

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КАФЕДРА ДЕРЖАВНО-ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН ТА ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ

Робота до захисту допущена
Завідувач кафедри
державно-правових дисциплін та
публічного управління факультету №4
канд.юрид.наук

_____ **Ганна КОНАРСВА**

« 20 » лютого _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **Формування стратегії розвитку організації з урахуванням впливу зовнішніх факторів (на прикладі ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс»**

Виконав: студент 2 курсу, групи 1/23-ПУА-М

напряму підготовки (спеціальності) 281 «Публічне управління та адміністрування»

Пугач Євген Валерійович
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник доцент кафедри, к.е.н., доцент Булгакова О.В.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент директор ТОВ «Смарт Енерджи»

Кропивницький - 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Факультет №4
Кафедра державно-правових дисциплін та публічного управління
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
державно-правових дисциплін та
публічного управління
_____ **Ганна КОНАРЄВА**
« 05 » жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну магістерську роботу

_____ Пугач Євгена Валерійовича
(ПРІЗВИЩЕ, ІМ'Я, ПО БАТЬКОВІ)

1. Тема Формування стратегії розвитку організації з урахуванням впливу зовнішніх факторів (на прикладі ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс»
2. Науковий керівник: Булгакова О.В. к.е.н., доцент _____
затверджені наказом ДонДУВС від «01» жовтня 2024 року № 562 адм
3. Строк подання роботи « 15 » 02 2025 року
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1.	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ
1.1.	Методологічні підходи до стратегічного управління компанією
1.2.	Структура, склад та процедури розробки стратегічного розвитку
2	РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СМАРТ ЕНЕРДЖІ СЕРВІС»
2.1	Функції корпоративної системи стратегічного управління
2.2	Аналіз поточного стану систем стратегічного управління компанією
2.3	Вплив зовнішніх факторів на вдосконалення системи стратегічного управління компанією
3.	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ ТОВ «СМАРТ ЕНЕРДЖІ СЕРВІС»

3.1.	Докази доцільності вдосконалення систем стратегічного управління компанією
3.2.	Удосконалення систем стратегічного управління компанією
	ВИСНОВКИ

6. Дата видачі завдання « 05 » жовтня 2024 року.

№ з/п	Етапи підготовки	Строк виконання	Примітка
1	Складання плану роботи. Підбір наукових та нормативних джерел за темою дослідження	30.10.2024	
2	Представлення Розділу I роботи на перевірку науковому керівнику	15.11.2024	
3	Представлення Розділу II роботи на перевірку науковому керівнику.	05.12.2024	
4	Представлення Розділу III роботи на перевірку науковому керівнику, доопрацювання Розділів I та II	25.12.2024	
5	Підготовка тез для виступу на науковому заході (наукової статті) та остаточного варіанту тексту роботи	22.01.2025	
6	Підготовка відповідних документів (реферат, рецензія тощо)	06.02.2025	
7	Оформлення роботи та представлення її на кафедрі.	14.02.2025	

Здобувач

_____ **Пугач Є.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Булгакова О.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Пугач Є.В. «Формування стратегії розвитку організації з урахуванням впливу зовнішніх факторів (на прикладі ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс»): кваліфікаційна магістерська робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Є.В. Пугач – Кропивницький : ДонДУВС, 2025. – 86 с.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення систем стратегічного управління компанією з врахуванням впливу зовнішніх чинників.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління компаніями в контексті в умовах сталого розвитку.

Предметом дослідження є система стратегічного управління компанією в контексті сталого розвитку ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс».

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. У процесі дослідження сучасних підходів до стратегічного управління підприємствами з урахуванням впливу зовнішніх факторів були використані такі методи: системний підхід, групування та метод експертних оцінок. Для отримання аналітичної інформації були використані статистичні звіти, внутрішні дані, зокрема дані фінансової звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства були використані наступні методи: метод порівняння - для вибору стратегії розширення присутності на ринку. Статистичний аналіз показників діяльності підприємств надав можливість дослідити становище підприємств та оцінити фінансову доцільність впровадження запропонованих заходів. Теоретичною основою дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного управління в контексті сталого розвитку.

Результати дослідження. Результати даного дослідження можуть бути використані компаніями легкої промисловості, зокрема ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс», для вдосконалення системи стратегічного управління компанією з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результатом роботи є дослідження шляхів удосконалення системи стратегічного управління підприємствами в контексті сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, сталий розвиток підприємств, стратегічне управління, системи стратегічного управління підприємствами, удосконалення систем стратегічного управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ	12
1.1. Методологічні підходи до стратегічного управління компанією	12
1.2 Структура, склад та процедури розробки стратегічного розвитку	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СМАРТ ЕНЕРДЖІ СЕРВІС»	22
2.1. Функції корпоративної системи стратегічного управління	22
2.2. Аналіз поточного стану систем стратегічного управління компанією	37
2.3. Вплив зовнішніх факторів на вдосконалення системи стратегічного управління компанією	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ ТОВ «СМАРТ ЕНЕРДЖІ СЕРВІС»	64
3.1. Докази доцільності вдосконалення систем стратегічного управління компанією	64
3.2. Удосконалення систем стратегічного управління компанією	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі будь-яка компанія повинна мати чітко визначений план дій, що сприяє підвищенню прибутковості та ефективності. За відсутності такого плану компаніям важко реагувати на швидкі зміни у зовнішньому середовищі та приймати правильні бізнес-рішення, а недостатнє усвідомлення важливості планування може свідчити про неефективне управління бізнесом.

Ефективно побудована система стратегічного управління компанією забезпечує її фінансову стабільність, конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Для того, щоб приймати точні та перспективні управлінські рішення, менеджери повинні володіти об'єктивною інформацією про витрати та доходи компанії та їх відхилення від фактичних показників. Однак сьогодні компаніям недостатньо звертати увагу на економічну ситуацію, вони також повинні зосередити свою діяльність на підтримці та впровадженні програм розвитку.

У сучасних умовах економічний розвиток країни забезпечують підприємства, які спрямовують свої програми розвитку на успішну економічну діяльність та покращення соціального життя. Реалізація програм розвитку спрямована на покращення трьох аспектів: економічного, соціального та екологічного. Економічний розвиток підприємств слід розглядати як процес, спрямований на постійне поліпшення ключових економічних показників організації та підтримання її конкурентоспроможності на ринку. Соціальний сталий розвиток - це програма, спрямована на підвищення якості життя населення та майбутніх поколінь. Екологічний розвиток спрямований на розробку нових технологій виробництва, які дозволяють раціонально використовувати природні ресурси та зменшують шкідливий вплив на навколишнє середовище. Хоча більшість українських підприємств зосереджені на досягненні економічної стійкості, слід зазначити, що заходи, спрямовані на соціальну та екологічну сфери,

також мають позитивний вплив на ділову активність. Наприклад, заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, призводять до збільшення витрат, тоді як покращення знань та навичок працівників дозволяє їм пропонувати вдосконалення, оптимізувати та впроваджувати робочі процеси. Високі показники заробітної плати в галузі, розподіл прибутку на додаткові соціальні заходи для працівників, розвиток співробітників - ці заходи зміцнюють репутацію компанії як надійного і турботливого роботодавця, впливають на впізнаваність бренду і мають можливість бути монетизованими.

Механізм управління корпоративним сталим розвитком передбачає запланований комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку компанії.

При формуванні засад управління сталим розвитком підприємств необхідно сформулювати стратегії, цілі, функції, принципи та методи управління підприємством, а також визначити суб'єкти та об'єкти управління в рамках концепції сталого розвитку компанії.

Метою дослідження є вивчення теоретичних і практичних аспектів та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення систем стратегічного управління підприємствами з урахуванням зовнішніх чинників.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні питання:

- розглянути сутність та економічний зміст стратегічних пріоритетів розвитку компанії;
- визначити, як обрати стратегічні пріоритети для розвитку компанії;
- визначити поняття, природу та припущення щодо впливу зовнішніх факторів;
- дослідити останні світові та національні тенденції розвитку компаній;

- визначити та проаналізувати внутрішні припущення, які впливають на вибір стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс»;
- визначити та обрати ключові стратегічні пріоритети розвитку компанії;
- розробити програму заходів для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс»;
- оцінити та спрогнозувати вплив запропонованих заходів.

Предметом дослідження даної роботи є процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх факторів.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретико-методологічних підходів та організаційних засад визначення і досягнення стратегічних пріоритетів розвитку компанії.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано сукупність загальнонаукових та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до стратегічного управління компаніями в контексті сталого розвитку було використано системний підхід, методи групування, експертних оцінок. Для отримання аналітичної інформації використовувалися статистичні звіти, внутрішні дані, зокрема дані бухгалтерської звітності підприємств. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку компанії були використані наступні методи: метод порівняння - для вибору стратегії розширення присутності на ринку. Статистичний аналіз показників діяльності підприємств надав можливість дослідити становище підприємств та оцінити фінансову спроможність впровадження запропонованих заходів. Теоретичною основою дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного управління в контексті сталого розвитку.

Елементи наукової новизни. За результатами магістерської роботи запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного управління компанією.

У процесі роботи було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних наукових методів. У процесі оцінки стану досліджуваних компаній та вибору пріоритетів стратегічного розвитку були використані такі методи: системний підхід, методи економіко-статистичного аналізу, групування, графічне зображення організаційної структури та експертних оцінок. Для отримання аналітичної інформації автори використовували статистичні звіти та внутрішні дані, зокрема фінансову звітність компанії. Теоретичною основою дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління стратегічним розвитком сучасних підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

1.1. Методологічні підходи до стратегічного управління компанією

Для ефективного функціонування в умовах ринкової економіки підприємствам необхідно визначити напрямок подальшого розвитку. Для визначення напрямку розвитку підприємства використовують стратегічне планування як основний і найпоширеніший метод стратегічного управління. Стратегічний план визначає основні пріоритети стратегічного розвитку підприємства, забезпечує досягнення поставлених цілей усіма працівниками підприємства, дає можливість оцінити досягнуті результати та скоригувати траєкторію руху підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. За його відсутності підприємствам важко реагувати на швидкі зміни у зовнішньому середовищі та приймати правильні бізнес-рішення, а недостатнє усвідомлення важливості планування може свідчити про неефективне управління підприємством.

Управління бізнесом потрібно розглядати з двох точок зору: операційної та стратегічної. Оперативне управління зосереджується на внутрішньому середовищі компанії та використовує коротко- та середньострокове планування для прийняття бізнес-рішень, які впливають на поточну прибутковість компанії.

Враховуючи різноманітні погляди на визначення стратегічного управління, можна стверджувати, що стратегічне управління - це багатогранний, формальний і поведінковий управлінський процес, який збалансовує відносини між організацією та зовнішнім середовищем, включаючи її окремі частини, щоб допомогти досягти поставлених цілей та ефективно реалізовувати стратегії. Його можна сформулювати як такий, що

допомагає формулювати та реалізовувати стратегії [5, с.3].

Метою стратегічного управління є розробка та забезпечення впровадження системи планування як інструменту визначення цілей і стратегій та реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення компанії та її окремих підсистем, що є основою для забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [6, с.2].

Однак стратегічне управління має свої особливості, які визначаються наявністю та взаємодією таких факторів, як тип галузі, розмір і тип виробництва підприємства, наявність науково-технічного потенціалу та рівень менеджменту. Стратегічне управління сприяє найбільш ефективному використанню знань і компетенції працівників та розмежовує рівні кваліфікації персоналу [8, с.15].

Ефективність управління компанією залежить від менеджерів, які формулюють і реалізують стратегію компанії. Основна мета топ-менеджменту - не лише сформулювати сильну, орієнтовану на результат стратегію, але й визначити співробітників, які знають, як її реалізувати.

Багато українських компаній не розглядають формулювання стратегії як належний та ефективний інструмент для свого подальшого функціонування та розвитку. Це можна пояснити низьким професійним рівнем управлінської команди організації. З іншого боку, в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, ризику виникнення кризових явищ та посилення конкуренції на ринку вкрай важливо впроваджувати практичні інструменти стратегічного управління як в іноземних організаціях, так і у вітчизняних компаніях [9].

У сучасних умовах успішні у своїй економічній та бізнес-діяльності компанії орієнтуються не лише на досягнення фінансових результатів, але й на розробку програм розвитку, тобто програм, які покращують суспільне життя. В останні роки концепція сталого розвитку стала невід'ємною частиною стратегій багатьох компаній.

Сталий розвиток підприємств - це процес змін, що відображає здатність системи економічної діяльності компанії задовольняти потреби суспільства в довгостроковій перспективі, підтримувати економічну ефективність, забезпечувати збереження навколишнього середовища та ресурсної бази як зараз, так і в майбутньому, а також протидіяти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Програма розвитку спрямована на покращення у трьох сферах: економічній, соціальній та екологічній.

Економічний розвиток підприємства слід розглядати як процес, спрямований на постійне поліпшення ключових економічних показників організації та підтримання її конкурентоспроможності на ринку.

Соціальний розвиток - це програма підвищення якості життя населення та майбутніх поколінь.

Екологічний розвиток має на меті розробку нових технологій виробництва, які дозволяють раціонально використовувати природні ресурси та зменшують шкідливий вплив на навколишнє середовище. Слід зазначити, що хоча більшість українських підприємств зосереджені на досягненні економічної стійкості, українським бізнес-лідерам необхідно бути обізнаними з методологією програм розвитку, оскільки в майбутньому соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку стануть важливим фактором конкурентної переваги.

Ключовою ідеєю розвитку є відмова від концепції споживацтва, в якій зростання споживання є головним критерієм соціально-економічного розвитку.

Вибір стратегій у стратегічному управлінні пов'язаний зі станом таких ключових факторів, як сильні сторони, цілі та місії галузей і підприємств, інтереси вищого керівництва та якості працівників [19].

Держава також формулює програму стратегічного розвитку країни на певний період часу. В принципі, обрані індикатори та цілі національної стратегії відповідають тим, що були обрані на Саміті ООН зі сталого

розвитку. За державної підтримки компанії можуть покращити свої показники сталого розвитку та отримати певні пільги. Наприклад, Уряд України розробив проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Згідно з цим проектом, планується покращити певні показники (рис. 1.1-1.2).

Огляд деяких основних цілей проекту стратегії сталого розвитку України до 2030 року показує, що наша країна прагне розвиватися на засадах сталого розвитку, з покращеннями в економічній, соціальній та екологічній сферах [19].

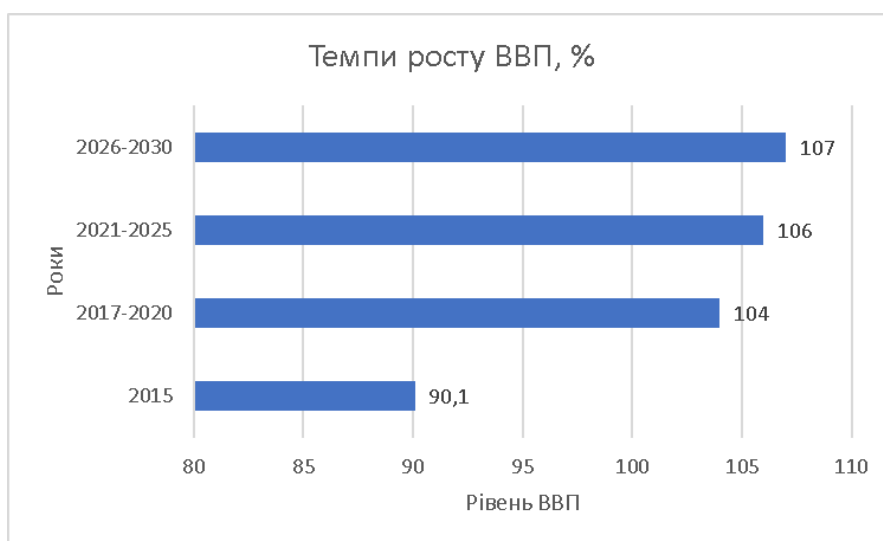


Рис. 1.1. Плановий показник економічного зростання до 2030 року
Складено на основі [19]

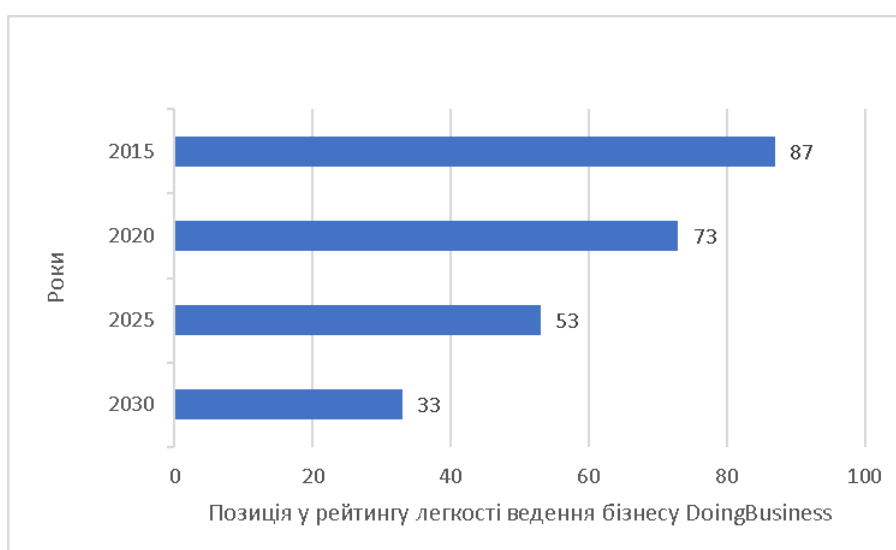


Рис. 1.2. Плановий показник розвитку підприємництва в Україні до 2030.

