

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

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

студента Гусара Кирила Олександровича

академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства (за матеріалами ПП «ЄВРО ГЛАС»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І.			

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)  
« 20 » травня 2024 року

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

студенту Гусару К.О. академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства (за матеріалами ПП «ЄВРО ГЛАС»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегії підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз господарської діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження стратегії ПП «ЄВРО ГЛАС»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

**Завдання видано** \_\_\_\_\_ Іванова М.І.  
(підпис керівника)

**Дата видачі** « 20 » травня 2024 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 21 » червня 2024 року

**Прийнято до виконання** \_\_\_\_\_ Гусар К.О.  
(підпис студента)



## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування стратегії підприємства	7
1.1 Систематизація підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління	7
1.2 Інструменти та стратегії розвитку підприємств в Україні	11
1.3 Формування конкурентної стратегії підприємства	15
2 Аналіз господарської діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» в умовах конкурентного середовища	21
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ПП «ЄВРО ГЛАС»	21
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища	25
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС»	32
2.4 Аналіз економічних показників діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»	36
2.5 Аналіз фінансових показників діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»	45
3 Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження стратегії ПП «ЄВРО ГЛАС»	56
3.1 Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження стратегії підприємства	56
3.2 Впровадження стратегії та оцінка ефективності запропонованих заходів	59
Висновки	67
Перелік джерел посилань	73
	76

## ВСТУП

Підприємства в Україні на цей час функціонують у досить турбулентному середовищі, обумовленому війною, пандемією та змінами в логістиці. Це ставить перед менеджментом нові завдання, вимагає вищого рівня стратегічного бачення, постійного моніторингу та оперативного реагування на можливі зміни. Протягом 2022 р. більшість підприємств змушені були переглянути свої стратегічні цілі, зокрема щодо рівня прибутку. У зв'язку з цим, питання забезпечення ефективного стратегічного управління набуло особливої актуальності. Проблеми з електропостачанням, логістикою, окупацією сільськогосподарських територій спричиняють значні труднощі у забезпеченні продовольством. Також негативним фактором є суттєве зростання вартості сировини, що підвищує собівартість продукції переробних підприємств. Тому для підприємств критично важливо забезпечити ефективне стратегічне управління. Ефективність на рівні підприємства відображає зв'язок між отриманими результатами діяльності та кількістю вкладених ресурсів.

Продовження війни в Україні призводить до поглиблення гуманітарної, продовольчої та енергетичної кризи, що має руйнівний вплив на населення, економіку та інфраструктуру. Українська економіка опинилася в ситуації, коли мільйони людей виїхали за кордон, сотні тисяч працездатних громадян були мобілізовані на фронт, а десятки тисяч підприємств були змушені зупинити свою діяльність. Проте, незважаючи на величезні втрати людських життів і виробничого потенціалу, економіка країни продовжує функціонувати як цілісна система та поступово відновлюється: зупинилося падіння виробництва, налагоджуються нові технологічні процеси, відбувається конверсія реального сектора.

Основними викликами для ведення і розвитку бізнесу в умовах війни в Україні: безпека та захист співробітників; ракетні атаки на бізнес-активи та

об'єкти критичної інфраструктури; здоров'я і психічний стан працівників; економічна та споживча рецесія; доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного зв'язку; залучення і збереження топ-кадрів; проблеми з транспортом і логістикою [2].

Ключові висновки щодо функціонування бізнесу в Україні під час повномасштабного вторгнення РФ включають стійкість і єдність, концепцію «люди на першому місці», адаптивність і гнучкість, кризове управління та планування, а також неперервність під час труднощів [3].

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

- здійснити систематизацію підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління;
- з'ясувати інструменти та стратегії розвитку підприємств в Україні;
- розглянути особливості формування конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати загальну характеристику діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»;
- виконати аналіз факторів конкурентного середовища;
- оцінити конкурентоспроможність ПП «ЄВРО ГЛАС»;
- проаналізувати економічні та фінансові показники діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо впровадження стратегії підприємства;
- впровадити стратегію та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом розроблення є процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії

підприємства ПП «ЄВРО ГЛАС».

В процесі дослідження використані первинні методи збору інформації, вивчення джерел літератури; вторинні методи (кількісний і якісний аналіз даних, їхня систематизація) застосовувалися з метою обробки й аналізу отриманих даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні і реалізації стратегії виробництва, збірки та продажу металопластикових будівельних конструкцій, що дозволить отримати 13338 тис. грн. виручки від реалізації та 2267 тис. грн. чистого прибутку. Показники ефективності за операційною діяльністю будуть дорівнюють 20,48% (рентабельність продукції) та 17% (рентабельність продаж), що є підставою для впровадження стратегії.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Систематизація підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління

Стратегічний менеджмент як термін і концепція не є новими. Воно вперше застосовувалося в 1970-х рр. і включало наявність групи осіб, здатних розробляти стратегічні плани та програми, а також пропонувати їх для затвердження особам, які приймають рішення. У 1990-х рр. підхід до стратегічного планування та управління значно змінився [9]. Різні підходи до визначення сутності процесу стратегічного управління наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління

Автор	Стратегічне управління – це
Ансофф І.[26]	діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
Гужавіна І.В. [6]	узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки
Карлоф Б. [31]	мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволять організації досягти своїх цілей
Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. [11]	управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі
Савченко С.М., Нікітін В.Г. [19]	складна система взаємопов'язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства
Таран-Лала О., Сухорук К. [22]	процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також комплексу заходів направлених на їх досягнення
Sammut-Bonnici Т. [42]	процес оцінки, планування та реалізації, спрямований на підтримку або покращення конкурентної переваги

Аналіз показав, що стратегічний менеджмент – це процес управління підприємством, що дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і завдань, враховуючи наявний потенціал, досягати конкурентних переваг. У зв'язку зі зростанням конкуренції на світових та вітчизняних ринках, швидким розвитком технологій, ускладненням бізнес-проектів та іншими факторами, виникає потреба в генеруванні нових підходів до стратегічного управління, визначенні змісту, структури, методів розробки та оцінки результатів на підприємстві. Процес стратегічного менеджменту має бути адаптований до ринкових умов і процесів саморегуляції відносин між суб'єктами господарювання. Тому основний акцент робиться на розробці стратегій розвитку та передбаченні результатів їх реалізації [9].

Реалізація стратегії компанії ґрунтується на здійсненні стратегічних змін, які становлять основу її реалізації та досягнення стратегічних цілей. У таких умовах управління стратегічними змінами тісно пов'язане з усіма рівнями стратегічного управління підприємством (від корпоративного до операційного), охоплює всі ланки його діяльності та функціональні сфери, створюючи ефект симбіозу систем управління, існування яких підпорядковане цілям і місії підприємства [19].

Стратегія підприємства відповідає на такі ключові питання: у яких напрямках господарської діяльності найвигідніше розвиватися? у чому саме діяльність підприємства має бути унікальною? які ресурси (фінансові, трудові, матеріальні) будуть необхідні? як буде отримано прибуток при розвитку цих напрямків? [10]

Стратегічний менеджмент включає такі етапи (рисунки 1.1) [6]:

- аналіз вихідних умов (зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства);
- визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку з урахуванням економічних змін у країні;
- визначення ключових напрямків для досягнення стратегічних цілей;

- формування механізму для втілення стратегії;-
- використання інструментів обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії на підприємстві.

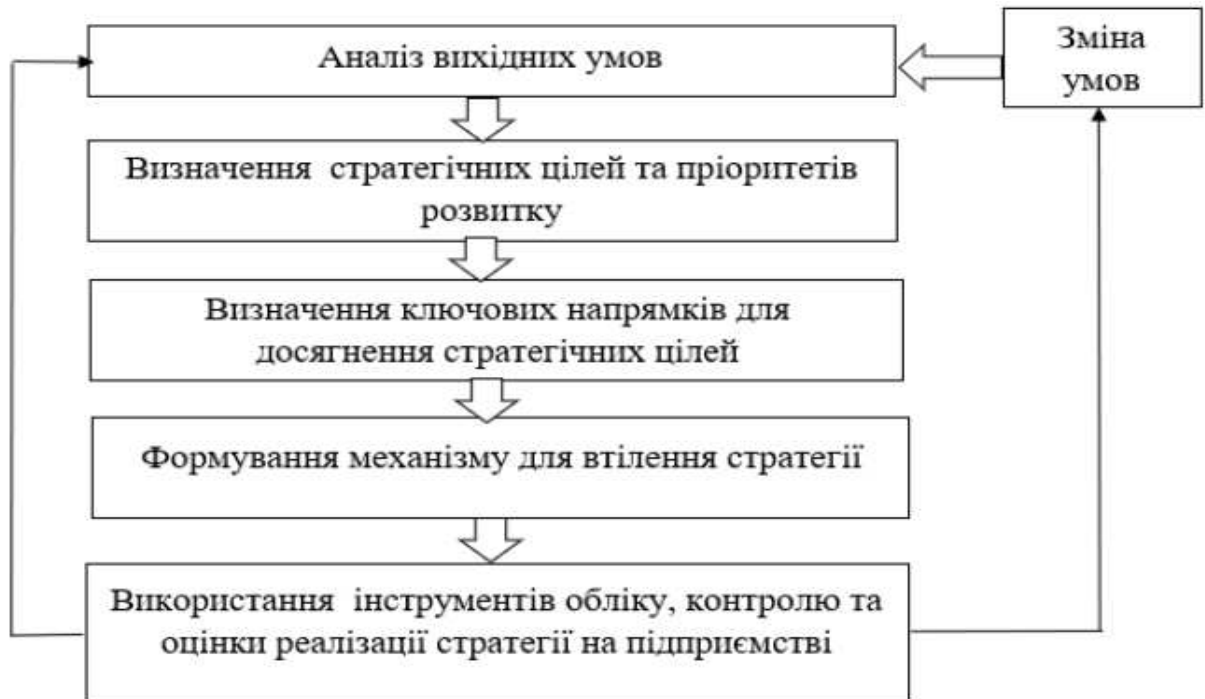


Рисунок 1.1 – Етапи стратегічного менеджменту

При зміні умов середовища підприємству варто переглядати вихідні умови та за потреби коригувати стратегію. Стратегічний менеджмент складається з двох елементів: підприємства та зовнішнього середовища. Підприємство, як частина цього зовнішнього середовища, повинно ефективно адаптуватися до поточних та можливих змін для досягнення успішної діяльності. Зовнішнє середовище є динамічною системою, яка постійно змінюється. Підприємство, в свою чергу, як складова цієї системи, має бути завжди готовим оперативно реагувати на ці зміни [11]. Успіх досягається не лише завдяки створенню вдалих стратегій, але також завдяки здатності вчасно адаптувати їх у відповідь на зміни та враховувати ризики.

Ефективна реалізація стратегічного менеджменту стає можливою лише за умови стратегічної спрямованості підприємства. Стратегічно орієнтоване підприємство – це те, де працівники мають стратегічне мислення і

використовують систему стратегічного планування для розробки та інтеграції стратегічних планів у щоденну діяльність, підпорядковану досягненню стратегічних цілей [22].

Стратегічне управління, як і виникнення кризового стану, піддається впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективність стратегічного управління визначається фінансовими показниками, такими як рівень фінансової стійкості, рентабельність і ймовірність банкрутства [9].

В умовах сьогодення значним фактором, що впливає на стратегічне управління, особливо взимку, є залежність підприємства від зовнішніх постачальників енергії. Ця залежність вважається низькою, якщо підприємство має альтернативні джерела енергії або власну електростанцію; середньою – за часткового забезпечення власними енергетичними ресурсами; і високою, якщо підприємство не має альтернативних джерел енергії. У останньому випадку в сучасних умовах існує ризик значних втрат через простій підприємства при відсутності електроенергії та можливу втрату готової продукції через розморожування [9].

На процес стратегічного менеджменту також впливає наявність зовнішньоекономічної діяльності, оскільки в цьому випадку на підприємство впливають зміни валютних курсів, політичні відносини України з країнами, де знаходяться підприємства-партнери, та блокування кордонів. Наприклад, нещодавно значна кількість підприємств, які очікували продукцію через Польщу, зазнали суттєвих збитків через страйки на польських кордонах, що змусило їх змінювати логістику. Іншим важливим чинником, що впливає на стратегію управління, є рівень конкуренції в галузі [9].

Відтак, узагальнюючи фактори, що впливають на формування стратегії, відмітимо такі (таблиця 1.2). Запропоновано ієрархічні зв'язки факторів, що впливають на систему стратегічного управління, дозволяють комплексно враховувати фактори, що визначають ефективність стратегічного управління з урахуванням зовнішніх факторів, внутрішніх факторів та фінансово-економічних факторів впливу на стратегічний менеджмент.



Таблиця 1.2 – Класифікація факторів, що впливають на формування стратегії підприємства [9]

Напрямок	Фактори, складові
Зовнішні фактори впливу на стратегічний менеджмент	Розташування підприємства
	Залежність від зовнішніх постачальників енергії
	Наявність зовнішньоекономічної діяльності
	Рівень конкуренції в галузі
Внутрішні фактори впливу на стратегічний менеджмент	Морально-психологічний клімат
	Наявність унікальної продукції
	Рівень менеджменту
	Технологічний рівень
Фінансово-економічні фактори впливу на стратегічний менеджмент	Рівень фінансової стійкості підприємства
	Рівень рентабельності підприємства
	Імовірність банкрутства підприємства

## 1.2 Інструменти та стратегії розвитку підприємств в Україні

Вітчизняні компанії усвідомлюють потребу у розвитку і впроваджують нові стратегії та інструменти для розширення діяльності з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності на внутрішніх і міжнародних ринках. Серед них виокремимо такі підходи, як адаптація та зміна бізнес-моделей (розширення діапазону виробництва і впровадження нових напрямів діяльності), креативний підхід та персоналізація, діджиталізація (штучний інтелект (ШІ), CRM система, PIM система, чат-боти та інші автоматизовані системи для консультування клієнтів, доповнена реальність (AR)), партнерство, гранти, глобалізація, готовність до відповідності міжнародним стандартам, порівняння яких наведено в таблиці 1.2 [20].

З метою підвищення ефективності своєї діяльності організації впроваджують цифрову трансформацію. Цифрові стратегії розвитку використовуються не лише великими підприємствами, але й стартапами, які активно розширюють ринок цифрових технологій. За статистикою, 46% підприємств використовують інструменти бізнес-аналітики, а понад 50% здійснюють впровадження роботизованих систем для аналізу великих обсягів інформації та обслуговування клієнтів [44].

