

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Чубко Катерини Володимирівни

академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії розвитку підприємства (за матеріалами  
ТОВ «РЕТАЛ Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Богач К.С.	86	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Богач К.С.	90	відмінно	

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)  
« 24 » квітня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студентці Чубко К.В. академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії розвитку підприємства (за матеріалами ТОВ «РЕТАЛ Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.  
№ 315-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства	24.04.2023 р. – 09.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «РЕТАЛ Україна»	10.05.2023 р. – 29.05.2023 р.
Рекомендаційний	Впровадження ресурсної стратегії розвитку для ТОВ «РЕТАЛ Україна»	30.05.2023 р. – 15.06.2023 р.

**Завдання видано** \_\_\_\_\_ Богач К.С.  
(підпис керівника)

**Дата видачі** « 24 » квітня 2023 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 19 » червня 2023 року

**Прийнято до виконання** \_\_\_\_\_ Чубко К.В.  
(підпис студента)

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства	7
1.1 Стратегія розвитку як засіб управління підприємством в умовах глобалізації	7
1.2 Ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті стратегічного розвитку підприємства	14
1.3 Підходи до впровадження стратегічного планування на підприємствах	21
2 Аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «РЕТАЛ Україна»	31
2.1 Загальна характеристика ринку ПЕТ	31
2.2 Характеристика підприємства ТОВ «РЕТАЛ Україна»	40
2.3 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства	46
2.4 Діагностика внутрішнього стану підприємства	50
2.5 Економічний аналіз діяльності ТОВ «РЕТАЛ Україна»	57
3 Впровадження ресурсної стратегії розвитку для ТОВ «РЕТАЛ Україна»	67
3.1 Обґрунтування доцільності впровадження ресурсної стратегії розвитку	67
3.2 Оцінка ефективності впровадження ресурсної стратегії розвитку	75
Висновки	84
Перелік джерел посилання	91

## ВСТУП

Сучасний бізнес, зокрема малий та середній, має досить специфічні зміст, спрямованість і модель реалізації. Незважаючи на це, бізнес практично не може обійтися без стратегії, іншими словами, конкретного й чіткого плану дії у визначених умовах ринку, координатах часу та простору. Адже в бізнесі найголовніше – це кінцевий вигрaш, тобто завжди позитивний фінансовий результат: одержання належної величини прибутку й забезпечення достатньо високого рівня рентабельності. Сучасний бізнес експерти визначають як вельми динамічну модель поведінки суб'єктів господарювання на ринку, яка характеризується розширенням виробництва та сфер впливу й урізноманітненістю своєї діяльності. За цих умов для бізнесу важливо мати в арсеналі управління належний перелік стратегій (іншими словами, стратегічний набір стратегій), що «накриває» кожний вид діяльності суб'єкта господарювання. Однак, щоб застосування обраних стратегій було для підприємства, фірми чи компанії результативним та ефективним, виникає нагальна потреба дослідження взаємозв'язку між стратегією (стратегічним набором стратегій) і функцією управління бізнесом. Це надасть реальні можливості власникам фірм і компаній зосередити увагу саме на формуванні «боездатного» арсеналу стратегій, який стане підґрунтям для ефективного управління бізнесом за умов динамічного й багатовекторного розвитку ринку. Тож, актуальність опису сучасної концепції взаємозв'язку стратегій та управління бізнесом нині не викликає жодних сумнівів.

Створення сприятливих економічних умов для сталого функціонування та зростання рівня технологічного розвитку підприємства, його забезпеченість необхідними ресурсами й інфраструктурна оснащеність є невід'ємними елементами здійснення розширеного відтворення в країні. Для результативного функціонування підприємства необхідна наявність певних видів ресурсів, їх збалансована кількісна та якісна взаємодія в реальному

виробничому процесі на принципах інтеграції та диверсифікації. Мінливі умови розвитку економіки зумовлюють необхідність забезпечення стійкого функціонування підприємств на основі розробки та реалізації адекватної стратегії. Для визначення перспектив розвитку підприємства необхідно оцінити фактичний стан його ресурсного потенціалу, виявити можливості його раціонального використання шляхом інтеграції та диверсифікації ресурсів з метою розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку. У зв'язку з цим питання формування стратегічних ресурсів, які забезпечують розвиток економічного потенціалу підприємства, стають все більш актуальним науково-практичним завданням.

Найважливішою передумовою успішного функціонування підприємств у сучасних динамічних умовах розвитку економіки є розробка та впровадження ефективної системи планування на підприємстві. Великі підприємства практично в усіх розвинених країнах завжди надавали цьому первинне значення. Водночас стратегічне планування, що визначає орієнтири діяльності на довгострокову перспективу, істотної ролі не відіграло. Проте приблизно з середини 60-х років відношення до стратегічного планування змінилося, і йому стали приділяти все більшу увагу, що було викликане об'єктивними причинами, пов'язаними з постійними змінами зовнішнього середовища. Стратегічне планування стало найважливішим напрямом наукових розробок учених і спеціалістів, що здійснювали дослідження у сфері управління, а потім і господарської практики великих і середніх підприємств різних галузей промисловості та бізнесу в цілому [8].

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто стратегію розвитку як засіб управління підприємством в умовах глобалізації;
- досліджено ресурси забезпечення економічного потенціалу в

контексті стратегічного розвитку підприємства;

- наведено підходи до впровадження стратегічного планування на підприємствах;

- проведено аналіз загальної характеристики ринку ПЕТ;

- проаналізовано характеристику підприємства ТОВ «РЕТАЛ Україна»;

- здійснено аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства;

- продіагностовано внутрішній стан підприємства;

- здійснено економічний аналіз діяльності ТОВ «РЕТАЛ Україна»;

- обґрунтовано доцільність впровадження ресурсної стратегії розвитку;

- оцінено ефективність впровадження ресурсної стратегії розвитку.

Об'єкт розроблення кваліфікаційної роботи – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «РЕТАЛ Україна».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця БКГ, діаграми, лінії тренду, експертна оцінка ресурсної стратегії заснована на переліку критеріїв.

Практична значущість полягає у тому, що впровадження ресурсної стратегії розвитку дозволить збільшити обсяги виробництва преформ з біополімерів с 17 т у 2022 р. до 22 т у 2023–2024 рр. Показником ефективності в даному випадку є показники рентабельності, які знаходяться за показником прибутку від операційної діяльності. Так, рентабельність продаж у 2022 р. дорівнює 18,01%, а протягом наступних років коливається біля 20–21%, а рентабельності продукції, в свою чергу, у 2022 р. дорівнює 21,96% у 2022 р., та протягом наступних років збільшиться до 25–26%.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Стратегія розвитку як засіб управління підприємством в умовах глобалізації

Обґрунтування взаємозв'язку стратегій і функції управління сучасним бізнесом вимагає звернутись до розгляду таких понять, як: «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічний набір стратегій», «бізнес». Поняття «стратегія» доволі часто трапляється в сучасній економічній, військовій і політичній літературі. Звісно, і визначень терміну «стратегія» на цей момент часу наведено досить багато. Проте, з погляду автора, визначенням, що заслуговує на увагу в контексті розглядуваного в статті питання, є трактування Альфреда Дюпона Чандлера: стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [22].

Поняття «стратегічний набір стратегій» дослідниками у вітчизняній літературі задекларовано не так давно й воно пов'язане з підприємством або фірмою. Сучасне підприємство, фірма, щоб вижити в умовах ринкових відносин, змушені займатись багатоплановою діяльністю. Ця обставина вимагає від них наявності конкретного переліку взаємопов'язаних стратегій різного рівня (операційних, функціональних, «ділових», конкурентних й ін.), які по суті своїй і представляють собою так званий «стратегічний набір стратегій» [30]. Таким чином, на думку автора, «стратегічний набір стратегій» – це система стратегій різного типу й виду, що формулює та розробляє підприємство на визначений відрізок часу з урахуванням специфіки його функціонування на обраному сегменті ринку для успішного розвитку і якнайшвидшого досягнення визначених цілей.

Наявність у формулюванні «стратегічного набору стратегій» такої

категорії як час указує на одну з найважливіших характеристик останнього – реактивність, тобто здатність оперативно реагувати на зміни. Звідси випливає, що саме «стратегічний набір стратегій» є конкретним адаптером бізнесу до динамічного ринкового середовища, до нових ситуацій і несподіванок, які постійно виникають [23].

Щодо трактування поняття «бізнес», то на шпальтах сучасної економічної літератури дискусію ще не завершено. Проте, якщо прийняти точку зору, що бізнес – це діяльність, яка спрямована на одержання прибутку або будь-який вид діяльності, що приносить дохід чи інші вигоди, то варто вказати на незриму присутність стратегії як одного із складників бізнесу. Діяльність – це насамперед план, за яким її здійснюють. Немає плану – немає й діяльності! Це перший аспект взаємозв'язку стратегії та бізнесу, а точніше – управління бізнесом і його дальшого розвитку. З огляду на зміст наведених трактувань «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічний набір стратегій» можна зробити висновок, що вони є взаємопов'язаними та ключовими в плануванні, організації й управлінні сучасним бізнесом. Проте, ядро формульним елементом бізнесу все ж слід визнати саме стратегію (у загальному її розумінні). На думку автора, вона й визначає базис бізнесу, його спрямування та розвиток. Останнє пов'язане з [23]:

- 1) визначенням довгострокових цілей і формулюванням відповідних завдань;
- 2) прийняттям курсу дій щодо виконання завдань для досягнення цілей;
- 3) оптимальним розподілом ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань для швидкого досягнення цілей;
- 4) забезпеченням конкурентного потенціалу й формуванням конкурентних переваг.

З погляду автора, перелічене виступає як основа для обґрунтування взаємозв'язку стратегій і функції управління бізнесом. Якщо перші три позиції не викликають необхідності широкоформатної дискусії, то четверта позиція – забезпечення конкурентного потенціалу й формування



конкурентних переваг – має багатовекторну природу та потребує ґрунтового аналізу. Для її дослідження необхідно насамперед зрозуміти: 1) потенційні можливості стратегій щодо формування конкурентних переваг бізнесу та 2) модель забезпечення конкурентного потенціалу останнього за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій.

Для вирішення першого завдання було побудовано матрицю потенційних можливостей широко використовуваних стратегій стратегічного набору сучасних підприємств в аспекті управління й розвитку бізнесу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Потенційні можливості стратегій щодо формування конкурентних переваг бізнесу

Рівень управління	Вид стратегії	Можливості бізнесу від реалізації стратегії	Конкурентна перевага
Корпоративний	Загальні	Підвищення ефективності, безпеки, легітимності бізнесу. Зниження ризику. Розвиток регіонального ринку	Стратегічне передбачення Інноваційність Реактивність Динамізм
Діловий (бізнес-рівень)	Загальні конкурентні	Освоєння виробництва нових продуктів, розширення переліку послуг для споживачів. Диверсифікація. Інтеграція. Експансія нових ніш чи сегментів ринку	Гнучкість у виборі виду й сфери діяльності Забезпечення стійкості продукту на визначеному сегменті ринку Багатоваріантність продуктів і процесів
Функціональний	Функціональні	Створення конкурентоспроможного продукту. Забезпечення збалансованості функціоналу	Швидка реакція на зміни потреб споживачів. Ресурсоефективність
Операційний	Операційні	Оптимізація процесів й операцій в координатах часу і простору. Оптимізація ресурсного забезпечення. Скорочення операційного циклу	Зниження витрат ресурсів і скорочення часу на виконання процесів й операцій

Змістовно ця матриця прив'язана до рівнів прийняття стратегічних рішень [28] та до піраміди ієрархії стратегічного набору стратегій диверсифікованої організації [30] – у загальному описі це загальна, загальні конкурентні, функціональні й операційні стратегії.

З практичного погляду для управління бізнесом і його дальшого розвитку виділити з наведеного переліку стратегій якісь основні неможливо та й буде неправильним. Усі вони в сукупності формують потенційні можливості розвитку бізнесу. Для повної реалізації таких можливостей необхідно власникам бізнесу знати склад і спрямованість загальних, загальних конкурентних, функціональних та операційних стратегій. Типологія й опис спрямованості наведемо в таблиці 1.2.

З огляду на опис стратегій, що наведено в таблиці 1.1 і 1.2, виникає запитання: «Чим необхідно керуватися власникам бізнесу для підвищення його ефективності за рахунок використання тих чи інших стратегій?». Обрана стратегія (чи зразу кілька стратегій) повинна відповідати і місії, і головній цілі (за умови, якщо місія й ціль не співпадають) бізнесу, напряму його розвитку та ґрунтуватись на певних цінностях. Це можна пояснити в такий спосіб. Якщо, наприклад, власник бізнесу вирішив збільшити частку ринку, використовуючи можливості розширення географії точок збуту своєї продукції, то в якості профільної стратегії може бути обрано логістичну стратегію, яку буде реалізовано через мінімізацію інвестицій у логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу товарних потоків [29]. Основні напрями реалізації такої стратегії будуть полягати у:

- 1) використанні логістичних посередників;
- 2) створенні мережі регіональних розподільних центрів;
- 3) децентралізованому управлінні логістикою на визначених сегментах ринку;
- 4) створенні інформаційної системи, що підтримує логістику в межах усього ланцюга (чи кількох каналів) поставок продукції;
- 5) повному використанні наявної логістичної інфраструктури регіону.

Таблиця 1.2 – Типологія та спрямованість стратегій корпоративного, функціонального, операційного рівнів управління бізнесом

Види стратегій	Основні типи стратегій	Спрямованість стратегій
Загальні	Стратегії зростання (СЗ). Стратегії підтримки (СП). Стратегія реструктуризації (СР)	Розвиток, підвищення ефективності бізнесу. Зміцнення конкурентних позицій на ринку. Збільшення частки ринку
	Стратегії скорочення (згортання) діяльності (ССД). Стратегія санації (СС)	«Ефективне» скорочення бізнесу, закриття бізнесу
Загальні конкурентні	Стратегія лідерства за витратами (СЛВ). Стратегія широкої диференціації (СШД). Стратегія оптимальних витрат (СОВ). Сфокусована стратегія на низьких витратах (ССВ). Сфокусована стратегія диференціації (ССД)	Підвищення ефективності й результативності бізнесу. Формування нових бізнес-напрямів діяльності. Створення нових продуктів, нового формату послуг
Функціональні	Маркетингова стратегія (МС). Стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок (СНДіПКР). Виробнича стратегія (ВС). Фінансова стратегія (ФС). Стратегія управління персоналом (СУП). Логістична стратегія (ЛС). Стратегія зовнішньоекономічної діяльності (СЗЕД)	Рішення завдань щодо: – підтримки напряму (напрямів) діяльності, – розвитку нових напрямів діяльності. Забезпечення ефективності й результативності діяльності за визначеними напрямами
Операційні	Стратегія технічного обслуговування й ремонту машин і устаткування (СТОіР). Стратегія заміни зношених машин, механізмів, устаткування (СЗЗМ). Стратегія оновлення техніко-технологічної бази (СОТТБ). Стратегія закупок матеріальних цінностей (СЗМЦ). Інші стратегії	Підвищення ефективності виконання операцій і процесів. Забезпечення ефективного використання ресурсів

Ще один приклад: за умови, якщо власник фірми для підвищення ефективності бізнесу зосередить увагу на зниженні ціни товару для конкретного сегменту ринку (чи конкретного кола споживачів), то природним вибором буде застосування стратегії мінімізації логістичних витрат [29].

Отже, з огляду на вищезазначене можна констатувати, що одним із шляхів ефективного управління бізнесом, його розвитку, безумовно, є своєчасне та фахове застосування певного переліку стратегій відповідно до ситуації, що склалася на ринку та всередині підприємства, фірми чи компанії. Фаховий вибір (чи розробка) конкретного набору стратегій надасть змогу своєчасно забезпечити достатній конкурентний потенціал бізнесу і, насамкінець, конкурентні переваги на визначеному сегменті ринку [23].

З метою рішення другого завдання – формалізації аналогової моделі забезпечення конкурентного потенціалу бізнесу за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій – є необхідність визначити поняття «конкурентний потенціал бізнесу». На думку автора, під конкурентним потенціалом бізнесу варто розуміти сукупність ресурсів і стратегій, які надають реальні можливості формування конкурентних переваг на визначеному сегменті ринку з урахуванням широкого спектру детермінантів ведення бізнесу і сприяють досягненню поставлених стратегічних і фінансових цілей у конкретних часових координатах. З огляду на зміст цього трактування та з використанням інформації, що наведено в таблицях 1.1 і 1.2, у першому наближенні аналогова модель забезпечення конкурентного потенціалу великого (крупного) бізнесу за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій може бути подана у вигляді багатоблокової схеми, яка поєднує в собі: управління бізнесом → стратегії → конкурентний потенціал бізнесу → конкурентні переваги бізнесу → ефективність і результативність бізнесу. Для малого й середнього бізнесу представлена модель трансформується за рахунок так званого ефекту «звуження і злиття стратегій» [23].

Так, якщо великий бізнес за певних причин починає «скорочуватися» до середнього, а далі до малого, то природним буде й зменшення кількості стратегій у стратегічному наборі, які бізнес реалізовував до моменту скорочення: загальна стратегія зливається із загальними конкурентними, наприклад, у загально-конкурентну стратегію, функціональні стратегії зливаються з операційними в скорочений перелік функціонально-операційних (для середнього бізнесу), а за умови малого бізнесу загально-конкурентна стратегія зливається із функціонально-операційними в єдину загальну, але вузькоспрямовану стратегію – можливо, сфокусовану тільки на вирішення конкретного завдання. Такий процес може реалізовуватись й у зворотному напрямі. Тобто, коли малий бізнес розростається із часом до середнього, а потім до великого [23].

Безумовно, що вищевказане підлягає дискусії і щодо назв стратегій під час їхнього злиття, і щодо самого механізму цього злиття. Проте, як у теоретичному, так і в практичному аспектах такий процес здійснюється і його необхідно вивчати в кожному конкретному випадку. І це завдання має стати одним із напрямів майбутнього дослідження для розвитку теорії та методології управління бізнесом. Запропонована аналогова модель пропонує тісний зв'язок процесу управління бізнесом із сукупністю стратегій різних рівнів: починаючи з корпоративного і, закінчуючи операційним рівнем. А головним є те, що представлена модель демонструє верховенство стратегічного набору стратегій для забезпечення високої результативності й економічної ефективності бізнесу. Отже, наведений матеріал є підтвердженням взаємозв'язку та взаємозалежності бізнесу й стратегії (набору стратегій). Будь-який бізнес – малий, середній чи великий, ґрунтується першочергово на попередньо розроблених стратегіях, які орієнтовані на певні фінансові й стратегічні цілі, визначені сегменти ринку й обмеження конкретних видів діяльності [23].

## 1.2 Ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті стратегічного розвитку підприємства

Одні види ресурсів є основними структурними елементами в ситуаціях організаційної взаємодії структурних підрозділів підприємства як усередині підприємства, так і із зовнішніми контрагентами; інші види опосередковують потоки подій, які притаманні напрямку розвитку підприємства. Характер і спрямованість їх взаємодії визначаються конкретною виробничою ситуацією або стратегічним напрямком інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. При цьому важливе значення для формування та використання економічного потенціалу підприємства мають тенденції його взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Саме ці тенденції визначають відповідні параметри економічного потенціалу та структуру його складових, а також сприяють визначенню негативних тенденцій щодо взаємодії підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем і використання наявних стратегічних ресурсів. Негативними тенденціями виступають ситуації взаємодії, що утрудняють реалізацію цілей і завдань функціонування підприємства [2].

Розглядаючи основні складові економічного потенціалу підприємства, слід зазначити, що їх дієвість багато в чому визначається організаційним характером, оскільки дані ресурси мобілізуються та стратегічно використовуються при організації певного виду діяльності та є керуючою системою, за допомогою якої відбувається стратегічне використання економічних ресурсів для досягнення інтеграційно-диверсифікаційного розвитку. Орієнтація підприємства на визначений вид діяльності обумовлює необхідність диференціації структури економічного потенціалу залежно від можливості реалізації поточних завдань і стратегічних напрямків розвитку та інтеграції в зовнішнє середовище з метою досягнення визначеної ефективності його функціонування [2].

Результат процесу використання структурних складових економічного

потенціалу висловлює ступінь стратегічної орієнтації підприємства та фіксує необхідний рівень результативності його діяльності. Особливого значення набуває визначення основних видів стратегічних ресурсів забезпечення економічного потенціалу, використання якого є основою формування та реалізації стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. В умовах формування постіндустріального суспільства основне завдання, яке повинна вирішувати стратегія, полягає у впровадженні інновацій, прогресивних змін на підприємстві та його інтеграції. Формування стратегії повинно базуватися на наявних стратегічних ресурсах, які є основою забезпечення інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства (рисунок 1.1).

Стратегічні ресурси являють собою сукупність потенційних можливостей підприємства, які дозволяють йому досягти більш високого рівня конкурентоспроможності на основі формування та використання стійких конкурентних переваг за допомогою реалізації розробленої стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства [2].

В.С. Шульц зазначає, що «стійкі конкурентні переваги можуть бути результатом взаємодії складної структури ресурсів. У процесі взаємодії ресурси купуються, розвиваються та використовуються. Ця складна структура є наслідком взаємодії мережі ресурсів, за допомогою чого специфічні ресурси набувають перевагу від їх використання в забезпеченні діяльності підприємства» [45].

Розглядаючи структуру стратегічних ресурсів економічного потенціалу підприємства, слід виділити організаційні ресурси, які є ресурсами системи управління підприємством, що здійснюють і координують ситуації його взаємодії з об'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища. Це технології, системи управління, технічне та програмне забезпечення, оргструктура, патенти, бренди, корпоративна культура підприємства, відносини з клієнтами.

У цілому, організаційні ресурси – це організаційні можливості

підприємства відповідати на вимоги ринкового середовища та забезпечити адекватну реакцію на зміни умов господарювання [2].

