

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Куценко Євгеній Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 334.716

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Вибір та обґрунтування напрямів розвитку промислових підприємств в
умовах конкуренції

(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Євгеній КУЦЕНОК

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц.

Ольга ОВЕЦЬКА

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Ірина КІНАШ

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

к.е.н., доц. Галина КІСЬ

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Алла ПОЛЯНСЬКА

“ ” _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Куценоку Євгенію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вибір та обґрунтування напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції

керівник роботи к.е.н., доц. Овечка О.В.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 22 ” грудня 2023 року № 745/7

2. Строк подання студентом роботи 20.01.2024

3. Вихідні дані до роботи звітні дані ПП «Талея» за 2020-2022 роки, показники розвитку промисловості в Україні за 2020-2022 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Теоретичні та методичні аспекти вибору та обґрунтування напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції. Розділ 2 Аналіз та оцінка рівня розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції. Розділ 3 Вибір та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції. Висновки.

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

1 Динаміка товарообороту в меблевому секторі України протягом 2018-2022 рр. (млн. грн.)

2 Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Талея»

3 Матриця SWOT-аналізу для ПП «Талея»

4 Напрямки розвитку ПП «Талея» в умовах конкуренції

5 Структура декомпозиції робіт (WBS) проекту впровадження BPM-системи на ПП «Талея»

6 Зміна основних фінансових показників діяльності ПП «Талея»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.10.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	18.01.24-20.01.24	виконано
1	Теоретичні та методичні аспекти вибору та обґрунтування напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції	30.10.23-19.11.23	виконано
2	Аналіз та оцінка рівня розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції	20.11.23-17.12.23	виконано
3	Вибір та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції	18.12.23-14.01.24	виконано
	Висновки	15.01.24-17.01.24	виконано
	Перелік використаних джерел	30.10.23-14.01.24	виконано

Студент _____
(підпис)

Євгеній КУЦЕНОК
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ольга ОВЕЦЬКА
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Важливими завданням, яке вимагає теоретичного осмислення та практичного застосування, є використання внутрішніх інструментів управління підприємством для його сталого розвитку з метою підвищення його конкурентних здатностей в зовнішньому середовищі.

Об'єктом вивчення роботи є діяльність ПП «Талея» на ринку виробництва меблів та інших столярних виробів.

Предметом вивчення роботи є способи вибору напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції.

Мета дослідження полягає в теоретичному та практичному дослідженні інструментів розроблення ефективних напрямів розвитку промислових підприємств в конкурентному середовищі.

Завдання дослідження:

- розглянути сутність і напрями розвитку промислових підприємств;
- охарактеризувати види аналізу конкурентного середовища організації;
- дослідити механізм управління процесами розвитку промислових підприємств;
- оцінити стан та перспективи розвитку промисловості в Україні;
- провести діагностику стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Талея»;
- виокремити проблемні аспекти в розвитку ПП «Талея»;
- навести рекомендації щодо формування стратегічних напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції;
- розробити проект реалізації обраного напрямку розвитку ПП «Талея»;
- оцінити ефективність змін на підприємстві.

Практичним значенням даного дослідження є можливість використання його результатів з управління розвитком на базі аналізу конкурентних переваг промислового підприємства, сформованих у вигляді рекомендацій, що спрямовані на формування та вибір напрямів розвитку тієї чи іншої організації.

Ключові слова: розвиток підприємства, рівень розвитку підприємства, напрями розвитку підприємства, механізм управління процесами розвитку підприємства.

ABSTRACT

An important task that requires theoretical understanding and practical application is the use of internal enterprise management tools for its sustainable development in order to increase its competitive abilities in the external environment.

The object of the work is the activity of PE "Taleya" in the market for the production of furniture and other carpentry products.

The subject of the work is methods of choosing directions of industrial enterprises development in competitive environment.

The purpose of the work is the theoretical and practical study of tools for the development of effective directions for the industrial enterprises development in a competitive environment.

Objectives of the study:

- consider the essence and directions of industrial enterprises development;
- describe the types of analysis of the organization's competitive environment;
- investigate the mechanism of managing the development processes of industrial enterprises;
- assess the state and prospects of industrial development in Ukraine;
- carry out a diagnosis of the internal and external environment of PE "Taleya";
- single out problematic aspects in the development of PE "Taleya";
- provide recommendations on the formation of strategic directions for the industrial enterprises development in competitive environment;
- develop a project for the selected development direction implementation of PE "Taleya";
- evaluate the effectiveness of changes at the enterprise.

The practical significance of this study is the possibility of using its results in development management based on the analysis of the competitive advantages of an industrial enterprise, formed in the form of recommendations aimed at the formation and selection of development directions of a particular organization.

Key words: enterprise development, enterprise development level, enterprise development directions, enterprise development process management mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	9
1.1 Сутність і напрями розвитку промислових підприємств	9
1.2 Види аналізу конкурентного середовища організації.....	13
1.3 Механізм управління процесами розвитку промислових підприємств	19
Висновок до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	27
2.1 Стан та перспективи розвитку промисловості в Україні	27
2.2 Діагностика стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Талея» ..	33
2.3 Виокремлення проблемних аспектів в розвитку ПП «Талея»	44
Висновок до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3 ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	54
3.1 Рекомендації щодо формування стратегічних напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції	54
3.2 Проект реалізації обраного напрямку розвитку ПП «Талея»	60
3.3 Оцінка ефективності змін на підприємстві.....	65
Висновок до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

					МР.МН-09.00.00.000.ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Куценко			Вибір та обґрунтування напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.		Овецька					6	74
Реценз.		Кісь				ІФНТУНГ, МНм-22-2		
Н. Контр.		Вербовська						
Затверд.		Кінаш						

ВСТУП

Стабільний розвиток є ключовою умовою успішної діяльності підприємства. У конкурентному оточенні вирішальними факторами, які впливають на його функціонування, є стійкість, своєчасність та відповідність умовам зовнішнього середовища. Ефективний розвиток стає одним з ключових чинників формування конкурентних переваг для підприємств, що діють в умовах невизначеності та змін. Важливо також забезпечити оптимальне співвідношення витрачених зусиль та отриманого результату, щоб кожен учасник підприємницької діяльності мінімізував зусилля, отримуючи при цьому оптимальні зміни. У такому багатофункціональному середовищі досягнення комплексних результатів вимагає послідовного та взаємозв'язаного розв'язання конкретних завдань.

Таким чином, важливими завданням, яке вимагає теоретичного осмислення та практичного застосування, є використання внутрішніх інструментів управління підприємством для його сталого розвитку з метою підвищення його конкурентних здатностей в зовнішньому середовищі.

Суттєвий внесок у дослідження сутності розвитку підприємств зробили вітчизняні й зарубіжні вчені: О. Виноградова, Г. Какуніна, І. Хвостіна, Е. Коротков, І. Кулиняк, А. Петров, Ю. Погорєлов, Л. Прийма, О. Пащенко, С. Дунда, В. Кифяк, Н. Афанасьєв, В. Рогожин, Р. Побережний, Ю. Пługіна, І. Маркіна, М. Тимощук, О. Гапоненко, І. Смоліна, О. Козлова, Л. Фролова, Т. Надтока та ін.

Актуальність, що не викликає жодних сумнівів, високе практичне та теоретичне значення, потреба більш чіткого врахування галузевої спеціалізації підприємств у процесі їх розвитку та нарощування конкурентоспроможності зумовили вибір теми для дослідження даної роботи.

Мета дослідження полягає в теоретичному та практичному дослідженні інструментів розроблення ефективних напрямів розвитку промислових підприємств в конкурентному середовищі.

Задля досягнення поставленої мети було визначено та вирішено наступні завдання, які відображають структуру та логіку дослідження:

- розглянути сутність і напрями розвитку промислових підприємств;
- охарактеризувати види аналізу конкурентного середовища організації;

- дослідити механізм управління процесами розвитку промислових підприємств;
- оцінити стан та перспективи розвитку промисловості в Україні;
- провести діагностику стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Талея»;
- виокремити проблемні аспекти в розвитку ПП «Талея»;
- навести рекомендації щодо формування стратегічних напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції;
- розробити проект реалізації обраного напрямку розвитку ПП «Талея»;
- оцінити ефективність змін на підприємстві.

Об'єктом вивчення роботи є діяльність ПП «Талея» на ринку виробництва меблів та інших столярних виробів.

Предметом вивчення роботи є способи вибору напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції.

У даній роботі використано різні методи дослідження, такі як вивчення наукової і навчальної літератури, аналіз посібників та журнальних статей з теоретичних та практичних аспектів обраної теми, використання методів статистичних даних та стратегічного аналізу. У процесі проведення дослідження були застосовані методи спостереження для вивчення діяльності вітчизняних промислових підприємств, графічно-аналітичний метод для наочного представлення явищ та процесів за допомогою графіків та діаграм, економіко-математичний метод для обчислення фінансово-господарської діяльності підприємства та економічного обґрунтування запропонованого проекту. Крім того, використовувався метод порівняння для оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку та метод узагальнення для формулювання висновків щодо проведеного дослідження.

Практичним значенням даного дослідження є можливість використання його результатів з управління розвитком на базі аналізу конкурентних переваг промислового підприємства, сформованих у вигляді рекомендацій, що спрямовані на формування та вибір напрямів розвитку тієї чи іншої організації.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Сутність і напрями розвитку промислових підприємств

Стійкий розвиток є необхідною передумовою для успішної діяльності промислового підприємства. У конкурентному середовищі ключовими факторами, що впливають на його функціонування, є стабільність, своєчасність, відповідність умовам зовнішнього середовища тощо. Ефективний розвиток визначається як один із основних чинників формування конкурентних переваг для промислових підприємств, які працюють у мінливому середовищі. Важливим також є співвідношення витрачених зусиль до отриманого результату, і кожен суб'єкт підприємництва прагне досягти оптимальних змін за мінімальних зусиль. Враховуючи багатофункціональне середовище, досягнення комплексного результату потребує послідовного та взаємопов'язаного вирішення конкретних завдань.

Аналіз визначення терміну «розвиток промислового підприємства» в науковій літературі виявив два основних підходи до його трактування: у вузькому і широкому контекстах. У вузькому розумінні розвиток промислового підприємства розглядається як стан або результат змін у його діяльності, структурі та характеристиках, що відбуваються при переході в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток промислового підприємства розглядається як незворотній, направлений і закономірний процес, що представляє собою безперервну та послідовну зміну (сукупність змін) станів або результатів підприємства в часі та просторі, під впливом факторів із зовнішнього та внутрішнього середовищ [22].

Після аналізу визначення розвитку промислового підприємства, яке запропоноване сучасними дослідниками, можна виділити п'ять різних підходів до інтерпретації цієї категорії (рисунки 1.1).

Перша група дослідників розглядає розвиток промислового підприємства як зміну його масштабів та розміру діяльності, що виявляється в збільшенні

кількісних показників. Підхід, що акцентує на кількісних аспектах розвитку підприємства, з'явився приблизно в середині 80-х років XX століття і пов'язаний із іменами таких дослідників, як Р. Акофф, А. Петров, О. Козлова. У той час, діяльність підприємств характеризувалася сталістю зовнішнього середовища та стабільністю в конкурентному полі. Однак ураховуючи сучасні умови господарювання, що визначаються динамікою зовнішнього середовища та високим рівнем конкуренції, важливо розглядати розвиток промислового підприємства не лише через призму кількісних показників.

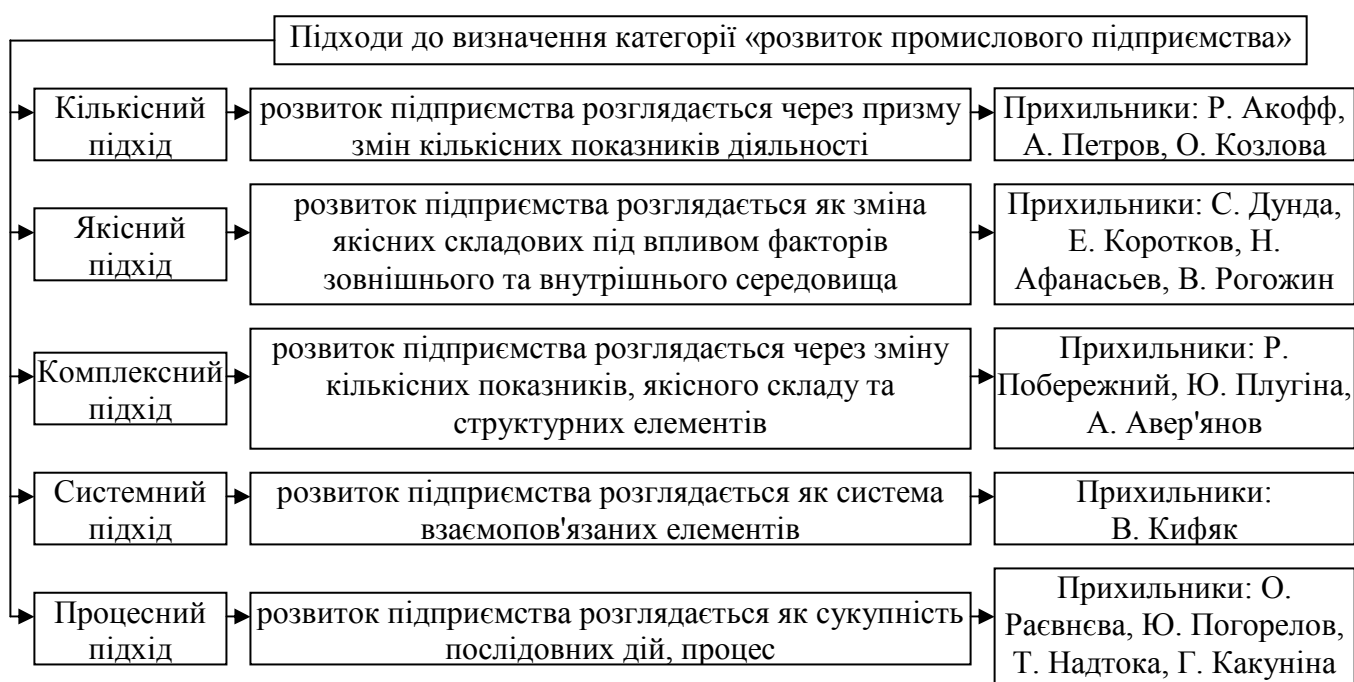


Рисунок 1.1 - Підходи до визначення розвитку промислового підприємства

Деякі сучасні вчені розглядають визначення розвитку промислового підприємства як процесу змін у якісних характеристиках, що відбуваються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Наприклад, за словами С. Дунди, розвиток промислового підприємства - це сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, які виникають внаслідок суперечностей у внутрішньому середовищі та впливу зовнішніх факторів. Е. Коротков розглядає розвиток як сукупність змін, що призводять до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, здатної протистояти руйнівним силам зовнішнього середовища. Н. Афанасьєв і В. Рогожин визначають розвиток промислового підприємства як об'єктивну зміну виключно якісних характеристик системи, що впливає з фундаментальних законів природи та

закономірностей функціонування конкретних систем, при цьому формуються нові властивості системи [11, 22].

Послідовники комплексного підходу розглядають розвиток промислового підприємства як процес зміни не лише кількісних характеристик, але також якісного складу та структурних елементів. За висловами Р. Побережного, розвиток промислового підприємства варто розглядати як цілеспрямовану зміну якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, а також як кількісні чи якісні зміни в елементах організації. Ю. Пługін підкреслює, що розвиток промислового підприємства представляє собою якісні трансформації в його діяльності через зміни в кількісних і структурних характеристиках техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсах, здійснюючи ефективне використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій. А. Авер'янов пропонує розглядати розвиток промислового підприємства як переміщення від одного якісного стану до іншого, викликане накопиченням кількісних змін в об'єкті, які призводять до якісних трансформацій [11, 18, 22].

Деякі вчені розглядають розвиток промислового підприємства з точки зору системного підходу, що визначає це явище як систему взаємопов'язаних елементів. Наприклад, В. Кифяк пропонує трактувати розвиток промислового підприємства як динамічну систему взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів. Ці складові формують вектор кількісних і якісних змін у функціонуванні підприємства, спрямованих на досягнення визначених пріоритетів [22].

Більшість дослідників сприймає розвиток промислового підприємства як процес. О. Раєвська описує цей термін як унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі та часі. Цей процес відзначається постійним змінюванням глобальних цілей існування підприємства, формуванням нової дисипативної структури та переходом до нового атратора, що представляє собою альтернативну траєкторію розвитку підприємства [24]. Згідно з Ю. Погорєловим, розвиток промислового підприємства - це постійний процес, що відбувається відповідно до штучно встановленої або природної програми. Цей процес передбачає зміну станів підприємства, кожен з яких якісно відрізняється від попереднього. Ці зміни призводять до розкриття нових можливостей та

властивостей підприємства як складної системи, підвищуючи його здатність виконувати нові функції та розв'язувати нові завдання. За словами Т. Надтоки і Г. Какуніної, розвиток промислового підприємства - це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі за впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому цей перехід може бути як позитивним, так і негативним [28].

Розвиток промислового підприємства слід розглядати як процес, що включає кількісні, якісні та структурні зміни, спрямований на перехід підприємства на новий рівень існування.

Цей розвиток може відбуватися у різних напрямках, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства. Багато вчених виділяють такі типи розвитку промислового підприємства, як економічний, технологічний, управлінський, організаційний, соціальний та інші. Кожен з цих видів має свої особливості та механізми реалізації, впливаючи на загальні результати діяльності підприємства.

Незважаючи на різні аспекти розвитку, економічний розвиток є важливим, оскільки досягнення економічного ефекту є ключовою метою господарювання для будь-якого промислового підприємства. Інші цілі, такі як соціальні та технічні, визнаються як додаткові. Важливо узгоджувати зміни у всіх сферах діяльності підприємства, оскільки неврахування одного напрямку розвитку може негативно вплинути на його успішність. Таким чином, підприємство повинно систематично впроваджувати зміни, спрямовані не лише на збільшення прибутку, а й на комплексне підвищення результативності у всіх аспектах.