Таблиця 1.2 – Порівняння стратегій та інструментів для розширення діяльності з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Стратегії та інструменти	Характеристика
1	2
1) Адаптація та зміна бізнес-моделей: розширення діапазону виробництва і впровадження нових напрямів діяльності	Велика частина підприємств перепрофілює своє виробництво на виготовлення продукції для Збройних Сил України. Частіше вітчизняні компанії з легкої промисловості виробляють одяг, термобілизну та взуття військового призначення замість побутових речей; металургійні підприємства переорієнтовуються на відливання бліндажів; компанії, які раніше здійснювали пасажирські перевезення, зараз входять до туристичного бізнесу та надають послуги з транспортного обслуговування [1]
2) Креативний підхід та персоналізація	З метою закріплення на ринку й завоювання прихильності клієнта, підприємці використовують різноманітні креативи та персоналізують підхід до потенційного споживача; як інструмент застосовується мовна персоналізація веб-сайту, використання опції мультилінгвізму, що дозволяє мешканцям країн євроспільноти отримувати інформацію про продукт рідною мовою. Це значно прискорює комунікацію щодо презентації, ознайомлення з продукцією, її технічними характеристиками та наближає до потенційних замовлень, продажів
3) Діджиталізація	компанії активно використовують цифрові технології для стимулювання зростання. Новітні ІТ рішення, такі як штучний інтелект, чат-боти і системи зв'язку з клієнтами, впроваджуються з метою покращення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності на ринках. Внаслідок масової міграції українців у 2022–2023 роках зросла популярність інтернет-торгівлі, що зробило присутність компаній в онлайні обов'язковою. Електронна комерція дозволяє підприємствам уникнути ризиків, пов'язаних з відкриттям додаткових офлайн точок продажу, замість цього просто представляючи асортимент на онлайн платформах та приймаючи замовлення через інтернет [1]
3.1) Штучний інтелект (ШІ)	автоматизує операції з управління даними для покращення продуктивності та аналізує дані про покупців, щоб прогнозувати їхню поведінку і адаптувати контент під їхні інтереси. Це забезпечує надання персоналізованих пропозицій, що, за словами 59% клієнтів, покращує споживчий досвід і впливає на рішення про покупку [4]
3.2) CRM система	забезпечує омніканальність бізнесу, обслуговуючи різні канали зв'язку зі споживачами, незалежно від напрямку та розміру підприємства. Вона допомагає зберігати інформацію про клієнтів, виявляти проблеми в обслуговуванні, аналізувати можливості продажу і розробляти маркетингові кампанії [16]
3.3) PIM система	інструмент для керування інформацією про товари, який автоматизує процеси додавання контенту на сайт і значно зменшує час на модерацію та виведення продукції на вітрину [16]

Кінець таблиці 1.2

1	2
3.4) Чат-боти та інші автоматизовані системи для консультування клієнтів	популярні серед колл-центрів і розповсюджені як додатки та веб-сайти електронної комерції. Вони забезпечують цілодобову підтримку, вирішують прості запити і консультують користувачів щодо послуг компанії. Чат-боти здатні запам'ятовувати інформацію, таку як адресу доставки та дані клієнта, що спрощує повторне оформлення замовлень відвідувачами. Для бізнесу автоматизована комунікація є корисною, оскільки звільняє робочий час співробітників і дозволяє їм сконцентруватись на інших аспектах діяльності
3.5) Доповнена реальність (AR)	дозволяє віртуально приміряти та демонструвати товари у режимі 3D. Такі технології особливо зручні для клієнтів онлайн-магазинів. Можливість «познайомитися» з товаром, навіть у віртуальному середовищі, значно підвищує лояльність споживачів до маркетплейсу
4) Партнерство	Умови, коли все змінюється швидко, підкреслюють значення нетворкінгу та особистого спілкування. Українські підприємці з початку війни активно підтримують один одного: діляться корисними контактами та порадами. Коли логістичні ланцюги руйнувалися й не вистачало сировини, деякі колишні конкуренти уклали угоди про партнерство. Це співробітництво допомагає бізнесменам захищати свої підприємства й підсилювати взаємодію
5) Гранти	В Україні діє багато програм грантів – як від міжнародних, так і від державних інвесторів. Ці кошти можуть бути використані на запуск, масштабування та розвиток від \$1000 до \$270000. Наразі інструмент грантів ще не настільки популярний серед великих та середніх підприємств, оскільки підприємці частіше використовують власні кошти та залучають інвестиції. За даними незалежного дослідження Synergy Universe, щонайменше 33% українських підприємців хоча б раз отримували грант [4]
6) Глобалізація	Ключовий інструмент українського підприємництва під час війни. Робота з міжнародними партнерами та експорт врятували велику кількість компаній. Багато українських підприємств вже активно розвивають свій бізнес на ринках ЄС та США, не обмежуючись лише внутрішніми ринками
7) Готовність до відповідності міжнародним стандартам	сертифікація та отримання дозвільних документів стали необхідними умовами для виходу на європейський ринок. Якість продукції або послуги, а також надійність у виконанні замовлень є критичними факторами для європейських партнерів. Важливо також враховувати, що в різних регіонах та країнах споживачі мають свій унікальний контекст і традиції. При входженні на нові ринки компанії повинні враховувати не лише економічні мотиви, але й культурні та демографічні особливості, уникаючи стереотипів та зусиль для розуміння інших поглядів і цінностей [12]

Кожне підприємство має свою власну стратегію збереження та розвитку, яка формується відповідно до фінансових можливостей, перспектив і бачення засновників. Умови вели, що деякі підприємства втратили частину або всі свої виробничі потужності та були змушені приймати невідкладні рішення. Однак деякі з них змогли відновити свою діяльність, адаптувавшись до зміни обставин і розробивши відповідну стратегію дій [20].

У 2023 р. вітчизняні підприємства акцентували увагу на таких ключових напрямках [16]: пошук нових клієнтів і каналів продажів, скорочення витрат, пошук фінансування, запуск нових напрямків бізнесу, антикризове управління, пошук партнерів на зовнішніх ринках, розвиток експорту.

В умовах сучасного середовища та військової агресії рф підприємства активно адаптуються та шукають нові шляхи для розвитку. Чітко визначена програма заходів дозволяє досягати запланованих цілей діяльності. Зміни в попиті, економічна нестабільність, складнощі у логістиці та інші аспекти суттєво впливають на діяльність та прибутковість підприємств. Проте протягом війни підприємства знайшли ефективні методи та інструменти для адаптації та розвитку бізнесу. Кожна українська компанія отримала унікальний досвід адаптації своєї стратегії та бізнес-моделі до непередбачуваних умов, розробила ефективні практики для швидкого реагування на ризики, відновлення та масштабування бізнесу, знаходження шляхів фінансування та цифровізації. Це сприяло не лише забезпеченню функціонування в умовах сучасних викликів, а й дало деяким компаніям можливість досягти успішного зростання шляхом розширення географічного присутності продукції за кордоном. Коригування стратегій розвитку виявилось необхідним кроком для більшості компаній, але ці виклики перетворилися на можливості для українського бізнесу, зокрема у плані підвищення визнання вітчизняних брендів у різних країнах світу та популяризації України [20].

### 1.3 Формування конкурентної стратегії підприємства

Вважаємо стратегію результатом розумової діяльності менеджера, спрямованої на досягнення бажаного результату; при цьому стратегії можуть виявлятися у формі плану, науково обґрунтованих правил або у вигляді особливої поведінки та психологічних результатів натхнення. Існує значна кількість різновидів стратегій, які науковці класифікують наступним чином [17] (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Різновиди стратегій: підходи до класифікації

Клас, група	Різнovid
Рівнева класифікація [41]	Нижній рівень: функціональна або операційна стратегія; Верхній рівень: корпоративна стратегія; Між цими двома рівнями: конкурентна (ділова або бізнес) стратегія
Класифікація за ознакою ієрархії [18; 37]	Конкурентна стратегія; Загальна стратегія; Корпоративна стратегія
Класифікація за функцією [5]	Екологічна стратегія; Фінансова стратегія; Виробнича стратегія; Дослідження та розвиток стратегія; Маркетингова стратегія; Соціальна стратегія
Класифікація за терміном реалізації	Короткострокова стратегія; Довгострокова стратегія; Середньострокова стратегія
Класифікація за місцем підприємства серед конкурентів [5]	Стратегії лідера; Стратегії новачка; Стратегії послідовника; Стратегії претендента на лідерство
Класифікація за рівнем панування на ринку [5]	Сегментація стратегія; Інтернаціоналізація стратегія; Диверсифікація стратегія
Класифікація за способами охоплення ринку [5]	Концентрований маркетинг; Диференційований маркетинг; Недиференційований маркетинг

Узагальнюючи дослідження [5], класифікація та її різні аспекти суттєво співпадають зі стратегіями, описаними в працях інших відомих вчених [38; 33]. В результаті аналізу класифікацій розроблено власну систему критеріїв

для класифікації стратегій [17]:

1) за кількістю учасників у розробці стратегії розрізняють одноосібну (розроблену одним автором) та колективну (за участі кількох авторів) стратегії;

2) за авторством можуть бути людські (створені людиною), машинні (за допомогою штучного інтелекту або використанням ШІ) та природні (властиві птахам, тваринам тощо) стратегії;

3) за формою вираження стратегії поділяють на матеріальні (зафіксовані на матеріальному носії) та віртуальні (зберігаються у пам'яті автора);

4) за кількістю функцій, які вони виконують, стратегії можуть бути простими (створені для однієї функціональної потреби підприємства) або комбінованими (розв'язують завдання, пов'язані з кількома функціями підприємства);

5) за відношенням до конкурентів виділяють стратегії боротьби (спрямовані на перемогу в боротьбі з конкурентами) та стратегії миру (пошук або створення нових ринків чи сегментів ринку при підтриманні дружніх відносин з конкурентами);

б) за можливістю перевірки використовують прозорі (перевірка результатів за допомогою загальновідомих показників) та непрозорі (вимагають значних трудовитрат для оцінки результатів) стратегії.

Враховуючи важливість описаних вище проблем для підприємств, значна увага була зосереджена на стратегії розвитку та конкурентній стратегії, а також на їх можливостях поєднання. Аналіз наукових праць щодо тлумачення терміну «стратегія розвитку підприємства», зокрема колективних праць вітчизняних науковців [7; 18], свідчить про відсутність чіткого визначення цієї стратегії, хоча існують спільні риси, такі як зміни, зв'язок з підприємством як складною системою та досягнення очікуваних результатів. Тому автор пропонує визначити стратегію розвитку підприємства як стратегію, що спрямована на незворотню та закономірну зміну поточного

стану підприємства у часі для досягнення цілей її авторів, враховуючи внутрішні потреби підприємства. Додатково можна вказати на одну з класифікацій стратегій розвитку [18], яка включає такі напрямки:

- приватизація та реструктуризація підприємства;
- технологічний розвиток;
- кризовий розвиток та антикризове управління;
- зростання;
- реінжиніринг;
- інноваційні процеси.

Загалом, основну ідею, яка висловлюється в роботах науковців, можна сформулювати так: «участь конкурентів у формулюванні позицій та дій є важливою складовою стратегії розвитку» [33]. Тобто поєднання стратегії розвитку підприємства з його конкурентною стратегією може створити новий ефективний інструмент управління у вигляді комплексної стратегії. Аналіз наукових досліджень також вказує на те, що до характеристик, що властиві «конкурентній стратегії», належать такі [17]:

- конкурентна стратегія розробляється для конкретного типу діяльності підприємства;
- конкурентна стратегія розробляється для кожного ринку окремо;
- конкурентна стратегія часто пов'язана з маркетинговими аспектами підприємства;
- мета конкурентної стратегії зазвичай відрізняється від цілей та завдань інших стратегій;
- серед основних завдань конкурентної стратегії найбільш поширеним є створення стійкої позиції підприємства на ринку.

На основі проведеного аналізу було сформульовано таке визначення конкурентної стратегії розвитку підприємства: «Конкурентна стратегія розвитку підприємства спрямована на систематичні та необоротні зміни в характеристиках конкретного продукту (товару, роботи, послуги) малого чи середнього бізнесу або бізнес-одиниці великої корпорації. Ця стратегія

розробляється з метою забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку у довгостроковому періоді через досягнення конкурентних переваг та відмінностей від конкурентів» [17].

Важливо зауважити, що конкурентну стратегію розвитку не можна однозначно віднести до будь-якої однієї функціональної стратегії, оскільки вона впливає на широкий спектр суб'єктів, таких як покупці, конкуренти, галузь, державні органи, громадські організації, ЗМІ, персонал і власники підприємства. Наприклад, для малого бізнесу конкурентна стратегія розвитку може включати корпоративну, операційну або будь-яку іншу стратегію, яка дозволяє підприємству існувати і розвиватись в умовах жорсткої конкуренції.

Зважаючи на різноманітність класифікацій, розроблено схему (рисунок 1.2), яка поєднує окремі характеристики конкурентної стратегії розвитку. Згідно з цією схемою, за певними критеріями конкурентна стратегія розвитку може відповідати різним типам стратегій. Таким чином, запропонував класифікацію стратегій, в якій стратегія підприємства може відповідати лише одному з критеріїв (наприклад, комплексна стратегія, яка стосується лише одного бізнес-процесу), або може відповідати різним варіантам в межах одного критерію (наприклад, конкурентна стратегія розвитку може бути спрямована на активну конкурентну боротьбу або на уникнення конфліктів з конкурентами) [23].



Рисунок 1.2 – Місце розташування конкурентної стратегії розвитку підприємства у загальній класифікації стратегій [17]



Підбиваючи підсумки до першого розділу відмітимо, що під стратегічним менеджментом доцільно розуміти процес управління підприємством, який дозволяє досягти конкурентних переваг шляхом формування та реалізації стратегічних цілей і завдань, враховуючи наявний потенціал. Запропоновано ієрархічні зв'язки факторів, що впливають на систему стратегічного управління, дозволяють більш комплексно враховувати фактори, що визначають ефективність стратегічного управління з урахуванням зовнішніх факторів, внутрішніх факторів та фінансово-економічних факторів впливу на стратегічний менеджмент для підтримки прийняття рішень у стратегічному управлінні.

Вітчизняні компанії усвідомлюють потребу у розвитку і впроваджують нові стратегії та інструменти для розширення діяльності з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності на внутрішніх і міжнародних ринках. Серед них виокремимо такі підходи, як адаптація та зміна бізнес-моделей (розширення діапазону виробництва і впровадження нових напрямів діяльності), креативний підхід та персоналізація, діджиталізація (штучний інтелект (ШІ), CRM система, PIM система, чат-боти та інші автоматизовані системи для консультування клієнтів, доповнена реальність (AR)), партнерство, гранти, глобалізація, готовність до відповідності міжнародним стандартам. З метою підвищення ефективності своєї діяльності організації впроваджують цифрову трансформацію. Цифрові стратегії розвитку використовуються не лише великими підприємствами, але й стартапами, які активно розширюють ринок цифрових технологій.

У 2023 р. вітчизняні підприємства акцентували увагу на таких ключових напрямках: пошук нових клієнтів і каналів продажів, скорочення витрат, пошук фінансування, запуск нових напрямків бізнесу, антикризове управління, пошук партнерів на зовнішніх ринках, розвиток експорту. Сучасні виклики вимагають постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі для своєчасного коригування стратегій розвитку компаній.

Швидке реагування та врахування нових можливостей, які виникають для українського бізнесу, є запорукою успішного функціонування компаній та розширення їхньої географічної присутності у світі.

В сучасних умовах менеджменту підприємств не існує єдиного чітко визначеного терміну ні для стратегії загалом, ні для стратегії розвитку підприємства або конкурентної стратегії зокрема. Оскільки ефективність одного злагодженого інструменту зазвичай перевершує використання кількох різних варіантів, пропонуємо поєднати риси конкурентної стратегії та стратегії розвитку підприємства у формі конкурентної стратегії розвитку підприємства як ефективного інструменту стратегічного менеджменту. Отримана стратегія, яка об'єднує елементи кількох стратегій, володіє комплексними характеристиками і може стати універсальним інструментом для розв'язання різноманітних завдань підприємств з меншими витратами часу на вивчення багатьох інших стратегій.

## **2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЄВРО ГЛАС» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ПП «ЄВРО ГЛАС»**

ПП «ЄВРО ГЛАС» було засноване 23.01.2007 р. та розташоване у м. Біла Церква на території понад 1000 кв.м. Основним видом діяльності за КВЕД є 23.11 Виробництво листового скла.

Свою діяльність підприємство розпочало з прирізки та обробки скла та дзеркала. З часом до переліку виробничих послуг додали виготовлення склопакетів [15].

На сьогодні ПП «ЄВРО ГЛАС» – це сучасне підприємство, яке динамічно розвивається протягом 17 років та постійно впроваджує новітні технології у виробництво. Професіоналізм та багатий досвід співробітників підприємства, використання високоякісної сировини світових виробників скла, дотримання технологічних процесів та чітке виконання договірних умов дозволяють йому бути лідером скляної промисловості України.