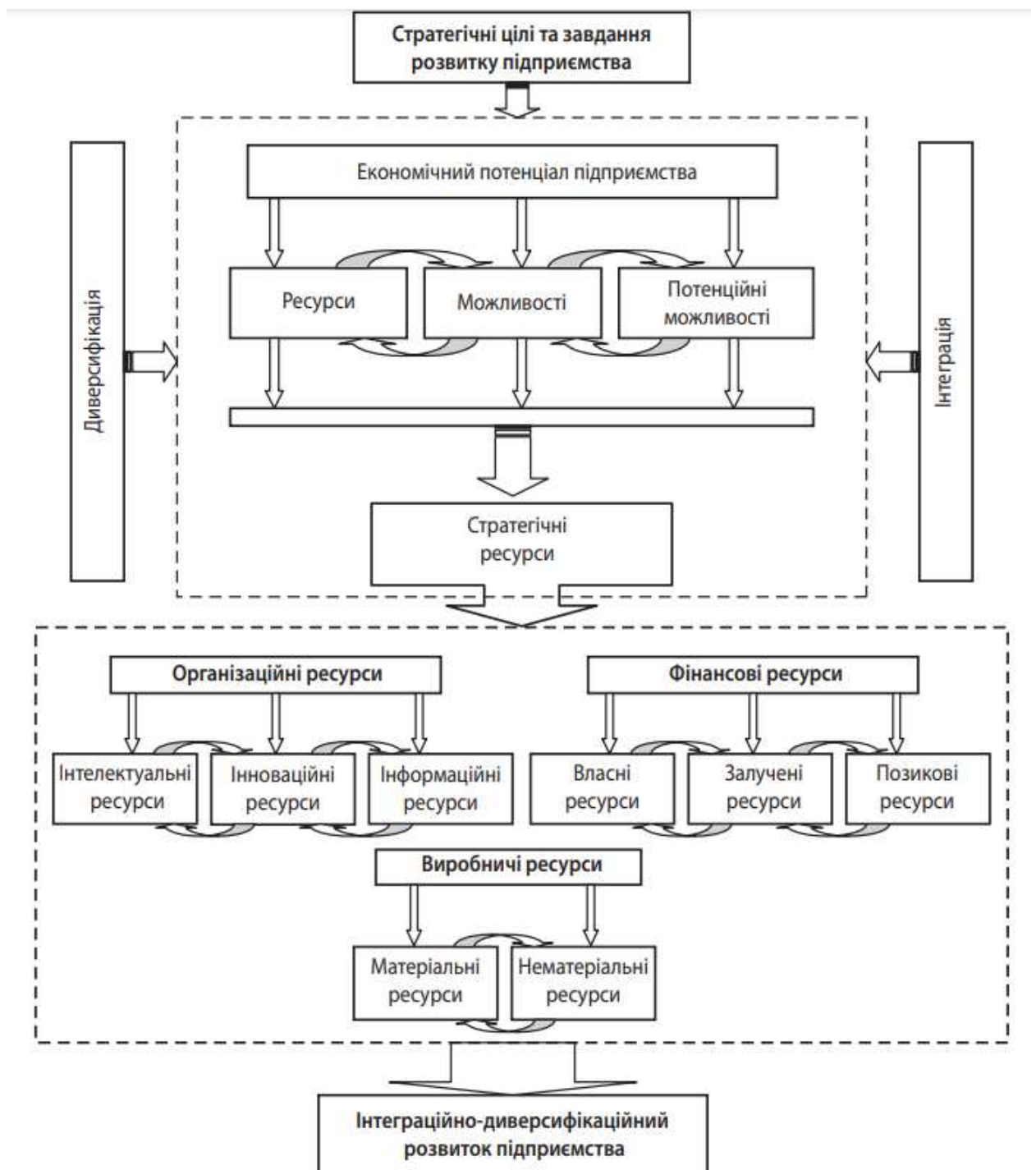


Рисунок 1.1 – Системна модель забезпечення економічного потенціалу на основі інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства

Організаційні ресурси є важливим елементом процесу розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Динамічно мінливе зовнішнє



оточення обумовлює необхідність постійної координації цілей і завдань з етапами реалізації стратегії, і саме система управління підприємством є основним гарантом отримання намічених результатів [2].

Особливим елементом організаційних ресурсів є інформаційні ресурси, які є ресурсами зовнішнього оточення, що безпосередньо взаємодіють з підприємством і з'явилися в умовах глобалізації та розвитку нових інформаційних технологій. Для оцінки інформаційних ресурсів доцільно використовувати такі показники, як рівень комунікаційної активності підприємства, число конкретних контактних аудиторій, їх чисельність, тип зв'язку, її стійкість і оперативність та ін [2].

Потенціал системи управління можна визначити як комплекс можливостей, що надаються організаційною структурою, науково-технічним, кадровим потенціалом та інформаційним забезпеченням для прийняття адекватних рішень, відповідних зовнішнім умовам, в яких функціонує підприємство, а також сформованим цілям і стратегії розвитку. При аналізі організаційних ресурсів необхідна комплексна оцінка швидкості та обґрунтованості прийняття рішень, рівня делегування повноважень, горизонту планування, якості контролю, прохідності інформації, системи мотивації [2].

Провідну роль у формуванні стійких конкурентних переваг підприємств грають не стільки матеріальні активи, скільки інтелектуальні ресурси, або знання. Стратегічний характер знань, як системоутворюючий елемент економічного потенціалу підприємства, особливо очевидний у період становлення постіндустріальної економіки. Основною його ознакою є зниження ролі матеріальних факторів виробництва та підвищення значущості інформації та знань як основних виробничих ресурсів. У цілому, постіндустріальна економіка характеризується такими особливостями [2]:

- інтелектуалізація використання технологій, що забезпечує різке підвищення продуктивності праці;
- зростання наукоємності товарів;

– істотне підвищення значення діяльності, яка пов'язана зі зберіганням, передачею та виробництвом знань;

– глобалізація світової економіки та жорстка конкуренція приводять до скорочення життєвого циклу продукції та необхідності постійного впровадження інновацій.

У постіндустріальному суспільстві інтелектуальні ресурси є найважливішим фактором виробництва, оскільки втілюються в організаційно-управлінську діяльність і мислення та перетворюють робочу силу в працю, землю і надра – в умови виробництва, заощадження – в інвестиції.

Інтелектуальні ресурси являють собою сукупність матеріальних і нематеріальних об'єктів у вигляді спеціального обладнання, кваліфікації та базової освіти персоналу, системи організації та стимулювання інноваційної діяльності тощо [2].

Унікальність інтелектуальних ресурсів обумовлюється рядом їх особливостей, головною з яких є здатність до самозростання або капіталізації. Це означає, що при збільшенні обсягів виробництва продукції з використанням інтелектуальних ресурсів їх вартість збільшується, а не амортизується.

Однак необхідно враховувати, що ефективність і цінність інтелектуальних ресурсів є не загальними універсальними категоріями, вони мають особливе значення в контексті стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства, і при іншій стратегії наявні інтелектуальні ресурси можуть виявитися малоприсадибними. Найбільш продуктивним є використання інтелектуальних ресурсів у процесі реалізації цілеспрямованої діяльності зі створення нових видів продукції, освоєнні нових товарних ринків. При цьому кінцевий результат буде тим більше, чим вище рівень організації досліджень і розробок, концентрації необхідних інтелектуальних та інших видів ресурсів [2].

Слід відзначити, що необхідно забезпечити довготривалість і

системність розвитку та нарощувати інтелектуальні ресурси, які перетворюються в знання, та ефективно управляти ними.

І. Бойко [36] ідентифікував дві мети управління знаннями: здійснювати організаційні дії максимально розумно, щоб забезпечувати життєздатність і успішність підприємства; іншим чином реалізовувати (застосовувати) кращі цінності знань. Таким чином, знання, як стратегічний ресурс сучасного підприємства, є основою забезпечення економічного потенціалу та служать базою для створення стійких конкурентних переваг. Саме знання, інтелектуальні ресурси підприємства є засобом інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств та основою при розробці стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку.

В умовах, коли традиційні ресурси та джерела близькі до вичерпання, економічне зростання підприємства все більшою мірою забезпечується за рахунок використання інноваційних ресурсів, головним носієм яких, поряд із речовими факторами, стає і людина, що володіє високим рівнем освітньої, наукової та спеціальної підготовки [2].

Загалом, інноваційні ресурси будь-якого підприємства включають такі елементи, як інтелектуальні можливості трудових ресурсів (знання, досвід, кваліфікація персоналу), матеріально-технічні та фінансові можливості підприємства, а також інформаційне забезпечення функціонування підприємства.

Якісний і кількісний склад інноваційних ресурсів підприємства, ступінь їх взаємодії та можливості комплексного використання визначають рівень інноваційного потенціалу підприємства, що забезпечує розробку, сприйняття, впровадження та реалізацію нововведень. Інноваційний потенціал визначає можливості використання виробничою системою власних, позикових та інноваційних ресурсів, а також організаційних форм взаємодії учасників інноваційної діяльності [2].

Використання інноваційного потенціалу як об'єкта управління дозволяє формувати плани, організаційні форми та проєкти застосування

різних інноваційних ресурсів з включенням їх в програми інтеграційно-диверсифікаційного розвитку, підтримувати оптимальний баланс системи інноваційних ресурсів, збільшувати можливості використання фінансових ресурсів у розробці інновацій і знизити ризик від впровадження нововведень.

У цілому, можна виділити такі складові інноваційного потенціалу підприємства [2]:

- науково-технічні напрацювання, що включає власні та придбані розробки і винаходи підприємства, його можливості та здібності придбати права на використання необхідних розробок, а також замовити необхідні НДДКР;

- інфраструктурні можливості підприємства з точки зору забезпечення проходження нововведенням усіх етапів інноваційного циклу;

- зовнішні та внутрішні чинники, що відображають взаємодію інноваційного потенціалу з іншими структурними елементами економічного потенціалу підприємства і впливають на успішність реалізації мети функціонування підприємства;

- рівень інноваційної культури, що характеризує ступінь сприйнятливості нововведень персоналом підприємства, його готовності та здатності до реалізації нововведень у вигляді інновацій.

Між складовими організаційного потенціалу існує тісні зв'язки, але інноваційний потенціал визначає завершальну частину виробничого циклу, і його реальні можливості істотно позначаються на кінцевому результаті та впливають на результативність стратегії [2].

На особливу увагу заслуговує такий структурний елемент стратегічних ресурсів забезпечення економічного потенціалу підприємства, як інформаційні ресурси. В умовах стрімкого розвитку промислових та інформаційно-комунікаційних технологій та їх впровадження у виробничі процеси, а також зростаючого рівня інформатизації економіки, інформаційні ресурси набувають характеру стратегічних потенційних ресурсів підприємства, оскільки, поряд з традиційними видами ресурсів, є

невід'ємною частиною будь-якого виробничо-господарського процесу [2].

Інформаційні ресурси представляють собою інформацію, яка використовується підприємствами в процесі своєї господарської діяльності. Вона сприяє зниженню ризику або підвищенню ефективності даної діяльності або виступає як фактор виробництва. Створення та поширення різних видів інформаційних ресурсів відбувається у взаємодії із зовнішніми та внутрішніми комунікаційними системами і включає в себе збір, переробку, зберігання, пошук і видачу наукової та комерційної інформації в систему управління підприємством для здійснення відповідних реакцій на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах його функціонування. Інформаційні ресурси на підприємстві досить великі, від ефективності їх організації значною мірою залежать ефективність функціонування підприємства, а також можливості аналітичного обґрунтування управлінських рішень [2].

Слід враховувати, що процес формування, використання й управління інформаційними ресурсами підприємства визначає характер і рівень його інформаційної взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також спрямованість інформаційних потоків. Інформаційні потоки є засобом перенесення різноманітної інформації від її джерел до споживачів, вони відповідають основним матеріально-вартісним і людським потокам або керують ними. Разом із розподілом капітальних ресурсів інформаційні ресурси мають визначальне значення для рівня ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його функціонування в цілому.

### 1.3 Підходи до впровадження стратегічного планування на підприємствах

Дотепер стратегічне планування є найважливішою складовою стратегічного менеджменту та одним із основних напрямків теорії управління, що сприяє ефективній діяльності багатьох закордонних

компаній. Впровадження системи стратегічного планування дозволяє поєднувати вирішення поточних завдань підприємства з перспективними цілями, більш повно використовувати їх потенційні можливості й зміцнювати ринкові позиції в конкурентному середовищі, виробляти якісні товари, що відповідають вимогам ринкової кон'юнктури [8].

Підприємства в сучасних умовах функціонування постійно взаємодіють зі багатьма елементами зовнішнього середовища, які суттєво впливають на їх конкурентоспроможність, цілі та напрямки розвитку, фінансові результати. У цих умовах підприємство зобов'язане управляти цими елементами, передбачати зміни і використовувати їх на свою користь. Серед факторів, що впливають на господарську діяльність підприємства, виділимо такі [38].

По-перше, фактори внутрішнього середовища: структура управління, виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом.

Структура управління. Основним елементом внутрішнього середовища підприємства є організаційна структура управління, яка позначає область відповідальності кожного окремого підрозділу підприємства або співробітника і їх взаємини з іншими підрозділами або співробітниками.

Об'єм управлінських робіт переважно залежить від вертикального поділу праці, яке формується в результаті ієрархії управління і визначає підпорядкованість осіб на кожному рівні управління [8].

Досягти поставлених цілей у рамках організаційної структури можна за рахунок багатьох факторів, однак поділ праці передбачає виділення цільових завдань. Задачі структурного підрозділу або підприємства в цілому можливо розділити на три групи. Це завдання з управління кадровим складом, засобами виробництва і інформацією. Наявність поставлених завдань дозволяє менеджеру або групі менеджерів розробляти рекомендації, спрямовані на вдосконалення організаційної структури і підвищення продуктивності організації за рахунок [8]:

– скорочення витрат на управління;

- зменшення дублювання робіт;
- зменшення фрагментарності функцій виконавців;
- регулювання завантаженості менеджерів, що дозволяє уникнути надмірної інтенсивності праці або її необґрунтованого зниження;
- перерозподілу зусиль з метою їх орієнтації на головні стратегічні цілі і завдання організації;
- розробки оптимального плану структури зайнятості персоналу і розподілу функцій між працівниками відповідно до змін структури та масштабів діяльності організації.

Загалом організаційна структура є ключовим елементом внутрішнього середовища підприємства за рахунок того, що вона об'єднує, в кінцевому рахунку, всі інші елементи, які без чіткої та ефективної структури управління просто не можуть функціонувати [8].

По-друге, фактори зовнішнього середовища: макроекономічні, ринкові, законодавчі, технологічні та міжнародні. Ці чинники визначають умови діяльності фірми у цьому періоді, однак необхідно прогнозувати їх зміну в майбутньому для того, щоб успішно розвивати свою діяльність, перш за все, в довгостроковій перспективі. З точки зору менеджменту планування – це, перш за все, вміння передбачити майбутній стан підприємства, формувати на цій основі його цілі, а також умови і результати діяльності підприємства (організації), ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Планування є найважливішим елементом управління. При цьому планування слід розглядати не тільки як вміння передбачити всі необхідні дії, але також як здатність передбачити будь-які зміни, які можуть виникнути в майбутньому, і вміти з ними справлятися. Підприємство не може усунути ризики в своїй діяльності, а також зовнішні ризики, але воно здатне знижувати їх і мінімізувати пов'язані з ними втрати за допомогою різних засобів, у тому числі за допомогою ефективного прогнозування та планування [8].

Ефективна система планування повинна забезпечувати

сприйнятливість підприємства до змін у зовнішньому середовищі і раціональне використання внутрішніх ресурсів для підтримки та підвищення конкурентоспроможності. Отже, перша реакція підприємства на зміни у зовнішньому середовищі повинна виражатись у вигляді чітко визначених програм дій, спрямованих на поліпшення його сьогодення і перспективного становища порівняно з конкурентами. Такі програми визначають всю сукупність основних завдань, що стоять перед підприємством, а планування є основним інструментом координації діяльності по досягненню цих завдань.

При плануванні діяльності підприємства необхідно враховувати певні чинники, що обмежують або сповільнюють ці процес. До них відносяться [8]:

- невизначеність ринкового середовища, що пов'язано з швидкими і часом непередбачуваними змінами, що негативно впливають на діяльність підприємства і на досягнення запланованих результатів;

- витрати на планування, до яких відносяться витрати на маркетингове дослідження, організацію служб планування, залучення додаткового персоналу до цього виду діяльності;

- масштаби діяльності підприємства, обмежуючі можливості планування в малих і середніх фірмах, оскільки плануванню з об'єктивних обставин властива істотна залежність від масштабів діяльності.

Зміст і характер процесу планування на підприємствах визначаються принципами планування. Передумови для підвищення ефективності роботи організації та зменшення негативних результатів створюються завдяки послідовному дотриманню принципів у плануванні. Прийнято розрізняти п'ять базових принципів планування [1], які наведено в таблиці 1.3.

Зазвичай виділяють два основних види планування – оперативне та стратегічне. Оперативне планування передбачає прийняття детальних рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси підприємства для досягнення поставлених довгострокових цілей. Стратегічне планування являє собою зовсім особливу галузь науки управління [8].



Таблиця 1.3 – Принципи планування

Принцип	Характеристика
1. Принцип єдності	<p>основується на системному плануванні в економіці організації, це виражається в координації та інтеграції діяльності підрозділів, відділів і служб. В окремих функціональних підрозділах плану діяльність координують так, що планування діяльності підприємства в цілому не буде ефективним, якщо воно засновано на розробленні за єдиною системою планів підрозділів; у випадку зміни в планах одного з підрозділів організації ці зміни повинні відображатись у планах інших структурних підрозділів і підприємства в цілому. Об'єднання планів підрозділів передбачає, що вони відрізняються і спрямовані на специфіку організації. Окремий план підрозділу є частиною планування вищого підрозділу та підприємства в цілому. Всі плани, що розробляються на підприємстві, – це не механічний набір документів, а єдина взаємопов'язана система</p>
2. Принцип участі	<p>участь кожного співробітника у плановій діяльності підприємства, незважаючи на його функції та посаду, тобто процес планування повинен охоплювати всіх, кого воно безпосередньо зачіпає. Найчастіше процес планування відбувається саме від низу до верху, що сприяє децентралізації управління і збільшує мотивацію працівників при виконанні поставлених планів. Розроблені знизу плани орієнтуються на стратегію фірми і в будь-якому випадку мають підлеглий щодо неї характер</p>
3. Принцип безперервності	<p>Основується на постійному плануванні на підприємстві, у рамках обраного циклу, і створені плани безперервно змінюють один одного. Форми забезпечення безперервності можуть варіюватися: це можуть бути ковзаючі плани, тобто після закінчення кожного кварталу річний план «продовжується» на черговий квартал, в результаті чого планом завжди охоплюється період у 12 місяців. Це можуть бути послідовні плани, коли до кінця одного планового періоду підготовлений і вводиться в дію план на наступний період</p>
4. Принцип гнучкості	<p>полягає в доданні планам і процесам управління здатності пристосовуватися до мінливого середовища, впливу зовнішніх факторів, умов діяльності підприємства, тобто включати ситуаційну складову, яка залишає місце для коригування планів. Планувати діяльність організації потрібно так, щоб за принципом гнучкості була можливість вносити корективи та зміни, що з'являються через мінливі внутрішні і зовнішні умови. Чинними положеннями, затвердженими керівництвом підприємства, повинні передбачатися порядок внесення змін в планові показники з метою дотримання взаємозв'язків між ними. Внесення змін до планів не носить надзвичайного характеру, оскільки вміння враховувати в планах обставини, що знову виникають, своєчасно коригувати завдання всередині фірми і уточнювати очікувані результати – це не недолік планування, а об'єктивно необхідна умова, його реальність і дієвість. Гнучкість планування досягається шляхом формування резервів потужності, фінансових резервів, страхових запасів та ін. Головна проблема – в оптимізації складу і розмірів резервів. Завищені розміри резервів призводять до омертвіння коштів, невиправданих втрат, а занижені резерви можуть привести до зриву поставок, втрати частини клієнтури, відмови від вигідних угод тощо</p>
5. Принцип реальності планів	<p>полягає у їх всебічній обґрунтованості відповідно до реальних умов діяльності і можливостях підприємства. Реальність будь-якого плану визначається наявністю об'єктивних передумов для його виконання, які включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність сформованого портфеля замовлень, відповідність виробничої програми вимогам конкретних споживачів, фактично існуючому попиту на товари, вироблені підприємством, і на надані їм послуги;</li> <li>– наявність виробничих можливостей, технічних, технологічних, фінансових та інших умов досягнення поставлених в плані цілей;</li> <li>– максимальна конкретизація і деталізація містяться в плані показників у міру їх наближення до підрозділів, ділянок, робочих місць, виконавців</li> </ul>

Стратегічне планування – це процес визначення цілей організації, необхідних ресурсів для їх досягнення і політики, спрямованої на використання та придбання цих ресурсів [6].

При стратегічному плануванні, в першу чергу, необхідно визначити предмет і об'єкт планування, інакше кажучи – що планувати, для чого потрібно виявити проблеми соціально-економічного розвитку економічної системи, механізм вирішення цих проблем, виявлення ресурсного потенціалу і визначення результатів впливу планованого економічного інструментарію. Задача стратегічного планування – забезпечення стабільності та системності її ключових складових [7].

Основні компоненти, що використовуються в стратегічному плануванні, такі [4]:

- представлення про компетенцію, тобто розуміння сильних сторін організації та потенційних можливостей;
- визначення ключових моментів розвитку організації і зосередження уваги на них;
- забезпечення конкурентної переваги завдяки інноваціям, зниження собівартості і ціни;
- ефект синергії;
- постійний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів навколишнього середовища, можливостей і загроз для організації, сильних і слабких її сторін;
- розуміння стратегічних потреб у трудових, фінансових і матеріальних ресурсах; забезпечення їх оптимального використання.

Проблема ефективності стратегічного планування та його впливу на діяльність компанії вже давно викликають полеміку в працях зарубіжних учених. Насправді, розробка і подальше впровадження стратегічного планування може викликати ряд складнощів. Найпоширеніші проблеми [8]:

- 1) неготовність вищого керівництва компанії до стратегічного планування;

- 2) невелика чи формальна зацікавленість вищого керівництва;
- 3) неправильна організація процесу стратегічного планування;
- 4) низька ефективність процесів оперативного планування і контролю;
- 5) адміністративна залежність відділу стратегічного планування;
- 6) неправильна організація взаємодії з зовнішніми консультантами;
- 7) відсутність стратегічного контролю.

Розгляд проблеми і труднощі стратегічного планування тісно переплітаються з усіма проблемами управління компанією. Тому для ефективного стратегічного планування для початку необхідно вирішувати відносно невеликі проблеми (управлінський облік, формування управлінської звітності тощо) [6].

