

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Освітній рівень

на тему: «Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу  
на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький)»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»  
Назва освітньої програми

Шифр ДРБА.018176.01.04.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу група БАм-20-1 \_\_\_\_\_  
Підпис Гуменний Д.Б.  
Ініціали, прізвище

Керівник \_\_\_\_\_  
Підпис, дата Остапчук О.В.  
Ініціали, прізвище

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
Підпис, дата \_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
Підпис, дата Тюріна Н.М.  
Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ 2021 р.

Хмельницький 2021



## АНОТАЦІЯ

Гуменний Д.Б. Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу (на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота магістра: 64 с., 12 таблиць, 7 рисунків, 33 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО.

Досліджено теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг підприємства на засадах стратегічного управління. Визначено зміст та основні елементи стратегії конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто механізм формування конкурентних переваг підприємства.

Представлено загальну характеристику ТОВ «Нейл», здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства та проведено SWOT-аналіз підприємства.

Запропоновані напрямки вдосконалення механізму формування конкурентних переваг ТОВ «НЕЙЛ». Запропоновані підходи щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства. Використано методику вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства.

## ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1 Зміст та основні елементи стратегії конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2 Забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі застосування елементів стратегічного управління.....	11
1.3 Механізм формування конкурентних переваг підприємства.....	17
Висновки до першого розділу.....	22
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ»...	23
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	23
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	26
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Нейл».....	36
Висновки до другого розділу.....	40
3 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НЕЙЛ».....	42
3.1 Напрямки вдосконалення механізму формування конкурентних переваг ТОВ «НЕЙЛ».....	42
3.2 Підходи щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства.....	46
3.3 Методика вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства.....	52
Висновки до третього розділу.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	62
ДОДАТКИ.....	65

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання потребують від вітчизняних підприємств все більше уваги приділяти пошуку можливих шляхів розвитку та формування конкурентних переваг. Це обумовлює інтереси менеджерів до визначення підходів щодо формування конкурентних переваг, а також методів та інструментів їх забезпечення, використання яких в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища дозволить не тільки забезпечити стійке положення підприємства на ринку у найближчому часі, але й його подальший розвиток у перспективі.

Витоками визначення конкурентних переваг є підходи, сформовані в межах теорії конкуренції школою класичної політекономії: Адамом Смітом було сформульовано поняття «абсолютної переваги», згідно з яким експорт продукції стає можливим лише в разі зниження її собівартості, порівняно з собівартістю продукції інших держав. Пізніше, розвиваючи положення абсолютної переваги, Давід Рікардо запропонував концепцію порівняльних переваг, сутність якої полягає у тому, що ринкові сили самі спрямовують ресурси туди, де вони можуть бути застосовані найбільш продуктивно.

Фундаментальні дослідження М.Портера дозволили трансформувати теорію порівняльних переваг у теорію конкурентних переваг організації. Він довів, що показники діяльності компанії залежать від конкурентних переваг або відставання, порівняно з її галузевими суперниками: компанія може випередити конкурентів за умови створення своїх відмінних якостей та їх подальшого збереження. Отже, виникає питання: яким чином підприємство має визначати конкурентні переваги, як підтримувати останні та яким чином забезпечувати конкурентоспроможність.

Також дослідженням проблем формування та досягнення конкурентних переваг організаціями на ринку присвячені роботи як іноземних вчених-економістів: І.Ансоффа, Ф.Котлера, А.А. Томпсона, так і вітчизняних дослідників: А.Е. Воронкової, В.І. Герасимчука, І.О. Кузнецової, В.І. Аранчій та

інших. Вивчення праць даних науковців дозволяє отримати загальне уявлення про теоретико-методологічні засади розвитку конкурентного середовища, конкурентоспроможність різних об'єктів та зрозуміти загальний механізм і принципи побудови конкурентної стратегії підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Мета роботи – розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- розглянути зміст та основні елементи стратегії конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі застосування елементів стратегічного управління;
- розглянути механізм формування конкурентних переваг підприємства;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «НЕЙЛ»;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- дати оцінку конкурентоспроможності ТОВ «НЕЙЛ».
- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізму формування конкурентних переваг;
- сформулювати підходи щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «НЕЙЛ».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів формування та розвитку конкурентних переваг товариства з обмеженою відповідальністю.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використані такі методи: узагальнення, систематизації, порівняння, аналітичний, графічний, балансовий, економіко-статистичний, структурно-логічний, економіко-математичний.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## 1.1 Зміст та основні елементи стратегії конкурентоспроможності підприємства

Поняття "стратегія" стало управлінським терміном в 20-50-і роки століття, коли важливим стало питання своєчасного реагування на раптові зміни зовнішнього середовища. Спочатку ця концепція була неясною. Словник був марний, тому що він слідував старій традиції, згідно з якою слово "стратегія" використовувалося тільки у військових навчаннях і визначалося як "наука і мистецтво розгортання військ в бою". У той час багато керівників корпорацій і вчені сумнівалися в корисності нової концепції. Виникло питання: "Навіщо нам потрібна стратегія і які вигоди вона приносить компанії?"

Інтерес до чітко визначених стратегій з'явився відносно недавно. Однак в історії підприємництва є безліч прикладів спеціальних стратегій навчання та їх успішної реалізації. Наприклад, успіх переходу компанії "Дюпон" від виробництва вибухових речовин до хімічної промисловості. Наступним великого успіху досяг Г. Форд коли зосередився на виробництві моделі "Т" для задоволення потреб зростаючого масового ринку (хоча стратегія вертикальної інтеграції зазнала невдачі). Ще одним прикладом успішного рішення, близького до нашого часу, є стандарти компанії "Royallittle", в якій був створений новий тип компанії, так званий конгломерат. Або далекоглядне рішення компанії "Сір, Робак анд компані" побудувати мережу магазинів в передмісті.

Основним підходом до визначення поняття "стратегія" є:

- Це набір продуманих рішень, які визначають і прояснюють цілі компанії. Веде до розробки основних планів і політики організації, спрямованих на досягнення поставленої мети. Визначення сфери комерційної діяльності

компанії і тип людської та економічної організації. Визначення характеру економічного і неекономічного вкладу, який компанія збирається внести для своїх власників, співробітників, клієнтів і широкої громадськості (Армстронг М.) [9, с. 24].

Метод дій або план, який об'єднує основні цілі, норми і дії організації в єдине ціле, який допомагає управляти і розподіляти ресурси по-своєму, ґрунтуючись на відносних внутрішніх сильних і слабких сторонах організації. Зміни в навколишньому середовищі і пов'язана з цим поведінка конкурентів (Боумен Кліфф) [11, с.35].

- Комплексний план, сформований для виконання місії організації та досягнення її цілей (Ансофф і.) [8, С. 56].

Ця стратегія характеризується довгостроковістю та впровадженням інновацій (інновацій). Основним завданням стратегії компанії є забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішнього коригування та прогнозування змін у майбутній діяльності.

Стратегія являє собою довгостроковий і чіткий напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій і досягнення поставлених цілей.

Стратегія компанії повинна постійно розвиватися. Продумуючи все заздалегідь, ви не завжди можете довго жити без змін. Завжди з'являються нові аналоги, в результаті чого відкриваються нові стратегічні ніші.

Процес вдосконалення стратегій нескінченний. Стратегія компанії завжди повинна поєднувати сплановані і добре продумані дії зі здатністю реагувати на незаплановані нові речі.

Існують наступні типи стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами.

Стратегія полягає в створенні багатогранного і дуже ефективного підприємства, що, до речі, не захищає його від усіх проблем організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого вам не слід очікувати від стратегії.

Стратегія не дає:

- негайного результату;
  - 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття "винятково правильних рішень";
  - реалізації послуг у запланованих обсягах;
  - 100% виконання всіх стратегічних настанов;
  - визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
  - обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання організації взагалі).

В останні роки найбільш поширений "цільовий підхід до управління" став формою стратегічного управління, і його ефективність була продемонстрована в різних типах процвітаючих компаній по всьому світу. Однак для здійснення стратегічного управління підприємство має бути стратегічно орієнтованим.

Таблиця 1.1. – Переваги порівняно з “нестратегічними організаціями”

Підприємство може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора “невизначеності майбутнього”
Підприємство має змогу враховувати об’єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки
Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень
Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго та короткострокової ефективності та прибутковості
Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань
Підприємство полегшує собі можливість встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін
Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу
Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв’язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей
Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління

Стратегічно орієнтоване підприємство - це підприємство, на якому стратегічне мислення є основоположним, принциповим керівництвом в діяльності персоналу компанії, і, перш за все, існує (сформована) система стратегічного управління вищим керівництвом. Використовується раціональний процес стратегічного планування, може бути розроблена і використана інтегрована система стратегічного планування, а поточна повсякденна діяльність залежить від досягнення стратегічних цілей. Такі компанії мають дуже суттєві переваги перед "нестратегічними організаціями".

Таблиця 1.2. – Загальні принципи стратегічної діяльності підприємства

Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі
Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.
Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в "стратегічному наборі"
Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на "стратегічний набір" настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати
Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.
Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій
Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу
Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей

Реалізація цих принципів передбачає побудову адекватної послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Визначення концепції стратегічного управління передбачає створення системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій.

До цього підходу підходить наступне визначення: "стратегія - це загальний, всеосяжний план досягнення цілей" [11, с.115]. Визначення стратегії і плану впливає з теорії ігор, де стратегія-це план дій в конкретній ситуації, який залежить від дій противника.

Будь-який процес або явище може дати тільки те, що закладено в його потенціалі.

Стратегія багатогранна і дуже ефективна для діяльності зі створення бізнесу, що, до речі, не є панацеєю від усіх труднощів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не слід очікувати від стратегії.

Подолання недоліків стратегій пов'язане з усвідомленням багатосторонності поняття "стратегія", яке виражено в "стратегічному наборі".

## 1.2 Забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі застосування елементів стратегічного управління

На сучасному етапі економічного розвитку діяльність вітчизняних підприємств дуже ускладнюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Найважливішою проблемою всіх компаній, що працюють в ринкових умовах, є забезпечення їх виживання і подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентної переваги, яка може бути досягнута в першу чергу на основі добре продуманої та ефективної стратегії корпоративного розвитку. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного і спонтанного ситуаційного управління закінчилася. Існує зростаюча потреба в управлінні, заснованому на науково обґрунтованому підході.

Тому впровадження стратегічного управління є одним з головних завдань і умов забезпечення ефективності виробництва.

Однак у вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до корпоративного управління все ще обмежене. Основними причинами такої ситуації є: недостатня вивченість методологічних проблем в області стратегічного менеджменту. Процедури прийняття та реалізації стратегічних рішень належним чином не систематизовані.

Відсутність усталених і перевірених інструментів для розробки і реалізації стратегій. Стратегічний рівень управління підприємством не може бути прив'язаний до операцій, тобто стратегія не може бути доведена до конкретного виконавця. Помилкові очікування негайних результатів з боку керівника підприємства. Крім того, керівництво підприємства виступає проти руйнування традиційних відносин у процесі управління підприємством, не має достатньої мотивації та недостатньої інформаційної підтримки для ефективного стратегічного управління.

Стратегічне управління - це процес, в ході якого менеджери можуть здійснювати довгострокове управління організацією, визначати конкретні цілі, розробляти стратегії для досягнення цих цілей, враховувати всі відповідні зовнішні і внутрішні умови і представляти їх у вигляді піраміди, що забезпечує реалізацію. Правильного планування. Постійно розвивається і змінюється.[9, с.27].

Інші економісти розглядають стратегічне управління як діяльність, що забезпечує створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і її можливостями у зовнішньому середовищі [13, с.26].

А. Томпсон і Д.Стрікленд розглядають 5 взаємозалежних завдань, які формують основу для створення і реалізації організаційних стратегій. Визначте сферу діяльності та формування стратегічних установок. Ставте стратегічні цілі і завдання для їх досягнення. Розробка стратегій для досягнення цілей і результатів виробництва. Реалізація стратегічного плану; оцінка ефективності та змін у стратегічному плані і того, як він реалізується [7, с.58].

Тому етап стратегічного планування починається з визначення місії компанії. Місія організації полягає в тому, щоб визначити "конкретні причини

існування організації". Це заява, яка визначає мету організації, способи досягнення організації та групу одержувачів, для яких організація активна.

Місія організації може бути визначена цінностями, якими керується організація.

Питання в тому, яка місія організації? Можна стверджувати, що цій організації потрібна місія, а не місія організації. Як правило, організація починається з місії. Створення організації починається з того, що група людей вирішує зробити щось разом. До того, як організація була заснована, за словами її засновників, існувала причина, що спонукала їх зробити це. Деякі невирішені соціальні проблеми, ідеї тощо були також деякі ідеї про те, що повинна робити організація.

