.

Дані поняття найбільш детально описують сутність стратегії розвитку підприємства.

Вченими було визначено особливості стратегії розвитку підприємства:

- першою особливістю є те, що всі стратегії розвитку спрямовані на досягнення цілей підприємства;
- не всі умови підходять для реалізації певної стратегії;
- також для її реалізації є необхідною наявністю у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу;

Є важливим дотриматися певних принципів при розробці стратегії розвитку. Принципи розробки стратегії:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників.

2. Багато варіантів можливих напрямків розвитку, які обумовлені динамічністю зовнішнього середовища підприємства.

3. Розроблять стратегію потрібно безперервно, постійно адаптувати до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

4. Розробляти стратегію комплексно, стратегічні рішення мають узгоджуватися за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.[6,7,8]

Політика, тактика, правила і процедури – є одними з основних компонентів при плануванні і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Тактикою – є розробка короткострокових планів, які узгоджуються зі стратегією підприємства. Вона допомагає визначити шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію. Наступною після тактики розробляється політика, яка регламентує основні напрямки діяльності підприємства. Після формують правила та процедури дій, які є необхідними для того, щоб реалізувати стратегію. Процедура - це сформований взаємопов'язані дії, які мають використовуватися у конкретних ситуаціях. Часто в успішних компаніях створений документ з правилами, в яких працівники зобов'язані виконати конкурентні дії певним способом.[9,10]

Отже, можна зробити висновок про те, що стратегія розвитку підприємства це поєднання двох взаємозв'язаних понять, «стратегія» - це інструмент, за допомогою якого забезпечується результат – «розвиток підприємства». Визначено, що ефективною стратегія розвитку є тільки тоді, коли вона є гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

1.2. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства.

Обираючи стратегію розвитку фірми варто враховувати також поняття стратегічного управління, як конкурентоспроможність та потенціал фірми:

- Потенціалом фірми є сукупністю її можливостей при наданні послуг або випуску продукції та включає потенціал управління та внутрішні зміни. Фактори виробництва визначають можливості організації. Потенціал фірми

залежати від внутрішніх(фактори виробництва) так і зовнішніх(споживчий попит, економічна та політична ситуація в регіоні, дії конкурентів та інше) чинників.

- Здатність ефективно боротися на ринку збуту і протистояти конкурентам характеризують поняття конкурентоспроможності фірми. Потенціал суб'єкта господарювання, вдало обрана стратегія, управлінський потенціал, результати фінансові є факторами, які визначають конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Важливо визначати пріоритети під час здійснення стратегічного управління, на які будуть спрямовуватися головні зусилля та ресурси підприємства.[11,12]

Науковці Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький ототожили стратегію суб'єкта господарювання зі стратегією його розвитку, та виділили три нерівнозначних групи:

- 1) стратегія зростання;
- 2) стратегія стабільності;
- 3) стратегія скорочення.

Також виділяють:

- 1) стратегію ліквідації;
- 2) змішані стратегії;
- 3) стратегію розвитку продукту;
- 4) стратегію розвитку галузі.[13]

Стратегія підприємства в цілому включає в собі реалізацію основних завдань:

- визначення головного напрямку діяльності підприємства та його стратегічних одиниць бізнесу;
- встановлення конкретної ролі всіх відділів у впровадженні корпоративної стратегії;
- визначення розмірів і способів розподілу ресурсів між стратегічними одиницями бізнесу та іншими відділами, підрозділами. [14]

Стратегія розвитку спрямована на внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства. Це свідчить про те, що незалежно від сфери діяльності підприємства, результати впровадження стратегічних рішень керівництвом залежать від окремих елементів стратегії та процесів що діють у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Основні аспекти розроблення економічної стратегії зображені у додатку А.

Проаналізувавши табл.1.2 можна зробити висновок, що стратегія підприємства складається з взаємопов'язаних елементів, контрі об'єднані головною метою – створювати та підтримувати високий рівень конкурентних переваг підприємства. Товарна стратегія, стратегія взаємодії з ринками факторів виробництва, стратегія зниження транзакційних витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія запобігання неспроможності підприємства – є найважливішими складовими, які утворюють систему стратегії розвитку підприємства.

Важливими є також згадати стратегії конкуренції Портера, виділяють такі масштабні стратегії конкуренції:

- фокусування;
- мінімізування витрат;
- інновації;
- миттєвого реагування;
- диференціювання;[18, 19]

1. Фокусування: Ця стратегія полягає в концентрації зусиль компанії на обслуговуванні конкретного сегмента ринку. Це може бути окремий географічний регіон, конкретний сегмент споживачів або ніша продуктів. Мета - стати кращим у цьому вузькому сегменті.

2. Мінімізування витрат: Стратегія спрямована на становлення компанії як найбільш ефективного виробника в галузі. Це досягається за рахунок зниження витрат на всіх етапах виробництва та управління, що дозволяє компанії встановлювати нижчі ціни і приваблювати більше клієнтів.

3. Інновації: Стратегія інновацій зосереджена на розвитку нових продуктів, послуг або процесів. Це може включати в себе інвестування в

науково-дослідницьку діяльність, технологічні нововведення, а також створення унікальних бізнес-моделей.

4. Миттєвого Реагування: Ця стратегія передбачає швидку адаптацію до змін умов ринку, вимог споживачів чи технологічних інновацій, що допомагає фірмі підтримувати конкурентні переваги.

5. Диференціювання: Її суть полягає в тому, щоб зробити продукт або послугу унікальними через дизайн, якість, брендинг, технічні характеристики та ін. Це дозволяє компанії встановлювати вищі ціни та створювати сильну лояльність серед споживачів.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки і може бути ефективною в залежності від специфіки ринку, на якому діє компанія, та її внутрішніх ресурсів.[20,21]

Вчені поділяють стратегії підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства і продукції на дві групи: активні та пасивні стратегії. До активних стратегій відносять ті, які характеризуються швидкими діями у відповідь на мінливість ринку, зростанням темпів діяльності(інтенсивніше використання ресурсів підприємства). До пасивних стратегій належать ті стратегії, які характеризуються більш обґрунтованими та менш ризикованими діями, які можуть бути вигіднішими в економічному плані. Важливим при розробці даних стратегій є врахування довгострокових цілей, динаміки зовнішнього та внутрішнього середовищ суб'єкта господарювання, постійне вдосконалення стратегії, врахувати всіх напрямків діяльності підприємства.[22]

Розробка стратегії розвитку бізнесу вимагає ретельного процесу, який включає низку різних методів та інструментів. Пропонуємо вашій увазі детальний огляд цих методів та ресурсів:

Інструменти для аналізу ринку:

1. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, або SWOT-аналіз - це інструмент, який допомагає зрозуміти як зовнішні можливості та загрози, так і внутрішні сильні та слабкі сторони.

Політичний, економічний, соціальний, технологічний, екологічний та правовий аналіз, або PESTEL: ця парадигма оцінює зовнішні змінні, які можуть впливати на компанію.

Аналіз конкуренції: Знання тактики, переваг і недоліків ваших конкурентів може допомогти вам розробити власну стратегічну позицію.

2. Планування та аналіз фінансів:

Інструменти для складання бюджету: Допомагають ефективно розподіляти ресурси та прогнозувати майбутні фінансові потреби.

Фінансове моделювання - це процес побудови складних моделей для прогнозування поведінки економіки в різних ситуаціях.

Фінансові ризики розпізнаються та управляються за допомогою програмного забезпечення для управління ризиками.

Для формування стратегії розвитку підприємства є важливим здійснити оцінку його фінансового стану, що дозволить визначити поточний стан суб'єкта господарювання та сформулювати напрями його діяльності. Формули за допомогою яких їх можна розрахувати наведені в додатку Б.

3. Збалансована система показників: Покращує внутрішні та зовнішні комунікації, пов'язує бізнес-операції з баченням і стратегією організації, а також відстежує продуктивність у порівнянні зі стратегічними цілями.

Система цілепокладання, відома як OKR (Objectives and Key Results - цілі та ключові результати), використовується для визначення, моніторингу та оцінки цілей і результатів.

4. Аналіз клієнтів і сегментація ринку:

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) - це інструменти для організації комунікацій бізнесу як з теперішніми, так і з майбутніми клієнтами.

Інструменти для сегментації ринку: Для розбиття великого цільового ринку на менші групи клієнтів, які мають спільні вимоги чи інтереси.

5. Дослідження та розробки, а також інновації:

Інструменти для управління проектами: Для ефективного нагляду за науково-дослідницькими ініціативами.

Програмне забезпечення для управління інноваціями: Допомагає контролювати весь інноваційний процес, від ідеї до реалізації.

6. Системи управління талантами: Для пошуку, розвитку та утримання компетентних працівників.

Системи управління продуктивністю: Допомагають оцінювати та підвищувати продуктивність працівників.

7. Аналіз даних і технології:

Інструменти бізнес-аналітики: Використовуючи аналіз даних, ці інструменти підтримують процес прийняття обґрунтованих рішень.

Аналітика великих даних - це процес пошуку закономірностей та інсайтів у величезних обсягах даних.

8. Управління змінами:

Фреймворки для управління змінами (наприклад, 8-крокова модель змін Коттера): Вони покликані допомогти компаніям у спрямуванні та управлінні ініціативами змін.

9. Корпоративне управління:

Програмне забезпечення для управління підприємством: Забезпечує дотримання бізнесом моральних і правових вимог.

Системи корпоративного управління: Визначають, як розподіляються повноваження між різними зацікавленими сторонами всередині організації.

10. Інструменти вимірювання та звітування про соціальні та екологічні впливи є частиною набору звітності зі сталого розвитку.

Програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ): щоб гарантувати, що бізнес має позитивний соціальний вплив.

11. Платформи для внутрішньої комунікації: До них відносяться додатки для обміну повідомленнями та інтрамережі, які допомагають налагодити ефективну комунікацію всередині компанії.

Інструменти для співпраці: Щоб покращити командну роботу, є доцільним розглянути можливість використання програмного забезпечення для управління проектами.

12. Безперервне навчання та адаптація:

Системи управління навчанням (LMS): для підтримки безперервного навчання та розвитку співробітників.

Інструменти зворотного зв'язку: Для постійного вдосконалення стратегій збирайте інформацію від зацікавлених сторін, таких як клієнти, працівники та інші.

Кожна з цих тактик і ресурсів має важливе значення для створення ґрунтового та успішного плану розвитку підприємства. Секрет полягає в тому, щоб інтегрувати їх таким чином, щоб вони доповнювали цілі організації, наявні ресурси та конкурентне середовище.[23,24]

Формування стратегії розвитку підприємства складаються з послідовних етапів:

1. Спочатку потрібно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства.
2. Визначити мету, цілі та місію фірми.
3. Сформувані стратегічні альтернативи.
4. Обрання стратегії.
5. Її реалізація.

Важливим моментом є вибрати доцільну стратегію з-поміж сформованих стратегічних альтернатив. Для цього можна застосувати інструментарій, який зображений в наведено в табл. 1.1. [25,26]

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату [25]

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності Багатокутник конкурентоспроможності	Простота використання, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити означення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів Метод на основі теорії ефективної конкуренції	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята

Інтегральний метод	розвитку з урахуванням	методика оцінки
Метод самооцінки	комплексного підходу	конкурентоспроможності підприємства

Доцільно створити "конкурентний діамант" підприємства. В оцінці "конкурентного діаманту" використовується формула, що враховує коефіцієнт значимості окремих детермінант для компанії та коефіцієнт, що відображає співвідношення кількості позитивних факторів до їх загальної кількості.

Оцінка «конкурентоспроможного діаманту», оцінюється за такою формулою:

$$D^{HP} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 \alpha\gamma} \times Q_{\lambda} \quad (1.1)$$

де $\alpha\gamma$ - коефіцієнт значимості γ -ої детермінанти для компанії;

Q_{γ} - коефіцієнт, що відображає пропорцію кількості позитивних аспектів, які впливають на діяльність компанії, до їх загального числа.

В оцінці "конкурентного діаманту" використовується формула, що враховує коефіцієнт значимості окремих детермінант для компанії та коефіцієнт, що відображає співвідношення кількості позитивних факторів до їх загальної кількості.

Для кожної групи конкурентів (наприклад, як описано М. Портером, для кожного з п'яти видів конкурентоспроможності) існує вичерпний перелік, що перелічує методи, методи та прийоми впливу цих конкурентів на економічну діяльність підприємства.

Визначається питома частка кожного методу (способу, прийому) конкурентної дії у всій їх сукупності у відповідній групі. Якщо пріоритетне встановлюються за окремими способами, то вони всі мають рівну вагу:

$$w_i = \frac{1}{n} \quad (1.2)$$

де w_i - вага методу (способу, прийому);

n - число методів дії аналізованого конкурента. [27]

Отже, використання даного інструментарію дозволить обрати оптимальну стратегію. Для вибору та реалізації кожної стратегії має важливе інтегрувати їх таким чином, щоб вони доповнювали цілі організації, наявні ресурси та конкурентне середовище.

1.3. Обґрунтування вибору стратегій розвитку.

Досліджуючи дану тему, вчені виявили, що не існує єдиного підходу щодо визначених показників, за допомогою яких обирається стратегія. Проте науковці виділили критерії, за якими можна орати стратегії розвитку: ресурси підприємства; потенціал та конкурентоспроможність фірми та продукції; наявні інвестиції; кількість постачальників та споживачі; якість продукції; фінансова стійкість суб'єкта господарювання; економічне становище та рентабельність суб'єкта діяльності; гнучкість підприємства; SWOT-аналіз; життєвий цикл підприємства; привабливість ринку та ін.[27]

Важливим є мати кваліфікованих працівників, оскільки «критична маса» висококваліфікованих фахівців, які здатні знаходити та впроваджувати новітні технології і мають високі моральні якості становлять - інтелектуальний потенціал.[28]

При формуванні стратегії розвитку суб'єкта господарювання виділяють такі етапи:

- 1) етап розроблення;
- 2) апробаційний етап.



Рисунок 1.1 - Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві, де стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії.

Основним та базовим етапом є етап розроблення, саме на ньому варто зосередити увагу, ґрунтовно досліджена стратегія розвитку значно спростить процедуру її реалізацію суб'єктом господарювання, та не потребуватиме значного коригування. Також, варто розробляти стратегію гнучкою, для того щоб, підприємство могло швидко та з меншими втратами пристосовуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. На рис.1 зображені етапи формування стратегії розвитку фірми.

Для того, щоб прийняти рішення про вибір стратегії розвитку, потрібно сформуванати аналітичну базу в якій, кількісно оцінена стратегія розвитку на основі розрахованих фінансово-економічних показників. Кінцевий вибір стратегії розвитку можна здійснити за допомогою інтегрального показника, який буде відображати розвиток підприємства. Даний показник враховує як кількісні, так і якісні показники, та включає в себе:

- 1) показники фінансової стійкості;
- 2) показники забезпечення інформацією.
- 3) показники рентабельності;
- 4) показники продукції;
- 5) показники виробничої стійкості;
- 6) показники соціальної стійкості;
- 7) техніко-технологічні показники;[29,30]

Науковці Забелін П.В. і Моїсєєва Н.К. запропонували класифікувати стратегії лише за трьома ознаками:

- належність до основоположних стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);
- належність до стратегій, що застосовуються залежно від зовнішніх і внутрішніх умов (функціональні).

При цій класифікації стратегічний набір можна систематизувати, що є доречним для формування стратегічного комплексу розвитку підприємства. На першому рівні розташовуються глобальні стратегії, в рамках яких формуються портфельні стратегії, а їх реалізацію забезпечують функціональні стратегії. Такий підхід є доцільним при виробленні стратегічного набору розвитку потенціалу підприємства.[31]

Важливим чинником при виборі стратегії є розмір підприємства. ТОВ «Рентеко» є малим підприємством, оскільки кількість робочих складає до 50 чол.

Для малих підприємств важливо бути гнучкими, використовувати переваги малого бізнесу та мінімізувати конкурентну боротьбу з великими та середніми підприємствами.

Для того, щоб полегшити вибір стратегії у малому підприємству, доцільно використовувати матрицю Кіндрацької Г.І. (табл. 1.2.).

При стратегії копіювання – підприємство випускає копії брендової продукції і продає по нижчим цінам.

При стратегії оптимального розміру – підприємство виробляє продукцію малими партіями, та виграє за рахунок оперативності та гнучкості.