Складено на основі [19]

Однак досягнення цих цілей вимагає використання цілого ряду регуляторних, фінансово-економічних, інформаційно-комунікаційних, освітніх та науково-дослідних інструментів для реалізації стратегій сталого розвитку. Необхідно розробити національні плани дій для досягнення поставлених цілей на певний період часу, а також механізми контролю за їх виконанням, наприклад, шляхом регулярної експертизи проектів нормативно-правових актів на предмет їх відповідності принципам розвитку. Важливою є 100% підтримка фінансових інструментів реалізації стратегій сталого розвитку, тобто затвердження бюджетів на заплановані заходи та створення прозорих механізмів залучення зовнішнього фінансування та покращення інвестиційного клімату. Інформаційно-комунікаційні інструменти спрямовані на оприлюднення даних про діяльність державних установ та муніципалітетів, розвиток механізмів електронного урядування, створення та підтримку інформаційно-аналітичних центрів, освітніх та науково-дослідних установ з питань сталого розвитку [19].

Таким чином, стратегічне управління в контексті сталого розвитку підприємств має на меті формування ефективної стратегічної позиції, яка створює конкурентні переваги для організації та забезпечує майбутню життєздатність підприємства в мінливому середовищі. До таких переваг належать: підвищення рівня корпоративного управління, покращення соціальної репутації компанії, нові ринкові можливості, підвищення інвестиційної привабливості компаній, більш ефективна діяльність у сфері сталого розвитку, інноваційні підходи до розробки продуктів та послуг, мінімізація ризиків у сфері сталого розвитку [20].

1.2. Структура, склад та процедури розробки стратегічного розвитку

Стратегічне планування - це процес забезпечення успішного функціонування підприємства, формулювання стратегічної програми розвитку відповідно до зовнішнього середовища та візуалізації майбутнього бачення підприємства.

Приймаючи рішення про стратегічне планування в компанії, необхідно пояснити директорам і співробітникам суть стратегічного плану, механізми його реалізації та потенційну цінність, яку отримає організація в разі його впровадження. На зборах слід розглянути витрати на стратегічне планування з точки зору людських ресурсів, ресурсів і часу.

Проведення діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає визначити та оцінити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони організації. Для даного аналізу використовують матрицю SWOT-аналізу.

Етап визначення стратегічних проблем - це визначення проблем, які організація повинна вирішити за допомогою стратегічного планування. Вирішення виявлених проблем має бути сплановане з точки зору часу та важливості.

Визначення місії та цінностей організації використовується для того, щоб отримати чітке розуміння того, навіщо вона існує, яких цілей та результатів прагне досягти. Цей етап також вимагає детального вивчення статутних документів компанії, довгострокових контрактів і грантів, щоб переконатися, що вона не діє всупереч їм.

Розробка спільного бачення організації ґрунтується на обговоренні та припущеннях щодо позиції, розміру та репутації компанії через три-п'ять років. Формулювання цього бачення допоможе у виборі стратегій розвитку, які, в свою чергу, приведуть до досягнення запланованої позиції.

Для того, щоб перетворити спільне бачення організації на реальність, необхідно розробити набір цілей, які охоплюють різні категорії, такі як програми, ресурси, управління, людські відносини та організаційний розвиток.

Розробка плану дій, що відповідає цілям і завданням, визначатиме робочий план на щорічній основі. Після розробки довгострокових елементів стратегічного плану настав час представити конкретний робочий план, щоб розпочати реалізацію стратегії.

Завершення стратегічного плану передбачає підготовку документа в будь-якому форматі, що підсумовує його результати та рішення, а також описує всі ключові кроки.

Моніторинг усіх майбутніх дій та результатів є необхідним елементом стратегічного планування, оскільки індикатори можуть призвести до змін у стратегії. У процесі моніторингу виявляються причини недосягнення поставлених цілей і вживаються відповідні заходи.

Характерними ознаками впровадження програм сталого розвитку на підприємствах та організаціях є позитивна динаміка у фінансовій стабільності та прибутковості; наявність замовників, постачальників та споживачів продукції та послуг, тобто джерел доходу для підприємства; соціальна захищеність у комфортності робочих місць, компетентності та забезпеченості людськими ресурсами, тобто у результативності людських ресурсів. фактори, що створюють конкурентні переваги, тобто позитивний вплив результатів діяльності на суспільну свідомість у питаннях охорони навколишнього середовища та енергоспоживання. Індикатори слід використовувати як інструмент для оцінки економічних та екологічних наслідків минулих управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та для запобігання майбутнім помилковим рішенням при здійсненні моніторингу досягнення поставлених цілей розвитку [23, с. 85].

Методики, що базуються лише на розрахунку кількісних показників, не можуть розкрити механізми, що лежать в основі сталого розвитку

підприємств на основі управлінських рішень. Поряд з кількісними показниками необхідно використовувати якісні показники, які дозволяють глибше зрозуміти питання економічної стійкості розвитку підприємства. Важливим є дослідження економічних процесів на рівні підприємства. Саме на цьому рівні управління слід звернути увагу на те, які можливості має кожен суб'єкт для підтримки та досягнення сталого розвитку підприємств.

Сталий розвиток компанії виражається в досягненні цілей (економічних, соціальних та екологічних) на основі послідовної реалізації принципів відповідальності перед суспільством. У цьому випадку прибуток перестає бути кінцевою метою, на яку має бути спрямована управлінська діяльність. Це одна з економічних цілей, яка виконує важливу функцію.

Загальна діагностика поточного стану справ та комплексний аналіз внутрішнього середовища зазвичай здійснюється через вивчення та дослідження ключових показників діяльності підприємств конгломерату. Тому необхідно обрати показники, які найбільш повно характеризують соціальну, економічну та екологічну сфери діяльності, які власне і є привілейованими та визначальними ознаками концепції сталого розвитку.

Економічні та соціальні показники діяльності іноземних та українських компаній значно контрастують, а екологічні міркування в Україні є поодинокими випадками. Водночас екологи всього світу закликають бізнес-спільноту та суспільство звернути увагу на проблеми глобального потепління та масштабного забруднення планети, пропонуючи зробити захист довкілля пріоритетом для українських компаній. Однак ці зусилля потребують значних бюджетних коштів, а суб'єктам господарювання, які тільки стають на шлях сталого розвитку або відновлюються після тривалої кризи, неможливо досягти прискорених позитивних змін у фінансовій, соціальній, виробничій та екологічній сферах одночасно. Випереджаючі дії, спрямовані на покращення основних характеристик цих сфер, мають здійснюватися поступово, але з великою увагою до кожної з них.

Програми сталого розвитку оцінюються за допомогою ключових фінансових і нефінансових показників. Однак ці показники не можуть дати повного уявлення про існуючі проблеми, які могли спричинити небажані фінансові результати [23, с. 85-89].

Вирішити цю проблему можна лише за допомогою нефінансових індикаторів, які показують недоліки в ключових сферах діяльності. Завдяки нефінансовим випереджувальним індикаторам можна спрогнозувати майбутній розвиток подій і запобігти небажаному погіршенню фінансового потенціалу підприємств.

Сталість внутрішньої системи підприємства залежить від його початкових характеристик та стартових умов. Для підприємств з низькими стартовими умовами позитивна динаміка та високі темпи зростання можуть розглядатися як ознаки сталого розвитку. Кінцевою метою є забезпечення відповідності результатів діяльності певним критеріям, пов'язаним зі сталим розвитком. Таким чином, підхід до визнання сталого розвитку залежить від галузевих умов і критеріїв.

Управління сталим розвитком підприємства являє собою набір взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення максимального економічного, соціального, екологічного ефекту, за допомогою створення удосконаленого механізму управління у сфері фінансів, виробництва, маркетингу, соціальной, а також екологічній сферах, на основі систематичного аналізу стану підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище можна поділити на фактори мікро- та макросередовища. Фактори макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємств, але можуть сприяти або дестабілізувати діяльність галузі в цілому або окремої галузі. Виняток становлять підприємства, які досягли стійкого рівня розвитку, здатні витримувати середні зовнішні коливання або не відчувати їх взагалі. Тому основним завданням менеджменту є постійний моніторинг економічних, соціальних, політичних, правових, технологічних

та екологічних подій, які можуть вплинути на стан галузі та діяльність підприємства. Керівництво, зацікавлене в успіху підприємства, має бути постійно поінформоване про події та зміни, що відбуваються всередині та зовні, і водночас обробляти, аналізувати та інтегрувати інформацію, формувати загальні висновки та передбачати можливі загрози для підтримання його функціональної діяльності [24, с. 65].

Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств надає інформацію про вимоги, обов'язки та переваги дотримання принципів сталого розвитку і відповідно формує порядок денний для організації в цілому. Формулювання стратегій в рамках визначених механізмів має ґрунтуватися на результатах комплексної діагностики внутрішнього стану компанії та її взаємовідносин із зовнішнім середовищем з метою дотримання принципів сталого розвитку. Формулювання плану на основі збалансованості внутрішніх показників, організаційної структури, спрямованої на ефективне досягнення цілей, системи мотивації персоналу з можливістю залучення працівників до активного впровадження принципів сталого розвитку, а також управління відносинами з групами стейкхолдерів як ключової характеристики обраного напрямку [25, с.5].

Перша група чинників, що гарантують сталий розвиток, - це скорочення і припинення політики експлуатації природних, трудових та інших ресурсів нашої країни розвиненими країнами. Другий фактор - розвиток високотехнологічних виробництв. Третій фактор - політичний, що відображає позицію країни на міжнародній арені та впливає на її членство в різних економічних і політичних організаціях. Нормативно-правове забезпечення гарантій і стандартів збереження екосистем є четвертим фактором, що впливає на відновлення довкілля [26, с. 73].

Управління сталим розвитком підприємств легкої промисловості має ґрунтуватися на довгострокових цілях, які визначаються шляхом формулювання та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Крім того, завдання, що стоять перед управлінням підприємством на засадах

сталого розвитку, повинні бути досяжними, вимірюваними, логічними та структурованими, що вимагає проведення наукових і прикладних досліджень та посилення співпраці між науково-дослідними установами, особливо тими, що займаються питаннями екології та охорони навколишнього середовища.

Стратегія є засобом досягнення цілей компанії, а реалізація стратегії компанії - це складний процес відтворення стратегічного потенціалу компанії, що базується на вивченні та врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів та динамічних причинно-наслідкових зв'язків між компанією та зовнішнім середовищем [27, с.67-75].

Розвиток підприємства слід розглядати як здатність здійснювати господарську діяльність у будь-який момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які перешкоджають нормальному функціонуванню та розвитку підприємства. Динамічний розвиток підприємства характеризується самим процесом розвитку підприємства, тобто постійністю і безперервністю змін у напрямку вдосконалення, що переводить підприємство на якісно новий рівень діяльності. Динамічний розвиток підприємства характеризується тим, що на кожному етапі його розвитку відбувається інтеграція якісних змін і вдосконалень на основі циклічного відтворення постійної системи функцій підприємства, що є змістом його функціональних процесів. Забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає формулювання та реалізації стратегії. Процес формування стратегії належить до категорії управлінських процесів і здійснюється поетапно [28, с.16].

Оцінка впливу програми на сталий розвиток підприємства необхідна для визначення цілей та економічної життєздатності підприємства. Оцінка базується на принципах обліку економічної, виробничої, соціальної та екологічної підсистем підприємства. Цілі обираються на основі принципів пріоритетності, тобто при визначенні ресурсів, доступних для сталого розвитку підприємства, на основі яких розробляються рекомендації щодо покращення сталого розвитку в майбутньому.

Розробка програми сталого розвитку базується на виборі варіантів досягнення поставлених цілей з урахуванням їх масштабності, актуальності та наявності ресурсів, необхідних для їх реалізації. Після формулювання програми сталого розвитку необхідно проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище та провести факторний аналіз впливу програми на досягнення певного рівня сталого розвитку компанії.

Для того, щоб реалізувати концепцію корпоративного сталого розвитку на практиці, необхідно визначити пріоритети, які враховують економічні вигоди з точки зору соціальної та екологічної відповідальності економічних суб'єктів.

Тому процес пошуку ключових стратегій для формування програми сталого розвитку, спрямованої на досягнення поставлених цілей і вирішення ключових проблем, вимагає врахування того, де організація знаходиться зараз і де вона планує бути в майбутньому. Вибір стратегії має відбуватися з урахуванням діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, а також виявлення будь-яких змін у поточних стратегіях.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СМАРТ ЕНЕРДЖІ СЕРВІС»

2.1. Функції корпоративної системи стратегічного управління

Система стратегічного управління підприємством в контексті сталого розвитку включає набір функціональних стратегій підсистем підприємства та їх взаємодію.

Таким чином, система стратегічного управління компанією включає стратегічне управління маркетингом, фінансами, виробництвом, інноваціями та людськими ресурсами (рис. 2.1).

Кожна підсистема системи стратегічного управління підприємством орієнтована на забезпечення сталого розвитку. Система стратегічного управління дозволяє узагальнювати, обробляти та аналізувати інформацію, що надходить від основних функціональних підсистем управління підприємством.

Якщо одна з підсистем системи стратегічного управління не зможе реалізувати свою стратегію, це негативно вплине на інші підсистеми. Наприклад, зміни в управлінні фінансовою діяльністю вплинуть на загальну виробничу діяльність підприємства, а нестача грошових коштів призведе до нестачі ресурсів, що, в свою чергу, вплине на недовантаження виробничих потужностей, що призведе до невиконання виробничих планів, що, в свою чергу, знизить ефективність маркетингової стратегії, а нестача матеріальних ресурсів призведе до того, що споживчий попит споживачів на високоякісну продукцію не може бути задоволений.

Нестача фінансових ресурсів та слабкі продажі продукції призводять до зниження показників фінансової стійкості, що, в свою чергу, призводить до зниження показників соціальної стійкості, таких як прибуток на одного працівника та заробітна плата в галузі, а також негативно впливає на

екологічну стійкість, наприклад, підвищуючи інтенсивність споживання енергії на одиницю виробленої продукції.

Тому однією з найважливіших складових механізму забезпечення сталого розвитку є діагностика поточного стану підприємства, аналіз та оцінка основних характеристик, які найбільше відповідають вимогам сталого розвитку. Достовірний якісний аналіз необхідний для надання повних інформаційних даних керівництву для прийняття оперативних рішень, формулювання подальших стратегій розвитку, підтримки балансу внутрішніх параметрів та забезпечення сталого розвитку.

Діагностика дозволяє логічно та конструктивно дослідити кожен внутрішній аспект діяльності підприємства та сигнали зовнішнього середовища, виявити слабкі та сильні сторони підприємства та визначити конкретні пріоритетні сфери, що потребують негайного втручання або поступового покращення. У результаті проведення системної діагностики та узагальнення її результатів має бути сформована чітка, цілісна картина поточного стану підприємства та ефективності його діяльності, що дасть змогу здійснювати оперативне та стратегічне планування, покращувати його конкурентні позиції та розглядати пріоритетні напрями для пошуку додаткових резервів та розвитку [33, с.152].