Місія раціоналізує і роз'яснює цю "ідею створення організації". Чітко визначена місія організації має наступні переваги:

- чітко і ясно визначити суть організації;
- дає напрямок організації - діє як "цвях" і допомагає приймати поточні рішення, щоб направляти організацію в правильному напрямку.;
- візитна картка організації для клієнтів, спонсорів та інших зацікавлених сторін.;
- полегшує самоідентифікацію з членами та волонтерськими організаціями.

Залежно від типу організації та стадії її розвитку важливість визначення місії процесу стратегічного планування абсолютно різна.

Якщо місія організації добре відома керівництву і прирівняним до нього членам, то на даному етапі необхідно подумати про те, чи правильно сформульована місія і чи продовжує діяльність організації відповідати їй.

Якщо в організації немає письмової місії, або якщо ця місія є просто мертвим записом і не передає її суть членам організації, тоді, звичайно, все по-іншому. У цій ситуації процес стратегічного планування повинен починатися з визначення місії. У будь-якому випадку, на даному етапі стратегічного планування мова йде тільки про поточну місію організації. Можливо, в результаті всього процесу планування виявиться, що необхідно змінити місію і,

можливо, повністю замінити її. Однак таке рішення не повинно прийматися до наступного етапу стратегічного планування, включаючи аналіз зовнішнього середовища і ресурсів самої організації.

Подумайте про наступний крок. Це і є постановка цілей.

Поставлені цілі - відправна точка для довгострокового плану. У стабільній економіці вихідними даними для цього є багаторічний досвід, середній економічний розвиток, умови кредитування, вимоги до прибутковості акціонерного капіталу, національні особливості, конкурентні амбіції. В умовах перехідної економіки для збору інформації необхідні спеціальні обстеження.

Щоб поставити цілі в узагальненій формі, вам необхідно пройти наступні 4 обов'язкових етапи:

а) виявляти і аналізувати тенденції, які можна спостерігати в навколишньому середовищі.

б) визначити загальну мету організації.

в) побудуйте ієрархію цілей ("дерево цілей").

г) встановити індивідуальні цілі і завдання в якості інструментів для забезпечення їх реалізації.

Крім того, при постановці цілей необхідно враховувати наступні основні характеристики мети:

- Конфлікт цілей: Взаємозв'язок між цілями такий, що досягнення однієї мети перешкоджає досягненню іншої. Конкуруюча пара, наприклад, полягає в тому, щоб отримати максимальний прибуток "сьогодні" і досягти максимальної частки ринку "завтра".

- Взаємодоповнюваність: досягнення 1 мети полегшує досягнення іншої мети. Наприклад, перетворення компанії в "якісну компанію" допоможе досягти максимальної частки ринку.

- Байдужість: цілі не впливають один на одного. Наприклад, мета "якісне підприємство" і мета "широке підприємство".

- Ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим. Наприклад, ціль "питома частка ринку" підпорядкована меті "питома прибутковість підприємства" [13, с.67].

Цілі повинні бути чітко виражені і кількісно визначені. Наприклад, вам потрібні фінансові цілі, які ви можете встановити, визначити, оцінити та задокументувати. Це частка ринку, обсяг продажів товарів і послуг, рівень рентабельності, прибуток і т. д.

Цільовий показник організації встановлюється виходячи з її положення на ринку і фінансових результатів.

Прикладом може служити набір цілей підприємства:

- знизити трудовитрати на виробництво;
- стабілізація виробництва і зниження простою;
- активізація персоналу;
- поліпшення сервісу, зменшення помилок при поставках.

Для третього етапу необхідний аналіз зовнішнього середовища.

Поняття "зовнішнє середовище", разом з концепцією стратегічного управління, було частиною об'єкта вивчення 60-70-х років 20 століття. У неокласичній економічній моделі, яка стала основою оперативного управління, економічний і фінансовий аналіз є основою, а в процесі стратегічного управління основна увага приділяється відкриттю взаємодії із зовнішнім середовищем, відкриттю областей спільноти і співпраці.

Перевірені прогнози зовнішніх змін та їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяють керівництву підготуватися до змін умов ведення бізнесу та розробити необхідні напрямки адаптації. Максимальна ефективність використання розроблених адаптивних методів досягається при своєчасному виявленні зовнішніх змін, які вимагають створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища. Система екологічного моніторингу являє собою взаємопов'язаний централізований набір засобів, спрямованих на безперервний моніторинг навколишнього середовища підприємства і розробку способів адаптації до її змін [14, с.93].

Вивчення зовнішнього середовища підприємства спрямоване на визначення наступних ситуаційних характеристик окремих елементів зовнішнього середовища та їх взаємодії.

- взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища; це означає рівень сили, при якому зміна одного фактору впливає на зміну іншого фактора навколишнього середовища.

- складність зовнішнього середовища; це визначається кількістю факторів, на які виробнича система повинна реагувати, щоб забезпечити виживання, і рівнем варіації кожного фактору.

- динаміка зовнішнього середовища, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі підприємства; на думку багатьох дослідників, теза про збільшення швидкості і різних темпах змін в певних секторах і областях економіки.

- невизначеність зовнішнього середовища; вона розглядається як функція обсягу інформації про дію кожного фактору і достовірності її достовірності.

Заключний етап-проаналізувати альтернативи і вибрати стратегію. Після визначення стратегічних цілей наступним етапом стратегічного планування є визначення шляхів їх досягнення. Для цієї мети необхідно розробити кілька альтернативних варіантів. Наступний крок-вибрати найкращий варіант.

На цьому етапі плану від учасників потрібно саме творче мислення. Група планування повинна використовувати методи роботи, що сприяють процесу творчого мислення, такі як: мозковий штурм, обговорення в малих групах в різних форматах і т. д.

Залежно від того, наскільки вкраплена конкретна стратегічна мета і наскільки вона відрізняється від попередньої (тобто для внесення необхідних змін), існують різні варіанти побудови стратегії. Найчастіше вони використовуються для об'єднання 2 підходів: "зверху вниз" і "знизу вгору". У першому підході ви створюєте комбінацію різних стратегічних цілей і встановлюєте їх у певній ієрархічній послідовності, залежно від їх важливості. 2-й підхід створює альтернативи для досягнення кожної мети. Певні варіанти стратегії організації формуються в результаті поєднання результатів обох підходів.

На даному етапі слід пам'ятати, що розробка поведінкової стратегії організації є відправною точкою для формування функціонального

стратегічного планування, фінансової стратегії організації, стратегічного маркетингового плану і т.д. у цій частині процесу стратегічного планування необхідно зосередитися не на конкретних функціях, а на всій організації.

До основних факторів, що визначають використання стратегічного управління, відносяться: мінливість і складність зовнішнього середовища підприємства. Визнання недостатньої ефективності оперативного управління; новий спосіб вирішення стратегічних завдань провідними західними компаніями.

### 1.3 Механізм формування конкурентних переваг підприємства

У травні 1971 року в Пітсбурзі (США) відбулася розширена конференція зі стратегічного менеджменту, на якій були підведені підсумки розвитку стратегічного підходу до корпоративного управління та визначені основні напрямки розвитку стратегічного менеджменту. Відтоді відбувся поділ між поточним і стратегічним менеджментом, почали закладатися основи для розвитку останнього. 1973 рік вважається початком регулярних теоретичних досліджень і практичного впровадження стратегічного менеджменту. З тих пір цей напрямок як в теорії, так і в практиці менеджменту стрімко розвивається, дослідження в цій галузі проводяться по всьому світу, більшість процвітаючих організацій домоглися своїх результатів, впровадивши стратегічне управління.

Відомо, що будь-який тип управління заснований на відповідній концепції. Концепція управління - це система ідей, принципів, уявлень, що визначають мету організації, механізми взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, характер взаємозв'язків між окремими частинами її внутрішньої структури і необхідний ступінь впливу на навколишнє середовище.

Відправною точкою, що відображає суть концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність враховувати при визначенні цілей підприємства взаємозв'язок і взаємодію зовнішнього і внутрішнього

середовища. Стратегії в даному випадку виступають в якості інструментів для досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб все підприємство працювало в стратегічному режимі.

Виходячи з вищесказаного, ми можемо дати наступне визначення стратегічного менеджменту, яке найбільш чітко розкривало б суть поняття стратегічного менеджменту.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, що поєднує цілеспрямовані і комплексні підходи до корпоративної діяльності, яка дозволяє ставити цілі розвитку, порівнювати їх з існуючими можливостями (потенціалом) підприємства і приводити їх у відповідність шляхом розробки і впровадження системи стратегій. стратегічний набір").

Стратегічне управління-це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, визначають конкретні цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням всіх відповідних (найбільш важливих зовнішніх і внутрішніх умов), забезпечують виконання відповідних планів. які постійно розвиваються і змінюються [21, с.13].

Стратегічне управління-багатогранний, формально-поведінковий процес управління, який допомагає формулювати і реалізовувати ефективні стратегії, що допомагають збалансувати взаємини між організацією, включаючи її частини, і зовнішнім середовищем, а також досягати цілей [5, С.91].

Концепція стратегічного управління є основою стратегічного мислення і виражається в наступних характеристиках її застосування:

1 Вона заснована на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному і цільовому підході до діяльності підприємства, яке трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки одного з цих принципів не дозволяє досягти бажаних результатів-розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2 Він спрямований на вивчення умов, в яких працює фірма. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які будуть відрізнятися один від одного в залежності від особливостей підприємства і особливостей зовнішнього середовища.

3 У ньому основна увага приділяється необхідності збору та використання баз даних стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяє визначити зміст і послідовність дій щодо зміни на підприємстві за рахунок зниження невизначеності ситуації.

4 Це дозволяє прогнозувати наслідки прийнятих рішень, впливати на ситуацію за допомогою відповідного розподілу ресурсів, встановлювати ефективні взаємини і формувати стратегічну поведінку персоналу.

5 Він передбачає використання певних інструментів і методів розвитку підприємства (цілі, "Дерево цілей", стратегія, "стратегічний набір", стратегічні плани, проекти і програми, стратегічне планування і контроль тощо) [1, с.74].

Ці характеристики не вичерпують суті концепції стратегічного управління, але дають можливість виділити найбільш значущі складові, про які піде мова нижче.

Стратегічне управління не претендує на те, щоб приймати одне рішення на всі часи. Точно так само, як важко уявити собі дві однакові компанії, неможливо створити ідентичні системи стратегічного управління. Відмінні риси системи стратегічного управління конкретним підприємством залежать від взаємодії наступних факторів:

- галузева приналежність;
- розмір підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрація та кооперація;
- характерні риси виробничого потенціалу;
- наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу;
- рівень управління;
- рівень кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління вимагають чіткого розуміння переваг цього явища в діяльності окремих підприємств. Американський експерт І., наприклад, Ансофф розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: "управління за допомогою вибору стратегічних позицій", "управління стратегічними сходами", "управління на

основі слабких сигналів", "управління в разі стратегічної несподіванки" [1, с. 136].

В цілому, ці переваги можуть бути сформульовані через мету стратегічного управління.

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей і стратегій, Розробка та впровадження системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі. .

Суть стратегічної діяльності підприємства.

Принципи стратегічної діяльності підприємства.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і, в цьому контексті, є метою.

"Управління цілями", говорить Дж. Морріссі, - вимагає чіткого і короткого визначення цілей або бажаних результатів, створення реальних програм для їх досягнення і чіткої оцінки параметрів ефективності шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення цілей" [10, с.12].

Людство давно вивчало і аналізувало стратегію як явище і інструмент вирішення своїх проблем, тому що кожен хоче знати, що робити завтра, післязавтра, на довгострокову перспективу, як хоча б частково контролювати процеси, що відбуваються на підприємстві і навколо нього. Для вирішення цієї проблеми в теорії і практиці менеджменту був розроблений Стратегічний менеджмент (теорія - концепція стратегічного менеджменту, практика - різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

Стратегію як мету управління можна визначити як реальну модель підприємства, що реалізує "бачення" його керівників і власників і побудовану з використанням SWOT-аналізу.

Сучасні концепції стратегії.

У сучасній літературі також можна виділити дві основні концепції стратегії-філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція підкреслює загальну важливість стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що має її.

З цієї точки зору стратегія полягає в наступному:

- позиція, життєва позиція, яка не дозволяє зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- невід'ємна частина управління, що дозволяє зрозуміти майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, що вимагають спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, яка дозволяє досягти найкращих результатів за рахунок активізації діяльності всіх працівників.

Стратегію можна визначити як зразок логічної, послідовної поведінки, яка свідомо чи спонтанно розвивається у фірмі.

Стратегія також може бути визначена як найбільш важливий елемент самовизначення підприємства або організації. У зв'язку з цим вона тісно пов'язана з характеристиками і особливостями організаційної культури, володіє, як правило, всіма її перевагами і недоліками, дозволяє більш ретельно формулювати як соціальні стратегії в цілому, так і елементи соціальних тенденцій в інших типах стратегій.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, видами діяльності та методами стратегічної діяльності на підприємстві.