На території підприємства виготовляються склопакети, здійснюється різання скла віконного, вітринного, дзеркал. Сучасне обладнання дозволяє проводити повний цикл операцій з переробки скла, а багаторічний досвід роботи кваліфікованого персоналу дозволяє виготовити скло та дзеркала будь якої складності. Також ПП «ЄВРО ГЛАС» пропонує купівлю скла та дзеркал оптом та вроздріб. Також пропонуються склопакети для виробників вікон та фасадів [15].

Виробництво. Використання сучасних технологій та дотримання технологічних процесів дозволяє виконувати замовлення високої якості та будь-якої складності. Понад 1000 м.кв. власних виробничих площ та сучасне обладнання від провідних фірм світу надають можливість здійснювати

повний цикл операцій з переробки скла (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Організація виробництва у ПП «ЄВРО ГЛАС» [15]

Особливості скляного виробництва ПП «ЄВРО ГЛАС» [15]:

- 1) можливість виготовляти склопакети різних форм та розмірів;
- 2) використання в роботі відомі типи скла;
- 3) герметизація та заповнення склопакетів аргоном;
- 4) підвищена увага до теплоізоляційних характеристик.

Виробництво склопакетів. Потужна виробнича база ПП «ЄВРО ГЛАС» дозволяє виготовляти склопакети з тривалим терміном використання та будь якої складності. Процес виготовлення передбачає кілька технологічних етапів: розкрій листового скла, спеціальна мийка, просушка, герметизація та опресовування. У виробництві використовується скло світових виробників та різних типів: прозоре скло, енергозберігаюче, мультифункціональне, сатинове скло, тоноване в масі, рефлексивне, скло з художнім матуванням та фотодруком (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Виробництво склопакетів [15]

На першому етапі виробництва відбувається розкрій листового скла. Устаткування виробництва може нарізати різні за розмірам і формою фігури. Це можуть бути як прості (прямокутники), так і складні (коло, трапція, арка). На другому відбувається герметизація – один із важливих етапів виробництва склопакетів. Після мийки і просушування, скло з дистанційною рамкою потрапляють на процес герметизації спеціальним складом на основі синтетичного каучуку. Цей матеріал надає склопакету герметичність та енергозберігаючі властивості. На етапі обпресування чисте скло та дистанційна рамка збираються в єдину конструкцію. Для цього використовують спеціальний прес, за допомогою якого відбувається фіксація всіх складових склопакета [15].

Скло: обробка та друк. Скло та дзеркало вже давно є невід’ємними елементами в інтер’єрі. ПП «ЄВРО ГЛАС» пропонує великий вибір скла: енергозберігаюче, мультифункціональне Solar прозоре, сатин (хім. травлене),



тоноване в масі бронза та графіт (рисунок 2.3). Також представлене скло різної товщини, скло з художнім матуванням, скло з нанесеним фотодруком, рефлексивне скло, яке може бути нарізане за розмірами замовника та необхідністю обробки.



Рисунок 2.3 – Виробництво скла, обробка та друк

Організаційна структура управління ПП «ЄВРО ГЛАС» – лінійно-функціональна. Така структура опирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі (рисунок 2.4).

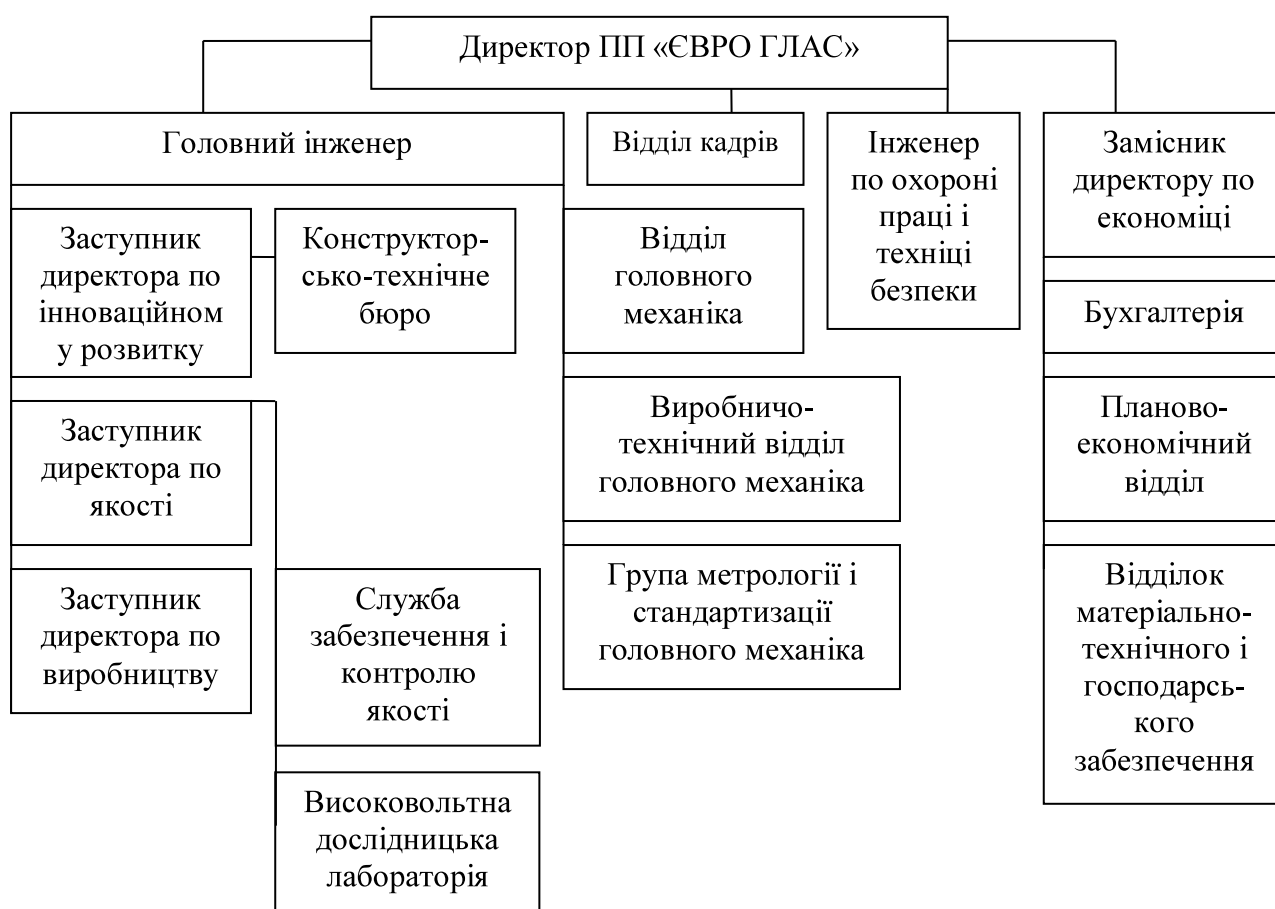


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ПП «ЄВРО ГЛАС»

Вона дозволяє організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник відділу – спеціаліст), де функціональні відділи апарату управління підприємства допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань. При цьому лінійні керівники підпорядковуються керівникам функціональних відділів апарату управління. Така структура управління, завдяки своїй ієрархічності, забезпечує швидке прийняття та реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності роботи функціональних служб, а також надає необхідну маневреність ресурсами. Вона є найбільш доцільною для машинобудівного підприємства зі сталим переліком обладнання та незначними еволюційними змінами технології виготовлення. Однак у разі частих технологічних змін і оновлення обладнання, така оргструктура уповільнює терміни підготовки та прийняття управлінських рішень, не забезпечуючи належної злагодженості в роботі функціональних відділів (підрозділів).

## 2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища

Аналіз факторів конкурентного середовища – це процес дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому здійснюється діяльність малого підприємства. Ефективний аналіз виявляє фактори, що впливають на діяльність підприємства, за допомогою методики SWOT-аналізу [25]. До них належать: сильні сторони (переваги); слабкі сторони (недоліки); можливості зовнішнього ділового середовища; загрози зовнішнього ділового середовища.

Одна з методик виявлення переваг і недоліків, можливостей і загроз підприємства заснована на побудові профілю сильних і слабких сторін (таблиця 2.1) та профілю можливостей і загроз конкурентного середовища (таблиця 2.2).

Аналізуючи дані таблиць 2.1–2.2, ми бачимо, що у ПП «ЄВРО ГЛАС» сильних сторін дещо більше, ніж слабих.

Особливої уваги потребують невисокий рівень прибутковості, невелика

частка ринку, невисокий рівень мотивації персоналу та недостатнє управління маркетингом.

Таблиця 2.1 – Профіль сильних і слабких сторін ПП «ЄВРО ГЛАС»

Фактор внутрішнього середовища	Вплив фактору	Оцінка сторони
Ресурси	Невеликі витрати па оплату праці	Сильна
	Нестача фінансових ресурсів	Слабка
	Велика вартість матеріальних ресурсів	Слабка
	Обмежений доступ до кваліфікованих людських ресурсів	Слабка
	Невисокий рівень прибутковості	Слабка
	Невелика частка ринку	Слабка
Менеджмент	Добра репутація	Сильна
	Потенціал росту	Сильна
	Гнучкість, адаптивність	Сильна
	Наявність управлінського досвіду у керівника фірми	Сильна
	Створення дружньої атмосфери в колективі	Сильна
	Відсутність ясно сформульованих цілей та місій	Слабка
	Низький рівень мотивації персоналу	Слабка
Маркетинг	Висока якість обслуговування клієнтів	Сильна
	Ефективні канали розподілу продукції	Сильна
	Доступ до ефективних рекламних інструментів	Сильна
	Недостатнє управління маркетингом	Слабка
Технологія	Висока якість продукції	Сильна
	Наявність модернізованих інструментів виробництва	Сильна
	Використання нових технологій	Сильна
Структура	Недостатньо ефективна організаційна структура	Слабка

Позбавитися загрози збільшення вартості матеріальних ресурсів можливо за рахунок використання принципу єдності постачань, тобто куплене устаткування, що є автоматизованими складальними місцями, призначене для обробки лише тих комплектуючих виробів, технічні та інші параметри яких відповідають строго певним стандартам, що гарантують виняткову якість готової продукції. Тому закупівля в однієї і тієї ж фірми не лише виробничого устаткування, але і всього комплексу комплектуючих і



витратних матеріалів є ідеальним поєднанням з точки зору гарантії якості.

Таблиця 2.2 – Профіль можливостей і загроз конкурентного середовища для ПП «ЄВРО ГЛАС»

Фактор ділового зовнішнього середовища	Вплив фактору	Оцінка впливу
Економічні фактори	Збільшення частки ринку підприємства з місцевого до національного. Використання більш дешевих товарів-замінників в якості матеріальних ресурсів. Збільшення вартості матеріальних ресурсів.	Можливість Можливість Загроза
Політико-правові фактори	Розвиток зв'язків в рамках малого бізнесу. Збільшення мінімального рівня оплати праці. Збільшення витрат внаслідок внесення змін до законодавства. Військова агресія РФ, обстріли	Можливість Загроза Загроза Загроза
Технології	Поява нової технології, завдяки якій можна буде збільшити обсяг продажу, зменшити витрати на виробництво. Значні зміни технології, внаслідок чого спосіб виробництва, який використовує підприємство, стає морально застарілим, а інвестиції в обладнання – безцільними.	Можливість Загроза
Конкуренти	Вихід з ринку конкурентів. Вторгнення на ринок нового великого підприємства.	Можливість Загроза
Постачальники	Збільшення на ринку фірм-постачальників. Об'єднання основних фірм-постачальників.	Можливість Загроза
Покупці	Закріплення репутації підприємства серед покупців. Збільшення попиту на продукцію підприємства. Переміщення попиту покупців до продукції конкурентів	Можливість Можливість Загроза

Наступним етапом аналізу є проведення конкурентного ранжування підприємств місцевого ринку, а також складання на підставі SWOT-матриці списку стратегічних проблем і розрахунок середньозваженого значення рангу ПП «ЄВРО ГЛАС» та його чотирьох конкурентів. Порядок розрахунку середньозважених рангів ПП «ЄВРО ГЛАС» та його конкурентів наведено у таблиці 2.3.

Після складання переліку сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз побудуємо SWOT-матрицю (рисунок 2.5).

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добра репутація</li> <li>2. Висока якість продукції і обслуговування клієнтів</li> <li>3. Потенціал росту</li> <li>4. Гнучкість, адаптивність</li> <li>5. Невеликі витрати на оплату праці</li> <li>6. Наявність управлінського досвіду у керівника</li> <li>7. Ефективні канали розподілу продукції</li> <li>8. Використання новітніх технологій</li> <li>9. Доступ до ефективних рекламних інструментів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестача фінансових ресурсів</li> <li>2. Невелика частка ринку</li> <li>3. Велика вартість сировини і матеріалів</li> <li>4. Нестача кваліфікованих робітників</li> <li>5. Невисокий рівень прибутковості</li> <li>6. Низький рівень мотивації персоналу</li> <li>7. Відсутність ясно сформульованих цілей і місій</li> <li>8. Недостатнє управління маркетинговою діяльністю</li> <li>9. Недостатньо ефективна організаційна структура</li> </ol>
Можливості підприємства	Загрози підприємства
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення частки ринку</li> <li>2. Розвиток зв'язків з постачальниками, покупцями, посередниками</li> <li>3. Поява технології, що дозволить отримати більше прибутку</li> <li>4. Вихід з ринку фірм-конкурентів</li> <li>5. Збільшення попиту на продукцію ПП «ЄВРО ГЛАС»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення вартості матеріальних ресурсів</li> <li>2. Збільшення мінімального рівня оплати праці</li> <li>3. Збільшення витрат внаслідок змін у законодавстві</li> <li>4. Моральне старіння технології, що використовується підприємством</li> <li>5. Поява нових фірм-конкурентів</li> <li>6. Збільшення попиту на продукцію конкурентів</li> </ol>

Рисунок 2.5 – SWOT-матриця, що характеризує позицію ПП «ЄВРО ГЛАС» на ринку листового скла

Як бачимо з таблиці 2.3 найвідомішим і найсерйознішим конкурентом ПП «ЄВРО ГЛАС» є ПП «СІТАЛ ГЛАСС». Це підприємство займає стабільну і сильну конкурентну позицію завдяки високій диференціації виробів відповідно до потреб споживачів, унікальності продукції, високому рівню технологічності та якості продукції, іміджу надійного партнера, добре вивченому ринку і потреб споживачів. Друге місце поділено між ТОВ «Рокитнянський завод скловиробів» (рівень рангу – 4,75) та ТОВ «ТД «УНО-СКЛЮ» (4,72). Однак, їх рівень конкурентоспроможності все ж таки залишається нижчим за рівень ПП «ЄВРО ГЛАС».

