

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»
УДК _____

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
«__» _____ 20__ р.

**Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Економіка бізнес-підприємства»
зі спеціальності 051 «Економіка»**

**на тему: «Стратегічне управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» з
метою підвищення його інвестиційної привабливості»**

Виконав (-ла):
студент (-ка) II курсу, групи УЕ-з21мп
Грощенко Олександр Володимирович _____

Науковий керівник:
Доцент, к.е.н., доцент
Кавтиш Оксана Петрівна _____

Консультант з
економіко-математичного підрозділу:
Доцент, к.е.н, доцент
Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Рецензент:
Професор, д.е.н., доцент
Шевчук Олена Анатоліївна _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.
Студент (-ка) _____

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
«__» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Гроценку Олександру Володимировичу**

1. Тема дисертації «Стратегічне управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» з метою підвищення його інвестиційної привабливості», науковий керівник магістерської дисертації Кавтиш Оксана Петрівна, к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва, затверджені наказом по університету від «09» листопада 2023 р. №5220-м.

2. Термін подання студентом дисертації 05.01.2024.

3. Об'єкт дослідження: процес стратегічного управління розвитком підприємства.

4. Вихідні дані: Форма № 1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», а також нефінансова звітність підприємства за 2020-2022 роки, інша статистична звітність, аналітична інформація, нормативно-правові акти України.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Економічний зміст управління розвитком підприємства

1.2. Принципи, методи, функції та підходи до стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності

1.3. Науково-методичні підходи та показники оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

2.1. Господарсько-правові засади функціонування та загальна характеристика ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

2.2. Аналіз показників фінансово-економічного стану ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

2.3. Оцінка та аналіз показників ефективності стратегічного управління розвитком як основи інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

2.4. Використання методу таксономічного аналізу для оцінювання якості стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

3.1. Обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

3.2. Обґрунтування витрат на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів в діяльності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: презентація магістерської дисертації.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

Грощенко О., Кавтиш О. Стратегічне управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності. Східна Європа: економіка та управління. 2023. Вип. №3 (40). С. 19-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-3>.

Грощенко О.В., Кавтиш О.П. Управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Тези доповідей II Міжнародної наукової конференції «Розвиток сучасної економічної науки в умовах діджиталізації». м. Рига, Латвійська Республіка 22-23 вересня 2023 р. (дистанційно). DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-352-1-27>.

Groshchenko O., Kavtysh O. Ways to increase the investment attractiveness of domestic enterprises. XXII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки», присвячена 125-річчю КПП ім. Ігоря Сікорського, 22 листопада 2023 р. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/issue/view/17379>.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математичний	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		
---------------	---	--	--

9. Дата видачі завдання: 21 вересня 2022 року.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Затвердження напряму наукового дослідження	21.09.2022 р.	
2	Написання 1 розділу магістерської дисертації	22.03.2023 р.	
3	Написання 2 розділу магістерської дисертації	26.10.2023 р.	
4	Написання 3 розділу магістерської дисертації	15.11.2023 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	14.12. - 18.12. 2023 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру	05.01.2024 р.	
7	Захист магістерської дисертації	15.01-18.01.2024 р.	

Студент

Олександр ГРОЩЕНКО

Науковий керівник

Оксана КАВТИШ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Грощенка Олександра Володимировича виконана на тему «Стратегічне управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» з метою підвищення його інвестиційної привабливості», спеціальність 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства», КПП ім. Ігоря Сікорського, 2024, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури й додатків.

Робота виконана у обсязі 117 сторінок друкованого тексту, містить 30 таблиць, 21 рисунок, 1 додаток.

Метою магістерської дисертації є обґрунтування науково-методичних підходів та надання прикладних рекомендацій щодо забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком як основи підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до стратегічного управління розвитком для підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

З метою наукового обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» було використано системний підхід, монографічний, логічний методи, наукової абстракції, наукового узагальнення, аналізу, синтезу, таксономічного аналізу, наукового узагальнення, прогнозування. На основі результатів здійсненого аналізу було запропоновано рекомендації щодо диверсифікації ринків збуту (виходу на європейський ринок з ключовими товарами компанії) та розробки цифрової маркетингової стратегії (включає в себе розробку сайту з функцією онлайн-магазину) для підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток, потенціал розвитку, інвестиційна привабливість, підприємство, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The Master's diploma work is written by Oleksandr Volodymyrovych Groshchenko on the topic «Strategic management of the development of «KORPORATSIIA VTOREKS» LLC in order to increase its investment attractiveness» specialty 051 «Economics», educational and professional program «Economics of a business enterprise», Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2024, Kyiv.

The Master's diploma work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices.

The Master's diploma is executed in the volume of 117 pages of printed text, contains 30 tables, 21 figures, 1 appendix.

The purpose of the Master's diploma work is to substantiate scientific and methodological approaches and provide applied recommendations for ensuring the effectiveness of strategic development management as a basis for increasing the investment attractiveness of «KORPORATSIIA VTOREKS» LLC.

The object of research is the process of strategic management of enterprise development.

The subject of the research is theoretical, methodological and practical approaches to strategic development management to increase the investment attractiveness of «KORPORATSIIA VTOREKS» LLC.

In order to scientifically substantiate the directions for improving the efficiency of strategic development management of «KORPORATSIIA VTOREKS» LLC, the author used a systematic approach, monographic, logical methods, scientific abstraction, scientific generalization, analysis, synthesis, taxonomic analysis, scientific generalization, and forecasting. Based on the results of the analysis, the article offers recommendations for diversification of sales markets (entering the European market) to increase the investment attractiveness of «KORPORATSIIA VTOREKS» LLC.

Keywords: strategic management, development, development potential, investment attractiveness, enterprise, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	14
1.1. Економічний зміст управління розвитком підприємства	14
1.2. Принципи, методи, функції та підходи до стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності.....	21
1.3. Науково-методичні підходи та показники оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком підприємства.....	28
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».....	38
2.1. Господарсько-правові засади функціонування та загальна характеристика ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»	38
2.2. Аналіз показників фінансово-економічного стану ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».....	41
2.3. Оцінка та аналіз показників ефективності стратегічного управління розвитком як основи інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»	60
2.4. Використання методу таксономічного аналізу для оцінювання якості стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».....	66
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»	75
3.1. Обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».....	75

3.2.Обґрунтування витрат на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».....	81
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів в діяльності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»	97
Висновки до розділу 3	100
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток підприємств є комплексним поняттям, що відображає здатність останніх здійснювати перехід у якісно та кількісно нові стани. З позицій практики господарювання підприємств його забезпечення передбачає формування таких умов та таке реагування на чинники середовища функціонування, за яких підприємство буде досягати поставлених цілей та завдань в межах заданих параметрів й забезпечувати інтенсивне відтворення в довгостроковій перспективі, стратегічно.

В сучасних умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України вітчизняні підприємства стикнулись з ситуацією комплексної соціально-економічної кризи та зростання невизначеності середовища, втратою значної частки чи й потенціалу розвитку загалом, необхідністю змінювати вектор функціонування та власні поведінкові стратегії. Перед підприємствами гостро постали питання пошуку джерел фінансування, якісних кваліфікованих кадрів, матеріальних та нематеріальних активів тощо задля відтворення власного потенціалу та забезпечення подальшого розвитку, підвищення рівня інвестиційної привабливості. Класичні підходи та стратегії управління розвитком наразі є низько результативними й вимагають свого удосконалення. Зазначене свідчить про гостроту та актуальність обраної в магістерській дисертації проблематики.

Ступінь розробки наукової проблеми. Питання розвитку підприємств, потенціалу розвитку, управління розвитком, в т.ч. стратегічного є предметом досліджень широкого кола науковців. Серед них варто відзначити Богатирьова І.О., Пащенко О.П., Матішак Ю.І., Жилінську Л.О., Горіну Г.О., Бурмаку М.М., Кавтиш О.П., Раєвнєву О.В., Пономаренка В.С., Кашубу Я.М., Кизима Н.О. та ін. В той же час варто зазначити, що обрані об'єкт та предмет наукового дослідження потребують свого подальшого дослідження та обґрунтування теоретико-методичних та прикладних положень з урахуванням зростання невизначеності, зокрема, викликаной геополітичним гібридним конфліктом.

Зв'язок з науковими темами, планами та програмами. Магістерська дисертація виконана відповідно до планів науково–дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського в рамках теми: «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами і шляхи їх вирішення» (НДР 0116U004579), в рамках якої автором надано рекомендації щодо забезпечення результативності стратегічного управління розвитком з метою нарощення інвестиційної привабливості для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

Метою магістерської дисертації є обґрунтування науково-методичних підходів та надання прикладних рекомендацій щодо забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком як основи підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

Для досягнення поставленої мети у магістерській дисертації було поставлено й вирішено наступні **завдання**:

- обґрунтовано економічний зміст управління розвитком підприємства;
- охарактеризовано принципи, методи, функції та систематизовано наукові підходи до стратегічного управління розвитком з як підґрунтя підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- ідентифіковано науково-методичні підходи й показники оцінювання стратегічного управління розвитком підприємства;
- надано загальну характеристику та описано господарсько-правові засади функціонування ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»;
- здійснено аналіз показників фінансово-економічного стану ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»;
- проведено оцінювання та здійснено аналіз показників ефективності стратегічного управління розвитком як основи інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»;
- здійснено економіко-математичне моделювання якості стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» на основі таксономічного аналізу;

- обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»;
- здійснено розрахунок витрат та проведено оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів в діяльності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до стратегічного управління розвитком для підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

Методи дослідження. В магістерській дисертації для обґрунтування науково-методичних підходів та надання прикладних рекомендацій для щодо забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком як основи підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» було використано як загальнонаукові, так і специфічні методи наукового пізнання. Для обґрунтування економічного змісту управління розвитком підприємства, характеристики принципів, методів, функцій та систематизації наукових підходів до стратегічного управління розвитком з як підґрунтя підвищення інвестиційної привабливості підприємства та науково-методичних підходів й показників його оцінювання використано системний підхід, монографічний, логічний методи, наукової абстракції, наукового узагальнення, аналізу та синтезу. З метою проведення аналізу показників фінансово-економічного стану, оцінювання та здійснено аналіз показників ефективності стратегічного управління розвитком як основи інвестиційної привабливості підприємства бази апробації було застосовано методи коефіцієнтів, порівняльного аналізу, табличний, графічний методи. Таксономічний аналіз було використано для оцінювання якості стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС». Для обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком, а також розрахунку витрат та оцінювання соціально-економічної ефективності впровадження запропонованих заходів в діяльності

обраного підприємства було використано методи спостереження, наукового узагальнення, прогнозування.

Інформаційну базу дослідження склали матеріали мережі Інтернет у відкритому доступі, наукові статті, аналітичні довідки, фінансова звітність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в:

- уточненні комплексу наукових рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства, що, на відміну від усталених, враховують результати оцінювання якісних та кількісних показників управління його розвитком, врахування векторної дії чинників екзогенного- та ендогенного характеру при виборі стратегічних напрямів управління розвитком для нарощення перспективної інвестиційної привабливості.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування наданих рекомендацій як основи розробки стратегії виходу на зовнішні ринки та диверсифікацію джерел збуту за допомогою розробки цифрової маркетингової стратегії компанії, яка включає в себе розробку сайту, що виконуватиме функцію онлайн-магазину і допоможе залучити значний обсяг нових клієнтів. У результаті розрахунку витрат на реалізацію даних заходів та ефекту від їх впровадження, було доведено, що підприємство матиме змогу збільшити обсяги продажу, підвищити прибутковість та покращити рівень інвестиційної привабливості. Результати дослідження показують позитивний ефект щодо збільшення обсягів продажу, підвищення прибутковості, а також покращення рівня інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» (акт № 10/02 від 22.10.2023 р.).

Апробація роботи. Результати магістерської дисертації були апробовані на міжнародних наукових та науково-практичних конференціях: II Міжнародній науковій конференції «Розвиток сучасної економічної науки в умовах діджиталізації» (м. Рига, Латвійська Республіка 22-23 вересня 2023 р.) та XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної

економіки», присвяченій 125-річчю КПІ ім. Ігоря Сікорського (м. Київ, Україна, 22 листопада 2023 р.).

Публікації за обраною темою. За темою магістерської дисертації було опубліковано 2 тез доповідей на наукову статтю у фаховому виданні категорії Б:

1. Грощенко О., Кавтиш О. Стратегічне управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності. *Східна Європа: економіка та управління*. 2023. Вип. №3 (40). С. 19-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-3>.
2. Грощенко О.В., Кавтиш О.П. Управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Тези доповідей II Міжнародної наукової конференції «Розвиток сучасної економічної науки в умовах діджиталізації». м. Рига, Латвійська Республіка 22-23 вересня 2023 р. (дистанційно). DOI : <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-352-1-27>.
3. Groshchenko O., Kavtysh O. Ways to increase the investment attractiveness of domestic enterprises. XXII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки», присвячена 125-річчю КПІ ім. Ігоря Сікорського, 22 листопада 2023 р. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/issue/view/17379>.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Економічний зміст управління розвитком підприємства

Виявлення особливостей та сутності управління розвитком підприємства вимагає одночасного дослідження змісту самого поняття «розвиток підприємства», що є предметом наукової дискусії, проте не має в науковій літературі однозначного тлумачення. З позицій філософії розвиток можна розглядати як спрямовану закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів, що в результаті призводить до якісно нового стану цих об'єктів [1, с. 17]. Дослідники загалом надають його характеристики наступним чином [2]: перехід від одного якісного стану до іншого, якісна зміна безпосередньо у структурі об'єкта, виникнення якісно нового об'єкта тощо. Тобто розвиток завжди пов'язаний не тільки й не стільки з кількісними, скільки з якісними змінами. Він розглядається як невід'ємний атрибут усіх об'єктів, процесів і параметрів, які можуть виступати його характеристиками. Таким об'єктами, серед інших, є й економічна система, її підсистеми чи окремі суб'єкти, процеси, явища. Представимо характеристику авторських визначень сутності поняття «розвиток підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Авторські підходи до визначення сутності поняття «розвиток підприємства»

Автор/підхід	Ознака, через яку розкривається зміст					
	процес змін	тип (характер) та система змін	кількість і характер змін	система, взаємодія елементів якої призводить до змін	результат або стан змін	інтереси стейкхолдерів
Занора В. [3, с. 71]	+					
Пашенко О. [4, с. 100]		+				
Богатирьов І. [5, с. 80]			+			

Продовження таблиці 1.1

Нечепуренко М. [6, с. 23]	+					
Кифяк В. [7, с. 114]						
Матіщак Ю. [8, с. 21]			+	+		
Жилінська Л., Розумчук О. [9, с. 96]			+			
Прийма Л., Кулиняк І. [10, с. 238]					+	
Пушкар О. [11]						+
В.В. Кубіній, Я.М. Костик, В.Р. Мороз, І.І. Муска [12, С. 130-131]	+					

Джерело: побудовано на основі [3-12]

Як видно з таблиці 1.1, розвиток підприємства розглядається з позицій сутності змін, станів об'єкту чи результатів змін, системи та процесу, а також збалансованості щодо задоволення інтересів стейкхолдерів. Дані визначення не є суперечливими, вони дозволяють з різних позицій комплексно аналізувати розвиток підприємства та ідентифікувати його основні риси. Їх достатньо вичерпна характеристика, на нашу думку, наведена в роботі Горіної В. [13, с. 124], серед них: незворотність, інтенсивність, цілеспрямованість, закономірна природа, усталеність та передбачуваність, лінійність поряд з циклічністю, інваріантністю, випадковістю тощо.

У науковій літературі представлена досить розгорнута класифікація видів розвитку підприємства. Зокрема, на наш погляд, змістовно вона розкрита в роботах [3; 13-14]. Погоджуємось із дослідниками також в частині рівності дослідження розвитку підприємства, яку можна представити наступним чином (рис. 1.1).

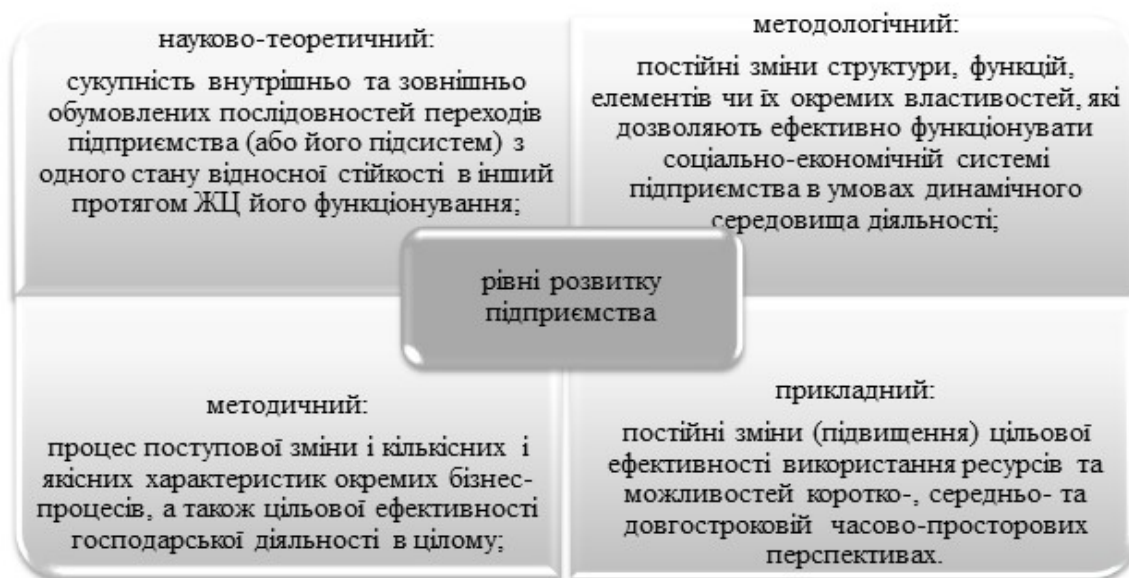


Рисунок 1.1 – Характеристика рівнів розвитку підприємства

Джерело: [3]

На основі аналізу наукових досліджень щодо сутності поняття «розвиток підприємства» та з урахуванням того, що підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка складається з низки підсистем та відповідних елементів, орієнтованих на реалізацію місії та завдань цієї системи в процесі забезпечення її розвитку, особливої ваги набуває узгодженість та забезпечення ефективної взаємодії між її структурними елементами насамперед за рахунок побудови якісної системи управління та орієнтації на взаємоузгодження інтересів ключових стейкхолдерів підприємства.

Таким чином, можемо зазначити, що розвиток підприємства – це узагальнююче поняття, яке характеризує ефективність, якість реалізації всіх бізнес-процесів, параметри їх взаємоузгодження у процесі здійснення господарської діяльності. З цих позицій розвиток підприємства доцільно розглядати як об'єкт управлінського впливу. При цьому, якщо розглядати задачі розвитку, то об'єктом управлінського впливу можемо вважати саме потенціал. На це, зокрема, вказує й така ознака видової класифікації розвитку як «рівень управління» [15-18].

Розглянемо підходи до визначення сутності управління розвитком підприємства.

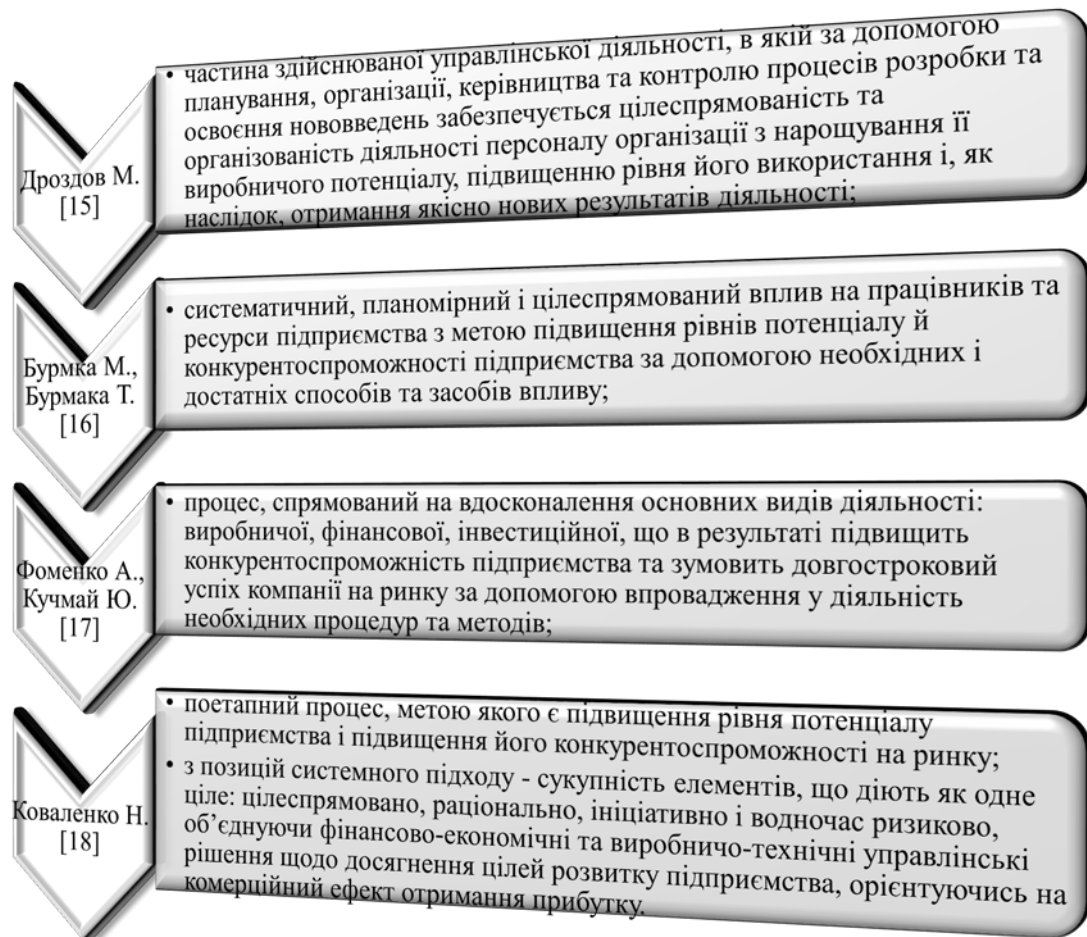


Рисунок 1.2 – Авторські підходи до визначення сутності управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15-18]

Раєвська О. та Пашенко О. вказують, що управління розвитком виникає в наступних ситуаціях [17, с. 213; 21, с. 117-118]. Відповідно до даних рис. 1.3 можемо зробити висновок, що управління розвитком підприємства носить динамічний, безперервний, циклічний характер в умовах постійного багатофакторного впливу та необхідності коригування чи зміни вектору розвитку, адаптації до цих умов [17]. При цьому управління розвитком підприємства забезпечує свого роду спадковість змін [15; 17-18], які є необхідними для утримання та нарощення власних стійких конкурентних переваг, досягнення бажаного (запланованого) рівня прибутковості та інвестиційної привабливості в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі як основних індикаторів самого розвитку в просторово-часовому взаємоузгодженні.



Рисунок 1.3 – Характеристика ситуацій необхідності здійснення управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Узагальнюючи вище зазначене можемо визначити, що управління розвитком підприємства реалізується на всіх рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. При цьому, на нашу думку, найбільш повно воно розкрито через призму процесного підходу в роботах Коваленко Н., авторка визначає управління розвитком підприємства як «процес підтримки підприємства в запланованій (бажаній) точці розвитку або необхідної зміни вектора задля досягнення основної цілі існування системи – формування, відповідного до параметрів середовища, які мають здатність випадково змінюватись, рівня конкурентоспроможності та формування спроможності до тривалої присутності підприємства як системи в економічному просторі економіки відповідно до рівня, на якому воно здійснює свою діяльність» [18, с. 73]. Відповідно до зазначеного, загальну схему управління розвитком підприємства можна представити наступним чином (рис. 1.4).