Класика стратегічного планування і. Чандлер вважав, що стратегія - це "визначення основних довгострокових цілей і намірів підприємства, прийняття процедури і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей" [21, с.117]. З одного боку, така інтерпретація "стратегії" заснована на традиційному підході до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточною і майбутньою діяльністю. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться на досягненні цілей.

Для створення ефективного стратегічного ансамблю кожен з його компонентів повинен бути сформульований із залученням тих фахівців, які входять в ті підсистеми і підрозділи, які будуть розроблятися на основі обраних

стратегій. Таким чином, забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного підбору персоналу та здійснення дій, обумовлених стратегічними планами, розробленими для здійснення стратегічного підбору персоналу.

Таким чином, визначення стратегії-це процес, який враховує всі аспекти як зовнішнього, так і внутрішнього функціонування підприємства.

Стратегія - це планування всіх найбільш важливих дій (ділових, конкурентних, функціональних), які необхідно здійснити для забезпечення довгострокового успіху організації.

### Висновки до першого розділу

У цьому розділі пояснюється сутність і класифікація стратегій, детальний механізм створення і реалізації стратегії розвитку підприємства. Стратегічне управління функціонує як процес, за допомогою якого організація взаємодіє зі своїм середовищем.

Водночас стратегічний менеджмент - це галузь наукових знань, що вивчає методи, інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень та способи їх практичної реалізації. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з встановленням цілей і завдань організації і встановленням відносин між організацією і навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягати своїх цілей, реалізовувати свої внутрішні можливості і дозволяють залишатися вразливими для зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічне управління-це галузь управління, яка спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії шляхом змін в організації. Стратегічне управління функціонує як процес, за допомогою якого організація взаємодіє зі своїм середовищем.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ “Нейл” засновано в 1994 році як виробник цвяхів. Зараз це сильне та динамічне підприємство, яке пропонує найширший асортимент цвяхів в Україні. Крім традиційних будівельних, столярних та покрівельних, підприємство виготовляє спеціальні види цвяхів — в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев’яної тари та піддонів. Для виробників EUR-палет ми пропонуємо цвяхи, сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL. Також клієнтам пропонуються різні засоби кріплення, такі як саморізи, шурупи, конфірмати, болти, гайки, шайби, стержні різьбові, анкери, свердла тощо.

Головний офіс та виробничі потужності компанії знаходяться у місті Хмельницькому. Успішно функціонують відділи продажу у Києві, Львові, Івано-Франківську, Мукачеві, Вінниці, Житомирі та Кропивницькому. Варто зазначити, що після об’єднання з ТОВ «Авісметиз» у 2018 році, у м. Київ було відкрито відділ для обслуговування промислових споживачів різних галузей виробництва.

Пріоритет підприємства — якість і відповідальність. Передова технологія та високий рівень обслуговування забезпечують задоволення потреб найвимогливіших клієнтів як в Україні, так і країнах Європейського Союзу, в які постійно експортується продукція підприємства.

Підприємство впевнене що ви отримаєте лише найкращу продукцію і будете задоволені своїм вибором, адже у них є ряд суттєвих переваг:

1. Багаторічний досвід. Вже понад двадцять років компанія успішно трудиться на ринку промислових товарів. За цей період ми навчилися задовольняти потреби не лише українських, а й закордонних споживачів.

2. Перевірена якість. Вся наша продукція сертифікована та асоціюється на ринку лише зі словами «відмінне» та «високоякісне». З 2012 року ми постійно підтверджуємо якість цвяхів для збивання європалет в міжнародних організаціях EPAL та UIC. Тому ставши нашим клієнтом одного разу, ви будете настільки задоволені своїм вибором, що гарантовано співпрацюватимете з нами і надалі.

3. Сучасне обладнання. Ми завжди слідкуємо за передовими технологіями у виробництві та намагаємось їх запровадити на нашому підприємстві для ще більшого удосконалення процесу.

4. Територіальне покриття. Головний офіс та виробничі потужності розташовані у м. Хмельницькому, однак до ваших послуг успішно функціонують вісім відділів продажу у різних містах України: Хмельницькому, Києві, Вінниці, Івано-Франківську, Мукачеве, Львові, Житомирі та Кропивницькому. Варто зазначити, що після об'єднання з ТОВ "Авісметиз", у м. Києві було відкрито відділ для обслуговування промислових споживачів різних галузей виробництва.

5. Гнучка цінова політика. У нас ви зможете придбати товари за їх найпривабливішою ціною на ринку.

6. Індивідуальний підхід до клієнта. Кожний споживач для нас є особливим, а отже ми завжди намагаємось підлаштуватися під його потреби та додаткові побажання

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства був проведений аналіз фінансової стійкості підприємства.

Склад підрозділів, де відбуваються безперервні виробничі процеси утворюють виробничу структуру. На досліджуваному підприємстві всі виробничі процеси відбуваються в цеху з виготовлення цвяхів, який є основною складовою підприємства. Існує система служб, які його обслуговують для забезпечення ефективної та безперебійної діяльності цеха. До них відносять: теплоенергетичну дільницю, ремонтно-інструментальну дільницю, електроремонтну дільницю. Саме ці підрозділи забезпечують можливості для нормального функціонування виробництва шляхом контролю та підтримки

оптимального рівня технічного оснащення, підготовки та доставки необхідних матеріалів.

Організаційна структура підприємства наведена на (рис. 2.1).

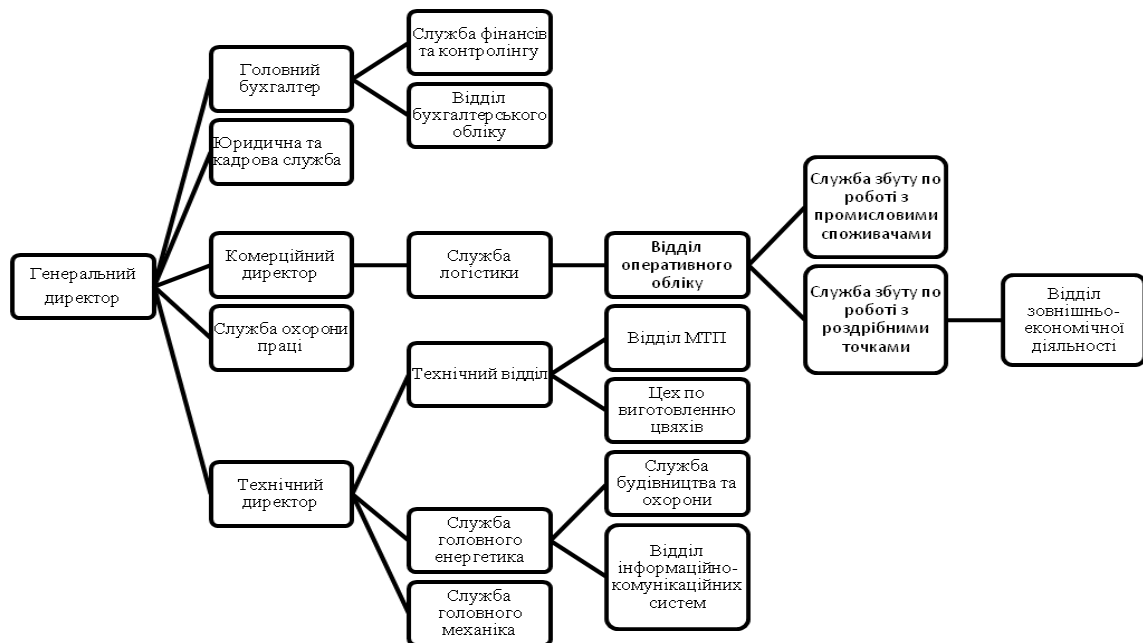


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Нейл»

ТОВ «Нейл» використовує лінійну та функціональну організаційну структуру. Цей тип організаційної структури формується розподілом сфер повноважень і відповідальності за функції управління. Рішення зазвичай приймаються вертикально. Завдяки тому, що підприємство працює стабільно та виробляє стабільний асортимент, лінійно-функціональна структура є оптимальною та особливо ефективною для досліджуваного підприємства.

Аналізуючи структуру цієї компанії, можна сказати, що головою правління ТОВ «Нейл» є генеральний директор, який безпосередньо керує всією діяльністю компанії, а також має право управляти активами, видавати накази та розпорядження, укладати договори та угоди. Генеральному менеджеру підпорядковуються: директор з продажу, фінансовий директор,

головний бухгалтер, технічний директор, начальник відділу безпеки, юрист, менеджер з персоналу, секретар генерального директора. Кожен із цих спеціалістів відповідає за роботу свого підрозділу. планування управління ринком.

Отже, яскраво видно, що система управління підприємства має чітку та розгалужену структуру яка побудована за ієрархічним принципом. Можна сказати, що структура виробництва та управління на ТОВ «Нейл» є досить ефективною, логічно побудованою.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства дає можливість визначити:

- фінансову стійкість підприємства;
- наскільки фінансово стійким є підприємство;
- здатність визначити можливість своєчасного розрахунку з кредиторами;
- розмір отриманого прибутку.

Метою даного аналізу є аналіз стану підприємства протягом досліджуваного підприємства та проведення оцінювання роботи підприємства та визначення потенціалу на майбутній період.

Для визначення ефективності роботи досліджуваного підприємства на ринку здійснимо аналіз стану його фінансово-господарської діяльності за 2018-2019 рр.

За визначений період у 2019 році порівняно з 2018 роком – на 2,8 % знизилась. Це є негативною тенденцією змін.

Щодо необоротних активів у 2019 році порівняно з 2018 роком вони зменшились на 19,31 %.

Динаміка власного капіталу компанії є позитивною у 2019 році на 9,48 % порівняно з попереднім роком. Це є позитивною тенденцією, оскільки збільшення власного капіталу дозволяє розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нейл»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий прибуток, тис.грн.	2971	2701	2471	-270	-230	-9,09	-8,52
Обсяг реалізації продукції, тис.грн.	177270	174043	151133	-3227	-22910	-1,82	-13,16
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	142460	140483	119560	-1977	-20923	-1,39	-14,89
Товарна продукція, тис.грн.	179767	176695	154262	-3072	-22433	-1,71	-12,70
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,8	0,81	0,79	0,01	-0,02	1,25	-2,47
Сукупні операційні витрати підприємства, тис.грн.	134094	124390	109688	-9704	-14702	-7,24	-11,82
Рентабельність -доходу, %	2,09	1,92	2,07	-0,17	0,15	-8,13	7,81
-витрат, %	2,22	2,17	2,25	-0,05	0,08	-2,25	3,69
Річний фонд оплати праці, тис.грн.	12720	14294	17587	1574	3293	12,37	23,04
Середньооблікова кількість працівників, чол.	256	240	239	-16	-1	-6,25	-0,42
Середньорічна заробітна плата працівника, тис.грн.	50	60	74	10	14	20,00	23,33
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	4141	4963	6132	822	1169	19,85	23,55
Середньорічна продуктивність праці працівника, тис.грн./чол.	702	735	641	33	-94	4,70	-12,79
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	28734	32507	34311	3773	1804	13,13	5,55

Середньорічна вартість оборотних фондів, тис.грн.	9852	9971	11652	119	1681	1,21	16,86
Фондовіддача, грн/грн.	6,17	5,35	4,4	-0,82	-0,95	-13,29	-17,76

Проаналізуємо таблицю основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нейл». Чистий прибуток підприємства має негативну динаміку. Так, у 2019 році у порівнянні з минулим роком розмір чистого доходу у порівнянні з минулим роком зменшився на 9,09 %. А у 2020 році цей показник зменшився на 8,5% у порівнянні з 2019 роком. Така сама динаміка спостерігається таких показників діяльності ТОВ «Нейл»: обсяг реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції та товарна продукція. Представимо динаміку цих показників у вигляді діаграми (рисунок 2.2). Динаміку чистого прибутку ТОВ «Нейл» представимо на рисунку 2.3.

