

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

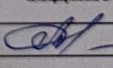
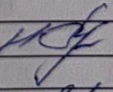
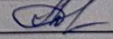
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Шевченко Юлії Юріївни

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

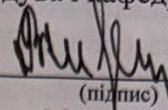
на тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства»

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.	80	добре	
Рецензент	Романюк Н.М.	80	добре	
Нормоконтролер	Дудник А.В.	80	добре	

Дніпро

2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту


(підпис)

Швець В.Я.

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту(ці) Шевченко Юлії Юріївні

академічної групи 073-21-4


спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз та оцінка розвитку ТОВ «Проммашредуктор»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку ТОВ «Проммашредуктор»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

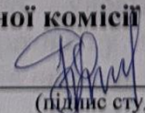

(підпис керівника)

Дудник А.В.
(прізвище, ініціали)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Шевченко Ю.Ю.
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-4 НТУ «Дніпровська політехніка»

Шевченко Юлії Юріївни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку
підприємства

РОЗВИТОК, ПРИБУТОК, ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИН, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ
РОЗВИТКУ, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Структура роботи: 66 сторінок комп'ютерного тексту; 19 рисунків; 4 таблиць; 26 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – процес розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи – обґрунтування і розробка практичних рекомендацій з формування та реалізації перспективних напрямів розвитку підприємств.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджені теоретичні основи розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання; проаналізована ефективність розвитку ТОВ «Проммашредуктор», визначені сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози; обґрунтовані напрямки розвитку ТОВ «Проммашредуктор», обґрунтована доцільність удосконалення стратегії розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та систематизації, методи економіко-статистичного аналізу, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання вітчизняними торговельними підприємствами.

Сфера застосування – діяльність компаній з обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Запропоновані рішення дозволять удосконалити теоретичні основи формування стратегії розвитку інтернет-магазину, що, ґрунтуються на комплексі заходів, спрямованих не тільки на залучення клієнтів, а й на тривалу співпрацю з ними.

Значимість роботи – практична цінність результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку підприємства, що допоможе інтернет-магазинам активізувати продажів шляхом залучення нових клієнтів.

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's
Student group 073-21-4
Dnipro University of Technology
Shevchenko Yulia

Subject: Substantiation of managerial decisions to ensure the development of an enterprise

COMPANY, DEVELOPMENT, PROFIT, ONLINE STORE,
PROFITABILITY, DEVELOPMENT STRATEGY, DEVELOPMENT
DIRECTIONS, MANAGERIAL DECISIONS.

Thesis's structure: 66 pages of computer text; 19 pictures; 4 tables; 26 literature sources.

Object – the process of enterprise development in the current economic conditions.

Objective of the work – justification and development of practical recommendations for the formation and implementation of promising directions for enterprise development.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of enterprise development in modern economic conditions have been studied; the development efficiency of LLC "Prommashreduktor" has been analyzed; the company's strengths and weaknesses, opportunities, and threats have been identified; the directions for the development of LLC "Prommashreduktor" have been substantiated; the expediency of improving the development strategy of the online store of LLC "Prommashreduktor" has been justified.

Research methods – theoretical generalization and systematization, economic and statistical analysis methods, graphical method.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by domestic trading enterprises.

The area of implementation – activities of companies related to the justification of managerial decisions in the field of enterprise development.

The economic efficiency of the proposed measures. the proposed solutions will improve the theoretical foundations for the development of an online store strategy, based on a set of measures aimed not only at attracting customers but also at long-term cooperation with them.

The importance of the research – the practical value of the results lies in the development of recommendations for improving the process of justifying managerial decisions in the field of enterprise development, which will help online stores increase sales by attracting new customers.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
1. Теоретичні основи розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання	10
1.1. Сутність та види розвитку підприємств	10
1.2. Класифікація факторів, що впливають на розвиток підприємств в сучасних умовах господарювання	19
2. Оцінка та аналіз розвитку ТОВ «Проммашредуктор»	29
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Проммашредуктор»	29
2.2. Аналіз результатів господарювання ТОВ «Проммашредуктор »	33
2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Проммашредуктор»	41
3. Обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку ТОВ «Проммашредуктор»	46
3.1. Обґрунтування альтернативних напрямів розвитку ТОВ «Проммашредуктор»	46
3.2. Обґрунтування доцільності удосконалення стратегії розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор»	56
Висновки	66
Перелік джерел посилання	68

ВСТУП

Повномасштабна війна, яка триває з 2022 року, створила безпрецедентні виклики для функціонування бізнесу, зокрема зруйновану інфраструктуру, дефіцит трудових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення. У таких умовах необхідність прийняття виважених, економічно обґрунтованих управлінських рішень стає критично важливою для збереження конкурентоспроможності та перспектив розвитку підприємств.

Управлінські рішення, спрямовані на розвиток підприємства, повинні враховувати не лише короткострокові цілі збереження стабільності, а й довгострокові перспективи зростання. Це передбачає впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів, диверсифікацію продуктового портфеля, вихід на нові ринки збуту, а також підвищення кваліфікації персоналу. В умовах обмежених ресурсів та високих ризиків особливого значення набуває здатність керівництва підприємства системно аналізувати альтернативи та обирати найбільш ефективні напрямки розвитку.

Враховуючи посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, підприємства, які здатні обґрунтовано приймати рішення щодо власного розвитку, отримують додаткові шанси на стабілізацію та зростання. Таким чином, дослідження процесу обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку підприємства є важливим з наукової та практичної точок зору. Це дає змогу сформулювати методичний інструментарій для вибору ефективних управлінських дій у складних умовах, посилити адаптивні можливості бізнесу та сприяти економічному відновленню країни загалом.

Мета роботи – обґрунтування і розробка практичних рекомендацій з формування та реалізації перспективних напрямів розвитку підприємств.

Завдання роботи:

- узагальнити теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку підприємств;
- виконати аналіз розвитку ТОВ «Проммашредуктор»;
- визначити перспективні шляхи розвитку ТОВ «Проммашредуктор» в кризових умовах господарювання;
- удосконалити теоретичні основи формування стратегії розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор».

Об'єкт розроблення – процес розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.

Предметом розроблення є теоретичні та методичні підходи з обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.

Метод дослідження. узагальнення та систематизація – для визначення видів розвитку, факторів середовища господарювання, що впливають на розвиток компаній; економіко-статистичного аналізу – для аналізу економічного розвитку та ефективності господарювання ТОВ «Проммашредуктор»; графічний – для наочного подання результатів наукового дослідження.

Практична значущість. Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор» та визначення послідовності реалізації плану контент-маркетингу.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та види розвитку підприємств

Розвиток компанії – це її цілеспрямована зміна до вищих конкурентних позицій у зовнішньому середовищі, що проводиться шляхом комплексного взаємопов'язаного покращення елементів системи [1]. Будь-яка організація на початку свого життєвого шляху прагне вижити в умовах конкурентного середовища, потім піднятися і зайняти стійке становище, а потім і вийти на лідируючі позиції. У всіх трьох випадках основа – це розвиток компанії як суб'єкта діяльності, і внутрішньої організації цього суб'єкта. Розвиток, на відміну її постійного еволюційного поліпшення, – це цілеспрямоване комплексне покращення складових організації до її вищих конкурентних позицій, що проводиться революційним шляхом – єдиною зміною всієї системи чи її елементів. Розвиток йде декількома шляхами: зміною організації та системи управління, засобів виробництва, технологій та процесів (інтенсивний розвиток), а також розширення масштабів виробництва (екстенсивний розвиток). Основне значення тут має організаційний розвиток, оскільки саме організація визначає як здійснюватиметься удосконалення засобів виробництва, технологій та процесів, розширення масштабів виробництва [2].

Бізнес-системи постійно змінюються – це процес еволюції. Термін «економічний розвиток» підприємства характеризує динаміку процесів, що відбуваються в бізнесі протягом часу. Одним із видів розвитку є прогресивний розвиток – перехід від нищого до вищого рівня. Регресивний розвиток – зворотний рух (рис. 1.1).

Залежно від динаміки результатів виробничо-господарської діяльності підприємства виділяють зростаючий, стабільний і типи економічного розвитку, що скорочується [3].

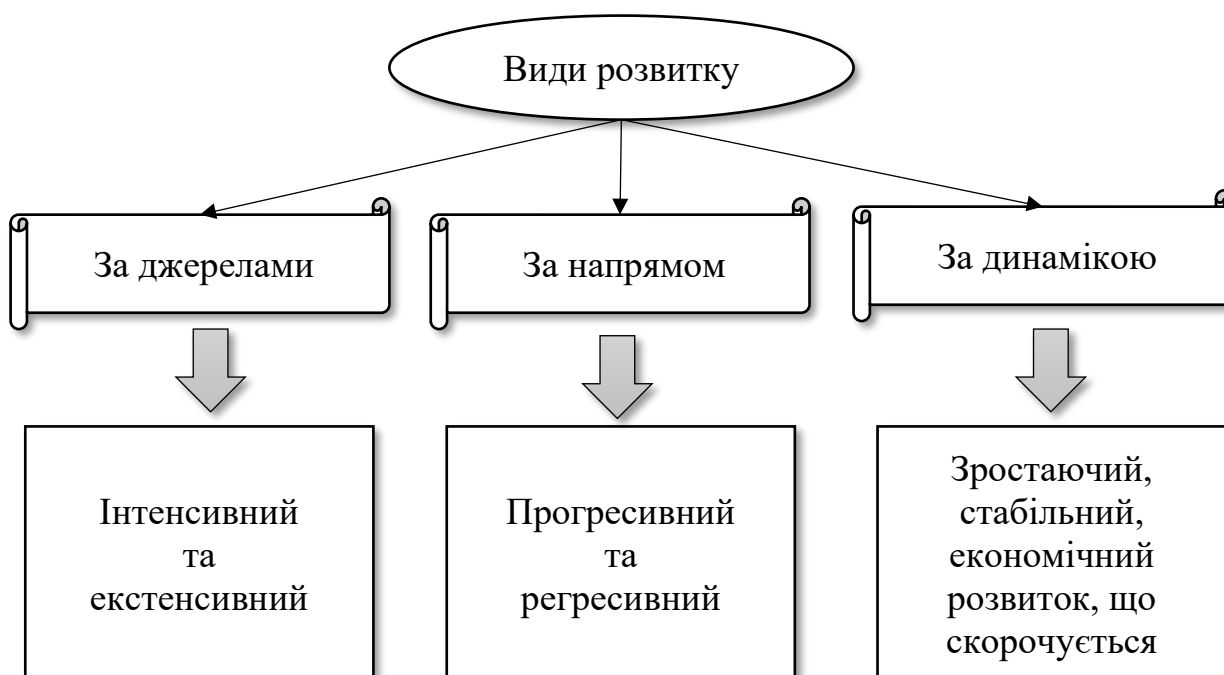


Рисунок 1.1 – Види розвитку

Відмінною рисою зростаючого типу розвитку є забезпечення економічного зростання – збільшення обсягу вимірюваних у певних показниках результатів діяльності підприємств за визначений період. При типі економічного розвитку, що скорочується, все відбувається з точністю до навпаки. За стабільного типу економічного розвитку спостерігається рівність результатів виробничо-господарської діяльності підприємства при порівнянні поточного та попереднього етапів. За умови незмінності цін на продукцію та ресурси стабільний тип економічного розвитку підприємства забезпечує просте відтворення.

Побудова бізнесу схожа на побудову будинку: фундамент, стіни та дах. Фундаменту не видно, але без нього не можна. Фундамент бізнесу – це його концепція, економічна модель (концепція того, як підприємство отримуватиме прибуток), стратегічна мета (опис стану підприємства в кінці планового періоду), ключова стратегія (загальна концепція того, як підприємство змагатиметься на ринку).

Щоб побудувати стратегічну мету, необхідно спочатку уявити собі результат, вже потім дивитися на етапи його досягнення в ретроспективі.

Завдання успішного розвитку [4] (рис. 1.2):

1. Визначити концепцію, стратегічну мету, економічну модель та ключову стратегію підприємства.
2. Знайти привабливий ринок.
3. Розробити відповідні цьому ринку конкурентоспроможні товари та послуги.
4. Придбати ресурси.
5. Розвинути операційні системи для щоденного функціонування підприємства.
6. Розробити управлінські системи на довгостроковий період.
7. Розвинути корпоративну культуру підприємства.



Рисунок 1.2 – Основні завдання розвитку підприємств, установ та організацій

Власник бізнесу обов'язково має чітко розуміти цілі та концепцію свого бізнесу. На цьому етапі він має відповісти собі на запитання: що продаємо, де продаємо, кому, навіщо та коли. А також хто конкурент, хто учасник ринку, хто клієнт? Ключову стратегію визначають, відповідаючи на такі питання: що та

коли ми досягаємо, корпоративна мета, досягаємо мети де та з ким. У тонкощі довгострокової стратегії власник не повинен присвячувати своїх працівників, однак має сам у деталях її представляти.

Розвиток як процес підпорядкований дії економічних законів загального (закон попиту та пропозиції, закон синергії, закон самозбереження) та часткового (закони управління виробництвом, закон змагальності кадрів управління) змісту, що відображають причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних явищ. Розвиток суб'єктів господарювання виступає лише наочним проявом дії цих законів.

Розвиток являє собою процес, результатом якого є набуття нових кількісних та якісних характеристик економіко-виробничої системи, покращення показників ефективності функціонування та приріст потенціалу організації, що допомагає йому пристосовуватися до динамічних змін у екзо- та ендогенному середовищі, зберігаючи свою життєздатність.

Узагальнення теоретичних положень за даною категорією дає можливість сформулювати визначення дефініції розвитку підприємства ще у такій інтерпретації: це трансформаційний процес закономірних якісно-кількісних фазових змін економічної системи у довгостроковому періоді, що відбувається з мобілізацією обмежених економічних ресурсів під дією боротьби співвідношень потреб та інтересів суспільства, підпорядкованих впливу загальних та спеціальних економічних законів, які діють лише в умовах бізнес-середовища з його виробничо-господарськими відносинами та відображають причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних явищ для досягнення іншого стану системи, який матиме більш високу опірність дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища, високий рівень ефективності функціонування та забезпечить її високу життєздатність у поточній, середньо- та довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз термінологічного апарату показує, що розвиток підприємства є багатограним явищем, що обумовлює наявність різних класифікаційних ознак і видів розвитку підприємства.

Будь-яка організація є складною системою, що включає три основні підсистеми [5]:

1. Операційну – метою якої є виробництво, продаж та доставка продукту до споживача.

2. Обслуговуючу – метою якої є підтримка працездатності операційної системи.

3. Підсистему розвитку – метою якої є проектування продуктів і створення операційної та обслуговуючої систем або, іншими словами, саме організаційний розвиток.

Особливістю організаційного розвитку є необхідність виконувати «потрійне» проектування: продукту (як окремої системи, і часом досить складної), операційної системи під цей продукт і обслуговуючої системи для операційної. Враховуючи вищезазначені положення, сформулюємо, які саме функції мають бути включені до організаційного розвитку [6] (рис. 1.3):

1. Розробка вимог.
2. Розробка бізнес-моделі та плану розвитку.
3. Розробка продукту.
4. Проектування бізнес-архітектури.
5. Створення або зміна операційної та обслуговуючої систем.

Розберемо докладніше кожну їх. Почнемо з розробки вимог. Стейкхолдер (англ. stakeholder), зацікавлена сторона, причетна сторона – фізична особа або організація, яка має права, частку, вимоги чи інтереси щодо системи або її властивостей, що задовольняють їх потреби та очікування.

У рамках розробки вимог явні та неявні бажання стейкхолдерів щодо продукту або операційної та обслуговуючої систем мають бути перероблені у формальні вимоги, з якими можна далі працювати під час проектування відповідних сутностей.



Рисунок 1.3 – Функції організаційного розвитку

Наведемо кілька прикладів стейкхолдерів компаній [7]:

1. Як джерело вимог для продукту, насамперед виступають клієнти, хоча щодо вимог стосовно якості деяких видів продуктів (наприклад, харчових) стейкхолдерами можуть бути і державні регулятори.

2. Власники висувують свої потреби щодо результативності (прибуток – один із можливих прикладів) та надійності бізнес-системи. Державні регулятори можуть висувати свої вимоги до операційної та обслуговуючої систем щодо промислової та екологічної безпеки.

Для виявлення вимог повинні здійснюватися аналіз довкілля та аналіз потреб клієнтів. Аналіз довкілля, насамперед, орієнтований на вивчення ринків (клієнтів, технологій, постачальників), конкурентів, відстеження змін законів. Для великих компаній він може включати також прогноз політики держави та демографічної ситуації. Аналіз потреб клієнтів включає збирання зауважень та пропозицій від існуючих клієнтів та з'ясування потреб потенційних клієнтів.

Ще одна частина вимог до операційної та обслуговуючої систем з'являється в результаті аналізу ефективності внутрішньої діяльності. В ньому робиться висновок про досягнення операційною та обслуговуючою системою необхідних показників діяльності; проводиться бенчмаркінг із іншими компаніями; збираються зауваження та пропозиції персоналу (відповідає практиці залучення персоналу до методології Lean - Бережливе виробництво).