З погляду структури та типів розвитку виділяють економічний, технологічний, комерційний, соціальний та організаційний розвиток. Зазначений перелік включає в себе різні аспекти розвитку промислового підприємства. Зокрема, економічний розвиток, пов'язаний із макроекономічними проблемами, є переважаючим серед цих типів. Дослідження економічного розвитку розглядають як основну мету економічної науки. Деякі вчені виокремлюють організаційний, техніко-технологічний, соціальний та економічний розвиток, залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі промислового підприємства. З точки зору видів потенціалу, запропонованого для класифікації видів розвитку промислового

підприємства, вирізняють виробничий, фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний та трудовий [14].

На рисунку 1.2 зображено напрями розвитку промислового підприємства за змістом і видами діяльності.

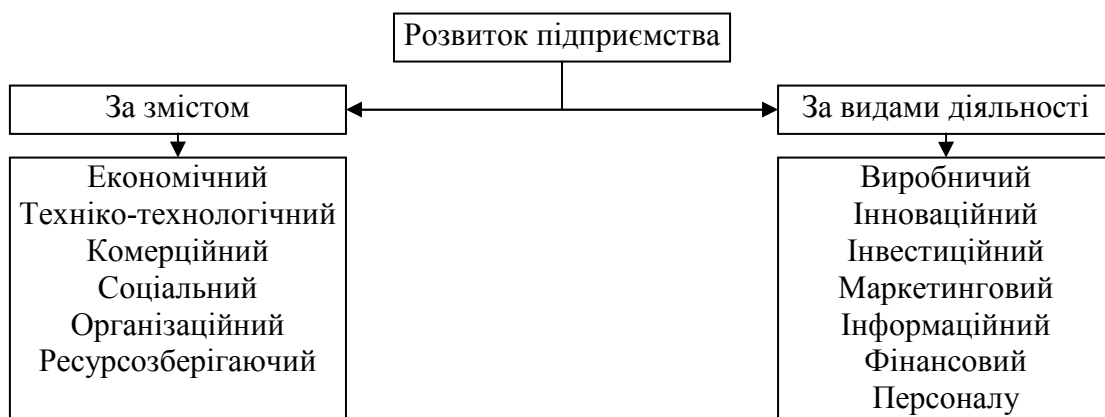


Рисунок 1.2 - Напрями розвитку промислового підприємства [14]

Вивчивши погляди вчених на класифікацію розвитку підприємства, ми прийшли до висновку, що за змістом розвиток промислового підприємства можна логічно розділити на економічний, техніко-технологічний, комерційний, соціальний та організаційний. Важливо виокремити ще один аспект розвитку - ресурсозберігаючий розвиток підприємства. З точки зору видів діяльності можна розрізнити виробничий, інноваційний, інвестиційний, маркетинговий, інформаційний, фінансовий розвиток, а також розвиток персоналу.

1.2 Види аналізу конкурентного середовища організації

Стратегічний аналіз виступає важливою складовою при вивченні конкурентного середовища, орієнтованого на визначення та обґрунтування напрямів розвитку промислового підприємства. Цей етап аналізу великою мірою визначає можливості та обирає стратегії подальшого розвитку компанії в умовах глобалізації та регіональної зміни попиту, а також стійкої зміни цінової кон'юнктури на товарних ринках. Під час стратегічного аналізу формується необхідна інформаційна база, яка сприяє ефективному проведенню процесу встановлення цілей та вибору конкурентоспроможних стратегій.

Інформаційна система, яка забезпечує розробку конкурентної стратегії,

повинна включати кілька блоків, таких як економіко-правове середовище, економіко-політичні фактори, екологічні аспекти використання природних ресурсів, виробничий чи торговельний потенціал, аналіз споживачів і ринків збуту, взаємодія з підприємствами суміжних галузей та інфраструктурою, соціальні впливи, стосунки з постачальниками та рівень задоволеності клієнтів [5].

Стратегічний аналіз промислового підприємства розглядається як двоетапний процес: перший етап - аналіз зовнішнього ділового середовища, другий - аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. Результатом стратегічного аналізу є синтез висновків, отриманих на обох етапах, проте інформаційна база та мета дослідження дозволяють розглядати ці етапи окремо та ізольовано [29].

Стандартна методика для аналізу зовнішнього конкурентного середовища промислового підприємства на галузевому ринку включає такі елементи [1]:

- оцінка конкурентного середовища, що враховує вплив постачальників, покупців, виробників аналогічних товарів, загрозу нових учасників на ринку, інтенсивність та форми конкуренції;
- визначення рушійних сил конкуренції, тобто причин змін у структурі конкуренції та зовнішньому середовищі;
- оцінка конкурентної позиції основних фірм чи стратегічних груп (чи вона є сприятливою або несприятливою);
- аналіз конкурентів, зокрема їх стратегії та ймовірні дії;
- ідентифікація ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі;
- оцінка перспектив галузі та її загальної привабливості, включаючи особливі проблеми галузі, фактори привабливості та непривабливості, аналіз перспектив отримання прибутку - як сприятливих, так і несприятливих;
- розгляд головних економічних характеристик галузі, таких як географічні особливості, темпи зростання, структура та інші [1].

Стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи:

1 Оцінка ймовірних варіантів стратегій та їх комбінацій, визначення стратегічного значення конкретного фактора, що відображає особливості галузі.

2 Порівняння задуманих напрямків розвитку галузі промисловості з реальними можливостями, які пропонує зовнішнє та внутрішнє середовище, а

також аналіз розриву між ними.

Ключовим етапом аналізу перспективного розвитку промислового підприємства є оцінка стратегічних можливостей.

Створення конкурентної стратегії включає в себе оцінку стратегічних можливостей за такою послідовністю:

- 1 Аналіз довгострокових стратегічних цілей і робочих умов підприємства.
- 2 Оцінка технологічних і виробничих можливостей для забезпечення збалансованого розвитку підприємства.
- 3 Вивчення можливостей диверсифікації виробництва на основі інноваційних технологій.
- 4 Аналіз маркетингових можливостей для представлення продукції на ринку збуту.

Створення інформаційного наповнення для розробки конкурентної стратегії базується на характері дій на ринку, альтернативах стратегічного бачення і цільових установках [6].

В сучасних умовах важливо вирішувати питання щодо ефективної взаємодії промислових підприємств з зовнішнім середовищем, яке визначається мінливістю, складністю і невизначеністю. Зовнішнє середовище надає різні ресурси, які підприємство може використовувати для досягнення своєї місії.

Зовнішнє середовище часто поділяється на макросередовище і мікросередовище. Аналіз макросередовища включає економічні, соціокультурні, політико-правові та технологічні прогнози (PEST-аналіз), які допомагають визначити довгострокові можливості промислового підприємства.

Аналіз мікросередовища часто асоціюється з аналізом ринкового оточення, що включає в себе аналіз структурних змін на ринку, конкурентний аналіз. Прогнозування структурних змін слугує для зменшення невизначеності при прийнятті стратегічних рішень стосовно вибору та обґрунтування напрямів розвитку.

Також, можливі зміни в структурі ринку (співвідношення експорту та поставок на внутрішній ринок), характері споживання продукції, участі великих гравців на ринку, зміни у складі споживачів, транспортних тарифах, рівні продуктивності і структурі витрат можуть впливати на стратегічні рішення.

Аналіз конкурентного оточення виконується на основі двох основних критеріїв: визначення конкурентних позицій (здійснюється аналіз стратегічних груп) та структурний аналіз, який стосується конкурентного середовища.

За Портером, структурний аналіз конкурентного середовища є аналітичним фундаментом для розробки конкурентної стратегії і базується на дослідженні галузей та конкурентів. За його переконанням, саме галузі та конкуренти повністю визначають правила конкуренції і визначають можливі варіанти дієвих конкурентних стратегій [10].

Необхідно визначити основні фактори успіху, що є ключовими для даної галузі. Ясне розуміння тих чинників, які відіграють важливу роль у досягненні довгострокової конкурентної переваги, сприяє розробці ефективної стратегії.

Потреба в новій конкурентній епосі вимагає застосування спеціального інструмента - конкурентного аналізу, що базується на порівняльних характеристиках слабких і сильних сторін поточних і майбутніх конкурентів промислового підприємства. У сучасних умовах вибір стратегічних альтернатив, розробка стратегій та стратегічний аналіз розглядаються як взаємопов'язані з завданням розробки конкурентоспроможної стратегії.

За концепцією Портера, аналіз конкурентів включає чотири діагностичні компоненти: оцінку поточних стратегій, уявлень, майбутніх цілей та можливостей. Об'єктом аналізу мають стати не тільки існуючі конкуренти, але й ті, які можуть стати ними у майбутньому. Ще однією важливою складовою є спроба передбачити можливі злиття або поглинання, які можуть значно змінити конкурентні позиції учасників, що беруть участь у таких процесах.

Під час обговорення конкурентних позицій часто розглядається аналіз певних стратегічних груп. Зміст такого аналізу полягає у групуванні промислових підприємств за схожими стратегічними характеристиками.

Для проведення якісного аналізу спочатку необхідно зібрати інформацію про конкурентів, оцінити їх переваги і недоліки, а також визначити для кожного з них сферу впливу на ринок, де їх продукт є найбільш затребуваним і перевершує за якістю. Джерелами інформації можуть служити статистичні звіти, офіційні дані, публікації, а також інформація від збутових підрозділів фірм, інженерного персоналу, постачальників та інших учасників ринку. Також можна

використовувати матеріали конференцій, нарад, ярмарків і презентацій.

Аналіз можливостей промислового підприємства включає оцінку за п'ятьма параметрами: стратегічні проблеми компанії, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, ефективність поточної стратегії, конкурентоспроможність за цінами і витратами, а також стійкість конкурентної позиції порівняно з основними суперниками [2].

Для відповіді на ці запитання використовуються такі види аналізу:

1 SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компанію. Він допомагає визначити конкурентні переваги, порівняти сильні та слабкі сторони конкурентів і визначити подальші стратегії та напрямки розвитку [32].

На першому етапі аналізу визначаються сильні і слабкі сторони організації (Strengths і Weaknesses), тобто фактори внутрішнього середовища, які сприяють або перешкоджають ефективній роботі підприємства. Далі вивчаються фактори зовнішнього середовища, а саме можливості і загрози (Opportunities і Threats), які також можуть впливати на ефективну роботу та розвиток підприємства.

Після цього важливо відповісти на кілька питань: Чи має компанія сильні сторони, на яких може базуватися стратегія? Які слабкі сторони зумовлюють вразливість у конкурентній боротьбі, і на яке усунення слабкостей має бути спрямована стратегія? Які можливості можуть позитивно вплинути на конкурентоспроможність компанії? Які загрози існують, і як керівництво може захиститися від них?

Наступним етапом є перевірка дійсності сильних сторін та їх вплив на прибуток та конкурентоспроможність продукції.

2 Метод матриці БКГ, або Бостонської консультативної групи, ґрунтується на моделі життєвого циклу товару, в якій товар проймає чотири основні стадії: вихід на ринок, зростання, зрілість та спад.

Основні принципи матриці БКГ базуються на двох гіпотезах:

- гіпотеза ефекту досвіду та конкурентної переваги. Велика частка ринку може мати конкурентну перевагу, пов'язану з низькими витратами. Ця гіпотеза передбачає, що сильний конкурент, який продає продукцію за ринковими цінами, буде мати найвищу рентабельність, а його фінансові потоки будуть

максимальними;

- гіпотеза життєвого циклу товару. Передбачає високі фінансові витрати для оновлення та збільшення рекламного навантаження, зростання виробництва і т. д. Якщо ринок розвивається повільно, продукція не вимагає значного фінансування.

Враховуючи ці дві гіпотези, можна виділити декілька груп факторів із різними стратегічними та фінансовими потребами.

3 Модель «привабливість ринку - переваги в конкуренції» (матриця General Electric - McKinsey), розроблена компанією General Electric та McKinsey, відома як «екран бізнесу», є інструментом для комплексного аналізу стратегічних зон господарювання та позицій в конкуренції. Застосовується у всіх фазах циклів росту.

Матриця 3x3 оцінює привабливість ринку та конкурентні переваги компанії. Осі X та Y відображають контрольні та неконтрольні параметри відповідно. Позиції фірми поліпшуються знизу вгору та справа наліво, поділені на три області стратегічних позицій: переможців, переможених та середніх.

Фактори привабливості ринку включають розмір ринку, темп зростання, цінову чутливість та рівень конкуренції. Конкурентоспроможність оцінюється за часткою ринку, ефективністю маркетингу та витратами.

Матриця надає такі рекомендації: інвестувати для підвищення конкурентоспроможності, відновлювати втрачені позиції чи зміцнювати існуючі, або припиняти інвестиції та виходити з менш привабливих ринків.

4 Компанія, яка має намір увійти на ринок, повинна вивчити своє конкурентне оточення, оцінюючи сили, що впливають на неї, за допомогою моделі «П'ять сил» Майкла Портера. Ці сили включають конкуренцію між існуючими учасниками, ринкову владу постачальників і покупців, загрозу входження нових учасників на ринок та загрозу появи товарів заміників. Загальний вплив цих сил формує кінцевий рівень прибутковості у галузі. Основною метою моделі Портера є оптимальне управління капіталом компанії, проте головним фокусом є конкурентні сили на ринку [20].

I Конкуренція між існуючими учасниками. Ця сила визначає ступінь конкуренції між компаніями, які вже працюють в галузі. Висока конкуренція може призвести до зменшення прибутку через боротьбу за ринкові частки та ціни.

Модель розглядає інтенсивність конкуренції, здатність компаній впливати на ціни та їхню готовність вести конкурентні битви.

II Ринкова влада постачальників. Ця сила визначає, наскільки сильні постачальники можуть впливати на компанії. Якщо постачальники мають велику владу, вони можуть підвищувати ціни або зменшувати якість послуг, що впливає на прибуток компаній.

III Ринкова влада покупців. Ця сила визначає, наскільки велика влада у покупців. Якщо покупці мають велику владу, вони можуть вимагати знижок, покращення якості або інші вигоди, що обмежує прибуток компаній.

IV Загроза входження нових учасників. Ця сила оцінює загрозу появи нових компаній на ринку. Якщо ця загроза висока, нові учасники можуть принести додаткову конкуренцію та знизити ринкові частки існуючих компаній.

V Загроза появи субститутів. Ця сила оцінює ризик того, що існуючі продукти або послуги можуть бути замінені альтернативними. Якщо існують ефективні субститути, це може обмежити здатність компаній утримувати високий рівень цін.

Модель Портера використовується для вивчення взаємозв'язку цих сил та розроблення стратегій, спрямованих на максимізацію конкурентних переваг. Оцінюючи і аналізуючи кожну з цих сил, компанії можуть розуміти, як оптимізувати свою позицію на ринку, приймаючи відповідні стратегічні рішення.

На основі проведеного стратегічного аналізу будується модель декомпозиції факторів конкурентоспроможності, яка відображає їх стратегічне значення та рівень конкурентної боротьби [8].

1.3 Механізм управління процесами розвитку промислових підприємств

Більшість вчених описують розвиток як зміну або трансформацію стану об'єкта під впливом конкретних факторів. Особливу увагу приділяється промисловим підприємствам як унікальним суб'єктам господарювання, особливо в контексті процесів, спрямованих на забезпечення ефективності їхньої діяльності. Таким чином, управління процесами розвитку підприємства визнається ключовим стимулом для підвищення результативності, здобуття конкурентних переваг та

адаптації до постійних змін у середовищі. Розміщення цього аспекту в центрі уваги стає стратегічним кроком у будівництві майбутньої стратегії промислового підприємства.

З нашої точки зору, управління ефективністю господарювання та розвитку промислового підприємства варто розглядати як гнучкий механізм, який постійно шукає найбільш дієві зв'язки з економічним середовищем. Здатність до досягнення успіху на ринку залежить від результативного управління потенціалом підприємства, і цей аспект визнається ключовим у досягненні позитивних результатів.

Ефективне функціонування промислового підприємства ґрунтується на системному підході, що включає створення механізму стійкого розвитку. Механізм управління процесами розвитку підприємства, завдяки інтегральному керівництву всіма аспектами його діяльності, сприятиме досягненню найвищого рівня ефективності підприємства. Елементами цього механізму є: суб'єкти, принципи, управлінські функції, методи, інструменти та інформаційне забезпечення.

Досягнення ефективного управління процесами розвитку промислового підприємства обумовлено вирішенням таких ключових завдань:

- визначення джерел подальшого розвитку підприємства;
- ідентифікація критичних точок у розвитку підприємства;
- розробка альтернативних стратегій розвитку;
- оцінка потенційних результатів впровадження управлінських рішень.

Механізм розвитку промислового підприємства повинен бути орієнтований на досягнення конкретних завдань шляхом впливу на ключові фактори підприємства. Цей вплив реалізується за допомогою використання визначених ресурсів або потенціалів та координації всіх складових механізму розвитку.

Отже, механізм управління розвитком представляє собою цілеспрямований процес оптимального вибору параметрів розвитку промислового підприємства з метою досягнення стратегічних цілей у прогнозованому періоді.

Механізм управління розвитком промислового підприємства представляє собою систему комплексних заходів, спрямованих на організацію діяльності конкретного підприємства. Цей механізм охоплює такі аспекти, як стратегія, цілі,

ресурси, персонал, виробництво, продукція і вирішення проблем, що виникають в конкретний період часу, і базується на ряді етапів (рисунок 1.3).

Кожен етап включає в себе конкретні дії, які тісно пов'язані між собою.

На першому етапі, який стосується визначення стратегії розвитку промислового підприємства, встановлюються та досягаються чіткі цілі, функції, принципи і методи оцінки стійкості розвитку. Також конкретизується об'єкт оцінки та суб'єкти в рамках концепції сталого розвитку підприємства. Цей етап також враховує ряд проблем, які вимагають формалізації через взаємозв'язок економічних і неекономічних показників. Зокрема, визначення фактичних значень цих показників та структуризацію проблем з метою їх вирішення, будуючи дерево цілей.

Можливі методи управління сталим розвитком включають в себе використання існуючої стратегії розвитку, запобігання порушенню сталого розвитку та обмеження сталого розвитку промислового підприємства [26, с. 119].