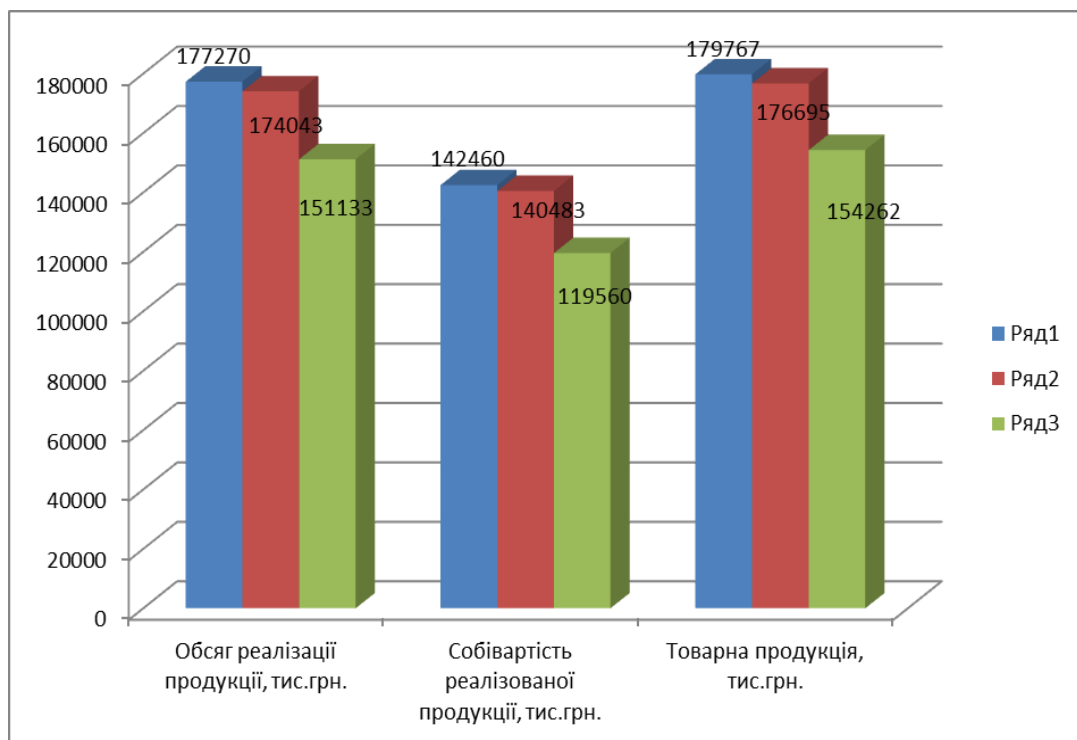


Рисунок 2.2 –Динаміка обсягу реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, товарна продукція ТОВ «Нейл», 2018-2020 рр.

Наведені розрахунки в таблиці 2.1 показують, що на ТОВ «Нейл» собівартість продукції в 2019 році проти 2018 року зменшились на 1977 тис. грн., або на 1,39 %. Витрати на 1 грн продукції зросли на 0,01 грн.,

або на 1,25 %. Темпи зростання витрат випереджали темпи зростання обсягу продукції. Це свідчить про непродуктивні витрати.

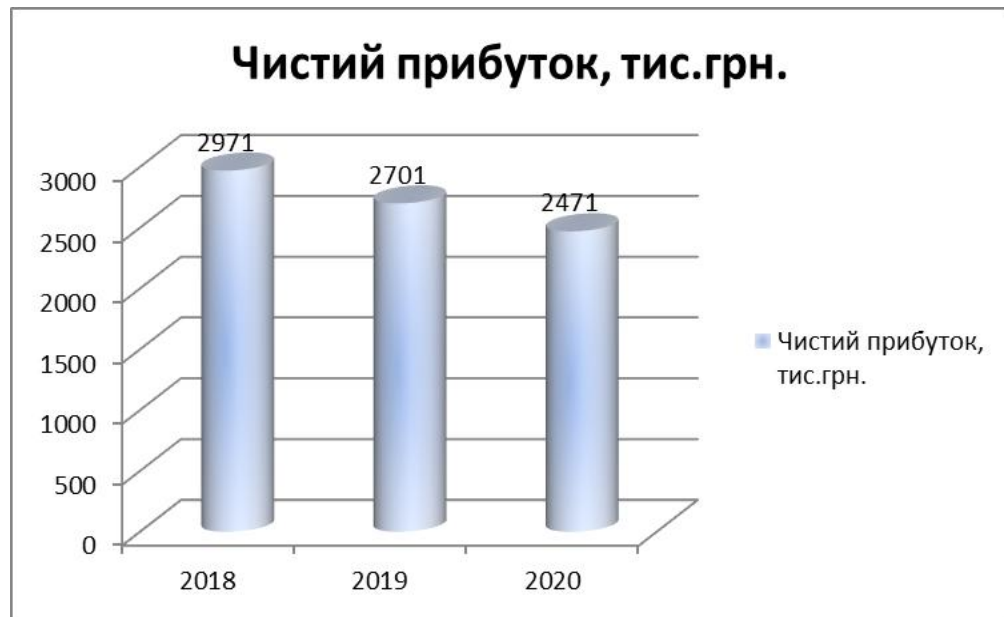


Рисунок 2.2 –Динаміка чистого прибутку ТОВ «Нейл», 2018-2020 рр.

На відхилення фактичних витрат від планових можуть впливають такі чинники:

- а) зміна структури асортименту виготовленої продукції;
- б) зміна рівня витрат (норм витрат) у собівартості окремих її видів;
- в) зміна оптових цін на спожиті матеріали, паливо, зміна транспортних тарифів;
- г) зміна цін на продукцію.

Така сама динаміка прослідковується у 2020 році проти 2019 року.

Проаналізуємо такий важливий показник, як рентабельність доходу та витрат. Рентабельність доходу показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Цей показник мав наступну динаміку: у 2019 році проти 2018 року значення показника мало зниження на 8%, а у 2020 році проти 2019 року 7,81%. Рентабельність витрат показує скільки прибутку припадає на кожну гривню всіх понесених за звітний період витрат. Динаміка цього показника є така сама, як і показника рентабельності доходів. Результати розрахунків цих показників представимо на рисунку 2.4.

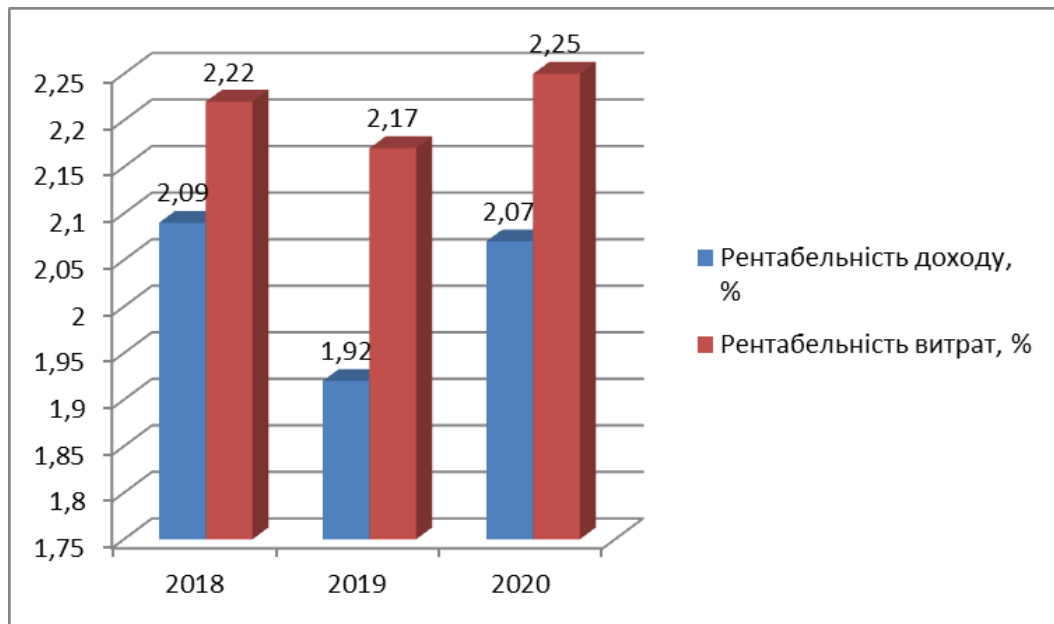


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності доходу та витрат ТОО «Нейл», 2018-2020 рр.

Далі здійснимо аналіз оплати праці працівників ТОВ «Нейл» за досліджуваний період. Для початку проаналізуємо тенденцію чисельності працівників на підприємстві. Протягом 2018-2020 рр. середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Нейл» зменшилась на 17 осіб. Що стосується фонду оплати праці, то він зріс з 12720 тис.грн. у 2018 році до 17587 тис. грн. у 2020 році. Відповідно до цього показника зросла середньорічна та середньомісячна заробітна плата працівника: з 50 тис.грн. до 74 тис. грн. та з 4141 грн. до 6132 грн. у 2018 та 2020 рр. відповідно. Протилежну динаміку має показник середньорічної продуктивності праці працівника: у 2018 році 702 тис.грн./чол та у 2020 році 641 тис.грн./чол.

Динаміку показників оплати праці працівників ТОВ «Нейл» представимо у вигляді діаграми на рисунку 2.5.

Відповідно до даних таблиці 2.1 проведемо короткий аналіз основних фондів ТОВ «Нейл». Средньорічна вартість основних фондів мала тенденцію до зростання протягом 2018-2020 рр. Так, у 2018 році цей показник склав 28734 тис.грн., а у 2020 році – 34311 тис.грн. Така сама динаміка належить середньорічній вартості оборотних фондів. Що є досить позитивним моментом в

роботі закладу. Представимо динаміку показників основних та оборотних фондів на рисунку 2.6.



Рисунок 2.5 – Динаміка показників оплати праці працівників ТОВ «Нейл», 2018-2020 рр.

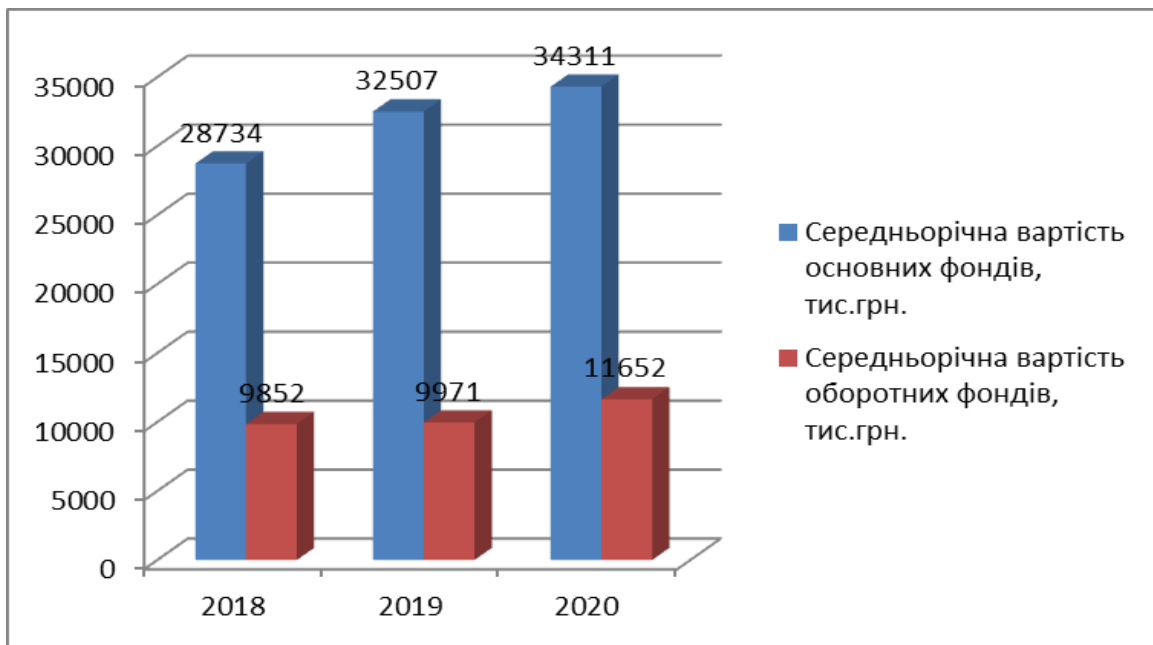


Рисунок 2.6 – Динаміка середньорічної вартості основних та оборотних фондів ТОВ «Нейл», 2018-200 рр.

Значення показника фондovіддачі ТОВ «Нейл» протягом 2018-2020 рр. зменшувалось. Фондовіддача виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. Тому краще, коли значення фондovіддачі зростає. Представимо динаміку показника фондovіддачі досліджуваного підприємства протягом 2018-2020 рр. у вигляді діаграми (рисунок 2.7).