Виявлені проблеми та відхилення також трансформуються у вимоги, які мають бути враховані у черговому циклі проектування та зміни архітектури операційних та обслуговуючих систем (далі – бізнес-архітектура) [8]. На відміну від аналізу довкілля, який, можуть дозволити собі у повному обсязі великі підприємства, аналіз ефективності внутрішньої діяльності та аналіз потреб клієнтів мають бути важливими для кожної компанії.

Збір потреб або вимог стейкхолдерів, пропозицій чи ідей від співробітників здійснюється безперервно, і кількість розроблених на їх основі вимог може бути значною. На жаль, здебільшого не вдається реалізувати їх усі. Тому дуже важливим фактором є необхідність їхньої пріоритезації. Від співробітників, які займатимуться пріоритезацією, вимагають гарне уявлення про потреби клієнтів та стан компанії, щоб робити правильний вибір – що потрібно реалізувати негайно, а що може й почекати. Другим важливим фактором є низка вимог, які можуть стосуватися одного й того самого елемента системи: відділу, бізнес-процесу, ІТ-системи. А реалізація навіть однієї вимоги супроводжується великою кількістю накладних витрат: переналаштування систем, навчання співробітників, апробація тощо. Тому часто має сенс накопичувати вимоги до одного елемента і передавати їх на реалізацію пакетами. Це дозволить заощадити на накладних трудовитратах та не створювати зайву напругу для персоналу через постійний потік змін.

Розробка бізнес-моделі та плану розвитку. Бізнес-модель на концептуальному рівні показує, як бізнес збирається «заробляти гроші». Хорошим прикладом простої формалізації бізнес-моделі є канва Остервальдер. Вона фіксує споживчі сегменти (СС), канали збуту (КЗ), ціннісні пропозиції

(ЦП), ключові види діяльності (КВД), ключові ресурси (КР) та інші компоненти [9].

Одним із варіантів подальшої долі розроблених раніше вимог є розробка чи коригування усієї бізнес-моделі. Це відбувається, коли вимоги є суттєвими і не можуть бути реалізовані простим коригуванням поточних продуктів або оптимізацією існуючої бізнес-архітектури.

Бізнес-модель є певною мірою концепцією бізнес-архітектури. Розробка концепції архітектури – це важливий крок при проектуванні будь-якої складної системи, оскільки концепція архітектури допомагає прийняти рішення про вибір способу реалізації вимог без детального проектування всіх компонентів системи. Зазвичай розробляють кілька альтернативних бізнес-моделей, у тому числі за ключовими показниками (зокрема за економічним) вибирається одна. Концепція та вимоги до нових продуктів, сформовані у рамках розробки бізнес-моделі, далі передаються для детального опрацювання у функцію «Розробка продукту».

Від якості розробки бізнес-моделі залежить доля всього бізнесу, оскільки помилки, допущені у бізнес-моделі, вже неможливо виправити на інших етапах організаційного розвитку. Так, наприклад, чудова ефективна бізнес-архітектура не зможе виправити прорахунки, допущені при виборі продукту чи каналів продажу.

Якщо довелося поміняти або скоригувати бізнес-модель, то з великою ймовірністю на компанію чекають великі зміни. Вони можуть включати і проектування нових продуктів, і перепроєктування бізнес-архітектури, і, звичайно ж, реалізацію змін в реальності. Це може тривати тривалий час, наприклад, 2-3 роки. Для синхронізації перелічених робіт у часі існує розроблений план розвитку.

Наступна функція організаційного розвитку – розробка продукту. У межах цієї функції розробляється проект продукту – це докладний опис продукту з погляду його споживчих властивостей, конструкції та технології виготовлення. Зазвичай продукт проєктується з деяким випередженням щодо бізнес-архітектури, тому що продукт і технологія його виготовлення накладають свої

вимоги на бізнес-архітектуру (наприклад, обладнання для виробництва, транспортування та зберігання).

У межах цієї функції є дві розробки. Одна – це поточні покращення існуючих продуктів. Інша – розробка нових продуктів на основі їх концепції та вимог до нових продуктів.

Проектування бізнес-архітектури – діяльність, спрямована на створення проєкту (опису) операційної та обслуговуючої систем. Проєкт бізнес-архітектури формують з тією точністю, яка необхідна для подальшого її втілення у реальності. Він включає різноманітні моделі діяльності (моделі функцій, бізнес-процесів), моделі організаційної структури, об'єктів діяльності, засобів виробництва та інформаційних систем. Це трудомісткий етап організаційного розвитку [10]. Але він з дозволяє окупити всі трудовитрати за рахунок усунення величезної кількості різноманітних помилок у організації діяльності, які інакше доводиться усувати вже за фактом. Слід зазначити, що проектування бізнес-архітектури – це функція, до якої деякі керівники ставляться зневажливо. Насправді більшість керівників вважають, що досить визначити мету, а далі співробітники самі організуються і з своїх здібностей придумують необхідну технологію діяльності і формалізують її. Друга поширена помилка – шляхом «проб та помилок» потрібна технологія рано чи пізно виробиться сама. Найчастіше цього немає, і якщо й відбувається, витрати ресурсів на помилки виявляються надмірно великими.

Створення або зміна операційної та обслуговуючої систем – ця функція знаменує останній етап організаційного розвитку та означає здійснення проєкту бізнес-архітектури на практиці. У рамках цього етапу на основі вимог, що містяться у проєкті, до персоналу та засобів виробництва відбувається [11]:

- підбір чи ротація, навчання персоналу;
- закупівля чи виготовлення засобів виробництва;
- впровадження інформаційних систем;
- складання всіх компонентів в єдину систему.

Для існуючої компанії в рамках цього етапу перебудовуються лише деякі її фрагменти. Для нової компанії відбувається її будівництво з нуля.

Не часто вдається створити складну систему з першого разу. Тому у плані робіт потрібно передбачати етап апробації розроблених технологій та уточнення проєкту бізнес-архітектури.

1.2. Класифікація факторів, що впливають на розвиток підприємств в сучасних умовах господарювання

Цілі розвитку промисловості та економіки у цілому мають бути орієнтовані на формування та розвиток ефективних, гнучких та стійких ринкових суб'єктів господарювання, здатних забезпечити поступальне зростання конкурентоспроможності продукції в умовах посилення процесів формування суспільства та економіки. Для подолання негативних довготривалих тенденцій криз потрібно вироблення нових комплексних підходів до розвитку промислових підприємств, що ґрунтуються на принципах та елементах економіки знань, а також формування організаційно-економічних інструментів, що дозволяють більш ефективно створювати та використовувати наявний ресурсний потенціал компаній. Особливості розвитку підприємств дозволили виявити чинники, що впливають на сталий розвиток організацій, такі як: незалежні від діяльності компаній – загальноекономічні, ринкові, та залежні від діяльності підприємств – фінансові, маркетингові, виробничі, інноваційні, що дозволяють оцінити стан фірми, виявити причини нестійкого розвитку та є основою вибору альтернатив стратегічного управління.

Фактор – причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси [12]. Фактори – конкретні події та тенденції, згруповані у сфері необхідної інформації, тобто за основними розділами дослідження ринку.

Чинники можна поділити за методами на: економічні та неекономічні (політичні, правові, екологічні); за способами: фактори прямого та непрямого впливу [13].

Їх співвідношення, взаємодія, взаємозв'язок виключно важливі і актуальні як для окремо взятих суб'єктів, так і для всієї економічної системи. У певні історичні періоди вплив одних посилюється, інших – слабшає.

Здатність підприємства долати кризи, перемагати у конкурентній боротьбі, зберігати економічну стійкість багато у чому залежить від дії внутрішньої групи факторів – стану його внутрішнього середовища.

Внутрішня група факторів включає цілі, завдання, структуру, технологію, кадри підприємства. У країнах зі стабільною економікою співвідношення зовнішніх та внутрішніх факторів складається на користь останніх. Так, аналіз банкрутства підприємств у розвинених країнах показує, що до банкрутства причетні на 1/3 зовнішні та 2/3 внутрішні чинники. Немає особливої необхідності доводити, що в умовах стабільної економіки основні перешкоди, що заважають розвитку підприємства, як правило, укладені у сфері його власної діяльності та містять внутрішні розбіжності та протиріччя щодо цілей підприємства, засобів їх досягнення, ресурсів, методів організації діяльності та управління з досягнення цілей [14].

Фактори зовнішнього середовища мають різні рівні та спрямованості впливу. Можливий їх поділ на три рівні: регіональний, національний та міжнародний. За своєю спрямованістю фактори є стабілізуючими або дестабілізуючими.

Останнім часом для українських підприємств зросла дія зовнішніх факторів, особливо міжнародного рівня дестабілізуючої спрямованості. Вплив чинників докільця значною мірою робить менш стійкою рівновагу та стабільність суб'єктів господарської діяльності, галузей, веде до зростання залежності від ситуації у країні в цілому.

Чинники зовнішнього середовища національного та регіонального рівня можна поділити на дві основні групи: прямого та непрямого впливу.

Спробуємо провести класифікацію чинників, які впливають на економічну стійкість підприємств в умовах кризи.

Раніше вважалося, що зовнішнє середовище практично не діє на виробниче підприємство, і наукові дослідження переважно були спрямовані на дослідження та вдосконалення внутрішнього середовища організацій. За часів адміністративно-командної системи, централізованої планової економіки з цим можна було погодитись. В сучасних умовах господарювання підприємства України не можуть ігнорувати вплив довкілля. Ігнорування чинників довкілля сьогодні означає банкрутство підприємства завтра.

Зовнішнє середовище, яке безпосередньо визначає стійкість діяльності підприємства, впливає на компанії за допомогою об'єктивних та суб'єктивних факторів. Дія кожного чинника може по-різному виявлятися ефективності роботи підприємства. Крім зовнішніх чинників на стійкість організацій впливають чинники внутрішнього середовища. Схема дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на його сталий розвиток представлена на рис. 1.5.

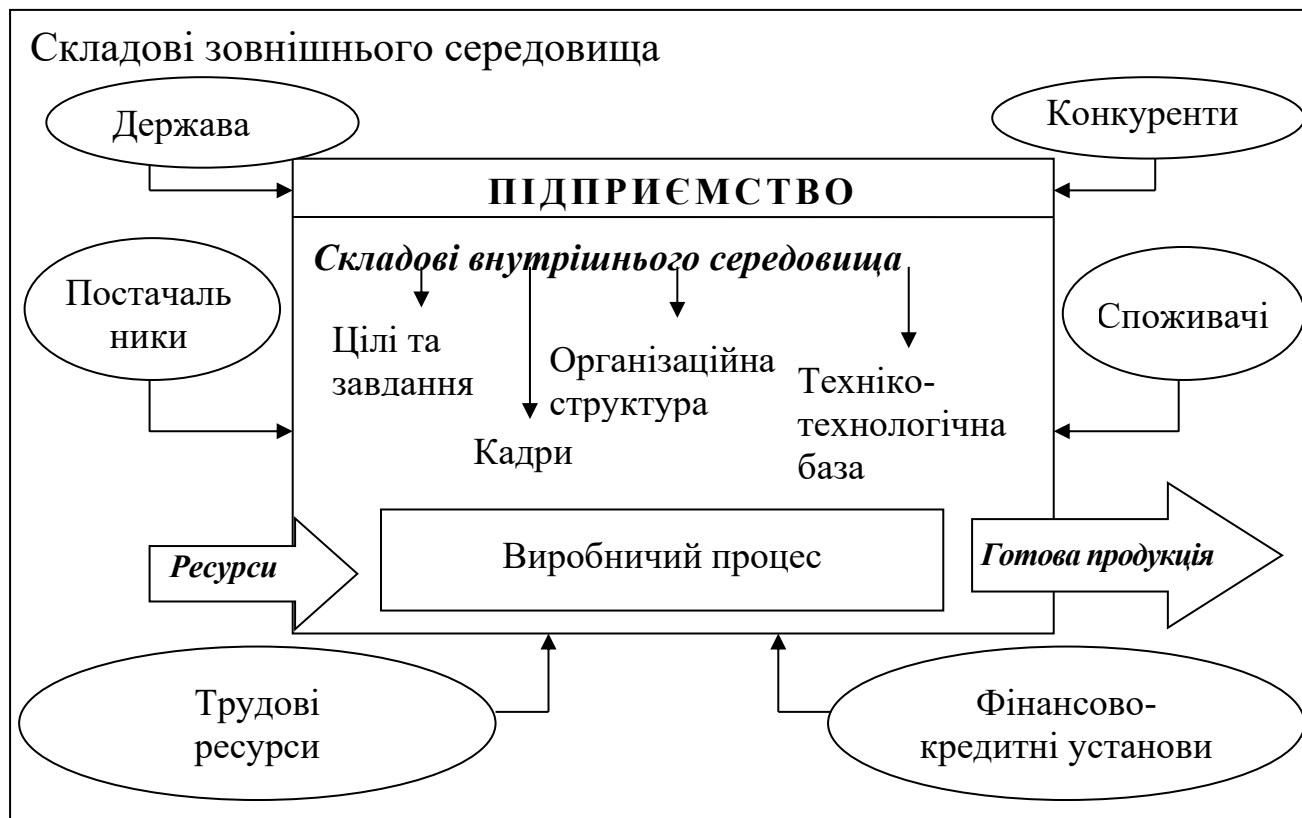


Рисунок 1.5 – Складові внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Об'єктивні зовнішні чинники – сукупність чинників довкілля, що має прямий вплив на функціонування та розвиток підприємства. До цієї групи чинників відносять постачальників трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та інших. ресурсів, споживачів, конкурентів тощо.

Розглянемо більш детально об'єктивні зовнішні чинники [15]:

1. Національне законодавство – один із головних об'єктивних зовнішніх чинників, який впливає на розвиток підприємства. Підприємства мають суворо дотримуватися нормативно-правові акти всіх рівнів.

2. Ресурсне забезпечення – сукупність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що необхідні для діяльності компанії. На кожному підприємстві має вестися суворий облік використовуваних та необхідних ресурсів, який дозволить їх ефективно використовувати.

До складу матеріальних ресурсів входять сировина, матеріали, обладнання, енергія, комплектуючі, без яких неможливо виготовити продукцію.

Народонаселення є основним контингентом трудових ресурсів підприємства. Однією з показників населення як виробника матеріальних благ є трудовий потенціал. Він включає сукупність різних якостей, що визначають працездатність населення. Ці якості пов'язані [16]:

- зі здатністю та схильністю людини до праці, станом її здоров'я, витривалістю, типом нервової системи;
- з обсягом загальних та спеціальних знань, трудових навичок та умінь, що визначають здатність до праці певної кваліфікації;
- з рівнем свідомості та відповідальності, соціальної зрілості, інтересів та потреб.

Фінанси – найбільш значущий вид ресурсу. Кредитні установи мають великий вплив на існування та розвиток підприємств. Більшість підприємств на сьогоднішній день відчувають гостру нестачу оборотних коштів та змушені залучати позикові кошти шляхом взяття кредитів. Для розвитку промисловості необхідно виробити політику пільгового кредитування промислових підприємств.

3. Партнери – підприємства-партнери мають значний вплив на функціонування та сталий розвиток компаній. Від якості сировини та матеріалів безпосередньо залежить якість готової продукції, тому вибір постачальників – важлива задача компанії.

4. Підприємства-конкуренти є однією із рушійних сил розвитку організацій. Саме конкуренція дозволяє підприємству розвиватися, випускаючи конкурентоспроможну продукцію та надаючи персоналу найкращі умови праці. Нині зростає конкуренція як на товарних ринках, так і на ринках матеріальних і трудових ресурсів. Конкурентна боротьба суттєво впливає на внутрішнє середовище підприємства, особливо організацію виробництва. Тому необхідно постійно аналізувати і підвищувати конкурентоспроможність продукції, що дозволить підприємству не тільки існувати, а й розвиватися.

5. Споживачі продукції останнім часом розглядаються як один із найбільш значущих елементів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток компаній. За часів планової економіки головним завданням підприємства було виробництво продукції у необхідних обсягах, подальша доля товару виробника хвилювала остільки. У ринковій економіці саме від споживача залежить добробут підприємства. Зовнішнє середовище у вигляді споживачів впливає на підприємство, визначає його стратегію.

6. Органи державної влади значним чином впливають на функціонування та розвиток підприємства. Центральні та органи місцевого самоврядування в умовах ринкових відносин державне регулювання соціально-економічних відносин має обмежений характер і, як свідчить досвід розвинених країн, має стосуватися питань трудового законодавства, зайнятості, оцінки рівня життя. Позитивним моментом змін, що відбуваються в Україні, є передача частини повноважень державної влади на місця, що дозволяє на місцевому рівні проводити законотворчу роботу в галузі оподаткування, програм економічного розвитку і впливати на розвиток підприємств. Розвиток місцевого самоврядування відкриває для підприємств нові можливості для взаємовигідних відносин з місцевими органами влади.