Для зростання ефективності процесу стратегічного планування існують основні організаційно-технічні резерви (рисунок 1.3).

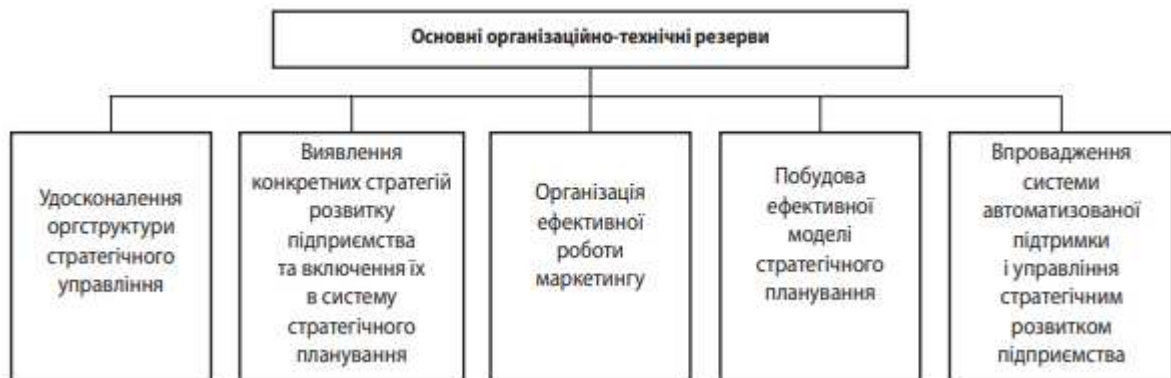


Рисунок 1.3 – Основні організаційно-технічні резерви стратегічного планування [7]

Стратегічне планування включає сукупність глобальних ідей розвитку підприємства та охоплює тривалий період часу. Зазвичай стратегічне планування буває розраховане на довгостроковий період, але більшість середніх і малих організації розробляють середньостроковий план розвитку.

Наразі світ зумів впоратися з глобальною проблемою пандемії шляхом застосування системи стратегічного планування та вибору альтернативних стратегій введення бізнесу. Це дозволило відкрити нові ніші розвитку бізнесу

(електронний бізнес, доставки тощо) або скоротити кількість компаній, що призвело до зниження конкуренції, але підвищення порогу входу у галузі. Великі підприємства не несуть суттєвих фінансових втрат і являються базисом для економічної стабільності країни. Малий та середній бізнес знизив свою частку в економіці та є більш ризиковою та нестабільною ланкою бізнесу [8].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що набули розвитку теоретико-методологічні положення стратегій управління бізнесом у частині характеристики особливостей сучасного бізнесу; сучасного трактування понять «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічний набір стратегій», «бізнес», «конкурентний потенціал бізнесу»; систематизації стратегій управління бізнесом і визначення їхніх потенційних можливостей щодо розвитку останнього; розроблення схеми піраміди ієрархії «стратегічного набору стратегій» диверсифікованої організації. Результатом виконаного дослідження можна вважати: 1) узагальнену систематизацію стратегій, що використовують на практиці для ефективного управління бізнесом і його подальшого розвитку в реальних ринкових умовах; 2) визначення потенційних можливостей стратегій щодо формування конкурентного потенціалу бізнесу в сучасних умовах ринкових перетворень та наявних обмеженнях; 3) формалізовану аналогову модель забезпечення конкурентного потенціалу бізнесу за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій.

Фактором формування ресурсів забезпечення економічного потенціалу підприємства та їх використання в процесі формування та реалізації стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку є забезпечення взаємозв'язку та взаємодії сукупності стратегічних ресурсів підприємства. При цьому основною властивістю даної сукупності є забезпечення можливості досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективної реалізації стратегії на основі наявного економічного потенціалу. Базова передумова формування й управління стратегічними ресурсами полягає в необхідності забезпечення

єдності економічного потенціалу підприємства та стратегічної гнучкості, на основі реалізації синергетичного принципу в процесі здійснення поточних і стратегічних планів інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства.

Основне завдання стратегічного планування полягає в тому, щоб обґрунтувати довгострокові цілі розвитку підприємства. Водночас оперативне планування спрямоване на досягнення запланованого стану. Таким чином, різниця оперативного планування та стратегічного полягає у цілях і засобах їх досягнення. У будь-якому випадку стратегічний план буде описувати, щонайменше, три компоненти: початковий стан бізнесу, бажаний (кінцеве) стан бізнесу і засоби, що зв'язують ці два стани.

Стратегічне планування включає процес обґрунтування стратегії підприємства шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та збільшення конкурентних переваг. Вибір і визначення цілей діяльності підприємства є основою для розробки конкретних функцій, визначення структур, підбору методів і стилю управління, формування всього господарського механізму (інструменти для досягнення мети). Мета в управлінні – це новий стан виробництва і соціальних умов вищого порядку, що має бути досягнутий підприємством шляхом створення і обов'язкового застосування ефективних механізмів управління [1.3\_5]. Загальність цілей, поставлених перед підприємством, не означає, що воно не може мати більш приватних цілей. Наявність приватних цілей передбачає розробку механізму координації, оскільки функціонуючий механізм управління повинен спрямовувати дії працівників фірми.

До приватних цілей можна віднести: збільшення обсягу продажів товарів (послуг); збільшення прибутку порівняно з базисним періодом; підвищення продуктивності праці; освоєння виробництва нових конкурентоспроможних товарів і ін. Перераховані цілі, як правило, справедливі щодо всього підприємства, але кожне підприємство має різні структурні підрозділи (управлінські, виробничі, комерційні та ін.), які також

не можуть функціонувати без поставленої мети і порівняно з загальними і приватними цілями мають специфічні завдання. Для підприємств галузі торгівлі рекомендовано застосувати нові види продажів товарів і максимально задовольняти попит населення усіма можливими методами продажу товарів.

## 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕТАЛ УКРАЇНА»

### 2.1 Загальна характеристика ринку ПЕТ

Розвиток ринку ПЕТ-преформ оцінюються як перспективний з точки зору зростання споживання. За сучасного розвитку економіки характерними для ПЕТ-преформ є впровадження новітнього устаткування, оновлення галузі та соціальна відповідальність виробників. Швидкі трансформаційні процеси економіки країни привели до переорієнтації виробництва на європейський стиль та використання якісних матеріалів. Виробництво ПЕТ-преформ є відносно молодого галуззю, але розвивається стрімкими темпами.

Сьогоднішня та урбаністичний стиль життя є чинниками зростання попиту на полімерні матеріали. Поліетилен – головний в списку ТОП-10 найбільш поширених пластмас. Перша п'ятірка в цьому списку розподілена таким чином: ПЕ (поліетилен), ПП (поліпропілен), ПС (полістирол), ПЕТФ (поліетилентерефталат), ПВХ (полівінілхлорид). До 2021 р. цей ринок зростав щорічно на 6,84% в грошовому вираженні і на 4,68% в натуральному вираженні, до 2021 року він досяг 332,4 млн. т. Згідно з оцінкою агентства «Markets and Markets» (США) розвиток ринку пластмас обумовлено зростанням ключових галузей промисловості (автомобілебудування, будівництво, виробництво упаковки, електроніки); підвищенням рівня доходів в країнах, що розвиваються; збільшенням кількості міського населення; заміною металевих продуктів пластмасовими аналогами. Високий попит на поліетилен перш за все обумовлений його масовим використанням як пакувального матеріалу, який має багато позитивних властивостей, таких як гнучкість, тепло та електроізоляційні властивості, хімічна та термічна стійкість, легкість переробки, доступність [26].

Сьогодні ПЕТ промисловість виступає одним із стимулів зростання і

розвитку глобальної економіки. Так, згідно з даними «Smithers Pira», світовий ринок ПЕТ-преформ щорічно демонструє приріст у розмірі 3,5%, а в 2020 р. його сукупні обороти досягнули 998 млрд. дол. США (або 900 млрд. євро відповідно). Споживання ПЕТ-тари зростає щорічно на 3,7%, а саме з 52,9 млн. т. у 2017 р. до 63,4 млн. т. у 2022 р. [47].

На світовому та українському ринках ПЕТ-преформ використовується упаковка з усіх відомих сьогодні матеріалів. Популярною упаковкою у світі є полімерна, адже близько 50% всіх видів упаковки сьогодні виробляється саме з полі мерів [41]. А найбільшу частку (на рівні 60%) складає гнучка упаковка, і цей показник продовжує зростати. Саме в гнучких упаковках всіх різновидів, зокрема мішках, ємностях з жорстким дном, плівці, сьогодні пропонується все більше і більше товарів. При цьому основну частку попиту забезпечує продовольча галузь. Ключову роль в цьому відіграє прагнення до зручності, адже упаковка повинна бути легкою, зручною та функціональною, а також забезпечувати зручність порційного відбору продукту. Світові обсяги споживання полімерної упаковки представлені на рисунок 2.1.

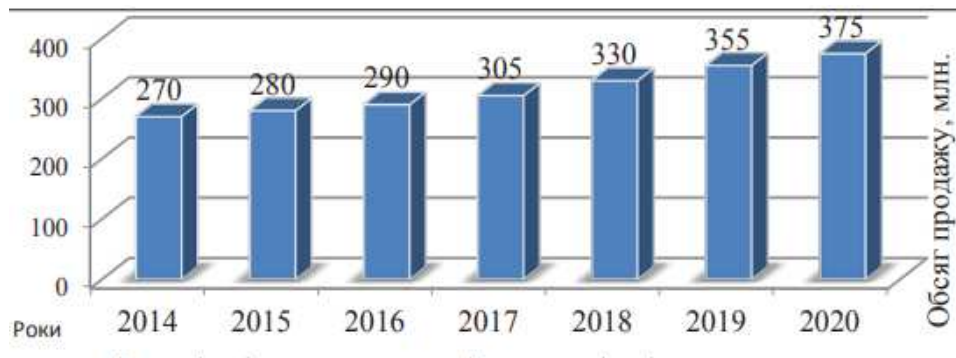


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів споживання ПЕТ-преформ у світі [7]

З рисунку 2.1 видно, що з кожним роком обсяги споживання ПЕТ-преформ у світі зростають на 1%, що є досить вагомим показником, оскільки інші ринки споживання упаковок демонструють зниження попиту. Традиційні показники для сектору споживання полімерів не змінюються вже впродовж 20 років. ПЕТ-преформи займають сьогодні 53% всього ринку



упаковки у світі. Така тенденція не випадкова, адже споживчі властивості полімерної упаковки за багатьма параметрами перевершують інші види тари. Особливо це стосується поліетилентерефталату (ПЕТ), оскільки високою є якість цієї упаковки, яка дає змогу продовжувати термін придатності продуктів харчування без використання консервантів. Основними регіональними ринками є Північна Америка (на США припадає близько 30% світового споживання), Західна Європа і Азія (при цьому Японія споживає 50% азіатської продукції). За підсумками 2021 р. Азіатсько-Тихоокеанський регіон став найбільшим ринком, який споживає пластмаси зі списку ТОП-10 як в грошовому, так і в натуральному виразі. Основними виробниками пластмас на світовому ринку є компанії «Dow Chemical» (США), «Exxon Mobil» (США) і «SABIC» (Саудівська Аравія) [5]. Світові обсяги споживання полімерної упаковки представлені на рисунку 2.2.

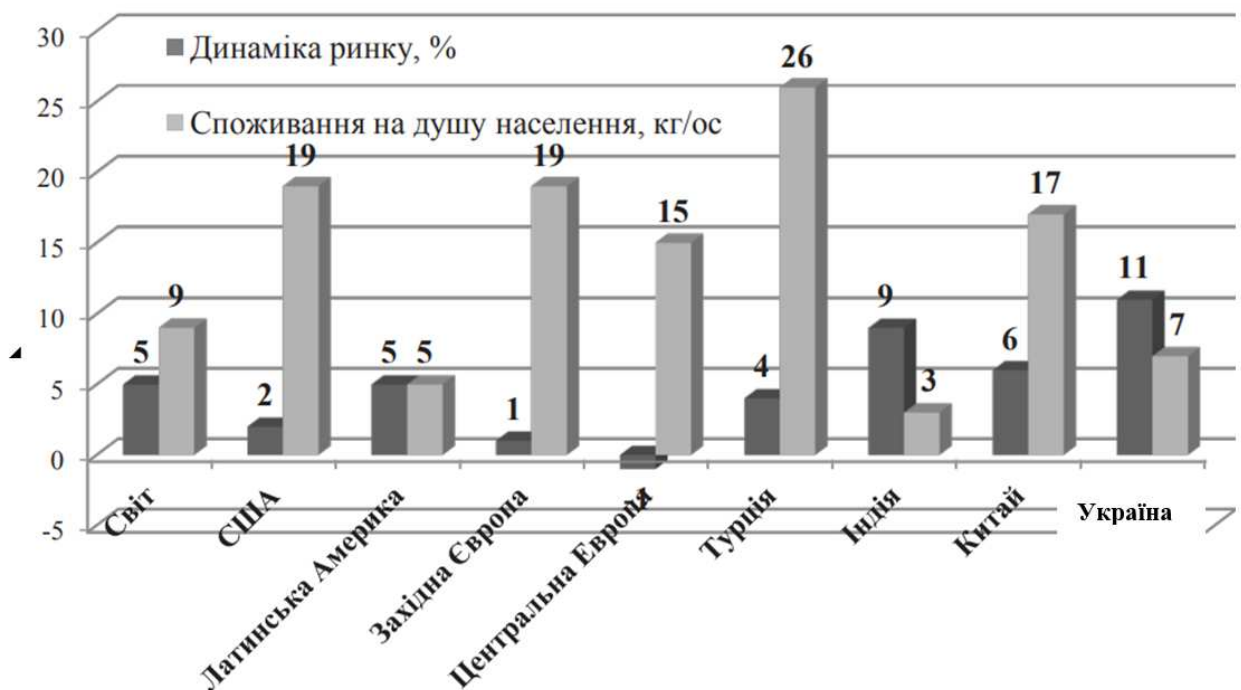


Рисунок 2.2 – Обсяг споживання ПЕТ-преформ в різних країнах світу [8]

З рисунку 2.2 видно, що найвищі показники споживання на душу населення в Туреччині становлять 26 кг/ос., потім йдуть Західна Європа і США (відповідно по 19 кг/ос. ). Високі темпи зростання ринку ПЕТ-тари

спостерігаються в Україні, а саме 11%. Світові обсяги приросту упаковки у 2020–2021 рр. вказані на рисунку 2.3, на якому зображено значні обсяги ПЕТ-пляшок у 2020 р. та стрімкий приріст у 2021 р. на 3,5%.

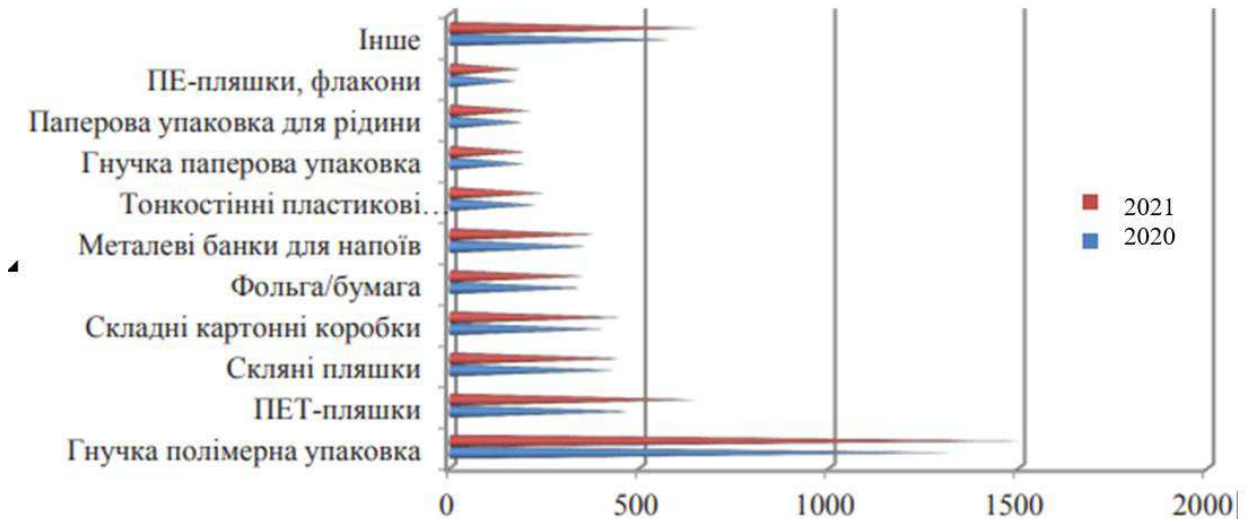


Рисунок 2.3 – Світові обсяги приросту упаковки у 2020–2021 рр., млн. дол. США [34]

Високі темпи приросту ПЕТ-пляшок становлять 4,7% щорічно до 2021 р., а у світовому обсязі ПЕТ-пляшки складають 12% з усіх видів упаковки. Відповідно, проаналізуємо зміну світового обсягу упаковки у 2021 р. (рисунок 2.4).

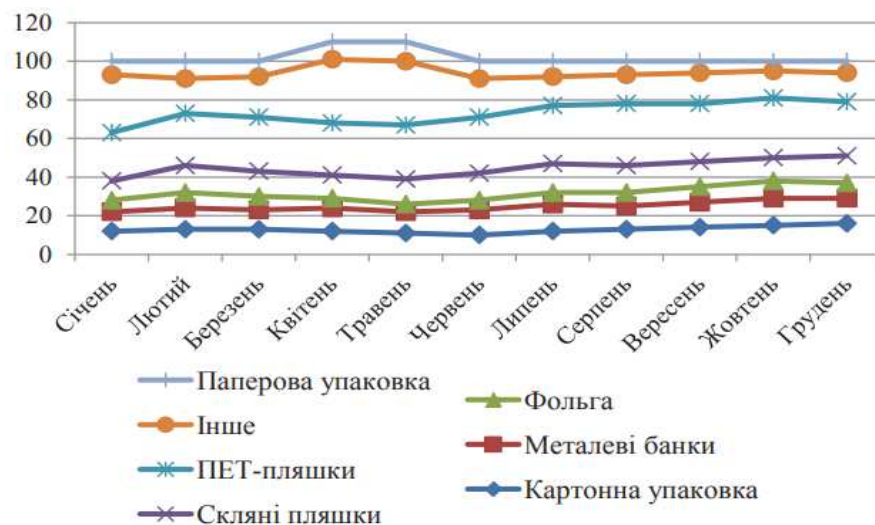


Рисунок 2.4 – Світовий обсяг упаковки у 2021 р., % [37]

Тенденції споживання упаковки у 2021 р. такі: найвищу позицію займає паперова упаковка з відносно постійним попитом, окрім квітня та травня (стрімке зростання попиту); ПЕТ-пляшки займають 3 позицію, спостерігається зростання попиту з 61% до 33%; найнижчу позицію займає картонна упаковка. Розглянемо структуру світового ринку ПЕТ-упаковки для різних видів промисловості у 2021 р. (рисунок 2.5).

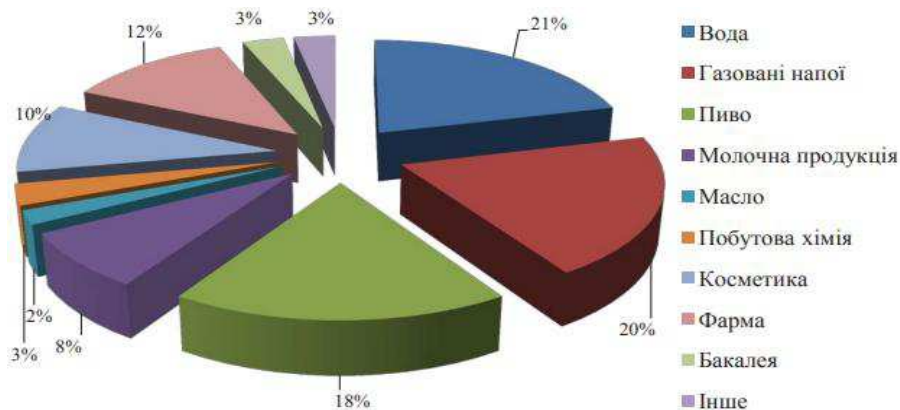


Рисунок 2.5 – Структура світового ринку ПЕТ-упаковки для різних видів промисловості у 2021 р., % [37]

Можна зробити висновки з рисунку 2.5 щодо головних галузей споживання ПЕТ-упаковки, таких як вода (21%), газовані напої (20%) і пиво (18%).

Особливістю ринку України є те, що, по-перше, ринок ПЕТ-преформ в Україні відрізняється стрімким і постійним зростанням попиту, по-друге, виробників ПЕТ-преформ в країні, які б реалізовували їх як готову продукцію постійно збільшується, по-третє, суттєві сезонні коливання попиту.

На цей час в Україні ПЕТ-тара в сфері розливу води і безалкогольних напоїв займає пануюче положення. Частка вітчизняного продукту на українському ринку в поточному році збільшилася до 95% і він практично повністю витіснив конкуруючий імпорт. Більше того, Україна в значних обсягах експортує ПЕТ-преформи. Також ПЕТ активно витісняє традиційні види тари в пивній і харчовій галузях, ринкова частка цього виду з кожним

роком росте. ПЕТ широко використовується для виробництва пакування продуктів і напоїв, виготовлення тари для косметики, фармацевтичних засобів, при виробництві відео-, аудіо-, фотоплівки, конденсаторів, господарських і побутових виробів. Що стосується загальної потреби України у харчовому поліетилентерефталаті, кілька років назад вона перевищила цифру 1,5 млн. т і продовжує рости, це видно на рисунку 2.6.