Рисунок 1.3 - Механізм управління процесами розвитку промислового підприємства

Другий етап, що включає в себе діагностику поточного стану функціонування промислового підприємства, передбачає проведення аналізу

ринкового середовища, оцінку стійкості економічних результатів діяльності підприємства та визначення факторів, які впливають на показники сталого розвитку. На цьому етапі також визначаються шляхи і методи для підвищення конкурентоспроможності.

Діагностика включає аналіз ринкового середовища, визначення конкурентів, оцінювання стабільності поточного стану економічних результатів та впливу екзо- та ендогенних факторів на сталий розвиток підприємства. Основним критерієм є повнота, оперативність та аналіз інформації для висновку про збалансованість та пропорційність розвитку.

Кожне підприємство повинно бути оцінене з точки зору ринкової позиції, привабливості галузі, рентабельності та можливостей розвитку. Після аналізу стійкості розвитку виявляється необхідність розробки основ для управлінських рішень, коригування цілей, функцій та методів управління стійкістю розвитку. Керівництво формулює мету розвитку та завдання, спрямовані на підвищення стійкості підприємства.

Для виявлення тенденцій розвитку та періодичних коливань може бути використаний SSA-метод. Цей метод дозволяє виділити ключові стратегічні періоди циклічних змін, на основі яких робиться прогноз моментів виникнення криз в загальних тенденціях розвитку підприємства та окремих сфер його діяльності [24, с. 19].

На третьому етапі аналізується потенціал промислового підприємства на стратегічному та оперативному рівнях, фокусуючись на вивченні факторів, які визначають його розвиток. Цей етап передбачає діагностику стану та використання можливостей для майбутніх змін. При побудові стратегії важливо враховувати систему переваг, що ґрунтується на наявних факторах розвитку. Виконання стратегії стає можливим лише за умови виникнення сприятливих умов та потенційних можливостей. Особливу увагу слід приділити управлінню процесами у часі.

На цьому етапі проводиться оцінюється внутрішній потенціал промислового підприємства, що дозволяє провести повний цикл оцінки можливостей корпоративної стратегії. Розмір перспективного потенціалу внутрішніх можливостей визначає обсяг не використовуваних на даний момент можливостей,

які компанія має можливість використати при розробці стратегії в майбутньому [9, с. 107].

Четвертий етап передбачає аналіз ключових факторів успіху, що включає збір та обробку інформації про основні аспекти розвитку промислового підприємства. На цьому етапі вивчаються ринкові фактори успіху, ключові компетенції та можливості для інновацій (внутрішні ідеї, дослідження у власних лабораторіях, рекомендації клієнтів, маркетингові дослідження) з урахуванням критеріїв результативності та стійкості.

Ключовим результатом управлінського процесу є осмислення цінності наявних ресурсів, здатностей та компетенцій підприємства з точки зору досягнення стійкої конкурентної переваги на майбутніх ринках [27, с. 102].

П'ятий етап включає ряд заходів, спрямованих на формування інноваційних переваг. Серед них виділяються виявлення можливих джерел конкурентних переваг, використання потенціалу інновацій, управління знаннями, створення банку ідей та винаходів, а також застосування сучасних засобів обміну інформацією. Інноваційна система управління знаннями на підприємстві є логічно структурованою базою знань, легко впроваджується та адаптується, здатною до оперативної реакції, з різними рівнями доступу та мотивації для співробітників.

Шостий етап включає ухвалення остаточного рішення з щодо розроблення стратегії розвитку промислового підприємства. Це рішення базується на оцінці конкурентних переваг у ключових функціональних областях управління підприємством. Важливо враховувати створення власних і використання зовнішніх інновацій, а також проведення імітаційного моделювання для аналізу та прогнозування поведінки підприємства в майбутньому. Можливість впровадження кожної запропонованої стратегії конкурентного розвитку підприємства передбачає відповідні умови, оскільки кожна стратегія включає в себе рекомендований комплекс інструментів управління та конкретні очікувані позитивні ефекти від її реалізації [19, с. 8].

Сьомий етап включає визначення критичних моментів у діяльності промислового підприємства, розробку кількох стратегій розвитку і визначення найбільш оптимальної стратегії, спрямованої на досягнення якісно нового рівня розвитку. З урахуванням багатьох потенційних ліній розвитку підприємства

важливо обрати напрямок, що базується на стабільності його функціонування.

Традиційно визначається п'ять груп основних критеріїв для вибору альтернативних стратегічних рішень: реагування на можливості та загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям і місії підприємства; можливість виконання стратегії; урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства. Для вибору стратегії розвитку підприємства слід також розглядати критерій досягнення якісно нового і вищого рівня розвитку підприємства [12, с. 18].

Восьмий етап передбачає визначення пріоритетів, оптимізацію організаційно-ресурсного забезпечення та вибір інструментарію для реалізації заходів, спрямованих на підтримку стратегії розвитку та формування нових конкурентних переваг.

На заключному етапі проводиться оцінка ефективності управління розвитком промислового підприємства, потенційних результатів виконання тактичних та стратегічних рішень, спрямованих на його розвиток. На цьому етапі здійснюються аналітичні розрахунки оціночних показників зміни стану з метою досягнення бажаного рівня розвитку окремих підрозділів та підприємства в цілому, а також надаються рекомендації щодо досягнення запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Інформація про управління стабільністю розвитку промислового підприємства повинна бути відкритою та доступною для всіх учасників процесу, як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів. Звітність для топ-менеджменту подається у загальному форматі, представляючи агреговані показники стійкості розвитку. Деталізована інформація передається в підрозділи підприємства, де конкретні зміни формуються відповідно до напрямків діяльності, враховуючи розвиткові цілі та потенційні можливості.

Досвід підтверджує, що саме наявність конкурентоспроможного набору ресурсів дозволяє досягати кращих результатів. Основними інструментами інтеграції операційних процесів та ресурсної бази промислового підприємства є: організаційна структура управління, організаційні знання, здатність організації до навчання, корпоративна культура, процеси прийняття рішень (ступінь централізації), рівень координації управлінських рішень, система культурних засобів контролю. Саме

організаційне забезпечення розвитку підприємства визначає його можливості для інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на динамічні зміни оточуючого середовища [17, с. 331].

Визначення меж стійкого простору грає ключову роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку. Стійкий простір враховує діапазон значень показників, які промислове підприємство може досягати під час свого розвитку, не втрачаючи стійкості. Ретельне визначення цієї області діяльності підприємства забезпечує необхідний рівень гнучкості та адаптивності. У межах стійкого простору вектор розвитку залишається незмінним, однак траєкторія, по якій підприємство змінює свій стан відповідно до обраного вектора, може змінюватися через зміни як у внутрішніх, так і в зовнішніх бізнес-процесах.

Створення умов для розвитку промислового підприємства вимагає уважного спостереження за його перебуванням у межах стійкого простору. Це дозволяє своєчасно реагувати на фактори, які можуть викликати вихід підприємства за межі цього простору. Взаємна інтеграція вектора та траєкторії розвитку з площиною стійкого простору дозволяє не лише ефективно реагувати на динамічні зміни у середовищі функціонування підприємства, але й розробляти стратегію проведення запобіжних заходів для уникнення втрати рівноваги та виходу за межі стійкого функціонування [30, с. 200].

Отже, механізм управління процесами розвитку промислового підприємства виконує аналітичну функцію, що полягає в діагностиці та систематизації інформації стосовно середовища функціонування підприємства, а також у комплексній оцінці потенційних можливостей для реалізації програми розвитку.

Розглянутий механізм управління процесами розвитку промислового підприємства представляє собою актуальний інструмент для визначення та впровадження стратегії розвитку, спрямованої на встановлення, утримання та розвиток конкурентних переваг. Враховуючи оцінку потенціалу підприємства відповідно до зазначених цілей розвитку, вибір моменту імплементації стратегії, а також урахування економічних інтересів в цілому, цей механізм дозволяє ефективно визначати та реалізовувати стратегічні напрями розвитку підприємства.

Висновок до розділу 1

Отже, розвиток промислового підприємства означає перехід на новий рівень існування через всебічні зміни. Цей розвиток можна аналізувати за змістом (економічним, техніко-технологічним, комерційним, соціальним, організаційним і ресурсозберігаючим) та видами діяльності (виробничим, інноваційним, інвестиційним, маркетинговим, інформаційним, фінансовим і розвитку персоналу).

Важливою складовою вивчення конкурентного середовища та визначення напрямків розвитку промислового підприємства є стратегічний аналіз. Цей етап аналізу визначає можливості та обрання стратегій розвитку в умовах глобалізації, регіональних змін попиту і стійкої зміни цінової кон'юнктури на ринках. Стратегічний аналіз сприяє формуванню інформаційної бази для ефективного встановлення цілей та обрання конкурентоспроможних стратегій.

Механізм управління процесами розвитку промислового підприємства є важливим інструментом для визначення та впровадження стратегії розвитку. Ця стратегія спрямована на визначення, формування та утримання конкурентних переваг, ґрунтуючись на оцінці потенціалу підприємства з урахуванням поставлених цілей розвитку. Також враховується вибір моменту імплементації стратегії, виходячи із досягнення критичних точок, а також розробка стратегії розвитку підприємства з урахуванням не лише його власних інтересів, але й інтересів економіки в цілому.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Стан та перспективи розвитку промисловості в Україні

Дослідження в даному розділі роботи проведемо для періоду до повномасштабного вторгнення росії в Україну, а також розглянемо перспективи розвитку вітчизняної промисловості в умовах війни та повоєнного відновлення.

Аналіз стану та ефективності функціонування галузей промисловості в умовах конкуренції розпочнемо з аналізу обсягу реалізації продукції в розрізі видів економічної діяльності за 2020-2021 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств України за видами економічної діяльності за 2020-2021 роки [7]

№	Вид діяльності	2020 рік		2021 рік		Абсолютне відхилення, +/-	Темп зміни, %
		млн. грн.	Структура, %	млн. грн.	Структура, %		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Промисловість	3276690,1	100	4737201,8	100	1460511,7	144,6
1	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	366191,5	11,2	604527,9	12,8	238336,3	165,1
2	Переробна промисловість	1902789,9	58	2651020	55,9	748230,1	139,3
2.1	виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	687301,9	21	853094,1	18	165792,1	124,1
2.2	текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	33454,8	1	42985,7	0,9	9530,9	128,5
2.3	виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	103051	3,1	143484	3	40433	139,2
2.4	виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	71739,2	2,2	122762,1	2,6	51023	171,1
2.5	виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	82150,8	2,5	124251,7	2,6	42100,9	151,2
2.6	виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	42936,3	1,3	51264,6	1,1	8328,3	119,4
2.7	виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	200731,4	6,1	273697,8	5,8	72966,4	136,4

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.8	металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	402454,1	12,3	687956,6	14,5	285502,5	170,9
2.9	машинобудування	199802,2	6,1	246506,7	5,2	46704,4	123,4
2.9.1	виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	15937,1	0,5	19388,2	0,4	3451,1	121,7
2.9.2	виробництво електричного устаткування	36296,6	1,1	48527,6	1	12230,9	133,7
2.9.3	виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	73393,4	2,2	92389,6	2	18996,2	125,9
2.9.4	виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	74175,1	2,3	86201,3	1,8	12026,3	116,2
2.10	виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	79168,2	2,4	105016,8	2,2	25848,6	132,7
3	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	965469,9	29,5	1430173,7	30,2	464703,8	148,1
4	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	42238,8	1,3	51480,3	1,1	9241,5	121,9

Аналіз обсягу реалізованої продукції промислових підприємств України за різними сферами економічної діяльності свідчить про позитивну динаміку. Загальний обсяг збільшився на 44,6%, що становить 1460511,7 млн. грн. Найбільший приріст відзначено у добувній промисловості та розробці кар'єрів (165,1%) та у секторі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (148,1%).

Обсяг реалізованої продукції переробної промисловості в 2021 році порівняно з 2020-м зріс на 39,3%, причому значний вклад у цей приріст внесли виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення (збільшення на 71,1%) та металургійного виробництва, виготовлення готових металевих виробів, за винятком виробництва машин та устаткування (зростання на 70,9%).

Аналіз рентабельності операційної діяльності промислових підприємств України за 2020-2021 роки представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз рентабельності операційної діяльності промислових підприємств України за 2020-2021 рр. [7]

№	Вид діяльності	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Темп зміни, %
	Промисловість	3,34	16,5	13,16	494,01
1	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	22,48	78,16	55,68	347,69
2	Переробна промисловість	3,64	12,55	8,91	344,78
2.1	виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	6,78	4,96	-1,82	73,16
2.2	текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	2,33	12,25	9,92	525,75
2.3	виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	10,33	13,36	3,03	129,33
2.4	виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	7,09	19,24	12,15	271,37
2.5	виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-20,05	25,41	45,46	226,73
2.6	виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	20,05	21,57	1,52	107,58
2.7	виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	9,62	12,45	2,83	129,42
2.8	металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	-0,4	21,06	21,46	5265
2.9	машинобудування	3,64	3,34	-0,3	91,76
2.9.1	виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	8,3	6,68	-1,62	80,48
2.9.2	виробництво електричного устаткування	4,66	-0,81	-5,47	-117,38
2.9.3	виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	5,57	2,94	-2,63	52,78
2.9.4	виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	1,01	4,76	3,75	471,29
2.10	виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	2,23	5,87	3,64	263,23
3	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-4,25	3,85	8,1	190,59
4	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-4,66	-5,57	-0,91	119,53

Аналіз показників рентабельності операційної діяльності промислових підприємств України в період перед повномасштабною війною свідчить про загальний позитивний тренд в промисловості. У 2021 році рентабельність зросла в 4,94 рази порівняно з попереднім роком.

Рентабельність операційної діяльності добувної промисловості та розроблення кар'єрів збільшилася в 3,47 рази, а рентабельність переробної промисловості виросла в 3,44 рази. При аналізі переробної промисловості можна відзначити значні зміни в рентабельності текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (збільшення в 5,25 рази). Також

слід відзначити зростання рентабельності виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів (збільшення в 4,71 рази).

Найбільш вражаючим є позитивне зростання рентабельності металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів, за винятком машин і устаткування, яке в звітному році збільшилося в 52,6 рази.

Далі проведемо аналіз чистого прибутку (збитку) промислових підприємств України за 2020-2021 роки, результати чого представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз чистого прибутку (збитку) промислових підприємств України за 2020-2021 роки [7]

Показники	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-55549,1	325843,2	381392	686,59
Підприємства, які одержали прибуток				
у % до загальної кількості підприємств	62,7	74,9	12,2	19,46
фінансовий результат, млн. грн.	100893,1	379101,5	278208	275,75
Підприємства, які одержали збиток				
у % до загальної кількості підприємств	37,3	25,1	-12,2	-32,71
фінансовий результат, млн. грн.	-156442	-53258,3	103184	-65,96

В результаті аналізу чистого прибутку (збитку) промислових підприємств України за 2020-2021 роки можна відзначити, що у 2020 році ці підприємства зазнали збитку в розмірі 55549,1 млн. грн. Значущий позитивний зворотний розвиток відбувся у 2021 році, коли підприємства досягли прибутку в розмірі 325943,2 млн. грн. У цьому ж році також відзначається зростання частки підприємств, які отримали прибуток, на 12,2%, що призвело до збільшення їх фінансового результату на 278208 млн. грн.

Отже, з проведеного дослідження бачимо, що в період до повномасштабного вторгнення росії тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств були позитивними. З початком повномасштабної війни росії проти України зросла загроза поглиблення технологічного відставання української економіки. У 2022 році дві третини товарного експорту складали товари гірничо-металургійного та агропромислового комплексів. Зокрема, зернові та насіння становили майже третину товарного експорту. Їхня загальна частка у товарному експорті зросла з 21,7% у 2021 році до 29,2% у 2022 році.

Потужності переробної промисловості зменшилися через пошкодження та

знищення значної частини активів базових галузей, таких як чорна металургія, хімічна та машинобудівна промисловість. Це призвело до зменшення їхньої частки у структурі промисловості (за винятком машинобудування, яке в значній мірі підтримувалося оборонними замовленнями) на користь менш технологічних галузей, таких як добувна, харчова та деревообробна.

Переорієнтація від сировинної моделі розвитку під час економічного відновлення України вимагає від держави системних заходів для створення якісно нової структури промисловості. Ця нова структура передбачає збільшення часток у сферах машинобудування, технологічних галузях харчової, фармацевтичної, хімічної та нафтохімічної промисловості, а також підгалузей добувної промисловості та кольорової металургії, які постачають сировину для технологічних виробництв.

Державна підтримка стратегічних галузей, ключових технологій і забезпечення економіки критичними сировиною та матеріалами залишається одним із ефективних інструментів реструктуризації промисловості та підвищення її доданої вартості, що знаходить своє втілення у світовій практиці.

Сучасна геоекономічна ситуація характеризується швидким зростанням суперечливих тенденцій, включаючи і посилення конкурентних протистоянь. Нинішній етап глобалізації відрізняється великими зусиллями розвинених країн «повернути» промислові виробництва, які раніше були виведені як прямі іноземні інвестиції, назад у свою країну. Це супроводжується зменшенням економічних зв'язків з країнами-політичними опонентами та розширенням співпраці з партнерськими країнами.

Посилення співпраці в рамках інтеграційних та інституційних утворень включає залучення країн, які можуть стати надійними економічними й політичними партнерами. Це має призвести до утворення «нових» стійких ланцюгів доданої вартості, які стійкі до зовнішніх шоків. З іншого боку, «старі» ланцюги постачання, які раніше вважалися символом вільної торгівлі та економічної ефективності, тепер стають більш ризикованими і вразливими. Це відбувається в умовах не тільки економічної, але й геополітичної конкуренції, яка посилюється.

Стабільність української промисловості та можливості її відновлення

значною мірою залежать від швидкості та обсягів першочергового відновлення об'єктів критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, водопостачання та інше), соціальної сфери (освіта, дитячі садки та інше) та житлового фонду. Це вимагає належних людських, матеріальних та фінансових ресурсів.