На зміни у факторах прямого впливу підприємство може реагувати двоюко: воно може перебудувати внутрішнє середовище та проводити політику як пристосування, так і політику активної чи пасивної протидії.

Суб'єктивні зовнішні чинники – сукупність чинників довкілля, що має опосередкований вплив на функціонування та розвитку підприємства. Чинники непрямого впливу грають роль фонових факторів, які збільшують чи зменшують економічну стійкість. До цієї групи чинників відносять стан економіки, природні, соціально-політичні чинники тощо [17-19]:

1. Політична ситуація – від того, яка складається політична ситуація в країні, залежить надходження інвестицій із зарубіжних країн, відкриття зарубіжних ринків для вітчизняних товарів. Крім того, на стані компанії позначається політична ситуація в країні в цілому та в окремих регіонах. Стабільна політична ситуація позитивно впливає на інвестиційну привабливість країни, що сприяє розвитку підприємницької діяльності. Політична нестабільність спричиняє не тільки відтік інвестиційного капіталу, але й зумовлює банківську кризу, що негативно впливає на виробничо-господарську діяльність малих підприємств, власний капітал яких обмежений. Формуючи інноваційну політику цим підприємствам необхідно враховувати розвиток науково-технічного прогресу та застосовувати на практиці результати його досягнень. Це забезпечить ефективність їх господарювання шляхом створення конкурентних переваг, що зміцнять ринкові позиції малих підприємств..

2. Економічна ситуація – один із серйозних чинників, які впливають на розвиток підприємства. Котирування акцій вітчизняних підприємств на фондовому ринку, ціни на енергоносії, курс національної валюти, рівень інфляції, процентні ставки за кредитами є показниками, що відображають стан національної економіки. На розвиток підприємства великий вплив має фаза розвитку економіки країни. Економічний підйом благотворно діє на підвищення ділової активності, розвиток підприємства, а спад негативно.

3. Науково-технічний прогрес – значним чином впливає на таку складну систему, як підприємство. Відкриття у галузі високих технологій, електроніки,

комп'ютерної техніки, створення нових матеріалів дозволили практично за лічені десятки років кардинально змінити виробництво на підприємствах, дозволивши випускати високоякісну продукцію, значно знизивши витрати матеріальних та людських ресурсів. Бурхливий розвиток науково-технічного прогресу ставить перед сучасним суспільством проблему зайнятості населення, але вона вирішуватиметься за рахунок розвитку нових сфер застосування людської діяльності.

4. Інформаційне забезпечення – потрібно виділити як окремий чинник, оскільки важливість інформації останнім часом у зв'язку з розвитком сучасних комунікаційних систем без перебільшення величезна. Сучасні підприємства буквально пронизують інформаційні потоки. Даний фактор може ставитися як до зовнішнього, так і до внутрішнього середовища організації (формуючи інформаційне середовище компанії). Від того, наскільки ефективними є внутрішні потоки інформації на підприємстві, наскільки воно здатне приймати та аналізувати інформацію із зовнішнього середовища, залежить його подальший розвиток та адаптація до можливих змін.

До факторів непрямого впливу підприємство змушене максимально пристосовувати свої цілі, завдання, структуру, технологію, персонал.

Визнаючи глибокий і нерозривний зв'язок факторів прямого та непрямого впливу, їх взаємообумовленість, слід зазначити, що в ті чи інші періоди розвитку суспільства, особливо в період трансформації суспільно-економічних відносин, найчастіше детермінує роль факторів непрямого впливу (політичних, правових, екологічних). Кардинальні зміни економічного курсу, впровадження та розвиток ринкових економічних відносин у суспільстві стало результатом насамперед впливу політичних факторів. Впровадження приватної власності, приватизація – одночасно форма та результат цього впливу.

Внутрішні фактори – фактори внутрішнього середовища підприємства, що впливають на його функціонування та розвиток. Перерахуємо їх [20]:

1. Виробництво – складний процес, що характеризується наявністю відповідного обладнання, технологій, кваліфікації персоналу. Від того наскільки

досконале обладнання та застосовувані технології, залежить якість продукції і, отже, її конкурентоспроможність. Виробництво є основним внутрішнім фактором, що визначає економічну стійкість підприємства.

2. Особливу роль у забезпеченні економічної стійкості підприємств відіграє система стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємству підвищити ефективність управління, закласти основи стабільного розвитку бізнесу та передбачивши можливі негативні впливи зовнішнього середовища розробити заходи протидії. Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій, а також розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

3. Фінанси – від того, як відбувається на підприємстві планування фінансів, залежить залучення інвестицій, поповнення оборотних коштів, використання отриманого прибутку та загалом розвиток підприємства.

4 Організаційну структуру слід розуміти як систему, що дозволяє раціонально використовувати людей, фінанси, устаткування, предмети праці, площі підприємства.

5. Персонал – розглядається як один з основних видів ресурсів, без якого неможливе функціонування підприємства. Від кваліфікації персоналу, від мотиваційних стимулів безпосередньо залежить стійкість діяльності підприємства та його сталий розвиток.

6. НДОКР – наукові дослідження та організація конструкторських розробок мають значний вплив на розвиток підприємства, дозволяють підприємству йти у ногу із часом, удосконалюючи технології, підвищуючи конкурентоспроможність.

Таким чином виявлені ключові чинники, що впливають сталий розвиток підприємства. До факторів, які не залежать від діяльності підприємства, належать:

- загальноекономічні – зменшення обсягу національного доходу, зростання інфляції, уповільнення платіжного обороту, нестабільність податкової

системи та регулюючого законодавства, зниження рівня реальних доходів населення, зростання безробіття;

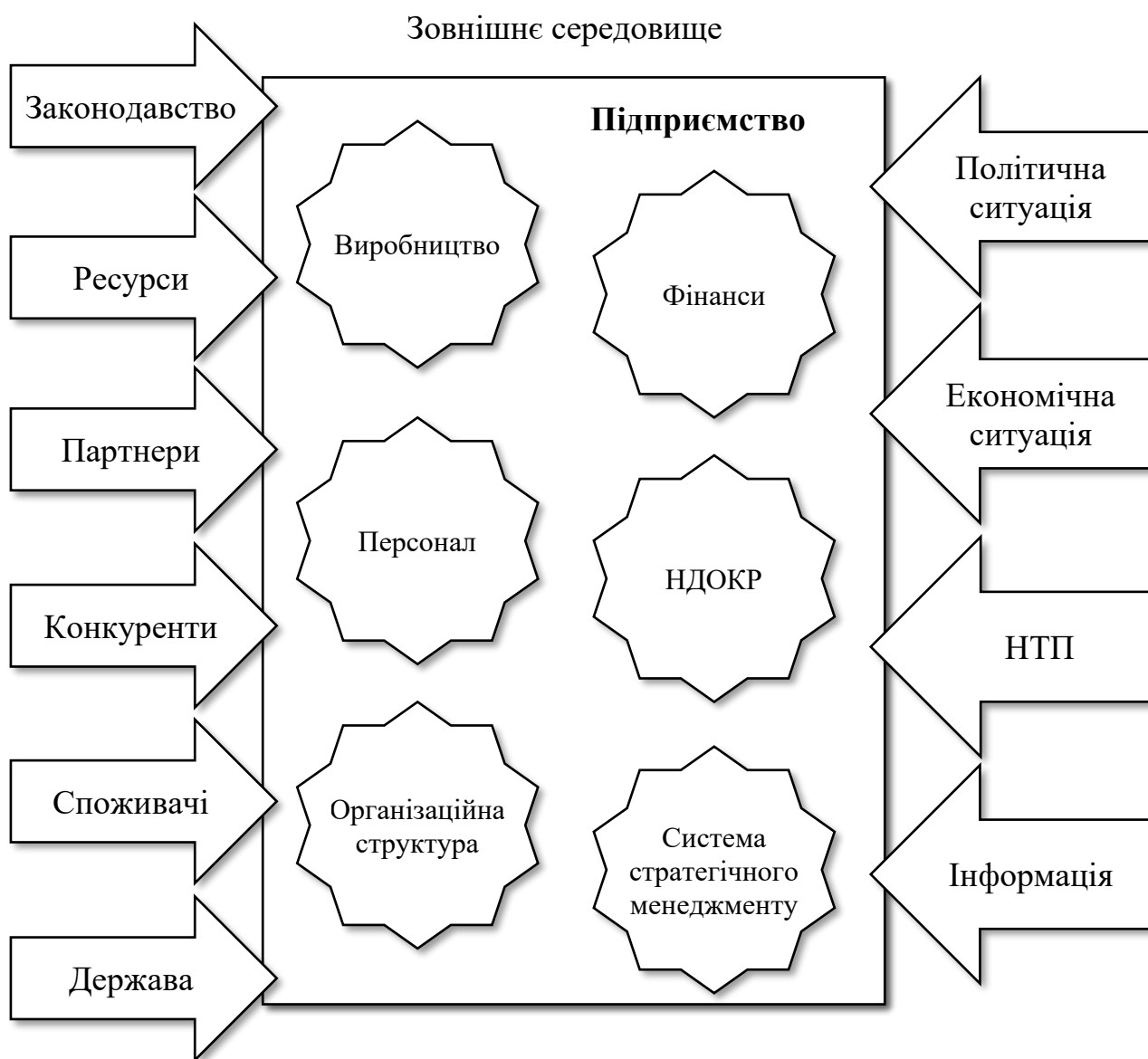


Рисунок 1. 6 – Чинники, що залежать від діяльності підприємства та впливають на його розвиток

- ринкові – зниження ємності внутрішнього ринку, посилення монополізму на ринку, суттєве зниження попиту, зростання пропозиції товарів-субститутів, зниження активності ринку, нестабільність валютного ринку;
- інші – політична нестабільність, негативні демографічні тенденції, стихійні лиха, погіршення криміногенної обстановки. Здатність підприємства

долати кризи, перемагати у конкурентній боротьбі, зберігати сталий розвиток багато у чому залежить від впливу внутрішньої групи чинників.

Чинники, що залежать від діяльності підприємства та впливають на його сталий розвиток, представлені на рис. 1.6.

Отже, запропонована класифікація чинників внутрішнього середовища, які впливають на сталий розвиток промислового підприємства, дозволяє оцінити стан підприємства, виявити причини нестійкого розвитку подальшого вибору альтернатив стратегічного управління.

2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОММАШРЕДУКТОР»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Проммашредуктор»

ТОВ «Проммашредуктор» – це сучасне інженерно-комерційне підприємство, що спеціалізується на постачанні промислового приводного обладнання та забезпеченні технічних рішень для підприємств машинобудування, харчової, хімічної, легкої промисловості, аграрного сектора та логістики.

Підприємство було засноване 3 березня 2006 року в м. Дніпро. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Засновники поставили за мету створити гнучкий інженерно-комерційний майданчик, орієнтований на інноваційні рішення в галузі приводної техніки. Статутний капітал підприємства становить 35 000 гривень. За роки функціонування підприємство зарекомендувало себе як надійний постачальник приводного обладнання в Україні [21].

ТОВ «Проммашредуктор» спеціалізується на комплексному постачанні приводної техніки, зокрема:

- електродвигунів асинхронного та колекторного типу;
- редукторів і мотор-редукторів різних типів (циліндричні, черв'ячні, конічні, комбіновані);
- частотних перетворювачів та електроніки керування;
- крокових двигунів і серводвигунів;
- лінійних актуаторів;
- промислових муфт, лебідок, шестерень, запасних частин.

Крім постачання, підприємство надає послуги з підбору обладнання, консалтингу та сервісного обслуговування.

Асортиментний ряд ТОВ «Проммашредуктор» (табл. 2.1) охоплює широкий спектр приводного обладнання, що відповідає потребам різних галузей

промисловості [22]. Основні категорії продукції включають електродвигуни, редуктори, частотні перетворювачі, лінійні актуатори, крокові та серводвигуни, промислові муфти, лебідки, а також запасні частини.

Таблиця 2.1 – Асортимент ТОВ «Проммашредуктор»

Категорія продукції	Опис продукції	Основні бренди / ТМ	Основні характеристики
Електродвигуни	Асинхронні та колекторні двигуни різної потужності	SigmaMotor, Shayang Ye	Потужність від 0,06 до 30 кВт, різні типи кріплень
Редуктори та мотор-редуктори	Черв'ячні, циліндричні, конічні, комбіновані редуктори	STM, Chiaravalli, SigmaMotor	Передаточне число від 1:3 до 1:1500
Частотні перетворювачі	Пристрої керування швидкістю електродвигунів	INVT	Потужність до 75 кВт, програмовані режими роботи
Лінійні актуатори	Електромеханічні приводи для лінійного переміщення	King Right Motor	Хід від 50 до 500 мм, сила до 2000 Н
Крокові та серводвигуни	Точне позиціонування в автоматизованих системах	SigmaMotor, Shayang Ye	Кроковий кут 1.8°, напруга 12–48 В
Промислові муфти	З'єднувальні механізми для валів і двигунів	KTR	Різні типи: жорсткі, пружні, втулкові
Лебідки і приводи	Механізми для підйому та переміщення вантажів	SigmaMotor	Вантажопідйомність від 200 кг до 2 тонн
Запасні частини	Шестерні, підшипники, ущільнення, електричні комплектуючі	Різні виробники	Відповідають стандартам якості виробників

Електродвигуни представлені асинхронними та колекторними моделями різної потужності, які виробляються під власною торговою маркою SigmaMotor, а також імпортованими брендами, такими як Shayang Ye. Ці двигуни мають широкий діапазон потужності – від малопотужних до промислових, і оснащені різними типами кріплень, що забезпечує їхнє застосування в різних технологічних процесах.

Редуктори та мотор-редуктори компанія пропонує у різних конструктивних виконаннях: черв'ячні, циліндричні, конічні та комбіновані. Продукція представлена відомими світовими брендами STM, Chiaravalli, а також лінійкою SigmaMotor, що дозволяє задовольнити потреби замовників із різними вимогами до передаточного числа та навантаження.

Частотні перетворювачі марки INVT призначені для керування швидкістю електродвигунів, що забезпечує ефективне та енергозберігаюче функціонування приводних систем. Вони мають різні програмовані режими роботи та охоплюють потужності до 75 кВт.

Лінійні актуатори від King Right Motor використовуються для електромеханічного переміщення у лінійному напрямку. Вони характеризуються різною довжиною ходу та силовими показниками, що дозволяє застосовувати їх у промисловій автоматизації.

Крокові та серводвигуни, що поставляються під торговими марками SigmaMotor і Shayang Ye, забезпечують точне позиціонування в системах автоматизації. Вони мають стандартний кроковий кут та варіанти напруги, що робить їх універсальними у застосуванні.

Промислові муфти бренду KTR використовуються для з'єднання валів і двигунів, представлені різними типами, що дозволяє вибирати оптимальні варіанти для конкретних механічних систем.

Лебідки і приводи власної торгової марки SigmaMotor призначені для підйому та переміщення вантажів різної маси, що робить їх корисними у логістиці та виробництві.

Також у асортименті підприємства присутні запасні частини – шестерні, підшипники, ущільнення та електричні комплектуючі від різних виробників, що відповідають високим стандартам якості.

Завдяки такому різноманіттю товарів, ТОВ «Проммашредуктор» може комплексно забезпечити потреби клієнтів у приводному обладнанні для широкого кола промислових застосувань.

Компанія також є регіональним представником таких виробників [23]:

- STM (Італія) – редуктори і мотор-редуктори;
- Chiaravalli (Італія) – передавальні механізми і комплектуючі;
- INVT (Китай) – частотні перетворювачі, системи автоматизації;
- Shayang Ye (Тайвань) – мотор-редуктори і електродвигуни;
- King Right Motor (Тайвань) – лінійні актуатори та серводвигуни;

- КТР(Німеччина) – муфти і з'єднувальні елементи.

Окрім цього, компанія активно розвиває власну лінійку продукції під торговою маркою SigmaMotor, яка включає мотор-редуктори, двигуни, актуатори та інше обладнання.

ТОВ «Проммашредуктор» має компактну, але ефективну структуру управління. Штат працівників складається з:

- керівника компанії (генерального директора);
- менеджерів із продажу та логістики;
- інженерів із підбору обладнання;
- сервісних спеціалістів;
- бухгалтера та адміністративного персоналу.

Підприємство впроваджує принципи клієнтоорієнтованості та індивідуального підходу до кожного замовника, що дозволяє забезпечити високий рівень довіри та лояльності серед партнерів.

ТОВ «Проммашредуктор» обслуговує клієнтів по всій території України. Продукція компанії активно використовується як на великих підприємствах, так і на середніх і малих виробничих майданчиках. Компанія також бере участь у виставках, форумах та інженерно-промислових подіях, постійно оновлюючи свій асортимент відповідно до запитів ринку.

До ключових конкурентних переваг ТОВ «Проммашредуктор» належать (рис. 2.1):

- наявність широкого асортименту обладнання від провідних світових виробників;
- глибока технічна компетентність персоналу;
- можливість швидкого постачання продукції завдяки наявності складу;
- гнучкі умови співпраці для постійних клієнтів;
- підтримка повного життєвого циклу обладнання – від підбору до сервісу.