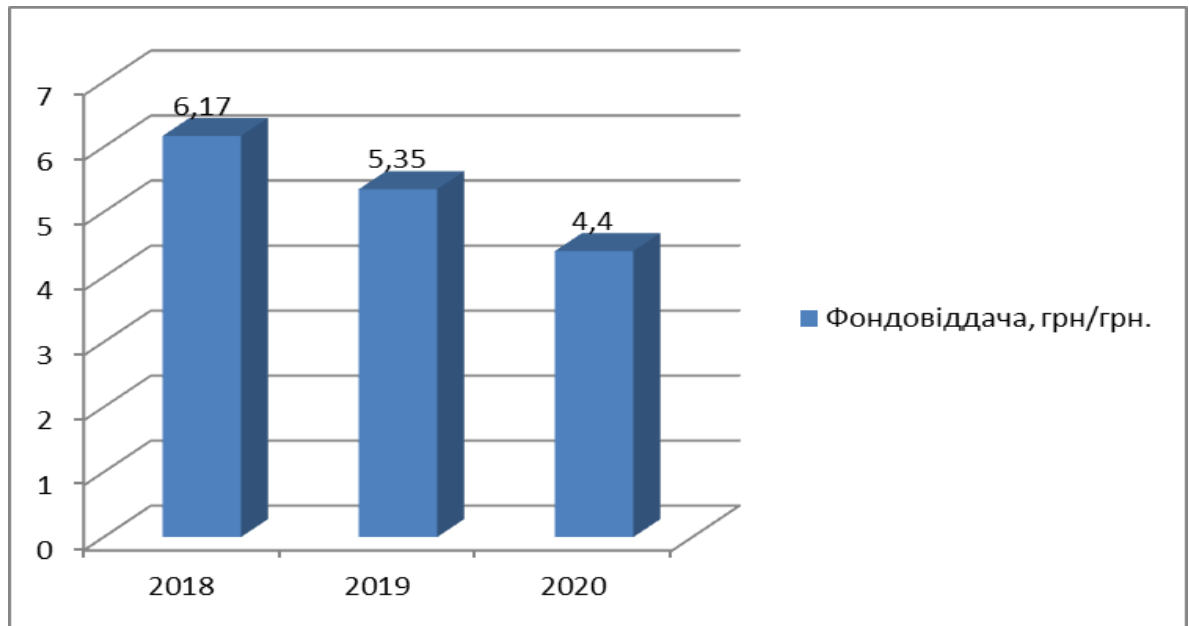


Рисунок 2.7 – Динаміка показника фондovіддачі ТОВ «Нейл», за період 2018-2020 рр.

Наступним етапом розрахуємо та проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «Нейл». Фінансову стійкість підприємства характеризують такі показники: коефіцієнт автономності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт контролю власного капіталу, коефіцієнт власного оборотного капіталу.

Коефіцієнтом автономії показується частка власників підприємства в загальній сумі коштів, інвестованих у підприємство:

$$K_a = \text{ВК} / \text{Баланс} \quad (2.1)$$

де ВК – власний капітал, Баланс – сума балансу.

Вважається, що мінімальним ризик для кредиторів буде у випадку якщо коефіцієнт буде більшим або рівним 50%, оскільки після реалізації половини

майна, яке було сформоване за власні кошти у підприємства буде можливість розрахуватися за своїми боргами.

Коефіцієнтом фінансування характеризується обсяг залучених позикових коштів на одиницю власних коштів. Розраховується даний показник за формулою:

$$K_{\text{фін}} = (\text{ДЗ} + \text{ПЗ} + \text{ЗНА}) / \text{ВК} \quad (2.2)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання і забезпечення, ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення, ЗНА – зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття, ВК – власний капітал

Якщо в динаміці спостерігається зростання даного показника, це свідчить про зниження фінансової стійкості, та збільшується залежність від зовнішніх кредиторів підприємства. Нормативним для даного показника вважається значення менше 1.

Оберненим до коефіцієнта фінансування є коефіцієнт фінансової стійкості, завдяки якому характеризується обсяг власних ресурсів, які припадають на одиницю залучених. Розраховується даний показник за формулою:

$$K_{\text{фін стійк}} = \text{ВК} / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ} + \text{ЗНА}) \quad (2.3)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання і забезпечення, ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення, ЗНА – зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття, ВК – власний капітал.

Нормативне значення для даного показника повинне бути більше 1. Постійне збільшення показника є позитивною рисою.

Завдяки коефіцієнту маневреності власного капіталу показується, яка частка займається власним капіталом, інвестованим в оборотні активи підприємства, в загальній сумі власних коштів. Розраховується він за формулою:

$$K_{\text{ман.ВК}} = (\text{ОА} - \text{ПЗ}) / \text{ВК} \quad (2.4)$$

де ОА – оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення, ВК – власний капітал.

0 є нормативним значенням для даного показника, збільшення значення є позитивною рисою.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується за формулою [22, с.172]:

$$K_{звоз} = (ОА - ПЗ) / ОА \quad (2.5)$$

де ОА – оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення.

Нормативне значення для даного показника повинно бути більше 0,1. Це буде свідчити, що після виплати всіх поточних зобов'язань має залишатись не менше 10% вартості усіх оборотних активів підприємства.

Результати розрахунків сформуємо у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Нейл»

Показники	Роки	
	2018р.	2019р.
$K_a$	49,52	57,02
$K_{фін}$	1,02	0,75
$K_{фін.стійк}$	0,98	1,33
$K_{ман.ВК}$	0,64	1
$K_{звоз}$	0,4	0,7

З результатів розрахунків наведених у таблиці видно, що:

- значення коефіцієнта автономії у 2019 році перевищувало нормативне значення, а у 2018 році дане значення було трохи менше норми.

- коефіцієнт фінансування у 2018 році перевищив нормативне значення, але якщо подивитися на результат 2019 року, то у 2019 році воно збільшилось, що є не дуже добре.

- коефіцієнтом фінансової стійкості за період 2019 року спостерігається тенденція до зниження, а у 2018 році дане значення опустилось нижче допустимого значення.

- коефіцієнт маневреності власного капіталу має вищі за нормативні значення результати.

- значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами протягом 2018-2019 років перевищує значення нормативних.

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Нейл» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Нейл»

Показники	Формула розрахунку	Нормативні значення	2018	2019
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	1 – 2	1,67	3,3
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	(Оборотні активи – запаси)/поточні зобов'язання	оптимум 1,5, допуст. 0,7 – 0,8	0,41	0,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи/Поточні зобов'язання	0,2 – 0,35	0,06	0,19
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	Оборотні активи – Короткострокові зобов'язання	> 0 збільшення	21805	36763

Після розрахунку показників ліквідності за період 2018-2019 рр. робимо наступні висновки:

- загальна ліквідність підприємства за аналізований період або перевищувала нормативний показник, або ж знаходилась у допустимих межах. У 2018 році коефіцієнт знизився порівняно з попередніми роками, але у 2019 році показник збільшився майже вдвічі;

- коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018 році був нижче нормативного значення, а у 2019 році був у межах допустимих значень;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2018-2019 роки знаходиться нижче нормативного значення, лише у 2019 році вдалося наблизитися до норми.

- чистий оборотний капітал у 2018 році знизився порівняно з попередніми роками, та значно збільшився у 2019 році відносно минулих років.

### 2.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нейл»

ТОВ «Нейл» на ринку України займає досить стійку позицію.

Серед підприємств які займаються виробництвом цвяхів та є конкурентами нашого підприємства є:

- ВАТ «Дніпрометиз», яке займається виготовленням: болтів, гайок, цвяхів, саморізів, шурупів;
- «АНКЕР МЕТИЗ» з широким асортиментом: саморізів, шурупів, дюбелів, болтів, шайб;
- ПП «ФБМ-Україна», реалізує: цвяхи, шурупи, болти, гайки, свердла;
- ТОВ «Техніка монтажу» – головний конкурент по західній Україні;
- ЗАТ «Волочиськ-Метиз» – яке конкурувало з ТОВ "Нейл" на території області, на сьогодні свою діяльність припинило.

ТОВ «Нейл», при збуті товару, використовує канали нульового рівня, безпосередньо працюючи з замовниками.

Причинами які зумовили вибір такої збутової діяльності стали:

- витрати на даний вид збуту виправдовуються обсягами продажу;
- для узгодження умов продажу товару потрібен прямий контакт з клієнтом.

Перевагами які підприємство отримує від такого виду діяльності є:

- можливість прямої взаємодії з клієнтами;
- економія часу замовника і виробника;
- підвищення прибутковості;

- підвищення рівня обслуговування клієнтів спираючись на власний досвід.

Споживачів також приваблює те, що ви можна отримати відстрочку платежів за товар, а також можливість придбати товар за передоплату.

Сертифікована виробнича система в поєднанні з широким асортиментом і зручним розташуванням офісу.

Посприяла підвищенню конкурентної позиції поява на підприємстві відділу маркетингу у 2018 році. До цього часу функціями маркетолога займалися: начальник відділу збуту, комерційний директор, безпосередньо генеральний директор та фахівець по розширенню ринків збуту.

Даним відділом виконуються такі завдання:

- завоювання нових ринків збуту;
- регулювання ціни продукції;
- проведення маркетингових досліджень;
- розробка конкурентної стратегії;
- ведення рекламної діяльності щодо продукції підприємства.

Результатом діяльності відділу маркетингу стало:

- було проведено редизайн веб-сайту, який не зазнавав змін по своєму оформленню ще з моменту створення у 2004 році;
- оновлення каталогів товару окремо для різних категорій клієнтів: меблевими, дистриб'ютори, промислові споживачі;
- з'явилася фірмова сувенірна продукція: щоденники та ручки з фірмовим логотипом, також був розроблений фірмовий календар.

Ми використовуємо метод SWOT-аналізу для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Властивості цього методу такі:

- суб'єктивність обраних факторів за важливістю для підприємства, які відносяться до сильних або слабких сторін діяльності;
- потреба постійної уваги у зв'язку з швидкими змінами середовища.

Підприємства з ефективним стратегічним управлінням користуються SWOT-аналізом у кожному кварталі;

- якщо даний метод використовується керівництвом рідко, є ризик того, що фактор який колись відносився до переваг підприємства, у майбутньому може стати навпаки – його недоліком;

- він не дає інформацію, яка буде остаточною, для прийняття управлінського рішення, але допомагає її впорядкувати за значимістю впливу на підприємство.

За допомогою SWOT-аналізу можна з'ясувати реальне становище компанії на ринку. З цією метою визначте сильні та слабкі сторони компанії та проаналізуйте приховані можливості та загрози, які можуть позитивно та негативно вплинути на діяльність компанії в майбутньому. Наступним кроком є розробка плану дій з використанням сильних сторін для запобігання негативних наслідків. Результати аналізу будуть представлені у вигляді таблиці.

Аналіз сильних та слабких сторін, загроз і можливостей ТОВ «Нейл» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Нейл»

Сильні сторони	Можливості
Стійка конкурентна позиція Невисока вартість продукції Матеріально-технічне забезпечення Низька собівартість	Розширення асортименту Прийом висококваліфікованого персоналу Надання системи гнучких знижок для оптових покупців Здатність освоювати нові ринки Впровадження інновацій
Слабкі сторони	Загрози
Відсутність розгалуженої збутової мережі Недостатній управлінський досвід Задовільний маркетинг	Зміна потреб та смаків споживачів Підвищення ціни на сировину Зменшення цін з боку конкурентів Зміни в законодавстві Зниження темпів розвитку будівельної галузі

Оцінка привабливості або непривабливості галузі на найближчий час та у перспективі на майбутнє для нових підприємств є завершальним етапом аналізу конкурентної ситуації у галузі.

На основі даних про ситуацію в галузі виробництва цвяхів можна сказати, що вона є привабливою та перспективною.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ «Нейл»

Загрози	Можливості	
Висока якість продукції, репутація та низькі витрати на виробництво захищають підприємство від тиску з боку нових конкурентів навіть з більш низькими витратами	Можливість виходу на нові ринки Розширення асортименту продукції Надання знижок уникаючи тиску з боку конкурентів	Сильні сторони
Зміни у законодавстві Нестабільна ситуація може призвести до погіршення фінансового стану, що призведе до зниження прибутковості	Підвищення ефективності діяльності підприємства завдяки залученню висококваліфікованих працівників Вирішення маркетингових проблем завдяки проведенню більш потужної рекламної проблеми, у разі виникнення загрози	Слабкі сторони

До факторів які роблять її привабливою можна віднести такі фактори:

- можливість отримувати прибутки вище за середні оскільки існує постійний попит на продукцію;
- відсутність одноособового лідера у галузі;
- мінімальна прихильність споживачів до однієї торгової марки.

Результати, які були опрацьовані у таблиці 2.4, тепер представимо у вигляді матриці SWOT-аналізу.

## Висновки до другого розділу

ТОВ «Нейл» засновано в 1994 році як виробник цвяхів. Зараз це сильне та динамічне підприємство, яке пропонує найширший асортимент цвяхів в Україні. Крім традиційних будівельних, столярних та покрівельних, підприємство виготовляє спеціальні види цвяхів — в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев'яної тари та піддонів. Для виробників EUR-палет ми пропонуємо цвяхи, сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL. Також клієнтам пропонуються різні засоби кріплення, такі як саморізи, шурупи, конфірмати, болти, гайки, шайби, стержні різьбові, анкери, свердла тощо.

Головний офіс та виробничі потужності компанії знаходяться у місті Хмельницькому. Успішно функціонують відділи продажу у Києві, Львові, Івано-Франківську, Мукачеві, Вінниці, Житомирі та Кропивницькому.

Можна зробити висновок, що найвищий показник експортної ефективності припадає на 2019 рік, в 2020 році цей показник знизився на 7%, що свідчить про погіршення експорту через зростання цін на сировину і паливно-енергетичні ресурси, в той час як ціна готової продукції не змінюється.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нейл» показав наступну динаміку техніко-економічних показників протягом 2018-2020 рр.:

- зменшення розміру чистого прибутку;
- зменшення обсягу реалізації продукції;
- зменшення собівартості реалізованої продукції;
- зменшення товарної продукції;
- зменшення чисельність працівників;
- зросла середньорічна та середньомісячна заробітна плата;
- збільшення середньорічної вартості основних та оборотних фондів;

- зменшення фондівдачі.