За прогнозами Національного Банку України, у 2023 році реальний ВВП зросте на 2%, а інфляція сповільниться до 14,8%. За їхніми прогнозами, інфляція буде знижуватися в наступних роках, а відновлення економіки прискориться, в тому числі завдяки зниженню безпекових ризиків. Таким чином, економіка почне повільне відновлення.

Важливість нинішнього часу для України визначається не лише сучасним станом країни, але й перспективами, які перед нею стоять, враховуючи тривалу підтримку від міжнародних партнерів, яка забезпечує макроекономічну стійкість і безпеку. Завдання влади під час відновлення після війни полягає в створенні середовища, що сприяє розвитку вітчизняної промисловості як в умовах відкритого економічного простору, так і в здатності витримувати конкуренцію на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Війна серйозно послабила адміністративний і фіскальний контроль над бізнесом, що дозволило частині підприємств продовжувати свою діяльність. Прискорений процес відновлення можливий за умови подальшого посилення вільного економічного вибору та міжнародної координації та співпраці, зокрема інституційної. Україні, незважаючи на війну, випала можливість подальшого відкриття внутрішнього ринку для інвестицій та прискорення інтеграції до європейського економічного простору. Це також може допомогти знайти гідні позиції у світовому розподілі праці, супроводжуючись одночасним зміцненням інституційного сектору зовнішньоекономічних відносин. Монетарне насичення реального сектору за рахунок ресурсів від партнерських країн дозволить створити надійну основу для оновленої економіки. Шлях до економічного прискорення передбачає завершення цього процесу до кінця 2023 року, що надасть потужний поштовх реалізації трансформаційних змін.

Визначення стратегічних галузей промисловості на державному рівні в сучасних умовах повинно служити основою для державної підтримки цих галузей з метою забезпечення трансформаційних змін в економіці, яка стикається з

дефіцитом ресурсів. Україна відрізняється від інших країн, які акцентують свою підтримку на високотехнологічних галузях майбутнього. Україна має враховувати специфіку потреб воєнної економіки та післявоєнного відновлення й розвитку в умовах конкуренції при формуванні переліку стратегічних галузей.

Визначення цих галузей повинно базуватися на експертних дослідженнях і враховувати обмежене коло перспективних напрямів промислової спеціалізації України на внутрішніх та зовнішніх ринках. Це включає галузі, що позитивно впливають на розвиток інших економічних галузей, мають потенціал для формування точок зростання, сприяють розвитку «наскрізних» технологій та зменшенню соціальної напруженості в умовах війни та після неї.

Оскільки існує значний дефіцит ресурсів, розвиток стратегічних галузей промисловості в умовах конкуренції буде значною мірою залежати від міжнародної допомоги та співпраці. Тому важливо сформулювати завдання та перспективи розвитку цих галузей, визначити об'єкти та розробити плани залучення іноземних інвестицій і допомоги за обмеженим колом стратегічних напрямів, які будуть привабливими для міжнародних партнерів.

З метою розвитку стратегічних галузей Україні слід активно використовувати Статтю XXI СОТ, яка дозволяє вживати заходи, необхідні для захисту суттєвих інтересів безпеки, навіть якщо це суперечить зобов'язанням, узятих в межах СОТ, і це особливо актуально у часи війни чи надзвичайних обставин в міжнародних відносинах.

2.2 Діагностика стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Талея»

Одним з вітчизняних промислових підприємств, дослідження діяльності якого буде проводитись в рамках даної роботи, є ПП «Талея». ПП «Талея» - це підприємство з виготовлення меблів, що було засноване як приватне комерційне підприємство в смт. Отинія Коломийського району Івано-Франківської області в 2003 р. Дане підприємство займається випуском різноманітного асортименту меблів з натуральної деревини, меблевої фурнітури, сходових композицій, що користуються попитом серед клієнтів в Україні.

Ціллю та завданнями ПП «Талея» є:

1 Виготовлення високоякісних меблів із висококласної деревини, впровадження новітніх досягнень науки та техніки, механізація та автоматизація столярних операцій, дотримання технологічних стандартів тощо.

2 Забезпечення мінімальних термінів виробництва меблів.

3 Розширення підприємства та розвиток його сфер діяльності.

4 Забезпечення ефективності столярного виробництва, підвищення продуктивності праці працівників та розвиток їх професійної майстерності.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво меблів для дому та офісу із висококласної сировини;
- виготовлення сходових комплексів та дверей;
- виробництво меблевої фурнітури;
- оптова та роздрібна торгівля меблями, деревиною, меблевою фурнітурою та іншими дерев'яними виробами;
- надання в оренду різних видів столярних машин та устаткування, вантажних автомобілів.

В ПП «Талея» є виробничі корпуси, які задовольняють умови столярного процесу. Продукція даного підприємства переважно продається на Західній Україні, тому ринок можна охарактеризувати як регіональний.

Основні замовники продукції та послуг підприємства включають індивідуальних клієнтів, як фізичних, так і юридичних осіб, а також різні за розмірами організації, що розташовані в Україні. Багато з цих підприємств є постійними клієнтами компанії.

Компанія активно утримує та розширює існуючі відносини з ключовими постачальниками матеріалів, спрямовані на виявлення їх нових видів. Вона також використовує нові досягнення в галузі виробництва меблів, забезпечуючи навчання та перепідготовку свого персоналу.

Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних активів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в балансі підприємства. На основі даних, отриманих під час проходження переддипломної практики на підприємстві, проаналізуємо головні показники звіту про фінансові результати ПП «Талея» за 2020-2022 роки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка основних фінансових показників ПП «Талея» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Приріст 2022/2020	
	2020	2021	2022	грн.	%
Чистий дохід	26886,3	33957,7	38889,2	12002,9	44,6
Собівартість реалізованої продукції	25990,5	31820,3	32984,8	6994,3	26,9
Валовий прибуток	895,8	2137,4	5904,4	5008,6	559,1
Інші операційні доходи	1499,3	216,5	3566,6	2067,3	137,9
Адміністративні витрати	1808,3	4087,3	5070,7	3262,4	180,4
Витрати на збут	1135,1	902,1	940,1	-195	-17,2
Інші операційні витрати	514,8	653,4	951,9	437,1	84,9
Фінансові результати від операційної діяльності	-1063,1	-3288,8	2508,3	3571,4	-335,9
Інші фінансові доходи	175,9	772,4	457,1	281,2	159,9
Інші доходи	40,5	6,5	12,9	-27,6	-68,1
Фінансові витрати	174	536	370,2	196,2	112,8

З таблиці 2.4 бачимо, що у 2022 р., порівняно з 2020 р., в ПП «Талея» відбулось зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 44,6%. Окрім того, протягом 2020-2022 рр. відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на 26,9%. Також важливо зазначити, що в 2022 році операційна діяльність ПП «Талея» була прибутковою: фінансові результати від операційної діяльності склали 2508,3 тис. грн.

Зазначимо, що зростання загального доходу ПП «Талея» за період 2020-2022 рр. відбулось за рахунок зростання доходу від реалізації продукції на 44,6% та інших операційних доходів на 137,9%.

Структура управління підприємством - це система лінійних та функціональних органів управління, включаючи їхні взаємозв'язки та взаємодії. Формування органів та апарату управління базується на функціях, їх обсягу, масштабі керованості та особливостях об'єкту управління. Роботи з управління ПП «Талея» розподіляються між функціональними та лінійними підрозділами апарату управління (рисунок 2.1).

Лінійно-функціональна організаційна структура є найбільш поширеною серед підприємств, які ростуть і переходять від категорії малих до категорії середніх. Управління такими підприємствами вимагає більшого професіоналізму в виконанні функцій, залишаючи при цьому централізацію управління. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою,

зберігаючи централізовану структуру, при якій функціональні служби сприяють вищому керівництву в обґрунтуванні управлінських рішень. Переваги й недоліки цього типу структур наведено нижче.

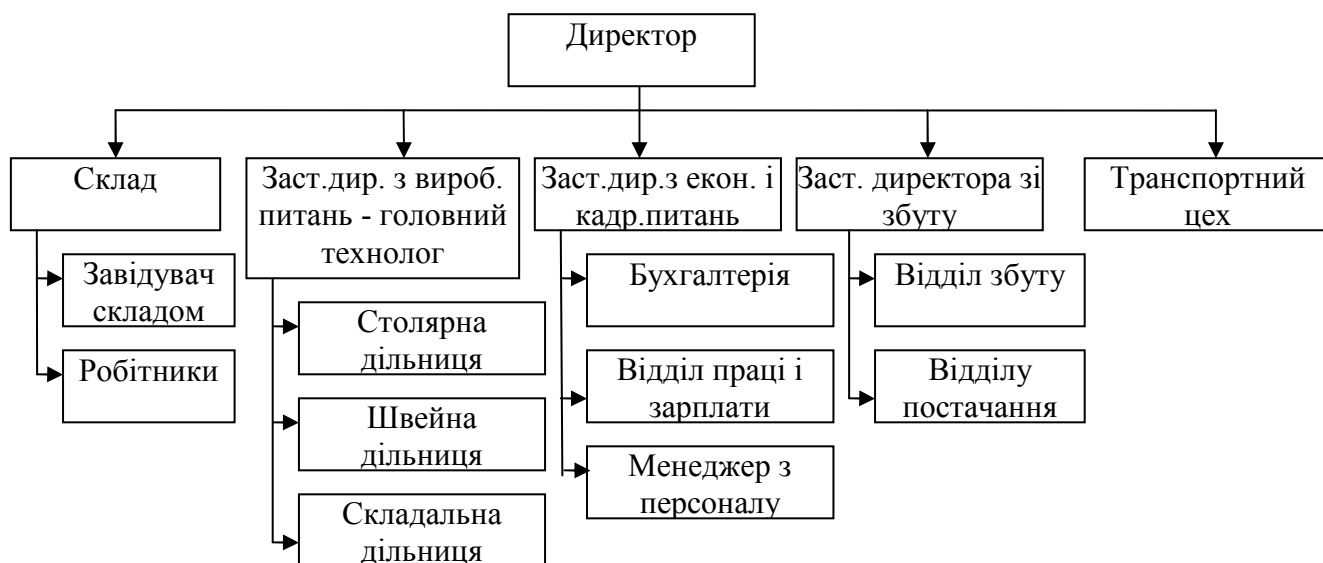


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ПП «Талея»

Переваги: забезпечує чітку координацію та ефективність роботи всієї організації завдяки жорсткій системі зв'язків; забезпечує оперативне втілення управлінських рішень; підвищує ефективність роботи функціональних відділів; забезпечує швидке маневрування ресурсами, що є важливим на етапі зміцнення ринкових позицій фірми.

Недоліки: уповільнює терміни підготовки та ухвалення управлінських рішень; не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів.

Організаційна структура ПП «Талея» включає кілька рівнів. Директор, на верхньому рівні, керує та контролює діяльність фірми, визначає стратегію розвитку. Заступники директора відповідають за економічні, кадрові, збутові та виробничі аспекти. Середній рівень управління представлений начальниками різних відділів, а нижче - майстрами виробничих дільниць.

Управлінський персонал ПП «Талея» використовує систему дій при розробці стратегічних цілей. Процес включає:

- 1 Виявлення проблемної ситуації та визначення цілей та критеріїв їх оцінки.
- 2 Збір інформації для ознайомлення з питанням та умовами для ефективного рішення.
- 3 Розробка та оцінка варіантів рішення.

4 Організація виконання прийнятого рішення через розробку плану та контроль виконання.

5 Облік і контроль виконання рішення для забезпечення ефективності та вчасного виконання завдань.

Наведена організаційна структура ПП «Талея» відповідає завданням, які підприємство ставить перед собою, а саме: виробництво якісної меблевої продукції та максимальне задоволення потреб споживачів.

Інформаційне забезпечення управління в ПП «Талея» залишається на досить низькому рівні, хоча присутня власна комп'ютерна мережа та застосування програм 1С у бухгалтерії. Обслуговування мережі здійснюється сторонніми фахівцями, і взагалі розвиток ІТ на підприємстві відстає від сучасних стандартів. Наприклад, не використовується система клієнт-банк для взаємодії з банком.

Багато процесів, таких як облік сировини та продукції, залишаються здійснюваними за допомогою застарілих програм, а внутрішній документообіг залишається паперовим через невпровадження сучасних технологій. Ці проблеми обумовлені не лише відсутністю комплексного системного підходу до інформаційного потоку, але й незацікавленістю персоналу, зокрема керівництва, у використанні новітніх технологій.

За позитивний крок можна визнати підключення підприємства до Інтернету, що полегшило доступ до інформації для відділу збуту та покращило процеси управління, зокрема прийняття рішень.

Перед тим як аналізувати зовнішнє середовище ПП «Талея», важливо розглянути меблевий ринок України, на якому компанія здійснює свою діяльність.

Розташована в центрі Європи, Україна володіє значними лісовими ресурсами, займаючи 15,9% своєї території лісами. Країна також має кваліфікованих працівників. Усе це створює сприятливі умови для того, щоб поступово стати європейським центром меблевого виробництва.

Деревообробка та меблева промисловість в Україні вважаються конкурентоспроможними галузями лісового господарства, які вносять значний внесок у створення робочих місць та формування доданої вартості. Динаміка кількості меблевих підприємств у країні в період з 2018 по 2022 роки відображена на рисунку 2.2.

Протягом 2018-2022 років середньорічний приріст товарообороту меблевої промисловості становив 21,5% (рисунок 2.3) [3].

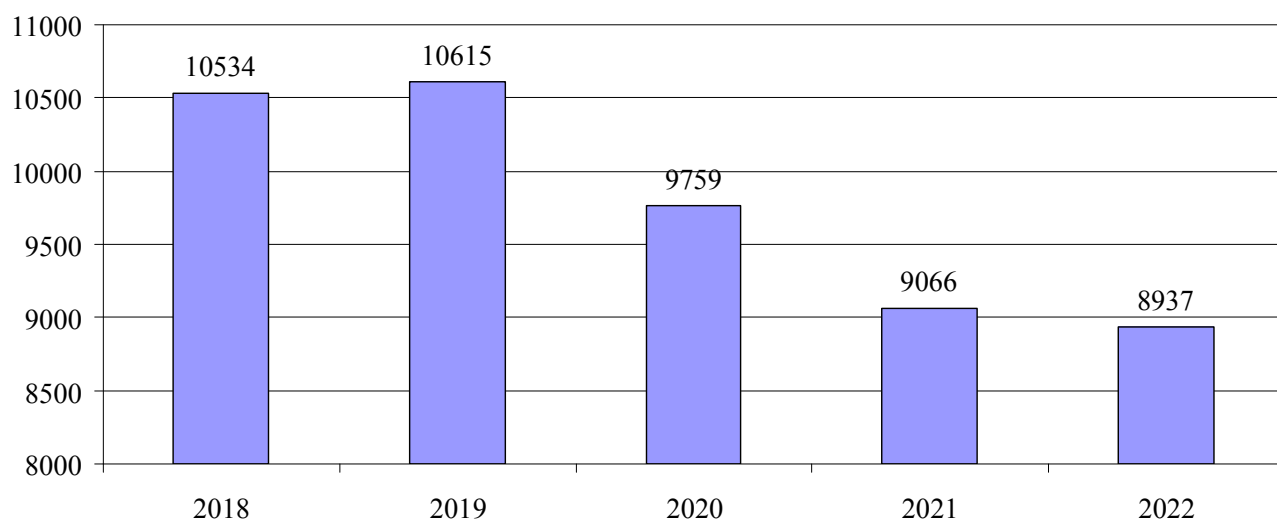


Рисунок 2.2 - Динаміка кількості меблевих підприємств в Україні протягом 2018-2022 рр. [3]

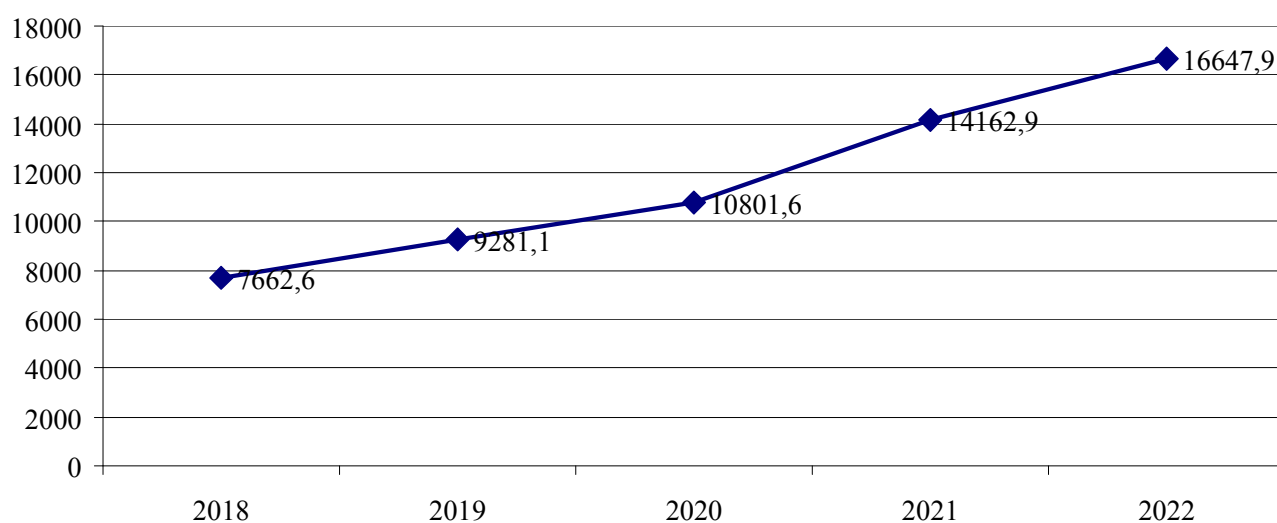


Рисунок 2.3 - Динаміка товарообороту в меблевому секторі України протягом 2018-2022 рр. (млн. грн.) [3]

Меблева промисловість України є важливою економічною галуззю з великим потенціалом для експорту. Обсяг експорту меблів щорічно зростає на 14%, досягнувши 674,3 мільйона доларів у 2022 році, з 80% експорту, що направляється до країн ЄС.