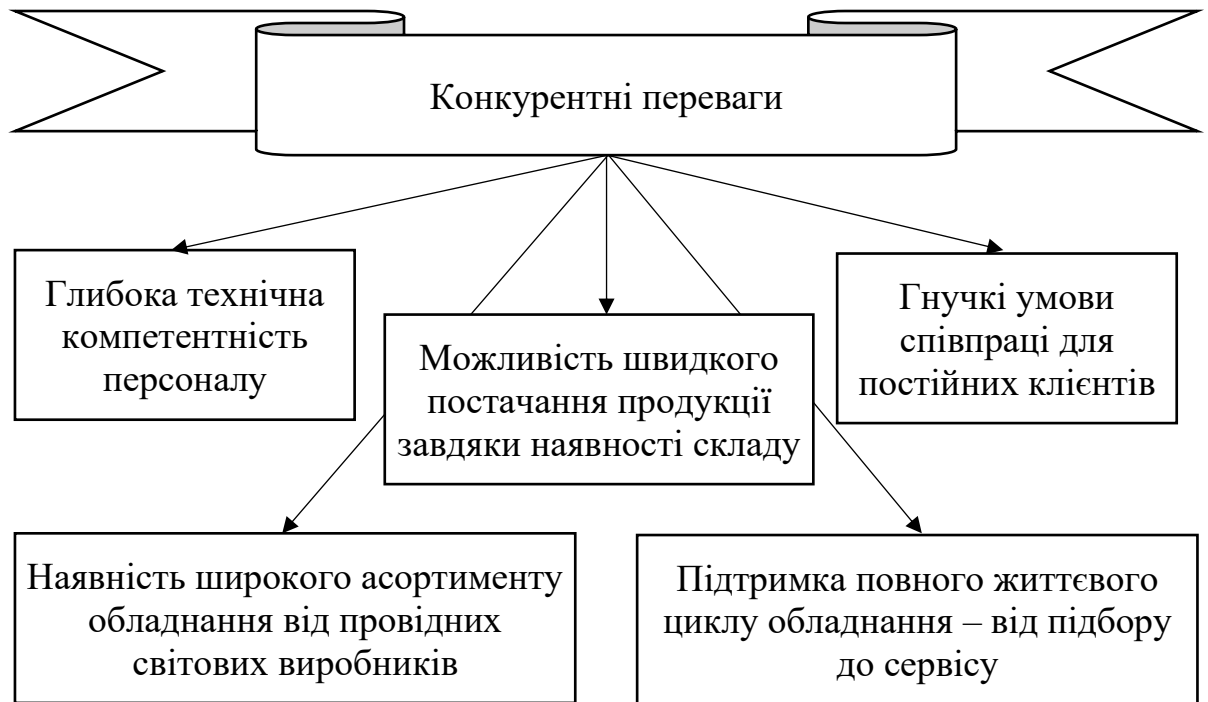


Рисунок 2.1 – Конкурентні переваги ТОВ «Проммашредуктор»

Таким чином, ТОВ «Проммашредуктор» є стабільною, клієнтоорієнтованою компанією, яка активно розвивається на ринку промислового обладнання, зберігаючи високу динаміку адаптації до технологічних і ринкових змін.

2.2. Аналіз результатів господарювання ТОВ «Проммашредуктор»

Важливим показником, що характеризує роботу підприємства, є собівартість продукції, робіт та послуг. Від її рівня залежать фінансові результати діяльності підприємств, можливість розширення виробництва.

В собівартість включаються всі витрати компанії, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції. Її показники характеризують рівень використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Динаміка собівартості продукції ТОВ «Проммашредуктор» протягом 2021 – 2024 рр. за елементами витрат наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат

Найменування показника	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	998317	1354313	1314786	1474587
Витрати на оплату праці	53627	32845	60357	59973
Відрахування на соціальні заходи	13382	7477	15089	14993
Амортизація	29021	42185	43760	42645
Інші операційні витрати	180485	235629	208574	177643
Разом	1274832	1672449	1642566	1769841

В результаті аналізу зміни собівартості продукції за елементами витрат встановлено, що в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. загальна собівартість збільшилась на 397617 тис. грн., в тому числі за рахунок матеріальних витрат – на 355996 тис. грн., проте зменшились витрати компанії на оплату праці та відрахування на соціальні заходи відповідно на 20782 тис. грн. та 5905 тис. грн.

Протягом 2023 р. собівартість зменшилась на 29883 тис. грн., у тому числі за рахунок зменшення матеріальних витрат на 39527 тис. грн. та інших операційних витрат, однак збільшились витрати ТОВ «Проммашредуктор» на оплату паці, відрахування на соціальні заходи та амортизація відповідно на 27512 тис. грн, 7612 тис. грн та 1575 тис. грн. В 2024 р. собівартість продукції збільшилась до 1769841 тис. грн за рахунок матеріальних витрат, які зросли на 159801 тис. грн, проте зменшились витрати ТОВ «Проммашредуктор» на оплату праці на 384 тис. грн, відрахування на соціальні заходи – на 96 тис. грн, амортизація – на 1115 тис. грн та інші операційні витрати – на 30931 тис. грн.

Групування витрат на виробництво та реалізацію продукції за елементами необхідне для дослідження матеріаломісткості, трудомісткості, фондомісткості продукції. Структура собівартості за елементами витрат протягом 2021 – 2024 рр. наведена на рис. 2.2 – 2.5.

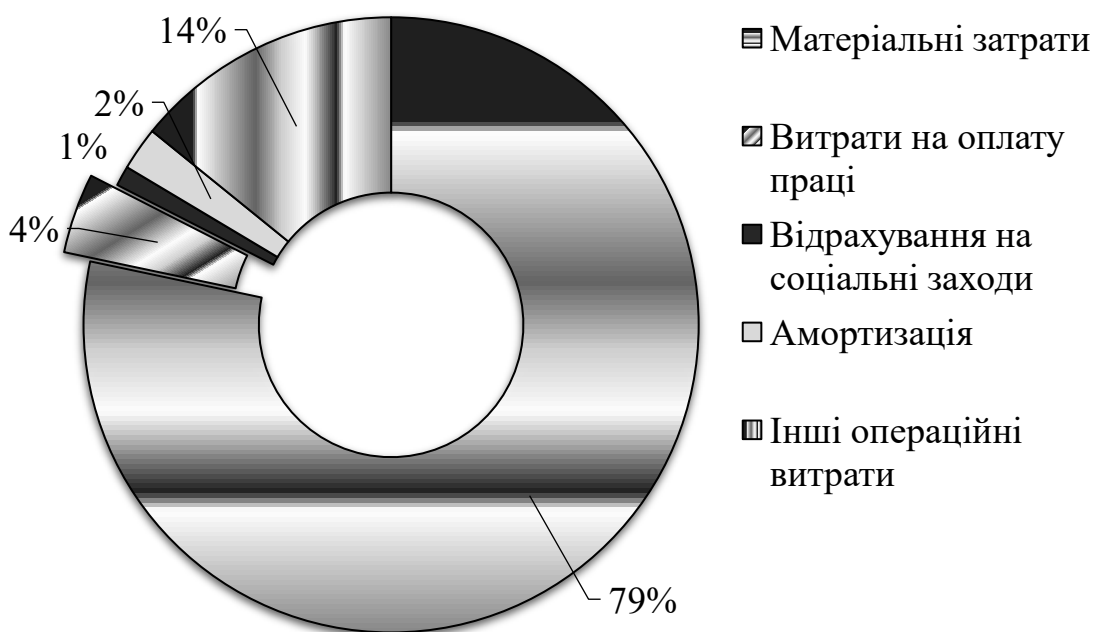


Рисунок 2.2 – Структура собівартості продукції ТОВ «Проммашредуктор» за елементами витрат у 2021 р.

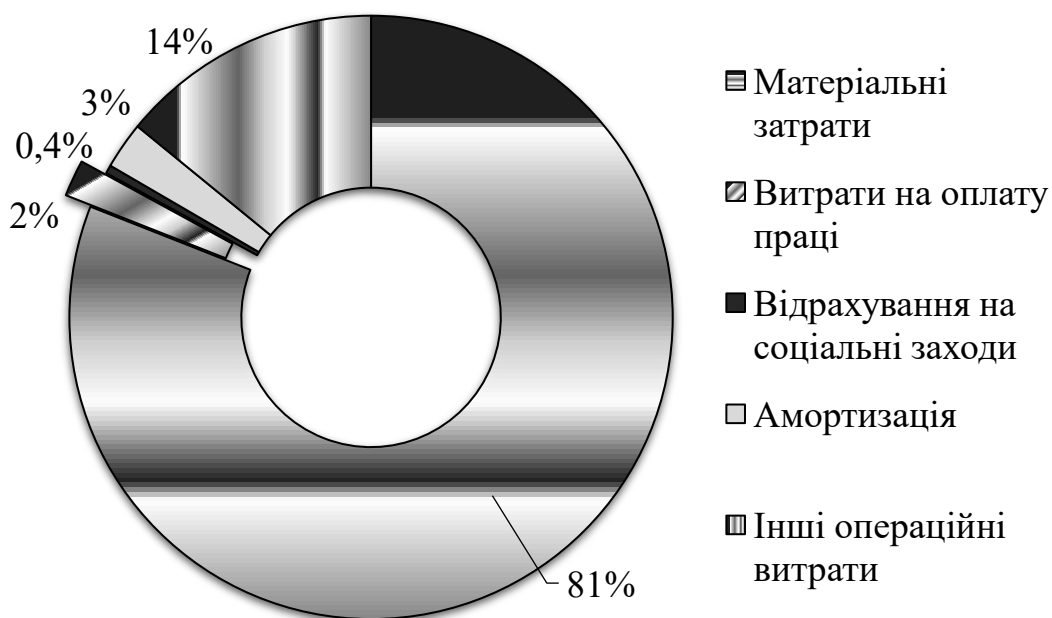


Рисунок 2.3 – Структура собівартості продукції ТОВ «Проммашредуктор» за елементами витрат у 2022 р.

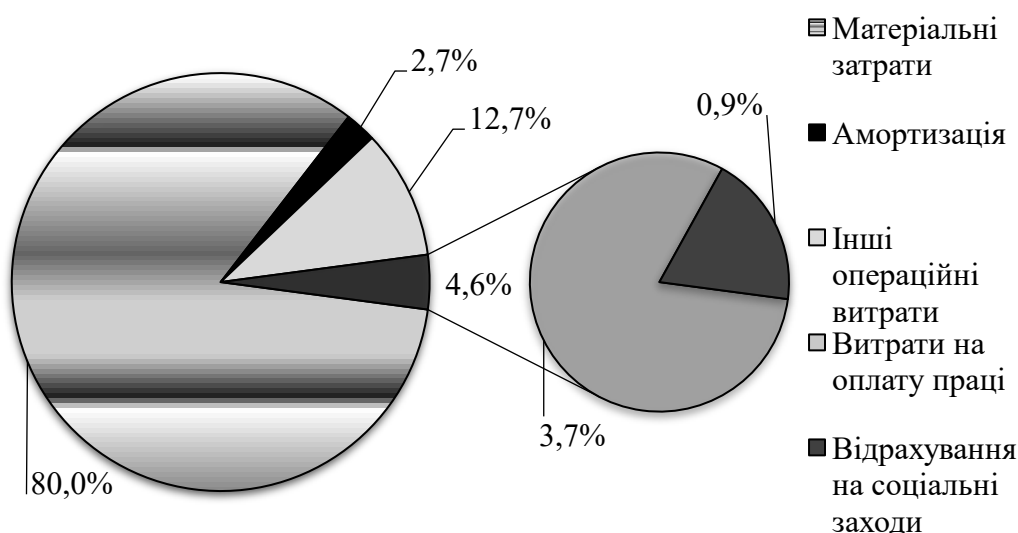


Рисунок 2.4 – Структура собівартості продукції за елементами витрат у 2023 р.

Протягом періоду, що аналізується, у загальному обсязі собівартості продукції ТОВ «Проммашредуктор» найбільшу долю складають матеріальні витрати, які збільшуються від 79 % у 2021 р. до 83,3 % у 2024 р. Слід відзначити, що протягом 2021 – 2022 рр. доля витрат на оплату праці зменшилась на 2 %, в той час як доля амортизаційних відрахувань збільшилась на 1 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

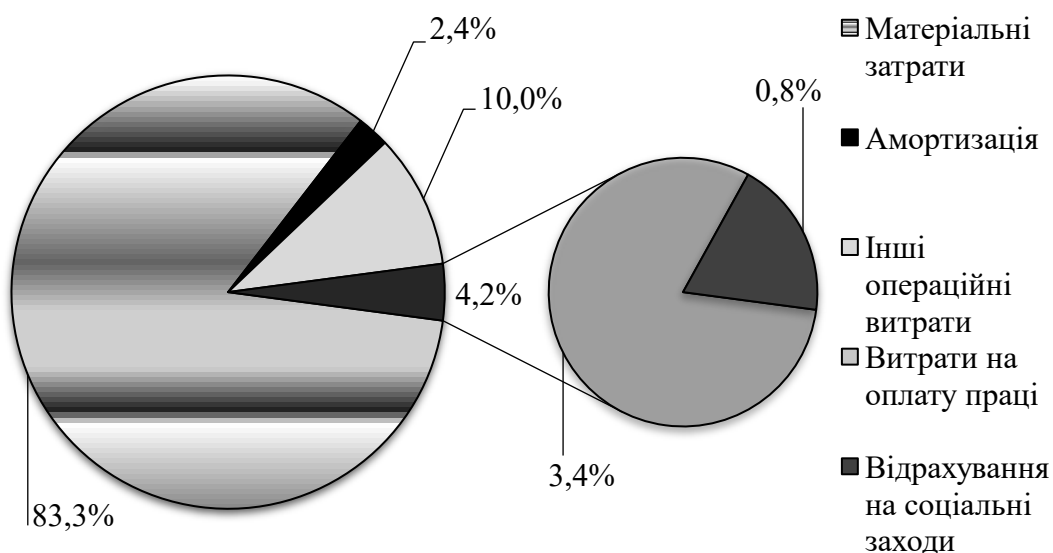


Рисунок 2.5 – Структура собівартості продукції за елементами витрат у 2024р.

У 2023 р. витрати ТОВ «Проммашредуктор» на оплату праці та соціальні

відрахування склали лише 4,6 % загального обсягу собівартості, а у 2024 р. вони зменшились до 4,2%. Інші операційні витрати підприємства у 2021 р. та 2022 р. склали 14 % , проте у 2023 р. їх доля зменшилась до 12,7 %, а у 2024 – до 10%. Доля амортизаційних відрахувань в загальному обсязі витрат на виробництво та реалізацію продукції складає 2 % у 2021 р., 3 % – у 2022 р., проте надалі вона зменшилась до 2,7% – у 2023 р. та 2,4 % – у 2024 р.

В результаті аналізу структури собівартості продукції ТОВ «Проммашредуктор» встановлено, що продукція матеріаломістка, а зменшення долі витрат на оплату праці в загальному обсязі зумовлює необхідність розробки та впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня матеріального стимулу працівників та розробки і впровадження заходів, спрямованих на удосконалення стратегії розвитку підприємства, з метою збільшення обсягів продажів особливо в умовах кризи, з якою зіштовхнулися компанії протягом 2023р.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Проммашредуктор»

Стаття	Рік				Різниця		
	2021	2022	2023	2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Дохід від реалізації продукції	1518496	2012389	2295484	2435479	493893	283095	139995
Собівартість реалізованої продукції	1020926	1353973	1642566	1769841	333047	288593	127275
Інші операційні доходи	44376	161183	132644	127498	116807	-28539	-5146
Інші фінансові доходи	8952	66	153	260	-8886	87	107
Інші доходи	36	40033	367	439	39997	-39666	72
Фінансові витрати	21106	59743	46336	44698	38637	-13407	-1638
Інші витрати	1478	295481	3411	4371	294003	-292070	960
Чистий прибуток (збиток)	-145313	76023	49338	52953	221336	-26685	3615

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою

отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Прибуток – це частина новоствореної вартості, показник результату фінансово-господарської діяльності підприємства, який розраховується як різниця між доходами і витратами. Розрізняють валовий, операційний, чистий прибуток, прибуток до оподаткування, прибуток від звичайної діяльності. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Проммашредуктор» наведений в табл. 2.3.