ПП «ЄВРО ГЛАС» займає серед конкурентів третє місце. При цьому його вирішальними факторами успіху є наявність достатньої кількості

Таблиця 2.3 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів виробників листового скла (оцінка за 10-бальною шкалою)

Ключові фактори успіху	Вага, частка од.	Оцінка значення ПП «СІТАЛ ГЛАСС»		Оцінка значення ПП «ЄВРО ГЛАС»		Оцінка значення ТОВ «Березанський завод листового скла»		Оцінка значення ТОВ «Рокитнянський завод скловиробів»		Оцінка значення ТОВ «ГД «УНО-СКЛО»	
		Абсолютне	Зведене, частка од.	Абсолютне	Зведене, частка од.	Абсолютне	Зведене, частка од.	Абсолютне	Зведене, частка од.	Абсолютне	Зведене, частка од.
1. Диференціація виробів відповідно до потреб споживачів	0,14	5	0,70	4	0,56	3	0,42	5	0,70	4	0,56
2. Унікальність продукції	0,12	8	0,96	7	0,84	6	0,72	6	0,72	7	0,84
3. Високий рівень технологічності та якості продукції	0,11	8	0,88	6	0,66	5	0,55	7	0,77	6	0,66
4. Вищі за середні технологічні та інноваційні навички виробничого персоналу	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20
5. Сильна позиція у стратегічній зоні господарювання	0,10	5	0,50	5	0,50	5	0,50	4	0,40	3	0,30
6. Вища за середню рентабельність та продуктивність	0,09	9	0,81	6	0,54	5	0,45	7	0,63	8	0,72
7. Високий стратегічний рівень	0,07	4	0,28	3	0,21	6	0,42	4	0,28	5	0,35
8. Імідж надійного партнера	0,06	8	0,48	7	0,42	6	0,36	6	0,36	6	0,36
9. Добре вивчений ринок, потреби споживачів	0,06	5	0,30	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
10. Достатність фінансових ресурсів	0,05	3	0,15	5	0,25	2	0,10	4	0,20	3	0,15
11. Лояльність споживачів	0,05	6	0,30	7	0,35	5	0,25	5	0,25	6	0,30
12. Творчий, підприємницький імідж	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
Всього	1		5,66		4,66		4,20		4,75		4,72

фінансових ресурсів, завдяки чому підприємство притримується стратегії цінового лідерства і отримує лояльну підтримку споживачів.

Стосовно ТОВ «Березанський завод листового скла» можна стверджувати, що його сильною стороною є високий стратегічний рівень, який забезпечений розмірами підприємства (відноситься до середнього бізнесу) та вищих за середній рівень технологічних та інноваційних навичок персоналу, оскільки підприємство мало змогу відібрати співробітників, які отримали освіту за передовими тенденціями.

Дане становище підтверджується і питомою вагою, що займають підприємства на ринку виробників листового скла (рисунок 2.6).

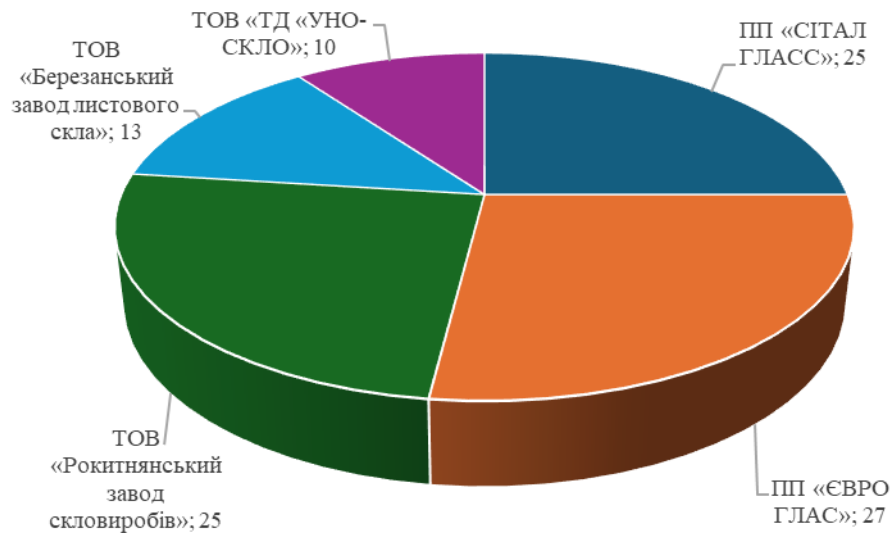


Рисунок 2.5 – Питома вага підприємств на ринку виробників листового скла у 2023 р., %

Відтак, якщо керівництво ПП «ЄВРО ГЛАС» не розпочне удосконалення своєї діяльності, підприємству важко буде зберігати ключові конкурентні переваги на ринку. При цьому необхідно мати чітке уявлення про загальні фактори зовнішнього середовища і їх вплив на підприємство. Систематично здійснюючи PEST-аналіз, керівник завжди може вірно оцінити стратегічну ситуацію. Аналіз факторів зовнішнього середовища, тобто PEST-

аналіз, вивчає вплив на діяльність підприємства політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних факторів. В таблиці 2.4 наведено деякі фактори зовнішнього конкурентного середовища для ПП «ЄВРО ГЛАС».

Таблиця 2.4 – Фактори зовнішнього ділового середовища для ПП «ЄВРО ГЛАС»

Політико-правові	Економічні	Соціокультурні	Технологічні
Зміна законодавства (податкового, трудового тощо)	Загальні тенденції динаміки ВВП	Культурні зміни	Інвестиції в дослідження і розробки
Перерозподіл сил на політичній арені (нестабільність політичної влади)	Розмір ВВП на душу населення	Життєві цінності клієнтів	Загальні витрати підприємства на дослідження і розробки
Виникнення кризових ситуацій в державі через військову агресію РФ	Вартість енергоносіїв	Рівень народжуваності і смертності	Розповсюдження технологічних змін в галузі
	Курс обміну валют	Географічний розподіл населення	Наявність товарів-замінників
	Темпи інфляції	Демографічні зміни	Інформаційні технології
	Рівень зайнятості населення	Моделі розподілу доходів	
	Процентна ставка	Освітній рівень населення	
	Банківська політика кредитування	Здоров'я населення	
	Інвестиційний клімат		

Таким чином, під час проведення аналізу конкурентного середовища ПП «ЄВРО ГЛАС» було виявлено, що його основними сильними сторонами є добра репутація, гнучкість, адаптивність, висока якість продукції і обслуговування клієнтів, слабкими сторонами – великий розмір матеріальних витрат, нестача кваліфікованих робітників, невисокий рівень прибутковості, відсутність ясно сформульованих цілей і місії, недостатньо ефективного управління маркетинговою діяльністю.

Щодо можливостей, то до них можна віднести збільшення частки

ринку, вихід з ринку фірм-конкурентів, ріст попиту на продукцію ПП «ЄВРО ГЛАС», загрозами ж можуть бути такі фактори: моральне старіння технології виробництва, поява нових фірм-конкурентів, об'єднання фірм-постачальників, що призведе до росту цін на ресурси.

Під час PEST-аналізу було виявлено, що значного впливу на діяльність малого підприємства мають зміни у законодавстві, які частіше є негативними, темпи інфляції, банківська політика кредитування, курси обміну валют, що може призвести і до додаткових витрат, і до збільшення доходу, зміни життєвих цінностей населення, а також технологічні нововведення, що може як позитивно, так і негативно позначитися на діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» [25].

### 2.3 Аналіз конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС»

Конкурентоспроможність підприємства – це його можливість вистояти у конкурентній боротьбі. Вона забезпечується конкурентоспроможністю продукції на внутрішньому ринку, видом продукції, що випускається, ємкістю ринку, легкістю доступу на ринок, конкурентоспроможністю самої галузі, конкурентними позиціями підприємства, що здійснює діяльність на цьому ринку у даному профілю продукції, можливістю технічного переозброєння, конкурентоспроможністю регіону або країни.

Для оцінки конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС» застосуємо метод, що заснований на теорії ефективності. Ця методика оцінює використання ресурсів основними трьома підрозділами і передбачає розрахунок показників ефективності виробничої діяльності, фінансового положення підприємства, ефективності організації збуту і просування продукції та критерію конкурентоспроможності продукції (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Критерії та показники конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2022–2023 рр., тис. грн.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Розрахунок		Бали
			2022 р.	2023 р.	
Конкурентоспроможність організації (КСО) $КСО = 0,15EO + 0,29\Phi + 0,23E3 + 0,33КСП = 0,15 * 12,1 + 0,29 * 5 + 0,23 * 10 + 0,33 * 10 = 8,865$					
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4РП + 0,1ПП = 0,31 * 15 + 0,19 * 5 + 0,4 * 15 + 0,1 * 5 = 12,1$					
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ефективність витрат виробництва продукції	$B = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Виручка від реалізації}$	0,81	0,73	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	Ефективність використання основних засобів	$\Phi = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічна вартість основних засобів}$	20,87	14,54	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ступінь прибутковості продукції	$РП = \text{Валовий прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції}$	0,94	1,09	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ступінь організації виробництва і використання робочої сили	$ПП = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньооблікова чисельність}$	550,95	454,70	5
2. Фінансове положення організації (ФО) $\Phi O = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО = 0,29 * 5 + 0,2 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 5 = 5$					
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \text{Власний капітал та забезпечення витрат} / \text{Підсумок балансу}$	0,7671	0,7586	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Здатність виконувати свої фінансові зобов'язання	$КП = \text{Власний капітал та забезпечення витрат} / \text{Загальна сума зобов'язань}$	3,2943	3,1425	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Покриття поточних зобов'язань грошовими коштами	$КЛ = \text{Грошові кошти та їх еквіваленти} / \text{Поточні зобов'язання}$	0,0091	0,0003	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Кількість разів, що оборотні кошти за один операційний цикл	$КО = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середня сума оборотних активів}$	0,76	0,43	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $E3 = 0,37РПР + 0,29КЗ + 0,21ЗП + 0,1ЗКР = 0,37 * 15 + 0,29 * 5 + 0,21 * 5 + 0,13 * 15 = 10$					
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Прибутковість операційної діяльності	$РПР = \text{Чистий прибуток} / \text{Виручка від реалізації}$	0,0094	0,0109	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Питома вага залишків готової продукції у виручці від реалізації	$КЗ = \text{Залишки готової продукції і товарів} / \text{Виручка від реалізації}$	0,0471	0,0704	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	Ефективність використання виробничих потужностей	$ЗП = \text{Фактичний обсяг продукції} / \text{Максимально можливий обсяг}$	0,75	0,69	5
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Економічна ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \text{Витрати на збут} / \text{Виручка від реалізації}$	0,01	0,02	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)					
4.1. Конкурентоспроможність продукції (КСП)	Характеризує здатність задовольняти потреби	Експертна оцінка	-		10

На підставі даних, розрахованих у таблиці 2.5, можна зробити висновок, що показник конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2023 р. погіршився у зрівнянні з 2022 р. і склав 8,865. Ці зміни, перш за все, обумовлені значенням таких показників, як ефективність виробничої діяльності (12,1), фінансове положення організації (5) та ефективність збуту просування продукції (10).

Оцінка СЗГ за методикою БКГ. Для розробки шляхів щодо утримання ринків збуту і розподілу коштів між різними товарними групами застосовують аналіз товарного портфелю. Одним із видів такого аналізу є метод побудови матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка дає можливість оцінити кожен стратегічну зону господарювання (СЗГ), тобто визначити, який товар займає провідне місце, за його долею ринку у порівнянні з конкурентами, а також динаміку його розвитку. Стратегічна зона господарювання – це сегмент оточення, на який підприємство має (або бажає) отримати вихід. БКГ-матриця представлена на рисунку 2.6, та розроблено рекомендовані стратегії для кожної СЗГ (таблиця 2.6).

Таким чином, можна зробити висновки, що ПП «ЄВРО ГЛАС» необхідно вжити маркетингові заходи для стимулювання збуту, активізувати рекламу та розширити пошук нових каналів збуту відносно ламінування скла, скла з повнокорольовим друком та дзеркал на замовлення, а також вдатися до оновлення і модифікування склопакетів. Тобто для ПП «ЄВРО ГЛАС» ключовими факторами успіху є добра репутація, гнучкість, адаптивність, високий потенціал росту. Забезпечити високу якість продукції й обслуговування клієнтів можливо при використанні новітніх технологій, що є основним шляхом підвищення ефективності діяльності, на яку негативно впливають жорстка конкуренція на даному ринку, великий рівень вартості сировини й матеріалів.

Відтак до сегменту БКГ «дикі кішки» потрапило Художнє матування скла; «зірки» – Ламінування скла, Скло з повнокорольовим друком, Дзеркала на замовлення»; «дійнв корови» – Склопакети. Застарілої продукції у ПП



«ЄВРО ГЛАС» немає.

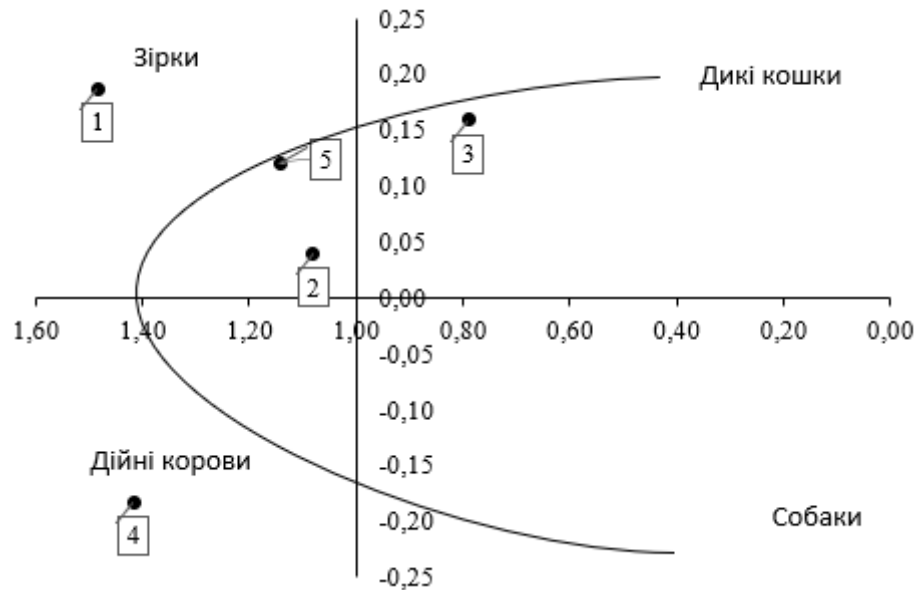


Рисунок 2.6 – БКГ-матриця для ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2023 р.,

де 1 – Ламінування скла; 2 – Скло з повнокорольовим друком; 3 – Художнє матування скла; 4 – Склопакети; 5– Дзеркала на замовлення

Таблиця 2.6 – Стратегічні рекомендації розвитку СЗГ для ПП «ЄВРО ГЛАС»

Сегмент БКГ	Номер СЗГ	Характеристика СЗГ	Рекомендована стратегія
Дикі кішки	3 – Художнє матування скла	є проблематичним товаром, оскільки займають невелику частку ринку через наявність великої кількості конкурентів	Стратегія підсилювання: розробка маркетингових заходів для інформування споживачів, пошук нових каналів збуту.
Зірки	1 – Ламінування скла; 2 – Скло з повнокорольовим друком; 5– Дзеркала на замовлення	є товарами-лідерами, прибуток від яких швидко зростає. Вони приносять велику частку прибутку, але і потребують значних ресурсів для утримання частки ринку	Стратегія стимулювання: розробка маркетингових заходів щодо активізації реклами, широке розповсюдження.
Дійні корови	4 – Склопакети	товари, що знаходяться на стадії зрілості. Вони не потребують інвестицій і приносять значний прибуток	Стратегія підтримування: незначне модифікування товару (додаткові функції, властивості, оновлений дизайн), поліпшення характеристик з метою збільшення обсягу продаж, стимулювання збуту, реклама нагадування, підтримування каналів розподілу

## 2.4 Аналіз економічних показників діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»

Підприємство ПП «ЄВРО ГЛАС» займається виготовленням і реалізацією листового скла, тому у рамках даного аналізу буде досліджено зміна основних показників (загальної суми виручки від реалізації готової продукції, собівартості тощо) в залежності від виробництва і продажу листового скла.

Інші показники, що підлягають аналізу, є спільними для всіх господарюючих суб'єктів: вартість основних виробничих фондів; обігові кошти; середньооблікова чисельність працівників (у тому числі основних робочих та промислово-виробничий персоналу (ПВП)); річна продуктивність праці працівників; фондівіддача основних фондів; коефіцієнт оборотності обігових коштів, показники рентабельності.

Основні показники, які використано в рамках економічного аналізу діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС», надано в таблиці 2.7. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім звітним періодом.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.7, зробимо такі висновки.