Загальна потреба України у харчовому ПЕТ у 2012-2021 рр.  
(млн т/рік)

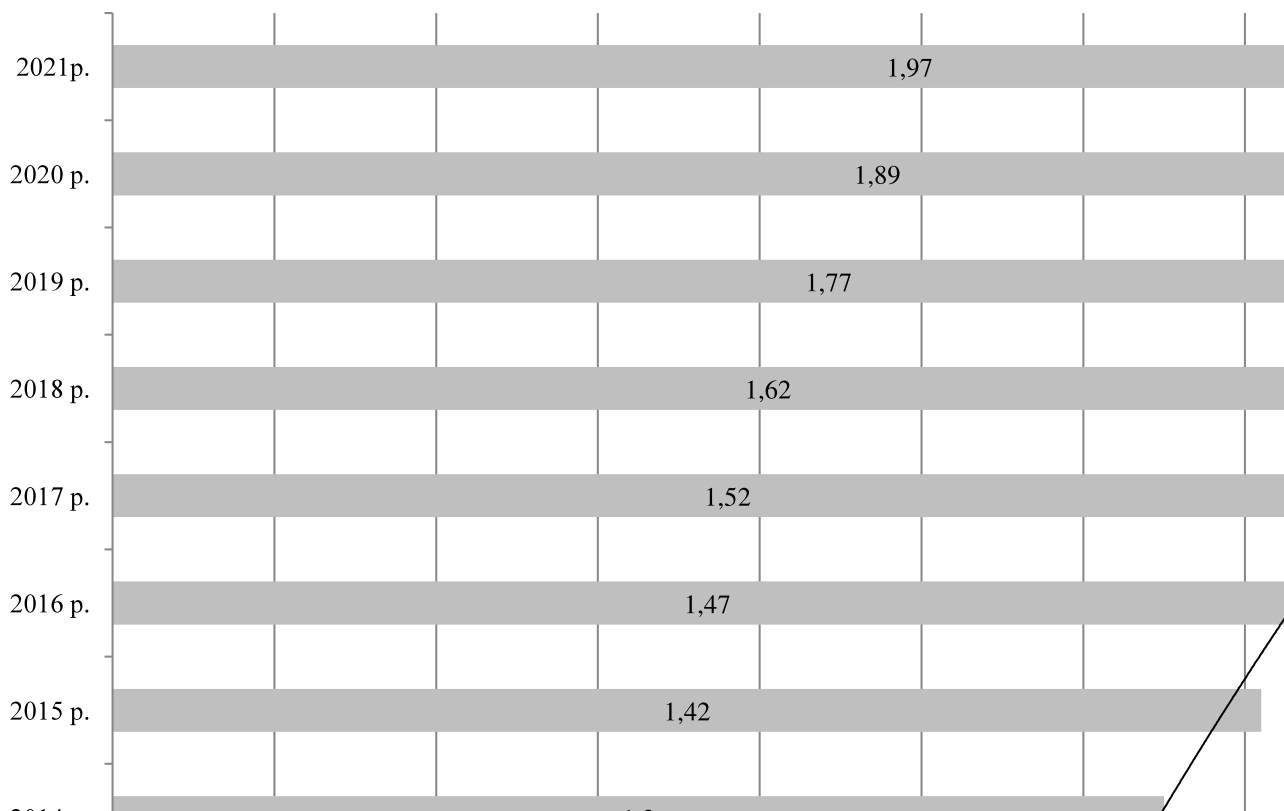


Рисунок 2.6 – Загальна потреба країн у харчовому ПЕТФ за останні 10 років

Якщо дивитися по обсягах, близько 65% світового виробництва ПЕТ припадає на волокна, нитки й плівки, але за темпами росту попит на ПЕТ харчового призначення демонструє більш високі показники. Лідером у споживанні харчового ПЕТ залишається США, трохи менше припадає на країни ЄС.

Серед переваг харчового ПЕТ – відносно низька вартість, висока прозорість, легкість, міцність, висока інертність, значна пластичність, що не вимагає використання спеціальних пластикуватів. ПЕТ-тару можна

виготовляти методом штампування або видувом, надаючи їй складні форми.

Для виробників має значення те, що площа для розміщення устаткування по виробництву ПЕТ-пляшок необхідна невелика, а витрати на це устаткування відносно малі, що дозволяє їх окупити. Вихідним матеріалом для ПЕТ-пляшок є преформи, безпосередньо з яких після попереднього розігріву розтягуються й видуваються пляшки [34].

До позитивних якостей ПЕТ, крім перерахованих вище, варто віднести й те, що після використання ПЕТ-тару можна практично на 100% утилізувати. В останні роки закордонні виробники харчового пластику намагаються впроваджувати у виробництво нові види «екологічного» пластику (наприклад, з модифікованого кукурудзяного крохмалю), який після використання досить швидко розкладається на екологічно інертні речовини, а у зв'язку зі значно більш високою (відносно поліетилентерефталата) вартістю, широкого поширення такі пластики в Україні поки не одержали, що підтверджує актуальність дипломної роботи.

Усього на сучасному світовому ринку діє близько півтора сотень компаній виробників поліетилентерефталата різного призначення (харчовий – нехарчовий) і виду (плівки, волокна, гранулят). За світовими стандартами основними марками ПЕТ є (у порядку убутання вартості): «А» і «Н» (призначені для виробництва різного роду плівок); «D» і «E» (виробництво поліефірних волокон і ниток); «F» (виробництво пластикових пляшок); «S» (виробництво інших виробів). За словами експертів, середня цінова різниця між маркою «А» і маркою «S» поліетилентерефталата може становити приблизно 25–40%.

Зростаюча ціна на ПЕТ виробників устаткування для виготовлення преформ активно технологічні інновації, на зменшення вартості преформи без втрати її основних якостей. Одним з найбільш наочних прикладів подібної економії є конкуренція форматів BPF і PCO, що намітилася в Україні. Якщо в Європі, яка прораховує всі найдрібніші плюси і мінуси використовуваних технологій, преформи форматом горла BPF зустріти вже

практично неможливо, то в Україні перехід на стандарт PCO є більшою мірою справою майбутнього [19]. Перевагою стандарту PCO є помітна економія на сировині: традиційна преформа з форматом горла BPF важить на 1 гр. більше, що в масштабі навіть невеликого виробництва обіцяє вигоду. Закономірним розвитком ситуації виглядає недавня поява ще більш полегшеної (а відповідно – дешевої) преформи для негазированной води PCO 30/25 Н, яка легше BPF вже на 2,3 гр. Окрім прямої економії сировини, вартість полегшеної преформи знижується можливістю швидшого її .

Головним , впровадження PCO стандарту в Україні, називається необхідність перенастроювання під нього видувного і розливного устаткування, використовуваного при виробництві напоїв.

Як показано на рисунку 2.7 найбільшим виробником ПЕТ-преформ в Україні на сьогодні залишається ТОВ «РЕТАЛ Україна» (м. Дніпро), яке сьогодні контролює 25% українського ринку преформ. На другому місці, перебуває ТОВ «ПЕТ Пластик» (м. Київ) – 20%, на третьому – ТОВ «Секо-Пак» (м. Одеса).

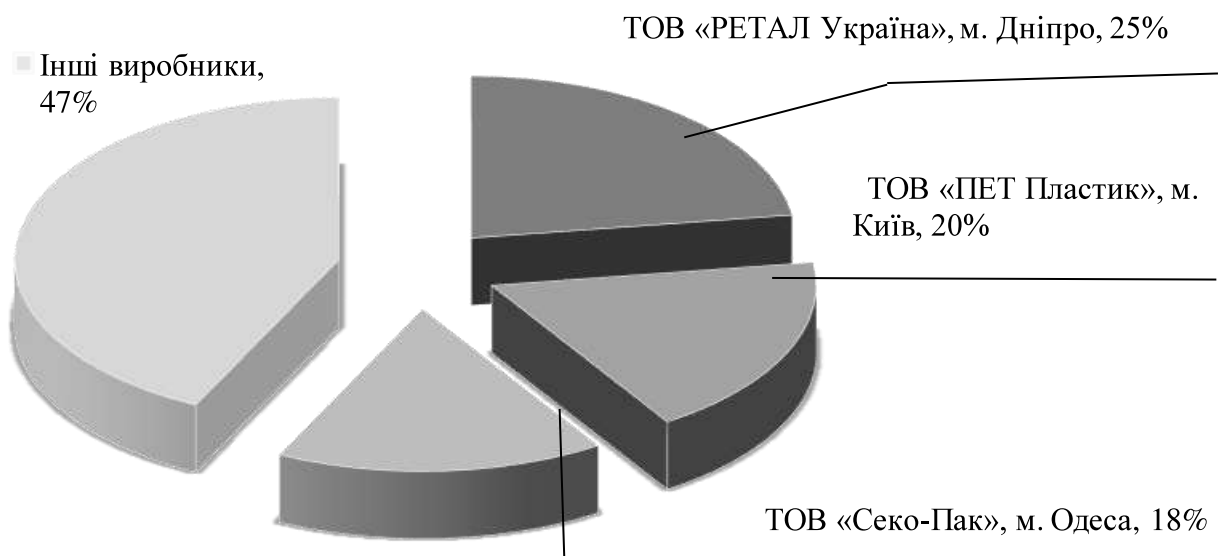


Рисунок 2.7 – Виробники ПЕТ-преформ в Україні

Якщо говорити про український ринок у цілому, слід зазначити дуже

високий ступінь його консолідації, що відбувся за останні роки. Для порівняння: якщо в 2011 р. на ринку було присутнє близько двадцяти серйозних виробників ПЕТ-преформ, то до 2015 р. їх кількість скоротилася до п'ятнадцяти, а в 2018 р. – до десяти.

Вже сьогодні виробники напоїв у Німеччині відмовилися від використання ПЕТ на користь склопластику, що пояснюється можливістю його переробки. Але це не впливає на перспективи матеріалу ПЕТ, який знаходить нове застосування. Практично усі прогнози розвитку виробництва ПЕТ, які основні світові виробники роблять на найближчі роки, говорять про те, що їх внутрішні ринки близькі до насичення. А в разі загострення зовнішньої конкурентної ситуації, не дивлячись на воєнні дії на території України із великою часткою може стати свідком «цінових воїн» корейських, китайських, індійських і українських виробників ПЕТ, що передбачає зниження цін на ПЕТ і ПЕТ-преформи (перш за все за рахунок використання нових виробничих технологій, а не серйозного демпінгу).

Східна Європа залишається єдиним значним світовим регіоном, в якому попит на ПЕТ істотно перевищує власні виробничі можливості. Найбільш вірогідним переможцем цього протистояння конкурентів – виробників ПЕТ за прогнозами буде китайський виробник, що безперервно нарощує потужність. У числі основних, що дозволяють здійснювати такі прогнози, фігурує дешева робоча сила (дешевше корейської), оснащення нових китайських виробництв за останнім словом техніки (що дає підстави говорити про високу якість китайського грануляту), зручне географічне розташування нових виробничих потужностей (поблизу від морських портів). Виробництво вітчизняного харчового ПЕТ зростає і буде зростати у найближчій перспективі. В той же час, імпортований ПЕТ китайського виробництва в останні три роки серйозним чином потіснив східно-корейський поліетилентерефталат на ринку України і зайняв лідируюче положення.

## 2.2 Характеристика підприємства ТОВ «РЕТАЛІ Україна»

ТОВ «РЕТАЛ Україна» знаходиться у м. Дніпро і є одним з підприємств, що найбільше динамічно розвивається в Україні. Стартувавши в березні 1994 р. з однієї ливарної машини по виробництву преформ, вже через три роки підприємство було оснащено новітнім устаткуванням всесвітньо відомих компаній Husky і Tamproprint (10 машин по виробництву преформ, 3 – по випуску кришки й 3 – по нанесенню на поверхню кришки логотипа). У 2003 р. введений в експлуатацію новий виробничий корпус (площею 14000 кв.м.), у якому розмістилися 16 машин по виробництву преформ і 5 – по випуску кришок. Завдяки новим лініям суттєво зріс асортимент продукції (25 типорозмірів преформ) [21].

Підприємство розвиває ПЕТ-індустрію у 9 країнах на 13 виробничих майданчиках, а географія продажів охоплює понад 70 країн Європи, Азії, Африки та Америки. ТОВ «РЕТАЛ Україна» працевлаштовує близько 1000 людей по всьому світу. Головний офіс компанії – «Ретал Індастріз ЛТД» знаходиться на Кіпрі в м. Лімасол.

Місією підприємства є пропозиція продукту високої якості за оптимальною ціною. Об'єднавши зусилля розробників, виробників та постачальників у рамках єдиного холдингу, RETAL забезпечує конкурентні переваги, оперативно впроваджуючи в життя унікальні перевірені рішення та сервісну підтримку в галузі виробництва полімерної упаковки [21].

В таблиці 2.1 наведена історія розвитку підприємства.

В R&D-центрі ТОВ «РЕТАЛ Україна» налагоджено комунікацію з іншими відділами компанії: виробництвом, відділом продажів, лабораторією якості, службою технічної підтримки та сервісу. Завдяки цьому відділ виробництва знає про поточні потреби клієнта та найбільш актуальні тенденції ринку ПЕТ упаковки. На підприємстві проводиться дослідження нових матеріалів, барвників та функціональних добавок, тестуються та впроваджуються економічні рішення з мінімальною вагою упаковки, пропонуються у найкоротші терміни спеціальні та нестандартні рішення, а



також забезпечується відповідальність за успішний та своєчасний комерційний запуск продукту.

Таблиця 2.1 – Історія розвитку ТОВ «РЕТАЛ Україна» [21]

Рік	Етапи розвитку
1994–2000	Заснування компанії RETAL Надання логістичних послуг із фокусом на імпорт пакувальних матеріалів Запуск власного виробництва ПЕТ-преформ Початок виробництва одно- та двокомпонентних полімерних ковпачків
2001–2006	Активний розвиток та відкриття регіональних виробництв на території східної Європи Вихід на ринок ЄС, придбання підприємств у Литві та Чехії Початок виробництва багатошарової ПЕТ-преформи з високими бар'єрними властивостями Придбання виробничих майданчиків в Італії, Іспанії Заснування компанії RETAL Балкан, Болгарія
2007–2011	Анатолій Мартинов стає президентом та членом Ради Директорів RETAL у 2007 р. Придбання виробничого майданчика у Франції Відкриття заводу з виробництва АРЕТ плівок у Литві Придбання виробничого майданчика в Німеччині
2012–2016	Виробництво ПЕТ-преформ із використанням флейків на машинах серії RF Старт виробництва ПЕТ-контейнерів Відкриття заводу з виробництва ПЕТ-преформ та контейнерів на Кіпрі Відкриття заводу з виробництва ПЕТ-преформ та полімерних ковпачків у Люксембурзі Придбання компанії Plastec S.R.L. Італія, виробника ПЕТ-контейнерів Початок діяльності в Америці
2017–2022	RETAL стає клієнтоорієнтованою компанією, що пропонує широкий спектр рішень та послуг RETAL пропонує та створює унікальні рішення, яким можна довіряти: від дизайну та створення прототипів до запуску кінцевого продукту

У ТОВ «РЕТАЛ Україна» випускаються преформи трьох видів за типом горловини: BPF, PCO, Oil, порівняння яких наведено у таблиці 2.2. Преформа зображена на рисунку 2.8.

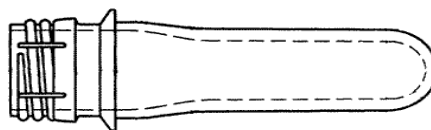


Рисунок 2.8 – Преформа

Головним підтвердженням відмінної якості продукції ТОВ «РЕТАЛ

Україна» є його замовники й партнери, серед яких відомі виробники безалкогольних напоїв, мінеральних вод, пива, рослинної олії.

Таблиця 2.2 – Характеристика основних видів преформ по типу горловини

Тип горловини преформи	Характеристика	Вага, г	Ціна за 1 т, грн
Plastic Closures Only	Преформа призначена для видуву пляшок алкогольних і безалкогольних напоїв, води.	22,0 ± 0,5	12000
		28,0 ± 0,5	12250
		33,0 ± 0,5	12500
		37,0 ± 0,4	12681
		39,0 ± 0,5	12771
		40,0 ± 0,5	12816
		40,1 ± 0,4	12816
British Plastics Federation	Преформа призначена для видуву пляшок алкогольних і безалкогольних напоїв, води. Важче на декілька грам, ніж стандарт PCO	25,0 ± 0,5	12130
		34,0 ± 0,5	12546
		40,7 ± 0,5	13200
		42,0 ± 0,5	12906
		50,0 ± 0,5	13221
Edible Oil	Із цієї преформи видувуються пляшки для олії	22,0 ± 0,3	12500
		23,7 ± 0,3	12051
		27,0 ± 0,3	12260

Філії ТОВ «РЕТАЛ Україна» працюють у 15 регіональних центрах України, 14 країнах світу. Це дає можливість установлювати прямі контакти із клієнтами, максимально враховувати у виробництві продукції технологічні особливості й можливості клієнта, а значить оптимізувати обсяги виробництва, розміщення замовлень, заощаджувати час доставки. Завдяки кваліфікованим менеджерам, що працюють у регіонах, підприємство відмінне розуміє потреби своїх клієнтів і гнучко реагує на зміни кількості й асортиментів продукції в регіоні [21].

Схема процесу виготовлення ПЕТ (ПЕТФ) зображена на рисунку 2.9.

Технологічний процес виробництва ПЕТ-преформ передбачає спеціальну підготовку ПЕТ-сировини, а саме: її ретельне просушування, оскільки ПЕТ гранулят – гігроскопічний матеріал, і при наявності в ньому вологи настає деструкція полімеру. Полімерна сировина зберігається в

спеціальних силосах звідки пневмосистемою транспортується безпосередньо в бункери сушарки і далі до технологічного обладнання, на якому виготовляється преформа.

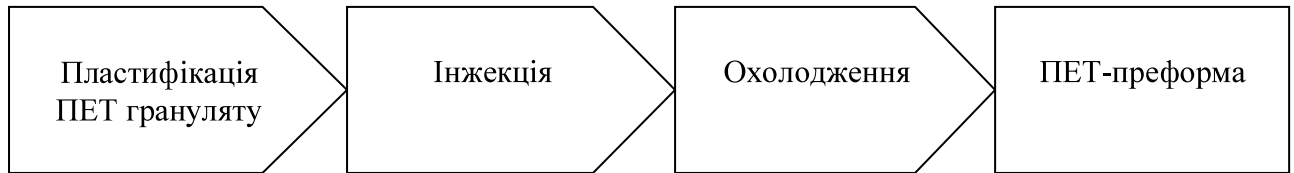


Рисунок 2.9 – Процес виготовлення ПЕТ (ПЕТФ)

Сировиною для виробництва преформ служить полімер поліетилентерефталат (ПЕТФ) – продукт поліконденсації терефталевої кислоти й моноетиленгликоля. ПЕТФ відрізняється: високою твердістю, гарною ударною в'язкістю й плинністю, високою розмірною точністю виробів. Полімер стійкий: до масел, до жирів, до спиртів, до бензину, до слабких кислот, до слабких лугів. У ТОВ «РЕТАЛ Україна» здійснюється оцінка технологічності преформ. Для цього цех обладнаний видувною машиною. Контроль видутої із преформи пляшки застосовується при апробації нового виду сировини, при випуску нового типу преформи, при запуску нового кольору й у ряді інших випадків.

Симпатії споживачів до продукції заводу ТОВ «РЕТАЛ Україна», імідж і економічна стабільність підприємства залежать, у першу чергу, від якості продукції, що випускається. Тому система контролю якості на підприємстві має багаторівневий і багатоетапний характер.

Перш ніж потрапити до споживача, продукція проходить ретельний контроль. Він здійснюється обладнаною за світовими стандартами фізико-вимірювальною лабораторією, яка акредитована (атестат акредитації Держстандарту N ПЧ-054/2001 від 22.08.2012 р.) на технічну компетентність і проводить контроль отриманої сировини й зробленої продукції відповідно до вимог нормативно-технічної документації й державними нормами.

Технічне оснащення лабораторії сучасними приладами й новітнім

програмним забезпеченням дозволяє проводити контроль якості різних характеристик продукції. Крім того, найближчим часом планується запуснути в експлуатацію ряд новітніх приладів – результати розробок провідних світових фірм – виробників устаткування.

На першій стадії проводиться вхідний контроль, що не допускає неякісну сировину у виробництво. Особлива увага приділяється процесу вибору постачальників сировини. Застосовувана сировина сертифікована авторитетною американською організацією FDA і схвалене провідними світовими виробниками безалкогольних напоїв – компаніями Coca Cola і Pepsico. Після цього висококваліфіковані співробітники лабораторії перевіряють фізико-хімічні властивості преформ.

На даному етапі здійснюється [21]:

- візуальний контроль якості преформ одного циклу на кожній машині лаборантом – щопівгодини, оператором – постійно протягом зміни;
- перегляд преформ на дефектоскопі в поляризованім світлі не менш 3-х раз у зміну;
- контроль ваги продукції 2 рази в зміну;
- вимір і порівняння геометричних розмірів продукції, що виготовляється, відповідно до нормативної документації.

І на останньому етапі здійснюється контроль пакування й маркування готової продукції

На підприємстві також здійснюється оцінка технологічності преформ. Для цього цех обладнаний видувною машиною. Контроль видутої із преформи пляшки застосовується при апробації нового виду сировини, при випуску нового типу преформи, при запуску нового кольору й у ряді інших випадків.

У процесі виробництва проводиться візуальний контроль якості кришки. Продукція також ретельно перевіряється на відповідність геометричним розмірам, вазі, на герметичність і опір внутрішньому тиску. Крім сертифікатів якості, видаваних на кожну партію готової продукції, за

результатами перевірки на безпеку застосування органами Міністерства охорони здоров'я України видаються висновки санітарно-гігієнічної експертизи. Усі ці заходи дозволяють вчасно виявляти, ізолювати брак і гарантувати споживачеві відмінну якість продукції.

У ТОВ «РЕТАЛ Україна» застосовується погодинно-преміальна оплата праці, тобто оплата за працю певної тривалості (годину, день, місяць), за якою оплачується праця як основних, так і допоміжних робітників. За цією системою заробіток робітника нараховується не тільки за відпрацьований час, а й за досягнення певних кількісних і якісних показників. Кількісними показниками можуть бути відпрацьований час, виконання планових і нормованих завдань, а якісними – здавання продукції з першого подання, підвищення сортності продукції, економія сировини, матеріалів, пального, інструментів, дотримання технологічних режимів тощо.

Робітники-годинники преміюються за виконання установлених нормованих завдань. До кожного робітника доводиться конкретне змінне або місячне завдання (в штуках, норма-годинах або гривнях) і результати враховуються під час нарахування премій за даний період. Розробляються заходи для поліпшення організації і обслуговування робочих місць, умов праці, удосконалення трудових процесів тощо.

Для оплати праці спеціалістів і службовців застосовується погодинна форма зарплати. Преміювання даної категорії працівників здійснюється за конкретні досягнення у виробничій діяльності. У зв'язку з цим системою оплати їх праці є почасово-преміальна, за якої заробітна плата складається з посадового окладу, доплат, надбавок і суми премій.