В результаті аналізу фінансових результатів ТОВ «Проммашредуктор» протягом 2021 – 2024 рр. встановлено, що в 2021 р. компанія зазнала збитків у розмірі 145313 тис. грн. Проте, у 2022 р. дохід від реалізації збільшився на 49383 тис. грн., собівартість реалізованої продукції – на 333047 тис. грн., чистий прибуток – на 221336 тис. грн. У 2023 р. чистий прибуток ТОВ «Проммашредуктор» зменшився на 26685 тис. грн. у порівнянні з минулим роком, у тому числі за рахунок зменшення інших операційних доходів на 28539 тис. грн., інших доходів – на 39666 тис. грн., фінансових витрат – на 13407 тис. грн. та інших витрат – на 292070 тис. грн., позитивно на рівень прибутку вплинуло збільшення виручки від реалізації на 283095 тис. грн., собівартості продукції – на 288593 тис. грн. та інших фінансових доходів – на 87 тис. грн. У 2024 р. чистий прибуток підприємства збільшився на 3615 тис. грн. і склав 52953 тис. грн, за рахунок збільшення виручки від реалізації продукції, її собівартості, інших фінансових доходів, інших доходів та зменшення фінансових витрат.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому та доходність різних напрямків діяльності, окупність витрат тощо. Вони більш повно, у порівнянні з прибутком, відображають результати господарювання, тому що показують співвідношення ефекту з використаними ресурсами. Показники рентабельності розподіляються за групами [24]:

- показники, що характеризують окупність витрат виробництва та інвестиційних проектів;
- показники, що характеризують прибутковість продаж;
- показники, що характеризують доходність капіталу та його частин.

Проаналізуємо рентабельність реалізованої продукції ТОВ «Проммашредуктор», яка характеризує ефективність витрат на її виробництво та розраховується за формулою [24]:

$$R = \frac{P_{\text{реал}}}{C_{\text{реал}}}, \quad (2.1)$$

де $P_{\text{реал}}$ – прибуток, одержаний підприємством в результаті реалізації продукції;

$C_{\text{реал}}$ – собівартість реалізованої продукції.

Рівень рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Проммашредуктор» протягом 2021 – 2024 рр. наведено на рисунку 2.6. У 2021 р. рівень рентабельності реалізованої продукції склав 31,5 %, у 2022 р. він практично не змінився і склав 31,1 %, проте протягом наступних років рівень рентабельності зменшився відповідно на 7,6 % та 2,2 %.

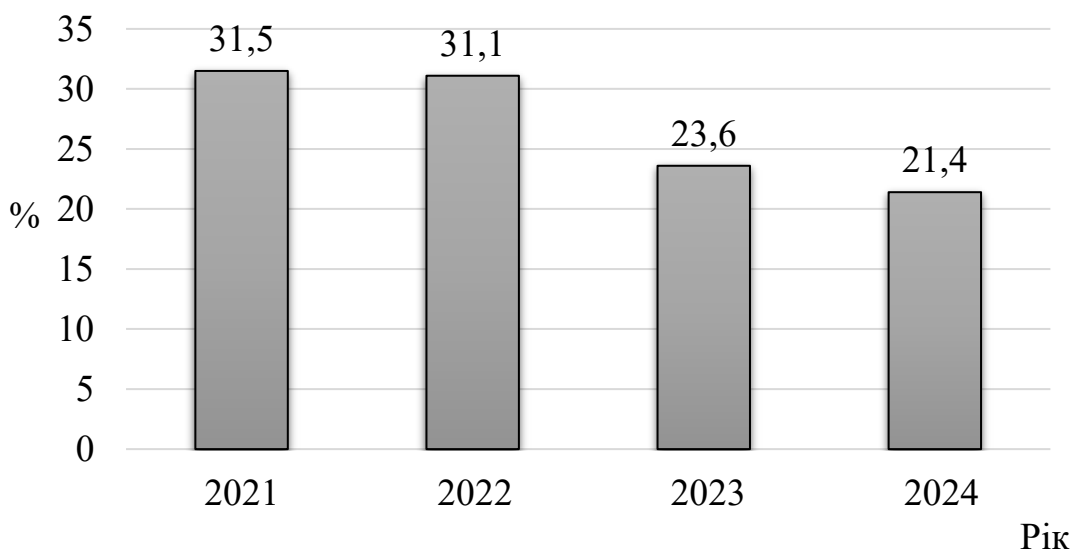


Рисунок 2.6 – Рівень рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Проммашредуктор»

Наступним показником, що характеризує ефективність підприємницької діяльності та показує долю прибутку, який припадає на одну гривню отриманого підприємством доходу від реалізації, є рентабельність продаж. Вона

розраховується за формулою:

$$R_{\Pi} = \frac{\Pi_{\text{реал}}}{\text{ВР}}, \quad (2.2)$$

де ВР – виручка від реалізації продукції.

У 2021 р. рівень рентабельності продаж продукції ТОВ «Проммашредуктор» склав 21,2% (рис. 2.7).

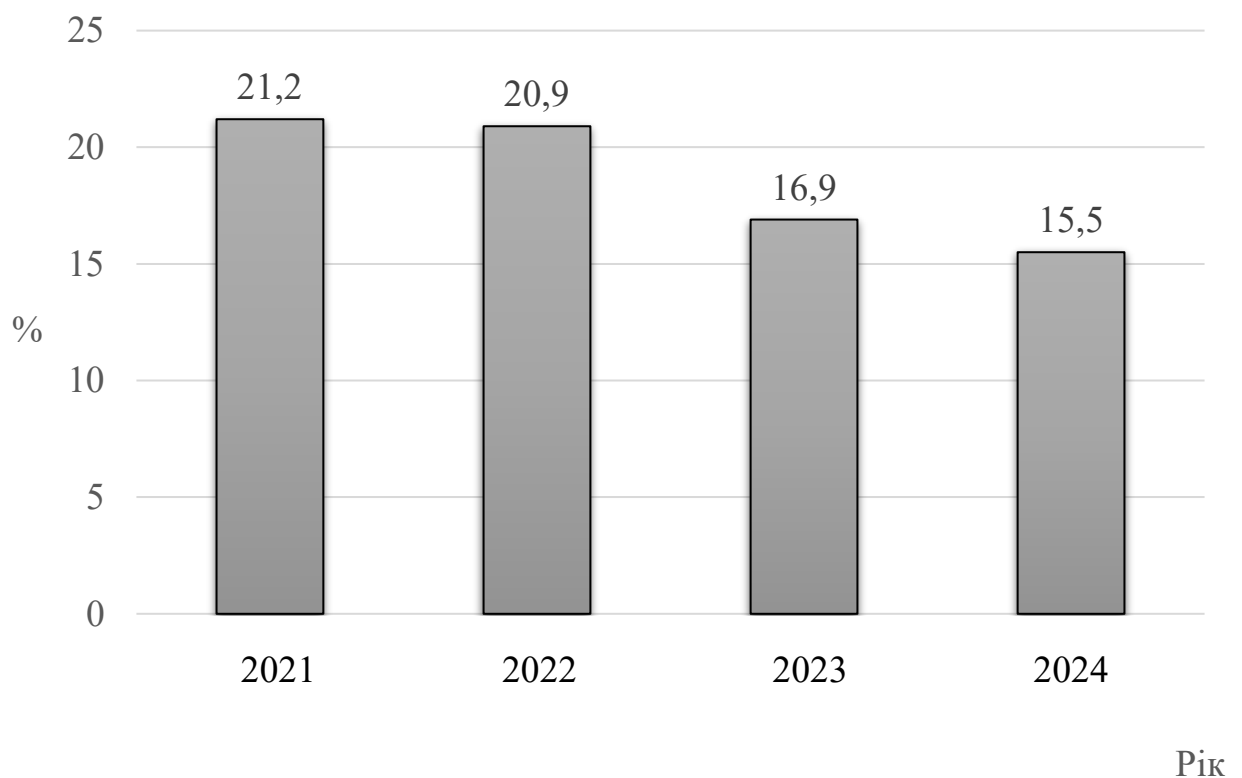


Рисунок 2.7 – Рівень рентабельності продаж продукції ТОВ «Проммашредуктор»

Протягом 2022 – 2024 рр. зазначений показник зменшувався до 20,9 % в 2022 р., 16,9 % - в 2023 р. В 2024 р. на одну гривню доходу від реалізації продукції ТОВ «Проммашредуктор» припадало лише 15,5 % валового прибутку. У результаті аналізу показників рентабельності встановлено, що протягом 2021 – 2024 рр. зменшується не тільки доля прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво, але й ефективність продаж продукції ТОВ «Проммашредуктор».

Це обумовлює необхідність розробки та впровадження заходів, спрямованих на удосконалення стратегії розвитку підприємства.

2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Проммашредуктор»

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, який дозволяє оцінити як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні чинники, що впливають на його діяльність. Назва методу є акронімом англійських слів [25]:

- S (Strengths) – сильні сторони підприємства, його внутрішні переваги;
- W (Weaknesses) – слабкі сторони, внутрішні недоліки, які можуть заважати розвитку;
- O (Opportunities) – можливості, сприятливі зовнішні фактори та перспективи;
- T (Threats) – загрози, зовнішні ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність.

Основна мета SWOT-аналізу полягає в тому, щоб створити цілісне уявлення про становище підприємства в конкурентному середовищі та визначити стратегічні напрями його розвитку. Метод дозволяє побачити, які внутрішні ресурси компанія може використати для реалізації зовнішніх можливостей, а також у яких сферах потрібно зменшити слабкі сторони або уникнути загроз [26].

Особливо важливим є застосування SWOT-аналізу в умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства змушені оперативно реагувати на зовнішні зміни, адаптуючи свою стратегію до нових реалій. Методика є простою у використанні, однак вимагає глибокого аналізу даних і обґрунтованої оцінки як внутрішніх процесів, так і ринкових умов.

Таким чином, SWOT-аналіз є важливим етапом стратегічного управління підприємством, оскільки сприяє виявленню пріоритетів у розвитку, допомагає обґрунтовувати управлінські рішення та підвищує ефективність планування.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та високої конкуренції підприємства повинні постійно переглядати свою стратегію та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення сталого розвитку. Одним із найефективніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також проаналізувати зовнішні можливості та загрози. Для підприємств, що функціонують у сфері технічного забезпечення промисловості, таких як ТОВ «Проммашредуктор», SWOT-аналіз є особливо важливим з огляду на кілька чинників:

1. Технічна спеціалізація – підприємство працює на висококонкурентному ринку постачальників приводного обладнання, де особливе значення мають інноваційність, якість продукції та сервіс. Аналіз допомагає визначити ключові внутрішні переваги компанії, які слід посилювати для досягнення конкурентної переваги.

2. Залежність від постачальників і зовнішніх ринків – оскільки значна частина продукції є імпортною або залежною від зовнішніх партнерів, SWOT-аналіз дозволяє виявити зовнішні ризики та адаптувати стратегію компанії до змін у макросередовищі.

3. Потреба в стратегічному розвитку – підприємство активно працює на внутрішньому ринку та прагне до розширення клієнтської бази. SWOT-аналіз допомагає обґрунтувати напрями розвитку, враховуючи реальні можливості зростання та інвестиційної активності.

4. Необхідність підвищення ефективності управлінських рішень – систематизація даних про внутрішній і зовнішній стан підприємства дає змогу формулювати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі всебічного аналізу ситуації.

Таким чином, SWOT-аналіз для ТОВ «Проммашредуктор» (табл. 2.4) є дієвим інструментом стратегічного планування, який дозволяє комплексно оцінити внутрішнє середовище підприємства (сильні та слабкі сторони) і зовнішнє (можливості та загрози), що є основою для формування стратегічних рішень щодо його розвитку.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє систематизувати чинники, що впливають на стратегічне положення ТОВ «Проммашредуктор», та сформуванню основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства.

До сильних сторін підприємства слід віднести широкий асортимент продукції, що включає редуктори, мотор-редуктори, електродвигуни, частотні перетворювачі та елементи автоматизації. Це дає змогу задовольняти різноманітні потреби клієнтів з різних галузей промисловості. Компанія має значний досвід у підборі та впровадженні приводних рішень, забезпечує професійний супровід клієнтів, технічні консультації, що зміцнює її ринкову позицію. Важливими перевагами також є стабільна клієнтська база, висока якість сервісу та післяпродажного обслуговування.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Проммашредуктор»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<i>Сильні сторони (Strengths):</i>	<i>Можливості (Opportunities):</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Широкий асортимент приводного обладнання, включаючи власні ТМ і європейські бренди. – Високий рівень експертизи у сфері редукторів, двигунів, систем керування. – Гнучкий підхід до клієнта, технічна консультація та підбір обладнання. – Відносно висока якість сервісу і післяпродажного обслуговування. – Наявність постійних корпоративних клієнтів і партнерських зв'язків. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростаючий попит на автоматизацію та енергоефективні рішення у вітчизняній промисловості. – Розширення ринку через онлайн-продажі та цифровий маркетинг. – Потенціал участі в державних і муніципальних тендерах. – Розвиток галузі машинобудування та інфраструктурних проєктів в Україні. – Можливість розширення асортименту новими продуктами (актуатори, датчики, контролери).
<i>Слабкі сторони (Weaknesses):</i>	<i>Загрози (Threats):</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Обмежена географія фізичної присутності (переважно онлайн). – Залежність від імпорту окремих комплектуючих і готових виробів. – Відсутність власного виробництва складних технічних вузлів. – Недостатньо активна присутність у соціальних мережах та digital-маркетингу. – Висока конкуренція на локальному ринку в стандартному сегменті продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання конкуренції з боку імпортерів із дешевшим обладнанням. – Курсові коливання валют, що впливають на закупівельні ціни. – Імовірне посилення державного регулювання в імпортній сфері. – Зниження платоспроможності частини підприємств у промисловості. – Військові дії на території України, що ускладнюють логістику, інвестування та стабільність попиту.

Серед слабких сторін можна виокремити залежність від імпортованих комплектуючих і готових виробів, що ускладнює роботу в умовах валютних коливань та нестабільності постачань. Компанія не має власного виробництва складних вузлів, що обмежує її можливості щодо гнучкості у ціноутворенні та термінах постачання. Також варто зазначити недостатню активність у сфері цифрового маркетингу та просування у соціальних мережах, що знижує рівень впізнаваності бренду на нових ринках.

До основних зовнішніх можливостей відносяться зростання попиту на автоматизацію виробничих процесів, розвиток інфраструктурних і машинобудівних проєктів в Україні, а також потенціал цифровізації комунікацій із клієнтами через інтернет-ресурси та онлайн-сервіси. Розширення асортименту за рахунок суміжної продукції, участь у тендерах, пошук нових сегментів споживачів – це напрямки, що відкривають нові горизонти для зростання.

Водночас існують загрози, які можуть стримувати розвиток компанії. Серед них – зростання конкуренції, валютна нестабільність, ризики імпортової залежності, коливання платоспроможності клієнтів. Особливо серйозним викликом є воєнні дії на території України, які ускладнюють логістику, постачання, інвестування та планування. У таких умовах підприємству необхідно оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість і адаптивність у своїй діяльності.

Проведений SWOT-аналіз дозволив всебічно оцінити поточний стан ТОВ «Проммашредуктор» з позиції його внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. У результаті встановлено, що підприємство володіє суттєвим потенціалом для подальшого розвитку за рахунок широкого асортименту якісної технічної продукції, професійного супроводу клієнтів та гнучкого підходу до ринкових потреб.

До найбільш вагомих сильних сторін належать технічна експертиза, партнерські зв'язки, висока якість обслуговування та здатність до адаптації під специфіку замовника. Водночас слабкими місцями залишаються залежність від

імпорту, обмеженість маркетингової активності в цифровому просторі та відсутність власного виробництва технічно складних компонентів.

Серед зовнішніх можливостей виокремлено зростання попиту на автоматизацію виробничих процесів, цифровізацію бізнесу, участь у проєктах модернізації інфраструктури. Проте підприємство змушене діяти в умовах високої конкуренції, коливання валютного курсу та воєнної нестабільності, що створює додаткові ризики для логістики, постачання й інвестиційного планування.

Отже, ТОВ «Проммашредуктор» має об'єктивні передумови для сталого розвитку, але для цього необхідне стратегічне переосмислення напрямів діяльності: диверсифікація асортименту, активізація онлайн-продажів, розвиток сервісного обслуговування та розширення каналів взаємодії з клієнтами. Усвідомлення власних сильних і слабких сторін у поєднанні з аналізом зовнішнього середовища дає змогу сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОММАШРЕДУКТОР»

3.1. Обґрунтування альтернативних напрямів розвитку ТОВ «Проммашредуктор»

Особливістю сучасного етапу розвитку бізнесу в Україні є необхідність виживання в умовах серйозної кризи, пов'язаної, перш за все, із складною економічною ситуацією, яка виникла в результаті війни.

До основних напрямів підвищення платоспроможності та фінансової стійкості, до яких вдаються підприємства, можна віднести спроби реструктуризації та пролонгації кредитів, зниження термінів надання товарного кредиту покупцям, розпродаж товарних запасів, продаж або здачу в оренду частини необоротних активів (обладнання, офісних та складських площ), реструктуризацію кредиторської заборгованості, скорочення операційних витрат (рис. 3.1). Однак насправді можливості компанії обмежені: банки не дають довгострокових кредитів, попит на продукцію падає, заборгованість покупців зростає, а постачальники не лише не дають товарних кредитів, а й посилюють умови оплати та підвищують ціни.