У 2023 р. відбулося скорочення виручки від реалізації продукції на -8466,7 тис. грн., або -42,69%, що забезпечено двома негативними факторами: зменшенням випуску продукції на -48,17% та підвищенням середньої ціни листового скла на 10,57%. При цьому спостерігається скорочення собівартості реалізованої продукції на -47,85% внаслідок скорочення обсягів виробництва при подорожчанні сировини, енергоносіїв, заробітної плати працівників. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 7,36% пояснюється плановим придбанням обладнання для підвищення якості теплоізоляції.

При зменшенні обсягів реалізації відбулося скорочення фондівіддачі на -30,32%, тобто на 1 грн. основних необоротних коштів приходиться 14,54

Таблиця 2.7 – Основні економічні показники діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2022–2023 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення		Відхилення	
			2022	2023	абсолютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	19834,3	11367,6	-8466,7	-42,69
Випуск продукції	N	м2	16125	8359	-7767	-48,17
Середня ціна продукції	Спр	грн./м2	1230	1360	130	10,57
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	951	782	-169	-17,75
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	26002	26673	671	2,58
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	36	25	-11	-30,56
адмін. працівників	qадм	чол.	5	5	0	0,00
основних робочих	qр	чол.	31	20	-11	-35,48
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	5348,4	4326,0	-1022,4	-19,12
адмін. працівників	Uадм	тис. грн.	810,0	942,0	132,0	16,30
основних робочих	Ur	тис. грн.	4538,4	3384,0	-1154,4	-25,44
Середня заробітна плата адмін. працівників	Задм	грн.	13500	15700	2200	16,30
основних робочих	Зр	грн.	12200	14100	1900	15,57
Питома вага адмін. працівників	J	частка од.	0,14	0,20	0,06	44,00
Питома вага основних робочих	Jр	частка од.	0,86	0,80	-0,06	-7,10
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	16008,3	8349,1	-7659,2	-47,85
Чистий прибуток	P	тис. грн.	186,7	123,9	-62,8	-33,64
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	м2./чол.	448	334	-114	-25,36
адмін. працівника	Qадм	м2./чол.	3225	1672	-1553	-48,17
основного робочого	Qр	м2./чол.	520	418	-102	-19,66
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн./чол.	550,95	454,70	-96,25	-17,47
адмін. працівника	Wадм	тис. грн./чол.	3966,86	2273,52	-1693,34	-42,69
основного робочого	Wр	тис. грн./чол.	639,82	568,38	-71,44	-11,17
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	20,87	14,54	-6,33	-30,32
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	0,76	0,43	-0,34	-44,13
Витрати на грн. продукції	Z	грн./ грн.	0,81	0,73	-0,07	-9,00
Рентабельність підприємства	R	%	0,69	0,45	-0,24	-
Рентабельність продукції	Rs	%	0,94	1,09	0,15	-

грн. / грн. виручки від реалізації у 2023 р., проти 20,87 грн. / грн. у 2022 р. У

ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2023 р. відбулося підвищення суми обігових коштів на 671 тис. грн., або на 2,58% (за рахунок підвищення суми виробничих запасів, запасів готової продукції), що є негативною тенденцією, оскільки відбувається «замороження» грошових коштів на складах підприємства. Завдяки цьому відбулося скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -0,34 обороту, або на -44,13%.

У 2023 р. спостерігається значне скорочення чисельності працівників на -11 чоловік, або на -30,56%, за рахунок основних робітників. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції та якості праці. Так заробітна плата основних робочих збільшилася на 15,57%, а адміністративних працівників – на 16,30% при скороченні продуктивності праці працівників у вартісному вимірі на -17,47%, що негативно характеризує організацію менеджменту на підприємстві.

Відтак за наведеним аналізом більшість показників погіршилися у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2023 р. спостерігається скорочення рентабельності підприємства на -0,24% при збільшенні рентабельності продукції – на 0,15%. При цьому значення цих показників залишається достатньо невисокими, і у 2023 р. вони склали – 0,45% та 1,09% відповідно.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.7 сума виручки від реалізації у звітному році зменшилась на -8466,7 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 11367,6 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$\text{Впр} = \text{N} * \text{Спр}, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у натуральному виразі,

Спр – середня ціна виготовленої продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.8): кількість виробленої продукції; середня ціна виробленої продукції; вартість і ефективність використання основних виробничих фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ПП «ЄВРО ГЛАС».

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ПП «ЄВРО ГЛАС», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta BN = \Delta N * C_{\text{спрб}} = -7767 * 1230$	-9553,3
Зміни середньої ціни одного м <sup>2</sup>	$\Delta B_{\text{спр}} = \Delta C_{\text{спр}} * N_a = 130 * 8359$	1086,6
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{\text{ос}} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta B_{f_{\text{ос}}} = \Delta F_{\text{ос}} * f_{\text{б}} = -169 * 14,54$	-3519,9
Зміни фондівдачі основних фондів	$\Delta B_f = \Delta f * F_{\text{оса}} = -6,33 * 782$	-4946,8
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{\text{об}} * K_{\text{об}}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta B_{p_{f_{\text{об}}}} = \Delta F_{\text{об}} * K_{\text{обб}} = 671 * 0,76$	512,0
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta B_{p_{K_{\text{об}}}} = \Delta K_{\text{об}} * F_{\text{оба}} = -0,34 * 26673$	-8978,7
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{\text{пр}} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta B_{p_{q}} = \Delta q * W_{\text{б}} = -11 * 550,95$	-6060,5
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta B_{p_{W}} = \Delta W * q_a = -96,25 * 25$	-2406,2
Сума впливу за кожною групою факторів		-8466,7

Отже, показник обсягу виручки від реалізації скоротилася на -8466,7 тис. грн. за рахунок зменшення кількості виробленої продукції на -9553,3 тис. грн. і збільшення середньої ціни листового скла на 1086,6 тис. грн. Негативно вплинули зміна фондівдачі основних фондів (-4946,8 тис. грн.), вартості основних виробничих фондів (-3519,9 тис. грн.), коефіцієнту оборотності (-8978,7 тис. грн.), продуктивності праці працівників (-2406,2 тис. грн.) та чисельності працівників (-6060,5 тис. грн.). Позитивним фактором є зміна

вартості обігових коштів (512 тис. грн.).

Аналіз використання основних виробничих фондів. Основні виробничі фонди займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання, як правило, залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ПП «ЄВРО ГЛАС» зменшилась у 2023 р. до 782 тис. грн. (абсолютне відхилення – -169 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондівіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де  $F_{oc}$  – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.7 фондівіддача скоротилася і склала 14,54 грн./грн. Для підприємства це негативна тенденція, тобто у процесі діяльності відсутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондівіддачу приведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок впливу факторів на показник фондівіддачі у ПП «ЄВРО ГЛАС», грн./грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f F_{oc} = V_{pб} / F_{ocа} - f_{б}$ $\Delta f F_{oc} = 19834,3 / 782 - 20,87$	4,50
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f V_p = \Delta V_p / F_{ocа} = -8466,7 / 782$	-10,83
Сума впливу		-6,33
Зміни факторів впливу на обсяг реалізації $f = (N * C_{пр}) / F_{oc}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta f N = \Delta N * C_{прб} / F_{ocа}$ $\Delta f N = -7767 * 1230 / 782$	-12,22
Зміни середньої ціни м <sup>2</sup> листового скла	$\Delta f C_{пр} = N * \Delta C_{пр} / F_{ocа}$ $\Delta f C_{пр} = 8359 * 130 / 782$	1,39
Сума впливу		-10,83

В основному показник зменшився за рахунок зміни обсягу реалізації на -10,83 грн./грн. При цьому ця зміна обумовлена, в першу чергу, зменшенням кількості виробленої продукції – -12,22 грн./грн. та ростом середньої ціни м<sup>2</sup> листового скла – 1,39 грн. / грн.

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.7 вартість обігових коштів ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2023 р. збільшилась на 671 тис. грн. В рамках завдання економічного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.10 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Таблиця 2.10 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ПП «ЄВРО ГЛАС», обертів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta K_{об} F_{об} = V_{рб} / F_{оба} - K_{обб}$ $\Delta K_{об} F_{об} = 19834,3 / 26673 - 0,76$	-0,02
Зміни виручки від реалізації	$\Delta K_{об} V_{р} = \Delta V_{р} / F_{оба} = -8466,7 / 26673$	-0,32
Сума впливу		-0,34
Зміни виручки від реалізації $K_{об} = (N * C_{пр}) / F_{об}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta K_{об} N = \Delta N * C_{прб} / F_{оба}$ $\Delta K_{об} N = -7767 * 1230 / 26673$	-0,36
Зміни середньої ціни листового скла	$\Delta K_{об} C_{пр} = N * \Delta C_{пр} / F_{оба}$ $\Delta K_{об} C_{пр} = 8359 * 130 / 26002$	0,04
Сума впливу		-0,32

Коефіцієнт оборотності ( $K_{об}$ ) визначається за формулою:

$$K_{об} = V_{р} / F_{об}, \quad (2.3)$$

де  $F_{об}$  – вартість оборотних коштів за звітний період, грн.

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів

скоротився на -0,34 обороту (див. таблицю 2.7), та взагалі залишається нижче середнього припустимого рівня (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 6 оборотів). Негативний вплив спричинила зміна виручки від реалізації (-0,32 обороту) та оборотних коштів (-0,02 обороту). На скорочення виручки від реалізації, в свою чергу, негативно вплинула зміна кількості виробленої продукції (-0,36 обороту), позитивну реакцію спостерігаємо щодо зміни середньої ціни (0,04 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості ПП «ЄВРО ГЛАС» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання машин, обладнання, механізмів і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці ( $W$ ), яка визначається за формулою:

$$W = V_p/q = (V_p * J_p)/q_p = W_p * J_p, \quad (2.4)$$

де  $q$  – середньорічна чисельність працівників, чоловік;

$J_p$  – питома вага основних робочих;

$q_p$  – середньорічна чисельність основних робочих, чоловік

$W_p$  – річна продуктивність праці в грошовому виразі основного робочого, грн./чол.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.11.

За даними таблиці 2.11 у звітному 2023 р. продуктивність праці в грошовому виразі усіх працівників ПП «ЄВРО ГЛАС» зменшилась на -96,25



тис. грн. /чол., при цьому зміна структури основних працівників негативно вплинула і викликала скорочення продуктивності на -39,10 тис. грн. /чол. На зменшення продуктивності праці основних робітників негативно вплинуло зменшення виручки від реалізації (-338,67 тис. грн. /чол.), та зміна продуктивності праці основних робітників підприємства (-57,15 тис. грн. /чол.). Вагомими були впливи кількості продукції, що виробляється і зростання ціни – -382,13 та 43,46 тис. грн. /чол. відповідно.

Таблиця 2.11 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у ПП «ЄВРО ГЛАС», тис. грн. /чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни структури чисельності основних робітників	$\Delta W_{Jp} = \Delta J_p * W_{pб}$ $\Delta W_{Jp} = -0,06 * 550,95$	-39,10
Зміна продуктивності праці основних робітників	$\Delta W_{Wp} = \Delta W_p * J_{pа}$ $\Delta W_{Wp} = -96,25 * 0,80$	-57,15
Сума впливу		-96,25
Зміна чисельності робітників	$\Delta W_{qp} = V_{pб} * J_{pа} * (1/q_{pа} - 1/q_{pб})$ $\Delta W_{qp} = 19834,3 * 0,80 * (1/20 - 1/31)$	281,52
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_{V} = \Delta V_p * J_{pа} / q_{pа}$ $\Delta W_{V} = -8466,7 * 0,80 / 20$	-338,67
Сума впливу		-57,15
Зміни продуктивності праці $W_p = V * J_p / q_p$		
Зміни структури випуску продукції в цілому по підприємству	$\Delta W_N = \Delta N * C_{pб} * J_{pа} / q_{pа}$ $\Delta W_N = -7767 * 1230 * 0,80 / 20$	-382,13
Зміни середньої ціни м <sup>2</sup> листового скла	$\Delta W_{C_{pр}} = N_a * \Delta C_{pр} * J_{pа} / q_{pа}$ $\Delta W_{C_{pр}} = 8359 * 130 * 0,80 / 20$	43,46
Сума впливу		-338,67

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, ніж прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник рентабельності виробництва (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P / (Foc+Fob), \quad (2.5)$$

де Р – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Факторний аналіз рентабельності виробництва у ПП «ЄВРО ГЛАС», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	-0,24
Зміни чистого прибутку	$\Delta R_{Pp} = \Delta P_p / (Foc_a + Fob_a)$ $\Delta R_{Pp} = -62,8 / (782 + 26673)$	-0,229
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{Foc} = P_{p\delta} / (Foc_a + Fob_{\delta}) - R_b$ $\Delta R_{Foc} = 186,7 / (782 + 26002) - 0,69$	0,004
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{Fob} = P_{p\delta} / (Foc_a + Fob_a) - P_{p\delta} / (Foc_a + Fob_{\delta})$ $\Delta R_{Fob} = 186,7 / (782 + 26673) - 186,7 / (782 + 26002)$	-0,241

Отже, показник рентабельності зменшився на -0,24% в основному (на -0,241%) через збільшення величини оборотних коштів. Зменшення вартості основних засобів призвело до збільшення рентабельності на 0,004%. Негативно на рівень рентабельності вплинуло зменшення величини оборотних коштів (-0,017%).

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ПП «ЄВРО ГЛАС» можна зробити наступні висновки: показники ефективного використання ресурсів ПП «ЄВРО ГЛАС» скоротилися. Продуктивність праці персоналу ПП «ЄВРО ГЛАС» скорочується при зменшенні кількості працівників. При скороченні виробництва, підприємство дотримується політики зменшення кількості основного і допоміжного персоналу при підвищенні їх заробітної плати. Основних засобів у ПП «ЄВРО ГЛАС» достатньо, однак їх раціональне використання не забезпечується впливу на фінансовий стан ПП «ЄВРО ГЛАС»; отримані результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ПП «ЄВРО

ГЛАС» все ж таки призводять до зменшення результативності діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємства лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ПП «ЄВРО ГЛАС» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

## 2.5 Аналіз фінансових показників діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»

Фінансовий стан виробничого підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності виробничого підприємства особливістю є забезпечення споживача якісними автомобільними килимами, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання його випуску продукції. Результати оцінки фінансового стану ПП «ЄВРО ГЛАС» повністю відповідають вимогам законодавства [13].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ПП «ЄВРО ГЛАС» у рамках дипломної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ПП «ЄВРО ГЛАС» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт [24]. Баланс ПП «ЄВРО ГЛАС» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ПП «ЄВРО ГЛАС» як суб'єктом малого підприємства.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2022–2023 рр., тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та порівняних до них коштів	KS	20676,3	20827,4	151,1	0,73
2. Валюта балансу	BP	26952,6	27455,1	502,5	1,86
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	19725,7	20045,5	319,8	1,62
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	950,6	781,9	-168,7	-17,75
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	1590,2	1758,9	168,7	10,61
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	2540,8	2540,8	0	0,00
7. Ліквідні активи	LA	26002	26673,2	671,2	2,58
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	6276,3	6627,7	351,4	5,60
9. Грошові кошти	DS	57	2,2	-54,8	-96,14
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TM Z	24877,5	25759,4	881,9	3,54
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	934,2	800,7	-133,5	-14,29
12. Виручка від реалізації	Вр	19834,3	11367,6	-8466,7	-42,69
13. Чистий прибуток	Пр	186,7	123,9	-62,8	-33,64
14. Довгострокові зобов'язання	DP	0	0	0	-

Первісний фінансовий аналіз доводить, що у ПП «ЄВРО ГЛАС» достатньо проблемних точок, чи «вузьких». Тобто підприємство не є фінансово стабільним. Основними змінами є:

- по-перше, збільшення власних та порівняних до них коштів на 151,1 тис. грн., або на 0,73% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку;
- по-друге, зростання валюти балансу на 502,5 тис. грн., або на 1,86% при зменшенні виручки від реалізації на -42,69% та чистого прибутку на -33,64%;
- по-третє, підвищення суми ліквідних активів на 2,58% в наслідок збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 3,54%); при цьому спостерігається скорочення суми грошових коштів (на -96,14%) та

дебіторської заборгованості на -14,29%;

- в-четвертих, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 5,60%) і відсутність довгострокових пасивів.