Загальна ліквідність ТОВ «Нейл» за аналізований період або перевищувала нормативний показник, або ж знаходилась у допустимих межах.

Також у другому розділі дипломної роботи було проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства та SWOT-аналіз.

### 3 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НЕЙЛ»

#### 3.1 Напрямки вдосконалення механізму формування конкурентних переваг ТОВ «НЕЙЛ»

Світова економічна криза, яка все сильніше впливає на українську економіку, ще раз підтвердила актуальність уточнення пріоритетів соціально-економічного розвитку країни у сфері вітчизняного виробництва та його основи – промисловості. Промисловий розвиток, що постраждав від кризи, помилково зосередився на короткострокових проектах розвитку, в основному нездатних гарантувати його економічне зростання, його мета полягає тільки в тому, щоб визначити втрати під час кризи.

Тому реалізація антикризових заходів не усуває необхідності в довгострокових стратегіях економічного зростання промислових підприємств. У той же час, через Особливості нинішньої глобальної економічної кризи українські промислові підприємства вже зіткнулися з труднощами у формулюванні та реалізації довгострокових стратегій економічного зростання, які в значній мірі втратили свій виробничий потенціал і конкурентоспроможність на світовому ринку.

На додаток до реалій і тенденцій сучасного світу, якщо ми не проаналізуємо глобалізацію світової економіки, неможливо вирішити питання довгострокової політики економічного зростання, управління інвестиціями, інвестиційної інфраструктури та законодавчого забезпечення інвестиційного процесу. зростання промислового підприємства для вирішення даної проблеми Неможливий.

Загальна стратегія підприємства формується шляхом формулювання набору приватних стратегій в механізмі стратегічного управління, в першу

чергу через розмір підприємства, різноманітності структурних підрозділів, складної системи відносин.

В рамках стратегії приватного корпоративного розвитку ми визначили план певної глибини безперервних дій на майбутнє з урахуванням прийнятних ризиків відповідно до поставлених цілей і можливостей розвитку для досягнення цих цілей в конкретних областях або видах діяльності в рамках єдиної структури.

Вирішення проблеми методів дослідження стало особливо актуальним, оскільки те, що роблять адміністративні та законодавчі органи України в галузі інвестиційної політики промислового розвитку, можна назвати емпіричною шкалою вибору, яка в кращому випадку допомагає йти в ногу з встановленими стандартами та міжнародними нормами. Ринкові правила.

Виходячи з цього, дуже важливо закласти методологічну основу для формування довгострокової стратегії економічного зростання досліджуваного підприємства ТОВ «Нейл».

Алгоритм рішення досліджуваної проблеми представлений на табл 3.1.

Таблиця 3.1. – Алгоритм розробки методологічних основ стратегії перспективної інвестиційної політики економічного росту ТОВ «НЕЙЛ»

1. Дослідження теоретико-методологічних основ удосконалювання інвестування
2. Аналіз перспектив стратегічного інвестиційного розвитку ТОВ «Нейл»
3. Розробка концептуальних положень перспективної інвестиційної політики економічного росту ТОВ «Нейл»
4. Формування стратегії перспективної інвестиційної політики ТОВ «Нейл»
5. Тактичні схеми реалізації економічного росту

Розглянемо більш детально алгоритм розробки методологічних засад розробки стратегії перспективної інвестиційної політики ТОВ "Нейл" економічного зростання

При вирішенні першого наукового завдання вивчення теоретичних і методологічних основ вдосконалення інвестиційних стратегій в економічних системах основну увагу слід приділити:

- вивчення методологічних принципів формування стратегії інвестування економічних систем;
- виявлення основних тенденцій розвитку стратегічних інвестицій промислових підприємств в епоху економічної глобалізації;
- визначте проблему довгострокового економічного зростання ТОВ «Нейл» і знайдіть шляхи її вирішення.

При вирішенні другого наукового завдання аналізу перспектив розвитку стратегічних інвестицій ТОВ «Нейл» основну увагу слід приділити:

- дослідження методологічних основ аналізу, методів оцінки, моделювання та прогнозування інвестиційної діяльності ТОВ «Нейл» в економічних системах;
- вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на перспективи розвитку стратегічних інвестицій ТОВ «Нейл»
- моделювання інвестиційних сценаріїв перспективного розвитку ТОВ «Нейл»

При вирішенні завдання розробки концептуальних заходів перспективної інвестиційної політики ТОВ «Нейл» необхідно враховувати наступні напрямки:

- визначення основних напрямків стратегічних інвестицій для забезпечення економічного зростання ТОВ «Нейл»
- визначення основних інструментів довгострокової інвестиційної політики економічного зростання підприємства;
- обґрунтування організаційних засад реалізації концептуальних заходів перспективної інвестиційної політики ТОВ «Нейл»

При формулюванні стратегії довгострокової інвестиційної політики ТОВ "Нейл" основну увагу слід приділити:

- розробка механізму трансформації концептуальних положень перспективної інвестиційної політики в стратегічні напрямки діяльності ТОВ «Нейл»
- визначення стратегічних напрямів формування та способів раціонального використання інвестиційних ресурсів;

– розробка системи організаційних та економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії промислового підприємства

Формування тактичних схем реалізації довгострокової інвестиційної політики ТОВ «НЕЙЛ» включає в себе:

- моніторинг та прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку;
- формування інвестиційного портфеля для реалізації довгострокової інвестиційної політики економічного зростання промислових підприємств;
- оцінка ефективності реалізації етапів інвестиційної політики економічного зростання підприємства.

Ієрархічне структурування можливих типів і варіантів стратегії промислового підприємства було проведено при вивченні методологічних принципів формування стратегії інвестиційних економічних систем стосовно ТОВ «Нейл»

Основою ієрархічного огляду інвестиційної стратегії ТОВ «Нейл» є вивчення восьми ключових напрямків стратегії: товарний ринок; ресурсно-ринковий; технологічний; інтеграційний; фінансовий та інвестиційний; соціальна стратегія; стратегія управління; стратегія реструктуризації. Розглядаючи проблему формування стратегії довгострокової інвестиційної політики ТОВ «Нейл», необхідно виходити з:

- початковий склад портфеля виробничих замовлень;
- вибір оптимального типу книги замовлень,
- оцінка прийнятності поєднання ризику і прибутковості портфеля виробничих контрактів,
- обрана схема динаміки управління портфелем цінних паперів..

### 3.2 Підходи щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства

Оптимізація стратегії розвитку ТОВ «Нейл» буде розглянута на прикладі формування стратегії довгострокової інвестиційної політики економічного зростання, на прикладі вивчення цілей збільшення продажів в ТОВ «Нейл».

ТОВ "Нейл" володіє певною культурою, має свої цінності, які також необхідно враховувати при визначенні стратегічних цілей. Чи необхідно враховувати бачення компанії при розробці цілей?

Бачення - це сенс організації, образ її майбутнього, в який повинні вірити всі співробітники. "Що таке бачення? Чи є ця унікальна особливість тим, що відрізняє компанію і дає їй конкурентну перевагу?" Однак значення цього терміна набагато ширше. Бачення має бути пов'язане з новими пріоритетами розвитку. "Компанії, які формують майбутнє, не тільки задовольняють запити споживачів, але й постійно дивують їх; і незалежно від того, наскільки задоволені сьогоднішні клієнти, компанії можуть зайти в глухий кут, якщо вони не будуть надавати свої послуги і залучати абсолютно нові групи споживачів".

Чи будемо ми враховувати ключові компетенції всієї компанії і, виходячи з них, ключові компетенції, якими повинні володіти співробітники?

Тому ми проведемо сесію стратегічного планування і визначимо мету ТОВ «Нейл» з урахуванням конкурентних переваг і цінностей компанії.

З іншого боку, ґрунтуючись на поставлених стратегічних цілях і розробленій стратегії, ми оцінимо, які зміни нам слід внести в ключові компетенції.

Виникає питання: чим корпоративні цінності ТОВ «Нейл» відрізняються від існуючих в інших компаніях? Найчастіше проблема виникає в процесі їх створення, тому що вони зареєстровані формально, іноді вони просто запозичуються у інших компаній, а тому не приносять бажаного ефекту. Крім того, в деяких фірмах ситуація ускладнюється тим, що за ними не спостерігають самі менеджери, що негативно позначається на персоналі.

Важливо, щоб ці цінності були пов'язані з місією та баченням компанії відповідно до особистих цінностей генерального директора та власників.

Тепер вони розуміють, що наявність управлінської команди однодумців, які поділяють місію компанії і її цінності і в той же час дотримуються їх у своїй повсякденній діяльності, створює сильну корпоративну культуру і мотивує топ-менеджерів.

Цінності ТОВ «Нейл» повинні відображати те, чим можуть пишатися співробітники, що вселяє в них енергію, ентузіазм і утримує в компанії, і без чого ви, як керівник, не змогли б в ній працювати.

Крім того, необхідно розкласти цінності на рівні персоналу на стандарти поведінки і прописати їх в корпоративному стандарті. Необхідно визначити, які нові ключові компетенції будуть потрібні для участі на найбільш перспективних ринках майбутнього і які нові ключові компетенції будуть потрібні для захисту, підтримки і розширення переваг компанії на поточних ринках.

Хорошим інструментом для побудови збалансованих взаємозалежних цілей є BSC-збалансована система показників.

BSC (збалансована система показників) - це інструмент для реалізації стратегії. Скар служить інструментом стратегічного і оперативного управління, що дозволяє пов'язувати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на різних рівнях управління, а також контролювати реалізацію стратегії.

Збалансована система показників є результатом дослідження Роберта Каплана, професора розвитку лідерства в Гарвардській школі бізнесу, і Девіда Нортон, засновника і президента компанії *balanced scorecard Collaborative, Inc.* Грунтуючись на досвіді її організацій, скар визнана унікальною системою, яка об'єднує фінансові та нефінансові показники ефективності. Скар-це засіб управління ефективністю компанії. Для визначення того, наскільки добре працює організація або її підрозділи, одних фінансових показників недостатньо, оскільки вони відображають ефективність компанії в минулому і не дозволяють діагностувати і усунувати виникаючі проблеми "в режимі реального часу".

Сар надає можливість донести до окремих підрозділів і співробітників організації їх роль в реалізації цієї стратегії, яка, таким чином, стає особистою справою. Сар можна розглядати як інтерактивну систему, яка сприяє діалогу, обміну думками і є потужним інструментом для навчання і просування вперед. Це може допомогти організації створити стійку, унікальну пропозицію споживчої цінності, яка підтримує її стратегію і відрізняє компанію від конкурентів.

Сар є корисним інструментом для власника і для контролю ради директорів і топ-менеджерів. Російські компанії в своїй практиці часто розробляють Угоди про вільну торгівлю у вигляді таблиці цілей і показників, але, на наш погляд, корисніше буде скласти стратегічну карту. Межа, виражений у вигляді таблиці цілей і показників. Це необхідно, але на другому етапі, тобто після побудови стратегічної карти фірми.

Ми проведемо дослідження, щоб створити стратегічну карту для планування збільшення продажів в ТОВ "Нейл". Вона повинна бути націлена на довгостроковий кінцевий результат і являти собою систему причинно-наслідкових зв'язків. На малюнку 3.2 показана стратегічна карта ТОВ "Нейл", яка, крім цілей, також визначає КРІ (ключові показники ефективності) - ключові показники ефективності (діяльності).

ТОВ "Нейл" потребує єдиної стратегії - стратегії розвитку.

Крім того, ми визначимо, які причинно-наслідкові зв'язки існують між цілями і показниками, і як це відображено в стратегічній карті компанії.

Це дозволило відмовитися від тих, хто не впливає (або впливає, але незначно) на досягнення своїх стратегічних цілей.

Наприклад, досягнення мети оптимізації навчання (компонент розвитку і навчання) співробітників відділу логістики ТОВ "Нейл" призводить до оптимізації їх роботи (компонент внутрішніх бізнес-процесів), що призводить до підвищення якості обслуговування і своєчасної доставки відповідно до контракту (компонент клієнта), що впливає на збільшення продажів і досягнення фінансових цілей підрозділу (фінансово-економічна складова).