На основі результатів діагностики формулюється майбутня стратегія розвитку підприємства. Це один з ключових інструментів організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку. У процесі подальшого управління постійно аналізуються відхилення від заданої тенденції шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими або оптимальними для нормального функціонування [34, с.340].

Для того, щоб сформулювати ефективну та дієву стратегію розвитку, необхідно визначити, які аспекти та особливості є сенс розвивати, а які аспекти та особливості потрібно повністю нівелювати або частково зменшити, щоб знизити їх негативний вплив на загальну діяльність підприємства. Такі висновки можна зробити лише після всебічного аналізу

внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення позиції, яку займає підприємство на момент діагностики, визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для подальшого сталого розвитку [34, с. 342].

Наразі в країні відсутні методичні рекомендації щодо діагностики сталого розвитку підприємств та не досягнуто консенсусу щодо вибору загальних критеріїв визначення цього статусу. У зарубіжних країнах не визначено конкретних значень критеріїв сталого розвитку, а існуючі методичні підходи в основному стосуються забезпечення сталого розвитку на глобальному рівні. Всесвітня організація зі сталого розвитку надає зразки та методичні рекомендації щодо підготовки звітів зі сталого розвитку для компаній та наводить рекомендований перелік показників, які необхідно включати до звітів про корпоративний розвиток для держави та суспільства [35].

Загальна діагностика поточної ситуації та комплексний аналіз внутрішнього середовища зазвичай здійснюється через вивчення та дослідження ключових показників діяльності підприємств конгломерату. Тому необхідно відібрати показники, які найбільш повно характеризують соціальну, економічну та екологічну сфери діяльності, що, власне, і є прерогативою та визначальними рисами концепції сталого розвитку. Основна проблема полягає в тому, що сама концепція сталого розвитку була розроблена в зарубіжних країнах і лише нещодавно почала поширюватися в Україні. При цьому економічні та соціальні показники діяльності іноземних та українських компаній дуже відрізняються.

Оцінка розвитку представлена ключовими фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є результатами діяльності і використовуються для оцінки того, наскільки ефективно була сформульована та реалізована стратегія компанії, а також наскільки прибутковими були фактичні рішення керівництва.

Для підприємств, які тільки починають свій шлях у сфері сталого розвитку, початкові характеристики є дуже низькими, і досягнення

найвищого рівня ефективності може бути довготривалою та складною місією. Це дослідження має на меті адаптувати систему оцінювання до компаній, які не знайомі з концепцією сталого розвитку.

Це було зроблено шляхом встановлення вагових коефіцієнтів для кожного сектору, визначених шляхом опитування експертів і розподілених наступним чином [34, с. 345]:

- економічна сфера (K_i) – 0,460;
- соціальна сфера (K_j) – 0,355;
- екологічна сфера (K_y) – 0,185.

Це пов'язано з тим, що на ранніх стадіях акцент на сталий розвиток робиться на економічні, фінансові, маркетингові, виробничі та ефективне використання ресурсів усіх видів, оскільки компанії не мають фінансової спроможності адекватно підтримувати соціальні стандарти, що відповідають принципам сталого розвитку, та виділяти значні фінансові ресурси на превентивні екологічні заходи. Це пов'язано з відсутністю фінансової спроможності виділяти значні обсяги фінансових ресурсів на превентивні природоохоронні заходи. Граничні межі значень індикаторів визначалися на основі первинних даних промислових підприємств, а критерії стабільного та розвиненого станів - на основі даних підприємств, що успішно розвиваються [34, с. 450].

Методика розрахунку всіх представлених показників базується на загальноприйнятих правилах економічного та фінансового аналізу.

У таблиці 2.1 деякі показники не обмежені конкретними нормативними значеннями. Це пояснюється, по-перше, тим, що значення таких індикаторів можуть широко варіюватися залежно від типу та розміру підприємства, а отже, визначити їх межі неможливо. Значення таких індикаторів можуть широко варіюватися залежно від типу та розміру підприємств, а отже, неможливо визначити їхні граничні значення. Оскільки показники варіюються від підприємства до підприємства, достатньо підтримувати необхідну динаміку збільшення або зменшення відповідно до їх

характеристик.

Таблиця 2.1.

Діагностика внутрішнього стану підприємств з позицій розвитку

Показники	Стан розвитку	Стан розвитку	Стабільний стан	Загрозливий стан	Кризовий стан
Показники економічного розвитку					
Темпи приросту продажу продукції, %	> 20	11 – 19	1 – 10	< 0	< -10
Рентабельність продукції, %	> 15	11 – 15	5 – 10	< 5	< 0
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,15 – 0,2	0,11 – 0,15	0,05 – 0,1	0,049 – 0,01	< 0,01
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,6	0,59 – 0,54	0,53 – 0,41	0,4 – 0,35	< 0,35
Введення інновацій (технології, устаткування), %	> 10	6 – 10	1 – 5	< 1	0
Показники соціального розвитку					
Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по галузі	> 2	1,5 – 2	1,1 – 1,5	1 – 0,5	< 0,5
Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, %	> 8	5 – 8	1 – 4	0,1 – 0,9	0
Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації	> 20	16 – 20	13 – 15	5 – 12	< 5

Коефіцієнт зростання продуктивності праці	> 1,5	1,21 – 1,5	1,0 – 1,2	0,99 – 0,5	< 0,5
Показники екологічного розвитку					
Матеріаломісткість виробництва продукції, %	≤ 50	51 – 58	59 – 65	66 – 70	> 70
Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції, %	Від 15 % до економічно обґрунтованого рівня		6 – 15	0 – 5	Збільшення питомих витрат
Обсяг викидів шкідливих речовин	Щорічно зменшується	Зменшується	На постійному рівні	Збільшується	
Прибуток на одного працівника	Збільшується	Збільшується	Постійний рівень	Тенденція до зменшення	Збиткова діяльність

Джерело: [35, с.143]

Враховуючи початковий фокус на сталий розвиток, необхідно ввести ваговий коефіцієнт для кожного сектору. Таким чином, сталий розвиток визначається за наступною формулою. [35, с.146]:

$$ISD = I_{екон} + I_{соц} + I_{екол} \quad (1.1),$$

де ISD (internal sustainable development) – індикатор сталого розвитку внутрішнього середовища;

$I_{екон} + I_{соц} + I_{екол}$ – індикатори сталого розвитку економічної, соціальної та екологічної сфери, відповідно;

$$I_{екон} = K_i * \sum a_i, I_{соц} = K_j * \sum a_j, I_{екол} = K_y * \sum a_y \quad (1.2),$$

де a_i, a_j, a_y – сума балів за показниками відповідно економічної, соціальної та екологічної сфер діяльності;

K_i , K_j , K_y – коефіцієнти вагомості, які визначені для економічної, соціальної та екологічної сфер відповідно.

Порівнюючи дані компаній з табличними даними та проводячи необхідні розрахунки, можна визначити стан текстильних та швейних підприємств і те, чи є вони сталими.

При цьому компанії встановлюють власні пріоритети, нормативні цінності та стратегічні цілі. Таким чином, можливості для покращення та підтримки сталого розвитку можуть мати різні напрямки і можуть бути покращені за рахунок розробки нових продуктів, розширення ринків збуту, інноваційного вдосконалення існуючих технологій виробництва, покращення умов праці для працівників, створення загального сприятливого клімату та посилення мотиваційних інструментів. Становлення компанії на шлях сталого розвитку означає зобов'язання постійно вдосконалювати свою діяльність і зміцнювати внутрішній потенціал [35, с.147].

Аналіз внутрішнього середовища не є достатнім для того, щоб зробити вичерпний висновок про те, чи відповідає діяльність компанії вимогам сталого розвитку. Необхідно враховувати зовнішні перспективи та загрози і доповнювати їх належним аналізом зовнішніх чинників впливу для генерування комплексних рішень. У таблиці 2.2. наведено показники, які доцільно використовувати для оцінки характеру взаємовідносин з представниками зовнішнього середовища та визначення того, якою мірою вони сприяють позитивним змінам у діяльності компанії. Згідно з представленою методологією, за цими індикаторами слід оцінити діяльність компанії, оцінивши її відносини з кожною групою за відповідними критеріями (від одного до п'яти балів). Показники з найменшою кількістю балів потребують більш детального розгляду та пошуку альтернативних варіантів для стабілізації відносин та усунення існуючих перешкод на шляху до сталого розвитку. Для цього буде використовуватися наступна шкала:

113-125 балів - стан сталого розвитку: компанія постійно усвідомлює потреби своїх груп зацікавлених сторін та ефективно використовує інформацію

про нові можливості;

87-112 балів: стадія розвитку. Підприємство починає усвідомлювати необхідність гармонійних відносин із зовнішнім середовищем і робить впевнені кроки до встановлення якісних відносин із зовнішнім середовищем;

63-86 балів: стабільний стан. Рівень відносин із групами стейкхолдерів можна охарактеризувати як середній, але компанія перебуває у відносно стабільному становищі і не прагне до подальших змін у своїх зовнішніх відносинах;

37-62 бали - Загрозлива ситуація. Необхідно серйозно замислитися над партнерськими відносинами з групами зацікавлених сторін, щоб виявити причини непорозумінь і вжити термінових заходів для налагодження стосунків;

25-36 балів - кризова ситуація; компанії ігнорують потреби груп стейкхолдерів, потреби споживачів не досліджуються, відносини з постачальниками нестабільні, компанії не пристосовані до сучасного інформаційного простору, що призводить до внутрішньої кризи.

Для аналізу на ранніх стадіях орієнтації на розвиток рекомендується використовувати систему вагових коефіцієнтів для показників, визначених за допомогою експертних опитувань:

$$\begin{aligned}
 & - \text{споживачі } (P_V) - 0,355; \\
 & - \text{конкуренти } (P_X) - 0,1; \\
 & - \text{постачальники } (P_S) - 0,12; \\
 & - \text{інвестори та акціонери } (P_W) - 0,325; \\
 & - \text{місцева громада та органи влади } (P_Z) - 0,1. \\
 \text{ESD} &= \text{спож} + I_{\text{конк}} + I_{\text{пост}} + I_{\text{акц}} + I_{\text{гром}} \quad (1.3.)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 I_{\text{спож}} &= P_V * \sum b_V, \quad I_{\text{конк}} = P_X * \sum b_X, \quad I_{\text{пост}} = P_S * \sum b_S, \\
 I_{\text{акц}} &= P_W * \sum b_W, \quad I_{\text{гром}} = P_Z * \sum b_Z \quad (1.4),
 \end{aligned}$$

де ESD (external sustainable development) – індикатор сталого розвитку

взаємовідносин з зовнішнім середовищем;

$I_{\text{спож}}$, $I_{\text{конк}}$, $I_{\text{пост}}$, $I_{\text{акц}}$, $I_{\text{гром}}$ – індикатори розвитку

взаємовідносин зі споживачами, конкурентами, постачальниками, акціонерами, громадськістю;

b_V, b_X, b_S, b_W, b_Z – сума балів, набрана в результаті аналізу показників за кожною групою;

P_V, P_X, P_S, P_W, P_Z – коефіцієнти вагомості для груп показників, які характеризують взаємовідносини зі споживачами, конкурентами, постачальниками, акціонерами, громадськістю відповідно.

За результатами розрахунків можна зробити висновок про характер відносин з зовнішнім середовищем:

24,85 – 22,87 балів – стан сталого розвитку;

22,86 – 16,90 балів – стадія розвитку;

16,89 – 11,55 балів – стабільний стан;

11,54 – 6,60 балів – загрозовий стан;

6,59 – 4,95 балів – кризовий стан.

Таким чином, можна оцінювати внутрішній і зовнішній розвиток окремо і навпаки, хоча в цьому випадку отриманої інформації недостатньо для того, щоб зробити повні висновки. Загальний принцип полягає у визначенні власної позиції на шляху до сталого розвитку та рекомендованої стратегії досягнення сталого розвитку. Стрілки, позначені на матриці (рис. 2.2.), вказують на бажаний напрямок змін, тобто прийняття стратегій, які допоможуть компанії поліпшити свою позицію і досягти положення, найбільш близького до сталого розвитку [35, с. 156].

Сектор 1 - Занадто багато уваги приділяється зовнішньому середовищу, нехтуючи внутрішніми потребами та інтересами. Майже всі внутрішні показники діяльності визначені як критичні. Цей сектор виділено лише з теоретичної точки зору, оскільки на практиці внутрішньо слабкі та неплатоспроможні компанії не здатні приділяти багато уваги та турботи своїм групам стейкхолдерів через власну недосконалість та відсутність стратегічно орієнтованої діяльності.

Сектор 2 - тісно пов'язаний із зовнішнім середовищем і здатний протистояти коливанням у зовнішньому середовищі. Рекомендована стратегія - «внутрішнє вдосконалення». Наразі зусилля керівництва мають бути сконцентровані на розвитку внутрішнього потенціалу, оптимізації діяльності за рахунок зменшення витрат, покращення організації праці та оновлення технологій. Компанія має багато можливостей для розвитку завдяки налагодженим зовнішнім зв'язкам.

Сектор 3 - характеризується добрими відносинами із зацікавленими сторонами та розумінням їхніх потреб. Компанія вже досягла сталого розвитку або активно залучена до цього процесу. Показники діяльності покращуються з кожним роком, а нові можливості виявляються та успішно використовуються у відповідному ринковому середовищі.

Компанії, які ще не досягли найвищого рівня сталого розвитку, повинні розвивати комунікаційні канали для моніторингу внутрішніх і зовнішніх перспектив, а також приділяти значну увагу маркетингу, інноваційному розвитку, розвитку людських ресурсів та ресурсозберігаючим технологіям [35, с. 363].

Компанії, які вже досягли сталого розвитку, повинні підтримувати досягнутий рівень, вдосконалювати свою діяльність і шукати нові резерви для розвитку нових продуктів, ринків і технологій.

Сектор 4 - Відносини з групами стейкхолдерів залишаються на середньому або нормальному рівні, а внутрішня ситуація потребує негайного вирішення. Ситуацію можна охарактеризувати як дуже напружену. Існуючі фінансові проблеми перешкоджають оновленню основних фондів, асортименту продукції, створенню нормальних умов для працівників та забезпеченню належної поінформованості про зовнішнє середовище. Без кардинального втручання така ситуація може призвести до депресивної кризи в найближчому майбутньому.

Рекомендується стратегія «мобілізації». Існуючі відносини з групами зацікавлених сторін можуть бути одним із шляхів виходу з кризи, тому

необхідно переглянути перспективи, які можна запозичити ззовні. У будь-якому випадку, необхідно звернутися до стратегії «невідкладної допомоги»; в іншому випадку, слід переглянути сенс існування компанії та розглянути альтернативи скороченню виробництва.

Сектор 5: компанія має стабільну позицію за всіма параметрами. Рекомендується стратегія «розвитку»: мета компанії - перейти до сектору 3, тому їй потрібно докласти зусиль, щоб утримати поточну позицію та забезпечити перехід на вищий рівень. Для цього вони повинні мати достатньо переконливі конкурентні переваги, покращувати якість та дизайн продукції, впроваджувати інноваційні технології, розширювати асортимент своєї унікальної екологічно чистої продукції, вдосконалювати соціальну політику та працювати над позитивним іміджем. Задля сталого розвитку компанії можуть співпрацювати з лідерами галузі та іноземними партнерами, або шукати можливості для злиття з іншими компаніями.

Сектор 6: Характеризується високим рівнем внутрішніх показників та нормальними відносинами із зовнішнім середовищем. Метою підприємства є перехід до сектору 3. Внутрішнє середовище має бути предметом стратегії «придбання та утримання», тоді як зовнішня політика має бути зосереджена на кращому задоволенні потреб клієнтів, пошуку надійних постачальників, продукція яких відповідає критеріям сталого розвитку, посиленні діяльності з управління брендом та виконанні соціальної та громадської місії.