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ПП «СВРО ГЛАС» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій.

Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ПП «СВРО ГЛАС»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,7671	0,7586	-0,0085	-1,11
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,9540	0,9625	0,0084	0,88
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	19725,7	20045,5	319,8	1,62
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,0460	0,0375	-0,0084	-18,34
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,0353	0,0285	-0,0068	-19,25
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,6259	0,6923	0,0664	10,61
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,3164	0,5830	0,2666	84,25

Розрахунки таблиці 2.14 свідчать про таке. Зменшився коефіцієнт автономії на -1,11%, що свідчить про зменшення власних коштів у структурі балансу. Коефіцієнт маневреності підвищився на 0,88% завдяки зростанню значення власних (чистих) обігових коштів на 1,62%. Відносна дешевина устаткування, що використовуються для виготовлення листового скла (лінія, що закуповувалася має 69,23% фізичного зносу) відбивається на скороченні

відношення основного капіталу до власного на -18,34%. Також негативним фактором є зростання коефіцієнту фінансової напруженості на 84,25% внаслідок росту суми кредиторської заборгованості на 5,60% (див. таблицю 2.7).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [13]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.6)$$

Розрахунок показників ліквідності наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Абсолютні показники ліквідності балансу ПП «ЄВРО ГЛАС», тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	57	2,2	1. Пасиви негайні (П1)	0	0	57	2,2
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	934,2	800,7	2. Пасиви короткострокові (П2)	6276,3	6627,7	-5342,1	-5827
3. Активи, що реалізуються повністю (A3)	24877,5	25759,4	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	24877,5	25759,4
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	950,6	781,9	4. Пасиви постійні (П4)	20676,3	20827,4	-19725,7	-20045,5
Баланс	26952,6	27455,1	Баланс	26952,6	27455,1	0	0

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ПП «ЄВРО ГЛАС» не відповідає абсолютній і відповідно до формули 2.6 має такі співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Це пояснюється, по-перше, невірно обраною фінансовою стратегією, що не дозволяє планувати зростання рівня дебіторської заборгованості більшими темпами, ніж кредиторської ( $A2 < П2$ ), по-друге, тенденцією до збільшення власних коштів у структурі балансу по зрівнянню з вартістю основних виробничих фондів ( $A4 < П4$ ). Відтак, підтверджується наявність проблеми перегляду та формування стратегії підприємства.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ПП «ЄВРО ГЛАС»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття	$KP = LA / KZ$	4,143	4,025	-0,118	-2,86
грошовими коштами	$KPD = DS / LA$	0,002	0,000	-0,002	-96,24
дебіторською заборгованістю	$KPZ = RD / LA$	0,036	0,030	-0,006	-16,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,009	0,000	-0,009	-96,34
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	2,470	2,609	0,138	5,60

За результатами розрахунків наявною є достатність найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ПП «ЄВРО ГЛАС» у разі потреби. Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення зменшилося до 4,025, але все ж таки залишається вище рекомендованого – 1,0 [13], що є позитивним результатом для ПП «ЄВРО ГЛАС». Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності зменшилось на -96,34% і вказує на відсутність систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення дебіторської заборгованості у грошові кошти.

Результати аналізу свідчать про нестабільний фінансовий стан ПП «ЄВРО ГЛАС», спричинений скороченням ділової активності та усіх показників, пов'язаних із такою особливістю функціонування підприємства.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [13]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку ( $T_{п}$ ), виручки від реалізації послуг ( $T_{в}$ ) та активів ( $T_{а}$ ) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\% \quad (2.7)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ПП «ЄВРО ГЛАС» розраховано у таблиці 2.17.

У ПП «ЄВРО ГЛАС» спостерігається абсолютна відповідність темпів зростання щодо «золотого правила», тому співвідношення темпів зростання не додержується і згідно формули 2.7 має наступні результати:



$T_a (101,86\%) > 100\% > T_{п} (66,36\%) > T_{в} (57,31\%)$ .

Таблиця 2.17 – Абсолютні показники ділової активності ПП «ЄВРО ГЛАС»

Показник	Індекс	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Прибуток від операційної діяльності	T <sub>п</sub>	186,7	123,9	-62,8	66,36
Виручка від реалізації	T <sub>в</sub>	19834,3	11367,6	-8466,7	57,31
Величина активів	T <sub>а</sub>	26952,6	27455,1	502,5	101,86

Темп приросту активів (101,86%) вищий за темпи зростання прибутку підприємства (66,36%) та виручки та активів (57,31%), що підтверджує відсутність організації управління рентабельністю і підтверджується техніко-економічним аналізом ПП «ЄВРО ГЛАС».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ПП «ЄВРО ГЛАС». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [13] у таблиці 2.18.

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ПП «ЄВРО ГЛАС». Збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на 0,1% призвело до незначного поліпшення фінансово-економічного стану ПП «ЄВРО ГЛАС», показник протягом двох останніх років залишається значно нижче рекомендованого рівня. Протилежна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який зменшився на -0,002, але ж у 2022 р. був значно вище нормативного значення (у 2,12 разу), що негативно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів. Темпи зростання виручки від реалізації були нижчими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається скорочення коефіцієнту ділової активності на -0,322. Також відмітимо, що значення цього показника

залишається значно нижче рекомендованого значення.

Таблиця 2.18 – Відносні показники ділової активності ПП «ЄВРО ГЛАС»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2022 р.	2023 р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,009	0,011	0,002	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	0,736	0,414	-0,322	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,007	0,005	-0,002	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	21,23	14,20	-7,03	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	17	25	8	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	0,80	0,44	-0,36	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	452	816	364	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	468	841	373	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{Коб}$	472	845	373	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	0,96	0,55	-0,41	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Rк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,009	0,006	-0,003	> 0,5

При зменшенні обсягу виручки від реалізації, відбулося скорочення майже всіх показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на -7,03 разу, власного капіталу – на -0,41 разу, виробничих запасів – на -0,36 разу. Збільшення термінів оборотності складових обігових коштів призвело до збільшення тривалості операційного циклу на 373 дні, як і усієї суми обігових коштів. Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.18 цей коефіцієнт скоротився на -0,003, що підтверджує необхідність впровадження заходів

щодо перспективного росту ПП «ЄВРО ГЛАС».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ПП «ЄВРО ГЛАС» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Формування і реалізація стратегії дозволить раціонально використовувати власні та залучені кошти, дасть змогу підприємству подолати труднощі та ефективніше використовувати кошти підприємства.

Підбиваючи висновки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ПП «ЄВРО ГЛАС» було засноване 23.01.2007 р. та розташоване у м. Біла Церква на території понад 1000 кв.м. Основним видом діяльності за КВЕД є 23.11 Виробництво листового скла. Свою діяльність підприємство розпочало з прирізки та обробки скла та дзеркала. З часом до переліку виробничих послуг додали виготовлення склопакетів. На території підприємства виготовляються склопакети, здійснюється різання скла віконного, вітринного, дзеркал. Сучасне обладнання дозволяє проводити повний цикл операцій з переробки скла, а багаторічний досвід роботи кваліфікованого персоналу дозволяє виготовити скло та дзеркала будь якої складності.

SWOT-аналіз довів, що позбавитися загрози збільшення вартості матеріальних ресурсів можливо за рахунок використання принципу єдності постачань, тобто куплене устаткування, що є автоматизованими складальними місцями, призначене для обробки лише тих комплектуючих виробів, технічні та інші параметри яких відповідають строго певним стандартам, що гарантують виняткову якість готової продукції. Тому закупівля в однієї і тієї ж фірми не лише виробничого устаткування, але і всього комплексу комплектуючих і витратних матеріалів є ідеальним поєднанням з точки зору гарантії якості.

Найвідомішим і найсерйознішим конкурентом ПП «ЄВРО ГЛАС» є ПП

«СІТАЛІ ГЛАСС». Це підприємство займає стабільну і сильну конкурентну позицію завдяки високій диференціації виробів відповідно до потреб споживачів, унікальності продукції, високому рівню технологічності та якості продукції, іміджу надійного партнера, добре вивченому ринку і потреб споживачів. Друге місце поділено між ТОВ «Рокитнянський завод скловиробів» (рівень рангу – 4,75) та ТОВ «ТД «УНО-СКЛО» (4,72).

Під час PEST-аналізу було виявлено, що значного впливу на діяльність малого підприємства мають зміни у законодавстві, які частіше є негативними, темпи інфляції, банківська політика кредитування, курси обміну валют, що може призвести і до додаткових витрат, і до збільшення доходу, зміни життєвих цінностей населення, а також технологічні нововведення, що може як позитивно, так і негативно позначитися на діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС».

Для оцінки конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС» застосуємо метод, що заснований на теорії ефективності. Показник конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2023 р. погіршився у зрівнянні з 2022 р. і склав 8,865. Ці зміни, перш за все, обумовлені значенням таких показників, як ефективність виробничої діяльності (12,1), фінансове положення організації (5) та ефективність збуту просування продукції (10).

До сегменту БКГ «дикі кішки» потрапило Художнє матування скла; «зірки» – Ламінування скла, Скло з повнокорольовим друком, Дзеркала на замовлення; «дійнв корови» – Склопакети. Застарілої продукції у ПП «ЄВРО ГЛАС» немає.

Аналіз економічних показників діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» довів, що у 2023 р. відбулося скорочення виручки від реалізації продукції на -8466,7 тис. грн., або -42,69%, що забезпечено двома негативними факторами: зменшенням випуску продукції на -48,17% та підвищенням середньої ціни листового скла на 10,57%. При цьому спостерігається скорочення собівартості реалізованої продукції на -47,85% внаслідок скорочення обсягів виробництва при подорожчанні сировини, енергоносіїв,

заробітної плати працівників. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 7,36% пояснюється плановим придбанням обладнання для підвищення якості теплоізоляції. При зменшенні обсягів реалізації відбулося скорочення фондівіддачі на -30,32%, тобто на 1 грн. основних необоротних коштів приходить 14,54 грн. / грн. виручки від реалізації у 2023 р., проти 20,87 грн. / грн. у 2022 р. У ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2023 р. відбулося підвищення суми обігових коштів на 671 тис. грн., або на 2,58%. Завдяки цьому відбулося скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -0,34 обороту, або на -44,13%.

У 2023 р. спостерігається значне скорочення чисельності працівників на -11 чоловік, або на -30,56%, за рахунок основних робітників. Заробітна плата основних робочих збільшилася на 15,57%, а адміністративних працівників – на 16,30% при скороченні продуктивності праці працівників у вартісному вимірі на -17,47%, що негативно характеризує організацію менеджменту на підприємстві. У 2023 р. спостерігається скорочення рентабельності підприємства на -0,24% при збільшенні рентабельності продукції – на 0,15%. При цьому значення цих показників залишається достатньо невисокими, і у 2023 р. вони склали – 0,45% та 1,09% відповідно.

Фінансовий аналіз доводить, що у ПП «ЄВРО ГЛАС» відбулося, по-перше, збільшення власних та прирівняних до них коштів на 151,1 тис. грн., або на 0,73% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку; по-друге, зростання валюти балансу на 502,5 тис. грн., або на 1,86% при зменшенні виручки від реалізації на -42,69% та чистого прибутку на -33,64%; по-третє, підвищення суми ліквідних активів на 2,58% в наслідок збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 3,54%); при цьому спостерігається скорочення суми грошових коштів (на -96,14%) та дебіторської заборгованості на -14,29%; в-четвертих, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 5,60%) і відсутність довгострокових пасивів.

### **3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПП «ЄВРО ГЛАС»**

#### **3.1 Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження стратегії підприємства**

Підприємство займається виробництвом листового скла, тому нами буде рекомендовано впровадити виробництво, збірку та продаж металопластикових будівельних конструкцій – продукції, що користується стабільним попитом як серед приватних і юридичних осіб, так і серед забудовників міста особливо в умовах обстрілів, коли ударною хвилею постійно вибиває скло в будинках та підприємствах України.

Нами рекомендовано розширити діяльність підприємства та запровадити співпрацю із фірмою SCHUCO International. Продукція, що планується до випуску ПП «ЄВРО ГЛАС» включає всі види металопластикових конструкцій, що виготовляються і монтуються за замовленням. При цьому задовольняються найсуворіші вимоги з точки зору дизайну, комфорту та безпеки, зменшується рівень викидів CO<sub>2</sub> за рахунок підвищення енергетичної ефективності та раціонального використання природних ресурсів. Schüco є лідером у сфері інноваційних віконних, дверних та фасадних систем, що відповідають найвищому стандарту з точки зору дизайну, комфорту та безпеки, встановлюють нові масштаби енергоефективності.

Справжня німецька якість алюмінієвих профілів, комплектуючих і фурнітури забезпечується великим обсягом випробувань, що проводяться в технологічному центрі Schüco в м. Білефельд (Німеччина). Алюмінієві конструкції Schüco проходять ретельне тестування будівельно-фізичних властивостей систем (теплоізоляція, звукоізоляція, захист від злому, повітропроникність, гідроізоляція, стійкість до вітрових навантажень,

стійкість до механічних навантажень, довговічність), а так само випробування комплексних об'єктів відповідно до конкретних умов розміщення (моделювання урагану, землетрусу і суворих умовах визначеної кліматичної смуги).

Традиційно надійні і довговічні фасади, двері і вікна Schüco є зразком новітнього стандарту теплоізоляції, що знижують показники витрати енергії, яку необхідно витратити на опалення, охолодження, освітлення, на підтримку комфортного мікроклімату в приміщеннях і будівлях.

SCHUCO приділяє цим зонам підвищену увагу і прагне надати максимальну безпеку користувачам продукції. Алюмінієві профілі Schüco ADS мають високу міцність конструкцій та матеріалів; зламостійкість деталей дверей і вікон Schüco забезпечують високу ступінь основний безпеки за класами WK1, WK2 і WK3 [14].

Номенклатура продукції, що планується до виробництва: віконні і дверні рами, вітражі, вітрини, офісні перегородки, зимові сади, теплі дахи і теплиці.

Різноманітність асортименту буде доповнюватися також багатоваріантністю виготовлення цих виробів залежно від замовлення конкретного споживача: за площею (без обмежень); за кількістю положень відкриття (1, 2 або 3); за гущиною палітри (густий, дрібний); за формою контурів (прямі або фігурні); за видом скла (просте, тоноване, броньоване); за іншими параметрами.

Різноманіття вибору і задоволення бажань замовника зумовлюється 16,5 тис. найменуваннями комплектуючих виробів.

Устаткування і технологія, що купується разом з ним, є на даний час найпрогресивнішою в світі і не має аналогів на регіональному ринку. Постачальник і виробник устаткування – фірма SCHUCO International, яка займається великомасштабними розробками в цій сфері вже більше 40 років і зараз є загально визнаним світовим лідером на ринку технологій і устаткування для виготовлення металопластикових конструкцій.

Стратегія передбачає виготовлення ПП «ЄВРО ГЛАС» продукції на основі профілю, що пройшов сертифікацію за європейським стандартом (єдиний подібний факт на місцевому ринку), та гарантує ексклюзивну, недоступну останнім суб'єктам місцевого ринку, якість готових виробів за наступними позиціями: 1) морозостійкість; 2) захист від ультрафіолетового випромінювання; 3) неруйнування озонового шару; 4) екологічність (100% відсутність канцерогенних властивостей).