На другому етапі роботи із системою збалансованих показників крім показників і цілей визначимо завдання (планові значення), ініціативи (план дій, заходів), бюджет і відповідальних (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Таблиця до стратегічної карти ТОВ «НЕЙЛ»

Складові	Цілі	Показники	Зад ачі	Ініціативи (план дій)
Фінан сова складова	Зростання обсягу продажів пр продукції власного виробниц тва	Валова виручка	30%	Просування власної продукції; контроль за дебіторською й кредиторською заборгованістю
Клієнт ська складова	Зростання якості про дукції і послуг	Кількість претензій від клієнтів на один продукт; Індекс задоволеності клієнтів	Відсут Ність  9 балів	Управління якістю  Проведення анкетування клієнтів
Внутрішня складова	Поліпшення системи логістики	Відсоток відхилення від нормативів у ного рівня запасів кат е горії А, В, С, Х, У, Z Відсоток Списання зі складу не вище норм а тивного; Кількість претензій від клієнтів по нездійсненний е нію умов договору	5%  0,05%  1%	Оптимізація постачальників  Організація роботи складу  Формування маршрутних листів

Щоб карта заробила, потрібно:

– принести цю корпоративну картку лідерам;

– пов'язати розроблені цілі і показники стратегічної карти з системою винагороди менеджерів;

– генеральному директору для контролю за виконанням цілей і показників.

Таким чином, стратегічна карта - це управлінський інструмент, що допомагає реалізувати стратегію і досягти поставлених цілей.

Збалансована система показників (BSC / KPI) - це новий інструмент, який орієнтує компанію на довгострокову стратегію успіху, оцінює критичні фактори поточного і майбутнього розвитку організації, яка організовує всю діяльність компанії відповідно до обраної стратегії.

Алгоритм у вигляді блоків представляє наступні процеси: оцінка поточної стратегії ТОВ "НЕЙЛ" відповідно до пропонованого методологічного підходу, формування стратегічної мети управління економічним зростанням, а також перевірка результатів

Впровадження збалансованої системи показників (BSC) на підприємстві дозволяє: визначити в роботі Служб Управління персоналом ТОВ «Нейл» пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію економічної стратегії підприємства: оцінити внесок HR-підрозділу в її реалізацію; контролювати витрати на персонал; вимірювати не тільки кінцеві показники ефективності, а й здійснювати моніторинг.

Збалансована система показників охоплює найбільш важливі аспекти діяльності підприємства-споживчі, економічні, інноваційні та фінансові. Система дозволяє вам координувати стратегію з операційною діяльністю.

Впровадження збалансованої системи показників передбачає масштабну реструктуризацію всього процесу реалізації організаційної стратегії. У зв'язку з цим важливі наступні дві обставини. По-перше, використання збалансованої системи показників - це не процес розробки стратегії, а її реалізація, що передбачає наявність в компанії вже чітко сформульованої стратегії. Система управління економікою.

Використання збалансованої системи показників дає можливість:

– усуньте розрив між стратегією та реалізацією та зрозумійте, як новий проект впливає на досягнення стратегічних цілей

- оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оцінювати їх з точки зору впливу на досягнення стратегічних цілей
- скорегувати існуючу стратегію
- підвищення ефективності системи стратегічного та оперативного управління

Успіх підприємства вимагає високого ступеня операційної ефективності, а збалансована система показників допомагає зосередити зусилля і ресурси всього підприємства на вирішенні цієї проблеми.

ТОВ "Нейл" характеризується високим рівнем цінової конкуренції, і дуже важливо розвивати диференціацію і пропонувати найвищу якість. Стратегічна карта допоможе визначити взаємозв'язок всіх процесів в компанії для досягнення цих цілей

Підтримка операційної ефективності вимагає значних ресурсів. В умовах обмежених ресурсів необхідно чітко визначити ключові проекти і управляти їх своєчасною реалізацією. Ця робота заснована на добре впровадженій збалансованій системі показників.

Високе інвестиційне навантаження ТОВ "Нейл" змушує їх впроваджувати системи бюджетування та фінансового планування, які повинні бути інтегровані з процесами стратегічного управління економічним зростанням всього підприємства.

Таким чином, розроблена і досліджена збалансована система показників вирішує ці проблеми.

### 3.3 Методика вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства

Основним критерієм вибору стратегії розвитку з альтернативних варіантів є оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, яка в першу чергу втілюється в ефективності всіх видів ресурсів, задіяних у виробничо-господарській діяльності.

В результаті діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства отримані чотири якісних стану:

- стійке зростання;
- стабілізація;
- виживання;
- банкрутство.

Грунтуючись на критичному аналізі існуючих класифікацій стратегій підприємства, можна виділити чотири основних типи стратегій розвитку підприємства:

1) стратегія "зростання", яку пропонується Відобразити у вигляді залежності:  $S = f(IP, OPM, CATR, ER, Kt, Kzk, IOG, Ir, R)$ , Де () означає значне збільшення (більше 5%) відповідних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

2) Стратегія "стабілізації":  $S = f(IP, OPM, CATR, ER, Km, Kzk, IOG, Ir, R)$ , де ( ↓ ) має на увазі помірне (менше 5 %) збільшення відповідних показників; при відсутності ( I ) - збереження колишнього рівня;

3) стратегія "виживання":  $S = f(IP, OPM, CATR, ER, Km, K3K, Ijgr, Ir, R)$ ;

4) стратегія "банкрутства":  $S = f( IP OPM, CATR, ER, Km, K3K, IVOG, Ir, R)$ , які відповідають умовам розв'язання статичних, відповідно, динамічних рівнянь (табл. 3.2,)

Таблиця 3.3 – Значення показників для оцінки результатів діяльності машинобудівного підприємства

Показник	Стійке зростання	Стабілізація	Виживання	Банкрутство
IP	>0,3	[0,1-0,3)	(0,1-0]	<0
OPM, %	>8	[4-8]	(4-2]	<2
CATR	>2,5	[1,5-2]	(1,5-1,1]	<1Д
ER	>0,5	[0,3-0,5]	(0,3-0,2]	<0,2
Km	>0,5	[0,4-0,5]	(0,4-0,3]	<0,3
R	<1	[1-1,4]	(1,4-2]	>2
Ra, %	>6-8	[4-6]	[2-4)	<2

Значення показників  $ivg$ , IR визначаються для кожного підприємства індивідуально з урахуванням залежності трьох складових (змінних): обсягу ресурсів, які підприємство витрачає на управління; середньої тривалості виробничого циклу на підприємстві та обсягу продажів за звітний період.

Згідно із запропонованим підходом проведено оцінку ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «НЕЙЛ» (табл. 3. 3).

Для всебічного контролю за реалізацією стратегії розвитку підприємства будемо використовувати науково-методичний підхід, в основі якого лежить побудова матриці вектора економічного розвитку підприємства. Суть підходу полягає у тому, що оцінка реалізації стратегії розвитку підприємства здійснюється шляхом одночасного зіставлення результатів статичного і динамічного рівнянь. При цьому використовуються відповідні коефіцієнти (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Розрахункові показники по підприємству ТОВ «НЕЙЛ»

Показник	Рік							
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2020
IP	0,158	0*	0	0,548	0,191	0,715	0,656	0
OPM	0,208	0,048	0	0,84	0,045	0,064	0,096	0,053
CATR	0,793	1,201	1,546	1,301	1,408	1,312	1,326	0,999
ER	0,606	0,637	0,528	0,469	0,444	0,489	0,446	0,225
Km	0,581	0,423	0,405	0,415	0,442	0,525	0,391	0,127
Kзк	0,684	0,684	0,471	0,359	0,334	0,413	0,304	0,042
IBог, / 10	2,896	2,014	0,934	0,725	0,488	0,485	0,483	0,362
Ip, * 10	0,8918	1,051 7	1,5247	1,9598	2,4859	2,529	2,720	4,100
R	2,5831	2,118 6	1,4244	1,4203	1,2128	1,226	1,313	1,484
Ra, %: фактична розрахунков а	1,27 1,34	-0,34 0	-6,19 0	3,56 3,25	0,73 0,711	3,62 3,73	5,07 4,79	-5,60 0

\* – прочерк у відповідних рядках Бухгалтерського балансу (форма № 1 «Баланс») і Звіту про фінансові результати (форма № 2 «Звіт про фінансові результати»), вводиться як нульове значення показника.

Для динамічного рівняння - коефіцієнт зростання, розрахований за формулою (3. 1):

$$K_3 = \frac{q_{Ra}}{9} = \frac{q_{IP} + q_{OPM} + q_{CATR} + q_{ER} + q_{K_M} - q_{K_{3M}} + q_{I_{OG}^B} + q_{I_p} - q_R}{9}. \quad (3.1)$$

Таблиця 3.5 – Значення коефіцієнтів стійкості  $K_c$  та зростання  $K_z$ 

Показник	Значення, %	Оціночне значення
	[0-5)	[0-0,35)
Коефіцієнт зростання ( $K_z$ )	[5-10)	[0,35-0,68)
	>10	[0,68-1,00]
	[0-3)	[0-0,35)
Коефіцієнт стійкості ( $K_c$ )	[3-6)	[0,35-0,68)
	>6	[0,68-1,00]

Матриця можливих векторів економічного розвитку підприємства, кожен з елементів якої відповідає певній комбінації коефіцієнтів стабільності  $K_s$  і зростання  $K_z$ .

Економічною та організаційною перевагою пропонованого підходу є можливість одночасного врахування значень взаємопов'язаних показників стійкості та зростання, що дозволяє розробляти стратегічні заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, в процесі тестування запропонованого підходу в ТОВ "Нейл" було встановлено, що позитивна динаміка змін показників обсягу за 2018-2020 роки не забезпечила ресурсного потенціалу для подолання негативних тенденцій в торгівлі і достатнього запасу стабільності для ефективної діяльності. в майбутніх періодах.

Основними факторами, що перешкоджають економічному зростанню досліджуваного підприємства, є:

- зменшення чистого прибутку підприємства,
- значне збільшення поточних зобов'язань,
- нераціональна структура капіталу підприємства.

Зниження темпів зростання  $K_z$  до 4% вважається помірним (і мобільним водінням), а більше 4% - активним скороченням (неефективне водіння).

Аналіз потенційних варіантів стратегій розвитку ТОВ " НЕЙЛ "(таблиця 3.5) показав, що для ефективного функціонування компанії необхідно і доцільно реалізувати стратегію " зростання", яка дозволила б збільшити га на 2,82 %.

Таблиця 3.6 – Варіанти стратегій розвитку для підприємства ТОВ «НЕЙЛ»

Показник	Стратегія «виживання»	Стратегія «стабілізації»	Стратегія «зростання»
IP	0,6560	0,6560	0,6888
OPM	0,0960	0,0960	0,1008
CATR	1,3261	1,3924	1,4620
ER	0,4460	0,4460	0,4683
Km	0,3910	0,3910	0,4106
Kзк	0,3040	0,3040	0,3040
IBог, / 10	0,4830	0,3620	0,3258
Ip, * 10	2,7200	4,1000	4,3050
R	1,3137	1,3137	1,1823
Ra, %	4,7908	5,6829	7,6157
Відповідний елемент матриці вектору економічного розвитку підприємства	Консервативне управління	Консервативне управління	Ефективне управління

Таким чином, використання матриці розробки діагностичної стратегії дозволило своєчасно і ефективно виявляти відхилення поточних результатів підприємства від запланованих і визначати фактори, що викликають проблемну ситуацію.

Впровадження моделей для виявлення проблемних ситуацій і підготовки рішень дозволяє скорегувати траєкторію розвитку відповідно до ситуації і сформулювати правильні завдання для розвитку підприємства.

## Висновки до третього розділу

У даному розділі були розглянуті основні напрямки вдосконалення стратегії розвитку підприємства, обґрунтовані методологічні засади розробки стратегії перспективної політики економічного зростання досліджуваного підприємства ТОВ «Нейл».

Дослідження було проведено з метою розробки стратегічної карти для планування збільшення продажів в ТОВ «Нейл». Вона повинна бути націлена на довгостроковий кінцевий результат і являти собою систему причинно-наслідкових зв'язків. На малюнках показана стратегічна карта ТОВ «Нейл», на якій, крім цілей, також визначені КРІ (ключові показники ефективності) - ключові показники ефективності (результативності) доведено, що ТОВ «Нейл» потребує єдиної стратегії - стратегії розвитку.

Встановлено, що основним критерієм вибору стратегії розвитку з альтернативних варіантів є оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, яка в першу чергу втілюється в ефективності використання всіх видів ресурсів, задіяних у виробничо-господарській діяльності.

## ВИСНОВКИ

При написанні дипломної роботи сформульовані висновки, в яких узагальнюються формування та реалізація конкурентної стратегії для ТОВ «Нейл». Також було запропоновано напрямки удосконалення стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Збереження або розширення займаних позицій на ринку, стабільне або зростаюче отримання прибутку для будь-якого підприємства є основною метою у сучасних умовах ринкової економіки. Дану мету підприємство може досягнути при орієнтації на максимізацію прибутку, яка може бути досягнута завдяки забезпеченню високої конкурентоспроможності.

Метою конкурентної стратегії є забезпечення підприємства стійкою і вигідною позицією, яка дозволить отримувати прибуток протягом довгострокового терміну.

Прагнення підприємства зайняти конкурентну ринкову позицію у галузі, де відбувається конкурентна боротьба називається стратегією конкурентоспроможності.

Характеристики товару, які дозволяють здобути певну перевагу у боротьбі з основними конкурентами, називаються конкурентною перевагою. Вони можуть стосуватись як товару так і додаткових послуг які здійснюються підприємством.