В умовах зростання цін на сировину та матеріали, підвищення тарифів можливості скорочення витрат також дуже обмежені. Насамперед компанії відмовляються від «необов'язкових» статей витрат: рекламні бюджети, витрати на консалтинг, програми навчання персоналу, тощо. Ревізія витрат у більшості випадків показує суттєві можливості економії витрат без шкоди діяльності компанії, що дозволяє навіть підвищити ефективність. Однак великою помилкою є відмова від фінансування інвестиційних проєктів, які забезпечать розвиток компанії та підвищення її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.



Рисунок 3.1 – Шляхи розвитку торгових компаній

Одним із інструментів, що дозволяють зменшити постійні витрати, може стати розвиток аутсорсингу. Він передбачає передачу певних виробничих функцій чи бізнес-процесів іншим організаціям, що спеціалізуються у цій галузі. Застосування аутсорсингу дозволяє організації вивільнити фінансові, людські та організаційні ресурси та сконцентруватися на напрямі своєї ключової компетенції. В даний час компанії широко використовують аутсорсинг не тільки у допоміжних функціях (таких, як юридична підтримка, патентування), а й у маркетингу, бухгалтерському обліку, сфері інформаційної інфраструктури, а також у логістиці та транспорті. Це підвищує гнучкість та мобільність компанії, надає велику перевагу у напрямку економії ресурсів. В результаті,

використовуючи ресурси та виробничі можливості інших підприємств, компанія має більше можливостей у реалізації власних та спільних проєктів.

У разі кризи необхідність шукати перспективні напрями розвитку, реалізовувати інвестиційні проєкти поєднуються з відсутністю можливостей фінансування, обмеженим доступом до інвестицій. Рішенням може стати міжфірмова кооперація та розвиток мережевих організаційних структур (рис. 3.1). Крім того, в умовах кризи керівникам необхідно, з одного боку, оптимізувати систему матеріальної мотивації співробітників, з другого боку, широко використовувати можливості нематеріальної мотивації.

Важливе значення під час кризи має також організаційна культура підприємства. Саме сильна високоефективна організаційна культура сприятиме максимальному використанню потенціалу співробітників, розвитку інновацій, зростанню лояльності споживачів та формуванню стійких конкурентних переваг. В основі формування такої організаційної культури повинні лежати, насамперед, поведінка та стиль керівництва, лідерство. Керівник компанії повинен бути максимально орієнтований на створення сприятливого клімату, стимулювання командної роботи, демонстрацію моделі поведінки, яка сприятиме високій продуктивності та забезпеченню високої якості товарів та послуг. Одним із важливих завдань є підтримання впевненості персоналу у завтрашньому дні, формування системи закликів та декларацій керівництва, націлених на постійне досягнення успіхів, стимулювання ентузіазму. Підвищення командного духу сприяє також залучення співробітників до постановки цілей та завдань організації та пошуку шляхів їх вирішення. Не слід забувати про важливість таких елементів організаційної культури як похвала та подяка керівника, використання різноманітних нагород, грамот, ритуалів заохочення за заслуги.

Таким чином, навіть у період кризи компанія має широкий діапазон можливостей оптимізації та підвищення ефективності своєї діяльності. Проте заходи щодо вдосконалення структур, процесів та методів управління не повинні здійснюватися безсистемно. Доцільною є розробка комплексної програми

антикризового розвитку підприємства, що включає сукупність наступних етапів (рис.3.2):

1. Комплексна діагностика стану підприємства (що включає аналіз фінансово-господарської діяльності, аналіз системи управління, виявлення сильних та слабких сторін організації в умовах зовнішнього середовища).

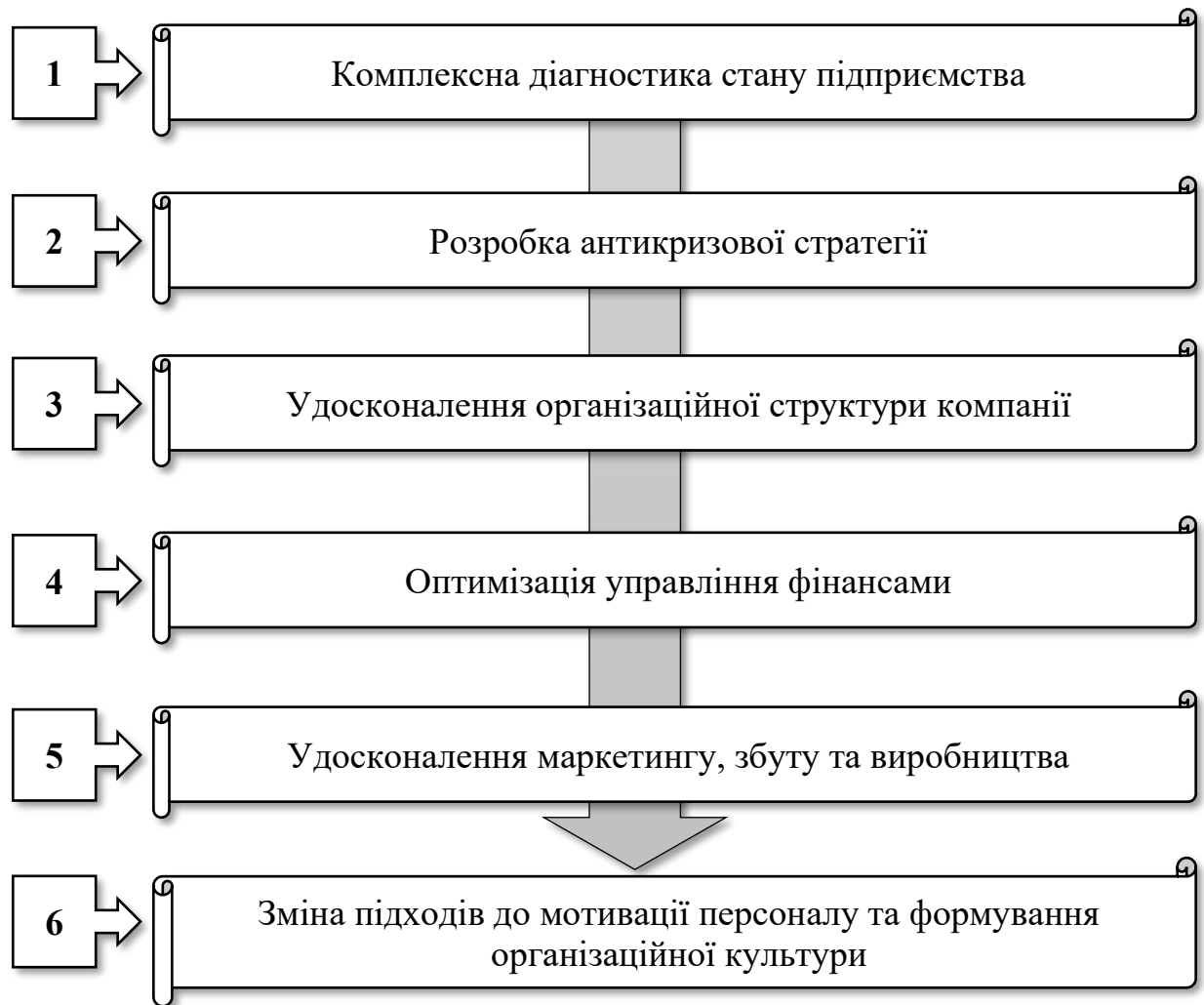


Рисунок 3.2 – Основні етапи розробки програми антикризового розвитку ТОВ «Проммашредуктор»

2. Розробка антикризової стратегії (що включає загальну стратегію компанії, стратегії бізнес-одиниць та функціональні стратегії у галузі фінансів, маркетингу, управління персоналом та ін.).

3. Удосконалення організаційної структури компанії (оптимізація структури виробничих та управлінських ланок, оптимізація чисельності та складу персоналу, форм зайнятості) та інформаційної системи (комунікації, інформаційні потоки, часткова віртуалізація структури).

4. Оптимізація управління фінансами (контроль за витратами, скорочення витрат, системи фінансового планування та обліку, кредитна та інвестиційна політика).

5. Удосконалення маркетингу, збуту та виробництва (стимулювання продажів, пошук нових каналів збуту, можливостей кооперації, аутсорсингу, скорочення витрат на закупівлю, зберігання та реалізацію продукції).

6. Зміна підходів до мотивації персоналу та формування організаційної культури.

Основні методи подолання фінансової кризи в організації включають:

- скорочення витрат;
- збільшення надходження коштів до організації;
- проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;
- визначення стратегії розвитку організації;
- проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.

Скорочення витрат є необхідним кроком у ситуації, коли організація відчуває фінансову кризу. Необхідно централізувати ухвалення всіх рішень, що впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочувати або заморожувати витрати, пов'язані з розвитком існуючих довгострокових проектів: НДКР, капітального будівництва та інших вкладень, окупність яких перевищує один рік.

Методи скорочення витрат включають: контроль витрат, аналіз джерел виникнення витрат, їх класифікацію за рівнем залежності від обсягів виробництва, проведення заходів щодо зниження витрат, оцінку отриманого ефекту.

Основні напрямки діяльності щодо зниження витрат:

- скорочення фонду оплати праці;

- скорочення витрат на сировину та матеріали за рахунок використання більш дешевих компонентів виробів, горизонтальної інтеграції з постачальниками, роботи з місцевими виробниками, запровадження ресурсозберігаючих технологій;

- скорочення виробничих витрат, витрат на ремонт та обслуговування обладнання, витрат на рекламу, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, дослідження ринку, підтримання певної якості послуг.

Важливо визначити найбільш витратні статті балансу, які підлягають скороченню (капітальне будівництво, дорогі стажування для працівників, проведення масштабних маркетингових досліджень, дослідно-конструкторські роботи) та направити ці ресурси на проведення реструктуризації та проекти, що передбачають отримання швидкого прибутку.

Залучення коштів до організації в умовах кризи здійснюється здебільшого за трьома основними напрямками: по-перше, продаж і здавання в оренду активів підприємства; по-друге, оптимізація продажу; по-третє, зміна кредитної політики для прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

Будь-які активи, що перебувають у власності компанії, - будівлі, споруди, машини, обладнання, облігації, акції, векселі банків, можуть бути продані або використані для погашення боргу під час реструктуризації. Це можливо, якщо ці активи не є забезпеченням заборгованості за іншими зобов'язаннями (заставні вимоги). Якщо витрати підприємства на зберігання та обслуговування активів великі, вигідніше продати їх. Цінні папери можна запропонувати придбати кредиторам, які зацікавлені у розширенні сфери своєї діяльності за рахунок придбання пакетів акцій.

Оптимізація продаж вимагає проведення низки важливих заходів:

- цінового регулювання;
- залучення нових замовників;
- укладання контрактів про виробництво на давальницькій сировині;
- запровадження програми торговельних знижок та пільг для споживачів, які платять швидше;

- укладання стратегічних спілок та альянсів;
- оцінки додаткових витрат, пов'язаних із впровадженням у виробництво та просуванням на ринок нової продукції.

Залучення коштів у організацію у вигляді зміни кредитної політики відбувається за допомогою прискорення оборотності дебіторської заборгованості. В умовах високої інфляції особливо важливо мати добре продуману політику щодо постачальників, замовників та інших контрагентів. Основні групи кредиторської заборгованості утворюють заборгованості перед бюджетом, позабюджетними фондами, банками, постачальниками. Дебіторська заборгованість утворюється за рахунок роботи із замовниками, дочірніми товариствами та іншими контрагентами.

Для вибору оптимальної кредитної політики компанія має порівняти потенційні вигоди від збільшення обсягу продажу із вартістю надання додаткових торгових кредитів та ризиком можливої несплати. З метою зниження ризику несплати дебіторської заборгованості організація повинна відстежувати кредитну історію клієнтів (купівельну та платіжну історію). Кредитоспроможність клієнта може бути оцінена на основі кредитної історії взаємин клієнта та компанії. Порівняльний аналіз витрат і вигод кредитної політики має допомогти визначити стратегію, коли розмір непогашеної дебіторської заборгованості є цілком передбачуваним. Використовуються програми пільг та знижок за передоплату, оплату готівкою та своєчасне погашення дебіторської заборгованості. Організація має достатньо точно прогнозувати суми кредиту, які не будуть погашені, щоб розрахувати необхідний резерв для списання безнадійних боргів.

Проведені дослідження підтверджують доцільність розробки та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Проммашредуктор», яка спрямована не тільки на залучення клієнтів, а й на тривалу співпрацю з ними. Важливо залучити потенційних клієнтів у воронку продажів (рис. 3.3). Таким чином ліди (англ. lead) - це користувачі, які висловлюють інтерес до послуг або продуктів компанії, перетворюються на потенційних клієнтів.

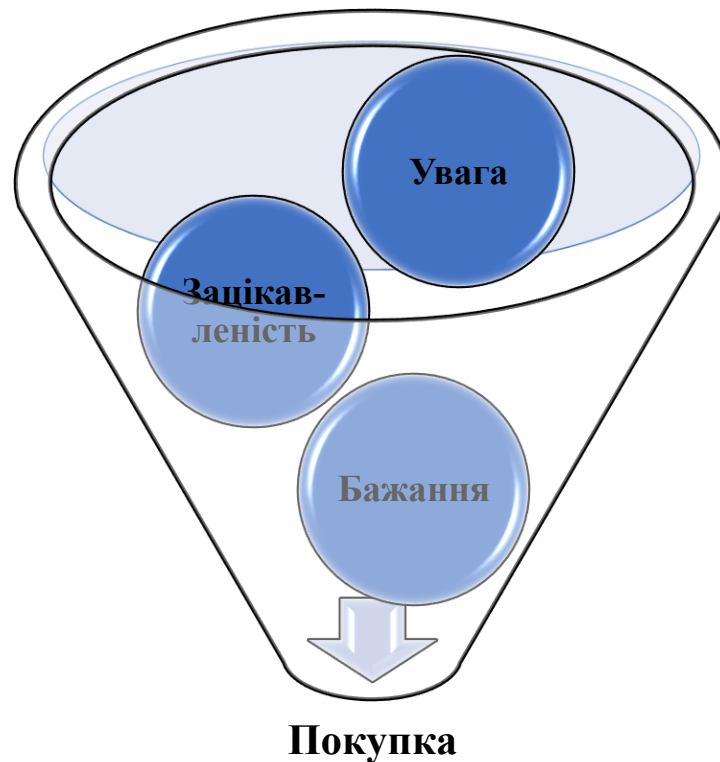


Рисунок 3.3 – Воронка продажів ТОВ «Проммашредуктор»

Для реалізації воронки продажів на практиці доцільно застосувати контент-маркетинг. Саме він допомагає будувати довгострокові взаємини з цільовою аудиторією. Згідно зі статистикою Content Marketing Institute, контент-маркетинг генерує у три рази більше лідів, ніж платна пошукова реклама [26]. Етапи його реалізації наведені на рис. 3.4.

Перш за все необхідно досліджувати цільову аудиторію. Створення контенту заради контенту - це провальна тактика. Збільшення списку розсилки також не є гарантією успіху. Необхідно знати своїх потенційних покупців - їх потреби та інтереси. Доцільно провести дослідження та зібрати максимум цінної інформації. Дізнайтеся вік клієнтів, їх професію, соціальний статус, освіту, місце проживання, хобі, уподобання. Створити контент, який буде цікавий цільову аудиторію, і допоможе у вирішенні існуючих проблем.

Наступний етап - написання контент-плану. Щоб досягти поставлених цілей і підтримати залученість потенційних покупців, необхідно створити план. При цьому взяти до уваги потреби та інтереси клієнтів. Дати відповіді на

актуальні питання. Планування економить час, допомагає уникнути повторюваних матеріалів і дозволяє сфокусуватися на поставлених завданнях.