Euromonitor International прогнозує, що обсяг ринку домашніх меблів в Україні досягне 1056 мільйонів доларів США у 2023 році.

Зовнішнє середовище ПП «Талея» включає фактори, які впливають на ефективність компанії. Серед цих факторів:

1 Замовники (споживачі): фізичні та юридичні особи.

2 Партнери та постачальники: Zennaro Legnamì Srl (Італія), ТОВ «Спіка», ПП «Forest Technology», ТОВ «Українські лісопильні», ТОВ «Древосвіт», ТОВ «Пан Диван», ПП «Фабрика Нова», ТОВ «Три Дивани», ТОВ «Сфера Меблі», ПП «Люкс-Меблі».

3 Конкуренти: меблеві фабрики «ОВА», «FRANKOFF», «Lex», «Івано-Франківська меблева фабрика».

Аналіз оточуючого середовища є ключовим етапом у формуванні стратегії підприємства. Це складний та системний процес, який вимагає оцінки всіх факторів, що впливають на підприємство, та визначення взаємозв'язків між його сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами.

Макросередовище складається з факторів, що діють за власними законами та впливають на кожне підприємство на ринку чи в його сегменті по-різному.

Мікросередовище, навпаки, включає фактори, що безпосередньо стосуються самого підприємства, такі як споживачі, постачальники, конкуренти та посередники. Ці групи є безпосереднім оточенням підприємства і вимагають постійного детального аналізу та прогнозування.

Проведення аналізу мікросередовища підприємства будемо виконувати за різними суб'єктними групами, здійснюючи оцінку впливу кожного фактора, де «-» вказує на негативний вплив, а «+», відповідно, на позитивний вплив.

Постачальники забезпечують підприємство різними видами ресурсів. Вони можуть впливати на підприємство негативно чи позитивно (таблиця 2.5).

При виборі постачальників, необхідно аналізувати різні характеристики компаній, такі як виробничі потужності, якість і ціна ресурсів, репутація компанії та оперативність поставок.

Щодо групи «Споживачі» в мікросередовищі ПП «Талея», основними клієнтами є фізичні особи, і меншою мірою - юридичні особи. Ці клієнти є ключовим елементом для виживання та розвитку підприємства, і їх існування фактично визначає існування фірми.

Споживачі, які мають свої потреби, формують попит на ринку, на який

повинно відповідати підприємство. Цей попит є викликом для підприємства і визначає його асортимент товарів та послуг.

Таблиця 2.5 - Аналіз мікросередовища ПП «Талея» за суб'єктною групою «Постачальники»

Фактор	Тенденція до змін	Вплив на підприємство
Постачальники сировини	Нестабільність у постачанні сировини. Географічна залежність від розташування підприємств-постачальників сировини для сектора деревообробки.	«+» устанавлення нових контрактів з потенційними постачальниками «-» непостійність у постачанні веде до підвищення собівартості виробництва
Постачальники матеріалів та технічних ресурсів	Зростання вартості матеріалів. Конкуренція за постачальників серед підприємств, що виробляють готову продукцію.	«-» порушення виробництва та збуту «-» ризик втрати партнерів-постачальників або закупівля за завищеними цінами «+» укладання угод із новими постачальниками, включаючи іноземних
Постачальники енергоресурсів	Підвищення енергомісткості виробництва через розширення підприємства. Збільшення цін на енергоносії.	«-» збільшення кількості компаній-монополістів «-» економія енергоресурсів «+» використання альтернативних джерел енергії є потенційним напрямком «+» заміна старого та зношеного обладнання на нове, що споживає менше енергії

Для досягнення основної мети підприємства, а саме задоволення потреб споживачів, необхідно детально вивчати цільову аудиторію, її потреби та тенденції на ринку. Проведемо аналіз мікросередовища ПП «Талея» в розрізі суб'єктної групи «Споживачі» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз мікросередовища ПП «Талея» за суб'єктною групою «Споживачі»

Фактор	Тенденції до змін	Вплив на підприємство
1	2	3
Споживачі - фізичні особи (замовники на індивідуальне виготовлення, покупці готової продукції)	Зміни вимог до якості, функціональності та оригінального дизайну товарів. Збільшена довіра до відомих брендів. Усталений стереотип щодо низької якості продукції вітчизняних виробників.	«-» ускладненість оперативно реагувати на запити споживачів «-» непередбачуваність індивідуальних замовлень та потреба у їх швидкому виробництві «-» ускладненість реалізації індивідуальних замовлень, що не відповідають певним параметрам споживача «+» покращення контролю якості виготовленої продукції «+» розширення асортименту товарів «+» розробка маркетингового плану для поліпшення позицій власних товарів та укріплення бренду на ринку

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Споживачі - юридичні особи (торгового-роздрібні мережі, гуртові мережі тощо)	Зростання кількості вітчизняних виробників меблів на ринку. Поява на українському меблевому ринку товарів з-за кордону. Особливості укладання контрактів у даній сфері. Зміни умов і термінів зберігання, транспортування та реалізації товарів. Зміни в структурі попиту на ринку.	«-» зростання конкуренції між виробниками «-» ускладненість прогнозування експлуатації меблевих виробів в точках продажу «-» ускладненість укладання угод та контролю логістичних процесів «+» постійний аналіз ринкових умов «+» можливість проведення рекламних акцій для підтримки власної продукції в великих мережах

Доросле населення із середнім та високим рівнем доходів, яке є кінцевими споживачами ПП «Талея», виражає основну потребу в високій якості, стильному дизайні та простоті та надійності виробів.

Наступним етапом є аналіз мікросередовища за суб'єктною групою «Конкуренти» (таблиця 2.7).

Основними конкурентами підприємства є меблеві фабрики «ОВА», «Frankoff» та ТОВ «Івано-Франківська меблева фабрика».

Таблиця 2.7 - Аналіз мікросередовища ПП «Талея» за суб'єктною групою «Конкуренти»

Фактор	Тенденції до змін	Вплив на підприємство
Конкуренти - «ОВА» - «Frankoff» - ТОВ «Івано-Франківська меблева фабрика»	Підвищення стандартів якості продукції. Розширення варіантів асортименту. Впровадження новітніх технологій у виробничий процес.	«-» зниження популярності продукції компанії «+» розширення ряду виробів «+» сприяння зростанню обсягів виробництва та реалізації товарів «+» вдосконалення стратегії маркетингу

У конкурентному оточенні важливість процесу реалізації посилюється. Конкуренція підштовхує виробників до ретельного аналізу ринку та удосконалення стратегічного планування.

Починаючи свою діяльність, ПП «Талея» спрямовувало свій акцент на виготовлення високоякісних меблів з деревини. Проте, у процесі реалізації продукції виявилось, що провідні позиції на ринку належать підприємствам, які найкращим чином відповідають різноманітним потребам споживачів з різними рівнями купівельної спроможності. Реакція на ринкові потреби такого типу послужила стимулом до зміни існуючої стратегії діяльності.

Для кращого розуміння становища ПП «Талея» розрахуємо показник абсолютної конкурентної сили підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники абсолютної конкурентної сили ПП «Талея»

Фактор	Оцінки (бали) відхилення від максимальної оцінки							
	ОВА		Frankoff		Івано-Франківська меблева фабрика		Талея	
	Бали	Відхилення	Бали	Відхилення	бали	Відхилення	Бали	Відхилення
	5	-4	6	-3	9	0	7	-2
Імідж	4	-3	7	0	7	0	6	-1
Фінансові ресурси	5	-4	8	-1	9	0	8	-1
Інноваційний потенціал	4	-5	7	-2	9	0	7	-2
Технологічний рівень	5	-2	6	-1	7	0	7	0
Продуктивність праці	6	-2	6	-2	7	-1	8	0
Асортимент продукції	5	-2	7	0	6	-1	7	0
Дослідження і впровадження новинок	4	-3	7	0	6	-1	6	-1
Кваліфікація кадрів	4	-4	6	-2	8	0	7	-1
Обізнаність про стан ринку	5	-2	6	-1	7	0	7	0
Разом	47	-31	66	-12	75	-3	71	-8
Конкурентна сила	X	+28	X	+9	X	X	X	+5
Абсолютна конкурентна сила	X	-31	X	-12	X	-3	X	-8

Відповідно до проведеного аналізу, можна констатувати, що конкурентні позиції ПП «Талея» вважаються досить високими. Серед аналогічних підприємств лише ТОВ «Івано-Франківська меблева фабрика» випереджає ПП «Талея». Найвищі бали були надані за позиції «фінансові ресурси» та «продуктивність праці», однак підприємству слід акцентувати увагу на поліпшенні іміджу та впровадженні технологічних новацій.

За допомогою матриці зовнішнього середовища, представленої у таблиці 2.9, можна оцінити важливість різних факторів зовнішнього середовища для діяльності організації.

Таблиця 2.9 - Матриця профілю зовнішнього середовища ПП «Талея»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+1
Соціальні	1	1	+1	+1

З результатів аналізу матриці зовнішнього середовища підприємства випливає, що основними загрозами для ПП «Талея» є економічні та політичні фактори. У той же час, значний потенціал відкривають технологічні та ринкові аспекти.

Для отримання більш детального уявлення про те, які саме фактори слід вдосконалити для підвищення рівня конкурентоспроможності, ми проведемо аналіз конкурентного середовища ПП «Талея» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз конкурентного середовища ПП «Талея»

№	Підприємство	Асортимент продукції (0-10)	Якість продукції (0-10)	Ціна продукції (0-10)	Збут продукції (0-10)	Реклама продукції (0-10)
1	ПП «Талея»	7	8	7	6	5
2	ТОВ «Івано-Франківська меблева фабрика»	9	9	8	8	7
3	ТОВ «ОВА»	6	7	5	7	6
4	ТОВ «Frankoff»	5	6	6	4	4

На рисунку 2.4 наведемо багатокутник конкурентоспроможності ПП «Талея».

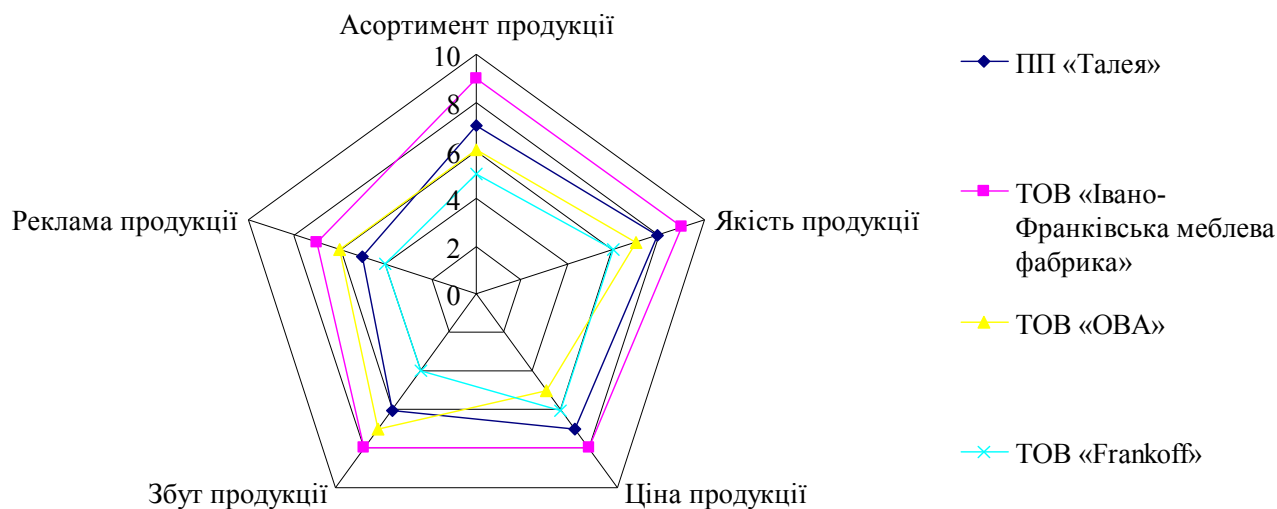


Рисунок 2.4 - Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Талея»

Після аналізу ринкової позиції ПП «Талея» можна зазначити, що основним конкурентом підприємства є ТОВ «Івано-Франківська меблева фабрика», яка випереджає ПП «Талея» за всіма показниками. Для підвищення конкурентоспроможності ПП «Талея» рекомендується враховувати досвід конкуруючої компанії та аналізувати можливості покращення власних позицій.

Слабкими сторонами ПП «Талея» є збут та реклама продукції. Низький рівень збуту обумовлений недостатнім контролем бізнес-процесів всередині компанії. Крім того, у підприємства відсутній власний маркетинговий відділ, що вимагає вдосконалення маркетингової стратегії.

Аналіз конкурентоспроможних позицій вказує те, на що слід зосередитися при формуванні стратегії подальшого розвитку підприємства.

2.3 Виокремлення проблемних аспектів в розвитку ПП «Талея»

Ринок меблів вирізняється значною різноманітністю структури, що призводить до унікальних особливостей в просуванні продукції в кожному сегменті. Збільшення різноманіття вироблених меблів призвело до того, що споживачі мають обмежене розуміння існуючої пропозиції. Таким чином, важливо забезпечувати споживачів повною інформацією про новинки, роз'яснюючи їх переваги та демонструючи позитивні результати.

ПП «Талея» володіє вираженою конкурентною перевагою завдяки виробництву продукції із натуральної сировини. Наявність високотехнологічних виробничих потужностей дозволяє розширювати асортимент продукції. Також, сильними сторонами підприємства є широка мережа партнерських точок роздрібного продажу, де реалізується їхня продукція.

Підприємство акцентує увагу на таких позитивних аспектах своєї продукції:

- використання екологічно чистих матеріалів;
- висока міцність виробів, що гарантує тривалий термін їх служби;
- високий рівень ергономічності продукції;
- оригінальний та стильний дизайн;
- стійкі та надійні матеріали у процесі експлуатації.

В даний момент стратегією підприємства є стратегія стабілізації (обмеженого зростання), яка обумовлена зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції в галузі через повномасштабну війну України проти росії.

З метою поліпшення конкурентоспроможності на ринку, підприємство вибрало корпоративну стратегію фокусування. Внаслідок економічної кризи, породженої війною, ринок меблів суттєво змінився, і тому стало необхідним

оперативно реагувати на зміни в попиті.

Адміністрація ПП «Талея» прийняла рішення про диференціацію асортименту для захоплення інших цінових сегментів на ринку і, відповідно, збільшення своєї частки в меблевому секторі України. Це стратегічне рішення призначене для швидкого входження в цей сегмент ринку і випередження конкурентів. ПП «Талея» прагне пропонувати широкий ціновий діапазон і різноманітні матеріали, де кожен клієнт може знайти необхідний йому продукт. На складах компанії забезпечено необхідний мінімум для безперервного постачання найбільш популярних виробів на прилавки.

Крім того, діє система індивідуального обслуговування. Підприємство додатково включило до свого сервісного пакету послуги розпилення будь-якої складності та обробки кромки, що стало невід'ємною частиною послуг.

Для клієнтів із індивідуальними замовленнями компанія пропонує широкий спектр супутніх послуг, таких як: виготовлення замовлень за індивідуальними розмірами та стилістичними вимогами клієнта; надання дизайнерських послуг для досягнення єдиної стилістики; доставка та індивідуальна установка меблів.

З метою задоволення потреб різних цінових сегментів, ПП «Талея» розширює виробництво меблів, виготовлених не лише з натуральної деревини, але й з більш доступних замінників, таких як ламінована ДСП, ламінований МДФ, шпонована ДСП, а також масив листяних і хвойних порід дерев. Всі випущені на ринок товари супроводжуються гарантійними документами, включаючи сертифікат відповідності, посвідчення якості, гігієнічний висновок та товарний ярлик. Ці документи є юридичним підтвердженням безпеки виробів для життя та здоров'я споживачів, а також свідчать про показники якості продукції та надають основні відомості про неї.

З цією метою підприємство модернізувало свої основні виробничі засоби шляхом закупівлі та встановлення стрічково-пиляльного верстата Holzmann HBS 470Profі. Технічні характеристики цього верстата (таблиця 2.11) дозволяють підприємству виготовляти корпусні меблі з МДФ та ДСП, при цьому зменшуються витрати енергії, раціоналізуються матеріальні ресурси за рахунок зменшення відходів під час розпилювання та знижується ймовірність виникнення браку.

Встановлення цього верстата дозволило розробити нові типи меблевої

продукції та укласти угоди із новими постачальниками для виготовлення ламінованого та шпонованого ДСП та ламінованого МДФ на замовлення.

Таблиця 2.11 - Технічні характеристики стрічково-пиляльного верстата Holzmann HBS 470Profi

Тип	Характеристика
Дві швидкості	Дві швидкості руху пиляльного полотна (380/820 м/хв.). Відбувається механічно - перекидання ременів у ручну
Шків із сірого чавуну	Важкі збалансовані шків із сірого чавуну забезпечують відмінну плавність ходу пиляльного полотна
Система швидкого натягу	Система швидкого натягу пиляльного полотна з ексцентриковою рукояткою на задній стороні верстата
Робочий стіл	Чавунний стіл із можливістю нахилу на кут -10+45°
Опорні ролики	Три опорні ролики пиляльного полотна з точним регулюванням
Паралельний упор	Алюмінієвий паралельний упор із швидким ексцентриковим затискачем та шкалою

З метою розширення асортименту продукції та захоплення інших цінових сегментів ринку у 2023 році на ПП «Талея» розширено виробництво нових моделей корпусних меблів, виготовлених із використанням доступних та економічних матеріалів-замінників натуральної деревини (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Перелік асортименту корпусних меблів із ДСП та МДФ

Категорія	Модель
Ліжко	ВІОЛЕТА
Шафа-купе	ЕЛЕН
Комод	ЛАЙТ 3 Венге
Комод	СОЛОМІЯ
Офісний стіл	ВІРДЖИНІЯ
Кухонний стелаж	КАРМЕН
Кухонний стелаж	ВІОЛЕТА
Навісна полиця	ЗОРЯНА
Пенал для книжок	ГЕРКУЛЕС
Мобільна тумба	ЛІАНА
Кутовий стелаж	СІМПЛ

Задля підвищення впізнаваності та збільшення обсягів продажу досліджуване підприємство розширює обсяги виробництва та реалізації не лише готових меблів, а також матеріалів для їх виготовлення. ПП «Талея» активно працює над виходом на всеукраїнський ринок як постачальник матеріалів для виготовлення меблів. Для досягнення цієї мети компанія обрала стратегію продажу через відділи будівельних матеріалів у великих гіпермаркетах. ПП «Талея» прагне надати різноманітний ціновий діапазон та розширити асортимент

матеріалів. Основний принцип полягає в тому, щоб кожен клієнт, що обирає продукцію компанії, міг знайти те, що відповідає його потребам. З цією метою на складах компанії забезпечено достатній асортимент матеріалів, що користуються найвищим попитом, для постійного постачання на полиці гіпермаркетів.