Таким чином, на підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «РЕТАЛ Україна» прибуткове і перспективне, воно займає великий сегмент українського ринку ПЕТ-преформ.

### 2.3 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства

PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів: P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство (соціум), T – Technology – технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів [20].

PEST-аналіз для ТОВ «РЕТАЛ Україна» наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «РЕТАЛ Україна»

Політичні чинники	Економічні чинники	Соціальні чинники	Технологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність зовнішньої та внутрішньої політики України</li> <li>- податкове законодавство</li> <li>- воєнні дії на території України</li> <li>- висока ймовірність повторення пандемії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування чіткої ділерської політики</li> <li>- ціна на сировину</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на якість</li> <li>- конкуренція</li> <li>- демографічні чинники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка технологічності преформ</li> <li>- контроль якості</li> <li>- патентний захист</li> <li>- ріст ефективності за рахунок автоматизації і комп'ютеризації</li> </ul>

Політичне середовище. Це один з найважливіших факторів, що необхідно вивчати у першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри федеральних (муніципальних, місцевих) органів влади щодо розвитку суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожної організації, зміни в законодавстві, правовому регулюванні й оподатковуванні, а також про те, за допомогою яких засобів владні структури будуть проводити в життя свою політику.

Економічне середовище. Зміни стану економіки – один із найважливіших факторів, що визначають нормальне функціонування будь-якої організації.

Так, стан світової економіки може сильно впливати на вартість імпортованих ресурсів і, відповідно, на спроможність організацій купувати

певні товари.

Аналіз економічної складової макросередовища спрямований на розуміння того факту, як формуються і розподіляються ресурси. Слабка економіка держави різко зменшує можливості організацій на одержання кредиту й інших ресурсів, необхідних для нормального функціонування.

Соціальне середовище. Організація зацікавлена також в інформації, що стосується таких факторів, як: демографічні, соціальна захищеність населення, охорона праці і здоров'я трудящих, традиції, домінуючі життєві цінності й установки людей та ін.

Одним із важливих аспектів є демографічний, оскільки ринки складаються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки демографічних показників.

Технологічне середовище. Технологічний фактор макросередовища займає одне з важливих місць серед факторів розвитку суспільної кон'юнктури. Технологія є одночасно внутрішньою змінною і зовнішнім фактором великого значення.

Швидкість зміни технології постійно збільшується. При цьому аналіз дозволяє вчасно побачити можливості науково-технічного прогресу (НТП) для виробництва нової продукції й удосконалювання тієї, що випускається, а також технології виготовлення продукції і застосування засобів маркетингу при збуті продукції.

Складання стратегічного балансу в західній літературі дістало назву SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз –аналіз в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та небезпек (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ПЕТАЛІ Україна» представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ПЕТАЛІ Україна»

Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
1. Збільшення попиту на продукцію 2. Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління 3. Можливість підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій	1. Зростання темпів інфляції 2. Зростання соціально-політичної нестабільності 3. Зростання тиску конкурентів 4. Зниження попиту на бутильовані напої і продукти 5. Зниження потреби замовників в даній упаковці 6. Посилення конкуренції на ринку ПЕТФ-упаковки
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень технологічності та якості продукції 2. Високі технологічні і інноваційні навички персоналу 3. Імідж надійного партнера 4. Лояльність споживачів до фірми 5. Висока на українському ринку 6. Основні клієнти – крупні міжнародні виробники безалкогольних напоїв і пива 7. Приналежність до міжнародної компанії 8. Високі темпи зростання 9. Стабільні і швидкозрослі ринки збуту 10. Позитивна кредитна історія	1. Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) 2. Недостатність дій для пом'якшення конкурентного тиску

SWOT-аналіз – це форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [20].

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що діють на фірму,



виділяють ключовий – це галузь (чи галузі), в якій підприємство веде конкурентну боротьбу.

Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми.

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером) [43]: суперництво між продавцями усередині галузі; фірми, що пропонують товари-замінники (субститути); можливість появи нових конкурентів усередині галузі; здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови і здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера, як показано рисунку 2.10, дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні.

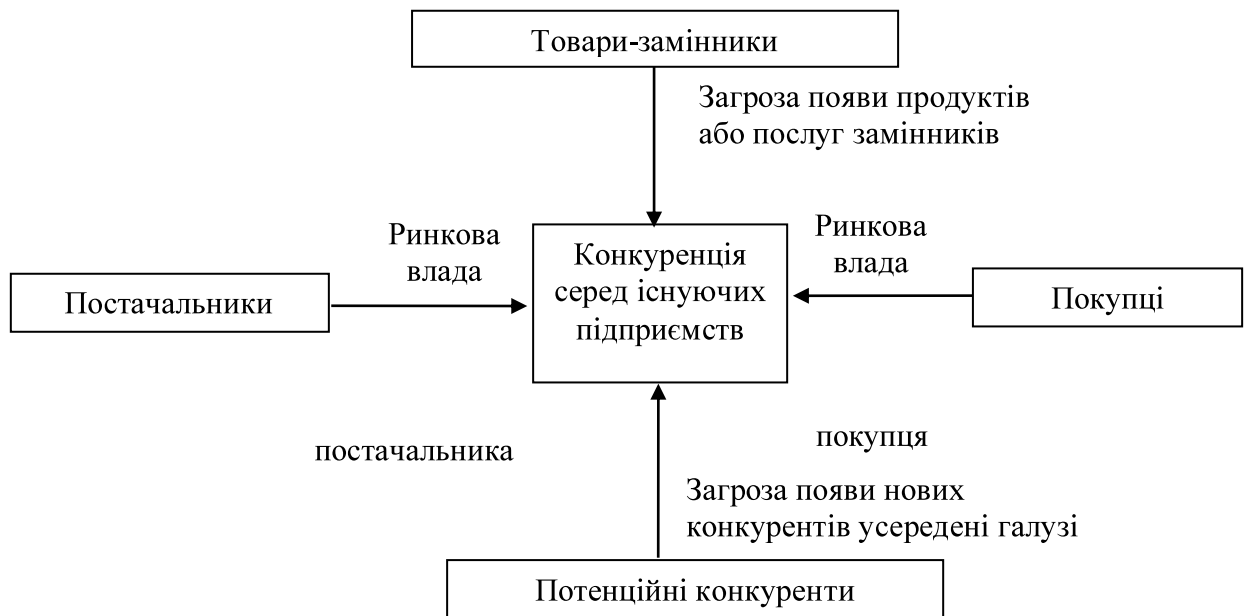


Рисунок 2.10 – Модель конкурентних переваг за Портером

Конкуренція між підприємствами, що суперничають і які пропонують однотипні товари і послуги, виникає у зв'язку з тим, що в однієї чи декількох

фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність поліпшити свою діяльність.

До основних засобів конкурентної боротьби можна віднести: більш низькі ціни; поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного періоду; спеціальні способи просування товару на ринок; випуск нових товарів; використання слабкостей конкурентів.

Основними конкурентами ТОВ «РЕТАЛ Україна» є ТОВ «ПЕТ Пластик», м. Київ та ТОВ «Секо-Пак», м. Одеса.

## 2.4 Діагностика внутрішнього стану підприємства

Схема організаційної структури підприємства ТОВ «РЕТАЛ Україна» представлена на рисунку 2.11.

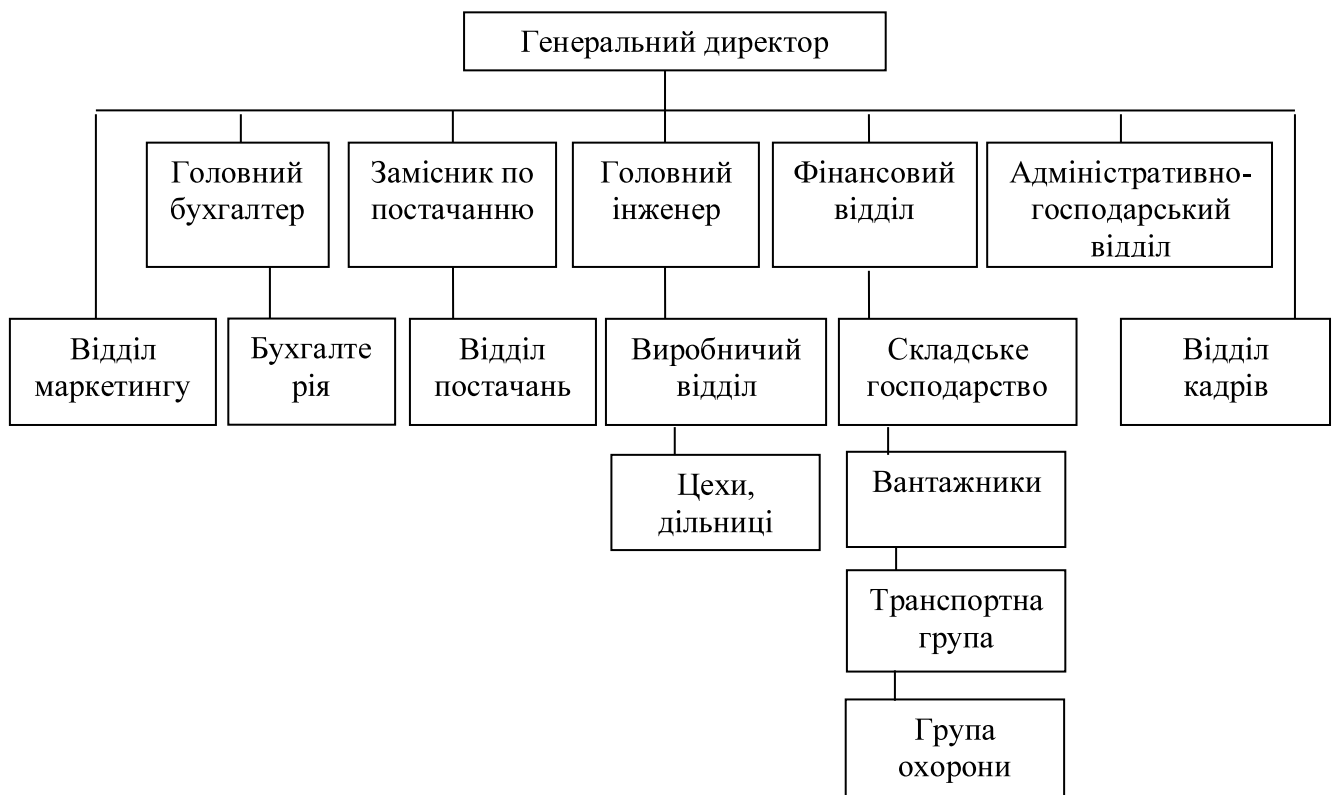


Рисунок 2.6 – Схема організаційної структури ТОВ «РЕТАЛ Україна»

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та

найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку [20].

Матриця БКГ, що зображена на рисунку 2.12, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «дикі кішки», «зірки», «дійні корови», «собаки».

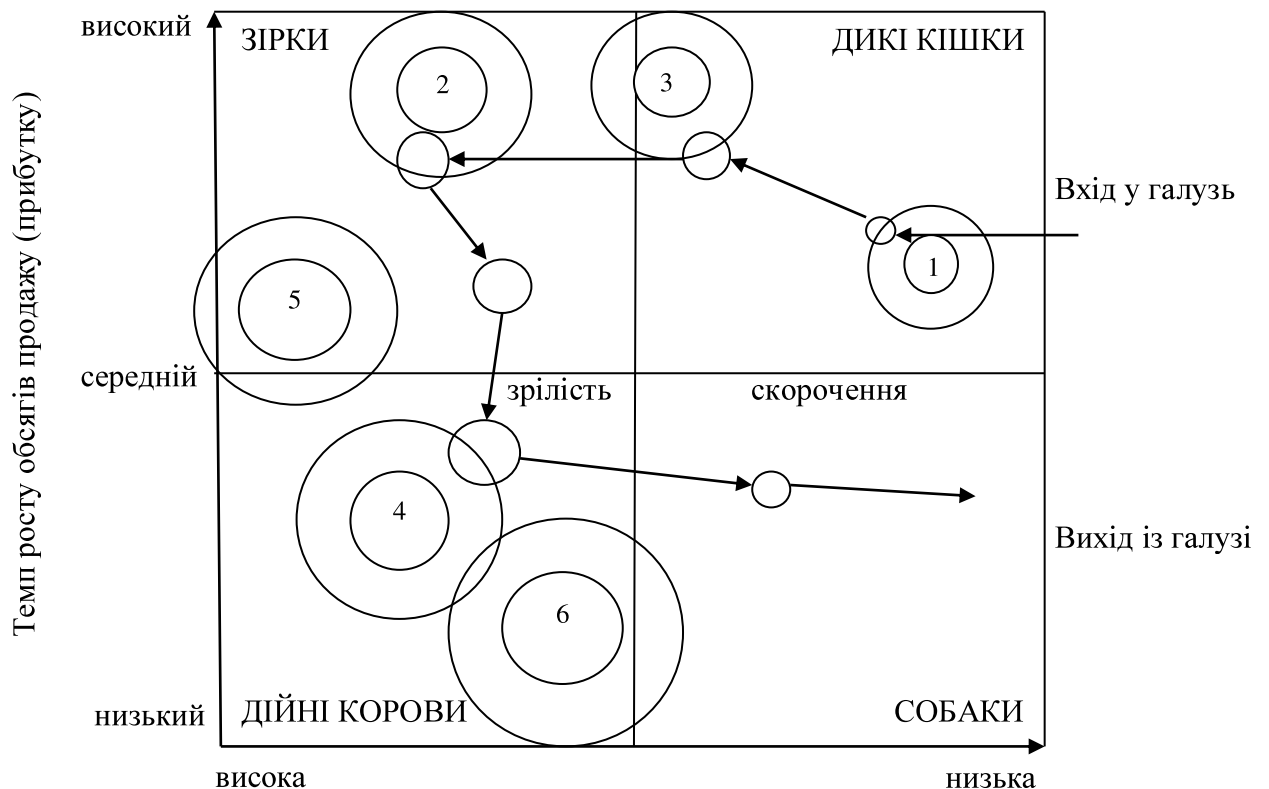


Рисунок 2.12 – Матриця БКГ для основних виробників ПЕТ-преформ і кришок

Примітка: 1 – ТОВ «Постпласт», м. Запоріжжя; 2 – ТОВ «Пакерс», Харківська обл.; 3 – ТОВ «ІнтерПЕТ», Львів; 4 – ТОВ «ПЕТ Пластик», м. Київ; 5 – ТОВ «Секо-Пак», м. Одеса; 6 – ТОВ «РЕТАЛ Україна», м. Дніпро

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу. Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп

зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння. В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези: по-перше – висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю; по-друге – присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва. Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні стратегії подальших дій підприємств – виробників ПЕТ-преформ і кришок, наведені у таблиці 2.5. Питома вага підприємств на ринку ПЕТ-преформ зображена на рисунку 2.13.

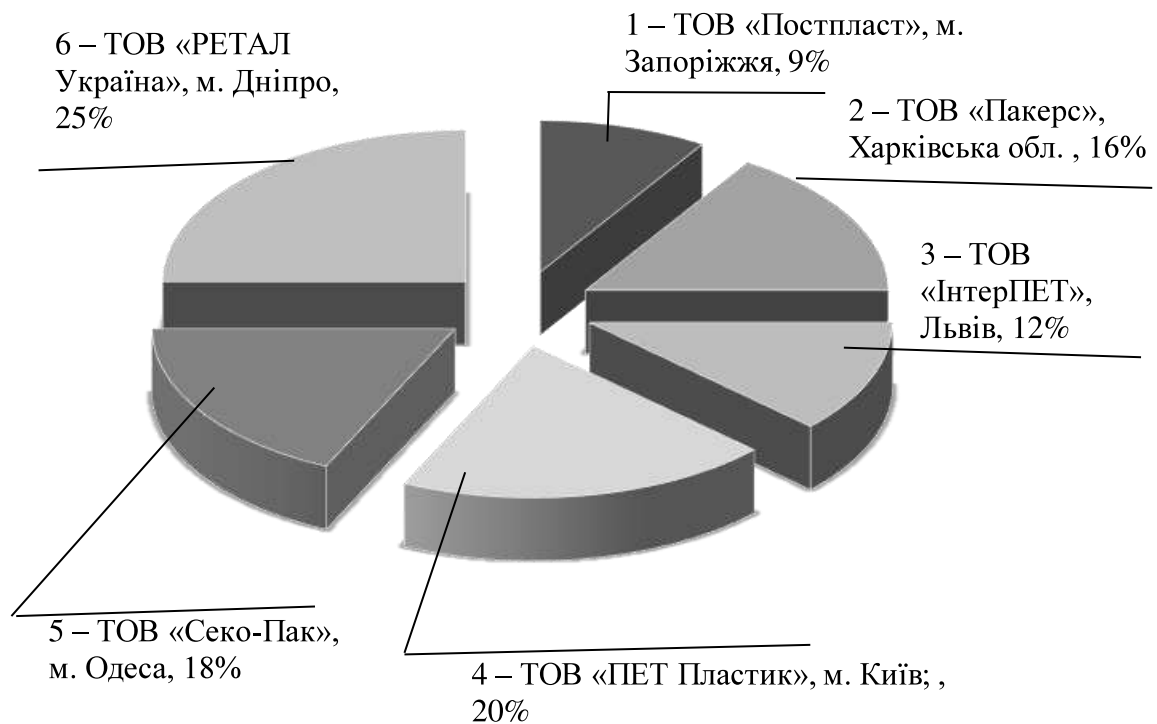


Рисунок 2.13 – Структура ринку виробництва ПЕТ-преформ

Переваги матриці БКГ: простота, доступність, наочність; можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності; можливість використання у рамках підприємства в цілому і по його підрозділах з виходом на окремі стратегічні зони господарювання; використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу, зменшення.

Таблиця 2.5 – Стратегія подальших дій підприємств – виробників ПЕТ-преформ і кришок

Сегмент	Підприємство	Характеристика	Рекомендаційна стратегія
«дикі кішки»	1 – ТОВ «Постпласт», м. Запоріжжя; 3 – ТОВ «ІнтерПЕТ», Львів;	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидко – зростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «дикі кішки» на «зірки». Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або «зіркою», або «собакою» і знімається з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання	Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку
«зірки»	2 – ТОВ «Пакерс», Харківська обл.; 5 – ТОВ «Секо-Пак», м. Одеса;	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари–лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентоспроможності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетворюються на «дійних корів». Стадія ЖЦТ – зростання	Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження
«дійні корови»	4 – ТОВ «ПЕТ Пластик», м. Київ; 6 – ТОВ «РЕТАЛ Україна», м. Дніпро	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва («диким кішкам») Стадія ЖЦТ – зрілість	Стратегія підтримування: реклама – нагадування, цінні знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу
«собаки»	-	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу підприємства. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	Стратегія скорочування: мінімізація витрат

Недоліки матриці БКГ: увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо; приблизно оцінюються можливості стратегічної одиниці бізнесу; можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку; надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

Перелік чинників конкурентоспроможності ТОВ «РЕТАЛ Україна» наведені у таблиці 2.6.

Також до факторів конкурентоспроможності підприємства відносяться:

- постачання своїй продукції лідерам ринків – споживачам ПЕТ-тари;
- розвинена мережа регіональних представництв;
- оперативність реагування на зміну зовнішньої ;
- рівень професіоналізму кадрів;
- ефективність маркетингової діяльності;
- високий рівень сервісу і технічної підтримки клієнтів;
- висока лояльність до бренду;
- активно вживана політика диверсифікації продуктового ряду;

синергетичний ефект від реалізації горизонтального злиття крупними операторами.

Таблиця 2.6 – Перелік чинників конкурентоспроможності ТОВ «РЕТАЛ Україна»

№	Фактор конкурентоспроможності	Ступінь впливу на конкурентоспроможність, %
1	Надійність постачань значних продукції	30
2	Відповідна сучасним стандартам система контролю якості	20
3	Ефективна цінова політика	15
4	Наявність стійких ділових зв'язків із крупними виробниками ПЕТФ сировини для виробництва преформ	35

Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів наведені у таблиці 2.7. На здійснення підприємством господарської діяльності можуть вплинути спільні зміни фінансово-економічного характеру, зокрема, пов'язані з проведенням державних реформ економічного, політичного і соціального характеру, а також обумовлені зміною ситуації на українському і світових ринках. З метою зменшення негативного впливу даних чинників підприємством здійснюються заходи: постійний контроль якості вироблюваної продукції; постійний моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного виявлення ризиків і формування відповідної стратегії діяльності; розширення регіональної присутності; стабілізація співвідношення крупних покупців; розширення клієнтів; укладання довгострокових контрактів.

Джерела доходів підприємства обумовлені стратегією розвитку підприємства, яка передбачає посилення ролі підприємства на ринку ПЕТ-преформ в Україні, ЄС і країнах зарубіжжя.

Одним з основних чинників стратегії розвитку підприємства є впровадження інноваційних розробок на український ринок. З кожним роком підвищується споживча культура населення, підвищуються вимоги не лише до якості продуктів, але і до упаковки. Тому, з кожним роком зростає потреба в упаковці із спеціальними бар'єрними властивостями. Ця тенденція в майбутньому лише посилиться, і підприємство готово разом зі своїми клієнтами всі інноваційні розробки. Підприємство не планує зміну основних своєї діяльності [27].

Політика підприємства в області науково-технічного розвитку полягає в постійній модернізації використовуваного устаткування, технологій, вдосконаленні системи управління якістю, а також в залученні висококваліфікованих кадрів.