Важливою особливістю співпраці з фірмою SCHUCO International є нерозривний зв'язок постачань з єдиного джерела не лише повного комплексу устаткування, але і абсолютно всіх комплектуючих виробів і витратних матеріалів. Устаткування, орієнтоване лише на строго визначені високі стандарти вихідного матеріалу гарантоване від використання неякісної сировини з боку, завдяки чому забезпечується виняткова якість готових виробів.

У зв'язку з цим позитивний ефект від впровадження стратегії досягається за такими позиціями:

1) ПП «ЄВРО ГЛАС» фактично стає виокремленою технологічною ділянкою німецькою фірми-виробника (яка вже має 12,5 тис. таких ділянок по всьому світу), що гарантує єдність технології і всього виробничого задуму в цілому;

2) відбувається значна економія транспортних витрат (100–200%) в порівнянні з іншими фірмами, залученими в дану сферу діяльності, і що мають до 40 постачальників;

3) запозичення прогресивної технології не лише виробництва, але і складування, при якому сировина купується під конкретне замовлення. Як наслідок, скорочуються і митні витрати, і сума «заморожених» оборотних коштів у виробничих запасах та незавершеному виробництві.

В цілях уніфікації вартісних характеристик всієї асортиментної різноманітності ПП «ЄВРО ГЛАС», в розрахунки нами введено – як базовий показник обсягу виробництва – поняття умовної одиниці продукції, за яку



умовно береться вікно з двома позиціями відкриття розміром 1×1 м та середню ціну реалізації 4680 грн./м кв.

Цей показник є інтегральним, тобто таким, що враховує інтенсивність споживчого попиту і розкид цін на різні види продукції, залежно від конкретних умов замовлення (на підставі внутрішньої статистики інших фірм міста в 2023 р.).

На рисунку 3.1 представлена технологічна схема виробництва, що буде використовуватися у ПП «ЄВРО ГЛАС» при реалізації стратегії.

### 3.2 Впровадження стратегії та оцінка ефективності запропонованих заходів

Запропоновані нами шляхи підвищення ефективності діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» пов'язані із реалізацією стратегії, яка поєднується з сучасними прогресивними тенденціями до укрупнення діяльності стабільних підприємств малого і середнього бізнесу України.

Реалізація стратегії передбачає розміщення цеху по виробництву металопластикових конструкцій ПП «ЄВРО ГЛАС», яке має в своєму розпорядженні 1000 м<sup>2</sup> виробничих площ. Ці виробничі площі являють собою цегельну будівлю площею 500 м кв., з прибудовами, оснащеними всіма необхідними для виробництва комунікаціями: водопостачанням; каналізацією; вентиляцією; опалюванням від котельної; електроживленням. До того ж наявності є власні під'їзні шляхи.

Технологічне устаткування, що необхідне для виробництва металопластикових конструкцій повністю поставляється з Німеччини в рамках дотримання єдиної технології. Постачальник – фірма SCHUCO International. Основна його частина буде змонтована протягом 2024 р. і буде введена в експлуатацію у січні 2025 р.



Рисунок 3.1 – Схема технологічного процесу виробництва металопластикових конструкцій у ПП «ЄВРО ГЛАС»

З придбанням додаткового устаткування лінії по виробництву металопластикових конструкцій, робота цеху буде організована за принципом наскрізного технологічного процесу, що забезпечить значну економію внутрішньовиробничих витрат (15–20%) і істотно підвищить рентабельність підприємства та продукції.

Для реалізації стратегії у фонді розвитку підприємства накопичено 21000 тис. грн. Фонд розвитку утворено шляхом нагромадження нерозподіленого прибутку, вартість якого у 2023 р. дорівнювала 607 тис. грн. [24]. Перелік об'єктів і напрямів інвестицій ПП «ЄВРО ГЛАС» наведений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Перелік об'єктів і напрямів інвестицій ПП «ЄВРО ГЛАС», тис. грн.

Напрями інвестицій	Сума інвестицій	Частка, %
1. Відбір, найм та навчання персоналу	1080	5,14
2. Придбання устаткування, всього, в т.ч.	14976	71,31
2.1 основне устаткування цеху по виробництву металопластикових конструкцій	3660	17,43
2.2 лінія по виробництву склопакетів	11316	53,89
3. Придбання транспортних засобів	1560	7,43
4. Придбання витратних сировини та матеріалів на 1 місяць роботи	3094	14,73
5. Передвиробничий ремонт приміщення	290	1,38
Всього	21000	100,00

Із загальної суми інвестицій основні фонди – 16536 (14976 +1560) тис. грн. (78,74%); вартість оборотних коштів 3094 тис. грн., або 14,73%; передвиробничий ремонт – 290 тис. грн., або 1,38%, а відбір, найм та навчання персоналу – 1080 тис. грн., або 5,14% (рисунок 3.2).

Для виробництва металопластикових конструкцій потрібні такі основні комплектуючі матеріали: пластиковий профіль, металопрокат, скло, замкова арматура, фурнітура, витратні матеріали. загальна номенклатура комплектуючих виробів, що класифікуються у вищезгадані групи, перевищує, як уже згадувалося, 165 тис. найменувань, що забезпечує

ритмічність і гнучкість реагування на запити споживачів.

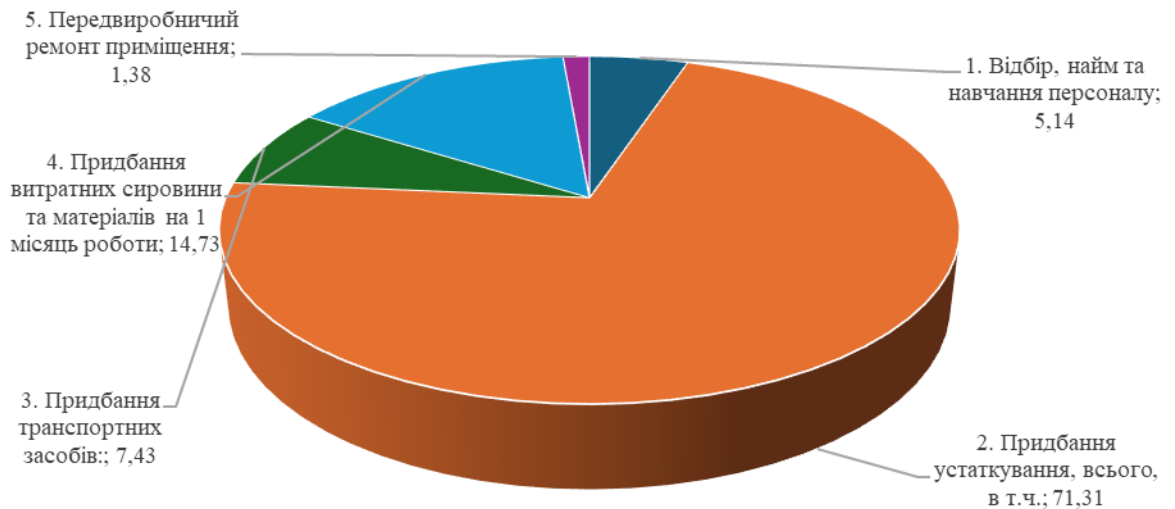


Рисунок 3.2 – Структура об'єктів інвестування ПП «СВРО ГЛАС», %

Постачання всіх матеріалів здійснюватиметься з Німеччини автотранспортом на умовах DDP (до воріт заводу споживача) у м. Дніпро. Постачальник – SCHUCO International. Принцип подальших поставок – «на замовлення». Цей спосіб поставок вважається в даній сфері виробництва найбільш прогресивним і економічним (складські приміщення не затоварюються, не залишається неліквідних залишків, які неможливо відправити назад у Німеччину внаслідок повторної сплати митних платежів).

Продукція, що буде вироблятися ПП «СВРО ГЛАС» має найвищі на місцевому ринку характеристики якості, а відносно низька собівартість продукції (завдяки значному зниженню внутрішньовиробничих витрат) дозволить встановити відпускні ціни на 15–20% нижче середньоринкових. Лише таке поєднання якісних і вартісних характеристик продукції дозволить ПП «СВРО ГЛАС» забезпечити собі гарантований збут.

Цех по виробництву металопластикових конструкцій планується почати ремонтувати в листопаді 2024 р., протягом грудня виконати передвиробничий ремонт та забезпечити постачання і монтаж основного устаткування та лінії по виробництву склопакетів. У січні відбудеться вхід до

експлуатації та вихід на 50% потужності. В цьому ж місяці склопакети з'являться на місцевому ринку за середньоринковою ціною 4680 грн./м кв. Протягом наступних 5 місяців ПП «ЄВРО ГЛАС» повністю вийде на заплановану потужність. Процес залучення кредиту запланований на січень 2025 р.

У таблиці 3.2 наведений операційний графік впровадження інвестиційного проекту ПП «ЄВРО ГЛАС».

Таблиця 3.2 – Операційний графік інвестиційної стратегії ПП «ЄВРО ГЛАС»

Найменування заходу	2024 – 2025 рр.									
	11.09	12.09	01.10	02.10	03.10	04.10	05.10	06.10	07.10	08.10
Передвиробничий ремонт приміщення	■									
Постачання і монтаж основного устаткування		■								
Постачання і монтаж лінії по виробництву склопакетів		■								
Навчання персоналу		■								
Кредитування			■							
Ввід цеху до експлуатації. Вихід на 24% потужності			■							
Вихід на потужність 32%				■						
Вихід на потужність 40%					■					
Вихід на потужність 56%						■	■			
Вихід на потужність 91%								■	■	
Вихід на потужність 100%										■

У таблиці 3.3 наведений прогнозований обсяг продаж металопластикової продукції, що пропонує ПП «ЄВРО ГЛАС».

Ми бачимо, виробництво продукції протягом року нерівномірно, що пов'язано з поетапним вводом обладнання.

Бачимо, що річний обсяг виробництва складає 2850 м<sup>2</sup>. В таблиці 3.4 наведемо помісячну зміну показників, яка характеризує ефективність

впровадження стратегії. Так, протягом 2024 р. буде діяти зафіксована ціна на м<sup>2</sup> металопластикової продукції – 4680 грн., розрахований фахівцями підприємства рівень собівартості дорівнює 3884 грн. за м<sup>2</sup>. Ці показники дозволяють спрогнозувати виручку від реалізації у 2025 р. на рівні 13338 тис. грн., а чистого прибутку –2267 тис. грн. Показники ефективності за операційною діяльністю, в свою чергу будуть дорівнюють 20,48% (рентабельність продукції) та 17% (рентабельність продаж), що позитивно характеризує запропоновану стратегію підприємства та є підґрунтям до впровадження у діяльність.

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу, відмітимо, що підприємство займається виробництвом листового скла, тому рекомендовано впровадити виробництво, збірку та продаж металопластикових будівельних конструкцій – продукції, що користується стабільним попитом як серед приватних і юридичних осіб, так і серед забудовників міста особливо в умовах обстрілів, коли ударною хвилею постійно вибиває скло в будинках та підприємствах України. Продукція, що планується до випуску ПП «ЄВРО ГЛАС» включає всі види металопластикових конструкцій, що виготовляються і монтуються за замовленням. Стратегія передбачає виготовлення ПП «ЄВРО ГЛАС» продукції на основі профілю, що пройшов сертифікацію за європейським стандартом (єдиний подібний факт на місцевому ринку), та гарантує ексклюзивну, недоступну останнім суб'єктам місцевого ринку, якість готових виробів за наступними позиціями: 1) морозостійкість; 2) захист від ультрафіолетового випромінювання; 3) неруйнування озонового шару; 4) екологічність (100% відсутність канцерогенних властивостей). Реалізація стратегії передбачає розміщення цеху по виробництву металопластикових конструкцій ПП «ЄВРО ГЛАС», яке має в своєму розпорядженні 1000 м<sup>2</sup> виробничих площ. Для реалізації стратегії у фонді розвитку підприємства накопичено 21000 тис. грн. Фонд розвитку утворено шляхом нагромадження нерозподіленого прибутку, вартість якого у 2023 р. дорівнювала 607 тис. грн.



Із загальної суми фінансування інвестиційні основні фонди дорівнюють 78,74%) вартість оборотних коштів – 14,73%; передвиробничий ремонт – 1,38%, а відбір, найм та навчання персоналу – 5,14%. Цех по виробництву металопластикових конструкцій планується почати ремонтувати в листопаді 2024 р., протягом грудня виконати передвиробничий ремонт та забезпечити постачання і монтаж основного устаткування та лінії по виробництву склопакетів. У січні відбудеться вхід до експлуатації та вихід на 50% потужності. В цьому ж місяці склопакети з'являться на місцевому ринку за середньоринковою ціною 4680 грн./м кв. Протягом наступних 5 місяців ПП «ЄВРО ГЛАС» повністю вийде на заплановану потужність. Річний обсяг виробництва складає 228 м2. Протягом 2024 р. буде діяти зафіксована ціна на м2 металопластикової продукції – 4680 грн., розрахований фахівцями підприємства рівень собівартості дорівнює 3884 грн. за м2. Ці показники дозволяють спрогнозувати виручку від реалізації у 2025 р. на рівні 13338 тис. грн., а чистого прибутку –2267 тис. грн. Показники ефективності за операційною діяльністю, в свою чергу будуть дорівнюють 20,48% (рентабельність продукції) та 17% (рентабельність продаж), що позитивно характеризує запропоновану стратегію підприємства та є підґрунтям до впровадження у діяльність.



## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства ПП «ЄВРО ГЛАС».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Під стратегічним менеджментом доцільно розуміти процес управління підприємством, який дозволяє досягти конкурентних переваг шляхом формування та реалізації стратегічних цілей і завдань, враховуючи наявний потенціал. Запропоновано ієрархічні зв'язки факторів, що впливають на систему стратегічного управління, дозволяють більш комплексно враховувати фактори, що визначають ефективність стратегічного управління з урахуванням зовнішніх факторів, внутрішніх факторів та фінансово-економічних факторів впливу на стратегічний менеджмент для підтримки прийняття рішень у стратегічному управлінні.

Вітчизняні компанії усвідомлюють потребу у розвитку і впроваджують нові стратегії та інструменти для розширення діяльності з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності на внутрішніх і міжнародних ринках. Серед них виокремимо такі підходи, як адаптація та зміна бізнес-моделей (розширення діапазону виробництва і впровадження нових напрямів діяльності), креативний підхід та персоналізація, діджиталізація (штучний інтелект (ШІ), CRM система, PIM система, чат-боти та інші автоматизовані системи для консультування клієнтів, доповнена реальність (AR)), партнерство, гранти, глобалізація, готовність до відповідності міжнародним стандартам. З метою підвищення ефективності своєї діяльності організації впроваджують цифрову трансформацію. Цифрові стратегії розвитку використовуються не лише великими підприємствами, але й стартапами, які активно розширюють ринок цифрових технологій.

У 2023 р. вітчизняні підприємства акцентували увагу на таких ключових напрямках: пошук нових клієнтів і каналів продажів, скорочення витрат, пошук фінансування, запуск нових напрямків бізнесу, антикризове управління, пошук партнерів на зовнішніх ринках, розвиток експорту. Сучасні виклики вимагають постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі для своєчасного коригування стратегій розвитку компаній. Швидке реагування та врахування нових можливостей, які виникають для українського бізнесу, є запорукою успішного функціонування компаній та розширення їхньої географічної присутності у світі.

В сучасних умовах менеджменту підприємств не існує єдиного чітко визначеного терміну ні для стратегії загалом, ні для стратегії розвитку підприємства або конкурентної стратегії зокрема. Оскільки ефективність одного злагодженого інструменту зазвичай перевершує використання кількох різних варіантів, пропонуємо поєднати риси конкурентної стратегії та стратегії розвитку підприємства у формі конкурентної стратегії розвитку підприємства як ефективного інструменту стратегічного менеджменту. Отримана стратегія, яка об'єднує елементи кількох стратегій, володіє комплексними характеристиками і може стати універсальним інструментом для розв'язання різноманітних завдань підприємств з меншими витратами часу на вивчення багатьох інших стратегій.