Протягом 2023 року було укладено низку договорів про поставки меблевої фурнітури через різноманітні партнерські роздрібні точки (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Партнери з реалізації меблевої фурнітури

Назва	Розташування	Частка від загального постачання
ТОВ «Епіцентр К»	м. Коломия, м. Івано-Франківськ	39%
ТОВ «Сінай»	м. Надвірна	21%
ПП «Фінасвіт»	м. Тернопіль	17%
ТОВ «АРС-буд»	м. Івано-Франківськ	7%
ПП «Хансвуд»	м. Чернівці	4%
ТОВ «ЛАСК-Центр»	м. Львів	12%

Таким чином, в результаті обраної стратегії, змінилась структура виробництва ПП «Талея» (рисунок 2.5).

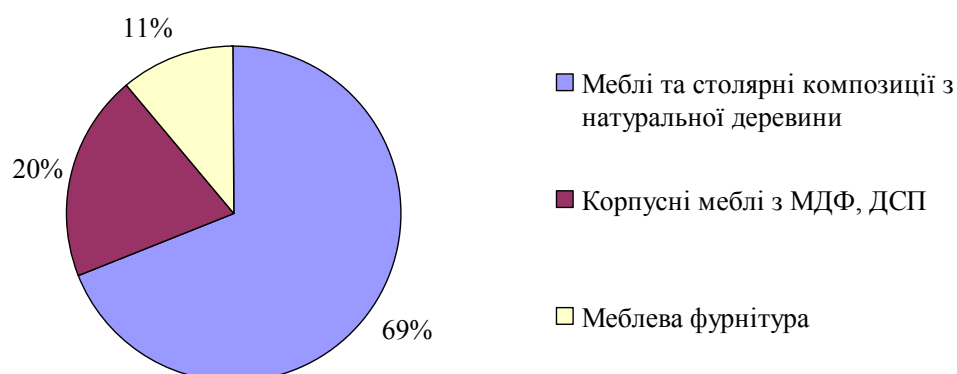


Рисунок 2.5 - Структура виробництва ПП «Талея» станом на жовтень 2023 р.

Мета діяльності ПП «Талея» в межах поточної стратегії полягає у максимальному задоволенні споживчого ринку товарами підприємства, ефективному використанні місцевих сировинних і трудових ресурсів, отриманні прибутку для засновників та справедливому ставленні до співробітників фірми. Головна мета - задоволення потреб населення Західної України і, в подальшій перспективі, всієї держави, забезпечуючи якісні меблі в достатній кількості.

Додатково, підприємство акцентує увагу на розвиток і навчання свого персоналу та укріплення своїх позицій на ринку. У 2023 році працівники фірми тричі відвідували спеціалізовані виставки для вивчення нових технологій, ознайомлення з трендами на ринку меблів та підвищення навичок роботи з

деревиною. З урахуванням того, що столярне виробництво має потенційні ризики для працівників, адміністрація ПП «Талея» вирішила забезпечити страхування життя та здоров'я робітників, які працюють із виробничим обладнанням.

Цей комплекс виробничих, економічних та соціальних ініціатив дозволив підприємству утримувати свої позиції в умовах невизначеності. Прийняття низки функціональних стратегій спрямоване на досягнення синергетичного ефекту управління, що призвело до поліпшення конкурентних позицій підприємства.

Сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості у зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування організації. Тому на заключному етапі внутрішнього аналізу підприємства важливо провести оцінку тих факторів внутрішнього середовища, які мають найбільший вплив на його діяльність (таблиця 2.14). Наприклад, висока оцінка в 3 бали вказує на сильний аспект діяльності підприємства, тоді як оцінка в 1 бал може свідчити про його слабку сторону.

Таблиця 2.14 - Перелік сильних і слабких сторін ПП «Талея»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство
1	2	3	4	5
Організація управління	1 Відповідність структури організації стратегії 2 Ефективна структура управління сприяє оперативній реалізації управлінських рішень 3 Підтримує спеціалізацію та інтенсифікацію функціональних підрозділів 4 Забезпечує можливість маневрування матеріально-фінансовими ресурсами	+	1 Недостатня оптимізація обміну даними між різними підрозділами компанії	- - -
Маркетинг	1 Забезпечення конкурентоспроможності за рахунок цінових переваг 2 Стійке позиціонування продукції та вітчизняному ринку	+	1 Відсутність власного відділу маркетингу	- -
Технологія	1 Поступове впровадження новітніх технологій на підприємство 2 Високий ступінь технологічної якості виробничої продукції	+	1 Старі технології та застаріле обладнання, які вимагають оновлення	- -

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5
Персонал	1 Висока кваліфікація та компетентність персоналу 2 Високий рівень виконання роботи	++ +++	1 Проблеми соціального та психологічного характеру	-
Фінанси	1 Прибуток від основної діяльності 2 Приваблива для інвестицій галузь	+++ +	1 Високі витрати на виробництво з використанням натуральної деревини	--
Організаційна культура і імідж	1 Широке розповсюдження інформації про підприємство 2 Високий бізнес-імідж компанії	+ ++		
Планування	1 Ретельна розробка планів 2 Висока якість виконання 3 Стійкий контроль за виконанням планів	++ +++ ++	1 Відсутність довгострокових стратегічних планів, що обумовлено швидкозмінним середовищем 2 Низький рівень управління запасами на складах	- --
Разом	Сильні сторони	29	Слабкі сторони	13

Основною точкою опори для стратегії повинні стати основні переваги підприємства, тоді як ефективна стратегія повинна спрямовуватися на мінімізацію впливу слабких сторін організації на її конкурентний статус.

Перший етап SWOT-аналізу включає ідентифікацію та оцінку ринкових можливостей і загроз шляхом використання матриці сприятливих можливостей та матриці загроз (таблиці 2.15 та 2.16).

Таблиця 2.15 - Матриця можливостей

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Сприятливі можливості						
1 Розвиток цільового ринку		+			+	
2 Підвищення попиту на продукцію компанії			+		+	
3 Посилення позитивного ставлення постачальників до співпраці із підприємством	+			+		
4 Розширення мережі постачальників	+			+		
5 Ефективність договірної політики	+			+		
6 Розширення продуктового асортименту			+			+
7 Зростання темпів розвитку галузі		+			+	
8 Підвищення глобальних цін на виробництво деревообробної галузі			+	+		

Таблиця 2.16 - Матриця загроз

Фактор	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки реалізації		
	Висока	Середня	Низька	Руйнування	Важкий стан	«Легкі удари»
1 Велика динаміка політичного оточення		+			+	
2 Зменшення кількості постачальників		+			+	
3 Поглиблення конкурентної боротьби		+				+
4 Тенденція до об'єднання українських підприємств у галузі деревообробки			+			+
5 Висока географічна залежність від ринкових умов		+				+
6 Збільшення закупівельних цін на сировину та матеріали		+			+	
7 Зростання кількості монополістичних підприємств			+		+	
8 Нестабільність економічного становища в країні		+			+	
9 Зміна ситуації на ринку			+			+

Після виявлення можливостей і загроз, а також слабких та сильних сторін підприємства, необхідно встановити ланцюжки зв'язків. Для цього формується матриця SWOT. У лівій частині матриці вказуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, оцінені за їхньою значущістю, а в верхній частині - виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища, які можуть впливати прямо або непрямо [32].

У таблиці 2.17 представлені вихідні дані для переліку стратегічних проблем у діяльності підприємства, який формується на основі матриці SWOT. Цей перелік використовується для визначення стратегічних альтернатив розвитку (таблиця 2.18) та формулювання мети діяльності підприємства.

Таблиця 2.17 - Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
1	2	3
СіМ	1 При наростанні кількості постачальників, ефективна організаційна структура дозволяє збільшити обсяги виробництва без додаткових витрат 2 Висока кваліфікація персоналу, договірна політика та позитивний імідж створюють можливість для підвищення лояльності постачальників та розширення їхньої бази	9 7
СлМ	1 Розвиток цільового ринку не буде ефективним без стратегічного бачення майбутнього 2 Зростання темпів розвитку галузі не компенсує відсутність науково-дослідницьких робіт і нововведень	6 7

1	2	3
СіЗ	1 Ефективність організаційної структури не вирішить проблем, пов'язаних з загостренням конкурентної боротьби	5
	2 Позиція на ринку та позитивний імідж не компенсують загрози зменшення сировинної бази	6
СлЗ	1 Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства може лише поглибити негативний вплив нестабільного економічного і політичного середовища в державі	8

Таблиця 2.18 - Перелік стратегічних альтернатив розвитку ПП «Талея»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
СіМ	Організаційні та кваліфікаційні переваги створюють можливість для об'єднання з постачальником(-ами) сировини та створення власної сировинної бази	8
СлМ	Проведення модернізації виробничої бази підприємства та використання новітніх розробок сприятимуть підвищенню продуктивності та зменшенню витрат, а також оптимізації внутрішніх процесів	7
СіЗ	Підвищення мотиваційних факторів для персоналу призведе до зміцнення команди та збільшення продуктивності праці, що надасть значні переваги у конкурентній боротьбі	7
СлЗ	Розробка стратегічних планів дозволить підприємству ефективно функціонувати незалежно від зовнішніх політично-економічних криз	5

Отже, переходимо до складання SWOT-матриці (таблиця 2.19).

Підсумовуючи результати, можна зазначити, що підприємство має свої слабкі сторони, такі як неясно сформульована стратегія, фізичне зношення частини обладнання, недостатня оптимізація обміну даними між відділами підприємства, високі витрати на виробництво з використанням натуральної деревини та низький рівень управління запасами на складах. Важливим аспектом є відсутність відділу маркетингу, що призводить до несистематичних та неперіодичних витрат на стимулювання збуту та рекламні заходи. Засновник компанії на початковому етапі роботи ПП «Талея» займався маркетинговою діяльністю, але з розвитком фірми стало очевидним, що для більш системної маркетингової стратегії потрібні відповідні фахівці.

Важливо зауважити, що ПП «Талея» має значний рівень фінансової незалежності, що призводить до підвищення рівня платоспроможності. Це створює стійку основу для формування та впровадження нових стратегій розвитку

підприємства.

Таблиця 2.19 - Матриця SWOT-аналізу для ПП «Талея»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	- розширення своєї частки на ринку; - введення продукції на нові ринки або в нові сегменти ринку; - використання передових технологій; - розширення мережі постачальників; - підвищення зацікавленості постачальників у встановленні угод із підприємством	- зміцнення конкурентних позицій інших компаній на ринку; - збільшення цін на сировину; - економічна нестабільність в країні; - сповільнення темпів розвитку ринку деревообробної галузі.
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони		
- продукція високої якості; - ефективна організаційна структура, що відповідає характеру виробництва; - гнучка цінова політика; - адаптація асортименту до потреб ринку; - контроль якості виробів; - позитивний імідж на місцевому ринку	- розширення присутності на нових ринках або в нових сегментах ринку; - розширення асортименту шляхом включення нових видів продукції, виготовленої з матеріалів-замінників натуральної деревини; - впровадження нових технологій	- удосконалення якості та розширення асортименту продукції для випередження конкурентів; - адаптація асортименту до фінансових уподобань споживачів; - відмова від посередників на користь ефективнішого розподілу обов'язків власним персоналом підприємства; - акцент на задоволенні потреб кінцевого споживача
Слабкі сторони		
- неясно сформульована стратегія; - фізичне зношення частини обладнання; - недостатня оптимізація обміну даними між відділами підприємства; - відсутність власного відділу маркетингу; - високі витрати на виробництво з використанням натуральної деревини; - низький рівень управління запасами на складах	- оптимізація процесів виробництва, асортименту та запасів; - розширення географії діяльності на нові ринки; - виявлення незадоволеного ринкового попиту; - впровадження автоматизації в бухгалтерські та логістичні процеси для підвищення ефективності праці	- удосконалення стратегії маркетингу та впровадження нових маркетингових інструментів; - перехід до більш економічної виробничої моделі при збереженні високої якості

Важливо підкреслити, що можливості та загрози можуть змінюватися, і невикористана можливість може стати джерелом конкурентної переваги для іншого учасника ринку, перетворюючись при цьому на потенційну загрозу. У зв'язку з цим, для ПП «Талея» рекомендуємо прийняти стратегію, яка оптимізує

внутрішні процеси підприємства. Це, відповідно, сприятиме більш ефективному використанню зовнішніх можливостей та запобігатиме можливим загрозам.

Висновок до розділу 2

В розділі проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Талея», існуючі стратегії діяльності та визначено слабкі сторони, що потребують вдосконалення.

В результаті проведеного аналізу було встановлено, що у 2022 році діяльність ПП «Талея» відзначалося прибутковістю, підприємство займало високі позиції на ринку меблів Західної України завдяки виробництву високоякісної продукції. Однак у 2023 році керівництво підприємства було змушене переглянути стратегію через економічну кризу, викликану війною з російською федерацією.

У попередні роки підприємство спеціалізувалося на виготовленні високоякісних меблів з натуральної деревини за індивідуальними замовленнями та роздрібному продажі. Проте внаслідок зниження купівельної спроможності населення та меншого попиту на дорогі меблі у 2023 році, компанія змінила асортимент і структуру виробництва, включаючи виготовлення меблів із більш доступних матеріалів-замінників натуральної деревини. Крім того, підприємство уклало угоди з великими роздрібними мережами будівельних товарів для постачання фурнітури для меблів.

Серед виявлених слабких сторін підприємства були визначені: неясно сформульована стратегія, фізичне зношення частини обладнання, недостатня оптимізація обміну даними між відділами підприємства, високі витрати на виробництво з використанням натуральної деревини, низький рівень управління запасами на складах та відсутність власного відділу маркетингу.

Основний акцент на подоланні цих проблем робиться через використання високого рівня фінансової незалежності, який відкриває широкі можливості для впровадження та реалізації нових ефективних стратегій.

РОЗДІЛ 3 ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1 Рекомендації щодо формування стратегічних напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції

Прийняття управлінського рішення про визначення напрямів розвитку ПП «Талея» повинне базуватись на виявлених в попередньому розділі можливих сферах докладання зусиль з боку менеджменту з метою виявлення можливостей для забезпечення ефективного функціонування підприємства в майбутньому. Така сукупність можливих напрямів розвитку, що формуються умовами оточення компанії з урахуванням її потенціалу, визначає, на нашу думку, стратегічний простір, в якому реалізуються (формуються, підтримуються) конкурентні переваги компанії.

ПП «Талея» необхідно вибирати напрями розвитку, що залежать від низки чинників: цілей підприємства, потреб клієнтів, технології виробництва, потенціалу, становища підприємства на ринку, впливу конкурентів та їхньої позиції щодо створення стратегії, політичної ситуації в країні, економічного розвитку, науково-технічного прогресу та ін.

Якісне розроблення стратегічних напрямів розвитку залежить від вищезазначених чинників, і кожен із них може бути суттєвим залежно від особливостей діяльності підприємства. Обґрунтування цілей та завдань, визначення потреб споживача з урахуванням ресурсів, знать та навичок під час прийняття управлінських рішень є основними чинниками, що впливають на розвиток ПП «Талея» та визначають його поведінку.

Підприємство може вибрати неефективний шлях, який у результаті призведе до закриття, тому ефективні методи переорієнтації напрямів діяльності, пошук висококваліфікованого персоналу, відмова від зайвої робочої сили забезпечать позитивні результати формування стратегії зростання.

ПП «Талея» можна назвати вузькопрофільним промисловим підприємством (оскільки воно займається виготовленням однотипної продукції), то ієрархію стратегій підприємства зобразимо на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Ієрархія стратегій на однобізнесовому підприємстві [25, с. 13]

Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства, такий як зростання, стабілізація чи скорочення, і займає найвищий рівень в ієрархії.

Функціональна стратегія розробляється окремо для кожного функціонального напрямку, такого як виробництво, маркетинг, управління персоналом, управління бізнес-процесами тощо. Ефективне формулювання та реалізація функціональних стратегій має значний вплив на формування корпоративної стратегії.

Операційні стратегії - це вузькоспеціалізовані стратегії, призначені для структурних підрозділів організації, які не є самостійними одиницями підприємства, таких як цехи, відділи, бригади і т.п. Такі стратегії займають найнижчий рівень в ієрархії.

Важливо зауважити, що всі стратегії взаємопов'язані, і кожен вищий рівень створює стратегічне середовище для нижчого та обмежує його в певних аспектах.

Отже, можна стверджувати, що стратегії на різних рівнях взаємодіють між собою, і тому недолік у функціональній чи операційній стратегії може вплинути на реалізацію всієї корпоративної стратегії та, відповідно, підірвати конкурентні позиції підприємства.

Продемонструємо зв'язок стратегій та відповідних процесів за допомогою рисунка 3.2.