Таблиця 2.7 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів (оцінка за 10-бальною шкалою)

Оціночні параметри	Вага, долі од.	ТОВ «РЕТАЛ Україна», м. Дніпро		ТОВ «Пакерс», Харківська обл.		ТОВ «ІнтерПЕТ», Львів		ТОВ «ПЕТ Пластик», м. Київ		ТОВ «Секо-Пак», м. Одеса	
		Абсолютне	Зведене, долі од.	Абсолютне	Зведене, долі од.	Абсолютне	Зведене, долі од.	Абсолютне	Зведене, долі од.	Абсолютне	Зведене, долі од.
1. Технологія виробництва	0,15	6	0,9	5	0,75	3	0,45	5	0,75	4	0,6
2. Потенційні можливостей обладнання	0,09	9	0,81	7	0,6	5	0,45	8	0,72	7	0,6
3. Рівень персоналу	0,08	8	0,64	7	0,56	5	0,4	9	0,72	8	0,64
4. Система управління	0,11	8	0,88	5	0,55	4	0,44	7	0,77	6	0,66
5. Рівень інновацій	0,08	7	0,56	3	0,24	1	0,08	6	0,48	5	0,4
6. Стан комунікацій	0,04	9	0,36	7	0,28	6	0,24	9	0,36	8	0,32
7. Рівень маркетингової політики	0,07	8	0,56	4	0,28	3	0,21	6	0,42	5	0,35
8. Експортно-імпортні можливості	0,06	7	0,42	2	0,12	1	0,06	6	0,36	4	0,24
9. Конкурентоспроможність продукції	0,16	6	0,96	3	0,48	2	0,32	5	0,8	5	0,8
10. Здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища	0,16	5	0,8	2	0,32	2	0,32	4	0,64	3	0,48
Всього	1		6,89		4,18		2,97		6,02		5,09



У найближчі плани розвитку підприємства через вплив кризи входять заходи щодо підтримки і модернізації основного виробничого устаткування відповідно до останніх досягнень науково-технічного прогресу, а також проведення робіт по вдосконаленню вироблюваної продукції відповідно до потреб і побажань споживачів продукції підприємства.

С чинником, який може поліпшити результати діяльності підприємства є проведення в умовах економічного спаду заходів антикризової програми, що передбачає:

- 1) скорочення адміністративних витрат підприємства;
- 2) скорочення комерційних витрат;
- 3) схем хеджування валютних і процентних ризиків;
- 4) розгляд нових схеми взаємин із постачальниками і покупцями з метою збереження бази контрагентів, а також зменшення кредитного портфеля компанії;
- 5) досягнення оптимального співвідношення крупних і спотових клієнтів всередині клієнтського портфеля;
- 6) впровадження нової політики ціноутворення на продукцію компанії з метою фіксації найбільш ефективних цін;
- 7) розгляд питання реструктуризації кредитного портфеля компанії з точки зору оптимального комбінування валюти запозичення;
- 8) максимальне скорочення інвестиційних планів компанії.

## 2.5 Економічний аналіз діяльності ТОВ «РЕТАЛ Україна»

Результати діяльності підприємства відповідають тенденціям розвитку галузі як в якісному, так і в кількісному відношенні:

- виробничі підприємства оснащені відповідним устаткуванням високого рівня;
- номенклатура і специфікації продукції підприємства відповідають тенденціям розвитку галузі і потребам ринку;

– зростання обсягу виробництва і продажів відповідає розвитку галузі.

Задовільні результати діяльності підприємства можна отримати завдяки нарощуванню виробничих потужностей; своєчасній модернізації виробничого ; ефективній регіональній політиці; антикризовій програмі; проведеній ефективній збутовій політиці (підприємство здійснює збут продукції найбільшим виробникам пива і безалкогольних напоїв (Coca-Cola, PepsiCo, ВВН, Heineken, InBev, Efes та інші), що гарантує значні і стабільність постачань); диверсифікації продуктового ряду (номенклатура і специфікація продукції підприємства відповідає поточним вимогам і тенденціям ринку); ефективний контроль над витратами.

До і умов, що позитивно впливають на діяльність підприємства і результати його діяльності можна віднести:

–динамічний розвиток галузі;

–поєднання характеристик підприємства щодо виробництва конкурентоспроможної продукції.

До і умов, що негативно впливають на підприємства і результати його діяльності можна віднести високий конкуренції даного сегменту ринку. За умов високого рівня конкуренції ринку ПЕТ-преформ і обмеженої кількості споживачів даного роду продукції, учасники удаються до таких засобів: конкурентної боротьби як демпінг, наслідки якого негативно впливають на виручки і прибутку організації, і, у результаті, на здійснювати капітальні вкладення в технічний розвиток і переоснащення виробництва, що може привести до зниження обсягів виробництва і погіршення якості продукції.

Діями, що робляться підприємством для ефективного використання даних і умов підвищення ефективності виробництва, його подальше розширення і розвиток, а також формування регіональної структури продажів. Способи, вживані підприємством для зниження негативного ефекту чинників і умов, що впливають на діяльність підприємства: зниження витрат; підвищення якості продукції; обслуговування клієнтів; подальша модернізація виробництва; модернізація складських потужностей.

Аналіз техніко-економічних показників роботи підприємства ТОВ «РЕТАЛІ Україна» представлений у таблиці 2.8.

Як видно з таблиці 2.8, підприємство протягом 2020–2021 збільшило обсяги виручки від реалізації майже у 4,6 рази, що пояснюється зростанням як випуску продукції (у 4,23 рази) та зростанням ціни готової продукції на 6,94%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави. У 2021 р. спостерігається зменшення вартості основних виробничих фондів на -1,92% через планові амортизаційні відрахування. Зменшення вартості основних виробничих фондів на 4,93% пояснюється. При цьому вартість оборотних коштів зросла на 166,32%, що пояснюється із збільшенням обсягів сировини, що закуповується. При цьому відбулося збільшення коефіцієнту оборотності на 110,33% або на 1,334 обороту на рік. При збільшенні виручки від реалізації відбулося збільшення показника фондівіддачі на 471,12% або на 5,473 грн. / грн. Внаслідок цього підприємство отримує на кожен грн. вкладену в основні виробничі фонди 6,634 грн. виручки від реалізації у 2021 р. У 2021 р. спостерігалось зростання чисельності працівників (на 408 чоловік) та досягла рівня 978 працівників, при цьому чисельність основних працівників збільшилася на 76,63%. Вважаємо дані зміни економічно доречними, оскільки спостерігається стрімке збільшення виручки від реалізації. Так, продуктивність праці працівників збільшилася на 2201 тис. грн. / особу, або 226,47%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва та продукції. Так, рентабельність продукції скоротилася на -0,353%, а виробництва зросла на 0,943%. При цьому чистий прибуток підприємства збільшився на 21192 тис. грн., або на 226,47%.

Таблиця 2.8 – Динаміка техніко-економічних показників роботи підприємства ТОВ «РЕТАЛ Україна» у 2017–2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки					Зміна у 2021 р. відносно 2020 р.	
		2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютна	Відносна, %
Виручка від реалізації	тис. грн	319292	345636	502086	553957	3103021	2549064	460,16
Випуск продукції	т	78	75	103	105	550	445	423,81
Середня ціна 1 т продукції	тис. грн/т	4093	4608	4875	5276	5642	366	6,94
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн	655670	709770	488606	476879	467722	-9157	-1,92
Вартість оборотних коштів	тис. грн	2801429	3032575	2087627	458279	1220489	762210	166,32
Середньооблікова чисельність працівників, в т.ч.:	осіб	578	545	565	570	978	408	71,58
робітники	осіб	508	480	500	505	892	387	76,63
службовці, ІТР	осіб	70	65	65	65	86	21	32,31
Фонд оплати праці, в т.ч.	тис. грн	81972	81390	89688	101547	192818	91271	89,88
робітники	тис. грн	73152	72576	79860	90900	176616	85716	94,30
службовці, ІТР	тис. грн	8820	8814	9828	10647	16202	5555	52,18
Середня заробітна плата:								
робітники	грн	12000	12600	13310	15000	16500	1500	10,00
службовці	грн	10500	11300	12600	13650	15700	2050	15,02
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	287713	311452	425856	458320	2580028	2121708	462,93
Собівартість тони продукції	тис. грн. / т	3689	4153	4135	4365	4691	326	7,47
Чистий прибуток	тис. грн	2944	3143	21921	6546	27738	21192	323,74
Продуктивність праці	тис. грн. / осіб	552,41	634,20	888,65	971,85	3172,82	2201	226,47
Фондовіддача основних фондів	грн/ грн	0,487	0,487	1,028	1,162	6,634	5,473	471,12
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн/ грн	0,901	0,901	0,848	0,827	0,831	0,004	0,50
Коефіцієнт оборотності коштів	разів	0,114	0,114	0,241	1,209	2,542	1,334	110,33
Рентабельність продукції	%	1,023	1,009	5,148	1,428	1,075	-0,353	-
Рентабельність виробництва	%	0,085	0,084	0,851	0,700	1,643	0,943	-

На рисунках 2.14, 2.15 та 2.16 наведемо динаміку основних техніко-економічних показників ТОВ «РЕТАЛ Україна» у 2017–2021 рр.

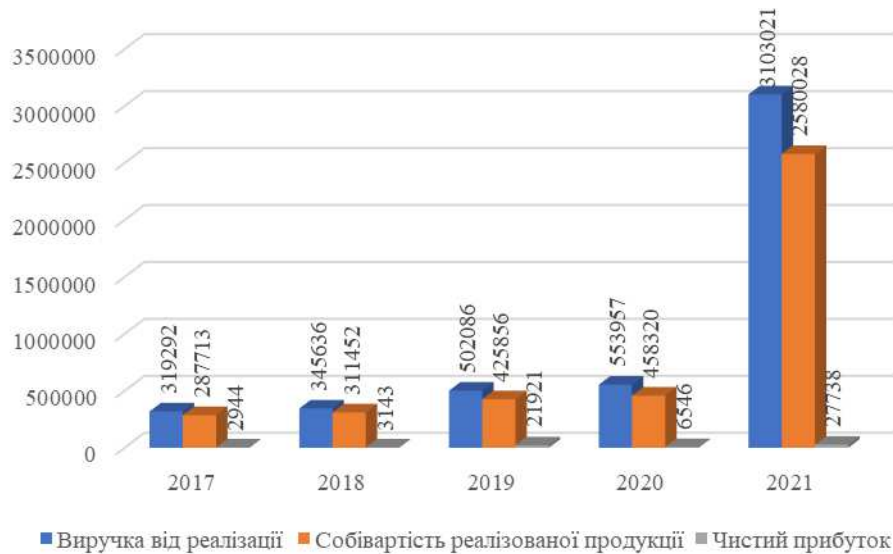


Рисунок 2.14 – Динаміка виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку ТОВ «РЕТАЛ Україна» у 2017–2021 рр., тис. грн

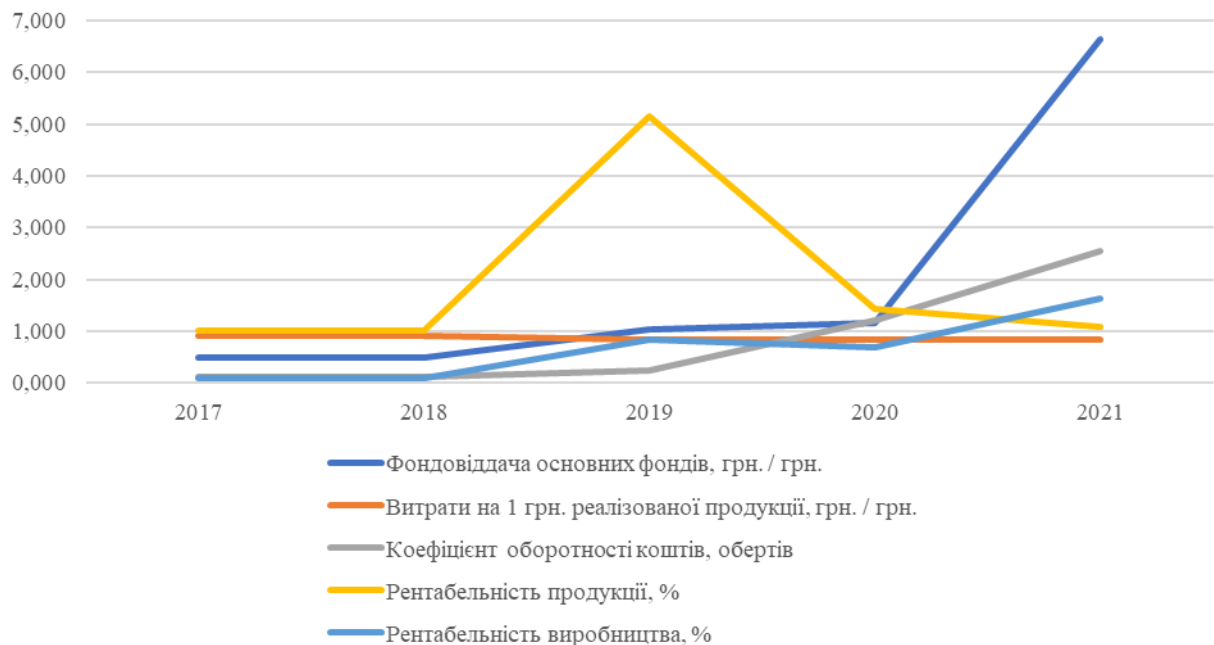


Рисунок 2.15 – Динаміка фондівдачі, витрат на 1 грн. реалізованої продукції, оборотності оборотних коштів, рентабельності продукції та виробництва ТОВ «РЕТАЛ Україна» у 2017–2021 рр.

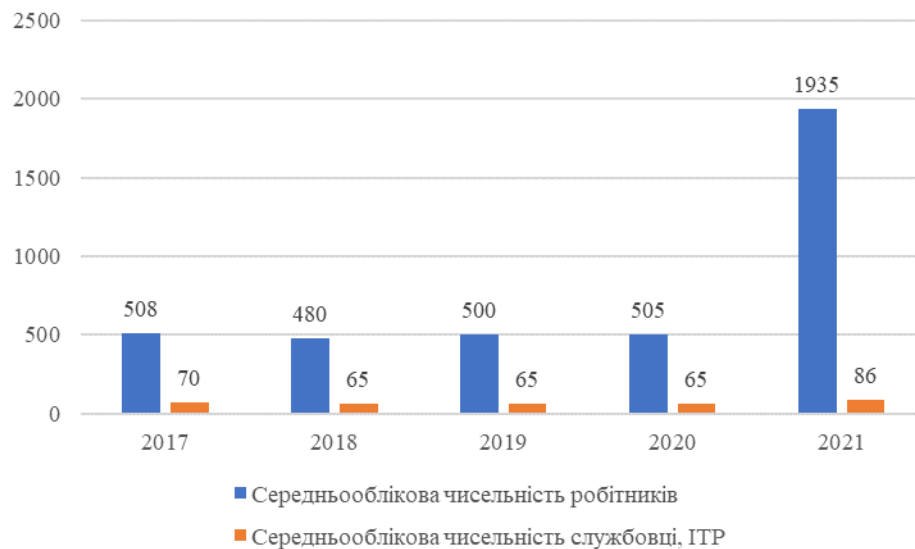


Рисунок 2.16 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «РЕТАЛ Україна» у 2017–2021 рр., осіб

До основних істотних факторів, які можуть найбільшою мірою негативно вплинути на можливість підприємством в майбутньому таких же або більш високих результатів, в порівнянні з результатами, отриманими за останній звітний період, відноситься воєнна агресія з боку РФ і економічної ситуації в країні, погіршення макроекономічних показників (зниження рівня життя населення і скорочення напоїв), значне зниження ПЕТФ в упаковці напоїв. Їй вищеописаних оцінюється як вище середнього.

Вартість сировини (ПЕТФ) як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від кон'юнктури попиту і пропозиції умов конкуренції, світових економічних і ринкових умов, експортної і імпортової діяльності, вартості конкурентних матеріалів. Крім того на вартість сировини мають вплив сезонні. Придбання сировини за кордоном ТОВ «РЕТАЛ Україна» здійснюється без українських посередників, безпосередньо у виробників. Ціна на сировину вітчизняного виробництва залишається незмінною протягом 2021–2022 рр., а в деяких випадках перевищує ціну прямого імпорту сировини, розраховану з митних платежів, податків і транспортних витрат. Відповідно, ПЕТФ-сировини вітчизняного виробництва доцільно

лише у разі нижчої ціни в порівнянні з сировиною, що імпортується. Прогноз збільшення обсягів виробництва ПЕТФ в Україні дозволяє підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сировини в порівнянні з імпортним, зокрема за ціновими умовами. ПЕТФ-сировина котирується на світових біржах. Зміна її вартості безпосередньо пов'язана (корелює) з ціною нафти. Крім того, ціна ПЕТФ-сировини залежить від кон'юнктури попиту і пропозиції, умов конкуренції, світових економічних і ринкових умов експортної і імпортної діяльності, вартості конкурентних матеріалів, також мають вплив сезонні чинники.

Ризики, пов'язані із зміною цін на сировину, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, мінімізуються підприємством шляхом фіксації в основних контрактах на постачання продукції формули ціни, яка включає змінну – вартість сировини. Ризики, пов'язані з можливою зміною цін на сировину і послуги, використовувані ТОВ «РЕТАЛ Україна» у своїй діяльності, а також їх вплив на діяльність підприємства і виконання фінансових зобов'язань, можна визнати мінімальними.

Вартість ПЕТФ-преформи і пробки, як складових упаковки напоїв, входить в ціну самих бутильованих напоїв. Таким чином, підвищення ціни на ПЕТФ-продукцію призведе, відповідно, до дорожчання кінцевих продуктів.

Підбиваючи підсумки до другого розрахункового розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що розвиток ринку ПЕТ-преформ оцінюються як перспективний з точки зору зростання споживання. За сучасного розвитку економіки характерними для ПЕТ-преформ є впровадження новітнього устаткування, оновлення галузі та соціальна відповідальність виробників. До 2021 р. цей ринок зростав щорічно на 6,84% в грошовому вираженні і на 4,68% в натуральному вираженні, до 2021 року він досяг 332,4 млн. т. Сьогодні ПЕТ промисловість виступає одним із стимулів зростання і розвитку глобальної економіки. Споживання ПЕТ-тари зростає щорічно на 3,7%, а саме з 52,9 млн. т. у 2017 році до 63,4 млн. т. у 2022 р. Основними регіональними ринками є Північна Америка (на США

припадає близько 30% світового споживання), Західна Європа і Азія (при цьому Японія споживає 50% азіатської продукції). Високі темпи зростання ринку ПЕТ-тари спостерігаються в Україні, а саме 11%. Світові обсяги приросту упаковки у 2020–2021 рр. вказані на рисунку 2.3, на якому зображено значні обсяги ПЕТ-пляшок у 2020 р. та стрімкий приріст у 2021 р. на 3,5%.

Найбільшим виробником ПЕТ-преформ в Україні на сьогодні залишається ТОВ «РЕТАЛ Україна» (м. Дніпро), яке сьогодні контролює 25% українського ринку преформ. На другому місці, перебуває ТОВ «ПЕТ Пластик» (м. Китів) – 20%, на третьому – ТОВ «Секо-Пак» (м. Одеса).

Дієвим ф, що забезпечує страхування ризику втрати ринку через дорожчання сировини, є впровадження інноваційних технологій у ПЕТФ-пакуванні, поліпшуючих її якісні характеристики – це підтвержує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Підприємство розвиває ПЕТ-індустрію у 9 країнах на 13 виробничих майданчиках, а географія продажів охоплює понад 70 країн Європи, Азії, Африки та Америки. ТОВ «РЕТАЛ Україна» працевлаштовує близько 1000 людей по всьому світу. Місією підприємства є пропозиція продукту високої якості за оптимальною ціною. У ТОВ «РЕТАЛ Україна» випускаються преформи трьох видів за типом горловини: BPF, PCO, Oil.

У процесі виробництва проводиться візуальний контроль якості кришки. Продукція також ретельно перевіряється на відповідність геометричним розмірам, вазі, на герметичність і опір внутрішньому тиску.

Був проведений PEST-аналіз для ТОВ «РЕТАЛ Україна», який довів, що одним із важливих аспектів є демографічний, оскільки ринки складаються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки демографічних показників. Проведений SWOT-аналіз дозволив сформулювати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей.

Основними конкурентами ТОВ «РЕТАЛ Україна» є ТОВ «ПЕТ Пластик», м. Київ та ТОВ «Секо-Пак», м. Одеса. На здійснення



підприємством господарської діяльності можуть вплинути спільні зміни фінансово-економічного характеру, зокрема, пов'язані з проведенням державних реформ економічного, політичного і соціального характеру, а також обумовлені зміною ситуації на українському і світових ринках. З метою зменшення негативного впливу даних чинників підприємством здійснюються заходи: постійний контроль якості вироблюваної продукції; постійний моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного виявлення ризиків і формування відповідної стратегії діяльності; розширення регіональної присутності; стабілізація співвідношення крупних покупців; розширення клієнтів; укладання довгострокових контрактів.

Економічний аналіз довів, що підприємство протягом 2020–2021 збільшило обсяги виручки від реалізації майже у 4,6 рази, що пояснюється зростанням як випуску продукції (у 4,23 рази) та зростанням ціни готової продукції на 6,94%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави. У 2021 р. спостерігається зменшення вартості основних виробничих фондів на -1,92% через планові амортизаційні відрахування. Зменшення вартості основних виробничих фондів на 4,93% пояснюється. При цьому вартість оборотних коштів зросла на 166,32%, що пояснюється із збільшенням обсягів сировини, що закуповується. При цьому відбулося збільшення коефіцієнту оборотності на 110,33% або на 1,334 обороту на рік. При збільшенні виручки від реалізації відбулося збільшення показника фондівдачі на 471,12% або на 5,473 грн. / грн. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 6,634 грн. виручки від реалізації у 2021 р. У 2021 р. спостерігалось зростання чисельності працівників (на 408 чоловік) та досягла рівня 978 працівників, при цьому чисельність основних працівників збільшилася на 76,63%. Вважаємо дані зміни економічно доречними, оскільки спостерігається стрімке збільшення виручки від реалізації. Так, продуктивність праці працівників збільшилася на 2201 тис. грн. / особу, або 226,47%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників

поліпшилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва та продукції. Так, рентабельність продукції скоротилася на -0,353%, а виробництва зросла на 0,943%. При цьому чистий прибуток підприємства збільшився на 21192 тис. грн., або на 226,47%.

### **3 ВПРОВАДЖЕННЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ТОВ «РЕТАЛ УКРАЇНА»**

#### **3.1 Обґрунтування доцільності впровадження ресурсної стратегії розвитку**

Ринкові умови діяльності підприємств потребують прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації продукції, забезпечення прибуткової діяльності та стабільного фінансового стану підприємства, що передбачає оптимальне поєднання та ефективне використання всіх ресурсів підприємства. У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їх роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності ця проблема набуває через обмеженість самих ресурсів, що зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів повнішого їх використання.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватися у відповідній формі на основі розроблення ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню таких завдань: визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів; розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів; визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання шляхом збалансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання; розроблення заходів щодо раціонального використання ресурсів підприємства; використання логістичних підходів в системі реалізації ресурсних стратегій [42].