Сектор 7 - Ситуація ускладнюється відсутністю перспектив внутрішнього розвитку та втратою довіри і стабільних відносин із зацікавленими групами. Стан цього підприємства характеризується низькою конкурентоспроможністю, продукцією, що не користується попитом у споживачів, високими витратами на амортизацію основних фондів та високим рівнем кредиторської заборгованості. Рекомендується стратегія «екстреного лікування» або «скорочення». Якщо компанія перебуває в кризовій ситуації або в стані рецесії, слід регулювати жорстку економію фінансових і матеріальних ресурсів за рахунок скорочення виробництва

низькомаржинальної продукції, більш ефективної організації виробничого процесу, перегляду асортименту продукції, вивчення ринкових сегментів і проведення маркетингових досліджень. Крім того, слід якнайшвидше переглянути відносини із зовнішнім середовищем.

Необхідно переглянути ефективність усіх сфер (продажі, маркетинг, виробництво). Критичний стан підприємств є наслідком байдужого ставлення до зовнішнього середовища, невідповідності між швидкими змінами зовнішнього середовища та стратегічним управлінням, відсутністю варіантів внутрішнього розвитку. Необхідність функціонування підприємств ставиться під сумнів. Без серйозних впливів державного фінансування або зовнішньої підтримки єдиним варіантом залишається скорочення, перепродаж або ліквідація підприємства [35, с. 346].

Сектор 8: Внутрішня ситуація все ще стабільна, але може перейти до сектору 7, якщо потреби стейкхолдерів не будуть задоволені. Рекомендується стратегія «зовнішнього розвитку». Якщо аналіз показує, що компанія належить до цього сектору, вектор зусиль має бути спрямований на гармонізацію із зовнішнім середовищем і стабілізацію бізнесу. Тому діяти потрібно поступово, починаючи з детального аналізу перспектив задоволення потреб і запитів споживачів, співпраці з постачальниками, вивчення діяльності конкурентів, можливостей залучення інвесторів та адаптації діяльності підприємства до пріоритетів і стратегій місцевої влади.

Сектор 9 - безвідповідальне ставлення до зовнішнього середовища при досягненні високих показників діяльності. Насправді, такі ситуації зустрічаються дуже рідко. Це пояснюється тим, що діяльність, яка абсолютно не відповідає інтересам і потребам зовнішнього середовища, априорі не може досягти такого високого рівня економічної та виробничої ефективності. В українських реаліях, однак, такі випадки не рідкість. Сталий розвиток залишається недосяжним доти, доки увага компаній зосереджена виключно на задоволенні власних фінансових потреб. Слід зазначити, що в умовах економічної глобалізації життєвий цикл таких підприємств незабаром

завершитися, тобто вони перейдуть до 8-го сектору.

З наведеної вище методології та практичних рекомендацій можна стверджувати, що перевагами запропонованої авторами системи діагностики є наступні [35, с. 357]:

- мінімальна кількість показників спрощує діагностику та зменшує трудомісткість.;
- зручні у використанні таблиці діагностичних показників дозволяють провести самостійний аналіз діяльності будь-якого підприємства легкої промисловості та зробити об'єктивні висновки про його поточний стан і характер розвитку;
- оскільки більшість показників, використаних у таблицях, формуються в результаті управлінської діяльності протягом певного періоду часу, їх аналіз дозволяє проаналізувати та виявити можливі причини неякісних управлінських рішень та незадовільних ситуацій, що в подальшому може бути використано для формування стратегічних планів розвитку;
- система оцінки результативності в цілому та окремі показники оцінки розроблені таким чином, щоб якнайкраще відповідати суті концепції сталого розвитку та якнайкраще характеризувати діяльність компанії;
- ця система оцінки не вимагає значних витрат і може бути використана компаніями з будь-яким фінансовим становищем.

Описана методика формування стратегій розвитку дозволила підприємствам сформулювати пріоритетні напрями стратегічних дій для досягнення розвитку на основі визначення стадій життєвого циклу, індикаторів та рівнів сталості розвитку. Методика найбільше відповідає суті концепції сталого розвитку, дозволяє оцінити підприємства, які найкраще характеризують їх діяльність, і може бути використана підприємствами в будь-якому фінансовому становищі, оскільки запропонована система оцінки не потребує значних витрат.

Перевагами компанії зі стратегічною орієнтацією, тобто налагодженою та ефективною системою стратегічного управління, яка здатна мінімізувати

негативні наслідки змін, врахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, сконцентруватися на вивченні цих факторів, сформуванню відповідних бачень та мінімізувати можливі втрати, є Вміння розробляти заходи з мінімізації можливих втрат буде визначено в першому розділі цієї роботи.

Основою розвитку підприємства є поєднання трьох елементів: економічного, соціального та екологічного. Економічна складова сталого розвитку підприємств включає фінансові ресурси, їх розподіл та стан використання, які забезпечують розвиток підприємств на основі зростання прибутку та платоспроможності в умовах змін у зовнішньому середовищі. Соціальна складова сталого розвитку підприємств включає орієнтацію діяльності підприємства на поліпшення умов праці, підвищення заробітної плати та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, тим самим покращуючи популяцію підприємства в цілому та рівень життя його працівників. Екологічна стійкість включає в себе використання сучасних технологій виробництва, автоматизацію праці та використання екологічно чистих матеріалів. Ці заходи допомагають зменшити негативний вплив на навколишнє середовище за рахунок відмови від використання небезпечних речовин і скорочення споживання електроенергії.

Аналіз механізмів управління сталим розвитком підприємств показує, що основними елементами є: оцінка процесів, що відбуваються на підприємстві з точки зору розвитку підприємства; вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства; розробка плану дій щодо вдосконалення механізмів управління сталим розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

Оцінка проводиться за основними аспектами сталого розвитку - економічним, екологічним та соціальним, під час якої розраховуються значення індикаторів та проводиться аналіз стану підприємства. Залежно від стану розвитку підприємства складаються рекомендації щодо подальшої діяльності та пріоритетів, яких має дотримуватися підприємство.

2.2. Аналіз поточного стану системи стратегічного управління компанією

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства включає розрахунок показників ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, стану дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

Насамперед проведемо аналіз показників ліквідності.

Ліквідність підприємства – це здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання за усіма видами платежів. Чим більше ступінь здатності виконання зобов'язань за платежами, тим вищий рівень ліквідності підприємства. Рівень ліквідності залежить від сфери діяльності підприємства, відношення оборотних і необоротних активів, складу оборотних коштів, величини та терміновості оплати поточних зобов'язань [15, 74].

У вітчизняній практиці [5, 203], як правило, використовують три фінансові коефіцієнти при розрахунку ліквідності підприємства: Коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, якою мірою поточні активи покривають поточні зобов'язання. Відповідно до загальноприйнятих стандартів, цей коефіцієнт повинен знаходитися в діапазоні від 1 до 2. Рівень цього коефіцієнта визначається наявністю власних оборотних активів і довгострокових зобов'язань, які є джерелами формування довгострокових резервних фондів [23, 43]. Коефіцієнт поточної ліквідності визначається наступним чином:

$$K_{\text{Пот.ликв}} = \frac{OA + \text{ВМП}}{\text{ПЗ} + \text{ДМП}} \quad (2.1)$$

де OA – оборотні активи;

ВМП – витрати майбутніх періодів;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ДМП – доходи майбутніх періодів.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{Пот.ликв.}} = \frac{10032,6 + 4,0}{5366,5} = 1,870$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{Пот.ликв.}} = \frac{14516 + 4}{7607} = 1,909$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{Пот.ликв.}} = \frac{14303 + 8}{5992} = 2,388$$

Коефіцієнт поточної ліквідності вважається більш суворим критерієм ліквідності, оскільки він не враховує найменш ліквідну частину поточних активів, тобто активи з низьким ступенем реалізації, такі як запаси та незавершене будівництво. Цей показник має бути не менше 0,7. Зростанню цього показника сприяє забезпеченість власного капіталу довгостроковими джерелами фінансування та зниження рівня поточних зобов'язань [15, 51].

$$K_{\text{Швид.ликв.}} = \frac{\text{ОА} - \text{З} - \text{ВМП}}{\text{ПЗ} + \text{ДМП}} \quad (2.2)$$

де З – запаси.

$$\begin{aligned} \text{На кінець 2022 } K_{\text{Швид.ликв.}} &= \frac{10032,6 - 2024,4 - 2,0 - 1461,9 - 1001,3 - 227,3 - 4,0}{5366,5} \\ &= 0,990 \end{aligned}$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{Швид.ликв.}} = \frac{14516 - 2757 - 2 - 1586 - 4061 - 293}{7607} = 0,765$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{Швид.ликв.}} = \frac{14303 - 2367 - 2 - 1197 - 1876 - 214 - 8}{5992} = 1,442$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – співвідношення найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань. Нормативне значення $K_{\text{Абс.ликв.}} \geq 0,2$, тобто кожен день підприємство повинно погашати не менш ніж 20% поточних зобов'язань. Росту цього показника сприяє зростання довгострокових джерел фінансування (власні кошти та довгострокові позичені) і зниження рівня необоротних активів, запасів, дебіторської заборгованості й поточних зобов'язань [15, 52]. Формула розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності має наступний вид:

$$K_{\text{Абс.ликв.}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ} + \text{ДМП}} \quad (2.3)$$

де ГК – грошові кошти та їх еквіваленти.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{Абс.ликв.}} = \frac{1+155,2}{5366,5} = 0,029$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{Абс.ликв.}} = \frac{42+8}{7607} = 0,007$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{Абс.ликв.}} = \frac{123+234}{5992} = 0,060$$

Показники ліквідності узагальнимо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року	На кінець 2024 року
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,870	1,909	2,388
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,990	0,765	1,442
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,029	0,007	0,060

З табл. 2.2. бачимо, що коефіцієнт поточної ліквідності в 2022 році склав 1,870. Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань приходилось 1,870 гривні поточних активів, в 2023 році 1,909 гривні, а в 2024 році 2,388 гривні. Ці значення знаходяться в оптимальних межах, та в динаміці відбувається зростання показника. Це дуже добре для фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2022 році склав 0,990, але в 2023 році дещо зменшився і склав 0,765. В 2024 році суттєво зростає і становить вже 1,442. Тобто показник знаходиться в допустимих межах, але в динаміці відбувалося і падіння і зростання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності враховується, перш за все, постачальниками сировини і матеріалів, комплектуючих. В 2022 році цей показник становив 0,029, в 2023 році знизився до 0,007, а в 2024 зріс до 0,060. Протягом трьох років цей показник знаходиться значно нижче нормативного,

тому підприємству необхідно покращувати стан грошових рахунків, щоб не виникало проблем із постачанням сировини та інших матеріалів.

Загалом ліквідність підприємства знаходиться в оптимальних рамках, крім показника абсолютної ліквідності. Також слід відзначити, що в 2023 році було погіршення показників (крім показника поточної ліквідності), але вже в наступному році ліквідність підприємства знову покращувалась.

Аналіз господарської діяльності компанії.

Рівень ефективності використання ресурсів компанії має велике значення при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємств.

Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт конверсії) оцінює ефективність використання всіх наявних ресурсів. Коефіцієнт оборотності показує, скільки повних виробничих циклів відбулося протягом звітного періоду, або скільки продукції для продажу принесла кожна грошова одиниця активу [15, 75]. Цей коефіцієнт розраховується за наступною формулою:

$$K_{O.A.} = \frac{ЧВ}{СВ} \quad (2.4)$$

де ЧВ – чиста виручка від реалізації продукції;

СВ – середньорічна вартість майна підприємства.

$$\text{На кінець 2022 } K_{O.A.} = \frac{32472,4}{1/2(14515,3 + 15913,8)} = 2,134$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{O.A.} = \frac{43739}{1/2(15913,8 + 20305)} = 2,415$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{O.A.} = \frac{38439}{1/2(20305 + 19618)} = 1,926$$

Оборотність дебіторської заборгованості (також відома як оборотність розрахунків або коефіцієнт інкасації) вимірює середню кількість разів, коли дебіторська заборгованість була переведена в готівку протягом звітного періоду.

$$K_{Oб.д.з.} = \frac{ВР}{СВДЗ} \quad (2.5)$$

де ВР – виторг від реалізації продукції;

СВДЗ – середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{об.д.з.}} = \frac{34494,6}{1/2(2878,6 + 2509,0)} = 12,805$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{об.д.з.}} = \frac{46525}{1/2(2509 + 3307)} = 15,999$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{об.д.з.}} = \frac{40042}{1/2(3307 + 4776)} = 9,908$$

Для аналізу оборотності дебіторської заборгованості також використовується показник періоду кредитного обороту. Цей показник часто називають кредитним періодом [15, 77]. Період обороту дебіторської заборгованості (у днях) можна визначити наступним чином:

$$T_{\text{об.д.з.}} = \frac{\text{ЧД}}{K_{\text{об.д.з.}}} \quad (2.6)$$

де ЧД – число днів у періоді.

$$\text{На кінець 2022 } T_{\text{об.д.з.}} = \frac{360}{12,805} = 28,11$$

$$\text{На кінець 2023 } T_{\text{об.д.з.}} = \frac{360}{15,999} = 22,50$$

$$\text{На кінець 2024 } T_{\text{об.д.з.}} = \frac{360}{9,908} = 36,33$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості доповнює вищезгадані коефіцієнти. Цей коефіцієнт вказує на оборот, необхідний компанії для погашення існуючої заборгованості [15, 78].

$$K_{\text{об.к.з.}} = \frac{\text{СРП}}{\text{СВЧКЗ}} \quad (2.7)$$

де СРП – собівартість реалізованої продукції;

СВЧКЗ – середньорічна вартість чистої кредиторської заборгованості.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{об.к.з.}} = \frac{24830,8}{1/2(3063,3 + 3057,4)} = 8,114$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{об.к.з.}} = \frac{35526}{1/2(3057 + 5937)} = 7,899$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{об.к.з.}} = \frac{29568}{1/2(5937 + 3908)} = 6,007$$

Для аналізу оборотності кредиторської заборгованості використовуйте

період обороту кредиторської заборгованості:

$$T_{\text{об.к.з.}} = \frac{\text{ЧД}}{K_{\text{об.к.з.}}} \quad (2.8)$$

$$\text{На кінець 2022 } T_{\text{об.к.з.}} = \frac{360}{8,114} = 44,37$$

$$\text{На кінець 2023 } T_{\text{об.к.з.}} = \frac{360}{7,899} = 45,58$$

$$\text{На кінець 2024 } T_{\text{об.к.з.}} = \frac{360}{6,007} = 59,93$$

Різниця між поточними активами та поточними зобов'язаннями є чистим оборотним капіталом (ЧОК) компанії, який також може бути використаний як показник платоспроможності та фінансової стійкості компанії. Наявність чистого оборотного капіталу свідчить про те, що компанія не тільки здатна погасити свої поточні зобов'язання, але й має фінансові ресурси для розширення своєї діяльності та здійснення інвестицій. Оптимальний розмір чистого оборотного капіталу залежить від галузі бізнесу, обсягу продажів і ринкової кон'юнктури. Для оцінки достатності чистого оборотного капіталу його можна порівняти з аналогічними показниками інших компаній [20, 78]. Формула для визначення чистого оборотного капіталу розраховується на основі даних балансу:

$$P_k = (\text{ОА} + \text{ВМП}) - (\text{ПЗ} + \text{ДМП}) \quad (2.9)$$

$$\text{На кінець 2022 } P_k = (10032,6 + 4,0) - 5366,5 = 4670,1$$

$$\text{На кінець 2023 } P_k = (14516,0 + 4,0) - 7607,0 = 6913,0$$

$$\text{На кінець 2024 } P_k = (14303 + 8) - 5992 = 8319,0$$

Оборотність запасів та періоди обороту використовуються для вимірювання ефективності управління запасами. Цей показник показує, скільки разів запаси обертаються протягом року. Іншими словами, він показує, скільки разів вартість запасів була перенесена на готову продукцію.

$$K_{\text{об.з.}} = \frac{\text{СРП}}{\text{СВЗ}} \quad (2.10)$$

де СВЗ – середньорічна вартість запасів.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{об.з.}} =$$

$$\frac{24830,8}{1/2(1379,4 + 2,0 + 733,0 + 856,3 + 253,8 + 2024,4 + 2,0 + 1461,9 + 1001,3 + 227,3)} = 6,254$$

На кінець 2023

$K_{Об.з.} =$

$$\frac{35526,0}{1/2(2024,4 + 2,0 + 1461,9 + 1001,3 + 227,3 + 2757,0 + 2,0 + 1586,0 + 4061,0 + 293,0)} = 5,296$$