Щоб бути краще за конкурентів, які мають пересічні цілі на ринку, результати діяльності зіставляються з результатами конкурентів, оскільки не завжди конкурентна перевага підприємства є очевидною. Відмінності можуть залежати від пріоритетів, які обираються керівництвом.

Підприємство стає конкурентоспроможним при тривалій роботі на ринку та відсутності явних недоліків.

При розробці конкурентної стратегії на початковому етапі діяльності, будь-яке підприємство прагне знайти і впровадити спосіб діяльності, який дасть можливість ефективно конкурувати в обраній галузі. Універсальної

конкурентної стратегії, яка б підійшла кільком конкуруючим підприємствам не існує. Найбільш вигідною для успіху буде стратегія, яка буде відповідати умовам діяльності в галузі та можливостям якими володіє підприємство.

Під використанням конкурентної переваги розуміють те, що конкурентна перевага підприємства повинна бути основою для її конкурентної стратегії.

Підприємствами для оцінки рівня конкурентоспроможності використовуються базові принципи, такі як: системність, оптимальність, безперервність, об'єктивність, динамічність, комплексність.

Кожне підприємство має свої умови діяльності, тому єдиний метод формування конкурентної стратегії відсутній. Синтез кількох методів є найбільш доцільним. Для розробки дієвої стратегії яка б вирішила проблему присутню у даний час потрібна адаптація кількох методів. Менеджмент підприємства повинен концентруватись на базових підходах формування стратегії конкурентоспроможності тому, що передбачити усі виклики, які постануть перед підприємством, неможливо.

Об'єктом дослідження виступало підприємство. ТОВ «Нейл», яке було засноване у 1994 році як виробник цвяхів. На сьогодні воно являється сильним та динамічним підприємством, і ним пропонується найширший асортимент цвяхів на території України. Окрім традиційних будівельних, покрівельних та столярних, підприємством виготовляються спеціалізовані цвяхи, для виробництва дерев'яної тари та піддонів: розсипні та в бобінах. Також для клієнтів пропонуються такі засоби кріплення як: шурупи, саморізи, болти, гайки, свердла, різьбові стержні, шайби тощо.

ТОВ «Нейл» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Система управління підприємства має чітку та розгалужену структуру яка побудована за ієрархічним принципом. Роблячи висновок можна сказати, що структура виробництва та управління на підприємстві є досить ефективною, логічно побудованою.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що:

Чистий прибуток підприємства має негативну динаміку. Так, у 2019 році у порівнянні з минулим роком розмір чистого доходу у порівнянні з минулим

роком зменшився на 9,09 %. А у 2020 році цей показник зменшився на 8,5% у порівнянні з 2019 роком. Така сама динаміка спостерігається таких показників діяльності ТОВ «Нейл»: обсяг реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції та товарна продукція.

Наведені розрахунки показали, що на ТОВ «Нейл» собівартість продукції в 2019 році проти 2018 року зменшилась на 1977 тис. грн., або на 1,39 %. Витрати на 1 грн продукції зросли на 0,01 грн., або на 1,25 %. Темпи зростання витрат випереджали темпи зростання обсягу продукції. Це свідчить про непродуктивні витрати.

Значення показника фондівіддачі ТОВ «Нейл» протягом 2018-2020 рр. зменшувалось. Фондовіддача виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. Тому краще, коли значення фондівіддачі зростає.

У третьому розділі дипломної роботи були запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нейл».

Для того щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства, керівництвом повинна бути приділена увага вирішенню таких завдань:

- забезпечити розповсюдження інформації про товар та підприємство яка є достовірною;
- розвивати споживчий попит на товар за рахунок підвищення якості обслуговування;
- оцінка конкурентоспроможності має проводитися в динаміці для того, щоб мати більше можливостей для реакції на зміни які можуть відбутися в майбутньому.

В роботі були розглянути складові конкурентної стратегії ТОВ «Нейл».

Забезпечення високої конкурентної позиції підприємства на ринку в майбутньому буде досягнуте при умові, що в потрібний час, при мінімальних витратах підприємство зможе запропонувати товар потрібної якості.

Серед критеріїв завдяки яким ТОВ «Нейл» може підвищити власну конкурентоспроможність можна назвати більш ефективне використання

маркетингової діяльності, докладання зусиль для оновлення матеріально-технічної бази, реалізація інвестиційного проекту.

Виходячи з цього в роботі було розглянуто більш детально останній критерій для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нейл».

А також розглянуто алгоритм розробки методологічних засад розробки стратегії перспективної інвестиційної політики ТОВ «Нейл» економічного зростання.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України “Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні” // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – №51. – Ст. 292.
2. Закон України “Про дію міжнародних договорів на території України” // Відомості Верховної Ради України . – 2012. – № 10. – Ст. 137.
3. Закон України “Про загальні засади створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон” // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 50. – Ст. 676.
4. Закон України “Про захист іноземних інвестицій в Україні” // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 46. – Ст. 616.
5. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” // Відомості Верховної Ради УРСР. – 2011. – № 29. – Ст. 377.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2017. — 174 с
7. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2017. — 174 с.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління. Навчальний посібник. І В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко - К.: ЦУЛ, 2013. - 396 с
9. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник І С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко - Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. - 164 с
10. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. - Харків: Консум, 2014. -208 с
11. Зінченко О.А. Управління якістю фінансового результату підприємства / О.А. Зінченко // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – № 1(103). – С. 109-114.
12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2016. – 366 с.
13. Криклій О.А. Управління прибутком банку : монографія / О.А. Криклій, Н.Г. Масалик. – Суми : Вид-во ДВНЗ УАБС НБУ, 2018. – 135 с.

14. Круглое М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учебн. для вузов. — М.: Русская деловая литература, 2018. — 768 с.
15. Лобанов О.А. Удосконалення інструментарію стратегічного управління прибутком будівельних акціонерних підприємств / О.А. Лобанов // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики. – 2018. – № 3(7). – С. 62-74.
16. Люльов О. В. Специфіка стратегічного управління підприємством машинобудівної галузі / О. В. Люльов // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: Національна ідентичність та тенденції глобалізації: збірник тез доповідей Шостої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, 26-27 лютого 2018 р. – Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка». – Ч. 1. – С. 246–248.
17. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху. Навчально-методичний посібник — Харків: Основа, 2016. — 156 с
18. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник для студ. вищ. навч. закл. — К.: Каравела, 2016.-^320 с
19. Мельничук А.Ю. Формування і реалізація стратегічного управління сучасними амі як чинника підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку / А.Ю. Мельничук // Економіка та управління АПК. – 2018. – Вип. 1(66). – С. 113-119.
20. Мілевський С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / С.В. Мілевський, О.В. Мілов – Х. : Видавництво ХНЕУ, 2017. – 156 с.
21. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань - К: ДП "Експрес-Поліграф", 2011. - 560 с.
22. Офіційний сайт підприємства: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua>
23. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2018/1109/235.zip>.

24. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К: Основи, 2018. —392 с.
25. Протопопова В.О. Економіка підприємства : підручник / В.О. Протопопова, А.Н. Полянська. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2012. – 220 с.
26. Решетнікова Т.П. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.П. Решетнікова. – Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2013. – 16 с.
27. Сабадаш В. В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства / В. В. Сабадаш, О. В. Люльов //Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. статей. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2019. – № 2 (6). – . 60–69.
28. Сабадаш В. В. Оцінка ефективності вибору варіантів стратегії розвитку підприємства / В. В. Сабадаш, О. В. Люльов // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2019 р. - Донецьк: ДРУК – ІНФО, 2019. – С. 256–258.
29. Степасюк О.С. Методологічні засади формування стратегії підприємства / О.С. Степасюк. // Науковий вісник НАУ. – 2016. – Вип. 97. – С. 295-299.
30. Шелегеда Б. Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства. — Донецьк: ДонУЕП, 2016. — 220 с
31. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / З. Є. Шершньова, С В. Оборська - К.:КНЕУ,2019. - 384 с
32. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №2(56). – С. 159-172
33. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К. : КНЕУ, 2019. – 384 с.

ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

### Звітність підприємства за 2018 рік

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙТ"	за ЄДРПОУ	2019   01   01 21336490
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА	за КОАТУУ	6810100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Виробництво виробів з дроту, ланцюгів і пружин	за КВЕД	25.93
Середня кількість працівників	234		
Адреса, телефон	вулиця М.Красовського, буд. 64, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000	720089	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	123	76
первісна вартість	1001	520	506
накопичена амортизація	1002	397	430
Незавершені капітальні інвестиції	1005	237	156
Основні засоби	1010	9 871	14 004
первісна вартість	1011	25 176	32 292
знос	1012	15 305	18 288
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>10 231</b>	<b>14 236</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	32 857	40 921
Виробничі запаси	1101	5 142	6 982
Незавершене виробництво	1102	4 378	3 185
Готова продукція	1103	7 498	9 995
Товари	1104	15 839	20 759
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрадування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 054	8 944
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 300	2 575
з бюджетом	1135	938	823
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 074	983
Готівка	1166	3	2
Рахунки в банках	1167	1 071	981
Витрати майбутніх періодів	1170	3	13
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	29	7
Усього за розділом II	1195	42 264	54 274
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	52 495	68 510

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 177	6 177
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 134	981
Додатковий капітал	1410	-	-
Емсійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	434	434
Нерозподілений прибуток (непозитивний збиток)	1420	25 712	26 336
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вичучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	33 457	33 928
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			

Відстр  
Пенсії  
Довго  
Інші д  
Довго  
Довго  
Шльов  
Благо  
Страх  
у тому  
резерв  
резерв  
резерв  
інші ст  
Інвест  
Прого  
Резерв  
Усьог

Коротк  
Вексел  
Потог  
дог  
товар  
розра  
у тог  
розра  
розра  
Пото  
Пото  
Пото  
Пото  
Пото  
Доход  
Відстр  
Інші п  
Усьог

Баланс

Керівн

Головн

Визн

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ" за СДРПОУ  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2019	01	01
21336490		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	177 270	129 924
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 142 460 )	( 100 391 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	34 810	29 533
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 574	1 073
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 7 263 )	( 6 538 )
Витрати на збут	2150	( 21 231 )	( 16 252 )
Інші операційні витрати	2180	( 964 )	( 792 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	6 926	7 024
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	300	34
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 3 599 )	( 2 535 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	3 627	4 523
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(656)	(869)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	2 971	3 654
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	153	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>153</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>153</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>3 124</b>	<b>3 654</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	98 388	68 739
Витрати на оплату праці	2505	12 856	9 716
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 765	2 015
Амортизація	2515	3 178	2 409
Інші операційні витрати	2520	16 907	13 583
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>134 094</b>	<b>96 462</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

\_\_\_\_\_

Федорук Сергій Степанович

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Цісак Галина Василівна

\_\_\_\_\_

## ДОДАТОК Б

### Звітність підприємства за 2019 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ"

Дата (рік, місяць, день) **31.12.2019**  
за **ДОКУМЕНТ ПРИБУТКО**  
К/ДН

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	7	20
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>54 274</b>	<b>52 753</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>68 510</b>	<b>64 240</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 177	6 177
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	981	869
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	434	434
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26 336	29 149
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>33 928</b>	<b>36 629</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	2 113	11 621
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв шкідливих виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату довік-пенсії	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2 113</b>	<b>11 621</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	18 853	9 396
Векселі видавці	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9 657	3 637
розрахунками з бюджетом	1620	150	932
у тому числі з податку на прибуток	1621	21	63
розрахунками зі страхування	1625	142	110
розрахунками з оплати праці	1630	517	305
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	100	99
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 753	276
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	465	246
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховників	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	832	989
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>32 469</b>	<b>15 990</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>У. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>68 510</b>	<b>64 240</b>

Керівник

Головний бухгалтер

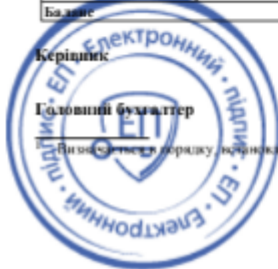
Визначено в порядку видатковою централізованим органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП Федорук  
Сергій  
Степанович

ЕП Цісак  
Галина  
Василівна

Федорук Сергій Степанович

Цісак Галина Василівна



Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ" (налічувана)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
		2020	01	01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.		21336490		
		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
Форма №2 Код за ДКУД		1801003		

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	174 043	177 270
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
	2014	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	3 313	3 627
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(612)	(656)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	2 701	2 971
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	112	153
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>112</b>	<b>153</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>112</b>	<b>153</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>2 813</b>	<b>3 124</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	87 143	98 388
Витрати на оплату праці	2505	14 690	12 856
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 188	2 765
Амортизація	2515	3 374	3 178
Інші операційні витрати	2520	15 995	16 907
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>124 390</b>	<b>134 094</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Сергій Федорук  
Службовий підписЕП Цісар Галина  
Василівна

Федорук Сергій Степанович

Цісар Галина Василівна