Досягнення стратегічних цілей підприємства у майбутньому вже сьогодні потребують рішень щодо залучення необхідних ресурсів.

Формування ресурсного потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства; визначення резервів потенціалу. Майбутнє завжди невизначене, тому витрачання ресурсів завжди супроводжується тим чи іншим рівнем ризику.

Розробляючи ресурсні стратегії розвитку, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів із максимально можливою віддачею [12].

Найважливішими видами ресурсів, відносно яких насамперед слід передбачати стратегію їх економії, є енергетичні та інші імпорتنі ресурси. Кожне підприємство має здійснювати дослідження щодо впровадження замінних ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо. Приймаючи рішення щодо змісту ресурсних стратегій, потрібно враховувати ще й доступність ресурсів та їх значення для виробництва. Основні напрямки економії матеріальних ресурсів і їхній вплив на зміст ресурсних стратегій зображені на рисунку 3.1 [13].

На рисунку 3.2 показано основні елементи, які треба враховувати при розробці ресурсних стратегій.

Структура та зміст стратегій залежать від галузевої приналежності підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження, форми власності та рівня управління підприємством. Якщо перші три характеристики «задають» перелік і структуру необхідних і доступних ресурсів, то останні дві – систему прийняття рішень щодо забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій.

Таким чином, розроблення стратегії розвитку підприємства потребує передусім ресурсного обґрунтування можливостей його подальшого розвитку: оцінювання наявного ресурсного потенціалу та рівня його використання, визначення невикористаних можливостей ресурсного потенціалу, оптимізації складу ресурсів підприємства та джерел їхнього формування; оцінювання ризиків додаткового залучення ресурсів [15].



Рисунок 3.1 – Основні напрями економії матеріальних ресурсів і їх вплив на зміст ресурсних стратегій

Ресурсні характеристики	Склад ресурсів	
Наявність ресурсів (власних запасів і можливості залучення)	Людські ресурси (персонал) Матеріально-технічні ресурси Фінансові ресурси Інформаційні ресурси	Час (темп) Розміщення (простір)
Розподіл ресурсів	Співвідношення Цілі (проекти) Пріоритети Функції	→ Система?
Використання ресурсів	Обмеження Функції Стимули Пріоритети	→ Результати?
Поновлення ресурсів	Цілі Структура Обсяги (величина) Можливості	→ Стратегії?

Рисунок 3.2 – Ресурсні стратегії: склад ресурсів і рух

Традиційні пластмаси, що використовуються як пакувальні матеріали, забезпечують товару надійний захист від забруднення, пошкоджень і розкладання, а тому вважаються незамінною сировиною. Але поряд з перевагами ці матеріали мають ряд недоліків.

Для здобуття традиційних пластмас необхідно використовувати ненадолужувані природні ресурси, що у результаті приводить до виснаження останніх. Більш того, традиційні пластмаси в природних умовах дуже стабільні, що призводить до утримання в своєму первинному вигляді протягом довгого часу. Термін придатності до використання пластмас набагато довший за термін придатності косметичних, хімічних або харчових продуктів, упакованих у виготовлену з них тару.

Рекордно високі ціни на нафту і природний газ, які служать основною багатьох споживчих продуктів, вдихнули нове життя в ініціативи по виробництву пластмас з поновлюваних ресурсів. У минулому головною перешкодою для використання альтернативних пластиків була їх висока вартість (і невисока ефективність по властивостях) в порівнянні з пластмасами, що отримані на основі нафти. Через підвищення цін на нафту деякі альтернативні пластики опинилися порівняно дешевше. Висока ціна нафти також стимулює зацікавленість в нових дослідженнях для вдосконалення технологій таких альтернативних матеріалів.

Біопластики за своїми характеристиками не поступаються, а часом навіть перевершують традиційні пластмаси. В умовах грамотного компостування біополімери повністю розкладаються на такі нешкідливі компоненти, як вода, вуглекислий газ і гумус, які беруть участь в природному циклі. Іншою істотною перевагою біорозкладаних пластмас є їх сировинна база: ці полімери виробляють з рослинної сировини (кукурудзи, картоплі, деревини або бурякового цукру), яка, на відміну від корисних копалин, є відтворною, що сприяє збереженню останніх для майбутніх поколінь. Крім того, культивування такої рослинної сировини відкриває нові можливості зростання для сільськогосподарської галузі [21].

Для виготовлення преформ, тари, одноразового посуду вже широко використовуються матеріали з крохмалю, а також целюлози, лігніну і їх модифікацій, наприклад, целофану.

Попит на біопластики визначається цілим рядом соціальних і економічних чинників, які представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Чинники, що визначають попит на біопластики

Технічні	Економічні
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технологічні прориви у молекулярній науці, генній інженерії, ферментації і рослинництві</li> <li>2. Прогрес в області наповнювачів і складів</li> <li>3. Економія, обумовлена зростанням масштабу виробництва</li> <li>4. Органічна утилізація в протилежність механічній</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення цін на виснажувані ресурси</li> <li>2. Зростання витрат на видалення відходів</li> <li>3. «З» платять «фінансові податки»</li> <li>4. Зростання конкуренції</li> </ol>
Політичні	Соціальні
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Законодавчі акти і нормативи</li> <li>2. Заохочення з боку уряду</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Схвалення біопластиків</li> <li>2. «Озеленення» споживачів</li> </ol>

Окрім здібності до біологічного розкладання, біопластики володіють властивостями, що дозволяють поставити їх в один ряд з традиційними пластиками, використовуваними у виробництві упаковки. Завдяки цьому біопластик може з успіхом замінити полімери на основі нафти і газу без великих інвестицій у технологічне обладнання.

У таблиці 3.2 наведено порівняння біопластика з деякими традиційними пластмасами, використовуваними у виробництві упаковки [42]. Полімери біопластиків виробляють за однією з наведених технологій:

- пряме виробництво мікроорганізмами або генетично модифікованими зерновими культурами, наприклад, поліоксіалканати;
- мономери на біооснові, що отримуються у результаті ферментації з подальшою полімеризацією, наприклад, полімолочная кислота;
- природні полімери, хімічно модифіковані, але такі, що зберегли основу біомаси, наприклад, целюлозний полімер;

– перероблена сировина, що проводить біомасу, яка згодом полімеризується нафтопродуктами, наприклад, поліуретани, ненасищенні полієфіри.

Таблиця 3.2 – Порівняння фізико-механічних властивостей біопластика з властивостями поліетилену (ПЕ) і поліпропілену (ПП)

Фізичні і механічні властивості	ПЕ низької щільності	ПЕ високої щільності	ПП	Біопластик
Щільність, кг/м <sup>3</sup>	922	950	910	990
Температура плавлення, °C	115	135	160	176
Індекс плавлення MFR <sub>2</sub>	0,3	0,5	3(230°C)	1-2
Товщина, мм	125	15	40	35
Межа міцності на розрив, МПа	26	60	28	43
Коефіцієнт подовження, %	530	300	500	240
Якість плівки методом Dart Drop, mm	3,8	10	3,2	14

Одним з обмежуючих чинників щодо заміни традиційних пластиків біопластиками була відносно висока ціна продукту але, з урахуванням виробництва біопластиків високопродуктивними заводами, цей чинник швидко втрачає свою значущість і перестає обмежувати процес заміщення традиційних пластиків полімерами на основі біопластиків. Цінова ринкова модель свідчить, що, після досягнення світового виробництва біопластиків 1,5 млн тонн у рік, їх ринкова ціна стане цілком конкурентоспроможна по відношенню до ціни тарних полімерів на основі нафтопродуктів.

У Європі виробництво 390 тис. т біопластиків на рік потребує відведення 70 тис. га, 187 тис. га і 121 тис. га сільськогосподарських угідь під цукровий буряк, пшеницю і кукурудзу відповідно. Це відповідає 3,3%, 1,9% або 2,0% середній посівній площі, що використовується під ці культури у п'ятнадцяти країнах ЄС.

При цьому необхідно врахувати дослідження, опубліковане Євросоюзом, що 25% наявних сільгоспугідь оцінюються скоріше як



непотрібні для виробництва продуктів харчування, що відповідає 30 млн га [8]. Якщо в цьому випадку впровадження біополімерів на світовий ринок не зможе повною мірою забезпечити рішення питання утилізації пластмас, то, воно дасть значний вклад у прибуткові статті агросектору Євросоюзу. Окрім цієї переваги, слід зазначити бажане (з боку Євросоюзу, США, Японії, Китаю) зменшення залежності від імпорту нафти для виробництва пластмас.

За своїми властивостями біопластик схожий з поліетилентерефталатом (ПЕТ) і також, як ПЕТ, використовується для виробництва пляшок. Завдяки своїм природним властивостям, що дозволяють отримувати матеріали з різною структурою, від крихких термопластів до гум, біопластики є універсальними полімерами і, окрім упаковки, знаходять широке використання в різних областях легкої промисловості.

Результати випробувань показали, що пляшка з біопластика повністю розкладається протягом 75–80 днів в умовах промислового компостування. Стандартні пластикові пляшки не піддаються біологічному розпаду.

Преформи, з яких видувуються біопластикові пляшки, виробляють литним пресуванням на комплексі Husky HYPET 120 на 24 гнізда пресформи. У порівнянні з ПЕТ, температури формування є нижчими, при цьому контейнери або преформи з біопластика не вимагають спеціальної обробки. Для формування пляшок застосовується видувна машина для лиття під тиском орієнтованого формування з роздуванням SIG BloMax Series III на 10 гнізд, що має можливість розширення на 12 гнізд. Видувна машина експлуатується в комплексі з наповнювачем.

Не маючи повної упевненості в тому, що машини впораються з біопластиком, компанії Husky і SIG заздалегідь вирішили, що це можливо без яких-небудь модифікацій.

Найзначимішими виробниками в категорії високотехнологічних біорозкладаємих пластиків РНА/РНВ є Metabolix, Mitsubishi Inc, Kaneka і Biomer. Нещодавно Procter & Gamble і Kaneka, які оголосили про укладення двостороннього договору на проведення наукових досліджень і розробок в

цілях комерціалізації NODAX H, відомого в хімії як PHBH або полі-3-гідроксibuтират-со-3-гідроксігексаноат [42].

На ринку пластиків на основі PLA лідируючу позицію займає компанія NatureWorks LLC з виробничою потужністю 140 тис. тонн на рік і планами подальшого значного розширення. Компанії Shimadzu Corp (Японія), Mitsui Chemicals (Японія), P.T. Toyota Bio (Індонезія) також займаються виробництвом PLA (Toyota Eco Plastic), який використовується в автомобільній промисловості.

З вироблюваних пластиків на основі крохмалю на світових ринках домінує Mater-Bi (що отримують, в основному, із зерна або картопляного крохмалю) виробництва італійської компанії Novamont, він же є лідером світових продажів біопластиків. Mater-Bi придатний для виготовлення деталей литтям під тиском, плівок (для пакетів) і сипкого пакувального матеріалу на основі крохмалю.

Компанія Rodenburg Biopolymers (Нідерланди) виробляє «Solanyl» (з картопляних очистків). Solanyl в основному використовується у виготовленні тепличних горщиків для розсади «Grow and Go» і інших садівничих агрегатах. Biotec (Німеччина) виробляє Bioplast, придатний для лиття під тиском, екструзії листової плівки і плівки з роздуванням. National Starch and Chemical Co. виробляє Ecofoam, а Avebe (Нідерланди), компанія, що виробляє крохмаль на основі картоплі, виготовляє Paragon.

На ринку нових біорозкладаємих полімерів можна відзначити компанію Bioplastics Inc, що проводить сополімерні смоли полікапролактон-крохмалю для біорозкладаємих пакетів для покупок. Технологія була розроблена SINAS (Інститут нестандартного застосування крохмалю) в державному університеті Мічігану і отримала сім патентних свідоцтв.

Основним чинником, що впливає на динаміку реалізації продукції ТОВ «РЕТАЛ Україна», є стан споживчого ринку регіонів збуту. Так, ринок збуту залежить від рівня споживання кінцевого продукту – бутильованих напоїв і продуктів; динаміки частки пластикової упаковки у спільному об'ємі

упаковки. Рівень споживання бутельованих напоїв і продуктів в Україні зростає поряд із зростанням рівня життя населення і розвитком споживчого ринку в цілому. Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що виробництво преформ з кукурудзяного крохмалю в Україні прибуткове і перспективне. Це підтверджує актуальність дослідження даної кваліфікаційної роботи.

### 3.2 Оцінка ефективності впровадження ресурсної стратегії розвитку

Для промислового підприємства оцінка ефективності – це важливий елемент розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої системи (підприємства), і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанту її розвитку або вдосконалення [19]. Визначення ефективності підприємства як системи, яка складається із багатьох елементів, – це складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. В нових (ринкових умовах) особливо важливе значення набуває оцінка ефективності системи управління підприємством в цілому та системи стратегічного управління зокрема.

Ефективність впровадження ресурсної стратегії як стратегії розвитку слід визначати з урахуванням таких підходів:

1) оцінка економічної ефективності нововведення стосовно підприємства, тобто як воно забезпечує конкурентоспроможність, прибуток і фінансову стабільність підприємства;

2) оцінка ефективності управління ресурсною стратегією з погляду забезпечення неперервності виробничого процесу і досягнення кінцевої мети одержання новинок (продукту, технологій), які відповідають вимогам ринку;

3) урахування часу, тобто здатність одержувати необхідні результати за визначений проміжок часу.

Зробивши аналіз господарської та фінансової діяльності ТОВ «ПЕТАЛ

Україна», можна сказати, що підприємство є одним з найбільших суб'єктів діяльності на ринку преформ з перспективами щодо подальшого розвитку. Також необхідно зазначити, що не дивлячись на досить непогані фінансові показники підприємству потрібно звертати більшу увагу на такі напрямки:

–розвивати свою матеріально-технічну базу згідно сучасних вимог виробництва;

–впроваджувати інноваційні енергозберігаючі технології на виробництві;

–зменшувати собівартість продукції за рахунок економії матеріальних витрат;

–розробляти заходи по підвищенню ефективності діяльності підприємства та його ділової активності.

Розробленню заходів з покращання виробничої діяльності промислового ТОВ «РЕТАЛ Україна» передувала його ретельна діагностика. За її допомогою визначили резерви підвищення ефективності використання наявних ресурсів та оцінили потребу підприємства у додаткових ресурсах за кожним їх видом. На основі проведених заходів щодо впровадження нової технології виробництва преформ на основі кукурудзяного крохмалю очікується отримати потік виручки, який представлений у таблиці 3.3.

Ефективність ресурсозберігаючих технологій характеризує використання виробничих потужностей, сировинних і матеріальних ресурсів.

Оцінка економічної ефективності застосування ресурсозберігаючих технологій проводиться шляхом зіставлення результатів з витратами:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Прибуток}} \quad (3.1)$$

Під результатами розуміють корисний кінцевий результат у вигляді:

1) матеріалізованого результату процесу виробництва, вимірюваного

обсягом продукції в натуральній і вартісній формах;

2) народногосподарського результату діяльності підприємства, який включає не тільки кількість виготовленої продукції, але і охоплює її споживчу вартість.

Кінцевим результатом ресурсозберігаючих технологій за певний період часу є чиста продукція, тобто знов створена вартість, а кінцевим фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток.

Ефективність ресурсозберігаючих технологій знаходить конкретний кількісний вираз у взаємозв'язаній системі показників, що характеризують ефективність використання основних елементів виробничого процесу.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана через впровадження ресурсної стратегії розвитку ТОВ «РЕТАЛ Україна»

Показник	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг виробництва преформ, т.	17	22	22	22	22	22
Середня ціна реалізації 1 т преформ, тис. грн.	5721	6007	6293	6593	6893	7193
Собівартість 1 т реалізованих преформ, тис. грн.	4691	4805	5019	5244	5468	5692
Виручка від реалізації, тис. грн.	97262	132162	138456	145049	151642	158235
Собівартість реалізованих преформ, тис. грн.	79747	105702	110426	115361	120297	125232
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	17515	26461	28030	29688	31346	33004
Рентабельність продукції, %	21,96	25,03	25,38	25,73	26,06	26,35
Рентабельність продаж, %	18,01	20,02	20,24	20,47	20,67	20,86

Відтак, впровадження ресурсної стратегії розвитку дозволить збільшити обсяги виробництва преформ з біополімерів с 17 т у 2022 р. до 22 т у 2023–2024 рр. При цьому спостерігається зростання собівартості та ціни 1 т продукції через інфляційні процеси, які мають місце при формуванні стратегії. Показником ефективності в даному випадку є показники рентабельності, які знаходяться за показником прибутку від операційної

діяльності. Так, рентабельність продаж у 2022 р. дорівнює 18,01%, а протягом наступних років коливається біля 20–21%, а рентабельності продукції, в свою чергу, у 2022 р. дорівнює 21,96% у 2022 р., та протягом наступних років збільшиться до 25–26%. Ці показники є достатніми для рекомендації керівництву підприємства впровадити дану стратегію до реалізації.

На рисунку 3.3 наведемо динаміку зміни виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності.

Для оцінки ефективності використання основного ресурсу застосовується група узагальнюючих і приватних показників, таких як фондвіддача, рентабельність продукції, рентабельність виробництва. Кожний із цих показників, з різних сторін характеризує ефективність основних ресурсів, залежно від того, який інтерес до них проявляється й тому немає підстав для їхнього протиставлення.

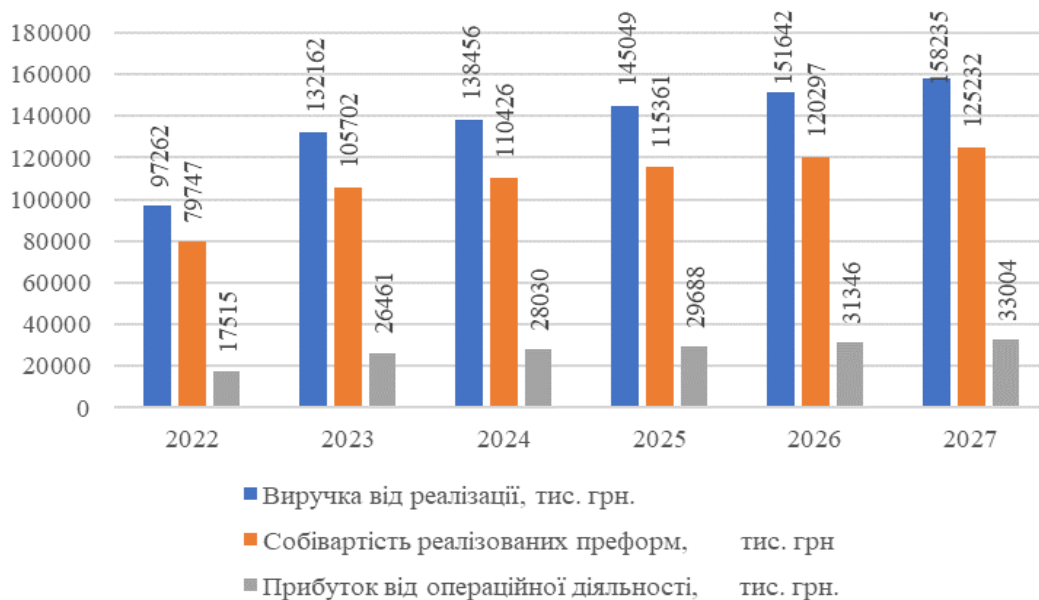


Рисунок 3.3 – Динаміка зміни виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана через впровадження ресурсної стратегії розвитку ТОВ «РЕТАЛ Україна»

Однак якщо розглядати комплексне відбиття ефективності, тобто в сукупності використання основного й кадрового ресурсів, де показником ефективності використання останнього є продуктивність праці, у цьому випадку особливу увагу варто приділити показникам продуктивності праці і фондівіддачі, тому що саме ці показники самим безпосереднім образом зв'язані між собою.

Таке сполучення показників дозволяє забезпечити раціональні пропорції між основним і кадровим ресурсом потенціалу підприємства при різному їхньому стані [19].

Визначення оцінки управління економічними ресурсами дозволяє: визначити у вартісному вираженні загальну величину потенціалу, який зосереджений на окремому підприємстві; встановити ваги шкільного елементу й структуру потенціалу; знайти ступінь використання потенціалу.

Важливим положенням управління економічними ресурсами підприємства є оцінка ефективності того чи іншого виду ресурсу, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату.

Корисний результат розглядається як ефект, який може бути економічним, у вигляді прибутку підприємства, та соціальним, у вигляді забезпечення кращого життя для людини.

Загальна економічна ефективність ресурсного потенціалу підприємства визначається відношенням загального результату діяльності підприємства до витрат, які були задіяні для отримання цього результату. Кінцева результативність усіх господарських заходів, явищ та процесів, що відбуваються на підприємствах, повинні оцінюватись з позиції критеріїв і показників економічної ефективності.

Вибір критеріїв оцінювання ефективності управління економічними ресурсами необхідно вести, використовуючи економічні критерії й показники, що повинні розкрити його ефективність та внесок у розвиток підприємства.

Для оцінки ефективності впровадження ресурсної стратегії у ТОВ «РЕТАЛ Україна» ми використаємо метод оцінки за переліком критеріїв. Сутність його полягає в такому: розглядається відповідність впровадження стратегії по виробництву преформ з кукурудзяного крохмалю кожному з установлених критеріїв і за кожним критерієм оцінюється стратегія. Метод дає змогу виявити всі переваги та недоліки ресурсної стратегії і гарантує, що жоден з критеріїв, які необхідно взяти до уваги, не буде забутий. При складанні переліку критеріїв використовуються лише ті, які безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегії підприємства.

В таблиці 3.4 показана схема оцінки ресурсної стратегії розвитку за допомогою переліку критеріїв.