Таблиця 1.2 - Альтернативні стратегії малого підприємства

		Товар малого підприємства:	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого підприємства:	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

При стратегії участі у виробництві товару великої організації підприємство кооперується з великим підприємством, та використовує його переваги. Недоліком такої співпраці є імовірна залежність від великого суб'єкта господарювання, щоб цього уникнути фірмі слід співпрацювати з декількома партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % від загального обсягу продаж.

Стратегію використання переваг великої організації також можна використовувати, коли підприємство підписує угоду з великим, та має право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. При такій співпраці малому підприємству можуть передати навіть приміщення, певне обладнання, сировина, матеріали та інше.[23]

Отже, головними факторами, які аналізують при прийнятті рішення про стратегію розвитку керівництвом є: місія, мета та цілі підприємства, плани управлінців, наявні трудові, фінансові та інші ресурси підприємства, кваліфікація персоналу, стан галузі і місце підприємства в ній, стан зовнішнього та внутрішнього середовищ, фінансове становище підприємства.

Висновок до розділу 1

Отже, визначено що формування стратегії розвитку підприємства є складним багаторівневим процесом, у більшості випадків є орієнтованими на довгостроковий період і потребує вкладень інвестиційних коштів. Основними перешкодами при формуванні та реалізації стратегії є важка контрольованість

ризиків, мінливі зовнішні умови ринку, можливі зниження ефективності діяльності підприємства та можливі збитки в зв'язку зі зниженням якості активів.

Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як гнучкий план дії інноваційного спрямування у довгостроковому періоді з відповідним рівнем ризику, який базується на ґрунтовному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Визначено, що стратегія підприємства складається з взаємопов'язаних елементів, контрі об'єднані головною метою – створювати та підтримувати високий рівень конкурентних переваг підприємства. Товарна стратегія, стратегія взаємодії з ринками факторів виробництва, стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія запобігання неспроможності підприємства – є найважливішими складовими, які утворюють систему стратегії розвитку підприємства.

У 3 пункті 1 розділу проаналізовано класифікацію стратегічного набору. Зроблено висновок про те, що на першому рівні розташовуються глобальні стратегії, в рамках яких формуються портфельні стратегії, а їх реалізацію забезпечують функціональні стратегії. Такий підхід є доцільним при виробленні стратегічного набору розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "РЕНТЕКО"

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ "РЕНТЕКО"

Товариство з обмеженою відповідальністю "Рентеко" було засноване у 2017 році в місті Тисмениця, що у Тисменицькому районі Івано-Франківської області. Основною сферою діяльності компанії є реалізація проектів у сфері сонячної генерації та виконання електромонтажних робіт.

Підприємство виконує широкий спектр робіт, які проводяться послідовно:

- Надає консультації з вибору земельної ділянки.
- Виконує техніко-економічне обґрунтування для вибору зовнішніх мереж підключення сонячних електростанцій (СЕС).
- Бере участь у публічних обговореннях.
- Розробляє проектно-конструкторську та кошторисну документацію.
- Проходить експертизу.
- Займається виготовленням та постачанням обладнання та матеріалів згідно з робочим проектом.
- Виконує будівельно-монтажні роботи.
- Робить електромонтажні та пусконаладжувальні роботи.
- Проводить інструктаж та навчання персоналу експлуатаційних служб замовника.
- Надає гарантійне та сервісне обслуговування об'єкту.

Крім того, ТОВ "РЕНТЕКО" спеціалізується на будівництві повітряних і кабельних мереж, трансформаторних підстанцій, розподільчих пристроїв, силових, освітлювальних та інших мереж з напругою від 0,4 до 35 кВ.

Підприємство має дозволи на виконання робіт підвищеної небезпеки в діючих електроустановках до 35 кВ, включаючи монтаж, налагодження, ремонт електроустановок та електрообладнання.

Підприємство орендує основні засоби: офіси знаходиться у м. Тисмениця - 35 кв.м. та у м. Івано-Франківськ - 30 кв.м. . Склад знаходиться в с. Угринів - 600 кв.м. Підприємство не займається виготовленням деталей та комплектуючих ,тому виробничих цехів воно не має.

Місія компанії RENTESCO– донести до суспільства важливість переходу на сонячну енергетику заради нашого спільного майбутнього. В рамках цієї місії ми розробили партнерську програму, яка дозволяє зробити цей перехід взаємовигідним та безпечним для всіх сторін.

ТОВ «РЕНТЕКО» не займається виготовленням продукції, а працює з продукцією постачальників. Отже, підприємство має багато потенційних можливостей розвитку, необхідно врахувати появу нових технологій , та випереджувати конкурентів. Основні засоби які задіяні безпосередньо у будівництві та монтажу становлять 77,4 % (у вартісному виразі). До рухомого складу належить 21,5 % (у вартісному виразі).

Головними постачальниками для ТОВ «РЕНТЕКО»є:

- ПАТ "СОЛДІ І КО", ЛФ ПАТ"СОЛДІ І КО"- "СОЛДІ-ЛЬВІВ" ;
- ПП "ПРАВИЛЬНЕ ЕЛЕКТРОЖИВЛЕННЯ";
- ПрАТ "ЗАВОД "ФРЕГАТ" ;
- ТОВ "АЛЬЯНС ПРЕМІУМ";
- ТОВ "ВП "ЗТА";
- ТОВ "ДК ФАЗА ЛТД";
- ТОВ "ЗАХІДБУДЕНЕРГОРЕСУРС";
- ТОВ "МЕГАНОМ УКРАЇНА";
- ТОВ "ПЕРЕДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТД";
- ТОВ "СІКАМ УКРАЇНА" ;
- ТОВ "ЛІВАЙН ТОРГ";

У цьому підприємстві функціонує лінійна структура управління. Вона базується на концепції концентрації всіх виробничих і управлінських функцій в руках керівника (директора). У цій системі всі управлінські повноваження є прямими (лінійними) і передаються від верхніх рівнів управління до нижчих.

Цей вид організаційної структури є сприятливим для стабільної та міцної організації, тому що кожен управлінець підпорядковується лише одному керівникові.[22]

Підприємство може бути структуроване за допомогою виробничих підрозділів, таких як заводи, цехи, секції, робочі ділянки, бригади, конструкторські бюро, лабораторії тощо. Також до його складу входять функціональні структурні підрозділи управлінського апарату, наприклад, дирекції, відділи, офіси, служби тощо.



Рисунок 2.1. - Організаційна структура підприємства.

Виробничі процеси на підприємстві здійснюються у відповідних підрозділах, склад яких характеризує виробничу структуру підприємства.

Виробнича структура підприємства характеризує кількісне співвідношення і розміри внутрішніх структурних підрозділів підприємства, а також механізм їхнього взаємозв'язку.

Основне виробництво здійснюється на будівельних ділянках, де проходить виконання будівельно-монтажних робіт під керівництвом виконробів та майстрів. Кількість будівельних ділянок залежить від кількості об'єктів та об'єму робіт, які на них виконуються. Допоміжне виробництво

забезпечує нормальні умови для безперебійної роботи підрозділів основного виробництва.

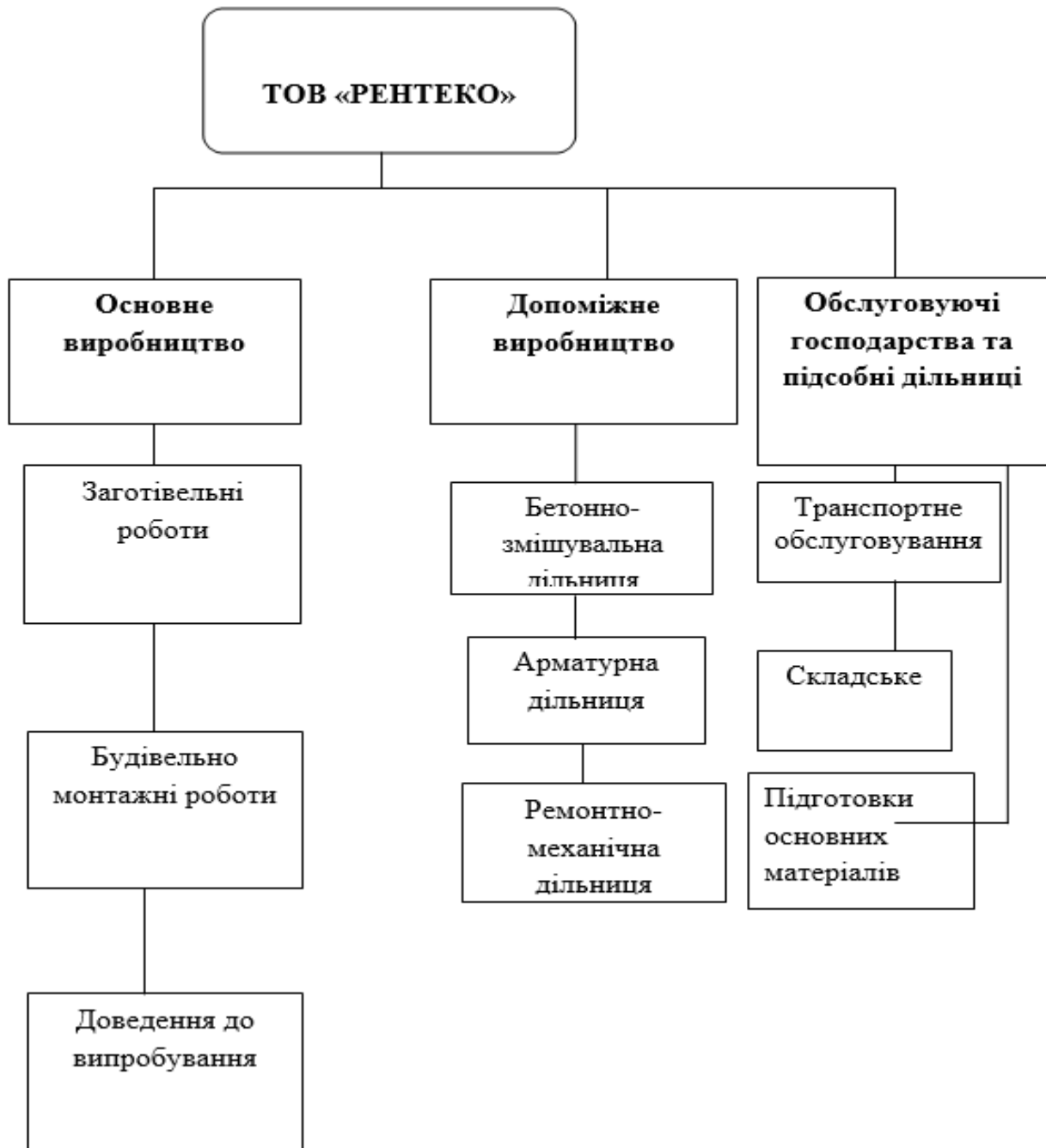


Рисунок 2.2 - Виробнича структура ТОВ «Рентеко».

Допоміжні дільниці сприяють випуску основної продукції, виготовляють допоміжні види виробів, які необхідні для нормальної роботи основних цехів(наприклад, виготовлення запчастин для ремонту устаткування,

Допоміжними дільницями є бетонно-змішувальна, арматурна, ремонтно – механічна.

Арматурний цех виготовляє різні металоконструкції і заготовки з металу
Ремонтно-механічний дільниця забезпечує робочий стан великого і складного парку устаткування, машин шляхом його ремонту і модернізації. Чітка робота цих служб більшою мірою визначає результати роботи будівельної організації.

Складське господарство здійснює раціональне зберігання матеріальних цінностей, їхньої охоронності, забезпеченні безперебійного, своєчасного і комплексного живлення підрозділів підприємства необхідними матеріальними ресурсами.[20]

Підсобна дільниця здійснює підготовку основних матеріалів для основних дільниць.

Для того, щоб охарактеризувати успішність діяльності підприємства протягом останніх трьох років, варто зробити техніко-економічний аналіз. Джерелом даних є внутрішні облікові дані. Даний аналіз може проводитися щоденно, за декаду, місяць, квартал, рік до складання підсумкової звітності. Результати аналізу є основою для прийняття управлінських рішень.

Від величини чистого доходу залежить рівень всіх інших, що характеризують діяльність підприємства - продуктивність праці, прибуток і продуктивність праці, тому є важливим проаналізувати даний показник проаналізувати.

Відобразимо динаміку у суб'єкта господарювання «РЕНТЕКО» графічно (рис. 2.3.).

Аналіз техніко-економічних показників компанії "Рентеко" за роки 2020-2022 дозволяє зробити наступні висновки:

1. Чистий дохід:

- Від величини чистого доходу залежить рівень всіх інших, що характеризують діяльність підприємства - продуктивність праці, прибуток і продуктивність праці, тому є важливим проаналізувати даний показник проаналізувати. Показник чистого доходу збільшився на 3,43% у 2021 році, це свідчить про ріст попиту на продукцію компанії. Ріст даного показника може

вказувати на те, що стратегія розширення ринку або підвищення цін може бути успішним рішенням.

Таблиця 2.1.– Динаміка ОТЕП суб'єкта господарювання «РЕНТЕКО».[дод. В, дод.Г]

Роки	Знач-я	Абсолютна зміна		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		Баз.	Лан.	Баз.	Лан.	Баз.	Лан.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Чистий дохід, тис.грн.							
2020	9862,30	-	-	100,00	-	-	-
2021	10200,50	338,20	338,20	103,43	103,43	3,43	3,43
2022	2569,30	7293,00	- 7631,20	26,05	25,19	-73,95	-74,81
2.Собівартість реалізованої продукції,тис.грн.							
2020	6128,40	-	-	100,00	-	-	-
2021	8418,90	2290,50	2290,50	137,38	103,43	37,38	3,43
2022	2208,20	3920,20	- 6210,70	36,03	25,19	-63,97	-74,81
3.Чистий прибуток,тис.грн.							
2020	1529,00	-	-	100,00	-	-	-
2021	1560,90	31,90	31,90	102,09	103,43	2,09	3,43
2022	146,70	1382,30	- 1414,20	9,59	25,19	-90,41	-74,81
4. Фондовіддача, грн/грн.							
2020	1,41	-	-	100,00	-	-	-
2021	1,75	0,34	0,34	124,11	103,43	24,11	3,43
2022	1,75	-0,34	0,00	124,11	25,19	24,11	-74,81
5.Продуктивність праці,тис.грн./особу							
2020	61,16	-	-	100,00	-	-	-
2021	57,81	-3,35	-3,35	94,52	103,43	-5,48	3,43
2022	14,70	46,46	-43,11	24,04	25,19	-75,96	-74,81
6.Витрати 1 грн. реалізованої продукції,грн./грн.							
2020	0,62	-	-	100,00	-	-	-
2021	0,83	0,20	0,20	132,85	103,43	32,85	3,43
2022	0,86	-0,24	0,03	138,33	25,19	38,33	-74,81

- стратегія розширення ринку або підвищення цін може бути успішним рішенням.

- У 2022 році значення показника зменшився на 74,81%, це може вказувати на серйозні проблеми в компанії. Причинами можуть бути , збільшення собівартості продукції або зниженням рівня продаж. Компанії

доцільно переглянути свою стратегію щодо продажів і витрат, також оптимальним є диверсифікація продукту або пошук нових ринків збуту.