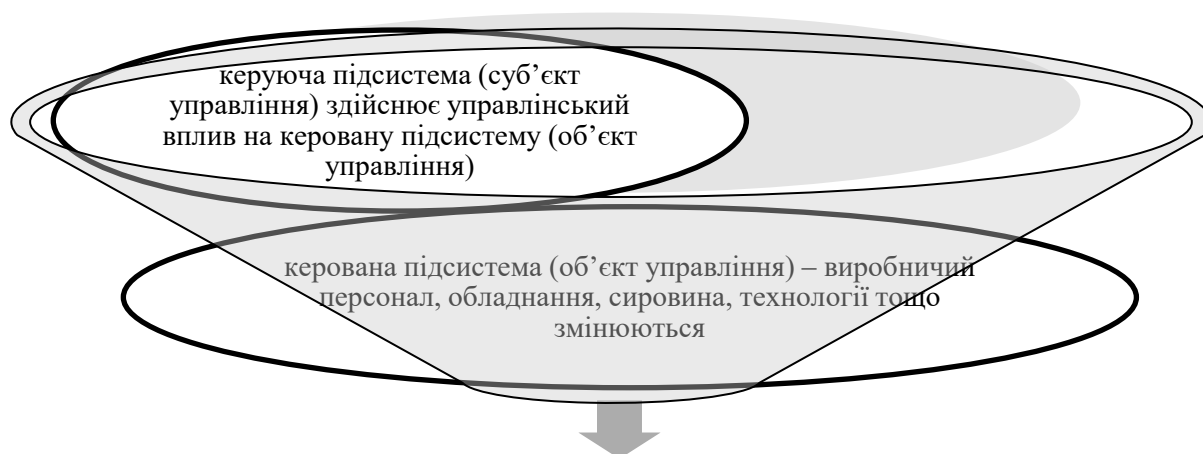
Рисунок 1.4 – Схема управління розвитком підприємства

Джерело: [21]

На процес управління розвитком підприємства впливає низка чинників. З усіх класифікаційних ознак, за якими їх можна характеризувати, зупинимось на окремих екзогенних та ендогенних. Серед них вагоме місце мають [3; 12-18]: державне регулювання економіки, в т.ч. підприємництва, макроекономічна ситуація, ступінь захисту прав власності, інклюзивність регуляторних інститутів, взаємодія з органами влади та ОТГ, масштаби діяльності компаній, рівень професійної підготовки менеджменту, кваліфікаційні характеристики персоналу, ступінь розвиненості та використання в діяльності інструментів стратегічного управління, в т.ч. ризик-менеджменту, політика взаємодії зі стейкхолдерами, географічне розташування підприємства або його бізнес-одиниць; обсяги випуску продукції та її якісні параметри, фінансово-економічний стан, політика й програми діяльності, запроваджена на підприємстві система планування, галузева конкуренція; параметри

споживчого попиту, рівень доходів, інвестиційний клімат, інновативність підприємства тощо.

Здійснивши контент-аналіз наукових праць, також можемо визначити необхідні риси управління розвитком підприємства [3; 17-19]: обов'язкова ідентифікація етапу ЖЦ розвитку підприємства з метою співставлення можливостей до розвитку з поставленими цілями та задачами, розгляд управління розвитком як безперервного процесу, який орієнтовано на вчасне виявлення протирічч, забезпечення їх узгодження та здійснення коригування всіх необхідних процесів, орієнтація на персонал, рівень його кваліфікації, підтримку високого рівня культури та мотивації задля мінімізації негативних наслідків, в т.ч. опору змінам. Суб'єктом управління розвитком підприємства є власники, менеджери усіх ланок, провідні спеціалісти. В той же час, згідно концепції стейкхолдерів можемо сказати, що інші заінтересовані сторони в тих чи інших ситуаціях можуть долучатись до процесу управління розвитком прямо або опосередковано. За класичним системним підходом в управлінні можемо говорити про керуючу та керовану підсистеми, взаємодія між якими й дає результат управлінського впливу [3; 18].



Вплив керуючої підсистеми на керовану є цілеспрямованим та, відповідно, забезпечує перехід від одного (поточного) стану до нового. При цьому управління розвитком підприємства передбачає переміщення системи з одного стану в інший, який можна характеризувати чепез призму нових якісних та кількісних характеристик. Водночас, керована підсистема здатна чинити вплив на керуючу. В кінцевому результаті теж маємо новий якісний стан.

Рисунок 1.5 – Логіка взаємодії керуючої і керованої підсистем управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [3; 18]

В основі управління розвитком підприємства лежить прагнення керуючого суб'єкта забезпечити сталий розвиток та нарощення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості за будь-яких умов та параметрів впливу чинників середовища (множинність станів) за рахунок врахування, прогнозування динаміки зовнішніх, адаптації до них та цілеспрямованого розвитку внутрішньо організаційних параметрів, впливу на дію і напрям внутрішніх чинників. Сам розвиток підприємства за рахунок реалізації управлінського впливу може мати один з напрямів [уточнено за 15]: екстенсивний (сировинно орієнтований) – в основні залучення додаткових ресурсів; інтенсивний (інвестиційно орієнтований) – в основні підвищення ефективності використання ресурсів; інноваційний (комерційно орієнтований) – в основі забезпечення зростання рівня комерціалізації результатів діяльності, креативності, проактивності.

1.2. Принципи, методи, функції та підходи до стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності

Розвиток підприємства не залежно від того, він є регресивним чи прогресивним, характеризується як постійний та незворотній процес. Така його характеристика ставить питання про його взаємозв'язок зі стратегією, адже саме вона дозволяє визначати, прогнозувати етапність розвитку подій та зміни. В то й же час, розвиток виступає однією з ключових категорій методологічного базису досягнення завдань та здійснення змін для забезпечення стратегічного розвитку підприємства за заданими параметрами [21]. Для розроблення та реалізації стратегії (забезпечення стратегічного розвитку) підприємству необхідно ідентифікувати базисні елементи своєї діяльності [18-20]: місію та філософію, джерело власних конкурентних переваг, особливості бізнес-процесів та місця в ланцюгу створення цінності й доданої вартості, характер ринків збуту, специфіку продукції та ресурси, структуру управління та виробничу програму, корпоративну культуру тощо.

Щоб ідентифікувати принципи, методи, функції та підходи до стратегічного управління розвитком підприємства, проаналізуємо поняття стратегічне управління.

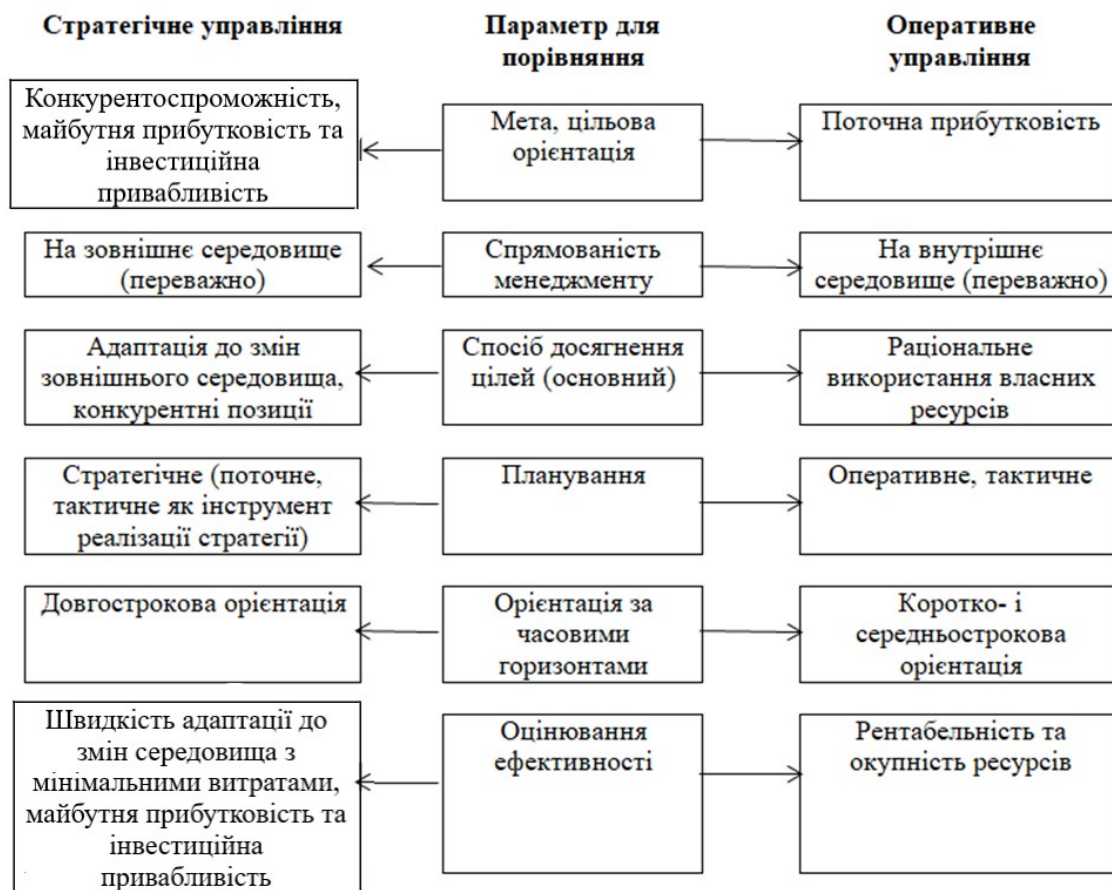


Рисунок 1.6 – Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства [21] варто розглядати через призму формування низки умов задля переважно якісних трансформацій та координації дій, які спрямовані на упередження виникнення та загострення, а також усунення протиріч, спричинених факторною дією середовища діяльності підприємства та реагуванням на них на рівні підприємства та його стейкхолдерів (суб'єктивна складова протиріч) для досягнення стратегічних цілей діяльності. Таке управління у роботі [21, с. 121] описане через логічну послідовність етапів – процесний підхід. В роботі [26] робиться акцент на наявності в сучасній теорії та практиці стратегічного управління розвитком підприємства трьох ключових підходів: кібернетичного (системного), синергетичного (процесно-системного) та рефлексивного. Автор же розкриває підхід до стратегічного управління розвитком підприємства через формування різних образів [26]. Таких образів автором рекомендовано стратегічно розробляти для підприємства три [26; 31]: 1) підприємства

як типового представника серед інших подібних – у «свідомості» органів державного управління; 2) так званий «ідеальний» у власній «свідомості» суб'єкта господарювання – саме він є орієнтиром для розвитку; 3) «ідеальний», який формується у так званий колективній «свідомості» стейкхолдерів – він формується з метою наближення реального стану до ідеального. Кожен із зазначених вище підходів доповнює розуміння сутності стратегічного управління розвитком підприємства. Проте, саме синергетичний, на наш погляд, дозволяє здійснити глибинне, комплексне дослідження як системних, так і процесних параметрів такого управління, відповідно й охарактеризувати модель стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 1.7) [37].

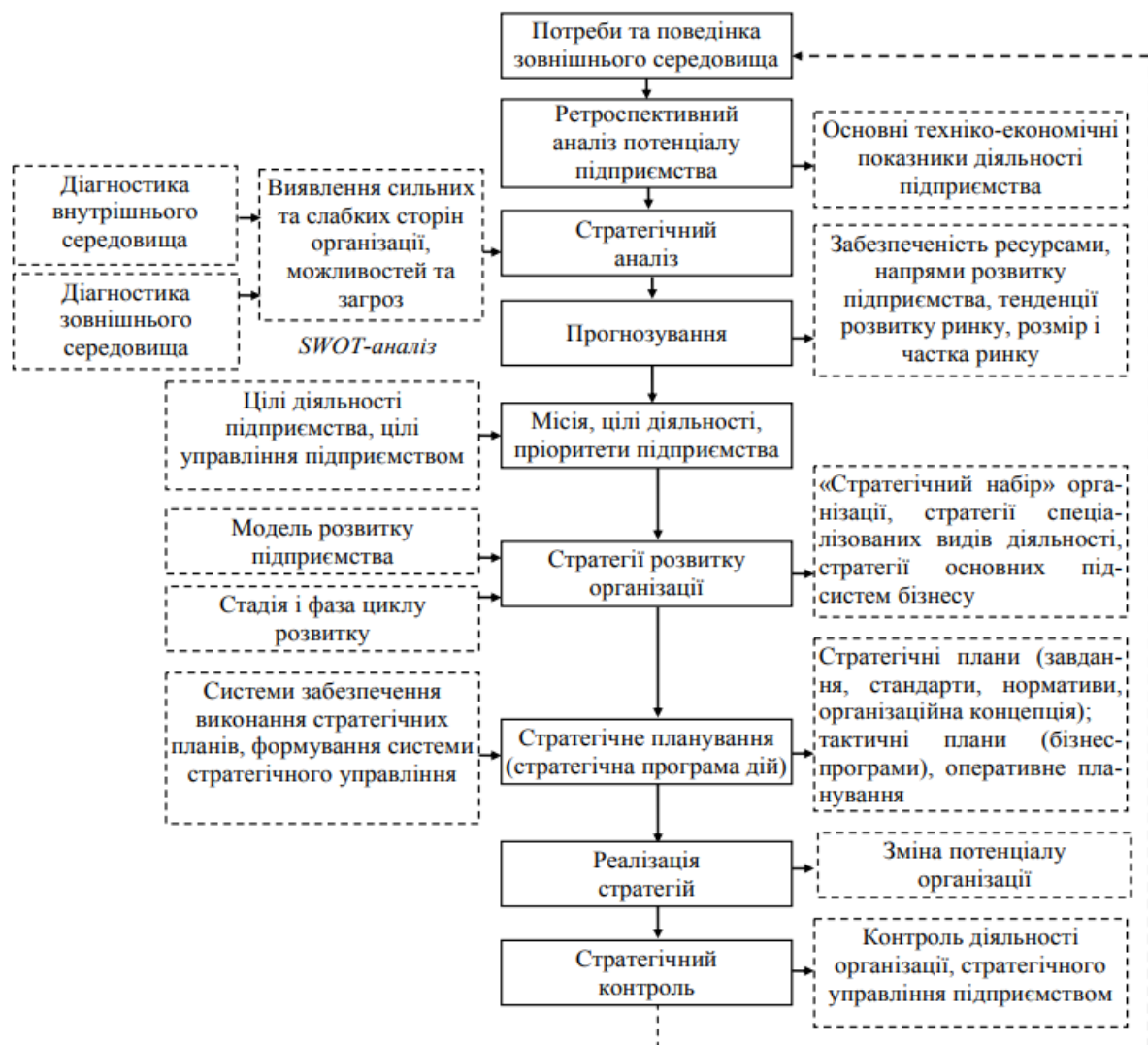


Рисунок 1.7 – Схема стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: [37]

Крім того, представлена схема стратегічного управління розвитком на перше місце ставить формування метаціль діяльності, розкриває задачі управління та робить акцент на інших складових як ідентифікованих у системному, так і у процесному підходах. Ще одним сучасним та активно використовуваним підходом до управління розвитком підприємства є збалансована система показників (ЗСП). Вона орієнтована на відображення та врахування інтересів основних стейкхолдерів, а також може «працювати» як з позицій розгляду в якості стратегічної цілі розвитку підприємства максимізацію його вартості (інвестиційної привабливості), так і нарощення конкурентних переваг в коротко- та середньостроковій і конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [35]:

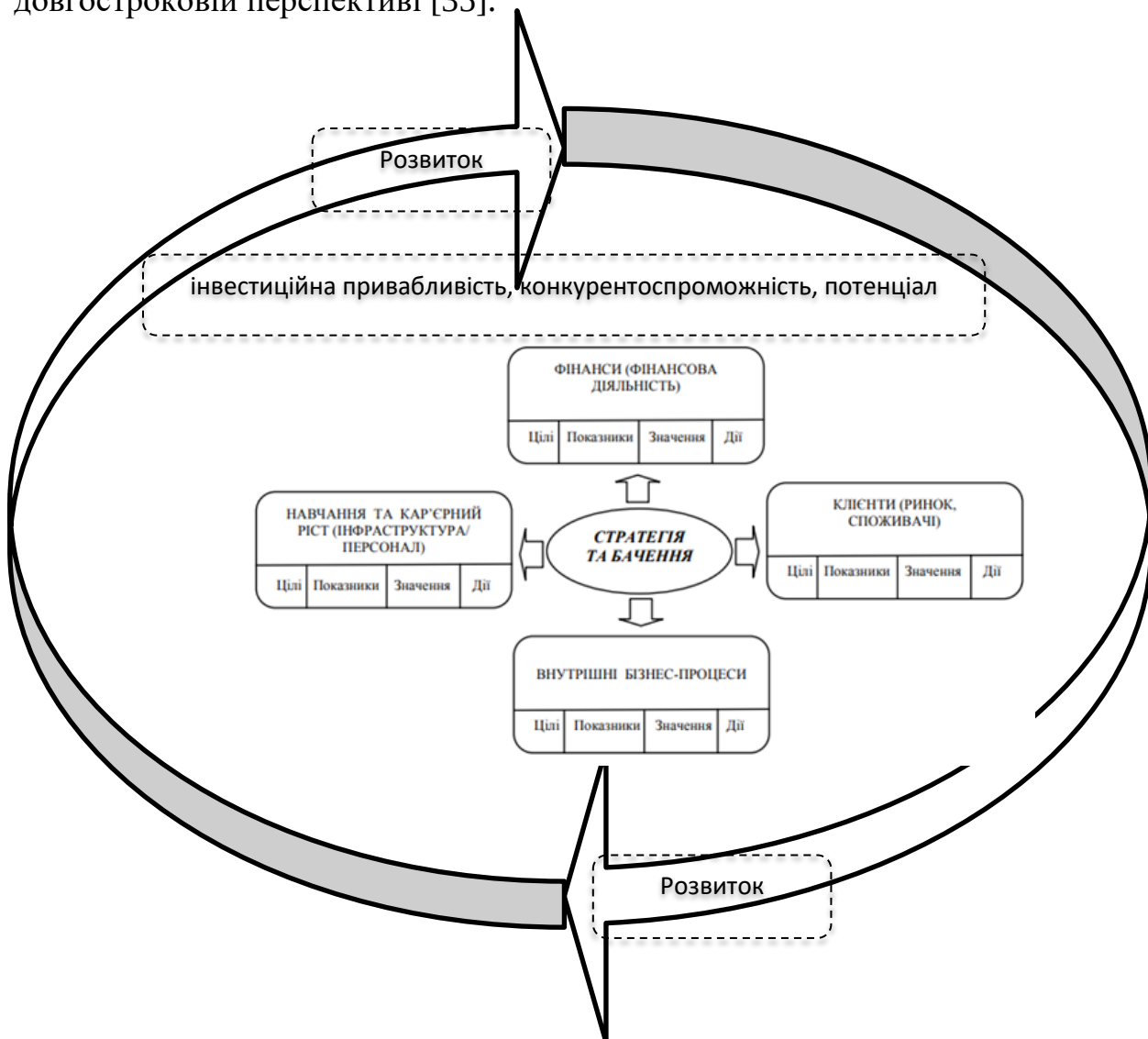


Рисунок 1.8 – ЗСП як інструмент стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Реалізація стратегічного управління розвитком підприємства чи реакція на зміни середовища відбувається шляхом здійснення відповідних функцій (стратегічне планування, організація та координування, мотивації, комунікація, моніторинг) [21-23; 36] за складовими потенціалу розвитку (виробничий, фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, трудовий, інтелектуальний) та відповідно до його використання з метою забезпечення інвестиційної привабливості та нарощення конкурентних переваг.

В основі реалізації стратегічного управління розвитком підприємства лежить низка базисних принципів. Серед них виділимо наступні: наявності підсистеми відтворення та вдосконалювання системи, яка розвивається, в складі підприємства, існування функціонального зв'язку, альтернативності структур, врахування інформаційних характеристик, багаторівневості, комплексності, сумісності та гнучкості. Їх детальна характеристика наведена в роботах [21, с. 117-118; 24, с. 50; 25]. Важливою складовою стратегічного управління розвитком підприємства виступає вибір відповідної стратегії розвитку, що, в кінцевому випадку, й дозволяє приймати рішення щодо досягнутого рівня конкурентоспроможності, а також потенціалу нарощення інвестиційної привабливості з урахуванням стратегічних поведінкових моделей. Наразі в науковій літературі напрацьовано низку класифікацій стратегій розвитку підприємства. Насамперед, їх можна класифікувати на активні та пасивні. Узагальнимо їх характеристики у табл. 1.2. [28].

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика активної та пасивної стратегій розвитку підприємства

Критерій для порівняння	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Рівень ризиків	високий	низький / середній
Сприйнятливість до інновацій	стратегічна орієнтація є інноваційною, активною, націлена на вимоги й потреби ринку щодо інновацій	інновації запроваджуються із запізненням, сприйнятливість до них є низькою, реагування на потреби ринку часто запізним
Конкурентна поведінка	характеризується як лідируюча	характеризується як наслідування
Збутова політика	є адаптивною, сконцентрованою на високому рівні сервісу, клієнторієнтованості	корегування збутової політики відбувається точково, за потреби

Продовження таблиці 1.2

Товарна політика	основні акценти на оновлення, забезпечення достатньої ширини та глибини асортименту	основна увага на обсяги виробництва, асортимент є вторинним
Цінова політика	гнучка	частіше «як у конкурентів»
Частка ринку	розширення наявної, вихід на нову, зростання інвестиційної привабливості та активності	втримання наявної, пасивна інвестиційно орієнтована поведінка, ситуативний факторний підхід
Конкурентна стратегія	активно-наступальна та / або ринкової ніші	пасивно-наступальна та /або захисна

Джерело: уточнено за [28, с. 349-350]

Також їх можна класифікувати на [21; 27]: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії стабілізації; стратегії скорочення; стратегії реструктуризації. За своєю логікою вони повністю вкладаються в наведену в табл. 1.3 класифікацію, оскільки відображають або переважно активну (наступальну) або ж переважно пасивну (захисну) позицію підприємства в процесі здійснення своєї діяльності як відкритої системи. Щодо методів стратегічного управління розвитком підприємства, то з позицій внутрішнього змісту мотивів діяльності та з урахуванням теорії заінтересованих сторін їх можна поділити на економічні, соціально-психологічні та організаційні (організаційно-розпорядчі) [38]. З позицій реалізації функцій стратегічного планування та моніторингу (аналізу, контролю) варто виокремити також і методи стратегічного аналізу. Серед них: методи конкурентного аналізу (зокрема, SPACE, стратегічний аналіз конкурентів, бенчмаркінг), методи ситуативного аналізу (SWOT, ланцюжки цінності, Kanban), методи портфельного аналізу (матричні методи БКГ, McKinsey, Shell / DPM, балансу життєвого циклу, PIMS) [39]. Процес реалізації стратегічного управління розвитком підприємства включає в себе вирішення низки взаємозалежних завдань. Серед основних з них [27, с. 15-16]:

- чітке визначення/формулювання, іншими словами, бачення бізнес-моделі та формування на цій основі конкретних усвідомлених «осяжних» стратегічних планів-завдань розвитку, тобто по факту мова про формулювання стратегічних мети діяльності, напрямку руху, місії, візії й філософії, підходів до їх виконання;

- трансформування поставлених стратегічних орієнтирів, місії, візії діяльності підприємства в конкретні (в часовому, просторовому й вимірному розумінні) цілі-результати;
- розроблення стратегії розвитку, що буде реструктурована/ деталізована в операційних та тактичних планах, узгоджена реалізація яких дозволить підприємству рухатись в межах запланованої траєкторії;
- забезпечити висококваліфіковане впровадження стратегії розвитку, тобто на основі усебічного якісного використання кадрового потенціалу;
- створити умови та здійснювати виважене усебічне оцінювання й моніторинг, аналіз запланованих, поточних та досягнутих результатів діяльності;
- створити умови для виявлення та урахування тенденцій, можливостей, загроз та ризиків, раціонального використання внутрішніх резервів розвитку, прийняття на цій основі відповідних управлінських рішень та здійснення необхідних коригувальних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку на основі реального досвіду, зміни умов, новацій тощо як основи мінімізації витрат та максимізації результатів, підвищення рівня інвестиційної привабливості.

Таким чином підсумуємо, що стратегічне управління розвитком підприємства варто розглядати як комплексне поняття, що формується через своєрідний синтез понять «стратегічне управління», «управління розвитком», «розвиток підприємства», «стратегічний розвиток підприємства», «потенціал розвитку». Функціональна роль стратегічного управління розвитком підприємства полягає в нарощенні потенціалу розвитку, формування умов сталості та забезпечення зростання конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості в середньо- та довгостроковій перспективі, тобто стратегічного розвитку на основі прийнятих та реалізованих управлінських рішень шляхом збалансування і взаємоузгодження інтересів ключових стейкхолдерів, бізнес-процесів, складових потенціалу, внесення за необхідності відповідних коригувань, врахування дії чинників екзогенного та ендогенного середовища.

1.3. Науково-методичні підходи та показники оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком підприємства

Оцінювання як розвитку підприємства, так і ефективності управління ним, зокрема стратегічного, є складною задачею, оскільки обидва поняття є ємкими за своєю суттю і складними в прикладному аспекті. Якщо аналізувати підходи до оцінювання управління загалом, то серед інших часто використовується результативний підхід, тобто оцінка здійснюється на основі результатів прийнятих управлінських рішень та дій. В контексті предмету дослідження – це розвиток підприємства (задачі, що стоять у процесі забезпечення розвитку засобами управління).