На кінець 2024 $K_{Об.з.} =$

$$\frac{29568}{1/2(2757 + 2 + 1586 + 4061 + 293 + 2367 + 2 + 1197 + 1876 + 214)} = 4,120$$

Оборотність запасів - це показник періоду, протягом якого запаси перетворюються на товари для продажу. Чим вищий коефіцієнт оборотності запасів, тобто чим коротший період обороту запасів, тим ліквідніша структура оборотного капіталу і стійкіший фінансовий стан підприємства [20, 79]. Показник періоду оборотності запасів можна розрахувати наступним чином:

$$T_{Об.з.} = \frac{ЧД}{K_{Об.з.}} \quad (2.11)$$

$$\text{На кінець 2022 } T_{Об.з.} = \frac{360}{6,254} = 57,56$$

$$\text{На кінець 2023 } T_{Об.з.} = \frac{360}{5,296} = 67,98$$

$$\text{На кінець 2024 } T_{Об.з.} = \frac{360}{4,120} = 87,38$$

Показник тривалості операційного циклу вказує на кількість днів, необхідних підприємству для виробництва, реалізації та оплати своєї продукції. Цей період розраховується наступним чином:

$$T_{Оп.Ц.} = T_{Об.з.} + T_{Об.д.з.} \quad (2.12)$$

$$\text{На кінець 2022 } T_{Оп.Ц.} = 57,56 + 28,11 = 85,67$$

$$\text{На кінець 2023 } T_{Оп.Ц.} = 67,98 + 22,50 = 90,48$$

$$\text{На кінець 2024 } T_{Оп.Ц.} = 87,38 + 36,33 = 123,71$$

Логіка розрахунку коефіцієнта оборотності оборотного капіталу така: якщо значення позитивне, компанія має потребу в коштах; якщо коефіцієнт від'ємний, компанія вільно користується чужими коштами [20, 80].

$$T_{Об.Об.К.} = T_{Об.з.} + T_{Об.д.з.} - T_{Об.к.з.} \quad (2.13)$$

$$\text{На кінець 2022 } T_{Об.Об.К.} = 57,56 + 28,11 - 44,37 = 41,3$$

$$\text{На кінець 2023 } T_{Об.Об.К.} = 67,98 + 22,50 - 45,58 = 44,9$$

$$\text{На кінець 2024 } T_{\text{об.об.к.}} = 87,38 + 36,33 - 59,93 = 63,78$$

На додаток до основних коефіцієнтів ділової активності, описаних вище, часто розраховують коефіцієнт оборотності основних засобів (або ефективність використання капіталу) [20, 81].

$$K_{\Phi} = \frac{\text{СРП}}{\text{СВОФ}} \quad (2.14)$$

де СВОФ – середньорічна вартість основних фондів.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\Phi} = \frac{24830,8}{1/2(3415,3 + 5682,7)} = 5,459$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\Phi} = \frac{35526,0}{1/2(5682,7 + 5486,0)} = 6,362$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\Phi} = \frac{29568}{1/2(5486 + 5079)} = 5,597$$

Показники ділової активності зведемо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Зведена таблиця коефіцієнтів ділової активності

Показник	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року	На кінець 2024 року
Коефіцієнт оборотності активів	2,134	2,415	1,926
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,805	15,999	9,908
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	28,11	22,50	36,33
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,114	7,899	6,007
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	44,37	45,58	59,93
Робочий капітал	4670,1	6913,0	8319,0
Коефіцієнт оборотності запасів	6,254	5,296	4,120
Тривалість оборотності запасів	57,56	67,98	87,38

Тривалість операційного циклу	85,67	90,48	123,71
Тривалість оборотності оборотного капіталу	41,3	44,9	63,78
Коефіцієнт оборотності основних фондів (фондовіддача)	5,459	6,362	5,597

Як видно з таблиці 2.3., коефіцієнт оборотності активів збільшився до 2,134 у 2022 році та 2,415 у 2023 році, але дещо знизився до 1,926 у 2024 році. Більш детальний аналіз цього показника свідчить про швидку та позитивну тенденцію зростання чистого доходу від реалізації товарів відносно середньорічної вартості майна. Однак у 2024 році середньорічна вартість майна зросла, а чистий дохід від реалізації продукції дещо зменшився, звідси і такий результат.

Показник оборотності дебіторської заборгованості динамічно зростав у 2022 та 2023 роках, досягнувши 12,805 днів у 2022 році та 15,999 днів у 2023 році, а термін погашення дебіторської заборгованості скоротився майже на 6 днів (з 28,11 днів у 2022 році до 22,5 днів у 2023 році). Однак у 2024 році оборотність дебіторської заборгованості зменшується до 9,908, а термін погашення дебіторської заборгованості збільшується майже на 14 днів (з 22,5 днів у 2023 році до 36,33 днів у 2024 році).

Оборотність кредиторської заборгованості зменшилася у 2022, 2023 та 2024 роках: 8,114 днів у 2022 році, 7,899 днів у 2013 році та 6,007 днів у 2024 році, тоді як термін погашення дебіторської заборгованості збільшився майже на 16 днів (з 44,37 днів у 2022 році до 59,93 днів у 2024 році).

Робочий капітал підприємства в 2022 році складав 4670,1 тис. грн., в 2023 році 6913,0 тис. грн., а у 2024 році 8319,0 тис. грн. Тобто в динаміці робочий капітал постійно зростає, що свідчить про більш стрімке зростання оборотних активів, ніж поточних зобов'язань. Це, безумовно, позитивне явище.

Коефіцієнт оборотності запасів складав 6,254 у 2022 році, у 2023 році впав і становив 5,296, та у 2024 році знову впав і становить 4,120 оборотів.

Це свідчить про те, що 4,120 оборотів за рік зробили запаси, тобто 4,120 разів вони перенесли свою вартість на готові вироби підприємства. Від'ємна динаміка цього показника свідчить про негативну тенденцію. Тривалість оборотності запасів навпаки, як відомо, постійно зростала з 57,56 днів у 2022 році, і становить 87,38 днів у 2024 році.

Таким чином, тривалість операційного циклу в 2022 році становила 85,67 днів, у 2023 році 90,48 днів, та у 2024 році 123,71 дні. Тобто відбувається постійне зростання цього показника за останні 3 роки. Тривалість оборотності оборотного капіталу в динаміці зростає (з 41,3 дня у 2022 році спочатку до 44,9 днів у 2023 році, а потім до 63,78 днів у 2024 році), що також свідчить про зменшення тривалості оборотності кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності основних засобів або фондівіддача у 2022 році становив 5,459, у 2023 році 6,362, у 2024 році 5,597, тобто спочатку зріст в динаміці, що свідчить про суттєве зростання собівартості реалізованої продукції, а потім знову падіння в динаміці та, відповідно, зниження собівартості реалізованої продукції.

Далі аналізується кредиторська та дебіторська заборгованість. Кредиторська заборгованість - це заборгованість підприємства іншим юридичним або фізичним особам, що виникла внаслідок минулих дій (подій) і вимірюється в гривнях, яку підприємство зобов'язане погасити у визначений термін.

Аналіз кредиторської заборгованості починається з вивчення складу та структури кредиторської заборгованості за даними балансу за формою 1. Для цього розраховується відсоткове співвідношення різних видів кредиторської заборгованості до загальної суми кредиторської заборгованості.

У виробничій діяльності кредиторська заборгованість часто значно перевищує дебіторську. Теоретично, це є раціональним використанням коштів, оскільки більше коштів залучається в продаж, ніж вилучається з нього. Однак на практиці така ситуація є негативною, оскільки кредиторську

заборгованість доводиться повертати незалежно від стану дебіторської заборгованості. Тому, аналізуючи дані про дебіторську та кредиторську заборгованість, необхідно вивчати причини виникнення кожного виду заборгованості, виходячи з конкретної виробничої ситуації на підприємстві [13, 126].

Розрахуємо структуру кредиторської заборгованості ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» за даними форми № 1 «Баланс» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Структура поточної кредиторської заборгованості

№ з/п	Показник	Код рядка	На кінець 2022 року		На кінець 2023 року		На кінець 2024 року	
			сума, тис. грн.	відсоток	сума, тис. грн.	відсоток	сума, тис. грн.	відсоток
1	Короткострокові кредити банків	500	489,3	9,12	0	0	0	0
2	Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0	0	0	0	0
3	Векселі видані	520	23,6	0,44	19,0	0,25	0	0
4	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	3057,4	56,97	5937,0	78,05	3908,0	65,22
	Поточні зобов'язання за розрахунками:							
5	за отриманими авансами	540	305,1	5,69	113,0	1,49	468,0	7,81
6	з бюджетом	550	129,5	2,41	75,0	0,99	116,0	1,94
7	за позабюджетними платежами	560	0	0	0	0	0	0
8	за страхуванням	570	251,5	4,69	131,0	1,72	220,0	3,67

9	з оплати праці	580	535,7	9,98	284,0	3,73	487,0	8,13
10	з учасниками	590	0	0	0	0	0	0
11	за внутрішніми розрахунками	600	0	0	0	0	0	0
12	Інші поточні зобов'язання	610	574,4	10,70	1048,0	13,78	793,0	13,23
	Разом за розділом	620	5366,5	100	7607,0	100	5992,0	100

Короткострокові кредити банків у 2022 році становили 489,3 тис. грн., тобто 9,12% від загальної суми зобов'язань 2023 року. У 2023 році підприємство розрахувалось за короткострокові кредити банків повністю, та у 2024 році також цих кредитів немає.

За останні три роки компанія не мала жодних поточних зобов'язань, які б перевищували її довгострокові зобов'язання.

Векселі видані у 2022 році становили 23,6 тис. грн. або 0,44% від загальної суми зобов'язань, у 2023 році становили 19,0 тис. грн. або 0,25%. На кінець 2024 року векселів виданих немає. Тобто має місце від'ємна динаміка росту показника, це позитивне явище для підприємства.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець 2022 року складала 3057,4 тис. грн., це 56,97% від загальної суми зобов'язань, на кінець 2023 року 5937,0 тис. грн. або 78,05% від загальної суми, у 2024 році 3908,0 тис. грн. або 65,22%. Тобто в динаміці відбулося спочатку збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а потім зменшення цього показника.

Поточні зобов'язання з виплати авансів представлені наступним чином. 305,1 тис. грн. або 5,69% у 2022 році, 113,0 тис. грн. або 1,49% у 2023 році, та 468,0 тис. грн. або 7,81% у 2024 році. В динаміці цей показник спочатку зменшився у 2022 році, а потім знову зріс. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом на кінець 2022 року склали 129,5 тис. грн. або 2,41% від загальної суми, на кінець 2023 року 75,0 тис. грн. або 0,99%, та на

кінець 2024 року 116,0 тис. грн. або 1,94%. Тобто тут також має місце спочатку зниження показника, а потім знову його зростання в динаміці. Поточних зобов'язань за розрахунками за позабюджетними платежами протягом останніх 3 років не було. Поточні зобов'язання за розрахунками за страхуванням склали 251,5 тис. грн. або 4,69% на кінець 2022 року, 131,0 тис. грн. або 1,72% на кінець 2023 року, та 220,0 тис. грн. або 3,67% на кінець 2024 року. Тобто в динаміці тут ситуація аналогічна: спочатку відбулось зниження, а потім зростання цього показника. Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці склали 535,7 тис. грн. (9,98%), 284,0 тис. грн. (3,73%), 487,0 тис. грн. (8,13%) станом на кінець відповідно 2022, 2023 та 2024 років. В динаміці спочатку зменшились, а потім знову зросли. Поточних зобов'язань за розрахунками з учасниками та за внутрішніми розрахунками протягом останніх 3 років не було.

Інші поточні зобов'язання на 2022 року склали 574,4 тис. грн. або 10,70%, на кінець 2023 року 1048,0 тис. грн. або 13,78%, та на кінець 2024 року 793,0 тис. грн. або 13,23%. Тобто в динаміці ситуація змінилась: цей показник зріс у 2023 році, а потім знову знизився у 2024 році.

Дебіторська заборгованість – сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату [30].

Інформаційною базою для аналізу заборгованості є офіційна фінансова звітність: форма № 1 «Баланс» (розділ «Оборотні активи»), форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності» (розділ IX «Дебіторська заборгованість»). Для більш детального аналізу якості дебіторської заборгованості користуються даними ордерів чи відомостей обліку розрахунку з покупцями і замовниками, підзвітними особами тощо [30].

Згідно фінансової звітності, проведемо групування дебіторської заборгованості за строками її виникнення. Дані щодо групування дебіторської заборгованості наведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Групування дебіторської заборгованості за строками її виникнення

Найменування показника	Разом			2022 рік			2023 рік			2024 рік		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	до 3 місяців	від 3 до 6 місяців	від 6 до 12 місяців	до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців	до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	2509,0	3307	4776	1237,8	0	1271,2	484	6	2817	270	2973	3243
Інша поточна дебіторська заборгованість	60,9	50	20	25,6	6,6	28,7	50	0	0	20	0	0

Як бачимо з табл. 2.5, за строками виникнення дебіторська заборгованість склала: за 2022 рік до 3 місяців 1237,8 тис. грн. дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги та 25,6 тис. грн. іншої поточної дебіторської заборгованості; від 3 до 6 місяців 6,6 тис. грн. інша поточна дебіторська заборгованість; від 6 до 12 місяців 1271,2 тис. грн. за товари, роботи та послуги та 28,7 тис. грн. інша. За 2023 рік до 12 місяців 484 тис. грн. за товари, роботи та послуги та 50 тис. грн. інша; від 12 до 18 місяців 6 тис. грн. за товари, роботи та послуги; від 18 до 36 місяців 2817 тис. грн. за товари, роботи та послуги.

За 2024 рік до 12 місяців 270 тис. грн. за товари, роботи та послуги та 20 тис. грн. інша; від 12 до 18 місяців 2973 тис. грн. за товари, роботи та послуги; від 18 до 36 місяців 3243 тис. грн. за товари, роботи та послуги.

Разом дебіторська заборгованість у 2022 році склала 2509,0 тис. грн. дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги та 60,9 тис. грн. іншої поточної дебіторської заборгованості. У 2023 році 3307 тис. грн. дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги та 50 тис. грн. іншої поточної дебіторської заборгованості. У 2024 році 4776 тис. грн. дебіторської

заборгованості за товари, роботи та послуги та 20 тис. грн. іншої поточної дебіторської заборгованості.

Наступним кроком в аналізі фінансового стану компанії є аналіз її фінансової стійкості, яка характеризується співвідношенням джерел фінансування.

Фінансова стійкість компанії є однією з найважливіших характеристик її фінансової діяльності. Для визначення рівня фінансової стійкості підприємства використовують сукупність відносних показників. Значення цих показників залежать від впливу багатьох факторів: галузевої належності підприємства; умов кредитування; структури джерел покриття майна, що склалася. З їх допомогою оцінюють динаміку фінансової структури, фінансової стійкості підприємства [9, 335].

Коефіцієнт фінансової автономії показує частку власних коштів у фінансуванні діяльності компанії. Чим вищий цей показник, тим більш фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство. На практиці встановлено, що загальна заборгованість не повинна перевищувати власні кошти, тобто не менше половини фінансових ресурсів компанії (сукупного капіталу) має бути сформовано за рахунок власних коштів. Таким чином, критичним значенням коефіцієнта автономії є 0,5 [23, 32]. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{ВК}{А} \quad (2.15)$$

де ВК – власний капітал;

А – активи.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{авт.}} = \frac{-3252,3}{5877,2 + 10032,6 + 4,0} = -0,204$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{авт.}} = \frac{-11559}{5785 + 14516 + 4} = -0,569$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{авт.}} = \frac{-10821}{5307 + 14303 + 8} = -0,552$$

Оберненим до коефіцієнта фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності. Добуток цих коефіцієнтів дорівнює 1. Критичним значенням цього показника є $K_{\text{зал.}} \leq 1$. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства і, відповідно, втрату фінансової автономії. Якщо його значення зменшується до 1, це означає, що власник повністю фінансує підприємство [23, 33].