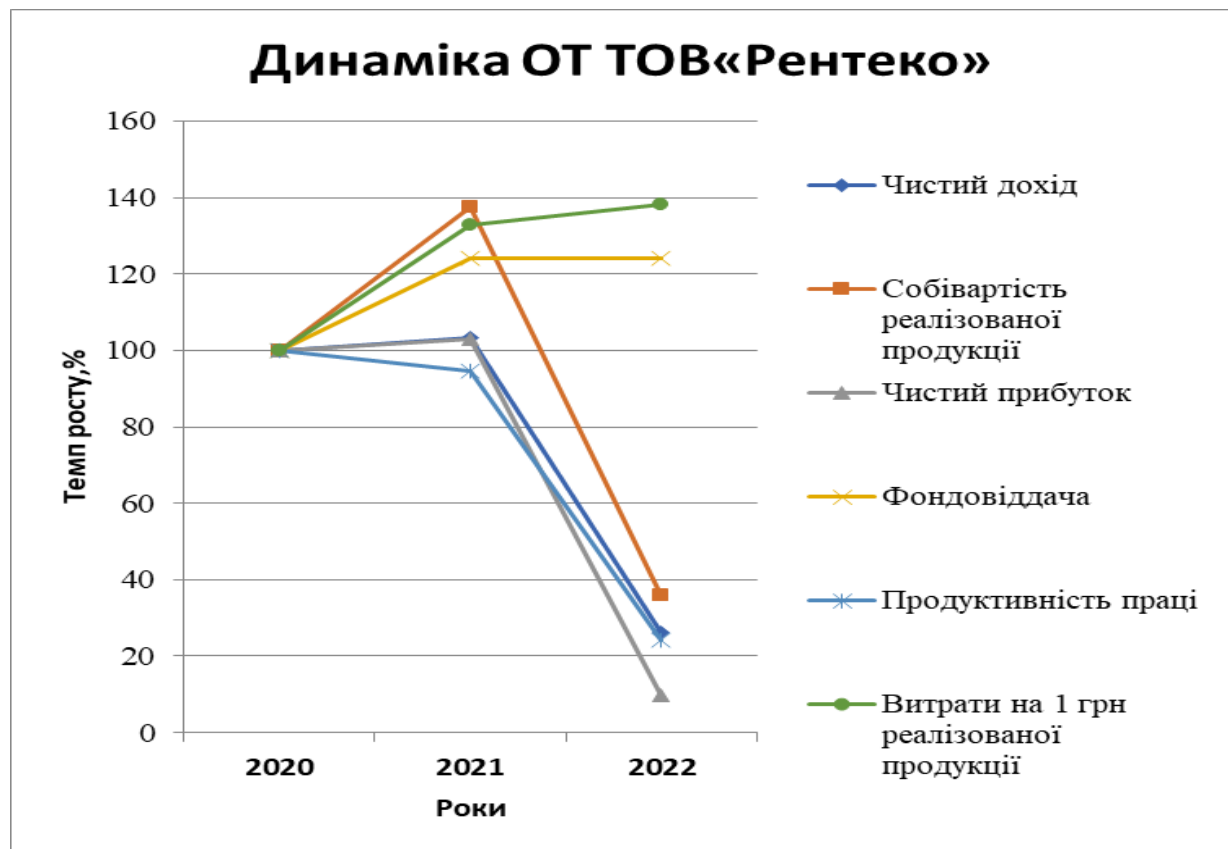


Рисунок 2.3. – Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «РЕНТЕКО» за 2020-2022 рр.

2. Собівартість реалізованої продукції:

- Собівартість реалізованої продукції та послуг тісно пов'язана з її реалізацією. Показник собівартості 2021 році зріс на 37,38%, що є негативною тенденцією для підприємства. Дане збільшення може свідчити про зростання витрат на виробництво. Доречно дослідити внутрішні фактори, які призводять до збільшення витрат та прийняти заходи для зменшення їх у виробництві.

- Собівартість у 2022 році зменшилася на 74,81% - причиною може бути результат оптимізації виробництва або зниження сукупних витрат. Потрібно вивнитися, що дана тенденція не має зв'язку зі зниженням якості продукції. Цей показник також залежить від заробітної плати, вартості сировини та матеріалів, загальновиробничих витрат.

3. Собівартість реалізованої продукції:

- Собівартість реалізованої продукції та послуг тісно пов'язана з її реалізацією. Показник собівартості 2021 році зріс на 37,38%, що є негативною тенденцією для підприємства. Дане збільшення може свідчити про зростання витрат на виробництво. Доречно дослідити внутрішні фактори, які призводять до збільшення витрат та прийняти заходи для зменшення їх у виробництві.

- Собівартість у 2022 році зменшилася на 74,81% - причиною може бути результат оптимізації виробництва або зниження сукупних витрат. Потрібно вивчитися, що дана тенденція не має зв'язку зі зниженням якості продукції. Цей показник також залежить від заробітної плати, вартості сировини та матеріалів, загальноновиробничих витрат.

4. Чистий прибуток:

- У 2021 році спостерігається незначний ріст чистого прибутку на 2,09%. Це є позитивною тенденцією, проте потрібне більше зростання. Для збільшення цього показника потрібно здійснити заходи щодо збільшення ефективності виробничих операцій та оптимізації витрат.

- Наступного 2022 року спостерігається спад чистого прибутку на 90,41%, це свідчить про нестабільність у підприємстві та серйозні фінансові труднощі. Доцільним буде змінити стратегію продажів та маркетингу, управління запасами, пошук інвестора та диверсифікації продукту.

5. Фондовіддача:

- У 2021 році спостерігається збільшення фондовіддачі на 24,11%, що свідчить про покращення управління активами компанії.

Наступного року фондовіддача зменшилася на 74,81%, це може вказувати на випередження темпами росту вартості основних виробничих засобів над темпами росту обсягу виробництва. Фондовіддача показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність цього вкладення коштів.

6. Продуктивність праці:

- Показник продуктивності праці характеризує якісну сторону використання трудових ресурсів на підприємстві. У 2021 році продуктивність праці зменшилася на 5,48%, що може вказувати на неефективне використання

ресурсів. Зменшення продуктивності праці у 2021 році вимагає уваги до управління ресурсами та оптимізації процесів.

- У 2021 році показник зменшився на 5,48%, це може свідчити про неефективне використання ресурсів підприємства. Наступного року негативна тенденція продовжилася, відбулося зниження продуктивності праці на 75,96%, це є негативним показником, є доцільним перегляд управлінських процесів та ресурсів. Оптимальним варіантом для покращення ситуації є оновлення стратегії з управління персоналом.

7. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції:

У 2021 році витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 32,85%, це може бути результатом недоцільного використання ресурсів. Наступного року негативна тенденція продовжилася, значення показника зросло на зросло на 38,33%, потрібно оптимізувати витрати. Це пов'язано зі значним зростанням цін на матеріальні ресурси та енергоносії, зростання цін на сировину та паливо, відбулося зростання вартості виконання усіх видів робіт, зростання обсягів виконуваних робіт зумовило зростання сум, які сплачуються за оренду основного обладнання, часткове впровадження нової техніки також збільшило суми амортизаційних відрахувань.

Основними матеріалами для виконання робіт є : фотоелектричні перетворювачі, цемент, шtroпи , інвертор, акумулятори, щит змінного струму, щит постійного струму, кабельна провідникова продукція, несучі конструкції ФЕП та інші.

ТОВ «Рентеко» забезпечене необхідними механічними засобами для виконання будівельних, монтажних та інших спеціалізованих робіт -

Екскаватор Bobcat 328G гусеничний 31, Машина для вбивання паль HYDRA JOY 1 SOLAR 32, Навантажувач телескопічний MANITOU MLT634 33, трактор-навантажувач M12; транспортними засобами - BMW X5 xDrive30d G05 57, Автомобіль 2, Автомобіль 17.

Отже, забезпечене всіма необхідними засобами та предметами праці, які використовуються для нормального функціонування та випуску якісної

продукції. Матеріально – технічна база сформована добре та забезпечує ефективне функціонування підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ Рентеко

Суть фінансового аналізу полягає в дослідженні важливих аспектів обороту коштів та прийняття заходів щодо закріплення фінансово-економічного стану господарюючого суб'єкта. Вчасне виконання своїх зобов'язань підприємством перед клієнтами, партнерами, працівниками та державою визначає стабільність фінансового стану. Це може означати що підприємство фінансово стійке, має нормалізовану плато- і кредитоспроможність, у нього висока рентабельність активів.[34]

Формули, за допомогою яких будуть здійснюватися розрахунки наведені в додатку Б.

Проаналізувавши операційну діяльність, ми отримаємо показники, які використаємо для подальшого обрання стратегії розвитку підприємства.

Фінансовий стан суб'єкта господарювання визначаються такими компонентами:

1. Платоспроможністю та ліквідністю;
2. Оптимальністю розподілу чистого прибутку;
3. Раціональним розміщенням основних та оборотних фондів.
4. Наявними власними фінансовими ресурсами, які можуть забезпечити не тільки необхідні потреби для організації виробництва та реалізації;
5. Прибутковістю роботи підприємства[35]

Коефіцієнтний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємства полягає в розрахунку й проведенні аналізу сукупності фінансових коефіцієнтів. Повна оцінка фінансової стійкості здійснюється через розрахунок та оцінку коефіцієнтів, які є розрахованими в табл.2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства. [дод. В, дод.Г]

Найменування показника	Норматив	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021 (2021 - 2020)	Абсолютне відхилення 2022 (2022 - 2021)
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,5	0.380	0.827	0.981	+0.093	+0.508
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0.620	0.173	0.193	-0.093	-0.334
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 0,85—1	0.380	0.827	0.981	+0.093	+0.508
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	> 0,7—0,9	0.380	2.890	3.962	+0.093	+3.489
Коефіцієнт заборгованості	< 1	0.620	0.173	0.193	-0.093	-0.334
Коефіцієнт фінансового левериджу	< 1	2.632	1.209	1.020	-0.518	-1.094
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,2	0.146	0.654	0.748	+0.135	+0.467
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	> 0	0.620	0.000	0.000	-0.093	-0.527
Коефіцієнт інвестування	≥ 1	2.176	0.286	0.248	-0.457	-1.471

Дані коефіцієнти допомагають охарактеризувати залежність суб'єкта господарювання від кредиторів, відсоток позикових коштів, рівень фінансової незалежності, маневреність капіталу, структуру довгострокових пасивів підприємства. Все це впливає на вибір стратегії підприємства.

Аналізуючи фінансові показники підприємства за період з 2020 по 2022 роки та враховуючи абсолютні відхилення, можна зробити наступні висновки:

Підприємство демонструє значний прогрес у покращенні своєї фінансової незалежності та стабільності. З 2020 року воно значно збільшило коефіцієнт фінансової незалежності, що вказує на зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення частки власного капіталу в структурі активів.

Коефіцієнт фінансової залежності покращився, знизившись з 0.620 в 2020 році до 0.173 в 2021 році, і зберігся на приблизно тому ж рівні в 2022 році. Це свідчить про стійкість підприємства до зовнішніх фінансових шоків та про зниження потенційних ризиків неплатоспроможності.

Коефіцієнт фінансової стійкості зріс, що вказує на збільшення питомої ваги власного капіталу в активах компанії та свідчить про збільшення її фінансової автономії.

Однак, коефіцієнт фінансування в 2021 та 2022 роках показав надзвичайно високі значення, що може вказувати на можливі помилки у розрахунках, або на незвичайні фінансові умови, що потребують детальнішого розгляду.

Коефіцієнт заборгованості залишається низьким, що підтверджує здорову структуру балансу та відповідність загальноприйнятим стандартам.

Коефіцієнт фінансового левериджу покращився, наблизившись до оптимального рівня в 2022 році, що вказує на зменшення ризику та залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав зростання, що свідчить про підвищення гнучкості та ефективності використання власних коштів.

Коефіцієнт маневреності позикового капіталу залишився нульовим у 2021 та 2022 роках, що може вказувати на відсутність або неефективне використання позикових коштів.

Коефіцієнт інвестування значно знизився в 2022 році, що може свідчити про скорочення інвестицій в необоротні активи або про збільшення власного капіталу, що також вимагає уваги для забезпечення стратегічного балансу між зростанням та ліквідністю.

Загальний висновок: За період з 2020 по 2022 роки підприємство зміцнило свою фінансову позицію, збільшивши свою незалежність та стійкість. Водночас, деякі аномальні значення коефіцієнтів вимагають подальшого аналізу для з'ясування причин таких змін. Важливо, щоб компанія

продовжувала моніторинг своїх фінансових показників для підтримання здорової фінансової структури та для запобігання можливим ризикам.

Таблиця 2.3. Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості, тис. Грн. [дод. В, дод.Г]

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, (+/-) 2020-2021	Відхилення, (+/-) 2021-2022	Відхилення, (+/-) 2020-2022
Власний оборотний капітал (ВОК)	-1,299,075	-1,019,377	-1,044,627	+279,698	-25,250	+254,448
Робочий капітал (РК)	-1,112,484	-614,513	-531,852	+497,971	+82,661	+580,632
Загальна сума джерел фінансування запасів і витрат (Кзаг)	2,461,854	4,336,303	6,180,138	+1,874,449	+1,843,835	+3,718,284
Надлишок або нестача власних оборотних коштів	-1,534,912	-1,214,758	-1,270,181	+320,154	-55,423	+264,731
Надлишок або нестача робочого капіталу	-1,348,321	-809,894	-757,406	+538,427	+52,488	+590,915
Надлишок або нестача загальної величини джерел фінансування запасів і витрат	2,226,017	4,140,922	5,954,584	+1,914,905	+1,813,662	+3,728,567
Тип фінансової стійкості	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий	—	—	—

Розрахунок абсолютного показника фінансової стійкості підприємства дозволяє дізнатися, яка сума поточних активів підприємства сформована за рахунок його власного капіталу. За наявності ВОК можна охарактеризувати фінансову залежність підприємства у певний період часу, від зовнішніх джерел фінансування.[26] Даний аналіз представлений в табл. 2.3.

1. Власний оборотний капітал (ВОК):

- Показник ВОК залишався негативним протягом усіх трьох років, що свідчить про перевищення поточних зобов'язань над поточними активами.
- Відхилення показує незначне зменшення негативного ВОК у 2021 році порівняно з 2020 роком, але у 2022 році відхилення є незначним.

2. Робочий капітал (РК):

- Показник РК також залишався негативним, але його зменшення у 2021 і подальше у 2022 році свідчить про покращення ліквідності компанії.

3. Загальна сума джерел фінансування запасів і витрат (Кзаг):

- Показник Кзаг зростає кожного року, що може свідчити про збільшення обсягу власного капіталу та довгострокових зобов'язань, використовуваних для фінансування запасів та витрат.

4. Надлишок або нестача капіталу:

- Негативні значення показників надлишку або нестачі власних оборотних коштів і робочого капіталу зменшувалися, що вказує на поліпшення стану оборотного капіталу.
- Значне зростання надлишку загальної величини джерел фінансування показує покращення фінансування запасів і витрат, що може бути позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

5. Тип фінансової стійкості:

- Постійне позначення "нестійкий" тип фінансової стійкості протягом трьох років вказує на потенційні ризики для діяльності підприємства та його здатності виконувати зобов'язання.

У цілому, незважаючи на деяке поліпшення показників ліквідності, стан фінансової стійкості "РЕНТЕКО" залишається незадовільним. Компанія може мати проблеми з ліквідністю та покриттям поточних зобов'язань, що може вплинути на її здатність атракувати нові інвестиції та кредити. Управління компанії має зосередитися на зміцненні власного капіталу та оптимізації структури активів і пасивів для досягнення стійкого фінансового стану.

Для того, щоб охарактеризувати скільки прибутку отримано з витрачених коштів, доцільним є охарактеризувати рентабельність підприємства. [27]

Рентабельність визначає доцільність діяльності, від рентабельності залежить об'єм інвестицій у виробництво, необхідність реорганізації внутрішніх процесів та інше. Результати здійснених розрахунків зображені в табл.2.4.

Таблиця 2.4.- Аналіз показників рентабельності підприємства, %. [дод. В, дод.Г]

Показник	2020	2021	2022	Відхиленн я 2021/2020	Відхиленн я 2022/2021	Відхиленн я 2022/2020
Валова рентабельність продажу (GrossProfitMargin)	37.86 %	17.47 %	14.05 %	-20.39%	-3.42%	-23.81%
Операційна рентабельність продажу (OperatingProfitMargin)	15.50 %	15.30 %	5.71%	-0.20%	-9.59%	-9.79%
Чиста рентабельність продажу (NetProfitMargin)	15.50 %	15.30 %	5.71%	-0.20%	-9.59%	-9.79%
Економічна рентабельність капіталу (ROA)	6.03%	9.53%	1.05%	+3.50%	-8.48%	-4.98%
Фінансова рентабельність (ROE)	12.76 %	11.52 %	1.07%	-1.24%	-10.45%	-11.69%

На основі наведених даних рентабельності "РЕНТЕКО" за 2020-2022 роки можна зробити такі висновки:

1. Зниження валової рентабельності продажу (Gross Profit Margin) відбувається протягом трьох років, що свідчить про підвищення собівартості або зниження цін на продукцію. Найбільше падіння відбулося між 2020 та 2021 роками.

2. Операційна рентабельність продажу (Operating Profit Margin) також зазнала зниження, особливо в 2022 році, що може вказувати на зростання операційних витрат або неефективне управління витратами відносно доходів.

3. Чиста рентабельність продажу (Net Profit Margin) показує однакову тенденцію, що і операційна рентабельність, із значним зниженням у 2022 році, вказуючи на зменшення прибутковості "РЕНТЕКО".

4. Економічна рентабельність капіталу (ROA) зросла з 2020 до 2021 року, що свідчить про більш ефективне використання активів, але потім різко

знизилася в 2022 році, що може бути ознакою загального погіршення фінансового стану компанії.

5. Фінансова рентабельність (ROE) також зазнала падіння, особливо у 2022 році, що вказує на зменшення прибутковості для акціонерів або власників капіталу.