Серед підходів до оцінювання розвитку підприємства (управління за результатами) можна визначити підходи [26; 27; 29-31]:

За предметом (цілями-результатами):

- на основі оцінювання конкурентоспроможності – базується на виявленні основних факторів успіху для підприємства на визначеному ринку та порівнянні своїх позицій з конкурентами в динаміці; до плюсів підходу можна віднести усталеність показників оцінювання;
- на основі оцінювання потенціалу (зокрема для ідентифікації рівня інвестиційної привабливості бізнесу) – базується на оцінюванні всіх аспектів діяльності підприємства за відповідними складовими потенціалу, співставленні виявлених резервів, цілей та досягнутих результатів (розвитку); до переваг такого підходу науковці відносять усталеність показників, а також співставлення можливостей та цілей, які ставить перед собою підприємство. Відповідно і підприємство і інші групи потенційних інвесторів можуть на його основі робити висновок про доцільність вкладення коштів в його діяльність, оцінити всі потенційні вигоди та ризики;
- за фазою розвитку підприємства – базується на співставленні результатів діяльності підприємства за етапами його життєвого циклу в динаміці та

порівнянні з «собі подібними»; перевагою є можливість прогнозування кожної наступної фази розвитку та розроблення (зміна) відповідних стратегій й програм;
За методичним підходом (методикою):

- інтегрального оцінювання – базується на врахуванні науково обґрунтованого спектру кількісних та якісних показників до оцінювання та порівняння себе з еталоном на певному ринку (в галузі, сегменті тощо); базисною перевагою виступає можливість рейтингування, поєднання кількісних та якісних показників в процесі оцінювання;
- експертного оцінювання – в основі якісні оцінки експертів, при цьому параметри оцінювання можуть широко варіюватись, формуючи базиси для просторової характеристики розвитку підприємства; до ключових переваги можна віднести можливість залучення до експертного опитування широкого кола стейкхолдерів;
- багатокритеріального оцінювання – оцінюються показники, які дозволяють охарактеризувати вектор розвитку підприємства та на цій основі формувати стратегію й чіткі програми подальшої діяльності.

Лепейко Т. та Баланович А. систематизували показники, що найчастіше використовуються дослідниками в рамках зазначених підходів та можуть бути використані при оцінюванні ефективності управління за результатами, а також ті, що рідше і рідко використовуються [29, с. 140].

При цьому в рамках різних підходів використовуються методики як оцінювання часткових, так і комплексних, інтегральних показників. Останні набули найбільшого поширення. Зокрема, у праці [29] пропонується методика оцінювання на основі багатовимірною факторного аналізу. Він, на думку авторів, дозволяє здійснювати комплексну систематизацію ознак досліджуваного об'єкта, групувати фактори за їх змістом, а також виявляти приховані змінні. Авторами запропоновано розраховувати інтегральний коефіцієнт розвитку підприємства наступним чином [29]:

$$IKR_j = \sum_{i=1}^n (P_{ij} * W_i) \quad (1.1)$$

де IKR_j – інтегральний коефіцієнт j -го суб'єкта господарювання; P_{ij} – значення i -го показника для j -го суб'єкта господарювання; W_i – вага i -го показника.

У роботі [30] для цілісної уяви про стан та ефективність розвитку підприємств, а також оцінювання ступеня впливу різних складових на формування результируючих показників діяльності та рівня стратегічного розвитку запропоновано використовувати інтегральний показник рівня стратегічного розвитку підприємства як результату реалізації функцій стратегічного управління. Опис складових оцінювання за даною методикою представлено в таблиці А.1, дод. А.

Інтегральний показник рівня розвитку підприємства за даною методикою розраховується наступним чином [30]:

$$IP_{PCP} = \sum_{i=1}^n k_i * P_i = (k_{\phi.p.} * \Phi C) + (k_{в.р.} * УС) + (k_{m.p.} * МС) + (k_{в.р.} * ТС) + (k_{m.p.} * ІС) \quad (1.2)$$

де IP_{PCP} – інтегральний показник рівня стратегічного розвитку підприємства; k_i – ваговий коефіцієнт показників оцінки рівня стратегічного розвитку; P_i – часткові складові показники розвитку, зокрема складові: ΦC – фінансова; $УС$ – управлінська; $МС$ – маркетингова; $ТС$ – технологічна; $ІС$ – інноваційна; i – кількість складових.

Коефіцієнт значимості параметрів розраховується за формулою [30]:

$$k_i = \frac{(m*n) - R_{ij}}{0,5*m*n*(n-1)} \quad (1.3)$$

де k_i – коефіцієнт значимості i -параметру; m – кількість експертів; n – число параметрів; R_{ij} – значення ранга, присвоєного j - м експертом i -му параметру.

У дослідженні [30] наведено формули розрахунку кожної складової при розрахунку інтегрального показника та шкали оцінювання результатів. Результат оцінювання авторка пропонує інтерпретувати наступним чином: 0-0,3 як критичний, 0,3-0,5 як низький, 0,5-0,7 як середній, 0,7-1 як високий, а > 1 як дуже високий [30]. Зазначена методика корелює з визначенням задач, на які орієнтоване стратегічне управління розвитком підприємства. Мова про забезпечення ефективного (результативного) функціонування підприємства. В той же час, ще однією задачею, на яку орієнтоване стратегічне управління розвитком підприємства – це підвищення рівня конкурентоспроможності. Саме тому з позицій результативного підходу до оцінювання ефективності управління важливого значення набуває оцінювання рівня конкурентоспроможності, потенціалу його зростання згідно місії та стратегічних

цілей діяльності підприємства. На цьому, зокрема, наголошується і в роботі [31]. Суханова А., систематизувала методи та методологічні підходи оцінювання конкурентоспроможності. До основних підходів віднесено: засновані на аналізі конкурентних переваг, на теорії рівноваги підприємства і галузі, теорії якості товару, ефективної конкуренції, теорії мультиплікаторів, визначення позиції конкуренції з позиції стратегічного потенціалу, на використанні матриць, розрахунку інтегральних показників, порівняння з еталоном. Порівняння показників рівня конкурентоспроможності в динаміці та з конкурентами на ринку дозволяє робити висновки про ефективність реалізації прийнятих стратегічних рішень та рівень інвестиційної привабливості [31]. За критерієм статичності управління в літературі можна зустріти й підходи до оцінювання, представлені на рис. 1.9 [32]. До динамічних підходів за дослідженнями Лапіна Ю., Мазур І. відносять: витратний та цільовий, потреб [32]. Вони базуються на стратегічній оцінці конкурентоспроможності, проте поряд з іншим дозволяють оцінити й інвестиційну привабливість.

Поряд з цим варто зазначити й популярні у використанні при оцінюванні ефективності управління, зокрема, стратегічного, вартісно-орієнтовані підходи, висновки яких використовуються при оцінюванні інвестиційної привабливості. У роботі [33] зазначено, що серед них найбільшого розповсюдження набув метод оцінювання процесів розвитку на основі ринкової доданої вартості (MVA):

$$\text{MVA} = \text{ринкова вартість боргу} + \text{ринкова капіталізація} - \text{сукупний капітал} \quad (1.5)$$

Проте, все ж на наш погляд, такий підхід не відображає в повній мірі ефективність прийняття управлінських рішень, оскільки відображає статичний показник вартості бізнесу. Так, він, наприклад, не враховує вартості нематеріальних активів, що формуються в рамках стратегії розвитку. Також, згідно [33] можемо при розрахунку MVA спостерігати невідповідності визначення вартості активів.

Селективний	Фрагментарний	Комплексний
• передбачає оцінку ефективності управління підприємством з точки зору одного елемента системи управління. Селективність підходу до оцінювання ефективності управління підприємством призводить до розрізненості та різноманітної спрямованості результатів оцінювання, що не дозволяє мати загального уявлення про стан і цілеспрямованість функціонування системи управління підприємством у цілому	• характеризується епізодичністю (або ситуативністю). Тобто оцінювання ефективності управління підприємством проводиться лише за певних змін: або це прийняте управлінське рішення, або вдосконалення управління, або зміна вартості бізнесу. Саме цим пояснюється складність оцінювання ефективності управління, що веде до втрати актуальності фрагментарного підходу для досягнення мети оцінювання	• відрізняється оцінюванням ефективності управління підприємством у межах сукупності окремих елементів системи управління

Рисунок 1.9 – Підходи до оцінювання управління розвитком підприємства (за критерієм статичності)

Джерело: побудовано автором на основі [31; 32]

Автор у своїй роботі [33] поряд з цим вказує на використання в теорії та практиці господарювання показників ринкової (EVA) та акціонерної (SVA) доданої вартості. Наведемо формули їхнього розрахунку:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (1.6)$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток за вирахуванням податків і до сплати відсотків; WACC – середньозважена вартість капіталу; C – вартісна оцінка капіталу.

Даний показник може слугувати індикатором якості управлінських рішень в частині розвитку підприємства. Позитивне й зростаюче його значення є свідченням ефективності стратегічного управління розвитком. При цьому він враховує поряд з кінцевим результатом й обсяг капіталу, залученого для отримання прибутку підприємством, та є базисом для порівняння себе з конкурентами.

$$SVA = \text{розрахункова вартість акціонерного капіталу} - \text{балансова вартість акціонерного капіталу} \quad (1.7)$$

Використання SVA для оцінювання стратегічного управління розвитком підприємства дозволяє оцінювати створену вартість з урахуванням часового

параметру, що є важливим та цілком зрозумілим для стейкхолдерів [33; 34]. Не меншої ваги в сучасних умовах з позицій використання в якості базису реалізації завдань стратегічного управління розвитком підприємства та оцінювання його ефективності приділяється ЗСП, на чому робився акцент і в п. 1.2 [35]. У працях [35, С. 174-176; 36] наведено ґрунтовний перелік показників для різних груп стейкхолдерів та КРІ за складовими ЗСП. Цікавим з позицій результативного підходу до оцінювання стратегічним управлінням розвитком підприємства за ЗСП та потенціалу підприємства є й запропонований у роботі [21]. У ньому, окрім традиційних показників, зазначено й необхідність оцінювання стратегічного управління підприємством.

Крім того, ми можемо говорити про підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління з позицій безпосередньо оцінювання функцій, бізнес-процесів або результатів реалізації стратегії розвитку підприємства.

З позицій методів оцінювання наразі активного використання набувають економіко-математичні методи та моделі [40]: вищої математики, математичної статистики, широкий спектр економетричних методів, а також математичного програмування, дослідження операцій. Останні добре зарекомендували себе як основа розроблення методів та прийомів цілеспрямованих дій, кількісної оцінки прийнятих управлінських рішень, вибору більш раціональних з них. По відношенню до досліджуваного предмету, активно використовуються кластерний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, теорія ігор, матричні методи, компонентний аналіз.

Досить цікавим та комплексним підходом, що може бути використаний для оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком саме як основи підвищення інвестиційної привабливості підприємства, є визначений у роботі [41]. Розкриваючи поняття інвестиційної привабливості автори наголошують на його комплексній складній природі, яка визначається широким спектром параметрів ефективності управління розвитком та не обмежується суто фінансово-економічними показниками.

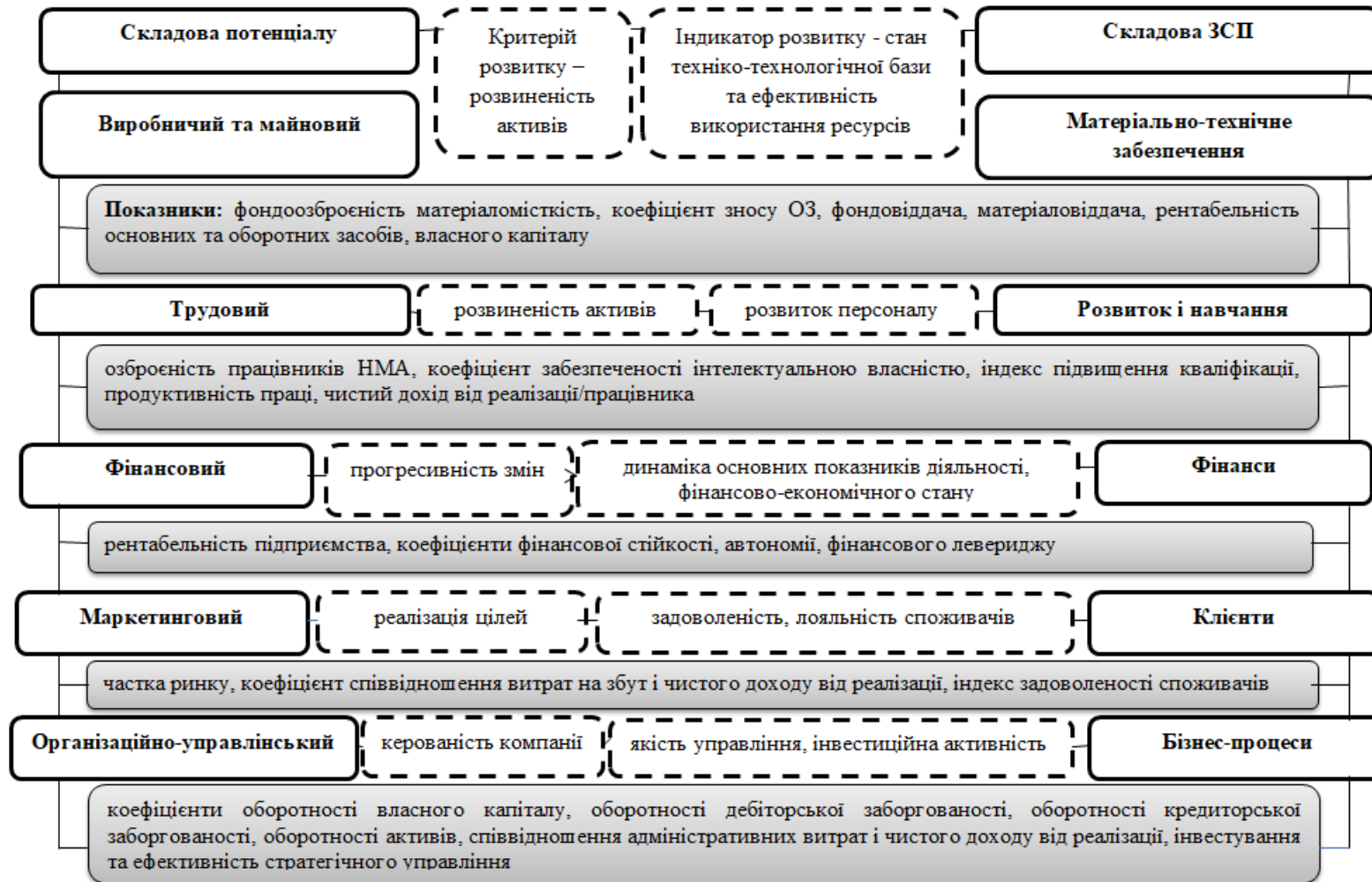


Рисунок 1.10 – Вимірники розвитку підприємства за складовими моделі ЗСП та потенціалу підприємства за Пащенко О.

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Так, автори вказують, що інвестиційна привабливість може бути представлена як модель, яка визначається кількісними та якісними показниками, які, в свою чергу, характеризують фінансово-економічний стан, маркетингове, кадрове, інфраструктурне, правове забезпечення, ефективність використання інформаційних технологій для комунікації з ключовими стейкхолдерами, зокрема, клієнтами, партнерами, інвесторами [41, с. 33], а також досягнутим й потенційним рівнем конкурентоспроможності [41, с. 32], тобто сукупно потенціалу розвитку.

Такий підхід, на нашу думку, для підприємств може забезпечувати якісне усебічне оцінювання стратегічного управління розвитком.

У нашій країні поряд з цим використовується й методикам визначення інвестиційно привабливості підприємств, затверджена Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій «Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій».

Вона відповідає міжнародного меморандуму IASC [42], може слугувати як для визначення параметрів інвестиційної привабливості для внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів, відображає основні тенденції стратегічного розвитку та базується на розрахунку й аналізі ключових показників діяльності: майнового стану; фінансової стійкості (платоспроможності); ліквідності активів; прибутковості; ділової активності; ринкової активності.

Якщо говорити про алгоритм оцінювання, варто ідентифікувати наступні основні кроки оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком підприємства: необхідно чітко ідентифікувати об'єкт оцінювання та суб'єктів:

- 1) які здійснюють оцінювання;

- 2) на яких орієнтовані його результати; ідентифікувати методи та підходи до оцінювання, принципи та обмеження, формат представлення даних; критерії оцінювання; групи показників, що є репрезентативними для відображення даних щодо об'єкту оцінювання.

Такий підхід дозволить реалізувати оцінювання відповідно до завдань, що стоять перед стратегічним менеджментом підприємства у процесі його розвитку задля підвищення рівня інвестиційної привабливості.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської дисертації на основі аналізу наукової літератури було обґрунтовано сутність понять «розвиток», «управління розвитком підприємства» та «стратегічне управління розвитком підприємства».

На основі аналізу наукових підходів до змістовних ознак стратегічного та тактичного управління й з урахуванням видової класифікації розвитку підприємства було охарактеризовано принципи, методи, функції та систематизовано наукові підходи до стратегічного управління розвитком як підґрунтя підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Обґрунтовано, що стратегічне управління розвитком підприємства є комплексним поняттям.

Його роль полягає в нарощенні потенціалу підприємства, формування умов сталості та забезпечення зростання конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості в середньо- та довгостроковій перспективі, тобто досягнення стратегічних цілей розвитку в процесі тактичної та операційної діяльності на основі прийнятих та реалізованих управлінських рішень, введення обґрунтованих змін шляхом збалансування і взаємоузгодження інтересів стейхолдерів, бізнес-процесів, складових потенціалу, внесення за необхідності відповідних коригувань, врахування дії чинників екзогенного та ендогенного середовища на постійній основі.

Було визначено та систематизовано науково-методичні підходи й ключові групи показників оцінювання стратегічного управління розвитком підприємства. Серед них, зокрема, виділено ті, що базуються на ЗСП, вартісно-орієнтованому підході, оцінюванні стратегічного потенціалу розвитку, конкурентоспроможності. Серед основних класифікаційних ознак виокремлення методів оцінювання основними є предмет та методика.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах доцільно поряд з традиційними підходами та методами до оцінювання використовувати методи-економічного моделювання, а для надання практично орієнтованих науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємств враховувати специфіку галузі, етап життєвого циклу підприємства, вектор дії чинників екзо- та ендогенного характеру.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

2.1. Господарсько-правові засади функціонування та загальна характеристика ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» спеціалізується на оптовій торгівлі зернових, деревини та супутніх товарів. ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» визначимо як суб'єкта МСП. Дана категорія встановлена на основі співвідношення компанії до двох визначальних критеріїв. Основний фінансовий показник - виручка від продажу продукції та послуг у 2022 році становила 4,1 тис. грн, не досягаючи встановленої граничної межі у 700 тис. євро.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Критерій	Опис
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»
Скорочена назва	ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	недержавна власність
Код ЄДРПОУ	43489477
Дата реєстрації	05.02.2020
Місто	Україна, 03035, місто Київ, вулиця Липківського Василя Митрополита, будинок 45
Уповноважені особи	Яруш Давид Євгенійович
Основний вид діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Інші види діяльності	Лісопильне та стругальне виробництво. Транспортне оброблення вантажів. Вантажний автомобільний транспорт. Купівля та продаж власного нерухомого майна. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Неспеціалізована оптова торгівля. Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Оптова торгівля відходами та брухтом.

Джерело: складено автором на основі [44]

Сумарна балансова вартість активів за зазначений період досягла рівня 252 тис. грн, що також не перевищує порогового значення у 700 тис. євро. Альтернативний критерій - середньоспискова чисельність працівників, яка формує понад 20 осіб, але при цьому знаходиться в межах критеріїв для малого підприємства, адже не перевищує граничного показника у 50 співробітників.

Підприємство пропонує широкий спектр продукції, зокрема дерев'яний розсічений матеріал, який активно використовується на теплоелектростанціях. Особливе застосування знаходить дерев'яна тирса, що є сировиною для пелет та служить підстилкою в галузі тваринництва. Особливий попит існує на тверді паливні пелети, що широко використовуються на котельних. У сфері олійної промисловості активно використовуються зернові. Фермерські господарства користуються зерном, шротом та іншими кормовими добавками, які надає компанія. Додатково, відходи з зернопереробних та овочевих підприємств знаходять застосування на біогазових станціях. Не менш важливим є технологічний дерев'яний матеріал, який є ключовим у виробництві тирсоплит OSB на відповідних виробничих підприємствах. В аспекті менеджменту підприємства ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» слід акцентувати увагу на впровадженні процесної моделі. За її умова підприємство розглядається як потік складових процесів виробництва, пов'язаних циклами розвитку і деградації. На рис. 2.1 наведена організаційна структура ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

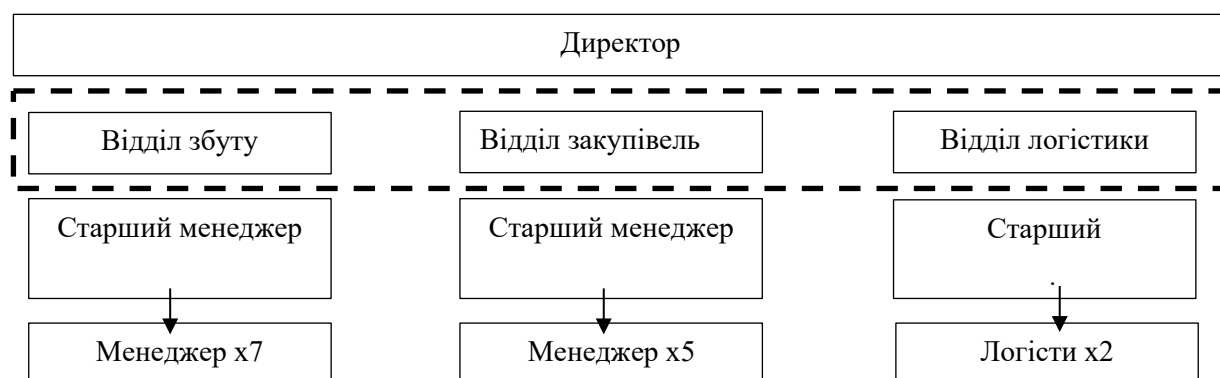


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Джерело: складено автором на основі [43]

До її складу входять управлінська ланка (директор та очільники відділів) та власне три відділи (збут, замовлення та логістика). Перший відділ зосереджується на пошуку підприємств, яким потрібно щось з асортименту ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС». Цей відділ супроводжує клієнта до етапу заключення договору та оплати послуг. Відділ замовлень спеціалізується на пошуку продавців, що можуть надати продукти згідно сформованого замовлення. Завданням менеджерів є заключення договору, отримання рахунків на оплату, передача бухгалтеру на оплату та звітування директору. Третій відділ (логістика) відповідає за опрацювання заявок двох інших відділів, формування маршрутів та онлайн супровід водіїв.

Описана процесуальна модель управління має ряд переваг для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС». Серед них гнучкість управління, тобто здатність відділів швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; оптимізація ресурсів, що зумовлено виділенням ключових бізнес-процесів; орієнтованість на клієнта завдяки адаптуванню процесів для надання максимальної цінності користувачам; а також покращення комунікації в межах кожного відділу.

ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» профілюється як ефективний суб'єкт ринку, спеціалізуючись на оптовій реалізації зернових, насіння, фуражів, деревини та інших товарних позицій. Вивчення господарських та юридичних аспектів оперативної діяльності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» не виявило аномалій або відхилень від встановлених стандартів, що вказує на пріоритетність корпоративних цінностей та строгу адгезію до українського законодавства. Ця стратегія дотримання правових норм і ділової етики стає запорукою репутації та довіри з боку партнерів. Інтегрований підхід до корпоративного управління сприяє збереженню стабільної позиції на ринку в умовах змінюваної економічної кон'юнктури. Також відзначається, що широкий асортимент продукції, який пропонується, дозволяє підприємству забезпечувати потреби різноманітних ринкових сегментів. Дотримання високих стандартів якості та виконання зобов'язань перед партнерами є основними принципами діяльності компанії,

завдяки чому підприємство вже протягом тривалого часу утримує лідерські позиції у своєму секторі.

2.2. Аналіз показників фінансово-економічного стану ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Дослідження економічної стабільності підприємства та детермінант прибутковості й інвестиційної привабливості ґрунтується на систематичному вивченні аудиторських записів та інших фінансових матеріалів. Для детальної та інтегрованої характеристики рівня оснащеності підприємства основними засобами та вивчення продуктивності їх застосування у рамках реалізації стратегічних завдань розраховано ряд показників, представлених у таблиці 2.2.