Коефіцієнт фінансової залежності розраховується за формулою:

$$K_{\text{зал.}} = \frac{A}{BK} \quad (2.16)$$

$$\text{На кінець 2017 } K_{\text{зал.}} = \frac{5877,2 + 10032,6 + 4,0}{-3252,3} = -4,902$$

$$\text{На кінець 2018 } K_{\text{зал.}} = \frac{5785 + 14516 + 4}{-11559} = -1,757$$

$$\text{На кінець 2019 } K_{\text{зал.}} = \frac{5307 + 14303 + 8}{-10821} = -1,813$$

Наступним коефіцієнтом є коефіцієнт фінансового ризику, який використовується для визначення капіталізації аналізованої компанії. За економічним значенням він є синтезом двох попередніх коефіцієнтів і показує співвідношення позикових і власних коштів. Цей коефіцієнт є найпоширенішою оцінкою фінансової стійкості. Його інтерпретація досить проста: він показує, скільки одиниць позикових коштів припадає на кожен одиницю власних коштів. Динамічне зменшення цього показника свідчить про зменшення залежності компанії від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості, і навпаки [23, с. 34].

Цей показник розраховується за формулою:

$$K_{\text{ф.р.}} = \frac{ЗК}{BK} \quad (2.17)$$

де ЗК – залучений капітал.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{ф.р.}} = \frac{13799,6 + 5366,5}{-3252,3} = -5,893$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{ф.р.}} = \frac{24257 + 7607}{-11559} = -2,757$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{Ф.Р.}} = \frac{24447 + 5992}{-10821} = -2,813$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу компанії перебуває в обігу, а яка - капіталізована. Цей коефіцієнт має бути достатньо високим, щоб забезпечити гнучке використання власних коштів підприємства [23, с. 35]. Формула розрахунку цього коефіцієнта виглядає наступним чином:

$$K_{\text{Ман.}} = \frac{\text{ВОК}}{\text{ВК}} \quad (2.18)$$

де ВОК – власні оборотні кошти.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{Ман.}} = \frac{10032,6 - 5366,5}{-3252,3} = -1,435$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{Ман.}} = \frac{14516 - 7607}{-11559} = -0,598$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{Ман.}} = \frac{14303 - 5992}{-10821} = -0,768$$

Розглянемо коефіцієнт покриття. Коефіцієнт покриття довгострокового боргу показує, яка частина матеріальних основних засобів та інших необоротних активів фінансується за рахунок зовнішніх інвесторів.

$$K_{\text{П.Д.В.}} = \frac{\text{ДП}}{\text{НА}} \quad (2.19)$$

де ДП – довгострокові пасиви;

НА – необоротні активи.

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{П.Д.В.}} = \frac{13799,6}{5877,2} = 2,348$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{П.Д.В.}} = \frac{24257}{5785} = 4,193$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{П.Д.В.}} = \frac{24447}{5307} = 4,607$$

Коефіцієнт довгострокової заборгованості та коефіцієнт фінансової незалежності джерел фінансування капіталу - це коефіцієнти, які показують структуру довгострокових джерел фінансування. Ці два коефіцієнти взаємозалежності показують, яким буде фінансовий стан компанії в

майбутньому, тобто чи зміниться залежність компанії від зовнішніх інвесторів чи ні [23, с. 38].

$$K_{\text{д.з.п.к.}} = \frac{\text{ДЗ}}{\text{ВК} + \text{ДЗ}} \quad (2.20)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{д.з.п.к.}} = \frac{13799,6}{-3252,3 + 13799,6} = 1,308$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{д.з.п.к.}} = \frac{24257}{-11559 + 24257} = 1,910$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{д.з.п.к.}} = \frac{24447}{-10821 + 24447} = 1,794$$

$$K_{\text{ф.н.к.д.}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВК} + \text{ДЗ}} \quad (2.21)$$

$$\text{На кінець 2022 } K_{\text{ф.н.к.д.}} = \frac{-3252,3}{-3252,3 + 13799,6} = -0,308$$

$$\text{На кінець 2023 } K_{\text{ф.н.к.д.}} = \frac{-11559}{-11559 + 24257} = -0,910$$

$$\text{На кінець 2024 } K_{\text{ф.н.к.д.}} = \frac{-10821}{-10821 + 24447} = -0,794$$

Показники фінансової стійкості наведемо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Розрахунок коефіцієнтів капіталізації і покриття

Показник	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року	На кінець 2024 року
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,204	-0,569	-0,552
Коефіцієнт фінансової залежності	-4,902	-1,757	-1,813
Коефіцієнт фінансового ризику	-5,893	-2,757	-2,813
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,435	-0,598	-0,768
Коефіцієнт покриття довгострокових вкладень	2,348	4,193	4,607

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	1,308	1,910	1,794
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	-0,308	-0,910	-0,794

При розрахунку показників фінансової стійкості група коефіцієнтів капіталізації містить рядок 380 балансу. ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» за період 2022-2024 років має непокритий збиток. Непокритий збиток відображає рядок 380, який так і називається «Нерозподілений прибуток (Непокритий збиток)». Значення цього рядку від'ємне протягом останніх 3 років, і тому показники фінансової стійкості також від'ємні.

Як бачимо з табл. 2.5, коефіцієнт фінансової автономії у 2022 році становив -0,204, у 2023 році знизився до -0,569, але у 2024 році дещо зріс і становить -0,552. Тобто спочатку від'ємна, а потім позитивна динаміка.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році складав -4,902, у 2023 році -1,757, а у 2024 році -1,813. В динаміці цей показник спочатку суттєво збільшився, потім дещо впав.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2022 році становив -5,893, у 2023 році -2,757, у 2024 році -2,813. В динаміці відбулось спочатку зростання цього показника, а потім несуттєве зниження.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2022 році складав -1,435, у 2023 році -0,598, у 2024 році -0,768. Тобто в динаміці ситуація аналогічна останньому показнику.

Коефіцієнт покриття довгострокових інвестицій у 2022 році становить 2,348, у 2023 зріс суттєво до 4,193, та у 2024 році він також зріс і становить 4,607. Тобто має місце позитивна динаміка росту показника, що говорить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнти довгострокового боргу на 2022 рік виглядають наступним чином 1,308, у 2023 році склав 1,910, а у 2024 році зменшився і становить 1,794. Тобто динаміка спочатку позитивна, а потім від'ємна.

Коефіцієнти фінансової незалежності за джерелами капіталу на 2022 рік виглядають наступним чином -0,308, у 2023 році -0,910, у 2024 році -0,794. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел також від'ємний протягом 2022-2024 років, це свідчить про від'ємну долю власного капіталу в загальній сумі джерел довгострокового фінансування.

2.3. Вплив зовнішніх факторів на вдосконалення системи стратегічного управління компанією

Проблема підвищення ефективності виробництва і діяльності підприємства в цілому полягає в забезпеченні максимально можливих результатів на кожну одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Основними факторами підвищення ефективності діяльності підприємств є вдосконалення рівня техніки, технології, управління, організації виробництва і праці, зміни в обсягах і структурі виробництва та якості природних ресурсів. Тільки вміле використання всієї системи цих факторів може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва.

Можливі напрями реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємства залежать від їх впливу, використання та ступеня керованості. Тому для керівництва та відповідних фахівців (менеджерів) суб'єктів господарювання та інших видів діяльності важливо мати детальні знання про сферу дії, форми контролю та використання найважливіших внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності на різних рівнях управління трудовою діяльністю, для практики господарювання. У зв'язку з цим слід визначити основні напрями дії та використання внутрішніх і зовнішніх факторів для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, приділивши особливу увагу наступним факторам:

1) технологія. Технологічні інновації, особливо сучасні форми автоматизації та інформатизації, мають значний вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (часто докорінні) зміни в технологічному рівні та продуктивності технічних засобів, методах і формах організації трудового процесу, підготовці та кваліфікації персоналу тощо;

2) обладнання. Обладнання відіграє важливу роль, насамперед, у програмах підвищення ефективності виробничої та інших видів діяльності підприємства. Продуктивність наявного обладнання залежить не лише від його технічного рівня, але й від належної організації ремонту та обслуговування, оптимального терміну служби, змінності роботи та часового навантаження;

3) матеріальні ресурси. Матеріали та енергія позитивно впливають на результати діяльності, якщо вирішуються питання ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг) та раціоналізується управління матеріальними ресурсами та джерелами їх постачання;

4) готовий продукт (товар). Сам продукт праці, його якість та зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими факторами, що визначають ефективність діяльності підприємства. Рівень останньої має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за продукт належної якості. Однак для досягнення високої економічної ефективності однієї лише споживчої вартості продукту недостатньо. Продукти праці, які підприємство пропонує на продаж, повинні бути реалізовані в потрібному місці, в потрібний час і за виваженою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт господарювання повинен забезпечити відсутність організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції (наданням послуг) та певними етапами маркетингових досліджень;

5) працівники. Основним джерелом і визначальним фактором підвищення ефективності бізнесу є персонал (керівники, менеджери, фахівці

та робітники). Ділові якості працівників та підвищення продуктивності праці значною мірою залежать від ефективних мотиваційних механізмів на підприємствах та підтримання сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі;

б) організація та системи. Згуртованість трудового колективу, розумне делегування повноважень та відповідні стандарти управління характеризують належну організацію діяльності підприємства, яка гарантує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а також вищий рівень ефективності (продуктивності) у будь-якій складній виробничо-економічній системі. Для підтримання високої економічної ефективності остання повинна бути динамічною і гнучкою та регулярно реформуватися відповідно до нових викликів, що виникають у зв'язку зі зміною ринкової кон'юнктури;

7) методи роботи. Там, де переважають трудомісткі процеси, більш досконалі методи роботи є досить перспективними для забезпечення підвищення ефективності на підприємствах. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз умов праці та їх атестацію, навчання персоналу, а також узагальнення та використання позитивного досвіду, набутого на інших підприємствах;

8) стиль управління. Стиль управління поєднує в собі професійну компетентність, ділову хватку та високі етичні стандарти в людських відносинах і має практичний вплив на всі сфери діяльності компанії. Він визначає, якою мірою враховуються зовнішні чинники зростання ефективності діяльності підприємства. Тому відповідний стиль управління як невід'ємний елемент сучасного менеджменту є дієвим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства чи бізнес-структури;

9) державна економічна та соціальна політика. Державна економічна та соціальна політика має значний вплив на ефективність суспільного виробництва. Її основними елементами є практична діяльність державних органів, різні види законодавства (законотворчість), фінансові інструменти

(заходи, стимули), економічні норми і правила (регулювання доходів і заробітної плати, контроль за цінами, дозволи на певні види діяльності), ринкова, виробнича і соціальна інфраструктура, зміни в макроекономічній структурі, програми приватизації державних підприємств, невиробничій сфері. Серед найважливіших аспектів змін в економіці можна виділити наступні: комерціалізація організаційної структури у невиробничому секторі;

10) інституційні механізми. З метою постійного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава повинна створити відповідні організаційні передумови для забезпечення безперервного функціонування спеціальних інституційних механізмів на національному, регіональному та галузевому рівнях. Науково-дослідні організації, навчальні центри, інститути та асоціації, діяльність яких має бути спрямована на вирішення ключових проблем, практичну реалізацію стратегій та створення міжнародних і регіональних центрів (інститутів та асоціацій) з питань продуктивності та управління з метою підвищення ефективності різних виробничо-економічних систем та національної економіки в цілому. Нижче наведено деякі з ключових питань, які потребують вирішення. Наразі у світі існує понад 150 міжнародних, національних та регіональних центрів (інститутів та асоціацій) з питань продуктивності та управління;

11) інфраструктура. Важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств є наявність розвиненої мережі різноманітних інститутів ринкової, виробничої та економічної інфраструктури. Сьогодні всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів, комерційних банків, бірж (товарних, фондових, трудових) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Ефективність діяльності підприємств безпосередньо залежить від належного розвитку виробничої інфраструктури (телекомунікації, спеціалізовані інформаційні системи, транспорт, торгівля тощо). Розгалужена мережа закладів соціальної інфраструктури є необхідною для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки.

Основним завданням процесу реалізації стратегії сталого розвитку підприємства є забезпечення підтримки, яку надає система стратегічного управління, і забезпечення того, щоб підприємство шляхом впровадження інновацій, використання передових технологій, підвищення якості пропонованої продукції та послуг і систематичного розвитку людських ресурсів, спрямованих на підвищення добробуту і якості життя людей, створювало кінцеві переваги для досягнення цілей сталого розвитку. Це створення необхідних передумов для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Удосконалення систем стратегічного управління для забезпечення сталого розвитку підприємств є важливим аспектом їх виробничої діяльності. Аналіз показує, що корпоративна стратегія є комплексом фінансових, правових, організаційних, комунікаційних та маркетингових аспектів, серед яких останній відіграє вирішальну роль.

Економічні фактори - забезпечення високих темпів економічного зростання за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів, розширення асортименту продукції, покращення фінансових результатів діяльності підприємств та підвищення фінансової стійкості. Екологічні та соціальні фактори - впровадження та підтримка екологічних та соціальних факторів сприятиме підвищенню добробуту працівників, розвитку персоналу та екологічній безпеці продукції.

Провівши діагностику внутрішнього та зовнішнього розвитку ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс», визначте його стратегічну позицію на шляху до сталого розвитку та розгляньте рекомендовані стратегії досягнення сталого розвитку.

ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» працює в третьому секторі і характеризується налагодженими відносинами із зацікавленими сторонами та розумінням їхніх потреб. Скоординована діяльність із зовнішнім середовищем дозволяє їй швидко реагувати на зміни та проблеми, що виникають.

Компаніям, які ще не досягли найвищих рівнів сталого розвитку, варто розвивати комунікаційні канали для моніторингу внутрішніх та зовнішніх перспектив, а також приділяти значну увагу маркетингу, інноваціям, розвитку людських ресурсів та ресурсозберігаючим технологіям.

Діяльність компанії базується на низці ключових факторів, а саме: зменшення капітальних інвестицій та ризику, підвищення конкурентоспроможності, зменшення виробничих та транзакційних витрат завдяки багатоцільовому використанню виробничих потужностей компанії, накопичення великого технічного та управлінського досвіду персоналом компанії, технологічні переваги в результаті спільних досліджень та розробок, а також обмін досвідом у різних сферах діяльності.

Електронна комерція є найбільш обговорюваною темою в інвестиційному співтоваристві сьогодні. Пояснити цю тенденцію легко. У той час як національні економіки перебувають у стагнації, індустрія електронної комерції активно розвивається та зростає. Онлайн-торгівля стрімко зростає в усьому світі. Зростає кількість і якість веб-сайтів. За прогнозами аналітиків, ця тенденція стрімкого зростання збережеться ще щонайменше п'ять років. В економічно розвинених країнах показники електронної комерції подвоюються щороку.

Тому ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» необхідно вдосконалити свою маркетингову стратегію, розширити асортимент продукції та збільшити продажі через Інтернет. Розширення асортименту продукції дозволить компанії розширити існуючі ринки збуту, тим самим досягти економії на масштабах виробництва, використовувати виробничі потужності на повну потужність та створити нові робочі місця.

На вибір стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» впливають наступні недоліки, виявлені в результаті аналізу, проведеного в розділі 2 цієї роботи:

- низькі показники прибутковості та тенденції до погіршення показників;

- низький коефіцієнт платоспроможності;
- низька оборотність власного капіталу свідчить про те, що компанії потрібно працювати над збільшенням продажів;
- дохід від реалізації продукції фактично дорівнює собівартості реалізованої продукції. Це пов'язано з низьким рівнем продажів власної продукції через невелику кількість клієнтів:
 - низький попит на продукт;
 - невелика кількість клієнтів;
 - брак кваліфікованих кадрів у цій сфері.

Тому пріоритетними напрямками діяльності підприємства ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» є:

1. Підвищення рівня рентабельності підприємства.
2. Підвищення платоспроможності підприємства.
3. Збільшення кількості клієнтів.
4. Розширення ринку діяльності компанії.

Основним каналом продажів компанії є вхідні продажі. Він тісно пов'язаний з маркетингом. Відділ маркетингу створює потік заявок від потенційних клієнтів, які потім обробляються відділом продажів.

Переваги вхідних продажів:

1. Відповідати на заявки. Потенційні клієнти самі зв'язуються з офісом телефоном або листом.
2. Розподіл ролей у відділі продажів. Деякі менеджери відповідають лише за первинні продажі, тоді як інші залучені з етапу ведення рахунків і відповідають за постійних клієнтів.
3. Економія витрат у відділі продажів. Модель вхідних продажів усунула потребу в операторах холодних дзвінків. Менеджери з продажу відповідають лише на вхідні запити. Витрати можна зменшити, усунувши або передавши на аутсорсинг непотрібний персонал.
4. Синергія маркетингу та продажів. Робота відділів маркетингу та продажів діє як один механізм для досягнення цілей компанії.