Загалом, "РЕНТЕКО" демонструє зниження всіх ключових показників рентабельності в період з 2020 по 2022 рік, що може свідчити про потребу в аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність компанії, і розробці стратегій для покращення її фінансової ефективності.

При аналізі фінансового стану підприємства також застосовується інтегральна оцінка, результати якої представлені у таблиці 2.5. Інтегральна оцінка підприємства враховує характеристики показників фінансового стану, які мають різну важливість, тобто різну вагу, тому для визначення рейтингу використовується формула середньоарифметичного зваженого значення, що забезпечує відповідний рівень значущості кожного показника.

Інтегральна оцінка дає можливість знайти «больові точки» фінансової діяльності підприємства та знайти способи розподілу та раціональнішого використання фінансових ресурсів.

Таблиця 2.5 Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ «Рентеко». [дод. В, дод.Г]

Показник	wi	ai	2020	2021	2022
Прибутковість поточних активів	6	0.1	0.0832	0.1335	0.1397
Ефективність використання власного капіталу	2	0.1	0.1276	0.1152	0.1072
Загальна рентабельність продукції	10	0.1	0.2495	0.1854	0.6643
Рентабельність продажу по чистому прибутку	4	0.1	0.1550	0.1530	0.5710
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3	2.4	0.5370	0.8723	0.2446
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5	1.9923	3.5970	0.9551
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0.2	0.0595	0.5124	0.0602
Коефіцієнт покриття	2	0.7	1.3754	4.1234	3.9050
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	2	0.1	1.3320	0.6506	0.5822
Коефіцієнт фінансової незалежності	2	0.5	0.4729	0.8269	0.9807
Інтегральний показник (I)			36.83	67.52	23.67

На основі проведеного аналізу фінансового стану ТОВ "Рентеко" за 2020-2022 роки з використанням інтегральної оцінки можна зробити такі висновки:

1. Інтегральний показник (І) підприємства показує зростання від 2020 року до 2021 року з 36.83 до 67.52, що свідчить про покращення фінансового стану та ефективності використання ресурсів. Однак у 2022 році спостерігається зниження цього показника до 23.67, що може бути ознакою певних викликів або змін у фінансовій стратегії підприємства.

2. Значення показників, таких як прибутковість поточних активів та ефективність використання власного капіталу, залишаються відносно стабільними протягом трьох років, що може свідчити про стабільну операційну діяльність.

3. Суттєве зростання загальної рентабельності продукції у 2022 році до 0.6643 з 0.2495 у 2020 році вказує на значне підвищення прибутковості основної діяльності, яке може бути результатом збільшення обсягів продажів, підвищення цін або оптимізації витрат.

4. Показники ліквідності та платоспроможності, зокрема коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт покриття, зазнали змін, що вимагає уважного вивчення з боку управління підприємством для забезпечення достатньої ліквідності для покриття поточних зобов'язань.

5. Зростання коефіцієнта фінансової незалежності до 0.9807 у 2022 році з 0.4729 у 2020 році свідчить про підвищення стійкості підприємства і зменшення його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Загалом, підприємство "Рентеко" продемонструвало позитивні зміни в окремих аспектах свого фінансового стану, однак падіння інтегрального показника в останньому році аналізу вимагає додаткового аналізу причин та швидкого реагування для коригування фінансової стратегії підприємства.

2.3. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

На сьогодні в Україну встановлюють сонячні електростанції велика кількість підприємств. Найбільшими є два основні гравці

– компанія ТОВ «Сонячна енергія» та ТОВ «Екоціль», які займають майже 15% та 20% ринку, багато підприємств встановлюють сонячні електростанції: ТОВ «Атмосфера», ТОВ «Екосвіт», ТОВ «Генерація».

ТОВ «Рентеко» є однією з найвідоміших компаній в Україні та займає лідируючу місце за обсягами виконаних проектів (реалізації). Зараз сонячні електростанції є найбільш динамічною галуззю України. Цей ринок характеризується жорсткою конкуренцією, високою концентрацією та важким проникненням .

Основними підприємствами(окрім «Рентеко»), що працюють на ринку даних послуг України, є підприємства: ТОВ «Екоціль», ТОВ «Атмосфера», ТОВ «Рентеко» та ТОВ «Сонячна енергія». Основними конкурентами та загрозами для ТОВ «Рентеко» є діяльність ТОВ «Сонячна енергія» та ТОВ «Екосвіт», які разом займають приблизно 35% ринку в Україні . Для того, щоб порівняти ціни та якість продукції кожного з підприємств, здійснено побудову карти стратегічних груп конкурентів рис. 2.4.

Бачимо, що з рисунку 2.4., ТОВ «Рентеко» разом з ТОВ «Сонячна енергія» займають є лідерами у даній галузі в Україні. Вони мають перевагу в тому, що мають репутації компаній, які використовують якісні матеріали, та надають вигідні та надійні послуги. Споживачі обираючи компанії будуть надавати перевагу саме ТОВ «Рентеко» та ТОВ «Сонячна енергія» .

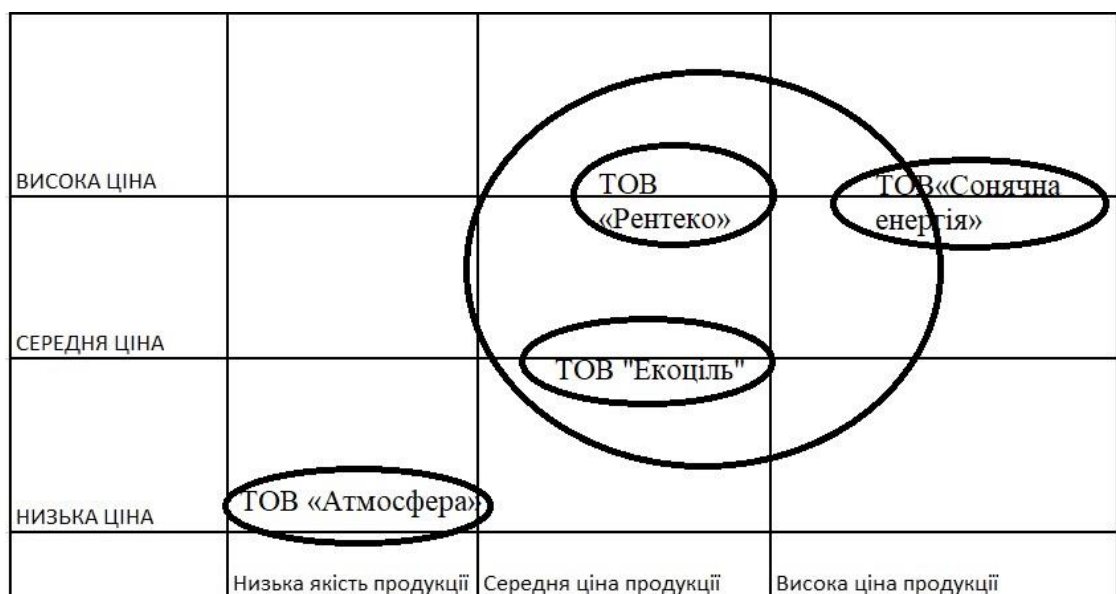


Рисунок 2.4- Карта стратегічних груп конкурентів

В дану галузь важко увійти, тому кількість конкурентів майже не зростає, або зростає повільними темпами. Кожен конкурент має свої сегменти споживачів(здебільшого компанії працюють у межах певних регіонів), проте інколи вони пересікаються. Це є позитивним для ТОВ «Рентеко», оскільки вони охоплюють більшу частину західного регіону України, та певну частку сегменту по Україні (компанія не обмежується певними регіонами).

Для того, щоб порівняти конкурентоспроможність асортиментів підприємств, потрібно побудувати таблицю оцінок конкурентоспроможності товарного асортименту табл. 2.6

В даній галузі спостерігається конкурентні дії в сфері цінової політики, інноваціях, маркетингу.

Варто також дослідити товарну політику конкуруючої компанії. При цьому вивчається якість стратегічної карти конкурента та асортимент продукції (табл 2.9).

Таблиця 2.6. Оцінювання конкурентоспроможності товарного асортименту.

Продукти фірм конкурентів	Вага показника (i)	Фірми-конкуренти					
		ТОВ "Рентеко"		ТОВ "Сонячна енергія"		ТОВ "Екоціль"	
Показники							
Широта(кількість асортиментних груп)	0,3	8	2,4	9	2,7	7	2,1
Глибина(к-сть позицій в кожній асортиментній групі)	0,3	7	2,1	7	2,1	5	1,5
Насиченість (загальна к-ть товарних позицій, різновидів)	0,2	8	1,6	8	1,6	6	1,2
Гармонійність або порівняльність(ступінь близькості між групами)	0,2	9	1,8	7	1,4	5	1
Сумарна оцінка	1	32	7,9	31	7,8	23	5,8

В даній галузі спостерігається конкурентні дії в сфері цінової політики, інноваціях, маркетингу.

Варто дослідити товарну політику конкуруючої компанії. При цьому вивчається якість стратегічної карт конкурентів та асортимент продукції (табл 2.7).

Таблиця 2.7- Порівняльний аналіз рівня цін на подібні товари конкурентів та середнього рівня по галузі.

Вид товару	Ціна за 1 станцію, тис. грн.		
	ТОВ «РЕНТЕКО»	Всередньому по галузі	«Сонячна енергія»
5Квт	270	268	274
8Квт	480	480	509
10Квт	637	632	650

Отже, в ТОВ «Рентеко» спостерігається задовільний стан товарної політики. Підприємство зайняло значну частину ринку. Цінова політика у конкурентів є менш привабливою.

Основними недоліками цінової політики є:

- відсутність торгових пропозицій;
- відсутність визначених методів формування ціни,
- недостатній аналіз конкурентних переваг, через що втрачається кількість споживачів;

Важливим аспектом діяльності підприємства є маркетингова діяльність, чим більше компанія здійснює маркетингових заходів, тим більш впізнаваною та популярною стає продукція. В сучасних умовах конкуренції така діяльність стає все більш актуальною. Тому є доцільним здійснити її оцінку.

Оцінювання здійснюється за допомогою трьохбальної шкали: 1 бал – використання відповідно до ситуації; 2 бали – використовується часто, проте нерегулярно; 3 бали – систематично застосовується елемент. (табл.2.8.)

Таблиця 2.8- Оцінка маркетингової активності ТОВ «Рентеко»

N	Показник маркетингової діяльності	Оцінка у балах
1	Виконання сегментації ринку	1
2	Аналіз потреб споживачів та їх повне задоволення	3
3	Оцінка діяльності конкурентів	2
4	Зміни в асортименті товарів протягом останніх 3 років	3

5	Контроль якості продукції	3
6	Використання торговельних марок	1
7	Урахування еластичності попиту при ціноутворенні	2
8	Наявність привабливих торгових пропозицій	2
9	Застосування інноваційних методів продажу	1
10	Рівень обслуговування клієнтів	2
11	Аналіз ефективності товарообігу	3
12	Аналіз ефективності рекламних заходів	1

Отже, аналізуючи таблицю можна зробити висновки:

- підприємство вивчає потреби окремих споживачів та задовільняє їх у повному обсязі.
- асортиментна політика товарів у періоді останніх трьох років;
- рівень контролю якості продукції;
- оцінка ефективності руху товарів;

Дані аспекти потрібно запровадити на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності та прибутку.

Спостерігаються високі оцінки у таких видах діяльності:

- вивчення потреб окремих споживачів та задоволення їх в повному обсязі.
- ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки;
- рівень контролю якості продукції;
- Оцінка ефективності руху товарів;

Можна зробити висновок, що рекламна діяльність ТОВ «Рентеко» слабкою.

Є доцільним оцінити конкурентоспроможність управлінського персоналу, для підприємства були розраховані такі показники: рівень компетенції, професіоналізму та маркетингової підготовки. Людський ресурс безпосередньо впливає на результати діяльності компанії, а професіоналізм персоналу стає важливою конкурентною перевагою.[35]

За даними з таблиці 2.9. видно, що 3 лідируючі підприємства знаходяться практично на однаковому рівні. Найкращий показник спостерігається у ТОВ "Сонячна енергія". ТОВ «Рентеко» має незначно нижчий

сукупний показник, підприємство має значно нижчий рівень маркетингової підготовки ніж у конкурентів.

Таблиця 2.9 - Оцінка управлінського персоналу ТОВ «Рентко».

Продукти фірм конкурентів	Вага показника (i)	Фірми-конкуренти					
		ТОВ "Рентеко"		ТОВ "Сонячна енергія"		ТОВ "Екоціль"	
Показники							
Рівень компетенції	0,3	9	2,7	9	2,7	8	2,4
Рівень професіоналізму	0,3	8	2,4	9	2,7	6	1,8
Рівень маркетингової підготовки	0,4	5	2	6	2,4	7	2,8
Сумарна оцінка	1	22	7,1	24	7,8	21	7

Отже, аналізуючи наявні дані спостерігаються значні прогалини саме в маркетинговій сфері, що робить компанію стійкою до впливу будь-яких зовнішніх факторів. Для більш точного аналізу потрібно провести SWOT-аналіз, який є одним із інструментів у стратегічному аналізі(табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «Рентеко».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Довіра від партнерів; - Налагоджені виробничі процеси; - Наявність різних категорій клієнтів (від окремого споживача до великих підприємств та установ); - Наявність високотехнологічних постачальників за кордоном та в Україні. - Широка географія надання послуг (по всій Україні). - Конкурентоздатна цінова політика; - Щорічне збільшення попиту. 	<ul style="list-style-type: none"> - Низький рівень маркетингу порівняно з головним конкурентом (недосконалість системи просування); - Залежність від постачальників комплектуючих; -Додаткові транспортні витрати; - Зниження платоспроможності населення.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку - Збільшення кількості споживачів за рахунок рекламних та маркетингових заходів. - Надходження великих замовлень - Вихід конкурентів із галузі - Розвиток з урахуванням нових технологій - Покращення кваліфікації персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> Нестабільність збуту Банкрутство через ріст цін та створення неплатоспроможного попиту. Поява у конкурентів нових технологій . Збої у постачанні деталей та комплектуючих. Політична нестабільність, військовий стан Негативні зміни валютного курсу Відсутність стабільних гарантій подальшого розвитку у зв'язку з економічною кризою Велика кількість конкурентів

Проведення SWOT- аналізу не можна вважати універсальним засобом, хоча він дозволяє оточити реальність досягнення поставлених цілей. З проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має великі можливості для розвитку.

Проведений SWOT- аналізу дозволяє окреслити напрями руху для досягнення поставлених цілей та формування стратегії розвитку компанії. За результатами SWOT-аналізу, підприємство має сильні позиції завдяки довірі партнерів, різноманітності клієнтів, та конкурентній ціновій політиці. Проте, воно стикається із викликами, зокрема, слабким маркетингом та залежністю від постачальників. Можливості розвитку полягають у розширенні ринків та збільшенні клієнтської бази, але існують загрози, такі як нестабільність збуту та політична нестабільність. Ефективне управління цими аспектами є ключовим для забезпечення сталого розвитку компанії.[36]

Щоб оцінити конкурентне середовище за допомогою підходу Competitive Diamond, потрібно провести аналіз конкурентних переваг. Спочатку аналізуються фактори конкурентної переваги, що визначають «конкурентний діамант». Тому я визначила сприятливі (несприятливі) фактори для кожного елемента конкурентоспроможності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - "Конкурентний ромб" переваг підприємства, яка є ключовою для аналізу конкурентоспроможності та виявлення стратегічних переваг.

Детермінанти НР	УХ-ій детермінанти НР чинники конкурентних переваг	аХ	QХ
1.Параметри чинників.	Наявність необхідних ресурсів. Можливості покращення продажів продукції. Кваліфікаційний рівень персоналу підприємства. Розуміння ринкового попиту, витрат на ресурси (праця, капітал, земля)	0,3	4/5
2.Стратегія,структура,суперництво	Невиправдана стратегія компанії, розбіжності між організаційною структурою та реалізованою стратегією, соціальні стандарти, рівень керівницьких навичок, різноманітність та глибина продуктової лінії, інноваційна активність фірми.	0,2	4/6
3.Параметри попиту	Високоякісні продукти, наявність інформаційної підтримки, систематизований збут, обмежені ресурси для маркетингових кампаній, ефективне завоювання ринкових	0,2	3/5

	сегментів.		
4.Споріднені підтримуючі галузі	Активність та конкурентність постачальників, розвиток ІТ-сфери, розвинена торгова інфраструктура.	0,1	2/3
5.Уряд	Участь держави у регулюванні ринкових процесів. Стабільність національного грошового одиниці. Підтримка високотехнологічних секторів економіки.	0,1	1/3
6.Випадковості	Непередбачувані обставини –поломка устаткування - підвищення орендної плати та інш.	0,1	3/5
	Сумарно		

Ключовим компонентом аналізу конкуренції у сфері є вивчення механізмів конкурентної боротьби, що дозволяє визначити головні джерела конкурентного тиску та оцінити вплив кожної з конкурентних сил. У даному контексті застосовується знаменита модель конкурентних сил від Майкла Портера.