Таблиця 1.2 – Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Фондомісткість	0,061	0,004	0,003	-0,058	-94,89%
Фондоозброєність	0,065	0,004	0,003	-0,062	-95,19%
Фондовіддача	45,345	4688	683,2	637,855	1406,67%
Рентабельність основних засобів	0,029	-7,561	0,144	0,115	397,76%

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

Проаналізувавши отримані результати, можна зробити висновок, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» забезпечена основними засобами в достатній мірі. Зменшення показника фондомісткості у 2022 році на 94,89% порівняно з 2020 роком свідчить про те, що підприємство зуміло збільшити ефективність використання своїх основних засобів. Даний показник може свідчити також про те, що підприємство здійснило ряд заходів для зниження витрат на утримання та обслуговування своїх основних засобів, зокрема за рахунок їх модернізації або

заміни менш фондомісткими активами. Зменшення показника фондоозброєності у 2022 році на 95,19% порівняно з 2020 роком свідчить про те, що підприємство значно зменшило обсяг основних засобів на одиницю виробничої потужності або обсягу виробництва. Таке різке скорочення показника фондоозброєності може бути результатом оптимізації основних засобів. Фондовіддача стрімко підвищилася за діагностований період тому, що підприємство ефективно оптимізувало використання своїх основних засобів, зосереджуючись на підвищенні продуктивності та виробничої ефективності. Рентабельність основних засобів також демонструє позитивний тренд, адже підприємство успішно зосереджується на максимізації прибутку з кожної одиниці своїх основних засобів. Дослідження власності та зобов'язань організації, представлене у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз майнового стану ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,19	1175,81	1175,81	1174,62	98686%
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,190	0,175	0,175	-0,015	-7,77%

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

Зростання коефіцієнта оновлення основних засобів (від 1,19 у 2020 році до 1175,8 у 2022 році) означає, що підприємство активізувало процес придбання нових та сучасних основних засобів, замінюючи застаріле або менш ефективне обладнання. Така динаміка може вказувати на інвестиційну активність компанії, спрямовану на модернізацію виробничої бази, впровадження новітніх технологій та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Зростання коефіцієнта вибуття основних засобів означає, що підприємство зменшило темпи списання, продажу або іншого виведення своїх основних засобів з експлуатації. Значення коефіцієнта вибуття, яке змінилося з 0,19 у 2020 році до 0,175 у 2022 році, свідчить про більш консервативний підхід до

відновлення або заміни активів. Це може вказувати на покращення якості обладнання, збільшення терміну його служби або стратегічне рішення утримувати активи у використанні довший час з метою оптимізації витрат.

Отримані дані діагностики майнової позиції підприємства акцентують увагу на необхідності деталізованого вивчення індикаторів, що ілюструють оборотний цикл основних засобів. Цей аспект є критичним для оцінки продуктивності управління тривалими активами компанії, які становлять основу виробничої спроможності та впливають на позицію підприємства у конкурентному середовищі (див. таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	2,56	2,76	3,23	0,67	26,17%
Коефіцієнт оборотності запасів	2,98	0,98	0,16	-2,82	-94,69%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,60	6,22	0,76	-13,83	-94,78%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,53	0,61	0,08	-1,46	-94,94%
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів (дні)	143	132	113	-30	-20,74%
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості (дні)	25	59	479	454	1814%
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості (дні)	238	600	4709	4471	1878%

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів) демонструє позитивний тренд (збільшення 26,17%), що підприємство збільшило ефективність використання своїх оборотних активів протягом зазначеного періоду. Така динаміка свідчить про оптимальне управління ресурсами, зокрема запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю. Зменшення коефіцієнту оборотності запасів вказує на те, що підприємство потребує більше часу для перетворення своїх запасів у готову продукцію та її реалізації. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 94,78%, а

коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 94,94%. Це означає, що підприємство довше збирає кошти від своїх покупців та одночасно збільшило терміни виконання своїх фінансових зобов'язань перед постачальниками або кредиторами. Тривалість одного обороту оборотних засобів зменшилася від 143 до 113 днів, а це вказує на підвищення ефективності управління оборотними засобами - підприємство швидше обертає свої засоби, що може сприяти збільшенню ліквідності. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості збільшилася від 25 до 479 днів. Це вказує на те, що клієнти стали довше затримувати платежі, що може свідчити про потенційні проблеми з надійністю покупців або зміненої політики кредитування підприємства. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості збільшилася від 238 до 4709 днів, що також є позитивним фактором адже вказує на значне збільшення термінів оплати і може бути результатом переговорів з постачальниками, використання підприємством своєї переваги на ринку або інших стратегічних рішень, що збільшують фінансовий ресурс підприємства.

Отже, на підставі комплексного огляду використання основних засобів, майнового стану та ділової активності підприємства, можемо констатувати, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» демонструє ефективний менеджмент своїми основними активами, з урахуванням специфіки галузевої діяльності. Індикатори фондоддачі та фондоозброєності акцентують увагу на стабільності та репутації підприємства як надійного партнера. Характерною рисою даної компанії є значущі показники оборотності матеріальних ресурсів та часові параметри їх циркуляції. Для ефективізації використання довгострокових активів у ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» рекомендується провести аудит застарілого та невикористовуваного обладнання, ексклюдувати нерелевантні компоненти та активізувати ті ресурси, які залишилися невикористаними.

Ефективність застосування трудового потенціалу аналізується на основі даних щодо чисельності працівників, їхньої кваліфікаційної структури, динаміки змін у складі персоналу, показників ефективності виконання обов'язків та інших релевантних параметрів.

На завершення 2022 року чисельність персоналу ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» становила 18 осіб, що вказує на збільшення кількості співробітників на 13% порівняно із попереднім роком, як це відображено на графіку (рис. 2.2). Причиною такої динаміки стало активне розширення діяльності компанії. Зростаюча потреба в спеціалізованих кадрах та адаптація до змінюваних ринкових умов спричинили цю позитивну тенденцію. Це підтверджує стратегічний підхід компанії до планування своїх ресурсів.

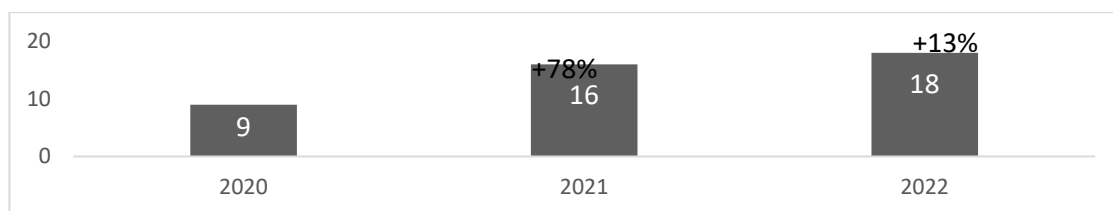


Рисунок 2.2 – Середньооблікова кількість працівників ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» у 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором

В контексті дослідження гендерної структури працівників ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», відзначимо, що специфіка оптової торгівлі зерновими культурами, деревиною та супутніми товарами вимагає певних фізичних навичок та компетенцій, що, як правило, асоціюються з чоловічою працею. Це обумовлює той факт, що станом на 2022 рік в гендерному розподілі персоналу чоловіки становлять 72,2%, як це ілюструється на графіку (рис. 2.3). Цей феномен може бути також пов'язаний з традиційними стереотипами про родову роль в певних галузях господарювання.



Рисунок 2.3 – Гендерна структура працівників ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Джерело: складено автором

В контексті структури персоналу ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» (див. рис. 2.4) переважаюча більшість працівників відносяться до категорії спеціалістів, які становлять 66,6% у 2022 році. Вони відповідають за стратегічні задачі в сфері збуту, закупівлі ресурсів та логістичного планування.

Середній менеджмент, що складає 16,6% у 2022 році, представлений керівниками зазначених відділів, які забезпечують координацію роботи своїх підрозділів. Протягом періоду з 2020 по 2022 роки, структура вищого керівного складу збереглася стабільною. Додатково, у 2021 році було призначено двох робітників, які виконують функції з фізичного обслуговування та роботи з товаром, і продовжують свою роботу на підприємстві.

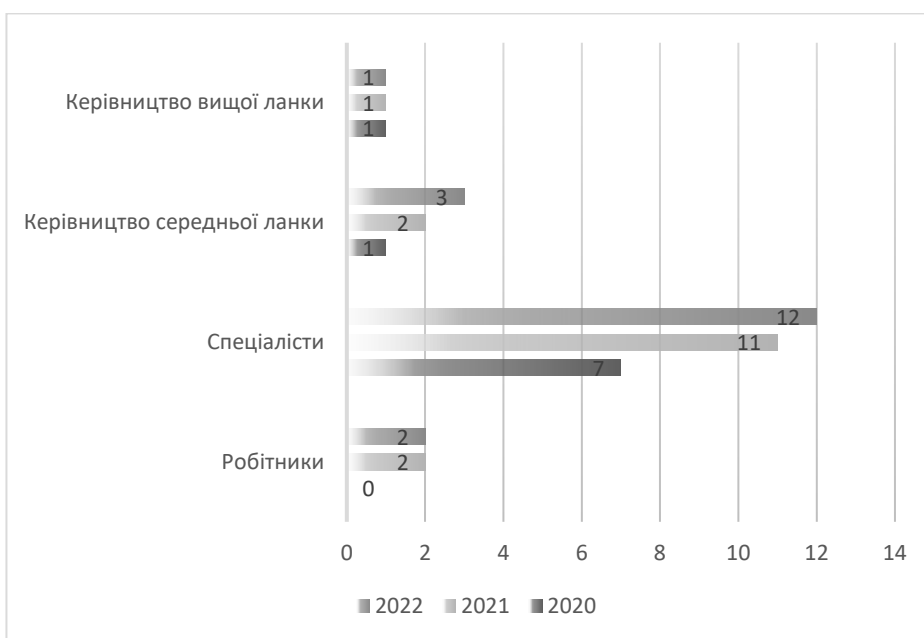


Рисунок 2.4 – Категорії працівників ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Джерело: складено автором

На підставі аналітичних та облікових матеріалів було здійснено дослідження трудового потенціалу ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», результати якого представлені у табл. 2.5.

Протягом вивченого періоду спостерігалось зниження вартісного показника продуктивності на 59,44%, що у 2022 році дорівнює 1081,73 тис. грн. на кожного співробітника.

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Вартісний показник продуктивності, тис. грн	2667,26	8350,57	1081,73	-1585,52	-59,44%
Коефіцієнт обороту за наймом	0,14	0,28	0,1	-0,04	-28,57%
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,33	0,21	0,15	-0,18	-54,55%
Коефіцієнт постійності кадрів	0,45	0,58	0,81	0,36	80,00%

Джерело: складено автором

Статистично таке зниження може бути зумовлене збільшенням обсягу персоналу, а також зовнішніми економічними факторами, включаючи політичну нестабільність. Коефіцієнт постійності кадрів за 2022 рік вказує на стабільність внутрішньої трудової структури підприємства і досяг значення 0,81. Показник постійності кадрів протягом аналізованого періоду знаходився в діапазоні 0,45-0,81, що є свідченням стратегічної консолідації корпоративної культури компанії. Коефіцієнт обороту за наймом не перевищує коефіцієнт обороту за вибуттям, а це означає що компанія має стабільний рівень найму і звільнення працівників. Це свідчить про те, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» досягла певної гармонії у управлінні своїм персоналом. Такий баланс може свідчити про високу внутрішню культуру організації, відсутність суттєвих конфліктів та невдоволеності серед працівників. Також це може вказувати на якісний підбір кандидатів при наймі та об'єктивний процес прийняття рішення про їхнє звільнення. Досліджуючи структуру витрат на оплату праці в ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» у 2022 році, можна відзначити, що середній розмір зарплати (25 990 грн) суттєво віддаляється від встановленої в Україні мінімальної зарплати, яка складає 6700 грн (рис. 2.5).

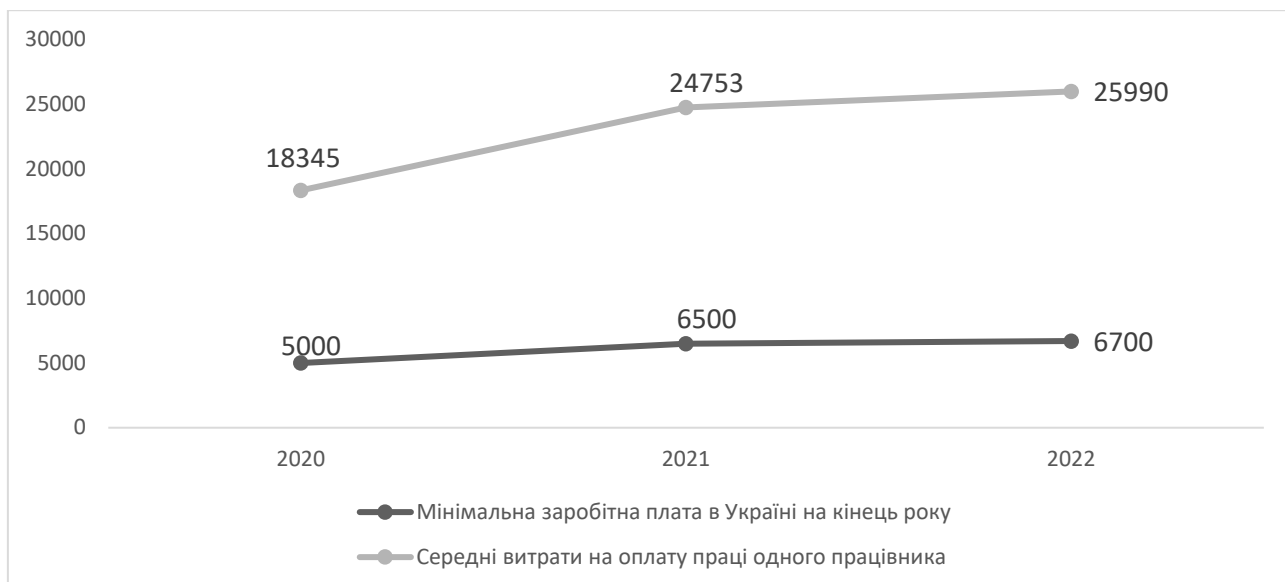


Рисунок 2.5 – Середні витрати на оплату праці одного працівника в місяць

Джерело: складено автором

Така диференціація свідчить про прагнення компанії забезпечити конкурентоспроможний рівень зарплати своїм співробітникам. Проте, при оцінці середньої зарплати необхідно враховувати, що ця величина обчислювалася без диференціації за посадами та категоріями працівників, що може змінити загальний портрет оплати праці в компанії. Отже, вивчення кадрової політики та структури працівників ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» демонструє стабільність та особливості, що характеризуються певною гендерною нерівновагою - а саме, те що 72,2% складу представлені чоловіками. Значна частина цих працівників займається специфічними обов'язками у сферах збуту, закупівель та логістики.

Підприємство систематично спрямовує свої ресурси на оптимізацію використання трудового потенціалу.

Висока заробітна плата, яка суттєво вища за мінімальну в Україні, відображає стратегію підприємства у сфері мотивації та привабливості для висококваліфікованих працівників. Це підтверджує глибокий стратегічний підхід компанії до інвестування в людський капітал та важливість збереження ефективного колективу для досягнення корпоративних цілей.

Для підвищення ефективності використання робочого часу спеціалістів рекомендується впровадити систему управління часом, яка передбачає використання сучасних інструментів планування та моніторингу завдань.

Залучення цифрових технологій для автоматизації рутинних процесів може допомогти вивільнити додатковий час для виконання більш стратегічних завдань.

Організація регулярних тренінгів з управління часом і освоєння методик ефективної роботи також може підвищити продуктивність роботи спеціалістів.

Попри те, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» не є виробничим підприємством, а займається оптовою торгівлею, важливо забезпечити ефективне виконання виробничого завдання, оскільки це напряму впливає на задоволеність клієнтів, репутацію компанії та її фінансові показники.

Точне відстеження ступеня виконання завдань дозволяє своєчасно вносити корективи в діяльність компанії та оптимізувати бізнес-процеси.

Менеджери ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» відслідковують три групи показників: (1) замовлення (кількість отриманих, оброблених та виконаних замовлень); (2) продажі (вартість проданих товарів або послуг); (3) запити клієнтів (кількість оброблених запитів).

Виходячи з даних, що наведені на рис. 2.6, ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» три роки поспіль перевиконує поставлений план щодо обсягу виконаних замовлень. Перевиконання планових показників є свідченням ефективного управління, здатності реагувати на зміни та гнучко адаптуватися до нових обставин.

Перевиконання плану на 6% у 2021 році зумовлене розширенням команди компанії, підвищенням кваліфікації менеджерів та покращенням логістики і збуту.

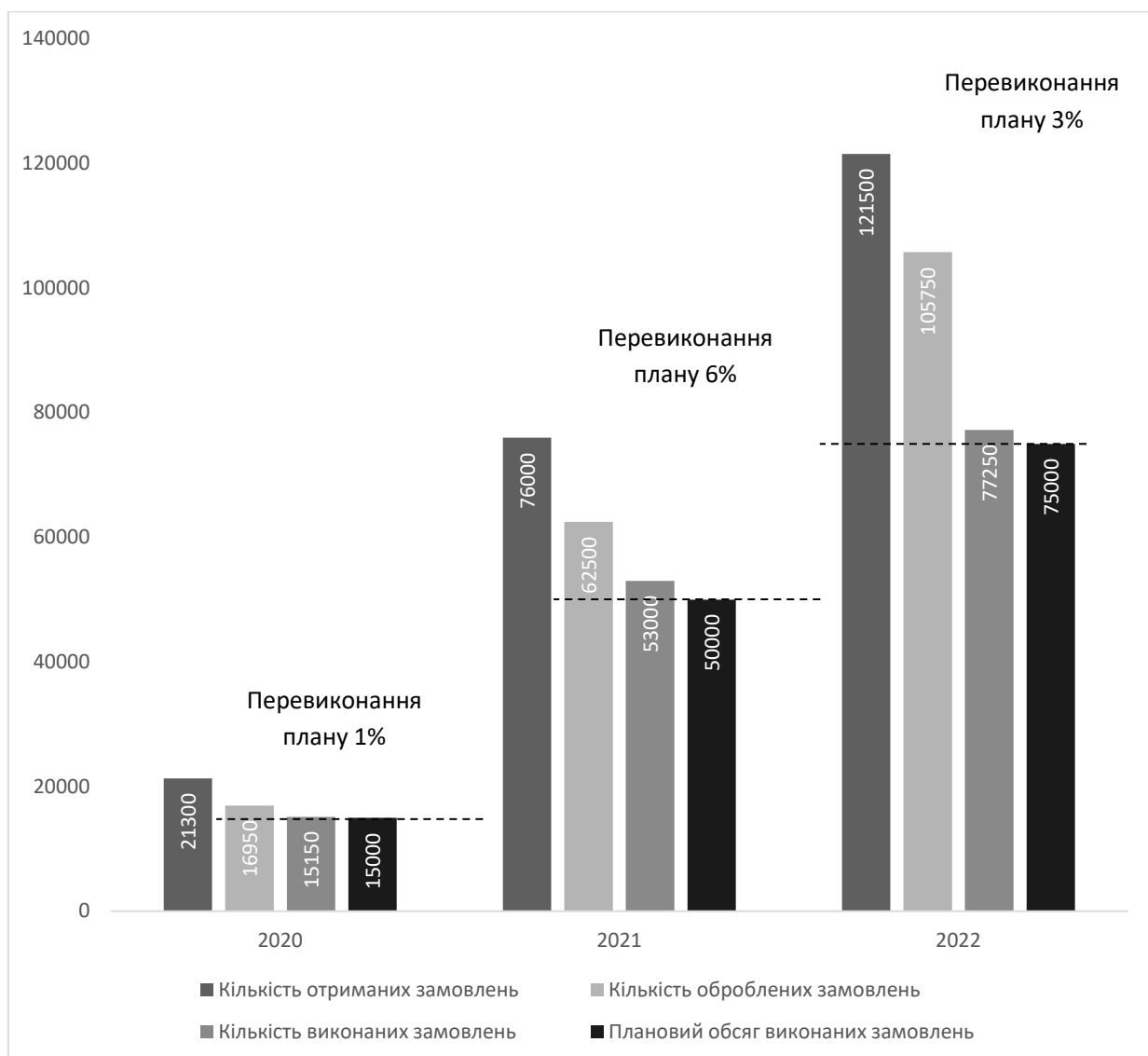


Рисунок 2.6 – Ступінь досягнення плану ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» по отриманню, обробці та виконанню замовлень

Джерело: складено автором

У 2022 році ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» втратила багатьох потенційних клієнтів через початок повномасштабного вторгнення, але компанія швидко адаптувалася до нових політичних та економічних умов, тому також змогла повністю виконати поставлене завдання. Такі результати свідчать про те, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» успішно конкурує на ринку та має стратегічне бачення розвитку своєї діяльності.

Знання ступеня досягнення плану по обсягу продажів у грошовому вимірі дозволяє ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» робити своєчасні стратегічні рішення та забезпечувати стабільність фінансової діяльності (рис. 2.7).

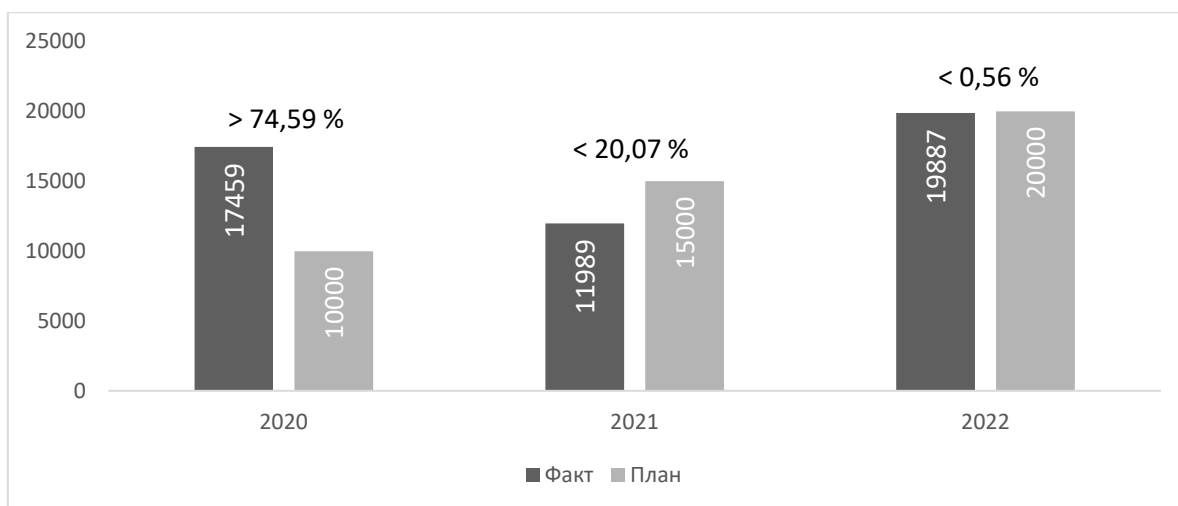


Рисунок 2.7 – Ступінь досягнення плану ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» по обсягу продажів у грошовому вимірі, тис. грн

Джерело: складено автором

Отже, за проаналізований період ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» вдалося перевиконати план по обсягу продажів у грошовому вимірі лише у 2020 році. Значне перевищення на 74,59% зумовлене тим, що компанія лише почала своє функціонування на ринку, а тому не мала достатньо даних для побудови чітких планів та прогнозів. У 2021 році компанія недовиконала план на 20,07%, що пояснюється зменшенням кількості великих оптових клієнтів та збільшенням малих і середніх. Попри складність ведення бізнесу в Україні у 2022 році, ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» майже виконала план (різниця 0,56%). В межах даного аналізу варто наголосити, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» прийняла стратегічне рішення не співпрацювати безпосередньо з відомими брендами, базуючись на своїй особливій бізнес-моделі, яка спрямована на роботу з малими підприємцями.

По-перше, центральною особливістю бізнес-моделі компанії є закупівля сировини у малих обсягах. Співпраця з малими підприємцями дозволяє компанії забезпечити гнучкість в управлінні запасами, реагуванні на коливання ринку та адаптації до змінних попиту клієнтів.

По-друге, великі відомі бренди, зазвичай, мають жорсткі умови співпраці, включаючи великі обсяги закупівлі, довготривалі угоди та високі ціни. Це може

бути не вигідно для компанії, яка працює на принципах гнучкості та швидкої реакції на ринкові умови.