5. Лояльні клієнти. Перед продажем клієнти знайомляться з навчальними матеріалами, кейсами та відгуками про компанію.

Компанія використовує PPC-рекламу, в якій рекламодавець розміщує оголошення на сайті і платить його власнику, якщо користувач натискає на банер (текстовий або графічний). Таким чином, рекламодавці купують клієнтів в Інтернеті.

Проблема підвищення ефективності виробництва і діяльності підприємства в цілому полягає в забезпеченні максимально можливих результатів на кожну одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Основними факторами підвищення ефективності діяльності підприємств є вдосконалення рівня техніки, технології, управління, організації виробництва і праці, зміни в обсягах і структурі виробництва та якості природних ресурсів. Тільки вміле використання всієї системи цих факторів може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ ТОВ «СМАРТ ЕНЕРДЖІ СЕРВІС»

3.1. Докази доцільності вдосконалення систем стратегічного управління компанією

Обґрунтування необхідності вдосконалення системи стратегічного управління компанією в контексті сталого розвитку слід розглядати з економічної, екологічної та соціальної точок зору.

Економічна стійкість означає, що підприємство має необхідний стабільний фінансовий потенціал для функціонування з точки зору фінансових ресурсів, платоспроможності та ліквідності. Фінансова стійкість відображає не тільки здатність підприємства функціонувати, але й здатність розвиватися зі збільшенням прибутку та капіталу. Варто зазначити, що економічна стійкість характеризує незалежність керівництва підприємства від змін ринкової кон'юнктури.

Аналіз маркетингової діяльності компанії та її ефективності показав, що наразі засоби залучення нових клієнтів були неефективними та дорогими. Було розглянуто три варіанти.

1. Реалізація корпоративної медіа-реклами - реклами, спрямованої на привернення уваги аудиторії (наприклад, реклама на телебаченні, в друкованих та онлайн ЗМІ, банерна реклама, реклама в кінотеатрах тощо).

2. Впроваджуйте контент-маркетинг - залучайте клієнтів, поширюючи корисний для них контент.

3. Організація професійних заходів та конференцій.

Експерти розрахували свої оцінки і з'ясували, що, на думку експертів, найефективнішим способом у даному випадку є впровадження контент-маркетингу, а найменш ефективним - впровадження медійної реклами. Це пов'язано з тим, що впровадження медійної реклами потребує значних

фінансових ресурсів, яких у компанії наразі бракує. Експерти також вважають, що в останні роки з'явився феномен «рекламної сліпоти», коли люди менше звертають увагу на рекламу, в якій вони особисто не зацікавлені, що знижує ефективність рекламних заходів.

На відміну від методів просування за допомогою медійної реклами, впровадження контент-маркетингу є сучасним інструментом, який забезпечує більший ефект за в рази менші інвестиції. Ефект проявляється набагато повільніше, ніж у випадку з медійною рекламою, але він набагато більший і кращий. Зрештою, вкладення часу та грошей у контент-маркетинг - це інвестиція, а не витрати. Створений контент і зароблені довіра та авторитет не зникнуть разом із витраченим бюджетом, а працюватимуть у довгостроковій перспективі.

Давайте проаналізуємо суть контекстного маркетингу та його переваги більш детально.

Content marketing – це сукупність маркетингових прийомів, заснованих на створенні та/або поширенні інформації, корисної для споживачів, з метою завоювання їхньої довіри та залучення потенційних клієнтів. Контент-маркетинг не є прямою рекламою, а передбачає підготовку та поширення якісної, релевантної та цінної інформації, яка опосередковано переконує аудиторію приймати рішення, необхідні продавцю для вибору його послуг. Перевага контент-маркетингу полягає в тому, що він ефективно привертає увагу аудиторії, допомагає завоювати її довіру і ненав'язливо просуває товар або послугу на ринку.

Переваги контент-маркетингу – нижча вартість маркетингових активностей: блоги, Twitter та профілі в соціальних мережах можна створити безкоштовно.

– Якісніша, лояльніша цільова аудиторія, краще таргетування: споживачі визначають свої інтереси та потреби і споживають лише той контент, який їм цікавий.

– Вкладення часу та грошей у інбаунд-маркетинг - це інвестиція, а не

витрати.

– Результати від реалізації стратегії інбаунд-маркетингу зазвичай тривають набагато довше, ніж від аутбаунд-маркетингу, але не зникають при зміні постачальника.

Контент-маркетинг – це не «швидка» техніка продажів, а систематичний процес, спрямований на майбутнє. Завдяки контент-маркетингу компанії та їхні сайти стають більш впізнаваними, зміцнюється довіра до них і вони позиціонуються як експерти у своїй галузі. При цьому контент-маркетинг вигідніший за класичні методи онлайн-реклами, оскільки є менш затратним.

Важливою відмінністю контент-маркетингу від традиційної інтернет-реклами є відсутність «тиску» на пошукові системи та інтернет-користувачів. У наш час, коли пошукові системи все менше цінують вплив посилань, що ведуть на веб-сайти, а користувачі все менше вірять «похвалям» реклами, особливо важливо надавати відвідувачам веб-сайтів якомога більше об'єктивної інформації про різні товари та послуги. Надання такої інформації є основним завданням контент-маркетингу.

Згідно з опитуванням, проведеним Інститутом контент-маркетингу у 2022 році, 89% B2B-маркетологів та 86% B2C-маркетологів наразі використовують контент-маркетинг. 70% і 73% відповідно планують генерувати більше контенту, ніж у 2021 році. Що стосується бюджету, то 39% B2B-компаній та 42% B2C-компаній планують збільшити свої витрати на цю діяльність протягом наступного 2023 року. Отже, ця методика залучення аудиторії є ефективною і тому має тенденцію до зростання популярності [60].

Все, що є в Інтернеті, доступне 24 години на добу, що дозволяє користувачам переглядати різні форми інформації, яка міститься на веб-ресурсах, коли їм це зручно. Враховуючи кількість та різноманітність контенту, середній час, який відвідувач веб-сайту витрачає на читання однієї статті або допису в блозі (найпоширеніший тип контенту), становить 37

секунд. Тому, щоб полегшити сприйняття ключових ідей під час перегляду сторінки, текст слід структурувати, а ключову інформацію виділяти жирним шрифтом, курсивом або кольором.

Дотримання стандартів веб-доступності також робить контент доступним для користувачів з обмеженими можливостями. Вміст веб-сайту також можна налаштувати та персоналізувати відповідно до інтересів та вподобань. Наприклад, завдяки правильному використанню даних про місцезнаходження, історії браузера та історії онлайн-покупок користувачі можуть бачити рекомендації щодо схожої інформації, витратити менше часу на пошук і відчувати турботу про себе.

Користувачі можуть читати, дивитися або слухати контент стільки разів, скільки забажають. Це особливо актуально для так званого «вічнозеленого контенту». Крім того, користувачі можуть ділитися ним, тим самим підвищуючи його популярність і охоплюючи ширшу аудиторію. Модуль Drupal для інтеграції з соціальними мережами дозволяє користувачам цитувати, репостити і ділитися контентом сайту в різних соціальних мережах. Ви можете налаштувати репости з вашого сайту на Facebook або публікувати публікації безпосередньо на бізнес-сторінці FB, LinkedIn, Twitter, Instagram, G+ та інших профілях поряд з вашим офіційним сайтом. SMM-інструменти допоможуть вам планувати, публікувати та аналізувати ваші публікації та залучати більше потенційних клієнтів. допоможуть вам залучити більше потенційних клієнтів.

Контент виявився ефективним методом реклами: 70% людей вважають за краще дізнаватися про компанію зі статті, а не з реклами, 86% пропускають телевізійну рекламу і 44% ігнорують прямі поштові розсилки. Це тому, що люди не люблять, коли ними керують. Проте всі ми змушені купувати товари та послуги, щоб задовольнити свої щоденні потреби. Незважаючи на опір тактиці «агресивного маркетингу», користувачі хочуть отримувати цікавий, змістовний, інформативний та якісний контент, який допоможе їм прийняти рішення про покупку: 60% читають контент про товар

перед тим, як шукати його [60]; 60% читають контент про товар перед тим, як шукати його [60]; 60% читають контент про товар перед тим, як шукати його [60].

Етапи впровадження контент маркетингу на підприємстві:

1. Визначення мети;
2. Опис портрета покупця;
3. Визначення типу контенту;
4. Оцінка необхідних ресурсів;
5. Безпосередньо впровадження;

Розглянемо докладніше кожен з цих етапів:

1. Мета. Метою впровадження контент-маркетингу в ТОВ «Смарт Енерджі Сервісез» є збільшення кількості відвідувачів сайту компанії і, відповідно, кількості клієнтів. Крім того, впроваджуючи контент-маркетинг, компанія прагне зменшити витрати на залучення відвідувачів і збільшити прибуток.

2. Опис профілю покупця Опитування, проведене компанією Smart Energy Services LLC, показало, що з 1 000 заявників 63% були генеральними директорами, засновниками або власниками, 22% - менеджерами із закупівель і 15% - фінансовими менеджерами. За галузями: 31% - софтверні компанії; 15% - виробництво; 13% - будівництво; 11% - інтернет-технології; 10% - готельно-ресторанний бізнес; 9% - роздрібна торгівля; 11% - інші галузі.

Тому при створенні контенту слід зосередитися на тому, щоб він був корисним для керівників, фінансових директорів і менеджерів із закупівель. Контент має бути корисним для професіоналів у сфері розробки програмного забезпечення, виробництва, будівництва, інтернет-технологій, готельно-ресторанного бізнесу та роздрібною торгівлі. Враховуючи високий інтерес до компанії.

3. Вибір типу контенту. Компаніям потрібно створити блог і

публікувати статті, орієнтовані на споживача, такі як згадані вище. Також слід розміщувати статті на професійних онлайн-ресурсах і в соціальних мережах. Публікація інфографіки (графічне представлення інформації, даних і знань, спрямоване на представлення складної інформації у швидкий і легкий для сприйняття спосіб) також може бути ефективною.

4. Оцініть необхідні ресурси та час. Для реалізації проекту знадобляться такі ресурси, як грошові кошти, найм додаткового маркетингового персоналу, персоналу з продажу та вартість інструментів для реалізації проекту.

5. Безпосереднє впровадження. Для реалізації цього проекту необхідно буде найняти додаткових працівників з відділу маркетингу та відділу продажів. Щомісяця маркетолог писатиме 10 статей для блогу, 10 статей для інших онлайн-ресурсів та створюватиме 10 інфографік на місяць.

3.2. Удосконалення систем стратегічного управління компанією ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс»

Дослідження практики впровадження контент-маркетингу в інших компаніях показало, що контент-маркетинг збільшує кількість відвідувачів на 100% в перший рік, на 200%-300% в наступні роки і знижує вартість залучення одного клієнта [59].

Тепер оцінимо прогнозовані результати та ефективність впровадження контент-маркетингу в ТОВ «СМАРТ ЕНЕРДЖІ СЕРВІС».

Таблиця 3.1.

Показники конверсії кількості відвідувачів сайту у клієнти ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» за місяць

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Кількість відвідувачів сайту за місяць,	10 000	20 000	+10 000
Кількість переходів відвідувачів у форму Trial,	1000	2000	+1000

Конверсія переходів у форму Trial, %	10%	10%	-
Кількість залишених заявок (лідів),	203	406	+203
Конверсія переходів з форми Trial у ліди, %	20,3%	20,3%	-
Кількість «Prequalifications»,	106	212	+106
Конверсія лідів у «Prequalifications», %	52%	52%	-
Кількість потенційних клієнтів, які перейшли до етапу «Open opportunity»,	56	112	+56
Конверсія «Prequalifications» у «Open opportunity», %	53%	53%	-
Кількість залучених клієнтів,	14	28	+14
Конверсія «Open opportunity» у залучених клієнтів, %	25%	25%	-
Конверсія відвідувачів у залучених клієнтів, %	0,014%	0,014%	-

Складено автором

З таблиці видно, що за перший рік впровадження контент-маркетингу ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» подвоїло середньомісячну кількість відвідувачів свого веб-сайту. Навіть якщо коефіцієнт конверсії клієнтів, які переходять з одного етапу воронки продажів на інший, залишиться незмінним, кількість залучених клієнтів становитиме в середньому 28 на місяць, досягнувши 336 на рік.

Проаналізуємо витрати на реалізацію продукції після впровадження контент-маркетингу в ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс».

Таблиця 3.2.

Витрати підприємства на залучення клієнтів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Кількість працівників відділу маркетингу	8	10	+2
Середня заробітна плата працівника відділу маркетингу, тис. грн.	18,5	18,5	-
Фонд заробітної плати відділу маркетингу, тис.грн. на рік	1 776	2 220	+444

Витрати на PPC-рекламу, тис.грн.	3 600	-	-3 600
Інші витрати, тис.грн. на рік	120	360	+240
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	5 496	2580	-2 916
Кількість працівників відділу продажів	10	12	+2
Середня заробітна плата працівника відділу продажів, тис. грн.	19,5	19,5	-
Фонд заробітної плати відділу продажів, тис.грн. на рік	2 340	2 574	+234
Вартість підтримки продажів, тис.грн. на рік	250	250	-
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. На рік	2 590	2824	+234
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис.грн. на рік.	8 096	5 404	-2 692

Складено автором

З таблиці видно, що після збільшення кількості працівників відділу маркетингу заробітна плата зросла на 444 тис. грн. на рік, тоді як загальні витрати на утримання відділу маркетингу зменшилися на 2 916 тис. грн. В результаті збільшення кількості працівників відділу продажів заробітна плата в цьому відділі зросла на 234 тис. грн. Загалом витрати компанії на залучення клієнтів зменшилися на 2 692 тис. грн.

Таблиця 3.3.

Ключові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	5 496	2 580	-2 916
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. на рік	2 590	2 824	+234
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис.грн. на рік.	8 096	5 404	-2 692
Обсяг реалізації, тис. грн.	8 793,3	17 472	+8678,7
Кількість клієнтів	168	336	+168
Вартість залучення одного клієнта, тис. грн.	48,19	37,53	-10,66
Середній чек з одного клієнта, тис. грн.	51,68	52	+0,32

Складено автором

З таблиці видно, що в результаті збільшення кількості працівників відділу маркетингу заробітна плата зросла на 444 тис. грн на рік, тоді як загальні витрати на утримання відділу маркетингу зменшилися на 2,916 млн грн. В результаті збільшення кількості працівників відділу продажів заробітна плата в цьому відділі зросла на 234 тис. грн. Загалом витрати компанії на залучення клієнтів зменшилися на 2 692 тис. грн.

Для визначення терміну окупності проекту слід використовувати розрахунок чистого дисконтованого прибутку з урахуванням чистого прибутку підприємства. Його можна розрахувати за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (3.1)$$

де, n, t – кількість часових періодів

CF– грошовий потік (Cash Flow)

R – вартість капіталу (ставка дисконтування, Rate)

Ставка дисконтування використовується для оцінки ефективності інвестицій. З економічної точки зору, ставка дисконтування - це необхідна інвестору норма прибутку на вкладений капітал. Ставка дисконтування становить 35%.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід на 4 роки.

$$NPV = \frac{-31056}{1} + \frac{16100}{(1+0,35)^1} + \frac{32000}{(1+0,35)^2} + \frac{51000}{(1+0,35)^3} + \frac{72000}{(1+0,35)^4} = 39943,6981$$

тис. грн.

Ця проксі-програма має принести ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» дисконтований чистий прибуток у розмірі 39 943 769,81 тис. грн. у 2022 році. У таблиці 3.4. наведено результати розрахунків.

Таблиця 3.4.

Чистий дисконтований дохід та сума

Рік	Чистий дохід	Ставка	Дисконтована сума грошових потоків	Дисконтований дохід
2023	-31056	1	-31056	-31056

2024	16100	0,74074074	11025,9 3	-20030,07
2025	32000	0,5486968	17558,3	-2471,77
2026	51000	0,4064421074	20 738,547 1	18266,771
2027	72000	0,30106823	21676,9 126	39943,6981

Складено автором

З таблиці видно, що термін окупності проекту з урахуванням ставки дисконтування становить три роки, тобто у 2026 році ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» отримає чистий прибуток від реалізації запропонованої стратегії у розмірі 18 266,771 тис. грн.