В оцінці "конкурентного діаманту" використовується формула, що враховує коефіцієнт значимості окремих детермінант для компанії та коефіцієнт, що відображає співвідношення кількості позитивних факторів до їх загальної кількості. Якщо показник DHP наближається до одиниці, це свідчить про наявність сприятливих умов для конкуренції в національному контексті. Водночас, низький показник DHP вказує на несприятливі умови для бізнесу. Використання цієї формули дозволяє оцінити ступінь впливу зовнішніх чинників, сформованих національними детермінантами, на конкурентоспроможність підприємства.

$$Dhp = \sqrt[6]{(0,3 * \frac{4}{5} + 0,2 * \frac{4}{6} + 0,2 * \frac{3}{5} + 0,1 * \frac{2}{3} + 0,1 * \frac{1}{3} + 0,1 * \frac{3}{5})} = 0,931$$

Значення показника $D^{HP} \rightarrow 1$, тому можна зробити висновок про те що конкурентні умови є сприятливими.[33]

Для кожної групи конкурентів, як описано М. Портером, існує вичерпний перелік методів, способів та прийомів впливу на економічну діяльність

підприємства. Визначається питома частка кожного методу в сукупності відповідної групи (табл. 2.12). Якщо пріоритети не встановлюються за окремими способами, то вони всі мають рівну вагу.

Загалом, чим більша конкурентоспроможність, тим менша сукупна прибутковість конкуруючих фірм. Найжорсткіша конкуренція виникає, коли ці п'ять сил створюють складні ринкові умови, приносячи довгострокові прибутки або збитки більшості компаній. Загальний індекс 4,0 (середнє арифметичне всіх сил). Це свідчить про те, що ці фактори позитивно впливають на конкурентоспроможність галузі. На основі порівняння та ретельної оцінки п'яти сил та їх значень і детермінант аналізуються сильні та слабкі сторони поточної конкурентної ситуації та пропонуються можливі компенсаційні заходи.

Таблиця 2.12- Аналіз конкурентоспроможності за моделлю «5 сил».

Сила	Аспекти	Оцінка (0-6)
Сила Постачальників	- Унікальність Ресурсів	6
	- Альтернативи Ресурсів	4
	- Витрати на Зміну Постачальників	3
	- Концентрація Постачальників	4
	- Важливість Замовлення для Постачальників	4
	- Вплив Вартості Закупівлі	4.5
	- Загроза Інтеграції	4
Загроза Субститутів	- Вплив Ресурсів на Вартість	3
	- Ціна Субститутів	3.5
	- Витрати на Перемикання	3.5
	- Схильність до Субститутів	4
Ринкова Сила Покупців	- Альтернативне Задоволення Потреб	4
	- Концентрація Покупців	5
	- Обсяг Закупівель	4.5
	- Витрати на Перемикання Покупців	3
	- Обізнаність Покупців	5.5
	- Інтеграція вниз	3.5
	- Наявність Товарів-Замінників	4
	- Вартість/Обсяг Закупівель	4.5
	- Відмінності Товарів	3
	- Вплив на Якість	3.5
- Вигоди Покупця	5	
Суперництво Конкурентами	- Стимули для Рішення	4.5
	- Зростання Галузі	4.5
	- Сталі Витрати/Додана Вартість	5
	- Відмінності Продукції	4.5
	- Визнання Споживачів	3

	- Витрати на Перемикання Споживача	3.5
	- Концентрація Ринкової Влади	4
	- Інформаційна Складність	3
	- Типи Конкурентів	2.5
	- Корпоративні Частки	3
	- Бар'єри Виходу	4
Бар'єри Входу	- Економія від Масштабу	4.5
	- Визнання Споживачів	3.5
	- Витрати на Перемикання	3.5
	- Обсяг Капіталу	5
	- Доступ до Розподілу	5
	- Доступ до Ресурсів	5
	- Економічна Модель	4.5
	- Урядова Політика	3.5

Для того щоб розуміти можливості, загрози і компенсації підприємства, доцільним є побудувати таблицю з даними елементами в моделі «5 сил» (табл.2.13.)

Таблиця 2.13 - Можливості, загрози й компенсації в моделі «5 сил».

Можливості	Загрози	Компенсації
Зниження цін на матеріали, що постачаються	Неякісні матеріали, менш інноваційні ніж у конкурентів	Застосування бренд-менеджменту
Знаходження нових, кращих постачальників	Складність організації логістики	Підвищення кваліфікації менеджерів
Маштабування діяльності	Наявність великих конкурентів	Практика демпінгу для досягнення більш виразного позиціонування.
Високий рівень інертності серед споживачів.	Мала частка на ринку.	Інформування споживачів про переваги продукту чи послуги.
Збільшені вигоди для споживачів.	Низький рівень лояльності серед споживачів.	Стратегія клієноорієнтування
Розширення асортименту	Зависока вартість нового асортиментує б	Модернізація ринку

Проаналізувавши табл.2.13 можна зробити висновок проте, що підприємству доцільно здійснити багато заходів задля покращення своєї діяльності, для цього є багато можливостей. Деякі заходи потребують інвестицій.

Потрібно визначити та оцінити стратегічні альтернативи. З цією метою складено перелік основних питань та проблем ситуації на ринку (за

результатами другого етапу) та сформовано основні кроки, які потрібно застосовувати задля їх вирішення (табл. 2.14).

Для кожної групи конкурентів (наприклад, як описано М. Портером, для кожного з п'яти видів конкурентоспроможності) існує вичерпний перелік, що перелічує методи, методи та прийоми впливу цих конкурентів на економічну діяльність підприємства.

Визначається питома частка кожного методу (способу, прийому) конкурентної дії у всій їх сукупності у відповідній групі.

Таблиця 2.14- Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»

Проблема	Ранг	Дії
Недостатньо оптимальні умови постачання	3	Пошук нових постачальників, які запропонують нижчі ціни. Домогтися кращих умов товарного кредитування. Розширити умови середньострокових й короткострокових контрактів постачання.
Недосконала стратегія клієнтоорієнтування підприємства	2	Знайти менеджерів зі збуту. Створити систему мотивації менеджерів. Впровадити CRM систему. Створити УТП (унікальну торгову пропозицію)
Відсутність ідентифікації на ринку (низька впізнаваність)	4	Впровадити систему бренд-менеджменту
Невисока популярність сонячних електростанцій серед споживачів	1	Інформування споживачів про реальні й можливі вигоди. Оновлення та модифікація товарів і послуг.

Оцінюється можливість використання кожного методу конкурентної боротьби. Імовірність настання конкурентної події визначається за наступних оцінок:

0 - конкурентна дія вважається дріб'язковою;

25 - конкурентна дія, мабуть, не реалізована;

50 - про здійснення конкурентних дій нічого не скажеш;

75 - може виникнути конкурентна дія; 100 - можливо, відбудеться конкурентна дія.

Сума балів надає ступінь впливу змагальної події на кожного конкурента та концепцію ділового середовища всього підприємства та характеризує рівень його прогресу на шляху до підприємства.

Результати роботи експертів оформлено у таблиці (табл. 2.15.) за кожною групою конкурентів. Було визначено найнебезпечнішого конкурента та розроблено спеціальний план заходів для протидії цьому.

Очевидно, вплив постачальника на економічну діяльність підприємства оцінюється в 56,27 бали, що є дуже значним (понад 50). Особливу увагу слід звернути на високу можливість підвищення ціни постачальника, що, ймовірно, буде одним із напрямків загальної політики збуту.

Таблиця 2.15- Аналіз конкурентної дії постачальників на ТОВ «Рентеко».

N	Здатність дії конкурента	Оцінка вірогідності настання конкурентної події експертами			Середня вірогідність настання події v_i	Вага події w_i	Біл $v_i * w_i$
		1	2	3			
1	Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками підприємства	75	60	60	65,00	0,2	13,00
2	Зміцнення монопольної позиції постачальника	15	10	8	11,00	0,1	1,10
3	Підвищення цін на ресурси матеріали, що поставляються	85	80	85	83,33	0,4	33,33
4	Зниження якості матеріалів, що поставляються	25	15	15	18,33	0,2	3,67
5	Обмеженість обсягів поставчань	50	50	55	16,67	0,1	1,67
Всього							56,27

Для проведення портфельного аналізу ТОВ «Рентеко» використаємо матрицю «привабливість — конкурентоспроможність». Унікальною особливістю матриці є те, що її можна використовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних конкурентних умов. Матриця також дуже гнучка завдяки вибору показників відповідно до конкретних умов. Аналіз бізнес-портфеля є найважливішим інструментом стратегічного управління. Він виявляє взаємозалежність різних частин бізнесу і дає уявлення, що портфель в цілому суттєво відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для компанії, ніж стан її частин. [25]

Аналізуючи бізнес-портфель, можна збалансувати найважливіші ділові фактори, такі як ризик, рух грошових коштів, відновлення та загибель певної діяльності організації. [22]

Для того, щоб визначити чи є галузь перспективною, варто побудувати таблицю показників для оцінки привабливості галузі (табл. 2.16).

Аналізуючи дані, можна сказати, що галузь сонячних електростанцій та сонячних панелей приваблива, тому, що сумарна зважена оцінка дорівнює 3,8, що є хорошим показником.

Таблиця 2.16- Оцінка привабливості галузі сонячних електростанцій та сонячних панелей.

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Ромір	0,1	4	0,4
Темп зростання	0,3	4	1,2
Структура конкуренції	0,2 з 0,6	3	0,6
Галузева рентабельність	0,3	4	1,2
Чутливість до інфляції	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінка			3,8

Далі потрібно визначити остаточну конкурентоспроможність ТОВ «Рентеко», щоб розуміти подальші дії (табл. 2.17)

Таблиця 2.17 - Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Рентеко».

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,1	4	0,4
Темп зростання	0,2	4	0,8
Прихильність споживачів	0,15	3	0,45
Прибутковість	0,25	4	1
Технологічний потенціал	0,2	4	0,8
Організаційна структура	0,1	4	0,4
Частка ринку за сегментами	0,1	2	0,2
Сумарна зважена оцінка			4,05

Отже, проаналізувавши дані, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є непогана, загальний зважений бал 4,05, що свідчить про те, що показник знаходиться на досить високому рівні.

На даний момент ТОВ «Рентеко» займає одне з не дуже провідних місць на ринку України. Підприємство було створене відносно недавно Крім реалізації послуг, дана компанія займається розробкою, створенням, виготовленням нових інноваційних рішень по проектах, між тим співпрацюючи з місцевими інноваційними підприємствами. Останнім часом, дане

підприємство розширило спектр послуг, що надаються введенням в свою діяльність, а саме

довший гарантійний термін обслуговування та створення проектів з більшою енергоємністю сонячних панелей. Таким чином, ТОВ «Рентеко» є організацією такого циклу послуг, що відрізняє її відосновних іпотенційних конкурентів на ринку України.

Слабкою ланкою, і, відповідно, загрозою для ТОВ «Рентеко», на відміну від таких організацій як ТОВ «Сонячна енергія» та ТОВ «Екоціль», може з'явитися той факт, що дана організація не прагне здійснювати маркетингові заходи, тим самим, ризикуючи не завоювати своє лідерство на ринку.

Цінова політика ТОВ «Рентко» вагомо не відрізняється від фірм-конкурентів, відповідно до закону попиту і пропозиції реалізації товарів та послуг. Підприємство не зменшує ціни на свої послуги задля підвищення конкурентоспроможності вважаючи, що краще вигравати не низькою ціною, а якістю послуг, які надаються.

Висновки до розділу2

Отже, у другому розділі проаналізовано організаційно-економічні характеристики виробничо-господарської діяльності ТОВ«Рентеко». Наведено загальну характеристику підприємства, його обсягу та асортименту послуг, особливостей діяльності. Представлено та описано організаційну структуру підприємства.

Відображено аналіз структурних змін основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Рентеко» за 2020-2022 рр.

Упродовж 2020-2022 рр. можна спостерігати здебільшого негативну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого прибутку, який є найбільшим у 2020 році – 3336,6 тис.грн,(10,99% від чистого доходу), у 2021 р. зменшується до 1529(15,5% від чистого доходу), далі незначно збільшується у 2022 р. до 1560,9 тис.грн (15,3% чистого доходу).

В 2021р.приріст продуктивності праці у порівнянні з базовим 2020 роком зменшився до 45,83%, у 2022 році значення показника в порівнянні з базовим роком знизилася до 43,32%, і до 94,52% в порівнянні з минулим 2021 роком. Така тенденція є негативним явищем для підприємства і свідчить про поступове

Зниження ефективності використання трудових ресурсів.

Витрати на 1 гривню реалізованої продукції за досліджуваний період зросли майже у 7,5 рази .

ТОВ "РЕНТЕКО" демонструє зниження всіх ключових показників рентабельності в період з 2020 по 2022 рік, що може свідчити про потребу в аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність компанії, і розробці стратегій для покращення її фінансової ефективності.

Підприємство "Рентеко" продемонструвало позитивні зміни в окремих аспектах свого фінансового стану, однак падіння інтегрального показника в останньому році аналізу вимагає додаткового аналізу причин та швидкого реагування для коригування фінансової стратегії підприємства.

ТОВ «Рентеко» необхідно впровадити маркетингові заходи, задля підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РЕНТЕКО» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ

3.1. Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Сучасним підприємствам доводиться працювати в швидко змінюваному зовнішньому і внутрішньому середовищі, що змушує їх оцінювати, враховувати, передбачати майбутні зміни ринку та власної конкурентоспроможності, виважено формувати довгострокові цілі та розробляти відповідні конкурентні стратегії.

Підприємства повинні вміти швидко адаптуватися до змін, однак сталими повинні бути пріоритети їхньої діяльності: задоволеність споживачів та прибутковість.

Організаційно-економічний механізм відіграє ключову роль у стратегічному керуванні. Це можна описати як комплекс взаємозалежних компонентів, інструментів та методик управління в межах організації, що спрямовані на забезпечення конкурентних переваг найбільш ефективним шляхом. Важливо розуміти, що конкретний набір завдань для цього механізму залежить від розміру підприємства, специфіки ринку, на якому воно діє, та етапу в його життєвому циклі, тому універсального переліку завдань не існує [36]. Тому потрібно створити такий, який буде ефективний саме для даного підприємства.

Проаналізуємо основні цілі ТОВ «Рентеко» щодо формування організаційно- економічного механізму (табл. 3.1)

Отже, для збільшення конкурентної здатності діяльності підприємства ТОВ «Рентеко» потрібно здійснити такі заходи :

- заміна машини MAIT HR 1990 на HYDRA JOY 1 SOLAR 32 (технічне переоснащення) (оновлення частини устаткування, зростання масштабів виробництва);

Таблиця 3.1 - Основні цілі ТОВ «Ренткеко» щодо формування організаційно- економічного механізму.

Цілі фірми	Економічні стратегії засоби досягнення цілей	
	Короткостроковий період	Довгостроковий період
Зростання Масштабів виробництва	Оновлення частини устаткування	Повне оновлення основних фондів, підвищення кваліфікації працівників
Зростання збуту	Стимулювання збуту, участь у різних виставках	Пошук нових ринків збуту
Збільшення частки ринку	Диверсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції	Вкладення коштів в перспективні НДДКР, що забезпечують зниження витрат, оновлення продукції, що випускається
Зростання прибутку	Концентрація коштів у виробництві та збуті високорентабельних виробів	Зменшення собівартості виробництва, більш активне впровадження результатів НДДКР

- заміна виду встановлюваних сонячних батарей та технології встановлення (збільшення частки ринку та прибутку);

- удосконалення виробничої структури та підвищення кваліфікації працівників(зростання масштабів виробництва);

- впровадження маркетингової структури(зростання збуту та прибутку).

Підприємства з маркетинговою орієнтацією продемонстрували більш високий ступінь розвитку адаптації і конкурентних переваг, порівняно з підприємствами із низьким рівнем запровадження маркетингу.[37] Тому першочерговим є запровадження маркетингової стратегії.