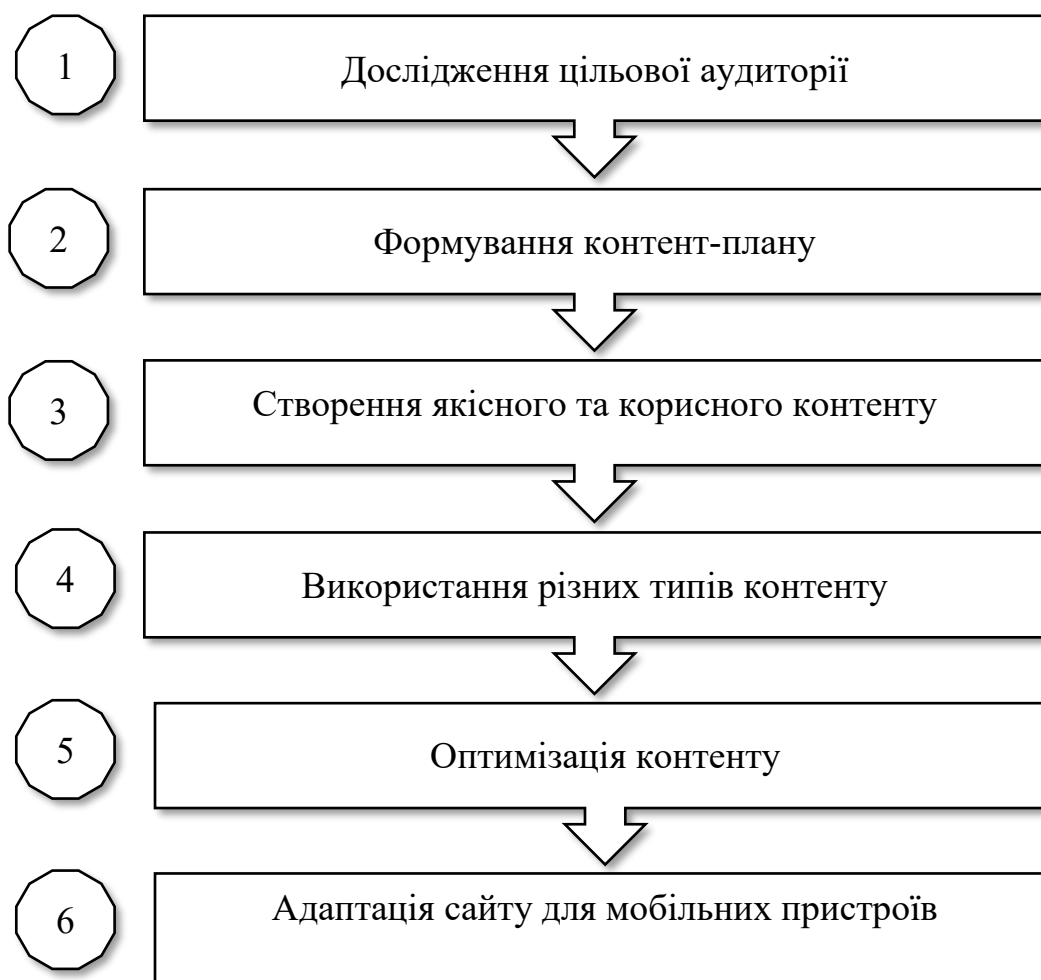


Рисунок 3.4 – Етапи реалізації стратегії контент-маркетингу

Третій етап – формування якісного контенту. Якість контенту визначають 3 фактори: оригінальність, унікальність і цінність. Оригінальний експертний контент, заснований на досвіді, це кращий варіант. Іноді прийнятний якісний рерайтинг. Що стосується кількості публікацій, то немає єдиної відповіді. Не слід нехтувати якістю на користь кількості. Клієнти повинні з нетерпінням чекати новин. Завжди доцільно виправдати їх очікування. А щоб отримати максимальний відгук, слід використовувати сегментацію – поділ потенційних клієнтів на цільові групи підвищить ефективність контент-маркетингу і залученість аудиторії.

Наступна порада – використовувати різні типи контенту. Доцільно використовувати два варіанти: лонгріди і короткі замітки. Такий підхід дозволить оптимізувати контент для пошукових систем і підвищити залученість користувачів. Більш того, варто підключати різні канали комунікації. Види контенту:

- пости в блозі;
- статті та книги;
- навчальні матеріали;
- ілюстрації і фото;
- вебінари;
- відео;
- глосарії і словники;
- діаграми і графіки;
- огляди.

Саме після прочитання заголовка потенційний клієнт приймає рішення, чи варто читати статтю чи ні. Саме тому необхідно зробити назву інформативною, чіткою та інтригуючою.

Навіть якщо у бренду є 10 тисяч лояльних клієнтів, завжди знайдеться той, хто піде через погану граматику. Помилки можуть бути помилками, але вони показують ставлення до роботи. Тому, обов'язково необхідно перевіряти орфографію та пунктуацію.

Наступний крок – оптимізація контенту. SEO - це основа для просування будь-якого контенту. Пошукові системи ретельно аналізують сайти на відповідність запитам користувачів. Щоб створити релевантний контент і просунутися у пошуковій видачі, не потрібно бути SEO фахівцем. Просто слід писати статті, які відповідають на питання клієнтів і задовольняють їхні потреби. Щоб підібрати тему, варто дізнатися частоту або конкурентність запиту, використовуючи такі інструменти як Google Keyword Planner, Google Analytics, Google Search Console, Google Trends, Ahrefs. Вони допоможуть проаналізувати сторінки сайту, знайти ідеї для статей і визначити релевантні ключові слова.

Останній етап, проте один з найважливіших – адаптація сайту для мобільних пристроїв. За даними компанії Google, більше 51% відсотка користувачів знаходять продукт або послугу через свої смартфони [26]. Тому, щоб не втрачати клієнтів, доцільно адаптувати контент для мобільних девайсів.

Таким чином, ефективне антикризове управління діяльністю ТОВ «Проммашредуктор» потребує комплексного підходу, який поєднує оперативні заходи стабілізації з довгостроковими стратегіями розвитку. Запропоновані управлінські рішення охоплюють оптимізацію витрат, підвищення фінансової стійкості, розширення міжфірмової кооперації, розвиток персоналу та вдосконалення маркетингових інструментів.

Реалізація вказаних заходів дасть змогу підприємству не лише подолати негативні наслідки кризи, а й вийти на новий рівень конкурентоспроможності, зберігши виробничий потенціал, фаховий кадровий ресурс та ринкові позиції. У сучасних умовах адаптивність, гнучкість та проактивне управління виступають ключовими чинниками стійкого функціонування підприємств машинобудівного комплексу.

3.2. Обґрунтування доцільності удосконалення стратегії розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор»

Інтернет-торгівля – єдина сфера економіки, яка розвивається випереджаючими темпами. Стратегічні прорахунки при просуванні інтернет-магазинів призводять до того, що багато з них закриваються не покривши витрати на відкриття. Стандартна стратегія просування інтернет-магазину полягає, у першу чергу, в розвитку семантичного ядра сайту до максимуму (набір слів і словосполучень, що відображають тематику і структуру сайту), збираючи низькочастотні ключові слова і ключові слова з довгим хвостом. За допомогою аналізу конкурентів, або використовуючи інші техніки, доцільно удосконалити текстовий контент, який реально допоможе поліпшити видимість сайту. Далі продовжуємо купувати посилання і соціальні сигнали, забиваємо по максимуму

контрольний профіль тематичними і близько тематичними посиланнями. Потім робота триває з комерційними чинниками, які впливають на конверсію і допомагають отримати більший результат у вигляді продажів і показати позитивний ROI (рентабельність) послуги.

Для розробки стратегії розвитку інтернет-магазину важливо розуміння шляху проходження клієнта у воронці продажів. Розглянемо основні кроки по виявленню та притягненню користувачів.

Крок 1. Формування потреб. На цьому кроці клієнт живе з деяким невіршеним завданням. Однак він ще не знає, що у нього є проблеми і невіршена задача, оскільки його все влаштовує з поточним продуктом, і він не знає, що з'явилася нова версія цього продукту. Завдання інтернет-маркетолога заставити клієнта замислитися, що йому треба, щось змінити. Для цього використовуються спецпроекти, медійна і контекстна реклама, конкурси, відео, партнерський маркетинг, власний інфоportal або блог.

Крок 2. Пошук рішень. На даному етапі клієнт має задумався, що у нього є проблема і її треба вирішити. На цьому кроці треба дати клієнту відповідь, показати експертність та отримати контакт. Для цього використовується різноманітний корисний контент: важливі статті, книги, вебінари, відео та методички. Весь контент спрямований на пояснення чим один товар, відрізняється від іншого, у чому його переваги. Далі шикуються точки контакту для подальшого утримання клієнта: підписка на розсилку, групу в соціальних мережах тощо.

Крок 3. Збір інформації. На цьому етапі треба показати, чим компанія або продукт краще підходить під завдання клієнта. З цією метою слід створювати продуманий якісний контент на сайті (фотографії, ілюстрації, переваги, розрахунки вартості, додаткові матеріали), захоплення конкурентного трафіку, за допомогою інформаційного portalу, запуску реклами по брендам конкурентів, таргетированної реклами у соціальних мережах. На цьому кроці необхідно визначити користувачів, у яких є вже попит, потреба у даному продукті.

Стратегія інтернет-маркетингу може бути розглянута у формі воронки продажів, починаючи із залучення інтернет-користувачів, продовжуючи їх конвертацією і подальшим утриманням. Однак перед складанням воронки продажів важливо вибудувати алгоритм розробки стратегії інтернет-маркетингу, що включає в себе всі інструменти, складові воронку продажів.

Для магазинів з цінами преміум сегменту, до яких відноситься ТОВ «Проммашредуктор», важливими стратегічними напрямками розвитку є:

- класичне SEO має нижчу конверсію, але запити із зазначенням якості і цінового сегмента тут працюватимуть;
- досить ефективна для даного сегменту контекстна реклама;
- у сфері соціальних мереж і крауд-маркетингу слід вибирати стратегію прихованого маркетингу і роботу з лідерами думок;
- контрольний профіль у вигляді контенту-маркетингу, хоч і дорого, але приверне додаткових клієнтів.

Для ефективного просування товарів інтернет-магазину доцільно використовувати такі інструменти (рис. 3.5):

- пошукову рекламу (оголошення на сторінках пошукових систем, що залежать від запити користувача в конкретний момент часу);
- медійну рекламу (графічні або відеооб'яви, покази яких залежать від тематики рекламного майданчика, що передують поведінці користувача і його соціально-демографічним характеристикам);
- пошукову оптимізацію (комплекс заходів по просуванню сайту у пошукових системах);
- товарні агрегатори (майданчики, на яких представлені товари від безлічі різних інтернет-магазинів);
- ремаркетинг (покази рекламних оголошень тим користувачам, які раніше вже цікавилися товарами в інтернет-магазині);
- email-маркетинг (розсилка по електронним адресами клієнтів інформації про акції, знижки, розпродажі, конкурси, про товари-новинки і про хіти продажів, про аксесуари до раніше купленим товарам);

- маркетинг в соціальних медіа (публікація цікавого контенту, таргетована реклама, робота з лідерами думок, розміщення відгуків, управління репутацією, боротьба з негативом та інша подібна активність в соціальних мережах, на форумах і блогах);

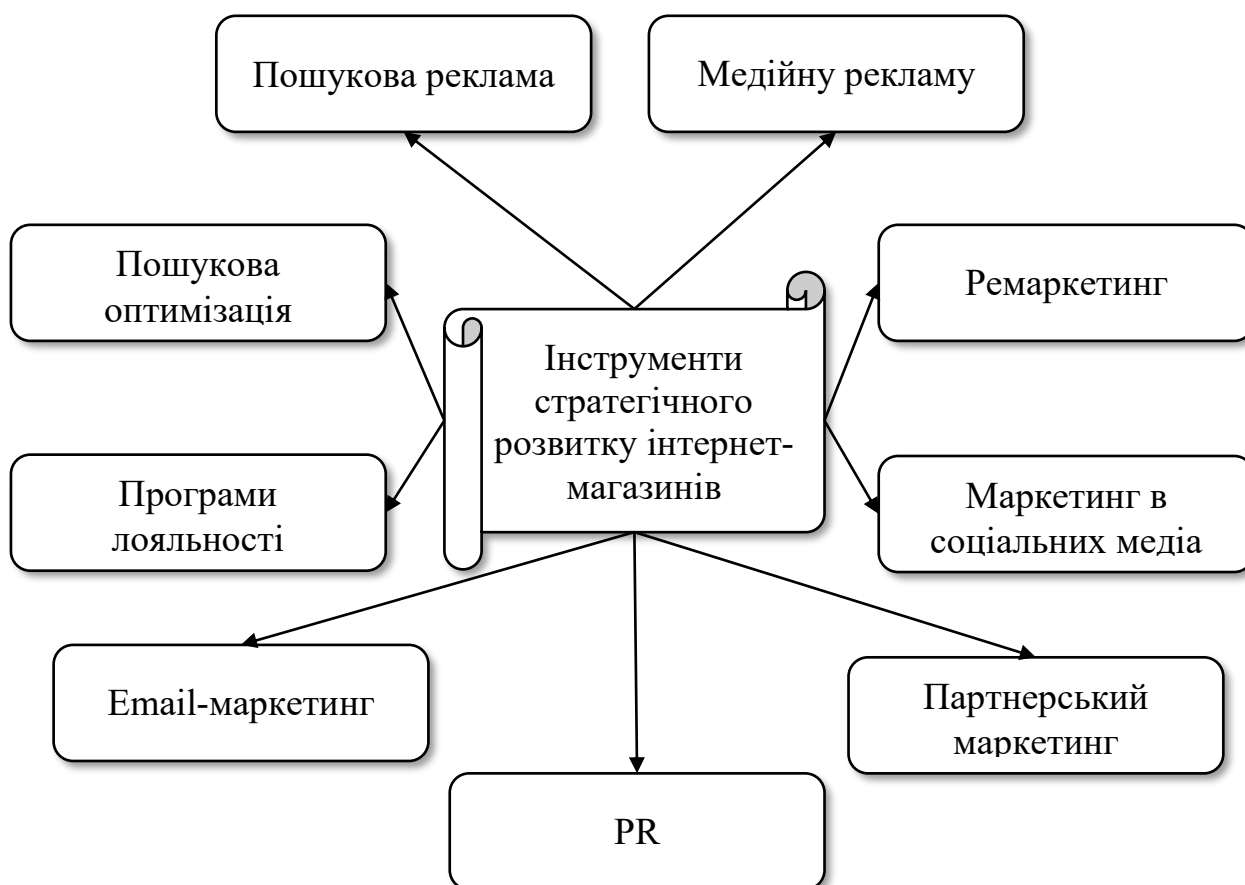


Рисунок 3.5 – Інструменти стратегічного розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор»

- партнерський маркетинг (партнери інтернет-магазинів отримують винагороду за залучення відвідувачів, які залишають свої контактні дані, реєструються на сайті, підписуються на розсилку, замовляють товар або виконують інші важливі дії);

- PR (статті та публікації в ЗМІ, спілкування з діловою пресою, згадки на телебаченні і радіо, організація привертають увагу подій, конкурси, робота з відомими особистостями);

- оффлайн-реклама (зовнішня реклама, реклама на телебаченні, на радіо і в офлайн-точках продажів);

- знижки, акції та програми лояльності.

Комплексне застосування інструментарію інтернет-маркетингу компанією взаємопов'язане із її місією та стратегією (маркетинговою і загальнокорпоративною). Стратегічне планування просування бренду в Інтернеті включає дослідження поведінки потенційних споживачів у віртуальному середовищі, вивчення використовуваних конкурентами стратегій інтернет-маркетингу, а також ринкового онлайн-середовища в цілому.

Просування бренду компанії за допомогою мережі Інтернет, розробка стратегії розвитку інтернет-магазину є складним і багатоетапним процесом, що включає в себе наступні етапи (рис.3.6).

Етап I. Аналіз поточної ситуації для отримання чіткого уявлення про стан ринку товарів або послуг (його ємності, особливості, можливі обмеження на поширення реклами) і вивчення моделі поведінки споживачів в Інтернеті. Ефективний аналіз включає дослідження активності компанії, вивчення сайту, його функціональності та виявлення головних джерел відвідувачів, а також:

- аналіз бренду, його продуктів, послуг, історія створення, концепція, передумови появи товару, послуги;
- постановку задачі товарної категорії - виявлення маркетингових і бізнес завдань, їх рішення щодо конкретного продукту;
- аналіз цільової аудиторії – портрет типового покупця або групи покупців, процес споживання продукції: мотиви, моделі прийняття рішень, сценарії покупки, подальша комунікація з брендом, проблеми, які можуть виникнути при покупці і споживанні товару і рішення для їх усунення, взаємодія з аудиторією.