Необхідно розрахувати показники прибутковості запропонованого проекту.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}}{IC} \quad (3.2),$$

Де PI – індекс доходності; n – строк реалізації;

R – ставка дисконтування; CF – грошовий потік;

IC – початкові інвестиції.

В чисельнику відобразимо середню суму прогнозованого чистого доходу за 2023-2026 рр., в знаменнику – суму прогнозованих витрат.

$$PI = \frac{39943,6981}{31056} = 1,29$$

Індекс доходності більше 1, отже проект є привабливим для інвестування.

Оцінка стану системи стратегічного управління ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» з точки зору сталого розвитку показує, що компанія знаходиться на стадії розвитку, яка характеризується реалізацією стратегії «придбання та збереження». ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» необхідно вдосконалити підхід до маркетингової стратегії а також розширити асортимент продукції та збільшити продажі через Інтернет.

Реалізація цієї програми сталого розвитку дозволить компанії враховувати три аспекти: економічний, соціальний та екологічний. З економічної точки зору, збільшиться виробництво та майбутні прибутки; з соціальної точки зору, зросте зайнятість, збільшиться частка кваліфікованих працівників та покращиться розподіл благ.

Реалізація програм, спрямованих на сталий розвиток, приносить низку переваг, таких як підвищення якості корпоративного управління, покращення соціальної репутації компаній та підвищення їхньої інвестиційної привабливості.

На основі аналізу, проведеного в попередньому розділі, в цьому розділі пропонуються стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс». До таких пріоритетів відносяться підвищення прибутковості компанії, покращення платоспроможності, збільшення кількості клієнтів та розширення ринку діяльності компанії. Наразі найбільш проблемним аспектом діяльності компанії є зниження прибутковості, що пов'язано з тим, що витрати на залучення нових клієнтів є занадто високими. Тому було запропоновано, щоб компанія змінила спосіб залучення клієнтів. З кількох варіантів експерти вирішили, що найбільш доцільним є впровадження в компанії контент-маркетингу.

2. Контент-маркетинг - це сукупність маркетингових прийомів, заснованих на створенні та/або поширенні інформації, корисної для споживачів, з метою завоювання їхньої довіри та залучення потенційних клієнтів. Перевага контент-маркетингу полягає в тому, що він ефективно привертає увагу аудиторії, допомагає завоювати її довіру і ненав'язливо просуває товар або послугу на ринку. У цій статті визначено та описано основні етапи впровадження контент-маркетингу в компанії ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс».

3. Аналіз ефективності впроваджених заходів показав, що за перший рік впровадження контент-маркетингу середньомісячна кількість відвідувачів сайту компанії збільшилася вдвічі. Відповідно, кількість

залучених відвідувачів зросла до 336 компаній на рік. Загальні витрати на залучення клієнтів зменшилися на 2 692 тис. грн. Середня кількість залучень нових клієнтів на рік зросла на 168, що призвело до збільшення обороту на 8 678,7 тис. грн. Вартість залучення одного клієнта зменшилася на 10 666 тис. грн.

Також було розраховано чистий дисконтований прибуток інвестиційного проекту за чотири роки та визначено, що термін окупності проекту з урахуванням ставки дисконтування компанії (35%) становить три роки, тобто у 2026 році ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» отримає чистий прибуток від реалізації запропонованої стратегії у розмірі 18 266,771 тис. грн. Індекс прибутковості проекту визначено на рівні 1,5. Індекс прибутковості проекту становить 1,29, що свідчить про доцільність та привабливість інвестицій.

ВИСНОВКИ

Всі заходи щодо покращення використання виробничих потужностей і основних фондів, розроблювальний у всіх ланках управління, повинні забезпечити збільшення видобутку, головним чином за рахунок більш повного та ефективного використання внутрішніх резервів і шляхом більш повного використання машин і устаткування, ліквідації простоїв, скорочення термінів освоєння знову введених у дію потужностей, подальшої інтенсифікації виробничих процесів. Але знос устаткування та науково-технічний прогрес змушують керівників всіх без виключення підприємств приймати рішення щодо модернізації виробництва та оновлення основних засобів.

Надані пропозиції відносно модернізації виробництва цілком дозволяють товариству розраховувати на збільшення об'ємів виробництва, зниження всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, та, як наслідок, собівартості продукції. При належній якості продукції та завдяки вдалої роботі спеціалістів планово-економічного та маркетингового відділу підприємства, можна розраховувати на значне зростання продаж та прибутку.

Зробивши розрахунок ефективності надання пропозицій на підприємстві, можна зробити висновок, що пропозиції є досить ефективними. Завдяки оновленню підприємство отримає додаткове зростання виробництва, економію та прибуток. За умови успішної реалізації проекту термін його окупності становитиме менш ніж 6 років. Звісно, пропозиції вплинуть на фінансову незалежність ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс», вона безумовно зменшиться. Але якщо дивитись на довгострокову перспективу, то згодом за рахунок зростання прибутку та рентабельності продукції підприємство вийде на новий, сучасний рівень.

Роблячи висновок стосовно аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс», можна говорити про те, що фінансово-економічний стан на підприємстві в цілому знаходиться на досить

ненадійному рівні. Про це свідчать, в першу чергу, показники фінансової стійкості, які були розраховані у другому розділі дипломної роботи.

Розрахувавши фінансові показники, бачимо, що фінансовий стан підприємства не досить надійний, але є певні позитивні тенденції. Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності знаходяться в оптимальних рамках. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижче нормативних показників, однак це також свідчить про те, що всі грошові кошти на підприємстві вкладені в розвиток заводу. Аналіз фінансової стійкості свідчить про те, що власний капітал на підприємстві від'ємний. Декілька років тому було зростання зовнішнього боргу підприємства та довгострокових банківських кредитів. Це, в свою чергу, свідчить про те, що підприємство функціонує за рахунок залучених коштів і це погано відображається на фінансовій стійкості підприємства. Але в динаміці заборгованість поступово сплачується, і це, за наявності ринків збуту продукції, добре для фінансового стану ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс».

При оцінці ділової активності спостерігаються певні покращення з оборотністю активів, дебіторською та кредиторською заборгованістю, запасів. Вартість майна на підприємстві постійно зростає, і це, безумовно, свідчить про розвиток і розширення підприємства.

Узагальнюючи аналіз фінансових показників, робимо висновок про те, що за наявності ринків збуту та покупців продукції підприємство поступово буде покращувати свій фінансовий стан, збільшувати валовий та чистий прибуток.

Стосовно виробляємої продукції можна зробити висновок про постійний попит з боку основних споживачів продукції, тому що ця продукція завжди потрібна для розвитку промисловості та енергетики країни.

Також слід сказати про те, що підприємству ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» вкрай необхідно провести модернізацію виробничого обладнання. Модернізація дасть змогу підвищити обсяги виробленої продукції, підвищити її якість і знизити собівартість. Здобуті результати модернізації

позитивно скажуться на діяльності підприємства та, згодом, на його фінансовому стані. Збільшений обсяг виробництва дасть змогу шукати нових споживачів продукції та укласти нові угоди щодо виробництва та реалізації продукції. Це збільшить валову виручку від реалізації продукції. А зниження собівартості на одиницю виробленої продукції дасть змогу підвищити прибутки підприємства та покращити свій фінансовий стан.

ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» з його іміджем на міжнародному ринку має гарні перспективи в майбутньому стати основним постачальником виробляємої продукції в країнах Європи. Для цього необхідно вдосконалити виробничий процес та впровадити рекламну діяльність.

Вдосконалення виробничого процесу на підприємстві можливе за умови оновлення основних фондів, тобто модернізації виробництва. Саме в третьому розділі дипломної роботи наведено бізнес-план відносно оновлення основних фондів та розрахована ефективність впровадження проекту. За допомогою банківського кредиту підприємство має змогу покращити стан основних фондів, та, як наслідок, збільшити виробництво та якість продукції, що є невід'ємним чинником розвитку.

Перший розділ магістерської роботи присвячено дослідженню теоретичних підходів до визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Визначено, що стратегічні пріоритети - це найбільш важливі та чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які є основою для формулювання стратегії, спрямовують її реалізацію та слугують критеріями її ефективності. Стратегічні пріоритети розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та майбутнього потенціалу. Також було визначено, що для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства необхідно проаналізувати поточну ситуацію підприємства, виявити його «сильні» та «слабкі» сторони, спрогнозувати розвиток ринку, визначити перспективні галузі та види діяльності і сегменти ринку, а також проаналізувати інвестиційні та інноваційні можливості для підприємства.

У Розділі 1 також визначено зовнішнє середовище та природу

турбулентного бізнес-середовища, а також досліджено причини його виникнення. Турбулентне бізнес-середовище - це середовище з непередбачуваними та швидкими умовами розвитку (наприклад, несподівані зміни в законодавстві, відсутність державної економічної політики, політична нестабільність тощо). Доведено, що турбулентність в сучасній економіці є неминучою і єдиний спосіб адаптуватися до неї - детально вивчити фактори, які виступають каталізаторами турбулентності. До таких факторів належать технологічний прогрес, інформаційна революція, інновації, тривале економічне зростання і надмірна конкуренція, розвиток фінансових ринків, поява нових фінансових інструментів і залучення фінансових ринків у глобалізаційні процеси.

У третій рекомендації було обрано стратегічні пріоритети розвитку компанії «Смарт Енерджі Сервіс». Наразі пріоритетним напрямком діяльності ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» є підвищення прибутковості та платоспроможності компанії, збільшення кількості клієнтів та розширення ринків діяльності.

Було визначено, що зниження показників прибутковості компанії пов'язане із занадто високими витратами на залучення нових клієнтів. Тому було запропоновано змінити спосіб залучення клієнтів. З кількох варіантів експерти вирішили, що найбільш доцільним є впровадження в компанії контент-маркетингу. Цей вид інтернет-маркетингу являє собою комплекс маркетингових прийомів, заснованих на створенні та/або поширенні інформації, корисної для споживачів, з метою завоювання їхньої довіри та залучення потенційних клієнтів.

Наступним кроком було визначення та опис основних етапів впровадження контент-маркетингу в ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс». Впровадження включало наступні етапи: визначення цілей, опис профілю клієнта, прийняття рішення про тип контенту, оцінка необхідних ресурсів, власне впровадження та заключний етап - оцінка результатів та ефективності впровадження. Оцінка ефективності впроваджених заходів показала, що за

перший рік впровадження контент-маркетингу середня кількість щомісячних відвідувачів сайту компанії збільшилася вдвічі. Відповідно, кількість залучених відвідувачів зросла до 336 компаній на рік. Загальні витрати на залучення клієнтів зменшилися на 2 692 тис. грн. Середня кількість залучень нових клієнтів на рік збільшилася на 168, що призвело до зростання обороту на 8 678,7 тис. грн. Вартість залучення одного клієнта зменшилася на 10 666,6 тис. грн. Також було визначено, що чистий дисконтований прибуток інвестиційного проекту розрахований на чотири роки, а термін окупності проекту з урахуванням корпоративної ставки дисконтування (35%) становить три роки, тобто у 2026 році ТОВ «Смарт Енерджі Сервіс» отримає чистий прибуток у розмірі 18 266,771 тис. грн від реалізації запропонованої стратегії. Індекс прибутковості проекту визначено на рівні 1,0. Індекс прибутковості проекту становить 1,29, що свідчить про доцільність та привабливість інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України. ХНУВС, 2021. 208 с.
2. Стратегічний менеджмент навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с
3. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С. 92.
4. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. с 252 с
5. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. К., 2018. 352 с.
6. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2010. №4. С. 4.
7. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Харків, 2009. 217 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник (2-ге вид., перероб. і доп.). К, 2004. 699 с.
9. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. С. 295.
10. Поліщук В. Г. Понятійно-категоріальний апарат політики стимулювання сталого розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. № 11, 2009. С. 168 – 173
11. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. № 7, 2012. С. 104-107.
12. Шпортко А.М., Кірейцева Г.В. Становлення концепції сталого розвитку. *Тези міжнародної вузівської науково-практичної конференції*

студентів, аспірантів і молодих учених. "Екологічний розвиток країни в рамках Європейської інтеграції", 2014. URL:

<https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1532/1/78.pdf>

13. Свистун Л. А., Рожко А. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України. *Молодий вчений*. №12, 2016. С. 864.

14. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ*. №3, 2013. С. 26.

15. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року (проект) URL: <http://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>.

16. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства Економіка розвитку. № 2, 2012. С. 115-120 URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

17. Глинська А. Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами". Київ, 2008. 17 с.

18. Олешко В. В. Місія та цілі стратегії сталого розвитку підприємств хімічної галузі. *Агросвіт*. №9, 2015. С. 65. URL:http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015

19. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. № 50, 2013. с. 67-75. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_50_15.

20. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 року № 996–XIV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

21. Зелена стратегія регіону: монографія / Б.В. Буркинський, Т.П. Галушкіна, В.Є. Реутов, С.К. Харічков, С.Г. Нездоймінов та ін.; за наук. ред.

акад. НАН України, д.е.н., проф. Б.В. Буркинського, д.е.н., проф. Т.П. Галушкіної. Одеса. Саки: ПП «Фенікс», 2011. 448 с.

22. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства; теорія і практика: монографія / За заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. 2006. 448 с

23. Global Reporting: офіційний сайт URL: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>.

24. Державний комітет статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

25. Волкова О. І. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку : автореф.дис. докт. ек. . Київ, 2009. 46 с.

26. Finalon: офіційний сайт. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/293-oborotnist-zapasiv>.

27. Вовк М. О. Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством : дис. канд. ек. наук : 08.00.09. Київ, 2017. 317 с.

28. Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

29. Рижмань Д. І. Ціноутворення / Д. І. Рижмань, Г. Я. Віннічук, В. М. Пилявець. – Київ: «Аграрна освіта», 2011. – 313 с.

30. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В. та ін. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство, вип. 61, 2024. URL:<https://www.researchgate.net/publication/380747868>

31. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Полтава, 2015. 214 с URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/716/1/POTENTsIAL.pdf>

32. Трифонова Д., Булгакова О. Стратегія та механізми просування в системі інтернет маркетингу. Грааль науки, № 11, 2022. С. 53-59. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/17908>

33. Одарченко А. М. Сподар К.В. Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні. *Бізнесінформ*, №1, 2015. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-1_0-pages-342_346.pdf.

34. Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2013- 2023 роки URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm

35. Сиротюк Г. В., Сиротюк К. С. Методичні аспекти проведення аудиту витрат виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(2). С. 251-259. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2%282%29_33

36. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2014 . 334 с

37. Ковшун Н.Е., Левун О.І. Проектний аналіз: навч. посіб. Рівне: 2022, 350с. <https://surl.li/pdlgqh>

38. Васильців Т. Г., Іляш Н. І. Оцінювання ефективності реалізації функцій державного регулювання інвестиційно-інноваційного забезпечення економічної безпеки реального сектора економіки України. *Проблеми економіки*. №3, 2014. С. 13-18. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-13_18.pdf

39. Операційний менеджмент : навчальний посібник / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз; за ред. І. А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2018. 226 с.

40. Чумаченко М., Білоусова І. Дослідження передумов і припущень при аналізі графіка беззбитковості. *Бухгалтерський облік і аудит*. № 5, 2014. С. 3-10

41. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.

42. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://me.gov.ua/download/3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621/file.pdf>

43. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с. URL: <https://surl.li/zkqzwx>

44. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. Одеса, 2011. 256 с.

45. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. 2005. С. 263.

46. Фінанси підприємств: навчальний посібник / Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів, 2020. 402 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Finansy_pidpr15.pdf

47. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посіб. / О.О. Терещенко – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.

48. Раєвська О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47-54.

49. Бабій, О. М., Тимченко, К. С.. Принципи та методи реструктуризації підприємств виноробної промисловості. *Економічний простір*, №173, 2021. С. 18-25. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-3>

50. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34

51. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. № 2. 2013. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6

52. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL : http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm

53. Демків І.О., Августин Р.Р. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства.

Науковий журнал “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS”, № 3 (2022), с. 121-126.

54. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>

55. Мельник А. “Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні”. *Вісник Економіки*, № 2, Nov. 2020, С. 7-23, URL : <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007>.