Підтвердженням ефективності функціонування системи управління якістю і належного рівня якості продукції слугує сертифікат відповідності, який видає спеціальна організація на основі результатів аудиту. Наявність у підприємства сертифікованої системи управління якістю забезпечує йому низку переваг:

- формує імідж надійного підприємства;
- розширює ринок збуту;
- підвищує рівень продуктивності праці;
- знижує рівень витрат;

- дає міжнародне визнання та спрощує пошук рівноправного партнерства;
- розширення збутових ринків;
- сприяє дотриманню національного і міжнародного законодавства;
- підвищує виробничо-фінансову дисципліну.[38]

Визначне місце поміж стратегій підприємства займає маркетингова стратегія, вона визначає основний напрямок всієї виробничої та збутової діяльності. Всі стратегії передбачають виконання обмежене часом і простором, і дотримання певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Спочатку здійснюють аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробляють місії і способи отримання конкретного результату.

Для визначення стратегії побудовано матрицю БКГ рис.3.1 та проаналізовано перспективи розвитку (рис.3.1.).

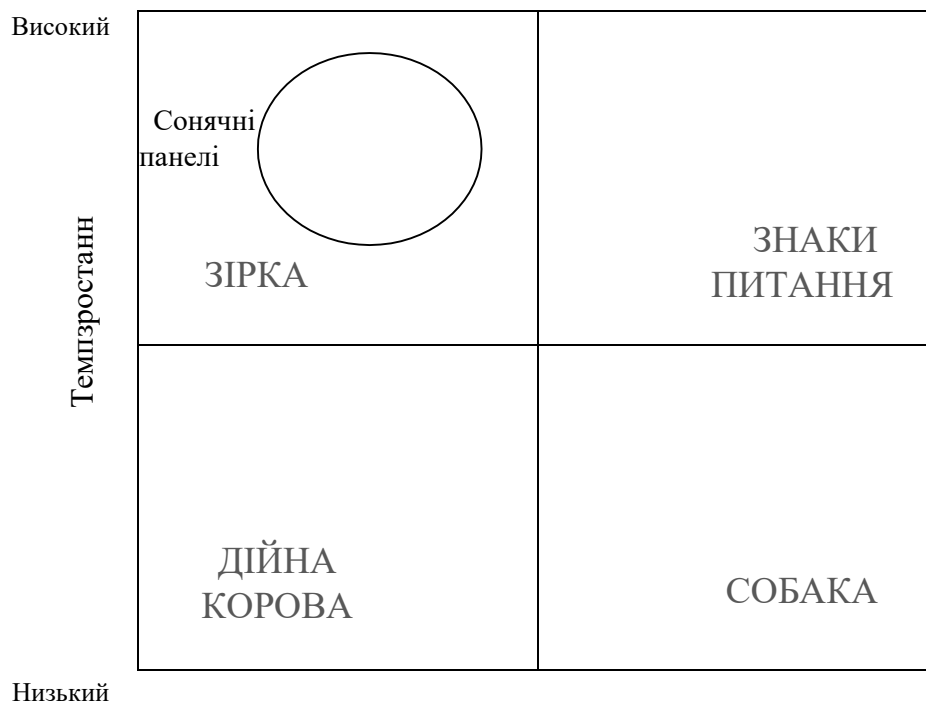


Рисунок 3.1 - Матриця БКГ «зростання–частка ринку» ТОВ «Ренткеко»

Щоб обрати маркетингову стратегію потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями та місією підприємства, щоб запобігти протиріччям маркетингової стратегії загальній стратегії розвитку підприємства.[39]

Доцільно охарактеризувати ринкові тенденції, для того щоб визначити перспективи підприємства, та аспекти котрі потрібно вдосконалити табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Оцінювання розвиткових тенденцій

Критерії	Оцінка за шкалою балів
Індикатори потенціалу галузі	
1. Динаміка збільшення обсягів ринку	8
2. Оцінка якості ринкового середовища	8
2.1. Стабільність рівня прибутку	6
2.2. Вірність споживачів	8
2.3. Сприйняття торговельної марки споживачами	8
2.4. Ймовірність заміщення продукції альтернативами	5
2.5. Обмеження, пов'язані з технологічними факторами	7
2.6. Розвиток бізнесу через послуги післяпродажного обслуговування	7
3. Наявність пропозицій на ринку	7
Середня оцінка розвитку галузі	7
Оцінка конкурентоздатності	8

Середній рівень перспектив розвитку сектора становить 7 балів, а показник конкурентоспроможності досягає 8 балів.

Виходячи з цього, для компанії "Рентеко" прийнятно обрати стратегію розширення діяльності, оскільки галузь демонструє помірний потенціал розвитку, при цьому рівень конкурентоздатності компанії перевищує середній.

Технічне переоснащення набуває все більшої актуальності для виробництв в умовах сучасної ринкової економіки. Конкуренція на ринку з кожним роком стає більш жорсткішою і вимагає від виробника зміцнення своїх позицій у різних аспектах.[39] Зокрема, важливим моментом стає необхідність здійснення технічного переоснащення. Завдяки його впровадженню пришвидшується процес виробництва, знижуються витрати та підвищується якість продукції. Саме завдяки кращій якості може підвищитися попит на продукцію підприємства.

Маючи характеристики діючого обладнання, а також параметри техніки, яка його може замінити, можна розробити раціональну програму оновлення технічної бази всього підприємства. Технічне переоснащення можна класифікувати за різними ознаками, зокрема залежно від масштабів оновлення активної частини основних засобів розрізняють наступні види:

1. **Мале технічне переоснащення** – модернізація діючої техніки, заміна невеликої частини застарілого обладнання, у виробництво впроваджується невелика кількість нового обладнання.

2. **Середнє технічне переоснащення** – механізація й автоматизація процесу виробництва, впроваджується прогресивне обладнання, замінюються групи фізично і морально застарілого обладнання.

3. **Повне технічне переоснащення** – комплексне оновлення переважної частини парку обладнання, що, як правило, зумовлюється високим фізичним та моральним зносом обладнання або переходом на принципово нову технологію виготовлення продукції.

У випадку даного підприємства пропонується мале технічне переоснащення, тобто заміна деякого застарілого обладнання з метою використання всіх наявних виробничих потужностей для виготовлення великої кількості якісної продукції. [40]

Дана проблема важлива для нашого часу, це зумовлено тим, що науково-технічний процес не стоїть на місці, інновації в сфері технологічного обладнання не закінчуються і з кожним роком процес їх створення прискорюється. Саме тому підприємства повинні постійно оновлювати технічно-виробничу базу для підвищення конкурентоспроможності.

Всебічне використання сучасних машин, техніки, засобів (каналів) зв'язку для збирання, обробки і передачі інформації істотно впливає на методи виконання функцій управління виробництвом, створює умови для більш оперативного і якісного їх здійснення. Все це сприяє удосконаленню управління об'єктом у цілому і його структурними ланками.[39]

Основними шляхами покращення виробничої структури є:

1. Визначити оптимальний розмір підприємства, при якому враховують внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, розвиток техніки та конкретне місцезнаходження, забезпечить виробництво та збут з мінімальними витратами.

2. Важливим є врахувати внутрішні і зовнішні фактори середовищ.

Факторами внутрішнього середовища є технічні умови, до яких відносяться техніка, яку використовують на виробництві, та її потужність, інноваційність та продуктивність. Також відносять організаційні умови (рівень подлу праці, продуктивність працівників і тд).

Факторами зовнішнього середовища є конкуренти, попит споживачів, ринкові умови та відносини, що прямо впливають на збут продукції.

Фактори внутрішнього середовища прямо впливають на мінімальний і максимальний розмір підприємства.

При мінімальному розмірі – підприємство не має можливості використовувати сучасну техніку повністю. При оптимальному розмірі – фірма використовує техніку найбільш оптимально. [41]

3. Зосередження на деталізації головних виробничих процесів. Єдність та однаковість форм виробничої спеціалізації та обсягів продукції є критичною для однорідності виробничих процесів. Компанія має зосередитися на оптимізації своєї структури замість розширення управлінського апарату у процесі спеціалізації виробничих підрозділів, прагнучи до їх компактності.

4. Посилення співпраці у підтримці виробничих процесів. Основним завданням компанії є виробництво продукції, тому основне виробництво повинно домінувати у виробничій структурі, як за чисельністю співробітників, так і за займаною площею. На деяких підприємствах обсяг обслуговуючого та допоміжного персоналу складає 45-55%. Їх кількість має зменшуватися через необхідність більш ефективної організації виробництва та підвищення кваліфікації робочих. Першочерговим завданням є централізація допоміжного виробництва, що сприяє підвищенню продуктивності праці та скороченню зайвих або паралельно функціонуючих виробничих підрозділів. В умовах сучасного ринку спостерігається тенденція створення на основі допоміжних господарств малих підприємств на території більших підприємств. Це дозволяє не втручатися в основний технологічний процес і одночасно удосконалювати виробничу структуру.[42]

Вважаємо, що сьогодні необхідно докласти всіх зусиль, щоб гарантувати заявлену послугу з точки зору якості, щоб не було негативних скарг від клієнтів, які можуть негативно позначитися на діяльності ТОВ «Рентеко».

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.3- Комбінована сонячна система до заміни та після.

Обладнання	До заміни перетворювачів		Після заміни перетворювачів	
	Кількість	Ціна, грн	Кількість	Ціна, грн
Фотоелектричних перетворювачі	3	25000	1	15000
Інвертор	1	40000	1	1800
Контролер заряду	1	12000	1	12000
Акумулятори	4	2000	4	2000
Щит змінного струму	1	3100	1	3200
Щит постійного струму	1	3100	1	3100
Кабельно-провідникова продукція	1	4000	1	3000
Несучі конструкції ФЕП	1	1500	1	1200
Витратні матеріали	1	4500	1	4500
Монтажні роботи та пуско-наладка		10000		10000
Транспортні витрати		4000		4000
Вартість проекту «підключ»		109200	12	59400
Ефективність сонячної системи,		3.2кВт, 80Вт		3 кВт, 75 кВт/ год

Як видно з табл. 3.1 при заміні фотоелементу та технології встановлення спостерігається значне зниження витрат на 49800 грн.

В підприємстві ТОВ «Рентеко» необхідне мале технічне переоснащення – заміна 2 машин MAIT HR 1990 на HYDRA JOY 1 SOLAR 32.

Отже, потрібно замінити машину MAIT HR 1990 на HYDRA JOY 1 SOLAR 32.

Для підрахунку економічної ефективності запропонованого заходу проаналізуємо технічні характеристики батарей на основі табл. 3.4.

Таблиця 3.4- Технічні характеристики апаратів

Показник	Машина для MAIT HR 1990	Машина для HYDRA JOY 1 SOLAR 32
Продуктивність, пл./год	4500	6000
Точність, см	±50	±50
Дизельний двигун кВт/год	25,1	22,7
Поворотна головка, мм	350	600
Дистанційне управління	-	+
Лебідка з навантаженням до, кг	200	300
Вага, кг	400	600
Габарити, м	120 x 140 x 130	150 x 140 x 150x
Рівень шуму, Дб	100	75
Висота лебідки, м	2	3
Насос, м ³ /год	200	600

На основі вище наведеної таблиці ми бачимо, що заміна MAIT HR 1990 на HYDRA JOY 1 SOLAR 32 має ряд переваг:

- продуктивність HYDRA JOY 1 SOLAR 32 більша на 1500 год;
- сумарні потужність двигуна більша на – 15,1 Квт/год;
- поворотна головка має більший діаметр;
- у HYDRA JOY 1 SOLAR 32 є дистанційне управління, що значно полегшує роботу робітникам та пришвидшує її;
- можливе більше навантаження на лебідку у HYDRA JOY 1 SOLAR 32 на 300, що дозволяє виконувати більший обсяг робіт ;
- сумарна вага HYDRA JOY 1 SOLAR 32 становить – 400 кг, на 200 кг більше ніж MAIT HR 1990, це вказує на те що буде складніше перевезення MAIT HR 1990 при поломці, потрібно також урахувати більші габарити ;
- сумарний рівень шуму роботи MAIT HR 1990 дорівнює 100 Дб, при цьому робота HYDRA JOY 1 SOLAR 32 створює шум на рівні 75 Дб.

Зменшення рівня шуму покращує умови праці робітників в цехах та підвищує її продуктивність;

- висота лебідки у HYDRA JOY 1 SOLAR 32 більша на 1 м.;
- Потужність насосу у HYDRA JOY 1 SOLAR 32 більша на 400 м³/год;
- Вартість обладнання: 750000 грн.

Доцільно буде перпродати MAIT HR 1990 – залишкова вартість 425 000 грн.

За умови перепродажу потрібно: $750000 - 425\ 000 = 325000$ грн.

Підрахуємо ефект на економії матеріальних ресурсів.

Для цього використаємо наступні дані:

Норма робочого часу на 2023 рік(з врахуванням відсотку роботи даної машини) –392 год;

HYDRA JOY 1 SOLAR здійснює встановлення штропів за 5 год , MAIT HR 1990 - здійснює встановлення штропів за 7 год. Норма робочого часу з HYDRA JOY 1 SOLAR при такому об'ємі роботи становитиме - 280

Тариф на електроенергію для промислових споживачів – 114 коп./кВт.год.

Отже, протягом року MAIT HR 1990 витрачає таку кількість електроенергії:[43]

$$392 \cdot 25,1 \cdot 1,14 = 12289,2 \text{ грн.}$$

Витрати енергії HYDRA JOY 1 SOLAR:

$$280 \cdot 22,7 \cdot 1,14 = 7245,8 \text{ грн.}$$

Економія витрат на електроенергію:

$$12289,2 - 11158,6 = 5043,4 \text{ грн.}$$

Встановлення HYDRA JOY 1 SOLAR дає можливість скоротити витрати електроенергії на 5043,4 тис грн. підприємству ТОВ «Рентеко».

Витрати зарплати також зменшаться , оскільки зменшиться час роботи.

2 год. Робітника на даному верстаті оплачуються – 60 грн/год. З даним приладом працюють 3 робітники. Час роботи на HYDRA JOY 1 SOLAR становить 280 год. Економія часу буде становити:

$$392 - 280 = 112 \text{ год.}$$

Економія заробітної плати буде становити:

$$112 * 4 * 60 = 26880 * 1,22 = 32\,793,6 \text{ грн.}$$

Економічний ефект за рахунок зменшення витрат становитиме:

$$\Delta E = E_{дз} - E_{пз}, \quad (3.1)$$

де $E_{дз}$ – витрати до заміни верстатів, грн.;

$E_{пз}$ – витрати після заміни верстатів, грн.

$$\Delta E = 2 * 194160 - 2 * 165360 = 57\,600 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат

Вихідні дані для підрахунку економічного ефекту від даного заходу зведемо в таблиці 3.5.

Показник	Після заміни верстатів	До заміни верстатів
1. Вартість машин, грн.	650000	425000
2. Витрати на електроенергію, грн.	12289,2	7245,8
3. Норма амортизаційних відрахувань, %	20	20
4. Амортизаційні відрахування, грн.	150000	85000
- за 1 квартал;	$650000 * 0,05 = 32500$	$425000 * 0,05 = 21250$
- за 2 квартал;	$617500 * 0,05 = 30875$	$403750 * 0,05 = 20187,5$
- за 3 квартал;	$586625 * 0,05 = 29331,25$	$383526,5 * 0,05 = 19178,1$
- за 4 квартал.	$557293,7 * 0,05 = 27864,7$	$364384,4 * 0,05 = 18219,2$
5. Витрати на техобслуговування та ремонт (у відсотках від залишкової вартості), %	2	2
6. Витрати на техобслуговування та поточний ремонт, грн.	$650000 * 0,02 = 21750$	$425000 * 0,02 = 12750$
7. Витрати на оплату праці	67200	94080
8. Всього витрат, грн	165360	194160,4

Отже, Заміна двох машин MAIT HR 1990 на HYDRA JOY 1 SOLAR 32 призведе до економії 57 600 грн.

Економічний ефект за рахунок зменшення витрат становитиме:

$$\Delta E = E_{дз} - E_{пз}, \quad (3.2)$$

де $E_{дз}$ – витрати до заміни верстатів, грн.;

$E_{пз}$ – витрати після заміни верстатів, грн.

$$\Delta E = 2 * 194160 - 2 * 165360 = 57\,600 \text{ грн.}$$

Отже, Заміна двох машин MAIT HR 1990 на HYDRA JOY 1 SOLAR 32 призведе до економії 57 600 грн.

Визначення чисельності працівників в дільниці.