Таблиця 3.4 – Схема оцінки ефективності ресурсної стратегії розвитку

Критерій оцінки проектів	Вага	Відносна значущість чинників					Ранг
		1,0	0,75	0,5	0,25	0,0	
		дуже високий	високий	задовільний	слабкий	дуже слабкий	
Відповідність основній діяльності	0,10	+					0,10
Технічні можливості	0,15	+					0,15
Патентний захист	0,05	+					0,05
Додаткові витрати	0,10			+			0,05
Загроза конкуренції	0,20				+		0,05
Сталість позицій організації на ринку	0,20		+				0,15
Імовірність успіху	0,20			+			0,10
Усього	1,00						
Оцінка проекту							0,65

Одержані оцінки чинників не можна вважати абсолютно достовірними. Це пов'язано із суб'єктивністю підходів експертів при визначенні вагових коефіцієнтів кожного чинника і присвоєнні числових значень кожному з критеріїв. Якщо ввести в основну схему бальної оцінки елемент стохастичності (випадковості), одержуємо більш точні результати, що



наведені у таблиці 3.5.

Загальну оцінку ресурсної стратегії розвитку за цим методом одержують шляхом перемноження валових рангів на ймовірність досягнення цих рангів і одержання таким чином імовірної ваги критерію, який далі перемножується на вагу критерію. Отримані дані за кожним критерієм підсумовуються.

Частка кожного критерію в загальній оцінці розраховується перемноженням його відносного значення на ймовірну вагу рангу. Ці суми наведені в останньому стовпчику таблиці. Їх підсумок дає загальну оцінку проекту, вона показує що обрана нами стратегія розвитку є достатньо ефективною, оскільки оцінка більше значення 500.

Таблиця 3.5 – Схема ймовірнісного оцінювання

Критерій оцінки проектів	Вага	Валові ранги					Імовірна вага рангів	Імовірна загальна оцінка
		Дуже високий (10)	Високий (8)	Задовільний (6)	Слабкий (4)	Дуже слабкий (2)		
Відповідність основній діяльності	10	0,2	0,2	0,4	0,2	0,0	6,8	68,0
Технічні можливості	15	0,7	0,1	0,1	0,0	0,0	8,4	126,0
Додаткові витрати	10	0,0	0,1	0,5	0,2	0,2	5,0	50,0
Патентний захист	20	0,2	0,4	0,2	0,1	0,1	7,0	140,0
Загроза конкуренції	20	0,9	0,1	0,0	0,0	0,0	9,8	196,0
Імовірність успіху	5	0,8	0,1	0,1	0,0	0,0	6,4	47,0
Сталість позицій на ринку	5	0,9	0,1	0,0	0,0	0,0	9,8	49,0
Потреба в кваліфікованих кадрах	10	0,8	0,1	0,1	0,0	0,0	9,4	94,0
Потенційний річний розмір прибутку	5	0,6	0,2	0,2	0,0	0,0	8,8	44,0
Усього	100							
Оцінка проекту								814,0

Таким чином, вартісна модель ресурсних факторів, передбачає розв'язання наступних проблемних питань для власників підприємства: по-перше, вибір адекватної моделі оцінювання; по-друге, розробка на основі цієї

моделі системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення з метою зростання його цінності для власників (фундаментальної вартості власного капіталу).

Підбиваючи підсумки до третього розділу відмітимо, що розробляючи ресурсні стратегії розвитку, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів із максимально можливою віддачею. Розроблення стратегії розвитку підприємства потребує передусім ресурсного обґрунтування можливостей його подальшого розвитку: оцінювання наявного ресурсного потенціалу та рівня його використання, визначення невикористаних можливостей ресурсного потенціалу, оптимізації складу ресурсів підприємства та джерел їхнього формування; оцінювання ризиків додаткового залучення ресурсів. Традиційні пластмаси, що використовуються як пакувальні матеріали, забезпечують товару надійний захист від забруднення, пошкоджень і розкладання, а тому вважаються незамінною сировиною. Але поряд з перевагами ці матеріали мають ряд недоліків.

Біопластики за своїми характеристиками не поступаються, а часом навіть перевершують традиційні пластмаси. В умовах грамотного компостування біополімери повністю розкладаються на такі нешкідливі компоненти, як вода, вуглекислий газ і гумус, які беруть участь в природному циклі. Іншою істотною перевагою біорозкладаних пластмас є їх сировинна база: ці полімери виробляють з рослинної сировини (кукурудзи, картоплі, деревини або бурякового цукру), яка, на відміну від корисних копалин, є відтворюючою, що сприяє збереженню останніх для майбутніх поколінь. Крім того, культивування такої рослинної сировини відкриває нові можливості зростання для сільськогосподарської галузі.

Основним чинником, що впливає на динаміку реалізації продукції ТОВ «РЕТАЛ Україна», є стан споживчого ринку регіонів збуту. Так, ринок збуту залежить від рівня споживання кінцевого продукту – бутильованих напоїв і

продуктів; динаміки частки пластикової упаковки у спільному об'ємі упаковки. Рівень споживання бутельованих напоїв і продуктів в Україні зростає поряд із зростанням рівня життя населення і розвитком споживчого ринку в цілому. Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що виробництво преформ з кукурудзяного крохмалю в Україні прибуткове і перспективне.

Впровадження ресурсної стратегії розвитку дозволить збільшити обсяги виробництва преформ з біополімерів с 17 т у 2022 р. до 22 т у 2023–2024 рр. При цьому спостерігається зростання собівартості та ціни 1 т продукції через інфляційні процеси, які мають місце при формуванні стратегії. Показником ефективності в даному випадку є показники рентабельності, які знаходяться за показником прибутку від операційної діяльності. Так, рентабельність продаж у 2022 р. дорівнює 18,01%, а протягом наступних років коливається біля 20–21%, а рентабельності продукції, в свою чергу, у 2022 р. дорівнює 21,96% у 2022 р., та протягом наступних років збільшиться до 25–26%.Ці показники є достатніми для рекомендації керівництву підприємства впровадити дану стратегію до реалізації.

## ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку виробничого підприємства – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Одним із шляхів ефективного управління бізнесом, його розвитку, безумовно, є своєчасне та фахове застосування певного переліку стратегій відповідно до ситуації, що склалася на ринку та всередині підприємства, фірми чи компанії. Фаховий вибір (чи розробка) конкретного набору стратегій надасть змогу своєчасно забезпечити достатній конкурентний потенціал бізнесу і, насамкінець, конкурентні переваги на визначеному сегменті ринку. Під конкурентним потенціалом бізнесу варто розуміти сукупність ресурсів і стратегій, які надають реальні можливості формування конкурентних переваг на визначеному сегменті ринку з урахуванням широкого спектру детермінантів ведення бізнесу і сприяють досягненню поставлених стратегічних і фінансових цілей у конкретних часових координатах. Якщо великий бізнес за певних причин починає «скорочуватися» до середнього, а далі до малого, то природним буде й зменшення кількості стратегій у стратегічному наборі, які бізнес реалізовував до моменту скорочення: загальна стратегія зливається із загальними конкурентними, наприклад, у загально-конкурентну стратегію, функціональні стратегії зливаються з операційними в скорочений перелік функціонально-операційних (для середнього бізнесу), а за умови малого бізнесу загально-конкурентна стратегія зливається із функціонально-операційними в єдину загальну, але вузькоспрямовану стратегію – можливо, сфокусовану тільки на вирішення конкретного завдання. Такий процес може реалізовуватись й у зворотному напрямі. Тобто, коли малий бізнес розростається із часом до середнього, а потім до великого.

Фактором формування ресурсів забезпечення економічного потенціалу підприємства та їх використання в процесі формування та реалізації стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку є забезпечення взаємозв'язку та взаємодії сукупності стратегічних ресурсів підприємства. При цьому основною властивістю даної сукупності є забезпечення можливості досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективної реалізації стратегії на основі наявного економічного потенціалу. Базова передумова формування й управління стратегічними ресурсами полягає в необхідності забезпечення єдності економічного потенціалу підприємства та стратегічної гнучкості, на основі реалізації синергетичного принципу в процесі здійснення поточних і стратегічних планів інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства.

Основне завдання стратегічного планування полягає в тому, щоб обґрунтувати довгострокові цілі розвитку підприємства. Водночас оперативне планування спрямоване на досягнення запланованого стану. Таким чином, різниця оперативного планування та стратегічного полягає у цілях і засобах їх досягнення. У будь-якому випадку стратегічний план буде описувати, щонайменше, три компоненти: початковий стан бізнесу, бажаний (кінцеве) стан бізнесу і засоби, що зв'язують ці два стани.

Стратегічне планування включає процес обґрунтування стратегії підприємства шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та збільшення конкурентних переваг. Вибір і визначення цілей діяльності підприємства є основою для розробки конкретних функцій, визначення структур, підбору методів і стилю управління, формування всього господарського механізму (інструменти для досягнення мети). Мета в управлінні – це новий стан виробництва і соціальних умов вищого порядку, що має бути досягнутий підприємством шляхом створення і обов'язкового застосування ефективних механізмів управління. Загальність цілей, поставлених перед підприємством, не означає, що воно не може мати більш приватних цілей. Наявність приватних цілей

передбачає розробку механізму координації, оскільки функціонуючий механізм управління повинен спрямовувати дії працівників фірми.

До приватних цілей можна віднести: збільшення обсягу продажів товарів (послуг); збільшення прибутку порівняно з базисним періодом; підвищення продуктивності праці; освоєння виробництва нових конкурентоспроможних товарів і ін. Перераховані цілі, як правило, справедливі щодо всього підприємства, але кожне підприємство має різні структурні підрозділи (управлінські, виробничі, комерційні та ін.), які також не можуть функціонувати без поставленої мети і порівняно з загальними і приватними цілями мають специфічні завдання. Для підприємств галузі торгівлі рекомендовано застосувати нові види продажів товарів і максимально задовольняти попит населення усіма можливими методами продажу товарів.

Розвиток ринку ПЕТ-преформ оцінюються як перспективний з точки зору зростання споживання. За сучасного розвитку економіки характерними для ПЕТ-преформ є впровадження новітнього устаткування, оновлення галузі та соціальна відповідальність виробників. До 2021 р. цей ринок зростав щорічно на 6,84% в грошовому вираженні і на 4,68% в натуральному вираженні, до 2021 року він досяг 332,4 млн. т. Сьогодні ПЕТ промисловість виступає одним із стимулів зростання і розвитку глобальної економіки. Споживання ПЕТ-тари зростає щорічно на 3,7%, а саме з 52,9 млн. т. у 2017 році до 63,4 млн. т. у 2022 р. Основними регіональними ринками є Північна Америка (на США припадає близько 30% світового споживання), Західна Європа і Азія (при цьому Японія споживає 50% азіатської продукції). Високі темпи зростання ринку ПЕТ-тари спостерігаються в Україні, а саме 11%. Світові обсяги приросту упаковки у 2020–2021 рр. вказані на рисунку 2.3, на якому зображено значні обсяги ПЕТ-пляшок у 2020 р. та стрімкий приріст у 2021 р. на 3,5%.

Найбільшим виробником ПЕТ-преформ в Україні на сьогодні залишається ТОВ «РЕТАЛІ Україна» (м. Дніпро), яке сьогодні контролює

25% українського ринку преформ. На другому місці, перебуває ТОВ «ПЕТ Пластик» (м. Китів) – 20%, на третьому – ТОВ «Секо-Пак» (м. Одеса).

Дієвим ф, що забезпечує страхування ризику втрати ринку через дорожчання сировини, є впровадження інноваційних технологій у ПЕТФ-пакуванні, поліпшуючих її якісні характеристики – це підтвержує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Підприємство розвиває ПЕТ-індустрію у 9 країнах на 13 виробничих майданчиках, а географія продажів охоплює понад 70 країн Європи, Азії, Африки та Америки. ТОВ «РЕТАЛ Україна» працевлаштовує близько 1000 людей по всьому світу. Місією підприємства є пропозиція продукту високої якості за оптимальною ціною. У ТОВ «РЕТАЛ Україна» випускаються преформи трьох видів за типом горловини: BPF, PCO, Oil.

У процесі виробництва проводиться візуальний контроль якості кришки. Продукція також ретельно перевіряється на відповідність геометричним розмірам, вазі, на герметичність і опір внутрішньому тиску.

Був проведений PEST-аналіз для ТОВ «РЕТАЛ Україна», який довів, що одним із важливих аспектів є демографічний, оскільки ринки складаються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки демографічних показників. Проведений SWOT-аналіз дозволив сформувавши загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей.

Основними конкурентами ТОВ «РЕТАЛ Україна» є ТОВ «ПЕТ Пластик», м. Київ та ТОВ «Секо-Пак», м. Одеса. На здійснення підприємством господарської діяльності можуть вплинути спільні зміни фінансово-економічного характеру, зокрема, пов'язані з проведенням державних реформ економічного, політичного і соціального характеру, а також обумовлені зміною ситуації на українському і світових ринках. З метою зменшення негативного впливу даних чинників підприємством здійснюються заходи: постійний контроль якості вироблюваної продукції; постійний моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного виявлення ризиків і формування відповідної стратегії діяльності; розширення

регіональної присутності; стабілізація співвідношення крупних покупців; розширення клієнтів; укладання довгострокових контрактів.

Економічний аналіз довів, що підприємство протягом 2020–2021 збільшило обсяги виручки від реалізації майже у 4,6 рази, що пояснюється зростанням як випуску продукції (у 4,23 рази) та зростанням ціни готової продукції на 6,94%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави. У 2021 р. спостерігається зменшення вартості основних виробничих фондів на -1,92% через планові амортизаційні відрахування. Зменшення вартості основних виробничих фондів на 4,93%. При цьому вартість оборотних коштів зросла на 166,32%, що пояснюється із збільшенням обсягів сировини, що закуповується. При цьому відбулося збільшення коефіцієнту оборотності на 110,33% або на 1,334 обороту на рік. При збільшенні виручки від реалізації відбулося збільшення показника фондівіддачі на 471,12% або на 5,473 грн. / грн. Внаслідок цього підприємство отримує на кожен грн. вкладену в основні виробничі фонди 6,634 грн. виручки від реалізації у 2021 р. У 2021 р. спостерігалось зростання чисельності працівників (на 408 чоловік) та досягла рівня 978 працівників, при цьому чисельність основних працівників збільшилася на 76,63%. Вважаємо дані зміни економічно доречними, оскільки спостерігається стрімке збільшення виручки від реалізації. Так, продуктивність праці працівників збільшилася на 2201 тис. грн. / особу, або 226,47%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва та продукції. Так, рентабельність продукції скоротилася на -0,353%, а виробництва зросла на 0,943%. При цьому чистий прибуток підприємства збільшився на 21192 тис. грн., або на 226,47%.

Розробляючи ресурсні стратегії розвитку, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів із максимально можливою віддачею. Розроблення



стратегії розвитку підприємства потребує передусім ресурсного обґрунтування можливостей його подальшого розвитку: оцінювання наявного ресурсного потенціалу та рівня його використання, визначення невикористаних можливостей ресурсного потенціалу, оптимізації складу ресурсів підприємства та джерел їхнього формування; оцінювання ризиків додаткового залучення ресурсів. Традиційні пластмаси, що використовуються як пакувальні матеріали, забезпечують товару надійний захист від забруднення, пошкоджень і розкладання, а тому вважаються незамінною сировиною. Але поряд з перевагами ці матеріали мають ряд недоліків.

Біопластики за своїми характеристиками не поступаються, а часом навіть перевершують традиційні пластмаси. В умовах грамотного компостування біополімери повністю розкладаються на такі нешкідливі компоненти, як вода, вуглекислий газ і гумус, які беруть участь в природному циклі. Іншою істотною перевагою біорозкладаних пластмас є їх сировинна база: ці полімери виробляють з рослинної сировини (кукурудзи, картоплі, деревини або бурякового цукру), яка, на відміну від корисних копалин, є відтворюючою, що сприяє збереженню останніх для майбутніх поколінь. Крім того, культивування такої рослинної сировини відкриває нові можливості зростання для сільськогосподарської галузі.

Основним чинником, що впливає на динаміку реалізації продукції ТОВ «РЕТАЛ Україна», є стан споживчого ринку регіонів збуту. Так, ринок збуту залежить від рівня споживання кінцевого продукту – бутильованих напоїв і продуктів; динаміки частки пластикової упаковки у спільному об'ємі упаковки. Рівень споживання бутильованих напоїв і продуктів в Україні зростає поряд із зростанням рівня життя населення і розвитком споживчого ринку в цілому. Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що виробництво преформ з кукурудзяного крохмалю в Україні прибуткове і перспективне.

Впровадження ресурсної стратегії розвитку дозволить збільшити

обсяги виробництва преформ з біополімерів с 17 т у 2022 р. до 22 т у 2023–2024 рр. При цьому спостерігається зростання собівартості та ціни 1 т продукції через інфляційні процеси, які мають місце при формуванні стратегії. Показником ефективності в даному випадку є показники рентабельності, які знаходяться за показником прибутку від операційної діяльності. Так, рентабельність продаж у 2022 р. дорівнює 18,01%, а протягом наступних років коливається біля 20–21%, а рентабельності продукції, в свою чергу, у 2022 р. дорівнює 21,96% у 2022 р., та протягом наступних років збільшиться до 25–26%.Ці показники є достатніми для рекомендації керівництву підприємства впровадити дану стратегію до реалізації.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Економічні аспекти механізму управління фінансовим потенціалом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 35. Ч. 2. С. 47–52. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44253/1/bses\\_2018\\_35%282%29\\_\\_10.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44253/1/bses_2018_35%282%29__10.pdf)
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Заболотна Д.В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
3. Бузько И.Р., Дмитренко И.Е., Сущенко Е.А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий : монография. Алчевск : Изд-во ДГМИ, 2002. 216 с.
4. Васьківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімук Ю.О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.7
5. Гамова І.В. Ринок полімерної упаковки. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 10. С. 86–90.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 59–66.
7. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 255–260
8. Гринько Т.В., Андросова І.О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 146–154.
9. Економічна статистика. Економічна діяльність. Внутрішня

торгівля. Державна служба статистики України. URL:  
<http://www.ukrstat.gov.ua>

10. Карачина Н.П., Перната Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.

11. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львів. політехніка, 2010. 407 с.

13. Комарова К.В. Стратегічне управління : опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ. Дніпропетровськ, ДДФА, 2013. 146 с.

14. Комарова К.В., Редіна Н.І., Шмельова С.А. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ, ДДФА, 2005. 326 с.

15. Костирко Р.О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 578 : С. 141–145. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/33891/1/26\\_141-145.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/33891/1/26_141-145.pdf)

16. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3. №. 4. P. 97–108.

17. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.

18. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку малого підприємництва в Україні: проблеми та шляхи вирішення : монографія. Донецьк, 2007. 452 с.

19. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 179–184.

20. Мухіна М.М. Оцінка безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 454–460. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-454-460>
21. Офіційний сайт ТОВ «РЕТАЛІ Україна», м. Дніпро. URL: <https://www.retalgroup.com/uk/>
22. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г. Парадигма функціонування малого підприємництва в умовах децентралізації регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3.
23. Ревуцька А.О., Дибенко Г.І. Стратегії управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2022. Випуск 100 Частина 2., с. 91–100. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/9.pdf>.
24. Розвиток малого підприємництва промислового регіону : монографія / за заг. ред. Академіка АЕНУ Н.І. Редіної. Дніпропетровськ, ДДФА, 2014. 200 с.
25. Сабадирьова А.Л. Організаційні основи інформаційної системи оцінки потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 4. С. 303–307. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_4/303-307.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/303-307.pdf)
26. Світ: Головні події на ринку упаковки – 2017 рік. Хімія України і світу URL: <https://ukrchem.dp.ua/2017/03/17/mir-glavnye-sobytiya-na-rynke-upakovki-fevral-2017-goda.html>.
27. Стахова М.В., Малик О.В. Потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 468–473.
28. Сумець О.М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.
29. Сумець О.М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3(189). С. 123–132.

30. Сумець О.М., Ігнатова Є. М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. Харків: Міськдрук, 2010. 322 с.
31. Фінансова звітність ТОВ «РЕТАЛІ Україна», м. Дніпро. URL: [https://clarity-project.info/edr/34657144/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/34657144/finances?current_year=2021)
32. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 669 с.
33. Шкроміда Н.Я. Механізм оцінки економічного потенціалу підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. № 2. С. 160–167.
34. 4 Key Global Trends for Packaging in Beauty and Personal Care. Strategy briefing. 2017. URL: <http://www.euromonitor.com/4-key-global-trends-for-packaging-in-beauty-and-personal-care/report>.
35. Ansoff I.H. The New Corporate Strategy. New York: John Wiley & Sons. 1988. 241 p.
36. Boiko I. Instruments of implementing the enterprises' strategy. *Economics and Sociology*. 2013. Vol. 6. №. 2. P. 73–81.
37. Eurostat statistik book. A statistical yearbook. Eurostat. 2017. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/productsdatasets/-/teii700>.
38. Horwath R. The Origin of Strategy. *Strategic Thinking Institute*, 2006. URL: <http://www.strategyskills.com/>
39. Korytko T., Bogutcka O., Piletska S. Formation of an Organizational and Economic Mechanism for Encouraging Investment Activity of Enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. No. 5. P. 10–17. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-10-17>
40. Kwilinski A. Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*. 2018. Vol. 1. Issue 1. P. 7–25. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1))
41. PET Packaging Market Forecast 2018–2028. Market Research. 2017. URL: <https://www.marketresearch.com/product/sample-11375378.pdf>.
42. PET-Preform and caos – Режим доступу: <http://www.petpla.net/>
43. Porter M.E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy.

*Harvard Business Review*. May/June 1987. P. 43–59

44. Rankin A., Gray A.W., Boehlje M. D., Alexander C. Sustainability Strategies in U.S. Agribusiness: Understanding Key Drivers, *Objectives, and Actions*. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2011. Vol. 14. Iss. 4. P. 1–20.

45. Schulze W.S. Two schools of thought in resourcebased theory: definitions and implications for research. *Advances in Strategic Management*. 1994. Vol. 10A. P. 127–151.

46. Štůsek J., Ulrych L. Strategic thinking in the management of agribusinessu companies. *Agricultural Economics*. 2008. Vol. 54. №. 3. P. 117–124.

47. The Future of Rigid Plastic Packaging to 2022. Market report. Smithers Pira. 2017. URL: <https://www.smitherspira.com/industry-market-reports/packaging/the-future-of-rigid-plastic-packaging-to-2022>.

48. Tichá I. Viable strategies in volatile times. *Agricultural Economics*. 2009. Vol. 55. №. 5. Pp. 229–232.

49. Wiig K.M. Knowledge Management: Where Did it Come from and Where Will It Go? *Expert Systems with Applications*. 1982. Vol. 13. No. 1. P. 1–14. DOI: 10.1016/S0957-4174(97)00018-3