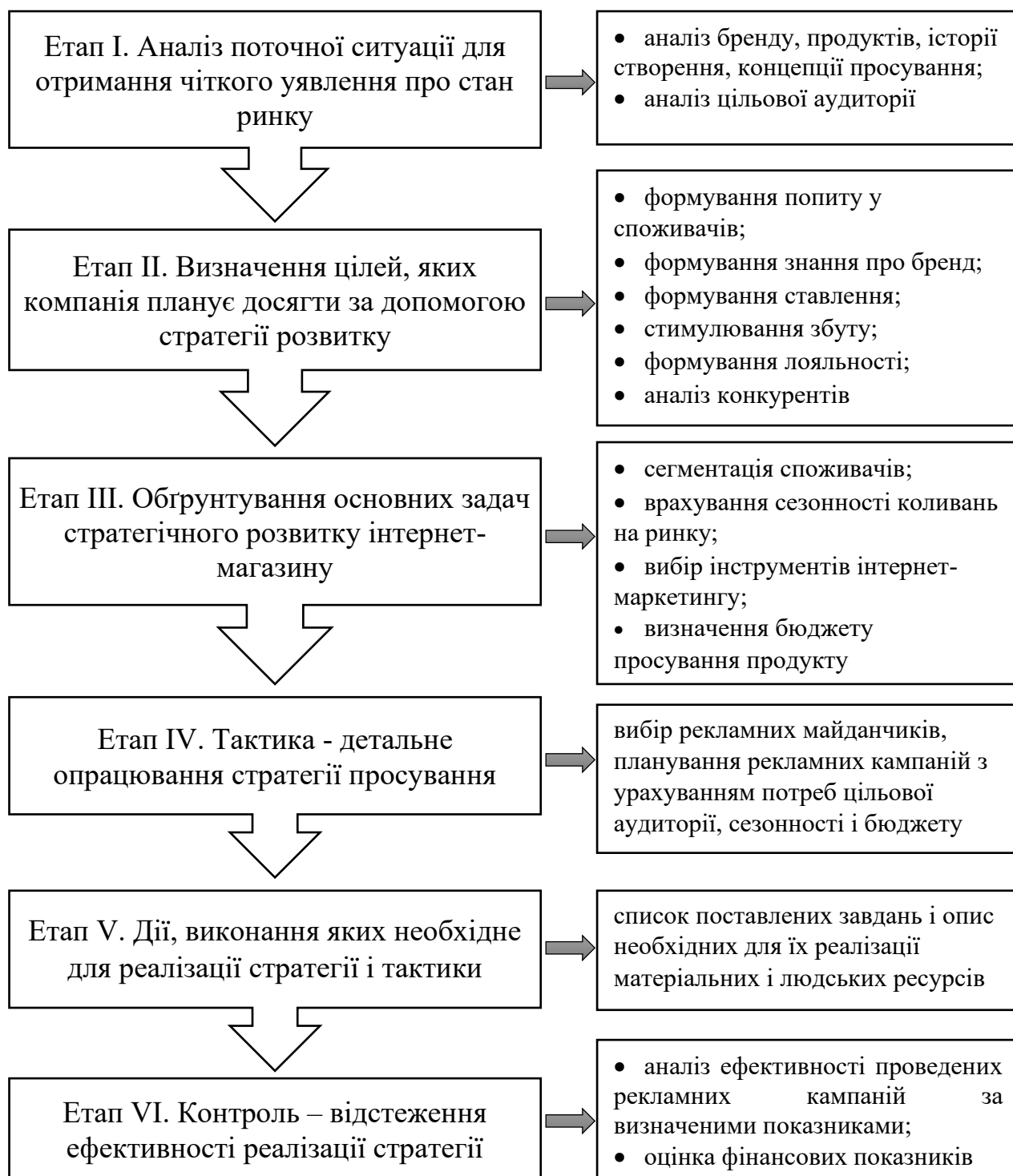


Рисунок 3.6 – Етапи розробки стратегії розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор»

Етап II. Визначення цілей, яких компанія планує досягти за допомогою стратегії розвитку. Вони зумовлені маркетинговим планом і скоординовані з

головними цілями компанії. На загальному рівні виділяють шість цілей маркетингу:

1. Формування попиту у споживачів є необхідною умовою для продажу товарів та послуг компанії. Формування попиту відбувається шляхом розповсюдження серед широкої аудиторії інформації про унікальні властивості і переваги запропонованих товарів та послуг.

2. Формування знання – підвищення обізнаності про бренд компанії. Для успішного продажу товарів та послуг бренду необхідно, щоб потенційні споживачі знали про існування бренду і його основні характеристики. Таким чином, придбання продукції бренду стане цілеспрямованою дією, а не випадковим вибором з широкого асортименту.

3. Формування ставлення означає, що при виборі конкретного бренду покупець ґрунтується на власному досвіді та думці. У потенційного покупця завжди повинна бути причина вибору певної марки. Інтернет-маркетинг сприяє формуванню думки, задаючи спектр можливих інтерпретацій шляхом формування цікавого та корисного контенту.

4. Стимулювання збуту є однією з головних цілей інтернет-маркетингу, яка має на увазі збільшення прямих продажів в Інтернеті за рахунок ефективного просування продукції бренду. При рішенні про покупку товарів або послуг за допомогою мережі Інтернет на споживачів впливає наявність знижок і акцій, надання незначного сувеніра після здійснення основної покупки, а також надання купонів, які дозволять придбати товари та послуги зі знижкою.

5. Формування лояльності й збільшення повторних продажів. На роботу з вже існуючими клієнтами компанія витрачає менше, ніж залучення нових, а збільшення повторних продажів призводить до зростання рентабельності бізнесу.

6. Аналіз конкурентів (за брендами, товарами, послугами) передбачає дослідження:

- активності, яку вже здійснюють конкуренти;
- оцінку ефективності їх просування;

- визначення слабких та сильних сторін конкурентів.

Етап III. Обґрунтування основних задач стратегічного розвитку інтернет-магазину.

1. Сегментація споживачів проводиться на рівні розробки стратегії розвитку інтернет-магазину. Важливо визначити, хто саме буде споживачем даного товару та послуги і, відповідно, хто стане об'єктом інтернет-маркетингу. Це допоможе знизити витрати і збільшити прибуток бренду компанії за рахунок орієнтації тільки на представників певного сегменту аудиторії.

В онлайн-середовищі можливе проведення таргетованих рекламних кампаній з відносно невеликими витратами. Отже, чим детальніше буде проведена сегментація аудиторії, тим ефективніше буде просування бренду компанії в мережі Інтернет.

2. При формуванні стратегії просування продукції компанії необхідно враховувати сезонність коливань на ринку. За умови, що на ринку деякі товари або послуги користуються попитом протягом певного періоду часу, буде раціонально зосередити ключові маркетингові зусилля на цьому проміжку часу. Також слід враховувати, що багато споживачів перед покупкою товару заздалегідь вивчають інформацію про певний бренд, тому при просуванні у мережі важливо активізувати маркетингову активність протягом сезону високої дослідницької активності користувачів.

3. Вибір інструментів інтернет-маркетингу серед наступних маркетингових моделей:

а) модель безперервної активності, яка має на увазі реалізацію маркетингових заходів протягом тривалого періоду, наприклад, року. Реалізація такої моделі тривала і трудомістка, але дуже ефективна для підвищення впізнаваності бренду. Прикладами використання моделі безперервної активності є: веб-сайт, пошукова оптимізація, контекстна реклама, email-розсилки тощо;

б) пульсуюча модель передбачає проведення окремих рекламних кампаній протягом року з перервами на кілька тижнів або місяців. Використання цієї моделі включає публікацію статей, проведення заходів для блогерів, спеціальних

акцій і конкурсів для споживачів, роботу із засобами масової інформації, розміщення медійної реклами тощо.

На практиці при просуванні бренду за допомогою мережі Інтернет деякі інструменти для досягнення цілей маркетингу вимагають безперервної активності і не можуть бути використані на основі пульсуючої моделі.

4. Визначення бюджету просування бренду в Інтернеті є одним з ключових питань стратегічного планування. Можливі такі варіанти: інвестування доступних коштів або певного відсотка від загального обороту компанії, інвестування на рівні середньоринкових витрат на маркетинг або розрахунок маркетингового бюджету, заснованого на методі «мета - завдання - бюджет».

Етап IV. Тактика - детальне опрацювання стратегії просування бренду компанії через Інтернет, вибір рекламних майданчиків, планування рекламних кампаній з урахуванням потреб конкретної цільової аудиторії, сезонності і бюджету. Тактика передбачає:

- створення проектного плану з урахуванням особливостей відстеження мультिकанального проекту;
- медіапланування - складання плану проведення рекламних кампаній в інтернеті за кожним каналом просування, опис використання інструментів і технологій.

Етап V. Дії, виконання яких необхідне для реалізації стратегії і тактики. На цій стадії формується детальна програма просування бренду, що включає список поставлених завдань і опис необхідних для їх реалізації матеріальних і людських ресурсів. У програмі також вказують терміни реалізації і позначають відповідальних за виконання конкретних операцій.

Етап VI. Контроль має на увазі відстеження ефективності реалізації стратегії. На даній стадії здійснюють контроль за реалізацією стратегії просування бренду за допомогою мережі Інтернет. У разі виникнення будь-яких помилок і труднощів вживають заходів щодо їх усунення.

Базою контролю служить попередньо сформована система оцінки ефективності та моніторингу втілення стратегічного плану просування бренду в

Інтернеті. Пост-аналітика передбачає:

- аналіз ефективності проведених рекламних кампаній за визначеними показниками;
- оцінка фінансових показників;
- регулярна щотижнева звітність про хід проведення кампаній, а також поквартальна аналітика.

Вищезазначений алгоритм дозволить створити основний набір інструментів реалізації стратегії розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор». Грамотно розроблена стратегія присутності в інтернеті, підібрані канали залучення цільової аудиторії і ресурсна стратегія забезпечать взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів, їх прозорість і керованість.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретичне обґрунтовані та розроблені рішення щодо забезпечення розвитку підприємств.

1. Встановлено, що розвиток являє собою процес, результатом якого є набуття нових кількісних та якісних характеристик економіко-виробничої системи, покращення показників ефективності функціонування та приріст потенціалу організації, що допомагає йому пристосовуватися до динамічних змін у екзо- та ендогенному середовищі, зберігаючи свою життєздатність. Розвиток йде декількома шляхами: зміною організації та системи управління, засобів виробництва, технологій та процесів, а також розширення масштабів виробництва.

2. Визначені основні фактори середовища господарювання, що впливають на розвиток підприємств в умовах кризи, основним з яких є недостатня фінансово-кредитна підтримка; недосконала система оподаткування; несприятливі інвестиційні умови; адміністративний тиск на суб'єктів підприємницької діяльності; недосконалий механізм збору, накопичення, аналізу та обробки інформації, необхідної для обґрунтування та прийняття управлінських рішень; відсутність механізму визначення, оцінки і прогнозування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на результати господарювання підприємств.

3. Встановлено, що у 2021 р. ТОВ «Проммашредуктор» зазнав збитків у розмірі 145313 тис. грн., проте, у 2022 р. дохід від реалізації збільшився на 49383 тис. грн., собівартість реалізованої продукції – на 333047 тис. грн., чистий прибуток – на 221336 тис. грн. В 2021 р. чистий прибуток підприємства збільшився на 3615 тис. грн. і склав 52953 тис. грн, за рахунок збільшення виручки від реалізації продукції, її собівартості, інших фінансових доходів, інших доходів та зменшення фінансових витрат.

4. У 2021 р. рівень рентабельності продажів продукції ТОВ «Проммашредуктор» склав 21,2%. Протягом 2022 – 2024 рр. зазначений показник зменшувався до 20,9 % в 2022 р., 16,9 % - в 2023 р. В 2024 р. на одну гривню доходу від реалізації продукції ТОВ «Проммашредуктор» припадало лише 15,5 % валового прибутку. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження заходів, спрямованих на удосконалення стратегії розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор».

5. Визначені шляхи розвитку ТОВ «Проммашредуктор», головними з яких є реструктуризації та пролонгації кредитів, зниження термінів надання товарного кредиту покупцям, розпродаж товарних запасів, продаж або здачу в оренду частини необоротних активів, розвиток аутсорсингу, міжфірмова кооперація, удосконалення організаційної культури підприємства, розвиток мережових організаційних структур, оптимізація системи мотивації.

6. Визначені етапи розробки програми антикризового розвитку ТОВ «Проммашредуктор», основними з яких є комплексна діагностика стану підприємства, розробка антикризової стратегії, удосконалення організаційної структури компанії, оптимізація управління фінансами, удосконалення маркетингу, збуту та виробництва, зміна підходів до мотивації персоналу та формування організаційної культури.

7. Просування продукції ТОВ «Проммашредуктор» за допомогою мережі Інтернет, розробка стратегії розвитку інтернет-магазину є складним і багатоетапним процесом, що включає в себе наступні етапи: аналіз поточної ситуації для отримання чіткого уявлення про стан ринку; визначення цілей, яких компанія планує досягти за допомогою стратегії розвитку; обґрунтування основних задач стратегічного розвитку інтернет-магазину; тактика – детальне опрацювання стратегії просування; дії, виконання яких необхідне для реалізації стратегії і тактики; контроль – відстеження ефективності реалізації стратегії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. № 3 (31). 2018. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6325/6354>
2. Верхоглядова Н.І., Дробот С.А. Сутність та компаративний аналіз типів розвитку. Причорноморські економічні студії. Випуск 33. 2020. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/33_2020/11.pdf
3. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна), 2023. №2, С.45–54. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
4. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. ізнес Інформ. 2023. №5. С. 134–140. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
5. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>
6. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. Проблеми економіки № 4 (54), 2022. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-140_147.pdf
7. Алексієнко О., Матюх С. Поняття, відмітні риси та стейкхолдери стратегічного розвитку підприємства. Modeling the development of the economic systems, 2025. №2, С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-4>
8. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство, 2022. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

9. Бізнес-модель Остервальдера: що це таке? Агентство розвитку підприємництва. URL: <https://www.arpb.com.ua/biznes-model-ostervalder-shho-cze-take/>

10. Бортнік А. М. Моделювання бізнес-архітектури підприємства. Економічний простір № 156, 2020. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fc96a2b9-74aa-4cd2-b0d4-d579e87e1731/content>

11. Zosym M. Перспектива бізнес-архітектури (The Business Architecture Perspective). URL: <https://www.maxzosim.com/pierspiektiva-biznies-arkhitiekturi/>

12. Rayevnyeva Olena V., Brovko, Olha I., and Rui Su. «A Study of the Influence of Environmental Factors on the Economic Behavior of the Enterprise.» Business Inform 2023. №8 P. 193–198. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198>

13. Длугопольська Т., Катола Т., Хропонюк Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. Innovation and Sustainability, 2024. № 2, С. 92–101. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.92.101>

14. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», 2024. № 1(73), С. 132–138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>

15. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2022. №1 (4). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>

16. Грінченко Р.В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12200/1/Аналіз%20компонент%20середовища%20функціонування%20підприємства.pdf>

17. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. URL:

<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/Стратегічний%20аналіз%20з%20зовнішнього%20середовища%20підприємства%20методом%20PEST.pdf>

18. Попова О.В. Діяльність суб'єктів господарювання в житті людини та бізнесу. Юридичний науковий електронний журнал. № 4/2024. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2024/63.pdf

19. Ус Ю., Терлецький І., Князев, А. Економічне управління суб'єктами господарювання: сучасні тенденції. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2024. №19 (38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-17)

20. Омеко, А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. Економіка та суспільство, 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>

21. ТОВ «Проммашредуктор». Про нас. URL: https://prommashreduktor.com.ua/ua/about_us

22. ТОВ «Проммашредуктор». Товари. URL: https://prommashreduktor.com.ua/ua/product_list

23. Партнери. URL: <http://www.prommashreduktor.com/obschaya/partneri/>

24. Економіка підприємства: підручник. за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк. Вежа-Друк, 2021. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-12/Економіка_електронний%20підручник%20%281%29.pdf

25. Кобилух, О. SWOT-аналіз як інструмент вибору стратегії розвитку у petfood індустрії. Економіка та суспільство, 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-2>

26. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. №61. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/380747868_SWOT-ANALIZ_AK_VAZLIVIJ_INSTRUMENT_U_ROZROBICI_STRATEGII_BIZNES_U

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Шевченко Юлії Юріївни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлюється тим, що повномасштабна війна, яка триває з 2022 року, створила безпрецедентні виклики для функціонування бізнесу, зокрема зруйновану інфраструктуру, дефіцит трудових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення. У таких умовах необхідність прийняття виважених, економічно обґрунтованих управлінських рішень стає критично важливою для збереження конкурентоспроможності та перспектив розвитку підприємств.

Шевченко Ю.Ю. продемонструвала достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Шевченко Ю.Ю. виявила вміння збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, розв'язувати проблеми, що потребувало інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін. При застосуванні знань в практичній діяльності були допущені незначні помилки.


Шевченко Ю.Ю. у тексті роботи продемонструвала здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, виконання її основних розділів відповідно до встановлених календарних термінів, дозволяють стверджувати, що Шевченко Ю.Ю. має здатність до подальшого навчання.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам, мають місце незначні помилки. Також у викладенні матеріалу зустрічаються окремі недоліки.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Шевченко Ю.Ю. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре», 80 балів.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра
доцент кафедри менеджменту, к.е.н.

 А.В. Дудник

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Шевченко Юлії Юріївни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства.

Дослідження проблем управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку промислового підприємства. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає меті роботи та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент. Використано такі наукові методи дослідження теоретичного узагальнення та систематизації, методи економіко-статистичного аналізу, графічний.

Висновки та пропозиції місять обґрунтовані результати навчання. У роботі розглянуто теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку підприємств; виконано аналіз розвитку ТОВ «Проммашредуктор»; визначено перспективні шляхи розвитку ТОВ «Проммашредуктор» в кризових умовах господарювання; сформульовано стратегії розвитку інтернет-магазину ТОВ «Проммашредуктор»

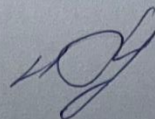
Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Шевченко Ю.Ю. мають практичне значення для ТОВ «Ягідний Дар».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Шевченко Ю.Ю. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

к. е. н. доцент
доц. ФЕДІУ

 Рамазан