Тому візьмемо основну дільницю будівельно монтажні роботи

Техніка розрахунків планової чисельності окремих категорій робітників визначається конкретною специфікою їх професійної діяльності і галузевими особливостями функціонування підприємства.

Достатньо точним для розрахунків в курсовому проекті є метод розрахунку планової чисельності на основі повної працемісткості виготовлення продукції:

$$C_{пл} = \frac{\sum N_i \cdot t_i}{F_{\partial} \cdot K_{в.н.}} \quad (3.3)$$

де $\sum N_i \cdot t_i$ – повна трудомісткість виробничої програми планового періоду, нормо-годин;

$$\sum N_i \cdot t_i = 387 \cdot 5 год = 1936 (нормо - год)$$

(387 завдань – кількість завдань за плановий період – 1 місяць, 5 год – час, що витрачається на здійснення); F_{∂} – дійсний фонд часу одного робітника, год; $F_{\partial} = 22 \cdot 8 = 176 (год)$ (22 дня – кількість робочих днів в плановому періоді, 8 год – кількість робочих годин в день при однозмінній роботі; $K_{в.н.}$ – очікуваний коефіцієнт виконання норм, $K_{н.в.} = 1$ (очікується повне виконання норм робітниками).

Таким чином розрахункова чисельність основних робітників на підприємстві складає:

$$C_{пл} = \frac{\sum N_i \cdot t_i}{F_{\partial} \cdot K_{в.н.}} = \frac{1936}{176} = 11 \text{ (робітників).}$$

На одно мій ділянці працює 11 робітника, на всій дільниці 14 робітника.

Планова чисельність допоміжних робітників за умови, що їхня робота не нормується, розраховується наступним чином:

$$Ч_{пл}^{доп} = П_{р.м.} \cdot П_{зм} \cdot К_{п.я.у.} \quad (3.4)$$

де $П_{р.м.} = 2$ - кількість робочих місць;

$П_{зм} = 1$ - кількість змін роботи за добу;

$К_{п.я.у.} = 1$ - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову (вважається, що робітники з'являються на роботу в обов'язковому порядку).

Тобто планова чисельність допоміжних працівників:

$$Ч_{пл}^{доп} = П_{р.м.} \cdot П_{зм} \cdot К_{п.я.у.} = 11 \cdot 1 \cdot 1 = 11 \text{ (робітники).}$$

На дільниці на даний час працюють: основні робітники - 11 чол., допоміжні робітники – 3 чол.

Отже, розрахунки показали, що для дільниці достатньо 11 основних робітника і 2 допоміжних робітника. Це дозволить скоротити витрати на виплату заробітної плати. Так, заробітна плата(ЗП) одного основного робітника 10000 грн., в місяць витрати підприємства скоротяться на $30000 \cdot 1,22 = 36600$ грн.

Такі шляхи удосконалення як поглиблення спеціалізації не потребує розрахунку, тому що підприємство вже сформувало чітку спеціалізацію (за номенклатурою виробів), а кооперації не має потреби. Визначення оптимальних розмірів дільниць не потрібно за технічними характеристиками виробничого процесу.[44]

Зміна 2 машин MAIT HR 1990 на машини HYDRA JOY 1 SOLAR 32 призведе до економії 57 600 грн. Заміна фотоелементу та технології встановлення викликала значне зниження витрат на 49800 грн.

Дані заходи допоможуть знизити витрати, кошти, які будуть заощаджуватися, можна використати на: впровадження маркетингової стратегії та стратегії розширення, найм менеджера зі збуту та підвищення кваліфікації працівників.

Підприємству також необхідно здійснити стратегічне планування. Стратегічне планування необхідно розглядати як систематичний процес визначення мети, завдань діяльності підприємства, організації, регіону, а також

комплексу заходів з реалізації розробленої стратегії, який спрямований на забезпечення їх ефективного функціонування в майбутньому. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, реалізація якої здійснюється в процесі стратегічного управління.[45]

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи підсумки викладеного матеріалу, ТОВ «Рентеко» є доцільним використовувати комбінований підхід до стратегії розвитку, вона повинна включати інноваційні, технологічні та маркетингові заходи, що дозволить суб'єкту господарювання розширювати ринок збуту та вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси. Отже, здійснивши глибокий аналіз підприємства ТОВ «Рентеко» можна сформувати стратегічний набір розвитку елементами якого є:

1. Стратегія інновацій – доцільно впровадити новітні методи та технології у виробництво та управління, це підвищить ефективність процесів на підприємстві. Доречно також знайти технологічних партнерів для модернізації обладнання.

2. Стратегії диверсифікації діяльності – здійснити розробку унікальних послуг, які будуть відрізнятися від конкурентів та приваблять нових клієнтів.

3. Стратегія ринкової стратегії – вийти на нові або розширити діяльність на наявних, для цього є доречним сформувати маркетингову стратегію, це дозволить розширити частку ринку.

4. Зробити акцент на людських ресурсах - сформувати корпоративну культуру, яка буде лояльною до керівництва. Інвестувати в навчання працівників – що підвищить їх ефективність та класифікацію. Застосувати індивідуальний підхід до кожного працівника та створити систему мотивації.

5. Залучення інвесторів та фінансове планування – здійснення підготовки привабливих пропозицій для інвесторів та їх пошук. Розроблення докладного фінансового плану, які враховує всі можливості та ризики.

ВИСНОВКИ

Для кожного підприємства, незалежно від виду діяльності, є важливим сформулювати стратегію розвитку підприємства. Це включає в себе комплекс заходів, які потрібно здійснити підприємству. Даний процес є багаторівневим та складним, він потребує багато досліджень та вкладень інвестиційних коштів, оскільки є орієнтованим на довгостроковий період. Основними перешкодами при формуванні та реалізації стратегії є важка контрольованість ризиків, мінливі зовнішні умови ринку, можливі зниження ефективності діяльності підприємства та можливі збитки в зв'язку зі зниженням якості активів.

Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як гнучкий план дії інноваційного спрямування у довгостроковому періоді з відповідним рівнем ризику, який базується на ґрунтовному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Також необхідно охарактеризувати внутрішній стан підприємства у виробничій та фінансовій сфері, його конкурентоспроможність та конкурентоспроможність продукції.

Підприємство «Рентеко» спеціалізується на встановленні сонячних електростанцій. В умовах функціонування під час війни, стратегія суб'єкта господарювання повинна бути гнучкою, оскільки зовнішнє середовище мінливе, та адаптивною. Також для підприємства є доцільними інновації. Підприємство забезпечене всіма необхідними засобами та предметами праці, які використовуються для нормального функціонування та випуску якісної продукції. Матеріально – технічна база сформована добре та забезпечує ефективне функціонування підприємства.

На даний момент ТОВ «Рентеко» займає одне з не дуже провідних місць на ринку України. Підприємство було створене відносно недавно Крім реалізації послуг, дана компанія займається розробкою, створенням, виготовленням нових інноваційних рішень по проектах, між тим співпрацюючи

з місцевими інноваційними підприємствами. Останнім часом, дане підприємство розширило спектр послуг, що надаються введенням в свою діяльність, а саме довший гарантійний термін обслуговування та створення проектів з більшою енергоємністю сонячних панелей. Таким чином, ТОВ «Рентеко» є організацією такого циклу послуг, що відрізняє її відосновних іпотенційних конкурентів на ринку України.

Проаналізувавши організаційно-економічні характеристики виробничо-господарської діяльності ТОВ«Рентеко» за 2020-22рр., його обсяг та асортимент послуг, особливості діяльності зроблені висновки:

1. Нестабільний фінансовий стан.
2. Стабільна операційна діяльність.
3. Підвищення рентабельності свідчить про оптимізацію витрат
4. Негативна динаміка у показниках ліквідності та платоспроможності, що потребує уваги.
5. Підприємство зменшило свою залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Слабкою ланкою, і, відповідно, загрозою для ТОВ «Рентеко», на відміну від конкурентів, може з'явитися той факт, що дана організація не прагне здійснювати маркетингові заходи, тим самим, ризикуючи не завоювати своє лідерство на ринку.

Цінова політика ТОВ «Рентеко» вагомо не відрізняється від фірм-конкурентів, відповідно до закону попиту і пропозиції реалізації товарів та послуг. Підприємство не зменшує ціни на свої послуги задля підвищення конкурентоспроможності вважаючи, що краще вигравати не низькою ціною, а якістю послуг, які надаються.

Підсумовуючи викладений матеріал, для ТОВ «Рентеко» є доцільним використовувати комбінований підхід до стратегії розвитку, вона повинна включати інноваційні, технологічні та маркетингові заходи, що дозволить суб'єкту господарювання розширювати ринок збуту та вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси. Отже, здійснивши глибокий аналіз підприємства

ТОВ «Рентеко» можна сформувати стратегічний набір розвитку елементами якого є:

1. Стратегія інновацій – доцільно впровадити новітні методи та технології у виробництво та управління, це підвищить ефективність процесів на підприємстві.

2. Стратегії диверсифікації діяльності – здійснити розробку унікальних послуг, які будуть відрізнятися від конкурентів та приваблять нових клієнтів.

3. Стратегія ринкової стратегії – вийти на нові або розширити діяльність на наявних, для цього є доречним сформувати маркетингову стратегію, це дозволить розширити частку ринку.

4. Зробити акцент на людських ресурсах - сформувати корпоративну культуру, яка буде лояльною до керівництва. Інвестувати в навчання працівників – що підвищить їх ефективність та класифікацію.

5. Залучення інвесторів та фінансове планування – здійснення підготовки привабливих пропозицій для інвесторів та їх пошук. Розроблення докладного фінансового плану, які враховує всі можливості та ризики.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/21.pdf
2. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. URL: <https://bit.ly/47GzjHm>
3. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. URL: [173.pdf \(molodyvcheny.in.ua\)](http://molodyvcheny.in.ua/173.pdf)
4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: [48.pdf \(economyandsociety.in.ua\)](http://economyandsociety.in.ua/48.pdf)
5. Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності, Ефективна економіка № 6, 2017, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
6. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. . Теорія організації : підручник – Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.
7. Пронько Л.М. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства – Ефективна економіка, №4, 2022 р.
8. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Кондор видавництво, 2016 р. 378 с.
9. Юшкевич О.О. Стратегія розвитку підприємства, конспект лекцій, Житомир. 2021.
10. Посохов І. М., Дюжев В. Г., Сусліков С.В., Тимофєєва К. О. Економіка підприємства: навч. посіб, «Харків. Політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.
11. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа конкурентоспроможності І. Г. Брітченко, П. П. Гаврилко, Р. І. Завадяк. Науковий вісник Ужгородського університету : Ужгород : УжНУ, 2012. –Вип. 35№ Ч. 1. С. 27–31.
12. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів .Під ред. проф. Н. М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
13. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства,

Економічна наука 2020 р., URL: [Економіка та держава 1 2020 \(economy.in.ua\)](http://economy.in.ua)

14. Стратегія підприємства: конспект лекцій. укладачі: І.Б. Дегтярєва, М.О. Харченко. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

15. Талавиря О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств, Науковий вісник Ужгородського університету 2016, URL: [Розділ 1 \(uzhnu.edu.ua\)](http://uzhnu.edu.ua)

16. Хваль Ю. О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (жкц) та матриці бостонської консультаційної групи (бкг), Ефективна економіка № 5, 2012, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1176>

17. Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653>

18. Бабченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип.15. Ч.1. С. 11-15.

19. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К. Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

20. Стратегія підприємства: конспект лекцій. укладачі: І. Б. Дегтярєва, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.

21. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К. Центр учбової літератури, 2016. 376 с

22. Дудок К.С. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства International Scientific Journal “Internauka”. Series: “EconomicSciences” 2023р. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42661/1/16971774276379.pdf>

23. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2016. №

8.

24. Писаренко С. В., Сень О. В., Бурик В. В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49.

25. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства Управління розвитком. 2015. № 3. С. 131-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23

26. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с

27. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3.181. С.131-137.

28. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства, Економіка та управління підприємствами - Випуск 22. 2018, URL: [66.pdf\(global-national.in.ua\)](http://66.pdf(global-national.in.ua))

29. Жибак І.П., Зелінська Г.О. Взаємозв'язок між гнучким управлінням людськими ресурсами та інноваційним розвитком підприємства, VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти». Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 16-17 листопада 2022 р., Миколаїв: МНАУ, 2022. С.122-126

30. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.

31. Чупир О.М. Вибір стратегічних альтернатив розвитку будівельного потенціалу залізничного транспорту. Науковий вісник Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 2, URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_2_220_226.pdf

32. Офіційний сайт ТОВ «РЕНТЕКО» URL: <https://www.energo.ua/ua/designers/41327050>

33. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового

стану. Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 1 (11), 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_9

34. Крючко Л. С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. Ефективна економіка № 12, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1613>

35. Жибак І. П., Зелінська Г. О. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін, Topical issues of modern science, society and education. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kharkiv, Ukraine. 2021. P. 1454-1461. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-topical-issues-of-modern-science-society-and-education-26-28-dekabrya-2021-goda-harkov-ukraina-arhiv/>.

36. Савко О. Я., Жибак І. П. SWOT-аналіз як основа формування стратегії розвитку підприємства. Матеріали Між. наук.-практ. конф. «Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі», 12 січня 2024 р. м. Біла Церква - *подано до друку*

37. Роганова Г. О., Приймачок А. О. Аналіз фінансового стану підприємства на прикладі ат «Укрпошта». Економіка, менеджмент і маркетинг - Наукові праці НУХТ 2022. Том 28, № 3.

38. Бондар О. А. Роль економіко-математичних методів ефективного управління підприємством, Ефективна економіка № 2, 2013. 253 с.

39. Кулик Т. П. Організація, планування і управління виробництвом : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 232 с.

40. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством Актуальні проблеми економіки. 2010. № 11. С. 115–122.

41. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії, Випуск 51. 2020.

42. Ляшенко О. Методика техніко-економічного ґрунтування інвестиційних проектів реконструкції технічного переоснащення та її вдосконалення. Банківська справа. 2007. № 2. С. 52–60.

43. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
44. Носонова Л.В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств Економіка і суспільство - Випуск 9 / 2017
45. Сімків Л. Є., Жибак І. П. Стратегічні засади соціально-економічного розвитку регіону. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах» 28-29 квітня 2019. Івано-Франківськ. 2019. С. 158-160.
46. Петрова В. Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 138 с.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємств за сферами економічної діяльності: готельного бізнесу»

Обсяг пояснювальної записки – 77 стор

1. Мета та завдання магістерської роботи.
2. Види та інструментів стратегій розвитку.
3. Структура ТОВ «Рентеко».
4. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності «Рентеко» за 2020-2023 рр.
5. Аналіз фінансового стану ТОВ «Рентеко».
6. Карта стратегічних груп конкурентів.
7. Оцінювання конкурентоспроможності товарного асортименту.
8. Порівняльний аналіз рівня цін на подібні товари конкурентів та середнього рівня по галузі.
9. Оцінка маркетингової активності ТОВ «Рентеко».
10. Оцінка управлінського персоналу ТОВ «Рентко».
11. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Рентеко».
12. "Конкурентний ромб" переваг підприємства.
13. Аналіз конкурентоспроможності за моделлю «5 сил».
14. Аналіз конкурентної дії постачальників на ТОВ «Рентеко».
15. Оцінка привабливості галузі сонячних електростанцій та сонячних панелей.
16. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Рентеко».
17. Матриця БКГ «зростання–частка ринку».
18. Стратегічні напрями підвищення стратегічного розвитку ТОВ «Рентеко».

11.01.2024 р.

Жибак І.П.