По-третє, співпраця з малими підприємцями дає можливість ТОВ «КОРПОРАЦІЇ ВТОРЕКС» підтримувати місцеві господарства, стимулюючи розвиток малого бізнесу та підтримуючи робочі місця в регіоні. Враховуючи ці фактори, підприємство розумно зосереджує свої зусилля на взаємовигідній співпраці з малими постачальниками, що дозволяє ефективно управляти діяльністю та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

ТОВ «КОРПОРАЦІЇ ВТОРЕКС» закуповує та реалізовує наступні види продукції: дерев'яна тріска для теплоелектростанцій; дерев'яна тирса для виготовлення пелет та як підстилка для великої рогатої худоби; пелети для котелень; зернові для олійних заводів; зерно, шрот та інші корма для фермерських господарств; відходи зерно та овочепереробних заводів для біогазових станцій; технологічна дерев'яна тріска для заводів по виробництву тирсоплит OSB.

Детальний аналіз структури реалізованої продукції наведено нижче на рис. 2.8.

Отже, як бачимо, за останні три роки компанія наростила обсяги реалізації дерев'яної тріски (від 39,41% у 2020 році до 53,6% у 2022 році), пелет (від 8,25% у 2020 році до 16,88% у 2022 році), технологічної дерев'яної тріски (від 2,78% у 2020 році до 8,4% у 2022 році).

Через нестабільність поставок природного газу та високі тарифи на енергетичні ресурси, багато підприємств та домогосподарств почали шукати альтернативні джерела опалення.

В результаті попит на дерев'яні пелети, тріску та інші види біомаси зріс. Компанія відзначилася своєчасною реакцією на цю зміну ринкових умов, розширюючи асортимент і збільшуючи обсяги поставок таких товарів.

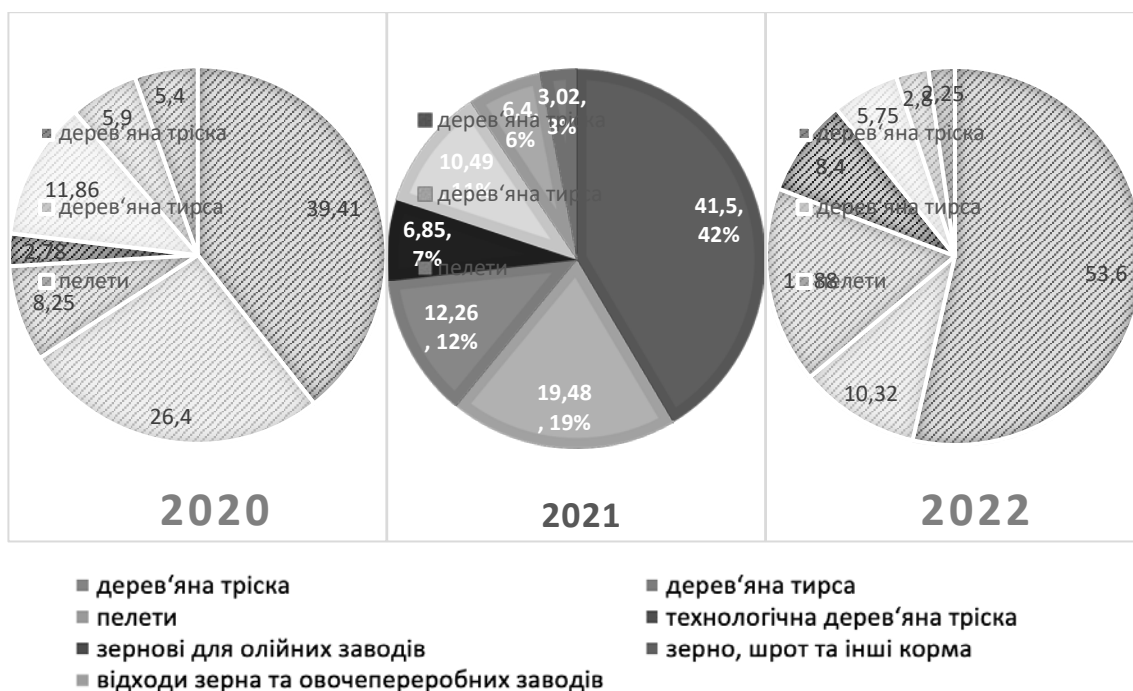


Рисунок 2.8 – Структура собівартості реалізованої продукції
ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Джерело: складено автором

Успішне планування завдань по реалізації продукції для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» вимагає поєднання стратегічного підходу, глибокого розуміння ринкових реалій та гнучкості для адаптації під змінювані умови. На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що підприємству варто створювати більш деталізовані плани, а саме:

1) Створення плану виконання замовлень за видами продукції. Розподіл замовлень за видами продукції допомагає компанії краще розуміти попит на конкретні товари і адаптуватися до ринкових умов. Це, в свою чергу, дозволяє оптимізувати запаси, планувати закупівлі та розробляти відповідні маркетингові стратегії.

2) Створення планів для кожного з відділів (збут, замовлення, логістика). Окремі плани для кожного згаданого відділу забезпечують ефективно виконання завдань і координацію між різними підрозділами компанії. Наприклад, відділ збуту може планувати рекламні кампанії на основі

планованого обсягу продажів, в той час як відділ логістики зможе підготувати необхідний транспорт та ресурси для забезпечення вчасних поставок.

3) Створення квартальних планів. Квартальне планування дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, а також забезпечує можливість систематичного моніторингу досягнення короткострокових цілей. З таким підходом менеджмент може вчасно виявляти відхилення від плану та вживати корективних заходів. Отже, враховуючи специфіку діяльності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», деталізоване планування на різних рівнях і періодах часу є ключовим інструментом для забезпечення ефективної роботи компанії, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення більш високих фінансових результатів. Для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», яка спеціалізується на оптовій торгівлі, ключовим інструментом оцінки фінансової діяльності є її фінансові відомості. Звіт про фінансовий стан та Звіт про фінансові результати містять важливі деталі щодо економічного стану підприємства. У табл. 2.6 представлено динаміку основних фінансових показників організації, відображаючи темпи їхнього зростання.

Таблиця 2.6 – Аналіз основних показників звіту про фінансові результати

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Валюта балансу	16678,50	220341,90	252007,90	235329,4	1410,97%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	24005,3	13360,9133	19471,2	-4534,1	-18,89%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17458,6	11988,91	19887,3	2428,7	13,91%
Валовий прибуток	6546,70	1372,00	-416,10	-6962,8	-106,36%
Чистий фінансовий результат: прибуток	15,3	-21,55	4,1	-11,2	-73,20%

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансові результати ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

Отже, протягом 2022 року валюта балансу підприємства зросла на 235329,4 тис. в порівнянні з 2020 роком, що свідчить про величезний темп приросту в

1410,97%. Це свідчить про значне збільшення активів підприємства чи збільшення обсягів діяльності за зазначений період. Собівартість зросла на 2428,7 тис. за період від 2020 до 2022 року, що становить приріст у 13,91%. Зростання цього показника може вказувати на збільшення вартості сировини або інших виробничих витрат. В 2022 році відбулося зниження валового прибутку на 6962,8 тис. у порівнянні з 2020 роком, або на 106,36%. Це свідчить про те, що підприємство отримало від'ємний валовий прибуток у 2022 році, що є тривожним сигналом для бізнесу. Чистий фінансовий результат знизився на 11,2 тис. у 2022 році порівняно з 2020 роком, відображаючи зниження у 73,20%. Загалом, з урахуванням відомих даних, ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» зазнало певних фінансових труднощів протягом 2022 року, які проявилися у зниженні деяких ключових показників діяльності. Детальний розрахунок відповідних фінансових коефіцієнтів представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,023	1,003	1,003	-0,020	-1,99%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,508	0,381	0,513	0,005	0,91%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,004	0,005	-0,038	-89,06%
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,184	2,471	1,736	-0,448	-20,50%

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

Отже, коефіцієнт покриття ліквідності показує, наскільки поточні активи покривають поточні зобов'язання. За період 2020-2022 рр. цей коефіцієнт знизився на 1,99%, що свідчить про погіршення показника. Однак, значення коефіцієнта більше 1 вказує, що підприємство має достатньо засобів для

покриття своїх поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує лише найбільш ліквідні активи (без запасів). За 2022 рік він незначно зріс у порівнянні з 2020 роком. Це може вказувати на те, що підприємство покращило свою здатність швидко погашати поточні зобов'язання. Значне зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності (-89,06%) свідчить про те, що підприємство має вкрай обмежені найбільш ліквідні засоби (готівка, короткострокові фінансові інвестиції) для погашення своїх поточних зобов'язань. За три роки співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості знизилося на 20,50%. Зменшення цього показника може свідчити про те, що підприємство покращило умови оплати своїх покупців або швидше отримує оплату за відвантажені товари. Незважаючи на загальний позитивний тренд у показниках ліквідності, ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» має проблеми з абсолютною ліквідністю, що може свідчити про ризики у короткостроковому періоді. Зокрема, важливо розглянути можливість підвищення обсягів найбільш ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Відповідний розрахунок коефіцієнтів платоспроможності представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Коефіцієнт автономії	0,061	0,004	0,003	-0,058	-94,89%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,061	0,004	0,003	-0,058	-94,89%
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,064	0,004	0,003	-0,060	-95,09%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,098	0,006	0,006	-0,092	-94,02%
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,818	-0,008	-0,006	-0,824	-100,73%

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

Коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стійкості відображають частку власного капіталу у загальних зобов'язаннях підприємства.

Значне зниження цих показників на 94,89% свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування або про значне зменшення власного капіталу. Ці показники мають однакове значення, бо підприємство не має довгострокових зобов'язань.

Зниження коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами на 95,09% може вказувати на те, що підприємство фінансує свою діяльність за рахунок залучених коштів, а не власних оборотних засобів.

Зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу на 94,02% вказує на те, що підприємство стало менш маневреним у використанні свого власного капіталу, і це може бути результатом зниження власних оборотних засобів. Значення коефіцієнта фінансового левериджу у 2020 році складало 0,818, але до 2022 року він став негативним і знизився на 100,73%. Це вказує на те, що рентабельність активів підприємства стала меншою за вартість залученого капіталу, що є небезпечним для фінансового здоров'я компанії.

Отже, підприємство за останні три роки стало значно більше залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Така тенденція може бути пов'язана з погіршенням оперативної діяльності, збільшенням фінансових ризиків або іншими внутрішніми та зовнішніми факторами.

На підставі вивчення абсолютних показників прибутковості відзначимо, що вони не завжди надають комплексного уявлення про ефективність функціонування ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

Тому необхідно зосередитися на аналізі коефіцієнтів рентабельності, які відображені в таблиці 2.9, для отримання більш об'єктивної картини діяльності компанії в секторі оптової торгівлі.

Отже, коефіцієнт рентабельності активів демонструє, як ефективно активи підприємства використовуються для отримання прибутку.

Таблиця 2.9 – Аналіз рентабельності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0009	-0,0001	0,00002	-0,001	-98,23%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,015	-0,027	0,005	-0,010	-65,30%
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0006	-0,0016	0,0002	0,000	-66,96%
Рентабельність продажу	0,002	-0,016	-0,010	-0,012	-521,62%

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

У 2020 році коефіцієнт становив 0,0009, що вказувало на позитивний рівень рентабельності. Однак до 2022 року цей показник знизився на 98,23% і склав лише 0,00002. Це може вказувати на зниження ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2020 році був на рівні 0,015, але вже у 2021 році він став від'ємним (-0,027), вказуючи на втрату прибутку. Однак у 2022 році ситуація трохи поліпшилася, і коефіцієнт зріс до 0,005. Загальний темп приросту становить -65,30% протягом трьох років, що вказує на зниження прибутковості власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності продукції також зазнав зниження на 66,96% протягом трьох років. Особливо критичним був 2021 рік, коли показник став від'ємним. Рентабельність продажу показував негативний тренд протягом 2021 та 2022 років. Загальне відхилення протягом трьох років становить -521,62%, що є значним зниженням рентабельності продажів. Звідси, ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» відзначається зниженням рентабельності за всіма показниками у порівнянні з 2020 роком. Провівши аналіз, можемо зробити висновок про те, що діяльність ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» у 2022 році характеризується зниженням деяких ключових фінансових показників. Попри зростання

ліквідності, проблеми з абсолютною ліквідністю свідчать про короткострокові ризики. Крім того, за останній тривалий період підприємство підвищило залежність від зовнішнього капіталу. Відтак, рентабельність ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» з 2020 року істотно знизилася. На підставі аналізу діяльності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», можна запропонувати наступні заходи щодо поліпшення економічного стану компанії:

1) Оптимізація запасів. Враховуючи зниження абсолютної ліквідності, підприємству варто ревізувати свої запаси, щоб підвищити обсяги найбільш ліквідних активів. Це може передбачати редукцію непроданих товарних запасів та концентрацію на продуктах з найбільшим попитом.

2) Диверсифікація джерел фінансування. З огляду на збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, підприємству слід розглянути можливість залучення інвестицій або рефінансування під менший відсоток.

3) Підвищення рентабельності. Вивчення ринкових тенденцій, аналіз попиту та пропозиції, а також вдосконалення внутрішніх операційних процесів може сприяти збільшенню прибутковості продукції.

4) Ефективне управління зобов'язаннями. Розробка стратегії управління дебіторською та кредиторською заборгованістю може поліпшити фінансовий стан компанії. Це може передбачати переговори з постачальниками про вигідніші умови оплати та активне ведення роботи з дебіторами.

Отже, вище вказані заходи базуються на основі аналізу ключових показників діяльності підприємства, таких як коефіцієнти ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності. Їх реалізація може забезпечити стабільність та довгостроковий розвиток підприємства в умовах оптової торгівлі. Завдяки аналізу фінансового стану підприємства було з'ясовано, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» не має довгострокових зобов'язань та не залучає кошти інвесторів, через що має погіршення ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності.

2.3. Оцінка та аналіз показників ефективності стратегічного управління розвитком як основи інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Оцінка та аналіз показників ефективності стратегічного управління розвитком для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» відображають поточний стан підприємства й слугують індикатором стратегічного потенціалу розвитку в т.ч. для потенційних інвесторів. Ефективне стратегічне управління засвідчує про надійність підприємства, його спроможність пристосовуватися до змін ринкових умов і гарантувати стабільний розвиток. Відтак, інвестори сприймають таке підприємство як інвестиційно привабливе, передбачаючи реалізацію своїх інвестиційних очікувань. На основі здійсненого аналізу науково-методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком підприємства у першому розділі роботи, пропонуємо оцінити діяльність ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за допомогою груп показників, обґрунтованих у теоретичному розділі роботи. Зокрема: рівень використання фінансової складової; рівень використання технологічної складової; рівень використання управлінської складової; рівень використання інноваційної складової; рівень використання маркетингової складової – основні елементи потенціалу розвитку. Отже, перелік обраних та розрахованих показників для кожної вище вказаної групи за 2020-2022 роки наведено нижче в табл. 2.10 – 2.14.

Таблиця 2.10 – Розрахунок рівня використання фінансової складової для оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком компанії

Показник	Значення			Вагові коефіцієнти значимості	Оцінка фінансової складової		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0006	-0,0016	0,0002	0,40	0,0003	-0,0006	0,0001
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,015	-0,027	0,005	0,17	0,0026	-0,0046	0,0009

Продовження таблиці 2.10

Коефіцієнт фінансової стійкості	0,0611	0,0036	0,0031	0,30	0,0183	0,0011	0,0009
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,098	0,006	0,006	0,05	0,0049	0,0003	0,0003
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,023	1,003	1,003	0,08	0,0819	0,0802	0,0802
Всього:				1	0,1079	0,0764	0,0824

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

Варто зауважити, що коефіцієнт рентабельності продукції отримав найвищий ранг та відповідно найвищий ваговий коефіцієнт значимості за оцінками експертів. Найнижчий ранг у маневреності власного капіталу. Зважаючи на вибудований підхід до аналізу фінансової складової, найвищу оцінку підприємство мало у 2020 році, у 2022 вона зменшилася на 23,59%.

Таблиця 2.11 – Розрахунок рівня використання технологічної складової для оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком компанії

Показник	Значення			Вагові коефіцієнти значимості	Оцінка технологічної складової		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,19	1175,8	1175,8	0,10	0,12	117,58	117,58
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,19	0,18	0,18	0,12	0,02	0,02	0,02
Фондовіддача	45,35	468,80	683,20	0,32	14,51	150,02	218,62
Фондомісткість	0,061	0,004	0,003	0,26	0,016	0,001	0,001
Рентабельність основних засобів	0,03	-0,76	0,14	0,20	0,01	-0,15	0,03
Всього:				1	14,67	267,47	336,26

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

Найвищі ранги серед показників технологічної складової отримали фондівдача та фондомісткість.

Оцінка технологічної складової у 2021 та 2022 році значно перевищує оцінку у 2020 за рахунок значного поліпшення фондівдачі та коефіцієнта оновлення основних засобів.

Таблиця 2.12 – Розрахунок рівня використання управлінської складової для оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком компанії

Показник	Значення			Вагові коефіцієнти значимості	Оцінка управлінської складової		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Коефіцієнт постійності кадрів	0,45	0,58	0,81	0,11	0,05	0,06	0,09
Вартісний показник продуктивності, тис. грн	2667,2	835,05	1081,7	0,35	933,54	292,27	378,61
Середні витрати на оплату праці одного працівника	18345	24753	25990	0,28	5,14	6,93	7,28
Частка працівників, які здійснюють підвищення кваліфікації	0,556	0,625	0,722	0,22	0,122	0,138	0,159
Частка управлінських кадрів у числі персоналу підприємства	0,222	0,188	0,222	0,04	0,01	0,01	0,01
Всього:				1	938,86	299,41	386,14

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр

Експерти оцінили вартісний показник продуктивності як найважливіший показник оцінки управлінської складової (ваговий коефіцієнт значимості = 0,35).

Найнижче було оцінено значимість частки управлінських кадрів у числі персоналу підприємства (ваговий коефіцієнт значимості = 0,04).

Оцінка управлінської складової за звітний період зменшилася на 58,87%. Коефіцієнт інноваційного рівня кадрового потенціалу одногolosно отримав найвищий ранг за рішенням експертів, його ваговий коефіцієнт становить 0,4.

Таблиця 2.13 – Розрахунок рівня використання інноваційної складової для оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком компанії

Показник	Значення			Вагові коефіцієнти значимості	Оцінка інноваційної складової		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Коефіцієнт наукомісткості	0,04	-0,15	0,25	0,06	0,00	-0,01	0,01
Коефіцієнт інноваційного рівня кадрового потенціалу	0,67	0,75	0,78	0,40	0,27	0,30	0,31
Коефіцієнт прогресивності технологій	0,8	0,8	0,85	0,17	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт рентабельності реалізованої оновленої продукції	0,001	-0,008	0,0019	0,27	0,000	-0,002	0,001
Питома вага витрат на технологічні інновації	0,050	0,080	0,140	0,10	0,01	0,01	0,01
Всього:				1	0,27	0,30	0,34

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр.

Оцінка інноваційної складової збільшилася на 24,03% у 2022 році в порівнянні з 2020 роком, що свідчить про позитивні зміни на підприємстві.

Таблиця 2.14 – Розрахунок рівня використання маркетингової складової для оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком компанії

Показник	Значення			Вагові коефіцієнти значимості	Оцінка маркетингової складової		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Темпи зростання продажів основних видів продукції	0,00	0,21	0,12	0,19	0,0000	0,0397	0,0230

Продовження таблиці 2.14

Коефіцієнт ринкової частки	0,002	0,004	0,004	0,13	0,0003	0,0005	0,0005
Коефіцієнт рекламної діяльності	0	0,001	0,005	0,29	0,0000	0,0000003	0,000001
Динаміка частки постійних замовників продукції	0,200	0,22	0,21	0,34	0,0680	0,0748	0,0714
Темпи зростання обсягів експорту	0,000	0,001	0,001	0,05	0,0000	0,00005	0,00005
Всього:				1	0,07	0,12	0,09

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за 2020-2022 рр

Згідно з оцінками експертів динаміка частки постійних замовників продукції отримала найвищий ваговий коефіцієнт, а темпи зростання обсягів експорту – найвищий. Це пояснюється тим, що експерти були ознайомлені зі специфікою підприємства і скореговували свої висновки, зважаючи на отриману інформацію. Оцінка маркетингової складової має низькі значення, так як підприємство не веде навмисної маркетингової діяльності, а незначні результати є наслідком зовнішньої діяльності управлінської частини команди.

Наступним етапом є розрахунок інтегрального показника рівня розвитку підприємства ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» (табл. 2.15). Проаналізуємо зміни кожної складової ретроспективно.

Рівень використання фінансової складової має стабільний показник, який знижується протягом трьох років. Це може свідчити про певні фінансові труднощі або неефективність використання фінансових ресурсів.

Рівень використання технологічної складової зазнав суттєвого зростання у 2021 році, але потім залишився стабільним. Це може вказувати на введення нових технологій у 2021 році.

Таблиця 2.15 – Розрахунок інтегрального показника рівня розвитку ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Складові системи оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства	Значення			Вагові коефіцієнти значимості	Інтегральний показник		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Рівень використання фінансової складової	0,11	0,08	0,08	0,40	0,0432	0,0306	0,0330
Рівень використання технологічної складової	0,18	117,60	117,85	0,28	0,0498	32,9284	32,9980
Рівень використання управлінської складової	938,86	299,41	386,14	0,10	93,8857	29,9410	38,6141
Рівень використання інноваційної складової	0,27	0,30	0,34	0,12	0,0330	0,0356	0,0409
Рівень використання маркетингової складової	0,07	0,12	0,09	0,10	0,0068	0,0115	0,0095
Всього:				1,00	94,02	62,95	71,70

Джерело: складено автором на основі попередніх розрахунків

Рівень використання управлінської складової має високе значення у 2020 році, але потім відбулось зниження, бо 2020 рік був винятковим у контексті управлінської структури підприємства – етап зародження підприємства, коли частка управлінського персоналу виглядала більшою на фоні малої кількості найманих працівників. Рівень використання інноваційної складової показав постійне зростання протягом трьох років, відображаючи підвищення акценту на інноваціях. Рівень використання маркетингової складової зазнав підвищення у 2021 році, але потім знову знизився, що може свідчити лише про низьку пріоритетність маркетингу для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

Щодо загального інтегрального показника стратегічного розвитку підприємства, то він спершу зростав (2020 рік), потім ішов на зниження (2021 рік) та знову підвищився у 2022 році, але все одно не досягнув рівня 2020 року. Значення загального інтегрального показника стратегічного розвитку ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» на 23,74% менше, ніж у 2020 році, але на 13,89% більше, ніж у 2021 році. Враховуючи ці дані, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» активно працює над своїм стратегічним розвитком, проте є певні аспекти (а саме фінансовий та управлінський), де потрібно приділити більше уваги для досягнення вищої ефективності. Оптимізація цих параметрів також значущо збільшить інвестиційну привабливість підприємства. Розробка точних фінансових стратегій та вдосконалення управлінських процесів може сприяти отриманню додаткового інвестиційного капіталу, що, в свою чергу, відкриє нові можливості для розвитку ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

2.4. Використання методу таксономічного аналізу для оцінювання якості стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Після аналізу структури собівартості реалізованої продукції ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» були помічені значні зміни в структурі з року в рік, що може вказувати на те, що підприємство досі шукає свій продукт або на те, як сильно підприємство залежить від зовнішніх факторів та змін попиту. Для того, щоб дослідити це питання та обрати продукт, навколо якого можна будувати спеціалізацію підприємства, вибудовувати стратегію нарощення конкурентних переваг та інвестиційної привабливості, здійснимо таксономічний аналіз. Цей вид аналізу дозволяє вивчати та класифікувати об'єкти на основі їх характеристик. У випадку підприємства, що займається оптовою торгівлею, таксономічний аналіз видів продукції може бути корисним для визначення найбільш затребуваних товарів, їх конкурентоспроможності на ринку, а також

для виявлення товарів, які потребують оптимізації в асортименті та дозволять підвищити сукупно ринкову стійкість та інвестиційну привабливість підприємства, характеризуючи комплексно процес створення вартості, формування потенціалу інвестиційної привабливості.

При цьому з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства, періоду його існування та специфіки діяльності цей вид аналізу вважаємо доцільним до застосування. Тут погоджуємось з думкою та підтримуємо позицію Гончарова В.М. й Білоусової М.М. про комплексне розуміння базису розвитку підприємств та на цій основі їх інвестиційної привабливості, що виходить за далеко за межі суто оцінювання фінансових показників і має враховувати конкурентоспроможність продукції, клієнтоорієнтованість, успішне налагодження контактів з цільовою аудиторією, наявними та потенційними партнерами й інвесторами [41]. Відповідно зважаючи на те, що основні фінансові показники, які впливають на інвестиційну привабливість досліджуваного підприємства, а також характер стратегічного управління його розвитком було здійснено у пп. 2.2-2.3, за допомогою детального аналізу товарного асортименту ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» очікуємо визначити вид продукції, навколо якого можна буде будувати спеціалізацію підприємства та забезпечувати його стратегічний розвиток та підвищувати інвестиційну привабливість на перспективу. В такому випадку висновки про інвестиційну привабливість підприємства в контексті стратегічного управління його розвитком будуть носити комплексний характер.