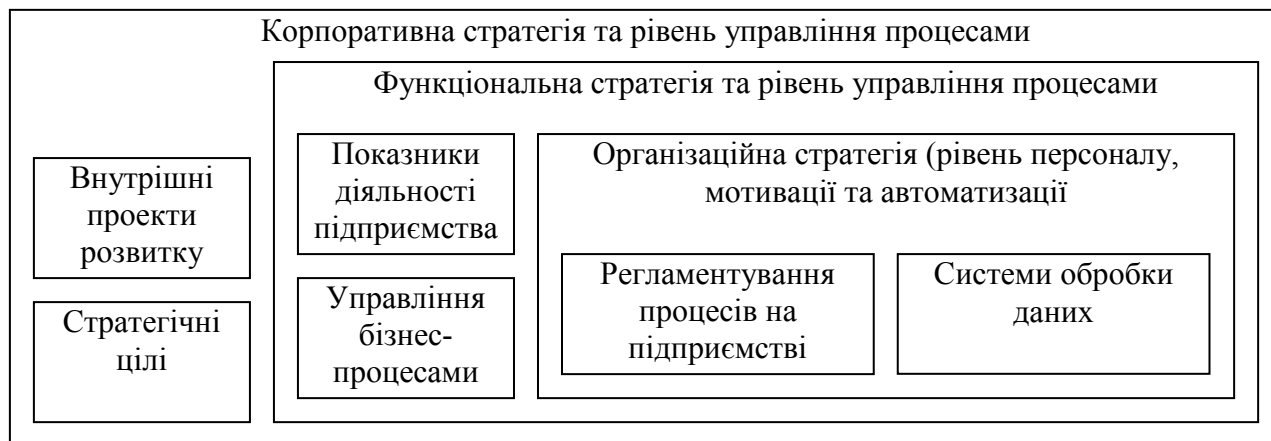


Рисунок 3.2 - Взаємозалежність стратегій та складових процесів

У всіх етапах стратегічних процесів підприємства загальною рисою є необхідність виконання завдань планування, обліку, стратегічного контролю та управління.

Формулювання корпоративної стратегії підприємства вимагає чітко визначених цілей для організації.

Головною метою підприємства є оптимізація процесів так, щоб ефективно підвищити продуктивність праці.

Це сприятиме скороченню витрат часу, людських та фінансових ресурсів, які витрачаються на виконання основних процесів підприємства. Такий підхід дозволить спрямувати ці ресурси на вдосконалення виробництва, розширення асортименту, виходу на нові сегменти ринку, що в свою чергу сприятиме поліпшенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Можливі напрями розвитку ПП «Талея», спрямовані на забезпечення розвитку підприємства в умовах конкуренції, наведені у таблиці 3.1. Таблиця також містить шляхи реалізації запропонованих, для подолання існуючих проблем ПП «Талея», напрямів розвитку та прогнозований ефект від їх впровадження.

Таблиця 3.1 - Напрямки розвитку ПП «Талея» в умовах конкуренції

Шляхи реалізації	Очікуваний ефект від впровадження
1	2
1 Модернізація основних засобів	
- проведення аудиту основних засобів для визначення їхнього технічного стану та потреб у модернізації; - оцінка фінансових ресурсів, необхідних для модернізації; - розробка бюджету та визначення джерел;	- покращення ефективності виробничих процесів, що призводить до збільшення продуктивності підприємства; - зменшення витрат на обслуговування та ремонт, що сприяє оптимізації експлуатаційних витрат;

1	2
- дослідження ринку для вибору сучасних технологій та обладнання, що відповідають потребам підприємства; - підбір та навчання кваліфікованих спеціалістів для впровадження нових технологій; - розробка плану поетапної реалізації модернізації для мінімізації виробничого впливу та забезпечення неперервності виробництва; - установлення партнерських відносин з постачальниками технічних рішень та обладнання для отримання оптимальних умов та сервісу; - організація навчання персоналу для ефективного використання нового обладнання та технологій; - проведення оцінки результатів модернізації з урахуванням покращень у продуктивності, якості та зменшення експлуатаційних витрат	- поліпшення якості виробів чи послуг через використання передових технологій та обладнання; - використання сучасних технологій дозволяє підприємству вирізнятися на ринку та підвищує його конкурентоспроможність; - покращення умов праці працівників, забезпечуючи їм сучасне та безпечне обладнання; - зменшення негативного впливу виробничих процесів на довкілля, сприяючи сталому розвитку; - залучення інвесторів, які бачать потенціал для розвитку та покращення ефективності підприємства; - розширення партнерських відносин та покращення співпраці з іншими компаніями; - гнучке реагування на зміни в ринкових умовах та вимогах споживачів; - покращення іміджу бренду підприємства, роблячи його привабливим для споживачів та інвесторів
2 Імплементація інформаційної системи	
- проведення детального аналізу бізнес-процесів підприємства; - дослідження ринку та вибір інформаційної системи, яка найкращим чином відповідає потребам підприємства; - створення детального плану, включаючи етапи впровадження, терміни та розподіл завдань між командами; - організація навчання для персоналу з роботи з новою інформаційною системою; - взаємодія інформаційної системи з існуючими програмами та технологіями на підприємстві; - забезпечення необхідної технічної бази для ефективної роботи інформаційної системи; - проведення тестування інформаційної системи на різних етапах впровадження та виправлення виявлених недоліків; - планування та реалізація поетапного впровадження системи для мінімізації впливу на роботу підприємства; - забезпечення постійного моніторингу роботи інформаційної системи та підтримка користувачів; - аналіз отриманих результатів та визначення впливу інформаційної системи на ефективність підприємства	- автоматизація та оптимізація ключових бізнес-процесів, забезпечуючи вивільнення зайвих працівників та більшу ефективність в їхньому виконанні; - прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень; - ефективніше виконання працівниками своїх обов'язків, скорочуючи час на рутинні операції; - централізований доступ до інформації про клієнтів та швидший обмін даними дозволяють забезпечити більш якісне обслуговування; - зменшення ризиків та помилок, пов'язаних з ручним введенням та обробкою інформації; - ефективне управління ресурсами та оптимізація витрат завдяки інформаційній системі може призвести до значного збільшення обсягів випуску продукції (на 20-25%); - інтеграція систем дозволяє швидше обробляти та передавати інформацію між відділами, що сприяє швидкій реакції на зміни; - отримання необхідної інформації для стратегічного планування та розвитку підприємства на довгострокову перспективу; - використання передових технологій дозволяє підприємству вирізнятися на ринку та підтримувати конкурентоспроможність; - можливість використання аналітичних інструментів для прогнозування тенденцій та планування стратегій; - покращення комунікації в межах підприємства, що сприяє спільній роботі та вирішенню завдань

1	2
3 Створення відділу маркетингу	
- формулювання конкретних завдань, які повинен вирішувати відділ маркетингу, відповідно до стратегічних цілей підприємства; - розробка оптимальної структури відділу, враховуючи функціональні обов'язки, комунікаційні ланцюги та взаємодію з іншими відділами; - проведення професійного відбору спеціалістів у сфері маркетингу; - організація тренінгів та навчання для забезпечення високого рівня компетентності працівників відділу; - встановлення системи вимірювання ефективності маркетингових заходів та побудова механізму звітності; - створення ефективних каналів комунікації з іншими відділами для взаємодії та обміну інформацією; - спільна робота з іншими структурними підрозділами для досягнення загальних бізнес-цілей; - створення механізмів контролю за якістю виконання завдань та досягнення цілей відділу маркетингу	- збільшення обсягів продажів продукції підприємства; - підвищення визнання бренду на ринку; - залучення нових клієнтів та розширення клієнтської бази підприємства; - підвищення лояльності клієнтів через якісніше обслуговування та персоналізацію продукції; - оперативне реагування на зміни в ринковому середовищі та адаптація до нових умов; - ефективне використання рекламних ресурсів; - оптимізація асортименту продукції, враховуючи попит та потреби ринку; - забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства; - побудова позитивної репутації підприємства, що впливає на сприйняття його клієнтами та співробітниками

Проведений у попередньому розділі аналіз дозволив зробити висновок, що однією зі найслабших сторін діяльності ПП «Талея» є недостатня оптимізація обміну даними між різними підрозділами компанії, що призводить до низького рівня управління бізнес-процесами, в результаті чого погіршуються конкурентні позиції організації на ринку.

Виходячи із цього, ми рекомендуємо вдосконалювати функціональну стратегію підприємства шляхом оптимізації та автоматизації основних бізнес-процесів з метою підвищення рівня продуктивності праці, раціоналізації та трансформації використання ресурсів ПП «Талея».

Оптимізація бізнес-процесів в організації призводить до підвищення її результативності. У сучасних умовах широкого впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя цей процес неможливий без використання інноваційних методів управління. Таким чином, спеціалізовані інформаційні системи є необхідним інструментом для покращення контролю та

управління бізнес-процесами підприємства.

Управління бізнес-процесами визначається як підхід до управління підприємством, де його діяльність розглядається як система взаємозалежних процесів, спрямованих на створення цільового результату, що має значущість для споживача, задовольняє його потреби та приносить прибуток підприємству в цілому. Головною особливістю цього виду управління є те, що оцінка результату відбувається не лише за якістю виконаних окремих функцій кожним відділом підприємства, а за загальним ефектом, отриманим внаслідок виконання усіх функцій, тобто вздовж усього ланцюга створення цінності [4].

Інформаційна система представляє собою узгоджений комплекс організаційно-технічних дій, технологій та ресурсів, які взаємодіють для ефективного функціонування інформаційних процесів [15, с. 84].

Ефективність оптимізації значних обсягів інформації та ресурсів, яка є ключем до успішної економічної діяльності підприємства, визначатиметься саме рівнем автоматизації управління бізнес-процесами ПП «Талея».

Для реалізації цього напрямку розвитку пропонується впровадження BPM-системи на підприємстві.

BPM-система (business process management) - це концепція керування організацією, в якій бізнес-процеси розглядаються як окремі ресурси підприємства, що потребують постійної адаптації до змін. Ця система включає в себе спеціальне моделювання бізнес-процесів, використання спеціалізованого програмного забезпечення і динамічну перебудову моделей бізнес-процесів за допомогою зусиль персоналу та програмних систем [4].

Основні переваги BPM включають:

- покращення управління бізнес-процесами підприємства, що забезпечує більшу прозорість та порядок у діяльності всіх працівників і підрозділів, сприяє їх оцінці та контролю;
- збільшення продуктивності праці робітників через готові та добре продумані інструкції на кожному етапі робочого процесу, що позитивно впливає на швидкість та якість виконання завдань;
- зменшення часових витрат на виконання певних видів завдань завдяки самостійному вирішенню системою певних аспектів, що підвищує точність та

швидкість виконання завдань;

- наявність інструментів для проведення аналізу термінів та результатів виконання процесів, навантаження працівників та ефективності їхньої роботи, що дозволяє вчасно виявляти та усувати проблемні місця в процесах [4].

Однак існує негативна сторона впровадження такої системи на підприємстві, а саме - опір змінам з боку колективу.

3.2 Проект реалізації обраного напрямку розвитку ПП «Талея»

Отже, для поліпшення ефективності бізнес-процесів, оптимізації використання ресурсів та підвищення продуктивності праці, ПП «Талея» було рекомендовано впровадження BPM-системи.

Для ПП «Талея» запропоновано BPM-систему Contentum, яка володіє такими перевагами для промислового підприємства: створення корпоративних додатків з меншою кількістю корпоративних кодів; швидка інтеграція з існуючими ІТ-системами; одна платформа для автоматизації продажів та обслуговування клієнтів; автоматизація процесів B2B продажів; продажі та обслуговування клієнтів та партнерів в месенджерах; гнучка настройка під особливості бізнес-процесів компанії; постійна сервісна підтримка програмістів; відносно невисока вартість програмного забезпечення [31].

Календарний план виконання проекту впровадження BPM-системи наведено в таблиці 3.2, що дозволяє зрозуміти взаємозв'язок між різними видами робіт, виконавцями та необхідними термінами для їх виконання.

Таблиця 3.2 - Календарний план проекту впровадження інформаційної системи на ПП «Талея»

Код роботи	Назва задачі	Термін виконання
1	2	3
A	Проект «Впровадження BPM-системи»	126 днів
A1	Початковий етап проекту	11 днів
A1.1	Аналіз і дослідження підприємства, визначення його потреб і проблем	10 днів
A1.2	Укладання контракту на субпідрядні роботи	1 день
A2	Планування і підготовка проекту	27 днів
A2.1	Підготовка і узгодження програми бізнес-процесів, узгоджений протокол по складу команди	14 днів
A2.2	Підготовка і узгодження проектних рішень	6 днів

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
A2.3	Визначення кількості необхідного ТЗ і ПЗ	7 днів
A3	Виконання та контроль проекту	31 днів
A3.1	Підготовка опитувальників, узгоджений детальний графік інтерв'ю	4 днів
A3.2	Проведення інтерв'ю	2 днів
A3.3	Узгодження протоколів та рішень	4 днів
A3.4	Підготовка драфтів проектних рішень	5 днів
A3.5	Підготовка моделі процесів проектної розробки	7 днів
A3.6	Проведення проміжного узгодження - презентації ПР	2 дні
A3.7	Доопрацювання недоліків проектних рішень	7 днів
A3.8	Узгодження проектних рішень	14 днів
A3.9	Визначення детальних вимог для розгортання	7 днів
A3.10	Запровадження розгорнутої ВРМ-системи	14 днів
A3.11	Налаштування бізнес-процесів. Виконання додаткової розробки. Проведення тестування і доробки функціональності за результатами тестування	14 днів
A3.12	Підготовка інструкції для користувачів. Проведення встановлення і налаштування системи робочих місць кінцевих користувачів	5 днів
A3.13	Видання наказу на ролі та навчання роботі в межах функціональності. Проведення навчання кінцевих користувачів. Видання наказу про проведення виробничої експлуатації	7 днів
A4	Завершення проекту	17 днів
A4.1	Виконання промислової експлуатації готової ВРМ-системи	17 днів

Наступним кроком є побудова структури робіт проекту (WBS) у вигляді ієрархії процесів (рисунк 3.3). Схему учасників проекту зобразимо на рисунку 3.4. Для впровадження ВРМ-системи на підприємстві визначено, що учасники проекту мають володіти такими характеристиками:

- керівники проекту повинні представляти собою співробітників з високою кваліфікацією та значним стажем роботи. Основним завданням керівників є контроль за виконанням необхідних робіт та забезпечення системного функціонування всього проекту;

- головним бухгалтером проекту виступає головний бухгалтер ПП «Талея». Його завданням є фінансовий контроль за витратами, які несе підприємство під час впровадження проекту;

- головним підрядником є консалтингова організація, яка відповідає за ведення ІТ-робіт, консультації та забезпечення впровадження інформаційної системи на підприємстві, а також розробку спеціального програмного забезпечення;

- з метою аналізу тенденцій ринку до проекту планується залучення

спеціального бізнес-аналітика;

- оскільки інформаційні системи потребують постійного технічного моніторингу, до проекту рекомендується залучення працівників технічної підтримки;
- так як система є абсолютно новою для підприємства, для консультування по роботі із новим програмним забезпеченням будуть залучені спеціальні тренери;
- відповідно до цього, основним завданням відділу кадрів є підбір персоналу.



Рисунок 3.3 - Структура декомпозиції робіт (WBS)



Рисунок 3.4 - Організаційна структура виконавців (OBS)

Слід звернути увагу на той факт, що у межах проекту підприємство не буде займатися розробкою власного програмного забезпечення, а замість цього придбає готове рішення. Отже, додаткових витрат на розробку не передбачено.

Всього на впровадження інформаційної системи плануються витрати розміром 278,5 тис. грн. (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Загальні витрати на ресурси за проектом впровадження BPM-системи на ПП «Талея»

Код роботи	Назва задачі	Загальні витрати, грн.
A	Проект «Впровадження BPM-системи»	278 560
A1	Початковий етап проекту	9 900
A1.1	Аналіз і дослідження підприємства, визначення його потреб і проблем	8 900
A1.2	Укладання контракту на субпідрядні роботи	1 000
A2	Планування і підготовка проекту	44 740
A2.1	Підготовка і узгодження програми бізнес-процесів, узгоджений протокол по складу команди	20 460
A2.2	Підготовка і узгодження проектних рішень	8 880
A2.3	Визначення кількості необхідного ТЗ і ПЗ	15 400
A3	Виконання та контроль проекту	167 820
A3.1	Підготовка опитувальників, узгоджений детальний графік інтерв'ю	4 000
A3.2	Проведення інтерв'ю	2 840
A3.3	Узгодження протоколів та рішень	1 960
A3.4	Підготовка драфтів проектних рішень	9 600
A3.5	Підготовка моделі процесів проектної розробки	13 440
A3.6	Проведення проміжного узгодження - презентації ПР	2 080
A3.7	Доопрацювання недоліків проектних рішень	13 440
A3.8	Узгодження проектних рішень	14 000
A3.9	Визначення детальних вимог для розгортання	16 660
A3.10	Запровадження розгорнутої BPM-системи	26 880
A3.11	Налаштування бізнес-процесів. Виконання додаткової розробки. Проведення тестування і доробки функціональності за результатами тестування	30 520
A3.12	Підготовка інструкції для користувачів. Проведення встановлення і налаштування системи робочих місць кінцевих користувачів	19 100
A3.13	Видання наказу на ролі та навчання роботі в межах функціональності. Проведення навчання кінцевих користувачів. Видання наказу про проведення виробничої експлуатації	13 300
A4	Завершення проекту	56 100
A4.1	Виконання промислової експлуатації готової BPM-системи	56 100

Наступним кроком доцільно оцінити ризики проекту.

Ризики в проекті не є статичними і можуть змінюватися на різних етапах виконання. Тому важливо проводити ризик-менеджмент під час реалізації проекту, щоб мінімізувати їхні наслідки.

Розглянемо види ризиків, з якими може стикнутися ПП «Талея» під час

реалізації проекту, включаючи організаційні, операційні, технологічні та людські аспекти. Організаційні ризики можуть включати низьку підтримку керівництва та неправильно розраховану тривалість проекту. Операційні ризики можуть охоплювати неадекватний фінансовий менеджмент та неефективний консультаційний сервіс. Технологічні ризики можуть виникнути через технічну складність та недостатню виробничу потужність системи. Людські ризики можуть бути пов'язані з низькою залученістю ключових користувачів та неефективним менеджментом проектної групи.