Додаток А. Перелік основних аспектів розробки економічної стратегії розвитку підприємства. [15]

Економічна стратегія підприємства	Визначення економічної стратегії підприємства
1	2
Товарна стратегія підприємства	Формує підприємству прийоми та правила у дослідженні та формуванні потенційних ринків товарів та послуг, які мають відповідати місії підприємства. Головними завданнями даної стратегії є зв'язання майбутніх завдань підприємства з потенційно можливими можливостями ринку та з майбутніми ресурсами, якими суб'єкт господарювання може володіти у стратегічній перспективі. Також є важливим здійснити проаналізувати життєвий цикл окремих, розробити правила формування асортименту товарну, що забезпечуватиме конкурентну перевагу підприємства і максимізувати економічний прибуток у довготривалому періоді.
Стратегія ціноутворення	Щоб запровадити дану стратегію потрібно розробити правил обрання цінової політики, обґрунтувати прийоми цінової конкуренції. Для уникання непідконтрольних ситуацій на ринках факторів виробництва, валютних ринках та цінних паперів, є доцільним розробити правила моніторингу та контролю даних ситуацій. Моніторити процесу зміни попиту та пропозиції, розробити методи оцінки цінової еластичності попиту, розробити принципи обліку впливу на процеси ціноутворення макро-економічних і мікроекономічних факторів.
Стратегія взаємодії підприємства з ринками стратегічних ресурсів	Для ефективного розподілення ресурсів розробляються принципи і положення, на основі цього обирають найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів. Базою для цієї стратегії є дослідження факторів, які визначають попит на ресурси з боку підприємства. Стратегія взаємодії є тісно пов'язаною зі стратегією зниження виробничих витрат.
Стратегія поведінки підприємства на ринках грошей і цінних паперів	Характерною ознакою даної стратегії є розробка правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що можуть використовуватися для інвестування або для вирішення поточних фінансових завдань. Базою для даної стратегії є розробка правил і прийомів моніторингу

	цих ринків, постійного контролю за динамікою кон'юнктури і вибору привабливих форм і умов отримання кредитів, моментів купівлі або продажу цінних паперів, вибору різновидів цінних паперів, що найбільше відповідають стратегічним цілям підприємства, вибору найбільш надійних емітентів цінних паперів. Суть стратегії поведінки підприємства на ринках грошей і цінних паперів полягає у портфелі цінних паперів підприємства.
Стратегія зниження транзакційних витрат	Витрати, пов'язані з підписанням договорів, контрактів, угод відносять до транзакційних витрат. Суть даної стратегії полягає у запобіганні зайвим невиправдано дорогим відрядженням, підписанням незначних угод, отримання невірної інформації. При впровадженні стратегії зниження транзакційних витрат розробляють регламент вибору найбільш привабливих замовників, правила вивчення потенційних конкурентів, правила за допомогою яких можна сформулювати у партнерів стійке бажання співпрацювати з підприємством.
Стратегія зниження виробничих витрат	Зі зниженнями витрат можна отримати конкурентні переваги. При цій стратегії розробляються регламент регулювання процесу формування витрат враховуючи фактори виробництва, стратегічний аналіз витрат від початку виробництва товарів до їх релізації.
Стратегія інвестиційної діяльності підприємства	Ця стратегія націлена на удосконалення матеріально-технічної бази підприємства. При її впровадженні розробляється регламент, при якому відновлюються основні засоби, вони модернізуються, відбувається технічне переозброєння, реконструкція. Інвестиційна діяльність є пов'язаною з інноваціями у майже всіх сферах, технологіями, організаційними рішеннями щодо виробництва.
Стратегія стимулювання персоналу підприємства	Є дуже важливою складовою стратегії розвитку, вона спрямована на мотивацію та стимулювання персонал та допомагає досягти високої конкурентоспроможності, оскільки працівники зацікавлені результатах своєї роботи.
Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства	Цілями даної стратегії є своєчасне «слабких сигналів», що свідчать про імовірність виникнення кризових тенденцій, і розробка регламенту запобігання їм. Дані правила мають формуватися у межах товарної, цінової, інвестиційної та інших елементів

	стратегії.
--	------------

Додаток Б. Класифікація та порядок розрахунку основних показників оцінки фінансового стану підприємства[47]

п/п	Показники оцінки	Порядок розрахунку або джерело одержання вихідних даних
1	2	3
<i>I. Показники оцінки майнового стану підприємства</i>		
1.1	Сума господарських коштів, які є у розпорядженні підприємства	Валюта балансу
1.2	Питома вага активної частини основних засобів	$\frac{\text{Вартість активної частини основних засобів}}{\text{Вартість основних засобів}} \times 100\%$
1.3	Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\text{Знос}}{100\% \text{ Вартість основних засобів}} \times$
1.4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\text{Балансова вартість основних засобів, які надійшли за період, що аналізується}}{\text{Балансова вартість основних засобів на кінець аналізованого періоду}}$
1.5	Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{\text{Балансова вартість основних засобів, які вибули в період, що аналізується}}{\text{Балансова вартість основних засобів початку періоду, що аналізується}}$
<i>II. Показники прибутковості</i>		
2.1	Прибутковість інвестицій у звичайній акції	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків та дивідендів на привілейовані акції}}{\text{Зобов'язання перед – Комплексна вартість акціонерами акцій}} \times 100\%$
2.2	Прибутковість інвестицій у фірму	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$
2.3	Головний показник прибутковості	$\frac{\text{Прибуток до сплати податків}}{\text{Всього активів – Нематеріальні активи}} \times 100\%$

Продовження додатку Б

1	2	3
---	---	---

2.4	Прибутковість активів	Прибуток після сплати податків та дивідендів на привілейовані акції _____ x 100 % Усього активів – Нематеріальні активи
2.5	Обертання матеріальних Активів	Обсяг реалізації Нематеріальні активи
2.6	Прибутковість реалізації	Прибуток від реалізації x 100% Обсяг реалізації
<i>III. Показники ліквідності та плато спроможності</i>		
3.1	Величина власних оборотних коштів (функціонуючий капітал)	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання – Основні кошти та вкладення, або поточні активи – Поточні зобов'язання
3.2	Маневреність власних оборотних коштів	Грошові кошти _____ Функціонуючий капітал
3.3	Коефіцієнт покриття загальний	Поточні активи Поточні зобов'язання
3.4	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Грошові кошти, розрахунки та інші активи Поточні зобов'язання
3.5	Коефіцієнт абсолю- тної ліквідності (пла- тоспроможності)	Грошові кошти _____ Поточні зобов'язання
3.6	Частка оборотних коштів в активах	Поточні активи Усього господарських коштів (нетто)
3.7	Частка активах	Запаси та витрати Поточні активи
3.8	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	Власні оборотні кошти Запаси та витрати
3.9	Коефіцієнт покриття запасів	Нормативні джерела покриття Запаси і витрати
3.10	Коефіцієнт критичної оцінки	Гроші + Ринкові цінні папери + Дебіторська заборгованість Поточні пасиви
3.11	Період інкасації дебіторської заборгованості	Дебіторська заборгованість _____ Продаж у кредит : Кількість днів в періоді
3.12	Тривалість кредиторської заборгованості	Кредиторська заборгованість Закупівлі : Кількість днів в періоді

Продовження додатку Б

1	2	3
---	---	---

3.13	Співвідношення довгострокових зобов'язань кредиторам довгострокових зобов'язань)	<u>Довгострокові пасиви</u> _____ <u>Зобов'язання перед + Довгострокові пасиви акціонерами</u>
3.14	Коефіцієнт поточної заборгованості	<u>Поточні пасиви</u> <u>Зобов'язання перед акціонерами</u>
3.15	Співвідношення грошових потоків та заборгованості кредиторам	<u>Грошові потоки</u> <u>Усі пасиви</u>
3.16	Співвідношення грошових потоків та довгострокових зобов'язань кредиторам	<u>Грошові потоки</u> <u>Усі пасиви</u>
3.17	Коефіцієнт	<u>Власні кошти</u> <u>Майно підприємств</u>
3.18	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	<u>Позикові кошти</u> <u>Власні кошти</u>
3.19	Співвідношення нерозподіленого прибутку суми активів	<u>Нерозподілений прибуток</u> <u>Уся сума активів</u>
3.20	Обертання матеріальних запасів	<u>Продаж</u> <u>Матеріальні запаси</u>
3.21	Відношення довгострокової заборгованості	<u>Довгострокова заборгованість</u> <u>Акціонерний капітал</u>
3.22	Відношення надходження до	<u>Надходження готівки</u> <u>Довгострокові зобов'язання</u>
3.23	Відношення прибутку до сплати податків і відсотків виплачених відсотків по кредиту	<u>Прибуток до сплати податків і відсотків</u> <u>Виплачені відсотки по кредиту</u>

Продовження додатку Б

1	2	3
---	---	---

3.24	Відношення суми надходжень готівки і відсотків по кредиту до відсотків по кредиту	<u>Надходження готівки і відсотків по кредиту</u> Відсотки по кредиту
3.25	Відношення прибутку до сплати податків і постійних витрат до постійних витрат	<u>Прибуток до сплати податків + Постійні витрати</u> Постійні витрати
3.26	Відношення	<u>Активи</u> _____ <u>Довгострокова</u> – <u>Середньострокова заборгованість</u> <u>заборгованість</u>
3.27	Співвідношення нерозподіленого прибутку та всієї суми активів	<u>Нерозподілений прибуток</u> <u>Уся сума активів</u>
3.28	Обертання матеріальних запасів	<u>Продаж</u> <u>Матеріальні запаси</u>
<i>IV. Показники фінансової стійкості та стабільності підприємства</i>		
4.1	Коефіцієнт	<u>Власні кошти</u> <u>Майно підприємства</u>
4.2	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	<u>Позикові кошти</u> <u>Власні кошти</u>
4.3	Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	<u>Довгострокові кредити + Довгострокові позики</u> <u>Власні кошти + Довгострокові + Довгострокові</u> <u>кредити</u> <u>позики</u>
4.4	Коефіцієнт маневреності власних коштів	<u>Власні кошти + Довгострокові кредити +</u> <u>Довгострокові позики – Необоротні активи</u> <u>Власні кошти + Довгострокові кредити +</u> <u>Довгострокові позики</u>
4.5	Коефіцієнт реальної вартості основних активів у майні підприємства	<u>Вартість основних фондів - Сума накопиченої амортизації-</u> <u>Вартість майна підприємства</u>
4.6	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	<u>Власний капітал</u> <u>Активи</u>
4.7	Коефіцієнт фінансової залежності	<u>Активи</u> <u>Власний капітал</u>

1	2	3
4.8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<u>Залучений капітал</u> Усього господарських коштів
4.9	Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	<u>Довгострокові зобов'язання</u> _____ <u>Довгострокові зобов'язання + Власний капітал</u>
4.10	Коефіцієнт структури залученого капіталу	<u>Довгострокові зобов'язання</u> <u>Залучений капітал</u>
4.11	Показник заборгованості кредиторам	<u>Усього пасивів</u> _____ x 100% <u>Усього активів</u>
4.12	Показник заборгованості акціонерам	<u>Усього заборгованість акціонерам</u> <u>Усього активів</u>
<i>V. Показники рентабельності підприємства</i>		
5.1	Рентабельність продажу	<u>Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг)</u> <u>Виручка від реалізації</u>
5.2	Рентабельність основної діяльності	<u>Прибуток від реалізації продукції</u> <u>Витрати на виробництво продукції</u>
5.3	Рентабельність основного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> <u>Підсумок балансу - нетто</u>
5.4	Рентабельність власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> <u>Середня величина власного капіталу</u>
5.5	Період	<u>Середня величина власного капіталу</u> <u>Чистий прибуток</u>
5.6	Рентабельність основного	<u>Прибуток</u> <u>Підсумок балансу</u>
5.7	Рентабельність перманентного капіталу	<u>Прибуток</u> <u>Підсумок 1 розділу пасиву балансу</u>
<i>VI. Показники ділової активності</i>		
6.1	Загальне	<u>Виручка від реалізації</u> <u>Підсумок балансу</u>
6.2	Обертання мобільних коштів	<u>Виручка від реалізації</u> <u>Підсумок II та III розділів активу балансу</u>
6.3	Обертання матеріальних оборотних коштів	<u>Виручка від реалізації</u> <u>Підсумок II розділу активу балансу</u>

Закінчення додатку Б

1	2	3
6.4	Обертання	<u>Виручка від реалізації</u> Готова продукція
6.5	Обертання дебіторської заборгованості	<u>Виручка від реалізації</u> Дебіторська заборгованість
6.6	Середній	$360 \times$ <u>Дебіторська заборгованість</u> Виручка від реалізації
6.7	Обертання кредиторської заборгованості	<u>Виручка від реалізації</u> Кредиторська заборгованість
6.8	Середній обороту кредиторської	$360 \times$ <u>Кредиторська заборгованість</u> Виручка від реалізації
6.9	Фондовіддача основних	<u>Виручка від реалізації</u> Підсумок I розділу активу балансу
6.10	Обертання	<u>Виручка від реалізації</u> Підсумок I розділу пасиву балансу

Додаток В

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
Товариство з обмеженою відповідальністю "РЕНТЕКО"	за ЄДРПОУ	2023	01
Територія ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	за КАТОТТГ І		01
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	41327050	
Вид економічної діяльності Електромонтажні роботи	за КВЕД	UA26040330010091232	
Середня кількість працівників, осіб 13		240	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		43.21	
Адреса, телефон вулиця ЛИПОВА, буд. 11, м. ТИСМЕНИЦЯ, ТИСМЕНИЦЬКИЙ РАЙОН, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 77400		0504342487	

1. **Баланс на 31 грудня 2022р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	4 686,9	3 455,6
первісна вартість	1011	10 239,0	10 642,2
знос	1012	(5 552,1)	(7 186,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 686,9	3 455,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	8 812,2	7 971,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 092,5	1 127,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 643,2	1 389,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	145,3	16,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	11 693,2	10 504,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	16 380,1	13 960,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 534,3	13 681,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	13 544,3	13 691,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 835,8	269,0
Усього за розділом III	1695	2 835,8	269,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	16 380,1	13 960,0

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 569,3	10 200,5
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 569,3	10 200,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 208,2)	(8 418,9)
Інші операційні витрати	2180	(214,4)	(220,7)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 422,6)	(8 639,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	146,7	1 560,9
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	146,7	1 560,9

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

ЕП Заглевський
Іван Васильович

Заглевський Іван Васильович

ЕП Пригода Іван
Ярославович

Пригода Іван Ярославович

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Квитанція

Користувач:

Адмін

Ім'я файлу:

2600400413270508011001310000329122022.XML

Підписи:

Печатка Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"

43005393 Печатка Державна служба статистики України 37507880

Текст:

Підприємство: 41327050 Товариство з обмеженою відповідальністю
"РЕНТЕКО"Звіт: 1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства

За період: Рік,2022 р.

Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
24.02.2023 у 19:48:58

Реєстраційний номер звіту: 9003559482 (
260040041327050S011001310000329122022.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.
Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України

Додаток Г

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "РЕНТЕКО"	Дата(рік,місяць,число)	2022 01 01
Територія	ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА	за ЄДРПОУ	41327050
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	UA26040330010091232
Вид економічної діяльності	Електромонтажні роботи	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	18	за КВЕД	43.21
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця ЛИПОВА, буд. 11, м. ТИСМЕНИЦЯ, ТИСМЕНИЦЬКИЙ РАЙОН, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 77400		0504342487

Коди		
2022	01	01
41327050		
UA26040330010091232		
240		
43.21		

1. **Баланс на 31 грудня 2021 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	6 970,8	4 686,9
первісна вартість	1011	10 727,4	10 239,0
знос	1012	(3 756,6)	(5 552,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 970,8	4 686,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	15 962,0	8 812,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	1 092,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 325,4	1 643,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	79,5	145,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	18 366,9	11 693,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	25 337,7	16 380,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 973,4	13 534,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	11 983,4	13 544,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	564,1	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 950,2	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 840,0	2 835,8
Усього за розділом III	1695	13 354,3	2 835,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	25 337,7	16 380,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 200,5	9 862,3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	10 200,5	9 862,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 418,9)	(6 128,4)
Інші операційні витрати	2180	(220,7)	(2 204,9)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(8 639,6)	(8 333,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 560,9	1 529,0
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 560,9	1 529,0

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

ЕП Заглевський
Іван Васильович

Заглевський Іван Васильович

ЕП Пригода Іван
Ярославович

Пригода Іван Ярославович

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Квитанція

Користувач: 1

Ім'я файлу: 260040041327050S011001310000151122021.XML

Підписи: Печатка Державна податкова служба України.
"ОТРИМАНО" 43005393 Печатка Державна служба
статистики України 37507880

Текст: Підприємство: 41327050 Товариство з обмеженою
відповідальністю "РЕНТЕКО" Звіт: 1-м, 2-м. Фінансовий звіт
суб'єкта малого підприємництва
За період: Рік, 2021 р.
Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату
України 05.03.2022 у 15:53:06

Реєстраційний номер звіту: 9004723846 (
260040041327050S01100131000015112202
1.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом
України. Кваліфіковані електронні підписи
перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку
виявлення помилок при здійсненні обробки даних
звіту в органах державної статистики та(або)
необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено
додатково.

- Кінцевий термін подання форми - 28.02.2022.

Звіт подається із запізненням, що є
порушенням вимог чинного законодавства стосовно подання
статистичної звітності. Надання органам державної статистики даних
для проведення державних статистичних спостережень із
запізненням тягне за собою відповідальність, яка встановлена
статтею 186-3 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України