Для цього розглянемо наступні дванадцять критеріїв для кожного виду товару: частка в структурі реалізованої продукції відображає внесок конкретного товару в загальний обсяг реалізації компанії, допомагаючи визначити його роль в доходах; обсяг продажів є кількісним показником обсягу продажів, що допоможе оцінити популярність товару серед споживачів; маржинальний прибуток відображає прибуток від кожної одиниці продукції і її внесок в загальний дохід підприємства; терміни обертання запасів розраховуються в днях та показують швидкість обертання запасів, тобто як швидко товар продається та

замінюється новим; частка повернення товару дозволяє виявити потенційні проблеми з якістю або відповідністю товару; сезонність продажів оцінює коливання в продажах залежно від сезону, що допомагає планувати закупівлі; відгуки клієнтів демонструють якість та кількість відгуків клієнтів, можуть служити показником задоволеності споживача та репутації товару; вартість зберігання товару (високі витрати на зберігання можуть знизити рентабельність товару); доступність товару у постачальників (надійність поставок впливає на стабільність продажів і репутацію підприємства); рівень технологічної новизни може впливати на товарну конкурентоспроможність на ринку та інвестиційну привабливість підприємства серед потенційних інвесторів); гнучкість умов постачання відображає здатність швидко змінювати обсяги поставки товару відповідно до попиту; стабільність цін на ринку вказує на коливання цін, що можуть впливати на прибутковість товару та стратегічне планування. Для обчислення таксономічного показника ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», а саме управлінням його товарним асортиментом та формуванням спеціалізації як основи нарощення конкурентних позицій та підвищення перспективної інвестиційної привабливості, використовуються вхідні дані, представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Вхідні дані для розрахунку таксономічного показника

Показники \ Види продукції	Дерев'яна тріска	Дерев'яна тирса	Пелети	Технологічна дерев'яна тріска	Зернові для олійних заводів	Зерно шрот та інші корма	Відходи зерна та овочепереробних заводів
Частка в структурі реалізованої продукції, %	53,6	10,32	16,88	8,4	5,75	2,8	2,25
Обсяг продажів, тис. грн	14036,4	909,43	1486,8	1635,5	819,59	345,19	238,10
Маржинальний прибуток, тис. грн	5614,58	227,36	446,06	490,67	81,96	41,43	47,62

Продовження таблиці 2.16

Терміни обертання запасів, дні	14	18	15	21	28	9	12
Частка повернення товару, %	0,25	0,001	0,33	0,01	0,54	0,82	1,26
Сезонність продажів, %	75	25	75	50	25	50	50
Відгуки клієнтів, %	95	98	95	97	93	90	89
Вартість зберігання товару, тис. грн	14,04	1,82	1,78	1,80	2,46	1,04	0,71
Доступність товару у постачальників, %	75	30	70	80	35	50	60
Рівень технологічної новизни, оцінка	9	3	8	5	6	4	9
Гнучкість умов постачання, %	75	25	50	50	25	25	75
Стабільність цін на ринку, %	20	75	20	65	70	70	20

Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства за 2020-2022 рр

Згідно з методикою таксономічного аналізу, після створення матриці спостережень для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» було виконано процедуру нормування безрозмірних величин (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Нормування безрозмірних значень матриці спостережень

Показник	x_j	σ_j
Частка в структурі реалізованої продукції, %	14,286	16,701
Обсяг продажів, тис. грн	2781,600	4620,167
Маржинальний прибуток, тис. грн	992,810	1894,577
Терміни обертання запасів, дні	16,714	5,848
Частка повернення товару, %	0,459	0,423
Сезонність продажів, %	50,000	18,898
Відгуки клієнтів, %	93,857	3,136
Вартість зберігання товару, тис. грн	3,378	4,383
Доступність товару у постачальників, %	57,143	18,098
Рівень технологічної новизни, оцінка	6,286	2,250

Гнучкість умов постачання, %	46,429	20,825
Стабільність цін на ринку, %	48,571	24,888

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

У наступному етапі таксономічного аналізу для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» було встановлено «еталонні» показники (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Визначення еталонних показників матриці спостережень

Види продукції Показники	Дерев'яна тріска	Дерев'яна тирса	Пелети	Технологічна дерев'яна тріска	Зернові для олійних заводів	Зерно шрот та інші корма	Відходи зерна та овочепереробних	Еталонне значення	Тип впливу
Частка в структурі реалізованої продукції, %	2,35	-0,24	0,16	-0,35	-0,51	-0,69	-0,72	2,35	+
Обсяг продажів, тис. грн	2,44	-0,41	-0,28	-0,25	-0,42	-0,53	-0,55	2,44	+
Маржинальний прибуток, тис. грн	2,44	-0,40	-0,29	-0,27	-0,48	-0,50	-0,50	2,44	+
Терміни обертання запасів, дні	-0,46	0,22	-0,29	0,73	1,93	-1,32	-0,81	-1,32	-
Частка повернення товару, %	-0,49	-1,08	-0,30	-1,06	0,19	0,85	1,90	-1,08	-
Сезонність продажів, %	1,32	-1,32	1,32	0,00	-1,32	0,00	0,00	-1,32	-
Відгуки клієнтів, %	1,32	0,36	1,00	-0,27	-1,23	-1,55	-29,93	1,32	+
Вартість зберігання товару, тис. грн	2,43	-0,36	-0,36	-0,36	-0,21	-0,53	-0,61	-0,61	-
Доступність товару у постачальників, %	0,99	-1,50	0,71	1,26	-1,22	-0,39	0,16	1,26	+
Рівень технологічної новизни, оцінка	1,21	-1,46	0,76	-0,57	-0,13	-1,02	1,21	1,21	+
Гнучкість умов постачання, %	1,37	-1,03	0,17	0,17	-1,03	-1,03	1,37	1,37	+
Стабільність цін на ринку, %	-1,15	1,06	-1,15	0,66	0,86	0,86	-1,15	1,06	+

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Ці показники можуть діяти як стимулятори або дестимулятори у системі координат. Конкретно, «еталонні» значення слугують для виявлення оптимальних або критичних характеристик, які відображають ефективність або проблеми у функціонуванні підприємства. У контексті таксономічного аналізу для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» наступним етапом стало визначення відстаней від кожного індивідуального значення до «еталонного». Це забезпечує кількісний вимір відхилень параметрів від оптимальних значень. Додатково, за допомогою «правила трьох сигм» було встановлено максимальну можливу відстань, що вказує на межу стандартних відхилень для набору даних. На цій основі було здійснено розрахунок проміжного показника, який слугує ключем для систематизації та ранжування досліджених параметрів (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Розрахунок коефіцієнта таксономії

Види продукції Показники	Дерев'яна тріска	Дерев'яна тирса	Пелети	Технологічна дерев'яна тріска	Зернові для олійних заводів	Зерно шрот та інші корма	Відходи зерна та овочепереробних заводів
C_{i0}	4,720	6,836	5,942	5,931	7,585	7,343	31,943
d_{*i}	0,128	0,185	0,161	0,160	0,205	0,198	0,863
d_i	0,872	0,815	0,839	0,840	0,795	0,802	0,137
$M(d_{i0})$	10,043						
σ_0	8,986						
d_0	37,002						

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

У завершальній стадії таксономічного аналізу для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» отримані значення були систематизовані у порядку спадання, починаючи від максимального до мінімального (табл. 2.20). Цей етап дозволяє ієрархічно впорядкувати параметри, визначаючи ті, що мають найбільший вплив на загальний результат, і спрямовує аналіз на виявлення ключових зон для удосконалення діяльності підприємства.

Таблиця 2.20 – Ранжування досліджуваних видів продукції

Види продукції	d i	Ранг
Дерев'яна тріска	0,872	1
Технологічна дерев'яна тріска	0,840	2
Пелети	0,839	3
Дерев'яна тирса	0,815	4
Зерно, шрот та інші корма	0,802	5
Зернові для олійних заводів	0,795	6
Відходи зерна та овочепереробних заводів	0,137	7

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Аналіз результатів таксономічного аналізу продукції ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» вказує на висновки, наведені нижче.

Дерев'яна тріска виявилася найбільш перспективною позицією в асортименті продукції підприємства з найвищим рангом та значенням таксономічного індексу 0,872.

Технологічна дерев'яна тріска та пелети мають майже однаковий високий рівень значимості, розташовуючись на другому та третьому місцях відповідно.

Дерев'яна тирса, зерно, шрот, інші корма та зернові для олійних заводів також виявилися важливими, але з меншими показниками за порівнянням з лідерами.

Відходи зерна та овочепереробних заводів займають останнє, сьоме місце у рейтингу із значенням 0,137, що вказує на низьку значимість цієї продукції для фірми у порівнянні з іншими видами товарів.

Отже, можемо підсумувати, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» повинно акцентувати свої ресурси та увагу на розвиток, виробництво та маркетинг перших трьох видів продукції, оскільки вони виявилися найбільш значущими за результатами таксономічного аналізу. В контексті даного дослідження розвиток даних напрямів може стати основою зростання прибутковості, ринкової стійкості та інвестиційної привабливості.

Висновки до розділу 2

В даному розділі магістерської дисертації було здійснено апробацію теоретичних положень дослідження. Базою апробації обрано ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС». Дане підприємство спеціалізується на оптовій торгівлі зерновими, деревиною та супутніми товарами. В процесі дослідження виявлено, що підприємство дотримується низки стандартів у своїй галузі діяльності, розвиває власну корпоративну культуру, хоча здійснює свою діяльність відносно нетривалий період часу. В межах даного аналізу варто наголосити, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» прийняла стратегічне рішення не співпрацювати безпосередньо з відомими брендами, базуючись на своїй особливій бізнес-моделі, яка спрямована на роботу з малими підприємцями. Аналіз показників фінансово-економічного стану показав тенденції, характерні для низки вітчизняних підприємств в галузі в останні два роки. Вони носять системний характер. Серед основних результатів можемо відзначити: зростання собівартості за рахунок зростання вартості сировини та інших виробничих витрат; зниження валового прибутку, відбулось зниження коефіцієнту покриття ліквідності, проте в рамках нормативів, знизились коефіцієнти автономії та фінансової стійкості. Також відбулось зниження коефіцієнта фінансового левериджу, що вказує на те, що рентабельність активів підприємства стала меншою за вартість залученого капіталу, що є небезпечним для фінансового «здоров'я» підприємства. Коефіцієнт рентабельності у 2020 році становив 0,0009, що вказувало на позитивний рівень рентабельності. Однак до 2022 року цей показник знизився на 98,23% і склав лише 0,00002. Це, на наш погляд, може вказувати на зниження ефективності використання активів підприємства. Загальний темп приросту коефіцієнта рентабельності власного капіталу становить -65,30% протягом трьох років, що вказує на зниження прибутковості власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності продукції також зазнав зниження на 66,96% протягом трьох років. Особливо критичним був 2021 рік, коли показник став від'ємним. Рентабельність продажу також показує негативний

тренд протягом двох останніх аналізованих років. Тобто за результатами аналізу фінансового стану було виявлено, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» не має довгострокових зобов'язань та не залучає кошти інвесторів, через що має погіршення ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності.

Було проведено оцінювання ефективності стратегічного управління розвитком для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» за допомогою груп показників, серед яких: рівень використання фінансової складової; рівень використання технологічної складової; рівень використання управлінської складової; рівень використання інноваційної складової; рівень використання маркетингової складової. Було проведено ретроспективний аналіз зміни кожної зі складових та розраховано загальний інтегральний показник стратегічного розвитку. Результати показали, що він зростав (2020 рік), потім пішов на зниження (2021 рік) та знову підвищився у 2022 році, але все одно не досягнув рівня 2020 року. Значення загального інтегрального показника стратегічного розвитку ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» на 23,74% менше, ніж у 2020 році, але на 13,89% більше, ніж у 2021 році. Було зроблено висновок, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» активно працює над своїм стратегічним розвитком, проте є окремі фінансові та управлінські питання, у яких потрібно приділити більше уваги для досягнення вищої ефективності. Для аналізу предмету дослідження було використано методику таксономічного аналізу. З урахуванням етапу життєвого циклу та направленості діяльності підприємства в основу було покладено оцінювання на базі продукції ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС». Результат показав ті продукти, на які підприємство має стратегічно акцентувати свої ресурси та увагу на розвиток, виробництво та маркетинг. Це дозволить йому нарощувати свої конкурентні позиції та підвищувати інвестиційну привабливість на перспективу.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

3.1. Обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Стратегічне управління розвитком підприємства є ключовим фактором його довгострокової успішності та конкурентоспроможності на ринку. ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», оптовий торговельний оператор, також стикається з викликами в цій сфері. Вивчення проблем у сфері стратегічного управління та розробка ефективних шляхів їх вирішення може допомогти підприємству забезпечити стабільний розвиток та впевненість у майбутньому.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на стратегічне управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», є невід'ємною частиною стратегічного планування, в т.ч. з позицій поточної та перспективної інвестиційної привабливості. Вивчення цих факторів дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також виявляти і вирішувати внутрішні проблеми. Тільки глибоке розуміння цих двох аспектів забезпечує можливість прийняття ефективних стратегічних рішень та досягнення довготривалого успіху підприємства. Отже, на основі здійснених аналізів у попередніх розділах дослідження сформовано перелік зовнішніх та внутрішніх факторів, що є причиною проблем здійснення ефективного стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» (рис. 3.1). Відбуваючись в зовнішньому оточенні підприємства ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», зміни ринкової кон'юнктури можуть спричинити зміщення попиту та пропозиції, вимагаючи адаптації стратегії фірми до нових умов. Зростання конкуренції у секторі оптової торгівлі вимагає від компанії пошуку конкурентних переваг та унікальних торговельних пропозицій, на базі яких буде вибудовувати стратегію власної інвестиційної привабливості, стійкості та ефективного розвитку.

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
• Зміна ринкової кон'юнктури • Зростання конкуренції у секторі оптової торгівлі • Швидке введення торговельних обмежень чи тарифів • Технологічні нововведення в галузі • Економічні кризи та рецесії • Зміни у законодавстві або нормативно-правовій базі	• Недоліки в організаційній структурі підприємства • Відсутність чіткої стратегічної візії • Відсутність системи моніторингу і відстеження стратегічних показників • Недостатнє інвестування в навчання та розвиток персоналу • Відсутність чітких механізмів зворотного зв'язку з клієнтами та партнерами • Обмежені фінансові ресурси для інновацій та розвитку

Рисунок 3.1 – Зовнішні та внутрішні фактори-дестимулятори здійснення ефективного стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Джерело: складено автором

Швидке введення торговельних обмежень чи тарифів може перешкодити міжнародному розширенню та вплинути на логістику. Технологічні нововведення в галузі ставлять перед підприємством виклик постійного оновлення асортименту та методів роботи, впливають на поточну інвестиційну привабливість. Економічні кризи та рецесії впливають на загальний обсяг продажів, зменшуючи покупну спроможність споживачів. Зрештою, зміни у законодавстві або нормативно-правовій базі можуть призвести до додаткових обмежень або вимог, до яких підприємство має адаптуватися.

Внутрішні фактори мають значущий вплив на ефективність стратегічного управління підприємства. Недоліки в організаційній структурі ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» можуть призводити до неефективної координації діяльності підрозділів, що ускладнює виконання загальних стратегічних цілей розвитку підприємства. Відсутність чіткої стратегічної візії може змістити пріоритети і напрямки діяльності, внаслідок чого ресурси можуть витрачатися нецільовим чином. Низька корпоративна культура або відсутність

єдності команди може обмежувати мотивацію співробітників до досягнення корпоративних цілей. Відсутність системи моніторингу та відстеження стратегічних показників веде до відсутності об'єктивної інформації про досягнення цілей. Недостатнє інвестування в навчання та розвиток персоналу обмежує компетентність команди. Відсутність механізмів зворотного зв'язку з клієнтами може ускладнити виявлення та реагування на потреби ринку. Нарешті, обмежені фінансові ресурси зменшують можливості підприємства у сфері інновацій та розвитку, впливаючи на його інвестиційну привабливість.

Попередній економічний аналіз дозволяє виявити слабкі місця, потенційні ризики та можливості, що відкриваються перед підприємством. Така інформація стає важливою підставою для формулювання чітких стратегічних рішень і забезпечує їх обґрунтованість, спрямованість та ефективність у контексті довгострокового розвитку компанії. Тому можемо сформулювати список проблем ефективного стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» на основі розуміння економічного стану підприємства.

Однією з проблем здійснення ефективного стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» є довгі терміни реалізації дебіторської заборгованості та значна тривалість одного обороту кредиторської заборгованості. Індикатори показують, що клієнти підприємства стали суттєво довше виконувати свої платіжні зобов'язання, що може свідчити про проблеми в взаємодії з покупцями або недоліки в кредитній політиці компанії. Водночас, збільшення термінів оплати постачальникам може свідчити про невпевненість підприємства у своїх фінансових можливостях або спробу використовувати своє положення на ринку. Такі умови можуть призвести до втрати довіри з боку партнерів, росту фінансових ризиків та потенційних проблем з ліквідністю й перспективною інвестиційною привабливістю.

Наступною проблемою здійснення ефективного стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» є значне зниження вартісного показника продуктивності. Це вказує на погіршення ефективності використання ресурсів співробітників підприємства. Незважаючи на стабільність у кадровій

політиці та управлінні персоналом, така ситуація може свідчити про необхідність перегляду бізнес-моделі, оптимізації процесів чи пошуку нових напрямків розвитку. Зниження продуктивності може призвести до зниження конкурентоспроможності на ринку, зменшення прибутковості та ризиків інвестиційних втрат. Незважаючи на високий рівень зарплати, незадовільні показники продуктивності можуть негативно позначитися на мотивації співробітників та загальному морально-психологічному кліматі в колективі.

Подібні наслідки може спричинити загострення наступної проблеми, що полягає у невідповідності планованих показників дійсності в певних роках, особливо у контексті продажів. У 2020 році ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» перевиконала план, що могло бути зумовлено недосконалістю прогнозування через відсутність історичних даних (перший рік ведення бізнес-діяльності). Проте у 2021 році компанія недовиконала план на 20,07%, що може вказувати на недостатній аналіз ринкової ситуації або неправильну кадрову політику. Проблема також полягає в неефективному стратегічному плануванні та аналізі ринку, що веде до відхилень у виконанні планових показників. Можливі негативні наслідки включають втрату довіри з боку інвесторів, потенційних проблем з ліквідністю та фінансовою стабільністю підприємства, а також зниження мотивації працівників і, як результат, зниження ефективності їхньої роботи. Також це може призвести до необхідності перегляду бізнес-моделі та стратегії розвитку підприємства.

Політична нестабільність у країні є величезним викликом для ефективного стратегічного управління підприємствами, включаючи ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС». Нестабільне політичне середовище може призвести до непередбачуваності законодавства, волатильності валютних курсів та ризиків у взаємодії з державними структурами. Якщо компанія веде діяльність лише на внутрішньому ринку, її залежність від однієї політичної системи збільшує її ризики. Виходячи на зовнішній ринок, підприємство може диверсифікувати свої ризики, а також забезпечити стабільність доходів навіть у випадку внутрішніх

криз. Водночас, ігнорування можливостей глобалізації може обмежити розвиток компанії та знизити її конкурентоспроможність.

Остання виявлена проблема стосується ігнорування маркетингових прийомів, таких як реклама та ведення сайту. В епоху цифровізації та інформаційного суспільства це може серйозно обмежити потенціал розвитку підприємства. Для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», як і для будь-якої сучасної компанії, відсутність активної маркетингової стратегії може призвести до втрати видимості на ринку, зниження рівня взаємодії з потенційними клієнтами, потенційними інвесторами, нездатності адаптуватися до змінних ринкових умов. На додачу, без ефективного онлайн-присутності, компанія може залишитися в тіні своїх конкурентів, які активно використовують цифрові засоби для просування. Така стратегічна помилка може призвести до зниження прибутковості, втрати ринкових позицій та, у кінцевому підсумку, до ризику втрати основних джерел інвестицій та виходу з бізнесу.

Доцільність пошуку вирішення проблем здійснення ефективного стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» полягає у забезпеченні довгострокової стабільності та перспективної інвестиційної привабливості. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства, які ігнорують свої внутрішні та зовнішні виклики, можуть втратити конкурентні позиції, зазнавати втрат у прибутковості, а в деяких випадках і ризикувати своїм існуванням. Складання детальних планів вирішення проблем дозволяє підприємству формувати чітку стратегію дій, розподіляти ресурси ефективно та відстежувати свої досягнення на шляху до зазначених цілей. Таким чином, на основі визначених проблем ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» запропоновано опорний план рішення проблем здійснення ефективного стратегічного управління розвитком компанії та обґрунтована доцільність цих рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Опорний план варіантів рішення щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Рішення	Доцільність
Оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості	Оптимізація відносин з партнерами та інвесторами, покращення ліквідності підприємства
Проведення тренінгів і семінарів для співробітників	Підвищення продуктивності, мотивації та професійних навичок
Перегляд та вдосконалення системи стратегічного планування	Відповідність планованих показників реальному станові ринку, в т.ч. інвестиційних ресурсів
Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки	Диверсифікація ризиків, забезпечення стабільності доходів
Розробка комплексної маркетингової стратегії з акцентом на цифровий маркетинг	Підвищення рівня взаємодії з клієнтами, збільшення видимості компанії на ринку та серед потенційних інвесторів
Оновлення бізнес-моделі та адаптація до змінних ринкових умов	Збільшення конкурентоспроможності та пристосування до сучасних трендів ринку
Моніторинг політичного середовища та розробка стратегій мінімізації ризиків	Проактивне реагування на можливі зовнішні загрози
Розробка стратегії управління ризиками	Запобігання можливим негативним наслідкам від небажаних подій
Впровадження системи корпоративного управління	Відповідність міжнародним стандартам, підвищення ефективності управління підприємством
Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами та партнерами	Забезпечення своєчасного відгуку на проблеми та можливості вдосконалення діяльності

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Вище здійснене дослідження показало, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» стикається із рядом проблем у сфері ефективного стратегічного управління розвитком. Основні виклики виникають через довгі терміни реалізації дебіторської заборгованості, невідповідність планових показників дійсності, а також політичну нестабільність та недостатнє застосування маркетингових інструментів.

Особливу увагу слід звернути на два можливих напрямки рішень:

1. Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки. Диверсифікація ринків збуту зменшить залежність від внутрішніх політичних та економічних факторів,

забезпечивши стабільність доходів та перспективи росту, пошук потенційних джерел інвестицій на зовнішньому ринку.

2. Розробка комплексної маркетингової стратегії з акцентом на цифровий маркетинг. Адаптація до сучасних маркетингових тенденцій не тільки підвищить видимість підприємства на ринку, але й забезпечить більш ефективне спілкування із цільовою аудиторією, потенційними партнерами, інвесторами.

Отже, ці напрямки рішень є ключовими для подальшого розвитку ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», і їх детальний аналіз у наступних підрозділах дослідження дозволить розробити та обґрунтувати конкретні рекомендації, спрямовані на посилення конкурентних позицій, інвестиційної привабливості та ефективності підприємства в умовах змінюваного бізнес-середовища.

3.2. Обґрунтування витрат на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки може мати вирішальний вплив на ефективне стратегічне управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС». По-перше, диверсифікація ринків збуту дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з непередбачуваністю одного конкретного ринку. При цьому, доступ до нових ринків сприяє збільшенню обсягів продажів і, відповідно, доходів компанії. Додатково, присутність на міжнародних ринках забезпечує отримання важливої інформації про світові тенденції, які можна використовувати для адаптації та вдосконалення внутрішньої бізнес-моделі. Освоєння нових ринків також може стимулювати інноваційний розвиток підприємства завдяки конкуренції та вимогам споживачів різних регіонів. Загалом, правильно розроблена та реалізована стратегія виходу на зовнішні ринки може стати потужним інструментом для підвищення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового росту компанії.

Зважаючи на результати таксономічного аналізу (Р. 2, п.2.4), дерев'яна тріска та паливні пелети є найбільш перспективними позиціями в асортименті продукції підприємства. Саме тому доцільно нарощувати обсяги продажів саме цієї продукції та посилювати свої позиції в цих нішах. Для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», що планує розробку стратегії виходу на зовнішні ринки з деревинною продукцією, важливо здійснити попередній аналіз зовнішньої торгівлі деревиною в Україні (рис. 3.2). Такий аналіз допоможе отримати глибше розуміння поточного стану ринку, ідентифікувати основні тенденції, можливості та потенційні ризики. Розуміння того, як змінюється баланс між експортом та імпортом, допоможе компанії прогнозувати попит на її товари на міжнародному ринку.