ПП «ЄВРО ГЛАС» було засноване 23.01.2007 р. та розташоване у м. Біла Церква на території понад 1000 кв.м. Основним видом діяльності за КВЕД є 23.11 Виробництво листового скла. Свою діяльність підприємство розпочало з прирізки та обробки скла та дзеркала. З часом до переліку виробничих послуг додали виготовлення склопакетів. На території підприємства виготовляються склопакети, здійснюється різання скла віконного, вітринного, дзеркал. Сучасне обладнання дозволяє проводити повний цикл операцій з переробки скла, а багаторічний досвід роботи кваліфікованого персоналу дозволяє виготовити скло та дзеркала будь якої складності.

SWOT-аналіз довів, що позбавитися загрози збільшення вартості матеріальних ресурсів можливо за рахунок використання принципу єдності постачань, тобто куплене устаткування, що є автоматизованими складальними місцями, призначене для обробки лише тих комплектуючих виробів, технічні та інші параметри яких відповідають строго певним стандартам, що гарантують виняткову якість готової продукції. Тому закупівля в однієї і тієї ж фірми не лише виробничого устаткування, але і всього комплексу комплектуючих і витратних матеріалів є ідеальним поєднанням з точки зору гарантії якості.

Найвідомішим і найсерйознішим конкурентом ПП «ЄВРО ГЛАС» є ПП «СІТАЛ ГЛАСС». Це підприємство займає стабільну і сильну конкурентну позицію завдяки високій диференціації виробів відповідно до потреб споживачів, унікальності продукції, високому рівню технологічності та якості продукції, іміджу надійного партнера, добре вивченому ринку і потреб споживачів. Друге місце поділено між ТОВ «Рокитнянський завод скловиробів» (рівень рангу – 4,75) та ТОВ «ТД «УНО-СКЛО» (4,72).

Під час PEST-аналізу було виявлено, що значного впливу на діяльність малого підприємства мають зміни у законодавстві, які частіше є негативними, темпи інфляції, банківська політика кредитування, курси обміну валют, що може призвести і до додаткових витрат, і до збільшення доходу, зміни життєвих цінностей населення, а також технологічні нововведення, що може як позитивно, так і негативно позначитися на діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС».

Для оцінки конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС» застосуємо метод, що заснований на теорії ефективності. Показник конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2023 р. погіршився у зрівнянні з 2022 р. і склав 8,865. Ці зміни, перш за все, обумовлені значенням таких показників, як ефективність виробничої діяльності (12,1), фінансове положення організації (5) та ефективність збуту просування продукції (10).

До сегменту БКГ «дикі кішки» потрапило Художнє матування скла;

«зірки» – Ламінування скла, Скло з повнокорольовим друком, Дзеркала на замовлення»; «дійнв корови» – Склопакети. Застарілої продукції у ПП «ЄВРО ГЛАС» немає.

Аналіз економічних показників діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» довів, що у 2023 р. відбулося скорочення виручки від реалізації продукції на -8466,7 тис. грн., або -42,69%, що забезпечено двома негативними факторами: зменшенням випуску продукції на -48,17% та підвищенням середньої ціни листового скла на 10,57%. При цьому спостерігається скорочення собівартості реалізованої продукції на -47,85% внаслідок скорочення обсягів виробництва при подорожчанні сировини, енергоносіїв, заробітної плати працівників. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 7,36% пояснюється плановим придбанням обладнання для підвищення якості теплоізоляції. При зменшенні обсягів реалізації відбулося скорочення фондівіддачі на -30,32%, тобто на 1 грн. основних необоротних коштів приходиться 14,54 грн. / грн. виручки від реалізації у 2023 р., проти 20,87 грн. / грн. у 2022 р. У ПП «ЄВРО ГЛАС» у 2023 р. відбулося підвищення суми обігових коштів на 671 тис. грн., або на 2,58%. Завдяки цьому відбулося скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -0,34 обороту, або на -44,13%.

У 2023 р. спостерігається значне скорочення чисельності працівників на -11 чоловік, або на -30,56%, за рахунок основних робітників. Заробітна плата основних робочих збільшилася на 15,57%, а адміністративних працівників – на 16,30% при скороченні продуктивності праці працівників у вартісному вимірі на -17,47%, що негативно характеризує організацію менеджменту на підприємстві. У 2023 р. спостерігається скорочення рентабельності підприємства на -0,24% при збільшенні рентабельності продукції – на 0,15%. При цьому значення цих показників залишається достатньо невисокими, і у 2023 р. вони склали – 0,45% та 1,09% відповідно.

Фінансовий аналіз доводить, що у ПП «ЄВРО ГЛАС» відбулося, по-перше, збільшення власних та прирівняних до них коштів на 151,1 тис. грн.,

або на 0,73% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку; по-друге, зростання валюти балансу на 502,5 тис. грн., або на 1,86% при зменшенні виручки від реалізації на -42,69% та чистого прибутку на -33,64%; по-третє, підвищення суми ліквідних активів на 2,58% внаслідок збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 3,54%); при цьому спостерігається скорочення суми грошових коштів (на -96,14%) та дебіторської заборгованості на -14,29%; в-четвертих, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 5,60%) і відсутність довгострокових пасивів.

Підприємство займається виробництвом листового скла, тому рекомендовано впровадити виробництво, збірку та продаж металопластикових будівельних конструкцій – продукції, що користується стабільним попитом як серед приватних і юридичних осіб, так і серед забудовників міста особливо в умовах обстрілів, коли ударною хвилею постійно вибиває скло в будинках та підприємствах України. Продукція, що планується до випуску ПП «ЄВРО ГЛАС» включає всі види металопластикових конструкцій, що виготовляються і монтуються за замовленням. Стратегія передбачає виготовлення ПП «ЄВРО ГЛАС» продукції на основі профілю, що пройшов сертифікацію за європейським стандартом (єдиний подібний факт на місцевому ринку), та гарантує ексклюзивну, недоступну останнім суб'єктам місцевого ринку, якість готових виробів за наступними позиціями: 1) морозостійкість; 2) захист від ультрафіолетового випромінювання; 3) неруйнування озонового шару; 4) екологічність (100% відсутність канцерогенних властивостей). Реалізація стратегії передбачає розміщення цеху по виробництву металопластикових конструкцій ПП «ЄВРО ГЛАС», яке має в своєму розпорядженні 1000 м<sup>2</sup> виробничих площ. Для реалізації стратегії у фонді розвитку підприємства накопичено 21000 тис. грн. Фонд розвитку утворено шляхом нагромадження нерозподіленого прибутку, вартість якого у 2023 р. дорівнювала 607 тис. грн.

Із загальної суми фінансування інвестиційні основні фонди

дорівнюють 78,74%) вартість оборотних коштів – 14,73%; передвиробничий ремонт –1,38%, а відбір, найм та навчання персоналу – 5,14%. Цех по виробництву металопластикових конструкцій планується почати ремонтувати в листопаді 2024 р., протягом грудня виконати передвиробничий ремонт та забезпечити постачання і монтаж основного устаткування та лінії по виробництву склопакетів. У січні відбудеться вхід до експлуатації та вихід на 50% потужності. В цьому ж місяці склопакети з'являться на місцевому ринку за середньоринковою ціною 4680 грн./м кв. Протягом наступних 5 місяців ПП «ЄВРО ГЛАС» повністю вийде на заплановану потужність. Річний обсяг виробництва складає 228 м2. Протягом 2024 р. буде діяти зафіксована ціна на м2 металопластикової продукції – 4680 грн., розрахований фахівцями підприємства рівень собівартості дорівнює 3884 грн. за м2. Ці показники дозволяють спрогнозувати виручку від реалізації у 2025 р. на рівні 13338 тис. грн., а чистого прибутку –2267 тис. грн. Показники ефективності за операційною діяльністю, в свою чергу будуть дорівнюють 20,48% (рентабельність продукції) та 17% (рентабельність продаж), що позитивно характеризує запропоновану стратегію підприємства та є підґрунтям до впровадження у діяльність.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Андрухів В. Як український бізнес готується до відновлення після війни. URL: [https://mind.ua/open\\_mind/20255407\\_yak\\_ukrayinskij\\_biznes\\_gotuetsya\\_do\\_vidnovlennya\\_pislya\\_vijni](https://mind.ua/open_mind/20255407_yak_ukrayinskij_biznes_gotuetsya_do_vidnovlennya_pislya_vijni)

2. Ведення бізнесу в воєнній Україні. Опитування Американської торгівельної палати в Україні. Вересень 2023. URL: [https://chamber.ua/ua/news/84\\_kompaniy\\_povnistiu\\_funktsionuiut\\_pislia\\_1\\_5\\_roku\\_povnomas\\_shtabnoi\\_viyuny\\_rosii\\_v\\_ukraini\\_nove\\_opytuvannia\\_amer\\_ukrainskoi\\_torhovelnoi\\_palaty\\_v\\_ukraini\\_ta\\_citi\\_ukraina/](https://chamber.ua/ua/news/84_kompaniy_povnistiu_funktsionuiut_pislia_1_5_roku_povnomas_shtabnoi_viyuny_rosii_v_ukraini_nove_opytuvannia_amer_ukrainskoi_torhovelnoi_palaty_v_ukraini_ta_citi_ukraina/)

3. Ведення бізнесу в воєнній Україні: річні підсумки та прогнози. Опитування Американської торгівельної палати в Україні. Грудень 2023. URL: [https://chamber.ua/ua/news/74\\_kompaniy\\_vdalosia\\_dosiahty\\_zapla\\_novanykh\\_finansovykh\\_rezultativ\\_u\\_2023\\_rotsi\\_rezultaty\\_ostannoho\\_opytuvannia\\_amer\\_ukrainskoi\\_torhovelnoi\\_palaty\\_v\\_ukraini/](https://chamber.ua/ua/news/74_kompaniy_vdalosia_dosiahty_zapla_novanykh_finansovykh_rezultativ_u_2023_rotsi_rezultaty_ostannoho_opytuvannia_amer_ukrainskoi_torhovelnoi_palaty_v_ukraini/)

4. Відновлення та масштабування бізнесу за умов війни. Залучення фінансування. URL: [https://synergy\\_universe.global/tpost/6yavzagdh1\\_yak\\_vidnoviti\\_ta\\_masshtabuvati\\_biznes\\_v\\_um](https://synergy_universe.global/tpost/6yavzagdh1_yak_vidnoviti_ta_masshtabuvati_biznes_v_um)

5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.

6. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №4. С. 85–91.

7. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

8. Діджиталізація – спосіб розвитку бізнесу. Scallium. URL: [https://ua.scallium.pro/what\\_is\\_digital](https://ua.scallium.pro/what_is_digital)

9. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*.

2022. №3. С. 8–13.

10. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В., Каплун Р.А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 64–71.

11. Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, Ч. 1. С. 145–148.

12. Курс на глобалізацію. Як українському бізнесу побудувати ефективну команду на іноземному ринку. *Forbes*. 2023. №2. С. 57.

13. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Тернопіль:, ТНЕУ. 2016. 304 с.

14. Офіційний сайт виробника профілю Schüco. Режим доступу: <https://olta.ua/products/alyuminievye-konstruktsii/alyuminievye-okna/profilnye-sistemy/Schuco/>

15. Офіційний сайт ПП «ЄВРО ГЛАС», Київська обл., м. Біла Церква. URL: <https://evroglass.net/>

16. Оцінка втрат українського бізнесу через війну. URL: [https://ua.retail.com/2022/06/ocinka vtrat ukraïnskogo biznesu cherez vijnu](https://ua.retail.com/2022/06/ocinka-vtrat-ukraïnskogo-biznesu-cherez-vijnu)

17. Полюхович М.В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, 2019. №18. С. 138–144.

18. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник. Харків : ХДЕУ, 2002. 640 с.

19. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>.

20. Скопенко Н.С., Северина І.В., Голобородько В.П. Інструменти та



стратегії розвитку українських підприємств в умовах викликів війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №. 6. С. 57–64. DOI: 10.32702/23066814.2024.6.57.

21. Словник Меріам-Вебстер [www.merriam-webster.com/dictionary/strategy](http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy).

22. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

23. Федулова Л.І., Сокирник І.В., Стадник В.В., Йохна М.А., Новикова О.С., Рясних Є.Г. Менеджмент організацій : підруч. К. : Либідь, 2004. 446 с.

24. Фінансова звітність ПП «ЄВРО ГЛАС», Київська обл., м. Біла Церква. URL: [https://clarity-project.info/edr/34845803/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/34845803/finances?current_year=2023)

25. Ханенко А.В. SWOT-аналіз ТА PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 1. С. 106–112

26. Ansoff I.H. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan. 2007. 233 p.

27. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London : Kogan Page, 2015. 416 p.

28. Doyle P., Stern Ph. Marketing Management and Strategy. Upper Saddle River, NJ: Pearson. 2006. 464 p.

29. Drucker P.F. with J.A. Maciariello. Management: tasks, responsibilities, practices. Revised edition. HarperCollins Publishers, 2008. 573 p.

30. Freedman Lawrence. Strategy: A History. Oxford, UK and New York, NY: Oxford University Press. 2013. 768 p.

31. Karlof B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. Bengt Karloff, Palgrave Macmillan UK, 1989, 166 p.

32. Kotler P. *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998. p. 68.
33. Lambin J.-J. *Market-driven management : strategic and operational marketing*. Basingstoke : Palgrave Macmillan. 2007. 477 p.
34. Meiser W. Jeffrey. Are Our Strategic Models Flawed? Ends + Ways + Means = (Bad) Strategy. *The US Army War College Quarterly Parameters*. Vol.46. No.4. winter 2016-2017, p.81-91.
35. Mintzberg H., Alstrand B., Lampel, J. *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition)*. London: PrenticeHall. 2009. 441 p.
36. Nickols F. *Strategy. Definitions & Meanings*. 2016. URL: [https://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf).
37. Nickols F. *Three Forms of Strategy: General, Corporate & Competitive*. 2016. URL: [http://www.nickols.us/three\\_forms.pdf](http://www.nickols.us/three_forms.pdf)
38. Porter M.E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. Originally published: New York: Free Press. 1980. 397 p.
39. Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart. *From Strategy to Business Models and to Tactics*. *Harvard Business School Working Paper*. 10-036. Noveber, 2009.
40. Richard K. Betts. *Is Strategy an Illusion? International Security*. by the President and Fellows of Harvard College and the Massachusetts Institute of Technology. Vol. 25. No. 2 (Fall 2000), pp. 5–50.
41. Ritson N. *Strategic Management*. Bookboon, 2011. 52 p.
42. Sammut-Bonnici T. *Strategic Management*. Volume 6. *International Management*. 2015. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>
43. Sarbah, A., Otu-Nyarko, D. An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). *Open Journal of Business and Management*. 2014. №2. P. 231–249.

44. Vital Digital Transformation Statistics: 2024 Spending, Adoption, Analysis & Data. URL: [https://financesonline.com/digital transformation statistics](https://financesonline.com/digital-transformation-statistics).
45. Voynarenko M., Hurochkina V., Dzhedzhula V., Yepifanova I., Menchynska O. Applying Fuzzy Logic to Modeling Economic Emergence. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2021. Vol. 18, P. 424-434.
46. Xiaoyong Zh., Hua Zh. A Lean Green Implementation Evaluation Method based on Fuzzy Analytic Net Process and Fuzzy Complex Proportional Assessment. *International Journal of Circuits, Systems and Signal Processing*. 2020. №1. P. 646–655
47. Zadeh L.A. Fuzzy sets. *Information and Control*. 1965. №8 (3). P. 338–353, doi: 10.1016/S0019-9958(65)90241-X.