Необхідно також враховувати «чорних лебедів», які є непередбачуваними явищами. Складемо реєстр ризиків реалізації проекту, на основі якого можна оцінити ознаки ризиків, їх пріоритетність щодо негайності реагування, відповідальних за їх врегулювання тощо (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Реєстр ризиків проекту впровадження ВРМ-системи

Область ризику	Виявлення ризику		Власник ризику («менеджер ризику»)	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення	Аналіз ризику		
	Назва ризику	Опис, вплив на проект		Вплив	Ймовірність		Ймовірність	Оцінка прояву	Ранг
Субпідрядники	Можливий дефіцит спеціалістів, які будуть навчати персонал	Зміна штату фірми-підрядника; втрата ключових кадрів	Керівник - HR	Середній	Помірна	Організація колективних занять, підвищення рівня теоретичних знань персоналу	0,15	1	4
Ресурси	Вірогідність недостатньої виробничої потужності залученої системи	Фінансові втрати від вимушеного простою внаслідок низької виробничої потужності системи	Керівник проекту	Високий	Середня	Звернення до досвіду успішних практик, аналіз відповідних вимог системи і технічної бази підприємства	0,3	3	1
Менеджмент проекту	Невірно розраховані тривалість і бюджет проекту	Низький рівень менеджменту	Керівник проекту	Середній	Середня	Регулярний аналіз і актуалізація бюджету проекту і його тривалості	0,3	2	3
Персонал	Небажання персоналу навчатись	Зниження виробничої потужності персоналу організації-замовника	Консультант фірми-підрядчика	Середній	Середній	Проведення тренінгів	0,25	3	2

З таблиці бачимо, що найбільшим ризиком проекту є вірогідність недостатньої виробничої потужності залученої системи.

3.3 Оцінка ефективності змін на підприємстві

Впровадження пропонованої ВРМ-системи призведе до перетворень у штаті працівників, зменшивши його на 2 особи завдяки автоматизації процесів. Водночас, це призведе до розширення діяльності ПП «Талея», що вимагатиме інвестицій для успішної реалізації проекту. Загальну суму необхідних інвестицій наведено в таблиці 3.3.

Розрахуємо, яким чином зміняться основні фінансові показники діяльності ПП «Талея». Ефективне використання ВРМ-системи призведе до 20% зростання обсягів продажів. Крім того, впровадження ВРМ-системи підвищить рівень автоматизації управлінської діяльності, що дозволить скоротити кількість працівників підприємства на дві особи. Отже, очікується, що обсяг від реалізації продукції в 2024 році в ПП «Талея» зросте на:

$$\Delta Q = 38889,2 * 0,2 = 7777,84 \text{ тис. грн.}$$

Розмір витрат підприємства зазнає незначних змін, оскільки введення ВРМ-системи передбачає щомісячні витрати на технічну підтримку у розмірі 19,3 тис. грн. Таким чином, щорічні витрати ПП «Талея» на технічну підтримку ВРМ-системи становитимуть:

$$V_{\text{тех.підт.}} = 19,3 * 12 = 231,6 \text{ тис. грн.}$$

Водночас, ПП «Талея» отримало економію на заробітній платі двох вивільнених працівників (по одному з відділу постачання, З/П=13400 грн./міс., та відділу збуту, З/П=13850 грн./міс.):

Всього економія витрат на оплату праці становить:

$$\Delta V_{\text{опл.пр.}} = 13,4 * 12 * 1,22 + 13,85 * 12 * 1,22 = 398,94 \text{ тис. грн.}$$

Отже, зростання витрат ПП «Талея» в 2024 році, з урахуванням їх перерозподілу (в розрахунку приймаємо, що інші витрати залишаються на рівні 2022 року), буде наступним:

$$\Delta V_{\text{итр.}} = (32984,8 + 231,6 - 398,94) * 0,2 = 6563,5 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо фінансовий результат від операційної діяльності, який підприємство отримає додатково в 2024 році:

$$\Delta \Pi = 7777,84 - 6563,5 = 1214,3 \text{ тис. грн.}$$

Розраховані показники наведемо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Зміна основних фінансових показників діяльності ПП «Талея»

Показники	Рік		Зміна показника	
	2022	2024	Абс.	Відн.,%
Виручка від реалізації, тис. грн.	38889,2	46667,04	7777,84	20
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	32984,8	39548,29	6563,49	19,9
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2508,3	3722,6	1214,3	48,41

Таким чином, зростання виручки від реалізації продукції очікується на рівні 7777,84 тис. грн., собівартість робіт зросте на 19,9% або 6563,49 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності ПП «Талея» збільшиться на 48,41% або 1214,3 тис. грн.

Оцінка економічної ефективності введених змін у ПП «Талея» базується на порівнянні між вигодами від інновацій та витратами на їх впровадження. Проект вважатиметься ефективним, якщо він забезпечує повернення початкової суми інвестицій та приносить прибуток інвестору, який надав капітал [23].

Оцінка економічної ефективності включає розрахунок відносних показників результативності, що ґрунтуються на концепції вартості грошей у часі і враховують нерівноцінність грошових потоків у різні періоди. Для цього застосовується дисконтування - перерахунок вигод і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту, що базується на використанні техніки складних відсотків.

Для розрахунку ефективності проекту впровадження обраного напрямку розвитку ПП «Талея» ми проведемо розрахунок NPV (чистої приведеної вартості) і представимо його в таблиці 3.6. NPV вказує на суму грошових потоків, яку інвестор очікує отримати від проекту після повернення грошових витрат, включаючи первинні інвестиційні витрати, пов'язані з реалізацією проекту.

Чистий грошовий потік розраховують за формулою (3.1) [2]:

$$NPV_t = \frac{NCF_t}{(1+r)^k}, \quad (3.1)$$

де NCF_t - чистий грошовий потік за окремі періоди (роки), в даному випадку від фінансового результату від операційної діяльності віднімемо податок на прибуток в розмірі 18%; $(1+r)^k$ - дисконтний множник; r - ставка дисконтування, або норма дисконту.

Якщо NPV більше 0, рекомендується реалізувати проект; якщо NPV менше

0, краще відхилити проект, оскільки він не вигідний; якщо NPV дорівнює 0, проект не приносить ані прибутків, ані збитків. У даному випадку можна констатувати прибутковість проекту, оскільки NPV більше 0.

Таблиця 3.6 - Розрахунок NPV проекту реалізації обраного напрямку розвитку ПП «Талея»

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник, $i = 35\%$	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
1	2	3	$4=2-3$	5	$6=4*5$
0	0	278,56	-278,56	1	-278,56
1	995,73	0	995,73	0,74	736,84
2	995,73	0	995,73	0,549	546,66
Чиста приведена вартість					1004,94

Розрахуємо термін окупності проекту за формулою (3.2) [2]:

$$Ток = \frac{I}{ЧД_t^s}, \quad (3.2)$$

де Ток - термін окупності; I - обсяг інвестицій по проекту; $ЧД_t^s$ - річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

$$Ток = 0,3 \text{ роки або } 4 \text{ місяці}$$

Тобто термін окупності проекту становить близько 4 місяців.

Один із методів використання концепції чистої приведеної вартості для аналізу інвестиційних проектів - це визначення індексу прибутковості. Індекс прибутковості (PI) вказує на те, який дохід отримає інвестор за одиницю умовної грошової одиниці і відображає фінансову стійкість проекту. Якщо $PI > 1$, то проект вважається ефективним [2].

Цей метод визначає приведену вартість доходу в розрахунку на одиницю приведених витрат за формулою (3.3) [2]:

$$PI = \sum \frac{P_k}{(1+i)^n} \div IC, \quad (3.3)$$

де PI - індекс прибутковості; P_k - чистий грошовий потік; i - норма дисконтування; n - роки реалізації проекту; IC - загальний обсяг інвестицій за проектом. Маємо:

$$PI = \frac{1283,5}{278,56} = 4,6.$$

Після виконання обчислень чистого грошового потоку за проектом та загального обсягу інвестицій було встановлено, що індекс прибутковості перевищує 1. Це свідчить про те, що інвестиційний проект є привабливим та варто

розглядати його реалізацію.

Результати розрахунків представимо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Результати оцінки ефективності впровадження проекту реалізації обраного напрямку розвитку на ПП «Талея»

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	1004,94 тис. грн.	> 0
Ток	4 місяці	< 3 років
PI	4,6	> 1

З таблиці бачимо, що проект реалізації обраного напрямку розвитку ПП «Талея» є ефективним. Про це свідчить індекс прибутковості інвестицій, який перевищує 1, та термін окупності, який складає всього 4 місяці.

Отже, проведений аналіз свідчить про доцільність проекту реалізації обраного напрямку розвитку ПП «Талея», оскільки це призведе до збільшення прибутків та покращення фінансових показників.

Висновок до розділу 3

Можливими напрямками розвитку ПП «Талея», спрямованими на забезпечення розвитку підприємства в умовах конкуренції, є модернізація основних засобів, імплементація інформаційної системи та створення відділу маркетингу.

Підприємству рекомендовано вдосконалювати свою функціональну стратегію шляхом оптимізації та автоматизації основних бізнес-процесів з метою підвищення рівня продуктивності праці, раціоналізації та трансформації використання ресурсів ПП «Талея». Для реалізації цього напрямку розвитку підприємству запропоновано впровадження BPM-системи Contentum.

В ході розробки проекту впровадження BPM-системи було складено поетапний план виконання складових робіт, реєстр ризиків, фінансові витрати тощо. Завдяки використанню в своїй діяльності BPM-системи, на ПП «Талея» очікується зростання виручки від реалізації продукції на рівні 7777,84 тис. грн., собівартість робіт зросте на 19,9% або 6563,49 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності збільшиться на 48,41% або 1214,3 тис. грн.

Встановлено, що проект реалізації обраного напрямку розвитку ПП «Талея» є ефективним. Про це свідчить додатна чиста теперішня вартість проекту, індекс прибутковості інвестицій перевищує 1, а термін окупності складає всього 4 місяці.

ВИСНОВКИ

Розвиток промислового підприємства означає перехід на новий рівень існування через всебічні зміни. Цей розвиток можна аналізувати за змістом (економічним, техніко-технологічним, комерційним, соціальним, організаційним і ресурсозберігаючим) та видами діяльності (виробничим, інноваційним, інвестиційним, маркетинговим, інформаційним, фінансовим і розвитку персоналу).

Важливою складовою вивчення конкурентного середовища та визначення напрямків розвитку промислового підприємства є стратегічний аналіз. Цей етап аналізу визначає можливості та обрання стратегій розвитку в умовах глобалізації, регіональних змін попиту і стійкої зміни цінової кон'юнктури на ринках. Стратегічний аналіз сприяє формуванню інформаційної бази для ефективного встановлення цілей та обрання конкурентоспроможних стратегій.

Механізм управління процесами розвитку промислового підприємства є важливим інструментом для визначення та впровадження стратегії розвитку. Ця стратегія спрямована на визначення, формування та утримання конкурентних переваг, ґрунтуючись на оцінці потенціалу підприємства з урахуванням поставлених цілей розвитку. Також враховується вибір моменту імплементації стратегії, виходячи із досягнення критичних точок, а також розробка стратегії розвитку підприємства з урахуванням не лише його власних інтересів, але й інтересів економіки в цілому.

В роботі проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Талея», існуючі стратегії діяльності та визначено слабкі сторони, що потребують вдосконалення.

В результаті проведеного аналізу встановлено, що у 2022 році діяльність ПП «Талея» відзначалося прибутковістю, підприємство займало високі позиції на ринку меблів Західної України завдяки виробництву високоякісної продукції. Однак у 2023 році керівництво підприємства було змушене переглянути стратегію через економічну кризу, викликану війною з росією.

У попередні роки підприємство спеціалізувалося на виготовленні високоякісних меблів з натуральної деревини за індивідуальними замовленнями та

роздрібному продажі. Проте внаслідок зниження купівельної спроможності населення та меншого попиту на дороговартісні меблі у 2023 році, компанія змінила асортимент і структуру виробництва, включаючи виготовлення меблів із більш доступних матеріалів-замінників натуральної деревини. Крім того, підприємство уклало угоди з великими роздрібними мережами будівельних товарів для постачання фурнітури для меблів.

Серед виявлених слабких сторін підприємства були визначені: неясно сформульована стратегія, фізичне зношення частини обладнання, недостатня оптимізація обміну даними між відділами підприємства, високі витрати на виробництво з використанням натуральної деревини, низький рівень управління запасами на складах та відсутність власного відділу маркетингу.

В проектній частині роботи встановлено, що можливими напрямками розвитку ПП «Талея», спрямованими на забезпечення розвитку підприємства в умовах конкуренції, є модернізація основних засобів, імплементація інформаційної системи та створення відділу маркетингу.

Оскільки однією зі найслабших сторін діяльності ПП «Талея» є недостатня оптимізація обміну даними між різними підрозділами компанії, що призводить до низького рівня управління бізнес-процесами, в результаті чого погіршуються конкурентні позиції організації на ринку, підприємству рекомендовано вдосконалювати свою функціональну стратегію шляхом оптимізації та автоматизації основних бізнес-процесів з метою підвищення рівня продуктивності праці, раціоналізації та трансформації використання ресурсів ПП «Талея»

Для реалізації цього напрямку розвитку підприємству запропоновано впровадження CRM-системи Contentum, яка володіє такими перевагами для промислового підприємства: створення корпоративних додатків з меншою кількістю корпоративних кодів; швидка інтеграція з існуючими ІТ-системами; одна платформа для автоматизації продажів та обслуговування клієнтів; автоматизація процесів B2B продажів; продажі та обслуговування клієнтів та партнерів в месенджерах; гнучка настройка під особливості бізнес-процесів компанії; постійна сервісна підтримка програмістів; відносно невисока вартість програмного забезпечення.

В ході розробки проекту впровадження CRM-системи було складено

поетапний план виконання складових робіт, реєстр ризиків, фінансові витрати тощо.

Завдяки використанню в своїй діяльності BPM-системи, на ПП «Талея» очікується зростання виручки від реалізації продукції на рівні 7777,84 тис. грн., собівартість робіт зросте на 19,9% або 6563,49 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності збільшиться на 48,41% або 1214,3 тис. грн.

Встановлено, що проект реалізації обраного напрямку розвитку ПП «Талея» є ефективним. Про це свідчить додатна чиста теперішня вартість проекту, індекс прибутковості інвестицій перевищує 1, а термін окупності складає всього 4 місяці.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. К.: ЦУЛ, 2021. 53 с.
- 2 Берднікова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2007. 224 с.
- 3 Бондаренко Н., Удалих Д. Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). С. 174-184.
- 4 BPM - Управління бізнес-процесами. 2021. URL: <https://www.it.ua/products/sales/upravlenie-biznes-processami-bpm>.
- 5 Гейміфікація: як бізнесові граючі досягти цілей. K.Fund Media. 2021. URL: <https://kfund-media.com/gejmifikatsiya-yak-biznesovi-dosyagty-tsilej-grayuchy/>.
- 6 Годін А.М. Маркетинг: підручник. 2-е вид., перероб. и доп. - К.: Академвидав, 2014. 292 с.
- 7 Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 8 Дорохов О.В. Моделі підтримки прийняття рішень в управлінні організаціями. *Матер. II міжнар. наук.-техн. конф. Сист. аналіз та інформац. технол. САІТ-2009*. Київ, 26-30 травня 2009. С. 311.
- 9 Думанська К. С Особливості оцінки мобілізаційних можливостей компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 3. С. 105-109.
- 10 Дурович А. П., Копанев А. С Маркетинг в туризмі: Учбовий посібник. Під загальною ред. З. М. Горбилевой. Харків: ІНЖЕК, 2008. 400 с.
- 11 Іванчук К. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «розвиток підприємства». *Стратегія і механізм регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 231-239.
- 12 Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Донецьк, 2012. 36 с.
- 13 Клепікова О.А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в

управлінні підприємством. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2013. № 5. С. 74-77.

14 Кулиняк І. Я., Прийма Л. Р., Шпак О. Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2012. Вип. 3 (37). С. 55-58.

15 Лазор Я. О. Поняття та види інформаційних систем. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2019. № 837. С. 80-86.

16 Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: ЦУЛ, 2021. 280 с.

17 Масліченко О.М. Концептуальні засади організаційного забезпечення розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 3 (57). С. 330-332.

18 Матішак Ю. І. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2015. № 3 (223). С. 102-112.

19 Меліхов А.А. Організаційно-економічний механізм конкурентного розвитку підприємства. *Вісник Приазовського Державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 27. С. 14-26.

20 Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах. *Молодий вчений*. 2013. №2. С. 83-89.

21 Поняття конкурентоспроможності підприємства. 2020. URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=8839&lang=es>.

22 Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Випуск 22.10. С. 236-241.

23 Пріб К. А. Діагностика в системі управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 432 с.

24 Раєвнєва О. В. Механізми управління розвитком підприємства в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2007. 36 с.

25 Сасенко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Наукова думка, 2006.

390 с.

26 Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. №2 (62). С. 115-120.

27 Управління ресурсами підприємства: колективна монографія / За заг. ред. к.е.н., проф. Г.О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2014. 418 с.

28 Чорна М. В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UnW/efek_2015_1_5.

29 Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2021 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти*. Київ, 1 грудня 2021 року. С. 236-237.

30 Шубін О.О., Іванчук К.О. Методичний підхід до забезпечення стійкого економічного розвитку торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1 (16). С. 195-202.

31 Contentum BPM. URL: <https://top-evolution.com.ua/contentum/bpm/>.

32 SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. 2022. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи:

Вибір та обґрунтування напрямів розвитку промислових підприємств в умовах конкуренції

Обсяг пояснювальної записки: 74 аркушів.

Кількість рисунків: 12

Кількість таблиць: 26

Графічний матеріал (слайди, плакати) 6 шт.

1 Динаміка товарообороту в меблевому секторі України протягом 2018-2022 рр. (млн. грн.)

2 Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Талея»

3 Матриця SWOT-аналізу для ПП «Талея»

4 Напрямки розвитку ПП «Талея» в умовах конкуренції

5 Структура декомпозиції робіт (WBS) проекту впровадження BPM-системи на ПП «Талея»

6 Зміна основних фінансових показників діяльності ПП «Талея»

Додатки: -

"20" січня 2024 р.