Рисунок 3.2 – Динаміка зовнішньої торгівлі деревиною та виробами з деревини в Україні за 2020 – 2022 роки

Джерело: складено автором на основі [44]

Аналізуючи наведені дані щодо обсягів експорту та імпорту деревини і виробів з деревини в Україні протягом 2020-2022 років варто відзначити, що Україна демонструє позитивну динаміку в сфері торгівлі деревиною, акцентуючи свою увагу на збільшенні експортних поставок і зменшенні залежності від імпорту, що свідчить про конкурентоспроможність вітчизняних виробників на міжнародному ринку. У період з 2020 по 2022 рік експорт деревини і виробів з дерева збільшився на 33,45%, в той час як імпорт зменшився на 37,42%. Також для порівняльного аналізу важливо, що у 2020 році експорт перевищував імпорт у 4,6 разів, а у 2022 році це співвідношення виросло до 9,9. Отже, ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» має всі шанси на успіх у реалізації своєї

продукції на зовнішніх ринках, базуючись на високій конкурентоспроможності вітчизняних товарів та стабільному попиті на них за кордоном.

Наступним етапом є вибір країн, у які ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» хотіла б здійснювати продаж сировини. Аналіз зовнішньої торгівлі України паливною деревиною за країнами світу допоможе визначити основні ринки-споживачі паливних пелет та дерев'яної тріски, а також розуміння особливостей цих ринків. Для проведення розрахунків використані дані з сайту Державної служба статистики України [44]. На основі цього аналізу компанія зможе розробити цільовий план експансії, максимально враховуючи реальну ситуацію на зовнішніх ринках. Результати аналізу представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз зовнішньої торгівлі України паливною деревиною за країнами світу у 2021 та 2022 роках

Країна	2021		2022		Темп приросту, %
	Вартість, тис. грн	Частка, %	Вартість, тис. грн.	Частка, %	
Австрія	2148,3	1,86	131,7	1,44	-22,16
Бельгія	2342,2	2,02	327,5	3,59	77,56
Білорусь	727,4	0,63	7,3	0,08	-87,20
Болгарія	6290,9	5,43	543,2	5,96	9,67
Гонконг	19,8	0,02	11,6	0,13	641,95
Греція	2214,1	1,91	304,9	3,34	74,90
Данія	2452,0	2,12	131,8	1,45	-31,72
Естонія	732,8	0,63	21,1	0,23	-63,40
Ізраїль	676,0	0,58	18,1	0,20	-66,02
Італія	10489,0	9,06	327,8	3,60	-60,31
Катар	78,0	0,07	11,5	0,13	86,65
Кувейт	107,9	0,09	2,9	0,03	-65,86
Латвія	436,7	0,38	37,0	0,41	7,58
Литва	2710,6	2,34	60,3	0,66	-71,73

Продовження таблиці 3.2

Люксембург	468,4	0,40	80,7	0,88	118,69
Мальта	80,2	0,07	15,5	0,17	145,73
Нідерланди	946,5	0,82	116,3	1,28	56,03
Німеччина	16489,1	14,24	1598,8	17,54	23,15
Об'єднані Арабські Емірати	323,2	0,28	23,9	0,26	-6,06
Північна Македонія	49,6	0,04	2,2	0,02	-42,54
Польща	17662,7	15,26	941,6	10,33	-32,30
Республіка Молдова	475,4	0,41	29,3	0,32	-21,72
Румунія	27599,4	23,84	3165,9	34,73	45,68
Саудівська Аравія	336,5	0,29	16,3	0,18	-38,67
Сербія	2293,0	1,98	100,8	1,11	-44,18
Словаччина	5683,4	4,91	359,0	3,94	-19,77
Словенія	2056,0	1,78	50,0	0,55	-69,13
Угорщина	3539,9	3,06	275,2	3,02	-1,28
Фінляндія	52,0	0,04	6,2	0,07	52,18
Франція	762,2	0,66	103,5	1,13	72,40
Чехія	3819,8	3,30	187,6	2,06	-37,63
Всього	115782,7	100	9116,6	100	-

Джерело: розраховано автором на основі даних Держстату [44]

Отже, на основі аналізу даних таблиці, можна відзначити, що найбільші частки у зовнішній торгівлі у 2022 році відведені Румунії (34,73%), Німеччині (17,54%) та Польщі (10,33%). Ці країни являють собою ключові ринки для української паливної деревини. Щодо темпу приросту, найвищі показники відзначені для Мальти (145,73%), Люксембургу (118,69%) та Бельгії (77,56%). Це свідчить про значний зростання попиту на продукцію в цих країнах. Варто зазначити, що за багатьма країнами спостерігається зменшення обсягів торгівлі.

Це свідчить про динамічність та непередбачуваність ринку. Однак, враховуючи ці дані, можна стверджувати, що при правильному підході українські продавці, зокрема ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», можуть знайти нові ніші та збільшити свої обсяги експорту. Особливо перспективними напрямками, згідно цього аналізу, варто розглядати країни Європи. Окрім вищезгаданого аргументу на користь виходу ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» на європейський ринок, варто взяти до уваги наступні причини:

- Близькість географічного розташування. Україна розташована на кордоні між Східною та Західною Європою, що забезпечує логістичні переваги, сприяючи зменшенню витрат на транспортування товару до основних споживачів в Європі.

- Стратегічні екологічні зобов'язання. Більшість європейських країн взяли на себе обов'язок зменшення викидів вуглецю та збільшення використання відновлюваних джерел енергії. Паливні пелети та дерев'яна тріска як екологічно чисті види палива можуть стати альтернативою традиційним видам палива, що сприяє забрудненню навколишнього середовища.

- Високий попит. Європейський ринок активно використовує паливні пелети для отримання теплової енергії в домогосподарствах, комунальному секторі та промисловості. Величезний попит на цей вид продукції у Європі забезпечує стабільність продажів та перспективи росту.

- Стандарти якості. Європейський ринок відомий своїми високими вимогами до якості продукції. Спроможність задовольнити ці вимоги дозволить ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» підвищити свою репутацію на міжнародному ринку, а також відкрити двері до інших високорозвинених ринків. Отже, враховуючи усі вищезазначені аргументи, країни Європи представляють особливий інтерес для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» у контексті експортних поставок паливних пелет та дерев'яної тріски. Вихід на зовнішні ринки є важливим етапом в розвитку будь-якої компанії і потребує чіткої стратегії та планування. Орієнтовний алгоритм дій для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» при виході на зовнішні ринки з паливними пелетами та дерев'яною тріскою

наведено на рис. 3.3. Для ефективного входу ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» на міжнародний ринок з продукцією у вигляді паливних пелет та дерев'яної тріски, первинним є глибокий аналіз потенційних ринків для визначення основних трендів, попиту та конкуренції. Після цього, важливо адаптувати продукцію до специфікацій і вимог цільового ринку, а також встановити надійні логістичні канали. Водночас, створюється стратегія маркетингового просування та забезпечується юридична підтримка для дотримання всіх норм та законів країни-імпортера. На завершальному етапі, компанія повинна постійно моніторити результати, адаптуючи свої дії відповідно до отриманого зворотного зв'язку.



Рисунок 3.3 – Алгоритм виходу на зовнішні ринки

Джерело: складено автором на основі [44-46]

Варто зазначити, що з вище перерахованим етапів юридичне забезпечення є однією з найскладніших складових процесу виходу на міжнародний ринок, особливо для такої продукції як паливні пелети та дерев'яна тріска. Це обумовлено декількома причинами:

1. Різноманітність законодавств. Кожна країна має своє законодавство та стандарти, що стосуються експорту та імпорту. Нерідко вони можуть суттєво відрізнятися від законів українського ринку.

2. Митні бар'єри та збори. Перед експортом продукції необхідно дізнатися про митні ставки, можливі збори та обмеження на ввезення продукції. Оформлення відповідних документів та отримання необхідних ліцензій може бути часозатратним процесом.

3. Фітосанітарні вимоги. Дерев'яні продукти підлягають суворим фітосанітарним контролюм, щоб запобігти перенесенню шкідників та хвороб. Процес сертифікації і відповідність цим вимогам є складним процесом.

4. Змінність законодавства. Міжнародне законодавство може швидко змінюватися відповідно до політичної ситуації, торговельних війн або інших глобальних подій.

Для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», плануючи вихід на міжнародний ринок із продукцією у вигляді паливних пелет та дерев'яної тріски, акредитація митниці є ключовим етапом. Вона гарантує, що компанія діє в рамках законодавства приймаючої країни, спрощує митний контроль та знижує ризики юридичних конфліктів або затримок у доставці товарів. Також акредитація підвищує довіру між компанією та митницею, полегшуючи ділові відносини та забезпечуючи стабільність в зовнішньоекономічних операціях. Акредитація митниці є процесом, який, теоретично, підприємство може пройти самостійно. Однак це вимагає глибокого розуміння законодавства, процедурних нюансів та специфіки роботи митних органів країни-імпортера. Рекомендовано звертатися до аутсорсингових компаній, які спеціалізуються на таких послугах. По-перше, це забезпечує ефективність і швидкість процесу завдяки їх досвіду та вже налагодженим зв'язкам із митницями. По-друге, це дозволяє підприємству

зосередитися на своїй основній діяльності, уникнути можливих помилок та знизити ризик юридичних санкцій. По-третє, завдяки високому рівню професійної кваліфікації таких компаній, шанс успішного завершення акредитації з першої спроби зростає. Орієнтовна вартість послуг аутсорсингових компаній може варіюватися залежно від країни та складності процедури. Наприклад, для ринків Європейського Союзу ціни можуть коливатися від 500 до 3000 дол. США [47].

Наступним етапом є отримання дозволу від фітосанітарної служби на експорт паливних пелет та дерев'яної тріски. Дозвіл від фітосанітарної служби підтверджує, що продукція вироблена відповідно до встановлених міжнародних стандартів і не містить шкідливих організмів чи інших факторів, які можуть вплинути на довкілля чи здоров'я людей. Для отримання такого дозволу ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» має представити документацію, що підтверджує якість своєї продукції, а також пройти інспекцію виробництва з боку фітосанітарних органів. Інспекція зазвичай включає огляд технологічного процесу, використовуваних матеріалів і умов зберігання продукції [48].

Після успішного проходження інспекції та розгляду представленої документації, фітосанітарна служба видає дозвіл на експорт. Отримання цього дозволу не тільки забезпечує легальність експорту, але і підвищує репутацію компанії на міжнародному ринку, підтверджуючи високу якість її продукції. На основі алгоритму виходу на зовнішні ринки можна розрахувати планові витрати ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» в процесі виходу на міжнародний ринок з продукцією у вигляді паливних пелет та дерев'яної тріски (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Планові витрати ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» в процесі виходу на міжнародний ринок

Категорія витрат	Сума, грн
Ринковий аналіз	25 990
Адаптація продукції	50 000
Налагодження логістики	51 980

Продовження таблиці 3.3

Маркетингова кампанія	25 990
Юридичне забезпечення	73 280
Навчання персоналу	25 990
Моніторинг та оптимізація	25 990
ВСЬОГО	279 220

Джерело: самостійні розрахунки автора

Категорія «Ринковий аналіз» передбачає залучення одного працівника до проведення ринкового дослідження, аналізу конкурентів, потенційних клієнтів та їхніх потреб. Тому в суму витрат внесена середньомісячна оплата праці одного працівника за даними ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» (на основі попереднього аналізу – рис. 2.5).

Витрати по категорії «Маркетингова кампанія» аналогічно включають середньомісячну оплату праці маркетолога. Очікується, що цей спеціаліст інтегрує наявні маркетингові матеріали під іноземну аудиторію, дослідить можливість розміщення безкоштовних оголошень на популярних маркетплейсах в Румунії, Німеччині та Польщі, а також підготує необхідну інформацію для email розсилок та комунікацій з новими клієнтами.

Вихід на зовнішній ринок зумовлює необхідність додаткового навчання для менеджерів відділу збуту. У витрати за категорією «Навчання персоналу» закладена оплата праці запрошеного спеціаліста, що пропрацює юридичні особливості торгівельних операцій на іноземному ринку, а також пояснить культурні особливості, що можуть впливати на ефективність роботи з гарячою базою клієнтів, про зміни в організації відділу продажів, особливості дистрибуції та воронку продажів (в т.ч. гарячих клієнтів), ментальність продажів, CRM. Зокрема, це може бути експерт з ЕВА або торговельно-промислової палати, Дія.Бізнес, Національної платформи малого та середнього бізнесу тощо. Вартість курсу варіюється залежно від низки чинників, серед яких: експертність та бренд менторів, матеріали, місце та формат, наявність індивідуальних профільних консультацій тощо. Вартість таких тренінгів в груповому форматі складає в

середньому близько 3700-4620 грн / 2 дні з виділеними годинами консультування (або й без) та відповідними матеріалами [57; 58]. Проте в даному випадку такий формат підприємство не розглядає, оскільки стоїть завдання профільного інтенсивного експертного тренінгу-консультування за чіткими позиціями виходу на конкретні ринки з точковими визначеними менеджментом питаннями. Вартість такої консультації протягом 5 днів навчання по 4 год складає 1000 грн/год роботи спеціаліста. Ще один спеціаліст буде запрошений для проведення 4-денного інтенсивного тренінгу з бізнес-комунікації англійською мовою по 4 год/день. Індивідуальний підхід за вказаною вартістю виходив з середніх цін на індивідуальних тренерів (300 грн./год в м. Київ) [59] та враховував можливість шкіл з англійської мови підібрати викладача та матеріали курсу під запит клієнта. Заплановано також 2 додаткових годинних спікінг-тренінги за підготовленими матеріалами (595 грн/год).

Згідно алгоритму виходу на зовнішні ринки (рис. 3.3), важливим аспектом діяльності підприємства стане відстежування поточних результатів. Для цього прийнято рішення використовувати CRM, що збиратиме дані по всіх замовленнях та інтерпретуватиме дані залежно від запиту управлінців. На ринку є безкоштовні CRM, що підходять під ці цілі – наприклад, Perfectum, Tksoft або Wezom [54]. Однак, щоб ця система працювала потрібно залучити спеціаліста, що налаштує її коректну роботу, синхронізує бази даних з наявними на підприємстві та побудує привабливу інфографіку. Отже, у витрати за категорією «Моніторинг і оптимізація» закладена місячна оплата праці дейта-аналітика.

Адаптація продукції - це витрати на зміну характеристик продукції, упаковки або маркування аби вона відповідала вимогам і стандартам цільового ринку. В дану категорію витрат закладено витрати на переклад (при тарифі 200 грн за 1000 символів технічного перекладу та при обсязі від 20 тис символів очікувані витрати 4000 грн згідно з [55]) та друк нових етикеток та наклейок для супроводжуючого пакування (тираж 10 тис. етикеток та 10 тис. водостійких наклейок з вирізкою становитиме 46 тис грн [56]).

Налагодження логістики включає в себе середньомісячну оплату праці двох працівників, що займатимуться побудовою первинних маршрутів, налагодженням ефективного процесу транспортування продукції за кордон, страхуванням вантажу, сплатою митних зборів та іншими логістичними послугами.

Найвитратнішим є юридичне забезпечення. На цю категорію закладається 3 000 дол. США або 73 280 грн. Це ринкова ціна за послугу юридичного консультування та супроводження підприємства на міжнародний ринок [47]. Отже, орієнтовна вартість підготовки до виходу на міжнародний ринок становить 279 тис. грн.

На сам кінець, стратегія виходу на зовнішні ринки повинна включати в себе план реалізації продукції на плановий період (табл. 3.4). Так як дерев'яна тріска у 2022 році становила 53,6% в структурі реалізованої продукції компанії, то у перший рік виходу на зовнішній ринок її планова частка становить 2,5%. До 2025 року очікується збільшити її до 15%. Щодо паливних пелет, то у 2022 році їхня частка в структурі становила 16,8%, тому планова частка експорту встановлюється на рівні 5% і подвоюватиметься щороку.

Таблиця 3.4 – План реалізації дерев'яної тріски та паливних пелет на зовнішньому ринку компанією ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

План реалізації	2023	2024	2025
Плановий обсяг реалізації дерев'яної тріски (всього), тис. грн	16843,68	21054,6	27370,98
Плановий обсяг реалізації дерев'яної тріски (експорт), тис. грн	421,09	1052,73	4105,65
Частка експорту дерев'яної тріски, %	2,5	5	15
Плановий обсяг реалізації паливних пелет (всього), тис. грн	1784,16	2230,2	2899,26
Плановий обсяг реалізації паливних пелет (експорт), тис. грн	89,21	223,02	579,85
Частка експорту паливних пелет, %	5	10	20
Плановий обсяг експорту, тис. грн	510,3	1275,75	4685,5

Джерело: самостійні розрахунки автора

Такий план дозволяє підприємству прогнозувати обсяги продажів, визначати оптимальні ціни і оцінювати прибутковість діяльності. Це допоможе компанії підготуватися до великих замовлень, оптимізувати поставки та враховувати можливі ризики. Розрахунки плану реалізації здійснювалися на основі даних про планові та фактичні обсяги реалізації дерев'яної тріски та паливних пелет за 2020 – 2022 роки. Таким чином, у 2023 році ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» очікує реалізувати експортної продукції на суму 510,3 тис. грн. До 2025 року цей обсяг планується збільшити в 9 разів до суми 4,7 млн грн. Варто зазначити, що планові показники на 2024 та 2025 роки можуть змінюватися залежно від результатів 2023 року.

Наступний захід щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», який розглядається в даному дослідженні, це розробка сайту, зокрема інтернет-магазину. Перш за все це надасть можливість компанії відкрити новий канал збуту своєї продукції, доступний для широкого кола потенційних покупців 24/7. Відкривши такий канал комунікації, компанія може збільшити обсяги продажів та залучити нових клієнтів. Крім того, інтернет-магазин стає інструментом для аналізу поведінки користувачів, їхніх потреб та вподобань, дозволяючи підлаштовувати комерційну пропозицію під конкретного споживача. Цифрова платформа також сприяє оптимізації бізнес-процесів, наприклад, у сфері логістики, управління запасами чи взаємодії з партнерами. Нарешті, наявність власного інтернет-магазину підвищує імідж компанії, відображаючи її сучасність та орієнтованість на потреби клієнта. Для підприємства передача розробки сайту (інтернет-магазину) на аутсорс може стати оптимальним рішенням з кількох причин. Розробка веб-сайту - це складний процес, який вимагає глибоких знань у сфері дизайну, програмування, оптимізації для пошукових систем і безпеки. Без відповідного досвіду і навичок, можуть виникнути численні проблеми, такі як неефективний дизайн, технічні неполадки, проблеми зі швидкістю завантаження сайту чи його несумісність з певними пристроями чи браузерами. Також може виникнути потреба в інтеграції з іншими системами, як-от системами управління

замовленнями, що може бути особливо складним без належної експертизи. Враховуючи всі ці фактори, залучення аутсорсингової компанії, спеціалізованої на розробці веб-сайтів, може забезпечити високий стандарт якості і ефективності роботи, зменшуючи ризики та прискорюючи процес запуску [49]. Вартість створення сайту для інтернет-магазину може суттєво варіюватися в залежності від ряду факторів. Ключовими з них є наступні:

- Тип платформи. Готові рішення можуть бути менш вартісними на початковому етапі, але потребують оплати щомісячних абонентських платежів або додаткових витрат на розширення.

- Дизайн. Готові шаблони коштують менше, ніж індивідуальний дизайн, розроблений під конкретний бренд.

- Функціональність. Спеціальні функції, інтеграція з іншими системами або налаштовані рішення можуть значно підвищити вартість.

- Контент. Наповнення сайту контентом (текст, фотографії, відео) також впливає на загальні витрати.

- SEO та маркетинг. Оптимізація сайту для пошукових систем може потребувати додаткових інвестицій.

- Інші витрати. Це включає в себе вартість хостингу, доменного імені, SSL-сертифіката, інтеграції платіжних систем та ін.

Для підприємства рекомендується запросити пропозиції від декількох веб-розробників або агентств, щоб отримати детальний розрахунок вартості, адаптований під їх конкретні потреби. Для пошуку підрядника рекомендується використовувати спеціалізовані платформи (Upwork, Freelancer, Toptal, DOU). Після вибору виконавців, наступним етапом є створення технічного завдання для розробки сайту. Від його якості і деталізованості залежить успішність реалізації проєкту. Ось базовий план, якого варто дотримуватися [50]:

1. Загальна інформація: назва проєкту, мета створення сайту, цільова аудиторія сайту.

2. Функціональні вимоги: основні розділи сайту (наприклад: головна сторінка, каталог продукції, корзина, контакти тощо), опис функціоналу для

кожного розділу (фільтри, пошук, форми замовлення, реєстрація/авторизація тощо), вимоги до адміністративної панелі (можливості редагування товарів, управління замовленнями, статистика).

3. Дизайн: бажаний стиль дизайну (можна надати приклади сайтів, які подобаються), корпоративні кольори та логотип, вимоги до адаптивності (дизайн для мобільних пристроїв, планшетів тощо).

4. Технічні вимоги: платформа та мови програмування, вимоги до швидкодії сайту, вимоги до безпеки (зокрема, якщо передбачається оплата на сайті).

5. SEO та маркетинг: вимоги до структури URL, вимоги до мета-тегів, наявність модуля для управління SEO-параметрами.

6. Інтеграція з іншими системами: інтеграція з CRM-системами, службами доставки, платіжними системами тощо.

7. Тестування та запуск: вимоги до тестування (наприклад, перевірка на різних браузерях і пристроях), етапи запуску сайту.

8. Терміни та бюджет: орієнтовний бюджет, ключові дати (початок розробки, тестування, запуск).

Розрахунок планових витрат на створення сайту компанії та утримання його на один календарний рік наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Планові витрати на створення сайту компанії

Категорія витрат	Регулярність платежів	Сума, грн
Оплата праці підрядникам	одноразовий	183 200
Хостинг та домен	щорічно	2 198
Плагіни, включно з їх ліцензуванням	щорічно	1 832
Безпека сайту	щорічно	3 664
SEO та оптимізація	щомісячно	21 984
Оплата праці внутрішнього менеджера	щомісячно	25 990
Витрати на рік		766 582

Джерело: самостійні розрахунки автора

У бюджеті на створення сайту закладена оплата праці підрядникам в розмірі 5 000 дол. США – це середньоринкова вартість послуг зі створення сайту під ключ [51], але варто розуміти, що залежно від складності технічного завдання та інших вимог замовників ця вартість може кратно зрости. Також щорічно потрібно вносити платежі за користування доменом (≈ 10 дол. США), хостингом (≈ 50 дол. США), плагінами Wordpress включно з ліцензіями на їх використання (≈ 50 дол. США), SSL-сертифікатами для захисту від DDoS та файрволи (≈ 100 дол. США). Тобто щорічний платіж за утримання сайту становитиме ≈ 210 дол. США. Найбільші витрати плануються на найм додаткового менеджера, що буде відповідати за роботу сайту (у бюджет закладається середньомісячна оплата праці одного працівника на основі попереднього аналізу – рис. 2.5). Також закладаються витрати на SEO та оптимізацію, щоб збільшити свою присутність та помітність в інтернеті. Середні витрати на таргетинг малих підприємств в Інтернеті становлять приблизно 20 дол. США в день, тобто 600 дол. США в місяць [51]. Зважаючи на такі значні витрати на створення та утримування сайту (766 582 грн в перший рік), ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» повинна мати значні очікування від цього джерела пошуку клієнтів та постачальників. Отже, план нарощування клієнтської бази через сайт наведено на рис. 3.4

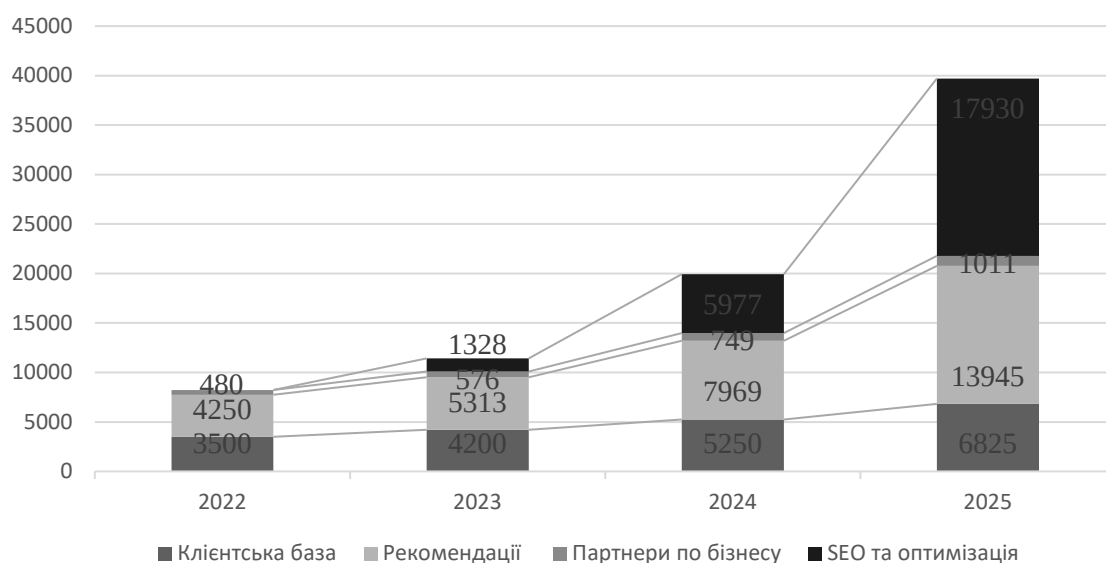


Рисунок 3.4 – Планові джерела залучення клієнтів

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Отже, згідно наявних даних за 2022 рік найбільша кількість клієнтів компанії прийшли за рекомендаціями (51,64%), також значна частка клієнтів становить напрацьовану клієнтську базу (42,52%).

Зважаючи на дослідження customer retention rate на основі використання search engine optimization [53], у 2023 році після початку роботи сайту доцільно очікувати незначний приріст клієнтів з інтернету. Цей показник може становити від 10 до 25% [53]. В межах даного дослідження Планові джерела залучення клієнтів розраховуватимемо планові джерела залучення клієнтів за базовим сценарієм. Таким чином, у 2023 на SEO та оптимізацію закладено 15% зростання, у 2024 році 50% зростання, а у 2025 році 90%.

Також варто розуміти, що за рахунок збільшення поточної загальної кількості клієнтів, швидшими темпами почне збільшуватися кількість клієнтів залучених через рекомендації та зокрема відгуки в інтернеті.

Розрахувавши план нарощування клієнтської бази, можна припустити плановий обсяг реалізації продукції через сайт та доходи з сайту (табл. 3.6). Значення показника «Плановий обсяг реалізації продукції (всього), тис. грн» наведені з врахуванням даних про планові та фактичні обсяги реалізації продукції підприємства за 2020 – 2022 роки. Показник «Плановий обсяг реалізації продукції (сайт), тис. грн» розрахований на основі даних рис. 3.4 та демонструє пропорційне зростання обсягу замовлень відповідно до кількості нових клієнтів. Показник «Частка продукції реалізованої через сайт, %» розрахований на основі двох попередніх значень.

Таблиця 3.6 – План реалізації продукції через сайт

План реалізації	2023	2024	2025
Плановий обсяг реалізації продукції (всього), тис. грн	27010	47186	93951
Плановий обсяг реалізації продукції (сайт), тис. грн	3106,2	14155,66	42278,16
Частка продукції реалізованої через сайт, %	12	30	45

Джерело: самостійні розрахунки автора

Таким чином, у 2023 році очікується приріст планового обсягу реалізації продукції на 3,1 млн грн за рахунок клієнтів залучених через SEO та оптимізацію. У 2025 році очікується, що цей показник виросте до 42 млн грн.

Отже, розробка стратегії виходу на зовнішні ринки дозволяє компанії ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» розширити своє ринкове охоплення, збільшити обсяги продажів та отримати доступ до нових споживачів, що сприятиме підвищенню доходів. Створення сайту, у свою чергу, надає можливість підвищити рівень взаємодії з клієнтами, оптимізувати маркетингові дії та розширити географію продажів. Обидва цих напрямки, при правильному застосуванні, можуть призвести до зростання прибутковості підприємства, конкурентоспроможності на обраному ринку та розширити коло наявних власників й потенційних зацікавлених інвесторів (інвестиційної привабливості). Фактично це відповідає класичному визначенню інвестиційної привабливості Бланка І. та ряду інших дослідників [52].

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів в діяльності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС»

Для успішного управління розвитком підприємства необхідне обґрунтоване визначення стратегічних пріоритетів, що базуються на об'єктивних розрахунках і оцінках. Розрахунок впливу запропонованих раніше заходів на ефективність стратегічного управління дозволяє ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» адекватно оцінити потенційний вклад цих заходів у досягнення корпоративних цілей та мінімізувати ризики асоційовані з їхнім впровадженням.

Перш за все проаналізуємо як зміняться фінансові результати після реалізації запропонованих заходів, а саме розробки стратегії виходу на зовнішні ринки та створення сайту компанії (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Зміна фінансових результатів після реалізації пропозицій

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19471	27521	48461	98637
Інші операційні доходи	2120	690	690	690	690
Разом доходи	2280	20161	28211	49151	99327
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-19887	-25456	-41747	-78903
Інші операційні витрати	2180	-269	-269	-269	-269
Інші витрати	2270	-	-1046	-583	-583
Разом витрати	2285	-20156	-26770	-42600	-79755
Фінансовий результат до оподаткування	2290	5	1440	6552	19572
Податок на прибуток	2300	0,9	281	1278	3817
Чистий прибуток (збиток)	2350	4,1	1159	5274	15756

Джерело: самостійні розрахунки автора

Отже, планується, що чистий дохід від реалізації продукції буде істотно зростати щороку, починаючи з 19 471 одиниць у 2022 році до 98 637 одиниць у 2025 році. Собівартість реалізованої продукції також істотно зростатиме, що віддзеркалює збільшення масштабів реалізації продукції. Чистий прибуток компанії зростатиме щороку, досягаючи значення 15 756 тис. грн у 2025 році. Порівнюючи з базовим роком, зростання прибутку дуже суттєве, але це пояснюється тим, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» є молодим підприємством, що зовсім нещодавно знайшло свою точку беззбитковості, тому в найближчі роки буде стрімко нарощувати свої обсяги реалізації продукції та максимізувати прибутки.

Враховуючи пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління, аналіз рентабельності (табл. 3.8) дозволить оцінити реальний вплив цих заходів на фінансову стабільність і прибутковість ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС».

Така інформація не тільки підтверджує правильність прийнятих рішень, але і слугує основою для корекції стратегії у майбутньому.

Таблиця 3.8 – Зміна показників рентабельності після реалізації пропозицій

Показник	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0000	0,0046	0,0209	0,0625
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,005	1,473	6,705	20,031
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0002	0,0421	0,1088	0,1597
Рентабельність продажу	-0,010	0,561	0,786	0,798

Джерело: самостійні розрахунки автора

Отже, коефіцієнт рентабельності активів від 2022 до 2025 року значущо зростає, вказуючи на збільшення ефективності використання активів підприємства, що є вагомим показником з позицій інвестиційної привабливості підприємства-бази апробації. У 2025 році цей показник досягає 0,0625, що в 62,5 рази вище, ніж у 2022 році. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також показує динамічний ріст, вказуючи на підвищення доходності власного капіталу. У 2025 році показник становить аж 20,031, що на порядок перевищує показник 2022 року. Рентабельність продукції та рентабельність продажу збільшуються протягом всього періоду, демонструючи поліпшення ефективності виробничого процесу та збутової діяльності. Таким чином, після реалізації пропозицій спостерігається стійке підвищення всіх показників рентабельності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», що свідчить про зростання ефективності його господарської діяльності та правильність прийнятих стратегічних рішень, в т.ч. з позицій нарощення інвестиційної привабливості.

Отже, завдяки реалізації пропозицій спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» можливо збільшити чистий дохід від реалізації продукції у 5 разів у період до 2025 року. Такий позитивний вплив здійснюватиме вихід компанії на європейський ринок з продуктами, що показують найкращі показники рентабельності, а саме дерев'яна тріска та паливні пелети, та створенню додаткового джерела залучення клієнтів, тобто онлайн магазину, сукупно впливаючи на загальну інвестиційну привабливість підприємства. Розрахунок

зміни показників рентабельності продемонстрував позитивне зростання за кожним з проаналізованих коефіцієнтів. Враховуючи ці дані, можна стверджувати, що ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» має шанси успішно реалізувати свою стратегію росту, зосередившись на розширенні ринкової частки, залученню нових клієнтів та оптимізації витрат, подальшому залученні інвестиційних коштів для масштабування. Описані в дослідженні плани підприємства призведуть до підвищення його фінансової стабільності та перспективної інвестиційної привабливості.

Висновки до розділу 3

В даному розділі, базуючись на результатах аналітичної частини, було ідентифіковано основні чинники впливу на ефективність стратегічного управління розвитком обраного підприємства, а також систематизовано основні напрямки, що можуть бути використані керівництвом компанії для підвищення його ефективності.

Серед основних було обрано два пріоритетні, що визначаються результатами фінансово-економічного аналізу, основними показниками стану стратегічного управління розвитком за складовими потенціалу розвитку, конкурентних позицій, а також розгорнутою діагностикою середовища функціонування підприємства та етапом його життєвого циклу (широкий підхід до визначення напрямів нарощення інвестиційної привабливості). Перший - розробка стратегії виходу на зовнішні ринки, а другий - розробка комплексної маркетингової стратегії з акцентом на цифровий маркетинг. Було розраховано витрати на їх реалізацію та визначено основні кроки щодо впровадження.

Результати оцінювання запропонованих пропозицій показали, що їх імплементація може забезпечити для ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 5 разів у період до 2025 року шляхом виходу підприємства на європейський ринок з продуктами, які показують найкращі показники рентабельності (дерев'яна тріска та паливні

пелети) та слугують основою стратегічного розвитку, а також створення онлайн магазину, що дозволить розширювати та утримувати клієнтську базу. В сукупності з іншими пропозиціями в довгостроковій перспективі підприємство здатне забезпечити відтворення власного потенціалу розвитку та наростити інвестиційну привабливість.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В магістерській дисертації було поставлено та вирішено низку важливих теоретико-методичних та прикладних завдань. Серед основних результатів дослідження варто відзначити наступні.

На основі аналізу наукової та навчальної літератури було розглянуто такі поняття, як розвиток, управління розвитком. Це дозволило обґрунтовано економічний зміст управління розвитком підприємства та виявити, що воно носить динамічний, безперервний, циклічний характер в умовах постійного багатфакторного впливу та необхідності коригування чи вектору розвитку, адаптуючи суб'єкта господарювання до цих умов. Воно забезпечує свого роду спадковість змін, які є необхідними для утримання та нарощення власних стійких конкурентних переваг, досягнення бажаного рівня прибутковості та інвестиційної привабливості в просторово-часовому континуумі в часових вимірах (коротко-, середньо-, довгостроковому). Виявлено, що управління розвитком для підприємств як відкритих систем тісно пов'язане з необхідністю врахування інтересів різних груп стейкхолдерів, а також що воно реалізується на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління. На першому відбувається формування головної цілі розвитку підприємства – метаціль.

Було систематизовано наукові підходи до стратегічного управління розвитком підприємства. Серед основних визначено: процесний, системний, ситуативний, синергетичний, рефлексивний, на основі збалансованої системи показників. Виявлено, що синергетичний дозволяє комплексно розкривати системно-процесну природу управління розвитком. Охарактеризовано принципи здійснення стратегічного управління розвитком, що витікають з його природи. Ідентифіковано групи методів такого управління та функції (стратегічне планування, організація та координування, мотивації, комунікація, моніторинг) за складовими потенціалу розвитку та відповідно до його використання з метою забезпечення інвестиційної привабливості та нарощення конкурентних переваг.

Було ідентифіковано науково-методичні підходи й показники оцінювання стратегічного управління розвитком підприємства. Серед них: за предметом (на основі оцінювання конкурентоспроможності, потенціалу чи з урахуванням фази розвитку) та за методикою оцінювання (інтегрального, експертного, багатокритеріального оцінювання). Окремо було приділено увагу методам, що оцінюють стратегічне управління розвитком за результатами такого управління на базі інструментарію функціонально-вартісного аналізу. Зроблено акцент на необхідності використання методів економіко-математичного моделювання в оцінюванні ефективності стратегічного управління розвитком підприємства.

Було надано загальну характеристику та описано господарсько-правові засади функціонування ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», яке спеціалізується на оптовій торгівлі зерновими, деревиною та супутніми товарами. Підприємство протягом років свого існування на ринку напрацювало широку клієнтську базу, хорошу ділову репутацію, напрацьовує власну корпоративну культуру та бізнес-модель, основу якої складає співпраця переважно з малими підприємствами. У магістерській дисертації також було здійснено аналіз показників фінансово-економічного стану ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС». За його результатами було з'ясовано, що підприємство не має довгострокових зобов'язань та не залучає кошти інвесторів, через що має погіршення ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності. За останні два роки дослідження відбулось зростання собівартості та зниження прибутковості. Виявлено, що наразі підприємству доцільно підвищувати ефективність управління запасами та зобов'язаннями, диверсифікувати джерела фінансування власної діяльності, підвищувати рентабельність. Ці висновки базуються на основі аналізу ключових показників діяльності підприємства, таких як коефіцієнти ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності. Їх реалізація може забезпечити стабільність та довгостроковий розвиток підприємства в умовах оптової торгівлі.

Проведене оцінювання та здійснений аналіз показників ефективності стратегічного управління розвитком як основи інвестиційної привабливості ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» показали, що за групами показників потенціалу

розвитку (рівень використання фінансової, технологічної, управлінської, інноваційної та маркетингової складових) воно носить нерівномірний характер. А значення загального інтегрального показника стратегічного розвитку підприємства у 2022 році було на 23,74% менше, ніж у 2020 році, але на 13,89% більше, ніж у 2021 році. Відповідно, ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» активно працює над своїм стратегічним розвитком, проте має низку складових (насамперед, управлінську й фінансову), за якими доцільно підвищувати результативність.

Економіко-математичне моделювання якості стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» на основі таксономічного аналізу було реалізоване через аналіз товарних груп. У випадку підприємства оптової торгівлі таксономічний аналіз видів продукції є корисним для визначення найбільш затребуваних товарів, їх конкурентоспроможності на ринку, а також для виявлення товарів, які потребують оптимізації в асортименті та дозволять підвищити сукупно потенціал розвитку та інвестиційну привабливість підприємства. Його результати показали, що підприємство має сконцентрувати зусилля на розвиток, виробництво та маркетинг видів продукції, які виявилися найбільш значущими за результатами аналізу.

За результатами здійсненого аналізу було обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС». Було виявлено ті, що з урахуванням дії екзо- та ендогенних чинників можуть забезпечити підприємству довгостроковий ефект, зокрема з позицій відтворення власного потенціалу розвитку, нарощення конкурентних позицій та підвищення інвестиційної привабливості. Серед них: розробка стратегії виходу на зовнішні ринки, оскільки диверсифікація ринків збуту зменшить залежність від внутрішніх політичних та економічних факторів, забезпечивши стабільність доходів та перспективи росту; та розробка комплексної маркетингової стратегії з акцентом на цифровий маркетинг як спосіб адаптація до сучасних маркетингових тенденцій, що здатен не тільки підвищити видимість підприємства на ринку, але й забезпечить більш ефективну

взаємодію із цільовою аудиторією й нарощення клієнтської бази. На цій основі здійснено розрахунок витрат та проведено оцінювання соціально-економічної ефективності впровадження запропонованих заходів в діяльності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС», яке показало стійке підвищення всіх показників рентабельності ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ВТОРЕКС» та свідчить про зростання ефективності його господарської діяльності, правильність прийнятих стратегічних рішень, в т.ч. з позицій нарощення інвестиційної привабливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Словник-довідник з курсу «Філософії» для студентів 2, 3, 4 курсів усіх спеціальностей денної та заочної форм навчання. Укл. А. Г. Чичков, О. М. Башкеєва, О. М. Патеріло. Дніпропетровськ: ДВНЗ УДХТУ, 2014. 20 с. URL: https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/08/Filosofiya_slovnik.pdf
2. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ. Абрис, 2002. 742 с.
3. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. No 6 (61). 2019. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06
4. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. № 2. Т. 2. 2011. С. 99–103.
5. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 8. 2006. С. 79–84.
6. Нечепуренко М. Н. Проблеми економічного розвитку. *Питання економічних наук*. № 1(17). 2006. С. 23–25.
7. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Вип. 8. Ч. 2. 2011. С. 190–194.
8. Матіщак Ю.І. Характеристика зв'язку поняття «розвиток підприємства» з іншими економічними категоріями. Сучасні економічні системи: стан та перспективи : тези доп. VI Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф. (14–15 травня 2015 р.). Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. С. 20–21.
9. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. № 14. 2014. С. 94–106.
10. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 22.10. 2012. С. 236–241.

11. Харченко В. А. Особливості застосування системного підходу до управління підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Вип. 1. Т. 2. 2012. С. 242–246.
12. Кубиній В. В. Розвиток підприємства як категорія системного методу наукового дослідження. *Розвиток методів управління та господарювання на підприємстві*. № 1(46). С. 122–131.
13. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. Вип. 8. 2016. С. 123–127.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_26
14. Верхоглядова Н. І., Кононова І. В. Систематизація підходів до трактування розвитку будівельного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 1. 2016. С. 67–74.
15. Грозний І. С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. Вип. 224. Т. XIII. 2012. С. 51–57.
16. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком (підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків, ХНАДУ, 2011. 204 с.
17. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
18. Коваленко Н. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-35>
19. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 2. 2017. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf
20. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством. Лекції. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF>

%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf

21. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. (Розділ 2). URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf
22. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: поняття та визначення. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23908/1/6.pdf>
23. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*: Наук. ж-л. Вип. 1-2. К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. С. 404–411.
24. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. Харків, ХДЕУ, 2002. 640 с.
25. Савченко С.М., Нікін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. №2. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf
26. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. №9. 2011. С.16. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecde_2011_9_6
27. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. Харків, Видавництво «Точка». 2018. 208 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/186564529.pdf>
28. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Вип. 18. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf

29. Лепейко Т.І., Баланович А.М. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. *Проблеми економіки*. №4. 2016. С. 136-143. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-4_0-pages-136_143.pdf
30. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. №5. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.80
31. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. №26. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>
32. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком підприємства: дані з розділу Управління і менеджмент. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-283-1.html>
33. Пилипенко С. М. Управління розвитком підприємств на засадах вартості: проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. № 9. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/99.pdf
34. Ромашин О.В. Інструменти вартісно-орієнтованого управління підприємством. URL: [http // svitppt. Com. Ua / economica / instrumenti – vartisnoorientovanogo – upravlinny – pidpriemstvovom.Html](http://svitppt.com.ua/economica/instrumenti-vartisnoorientovanogo-upravlinny-pidpriemstvovom.html)
35. Кизим М.О., Пилипенко А.А, Зінченко В.А. Збалансована система показників: Монографія. 2007. 192 с.
36. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №1. 2011. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_192_203.pdf
37. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. №2. Т. 2. 2011. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf

- 38.Ставицький О.В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. №9. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>
39. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4a7ff273-37b0-44f2-aba1-593ed38925df/content>
- 40.Юрчук Н.П. Використання економіко-математичних методів в управлінні інноваційним розвитком економічних систем. *Інвестиції: практика та досвід*. № 18. 2015. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2015/7.pdf
41. Гончаров В. М., Білоусова В.М. Інвестиційна привабливість підприємства: сутність та фактори впливу. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/31.pdf>.
- 42.Наказ Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій «Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій». №22 від 23.02.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98#Text>
- 43.Фінансова звітність ТОВ «Корпорація Вторекс» за роками
- 44.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2023).
- 45.Соколовська В.В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. № 10. 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341>.
- 46.Мозговий О. М. Стратегія виходу на зовнішній ринок. Київ. КДЕУ, 2005. 221 с.
- 47.Офіційний сайт «Неоліт Логістикс». Послуга по акредитація на митниці. URL: <https://neolit.ua/ua/services/brokerage/accreditation-at-customs>.
- 48.Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Дозвільні документи в сфері фітосанітарії (порядок

- видачі). URL: <https://dpss.gov.ua/fitosanitariya-kontrol-u-sferi-nasinnictva-ta-rozsadnictva/fitosanitarnij-kontrol/dozvilni-dokumenti-v-sferi-fitosanitariyi-poryadok-vidachi>.
49. Що таке аутсорсинг інтернет-маркетингу та в чому його переваги для бізнесу. Дата публікації: 15.02.2022. URL: <https://ag.marketing/blog/outsorcing-internet-marketingu/>
50. Як скласти грамотне ТЗ на розробку сайту. Дата публікації: 31.08.2022. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/yak-sklasty-gramotne-tz-na-rozrobku-sajtu>
51. Скільки коштує зробити сайт. Дані аналітики SEO-design. URL: <https://www.seo-design.ua/uk/skilki-koshtue-zrobiti-sayt/>
52. Ферлій В. В. Сутність поняття «інвестиційна привабливість підприємства» та його види. *Ефективна економіка*. №7. 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=262>.
53. Tripathy, A.K. and Jain, A. (2020). FinTech adoption: strategy for customer retention. *Strategic Direction*, Vol. 36 No. 12, pp. 47-49. URL: <https://doi.org/10.1108/SD-10-2019-0188> [in English].
54. Офіційний сайт «ІТ-компанія WEZOM». URL: <https://wezom.com.ua/ua>
55. Бюро перекладів Pereklad.ua. Технічний переклад у Києві. URL: <https://pereklad.ua/ukr/spetsializovanyy-pereklad/tekhnichnyi>
56. Типографія в Києві - «Мультилейбл». URL: <https://multilabel.ua/about>
57. PRO_Export: продавай глобально: огляд програми, умов та цін на навчання по експорторієнтованій програмі від Нової Пошти. URL: https://novaposhta.education/pro_export/
58. Національна платформа малого та середнього бізнесу. Тренінг «Підтримка експорту для МСБ: стратегія та планування» URL: <https://platforma-msb.org/trening-pidtrymka-eksportu-dlya-msb-strategiya-ta-planuvannya/>
59. Репетитори з англійської мови м. Київ. URL: <https://repetitor.org.ua/repetitory-uk/angliyskiy-yazyik/kyiv>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Групи показників оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства

Складові методики оцінювання	Показники оцінювання
Фінансова	рентабельність діяльності й власного капіталу; коефіцієнти фінансової стабільності, стійкості, покриття; прибутковості власного капіталу;
Техніко-технологічна	коефіцієнти зносу та оновлення основних засобів, оборотності оборотних коштів; фондовіддача; матеріаломісткість; частка експорту у загальному обсязі реалізації підприємства;
Управлінська	прибуток від реалізації на 1 грн; витрати на управління, коефіцієнти загального обороту працівників та плинності кадрів; продуктивність праці та прибутковість персоналу; частка працівників, які здійснюють підвищення кваліфікації, та управлінських кадрів у числі персоналу підприємства;
Інноваційна	коефіцієнти наукомісткості, рентабельності реалізації інноваційної продукції, прогресивності технологій та інноваційного рівня кадрового потенціалу; питома вага витрат на технологічні інновації та частка виготовленої інноваційної продукції;
Маркетингова	темпи зростання (спад) продажів основних видів продукції та зростання (зменшення) обсягів реалізації на зовнішньому ринку; частка постійних замовників; коефіцієнти ринкової частки і рекламної діяльності.

Джерело: побудовано на основі [30].

Таблиця А.2 – Фінансова звітність досліджуваного підприємства

Актив	Код рядка	2020	2021	2022
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,5		
Основні засоби:	1010	529,39035	28,5	28,5
первісна вартість	1011	630,10911	33510,49	33510,49
знос	1012	-100,7	-5	-5

Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090		1,6	1,6
Усього за розділом I	1095	652,9	30,1	30,1
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	8068,7	136637,8	123175,3
Виробничі запаси	1101			
Готова продукція	1103	8064,2	136523,3	123060,6
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1644,7	21482,2	25533,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135		10,2	10,2
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3955,1	56306,4	91914,2
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	670	919,2	1176,3
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			

Витрати майбутніх періодів	1170	1,6	7,4	6,9
Інші оборотні активи	1190	1685,5	4853,9	10161,6
Усього за розділом II	1195	16025,6	220217	251977,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		124,7	
Баланс	1300	16678,5	220341,9	252007,9
Пасив	Код рядка	2020	2021	2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000	1000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18,7	-215,5	4,1
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	1018,7	803,2	786,6
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			

Поточна кредиторська заборгованість:	1610			
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	12089,9	191248,5	203953
за розрахунками з бюджетом	1620	115,1	1017,8	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	5,6	9,1	3
за розрахунками з оплати праці	1630	20,8		
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	2428,4	27263,3	47263,3
Усього за розділом III	1695	15659,8	219538,7	251219,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	16678,5	220341,9	252007,9

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Код рядка	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24005,3	133609,1	19471,2
Інші операційні доходи	2120		981,6667	690
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24005,3	134590,8	20161,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-17458,6	119889,1	-19887,3
Інші операційні витрати	2180	-6528	14917,2	-268,9
Інші витрати	2270			
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-23986,6	134806,3	-20156,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	18,7	-215,5	5
Податок на прибуток	2300	-3,4		0,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	15,3	-215,5	4,1