

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «**Формування програми розвитку підприємства в умовах
мінливого бізнес-середовища**»)

Виконав: студент 2 курсу
Магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
Рябов М. О.

Керівник: д.е.н., професор, професор
кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій
Чмир Олена Сергіївна

Рецензент: начальник відділу
економіки ТДВ
«Хмельницькзалізобетон»
Попова Н.С.

АНОТАЦІЯ

Рябов М.О. – Формування програми розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тема формування програми розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища є актуальною, особливо в сучасних умовах, де панує нестабільність та невизначеність. Для мінімізації впливу негативних факторів підприємство повинне постійно пристосуватися до змін в ринковому середовищі, для цього організація повинна мати гнучку та ефективну програму розвитку.

У першому розділі роботи було розглянуто базові, теоретичні засади формування та впровадження програми розвитку на підприємстві. Були розглянуті поняття, складові, ознаки та фактори впливу на процес формування програми розвитку. Було проаналізовано методи формування програми розвитку.

У другому розділі був проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства «Хмельницькзалізобетон» та розглянуто його програму розвитку.

У заключному розділі були наведені шляхи покращення формування програми розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та обґрунтовані заходи, що пов'язані з вдосконаленням стратегії розвитку.

Ключові слова: стратегія, програма розвитку, складові програми розвитку.

ABSTRACT

Riabov M.O. – Formation of an enterprise development program in a changing business environment (based on materials from TDV «Khmelnyskzalizobeton»). Master's thesis for the degree of Master in the specialty 073 Management.

The topic of forming an enterprise development program in a changing business environment is relevant, especially in modern conditions, where instability and uncertainty prevail. To minimize the impact of negative factors, the enterprise must constantly adapt to changes in the market environment, for this the organization must have a flexible and effective development program.

In the first section of the work, the basic, theoretical principles of forming and implementing a development program at the enterprise were considered. The concepts, components, signs and factors of influence on the process of forming a development program were considered. The methods of forming a development program were analyzed.

In the second section, an analysis of the main technical and economic indicators of the activity of the enterprise «Khmelnyskzalizobeton» was conducted and its development program was considered.

The final section presents ways to improve the formation of the development program of TDV «Khmelnyskyi Zalizobeton» and substantiates measures related to improving the development strategy.

Keywords: strategy, development program, components of the development program.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність поняття програми розвитку підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до побудови програми розвитку підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	25
2.1. Комплексний аналіз діяльності підприємства як передумова формування програми розвитку	25
2.2. Практичні аспекти розробки програм розвитку підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	48
3.1. Розробка інструментів покращення системи розробки програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон»	48
3.2. Економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності програми розвитку на підприємстві.....	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне середовище ринкової економіки перебуває в умовах невизначеності та нестабільності, паралельно з цим відбуваються глобальні економічні зміни. Все більше підприємств опиняються на межі краху, зіштовхуючись з проблемами пов'язаними із здатністю забезпечити стабільне функціонування компанії.

Для досягнення економічного зростання підприємство повинне удосконалювати свій механізм розробки та реалізації програми розвитку. Програма розвитку є інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії, а також засобом реагування на сучасні виклики та загрози.

Теоретичні та практичні знання з основ формування програми розвитку підприємства були представлені у вітчизняних працях таких вчених як Дегтярьова І. Б. [13], Олійник Л. В. [33], Васи́лига С. [9], Філіна С. [52], Маліношевська К. [29], Пінчук Т. А. [39], Гудзь О.І. [12], Сукрушева Г.О. [48] Пащенко О.П. [37], Гринько Т. [10], Грицуленко [11], Довбня С. Б. [15], Мариненко Н. Ю. [30] та інші. Проте сучасний ступінь дослідження формування програми розвитку підприємства має загальний характер, кожне застосування стратегії обумовлюється певними критеріями, що значно ускладнює процес вибору та планування програми розвитку. Особливої актуальності дана тема набуває в умовах війни, коли загальноприйняті методики формування програми розвитку підприємства є неефективними та потребують нових удосконалень.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування програми розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання:

- охарактеризувати сутність поняття «програма розвитку підприємства»;
- ознайомитись з методичними підходами формування програми розвитку підприємства;

- здійснити комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- розглянути практичні аспекти розробки програми розвитку підприємства;
- сформувати інструменти покращення програми розвитку;
- здійснити економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності програми розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування програму розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні рекомендації щодо принципів формування програму розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. Основну теоретично-методичну базу склали основні фундаментальні положення ефективності менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних вчених у даній галузі.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи: систематизація та узагальнення – для визначення сутності програми розвитку підприємства; метод індукції та дедукції допомогли проаналізувати статистичні показники діяльності та складові програми розвитку на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; метод аналізу та синтезу – при дослідженні проблем, які виникають в процесі формування програми розвитку підприємства; метод узагальнення – при дослідженні вітчизняних праць пов'язаних з вивченням методів розробки програми розвитку підприємства; графічний та табличний методи – для візуалізації складових та самої програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон», методи індукції, моделювання та прогнозування – для розробки та обґрунтування напрямів удосконалення системи розробки програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон».

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники зі стратегічного управління, фінансова та статистична звітність підприємства «Хмельницькзалізобетон», інтернет-ресурси та наукові праці з питань розробки програми розвитку підприємства, законодавство України.

Практичним значенням дослідження є аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінка складових програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон», розробка інструментів покращення системи формування програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (м. Хмельницький, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 16 січня 2025 року) [71], та VIII Міжнародній студентській науковій конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (м. Рівне, Україна, 31 січня 2025 року) [72].

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг магістерської роботи становить 88 сторінок тексту. В загальному робота містить 31 таблицю та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 63 найменування. Кількість додатків – 2.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття програми розвитку підприємства

В умовах російсько-української війни, що зумовили нестабільність у світовій економіці перед великою кількістю підприємств постало питання ефективного та сталого функціонування. Для забезпечення стабільності та мінімізації негативного впливу факторів зовнішнього середовища організація повинна використовувати методики та підходи до управління підприємством.

На сьогодні у світовій практиці існує безліч інструментів забезпечення рівня конкурентоспроможності організацій, однак труднощі виникають ще на етапі вибору стратегії розвитку підприємства. Причиною ускладнення процесу розробки ефективної програми розвитку є наявність великої кількості теоретичних методів створення стратегії розвитку, що призначені для відповідного підприємства. [9, с.121]

Поняття «стратегія» утворилося від грецького слова *strategia* (в перекладі – веди військо), тобто даний термін спочатку застосовувався у військовій сфері. Стратегія несла в собі певну закономірність війни, була інструментом планування, підготовки та проведення великих військових операцій з поставленими чіткими цілями та метою. [8, с.161]

А. Чендлер-молодший був першим економістом, який у 1962 році застосував військовий термін «стратегія» у економічній сфері, відтоді стратегія характеризувала один із видів управління будь-яким комерційним підприємством. [13, с.4]

Нині «стратегія» використовується в багатьох сферах суспільства, стосовно терміна «стратегія розвитку підприємства», то воно має багато визначень. Але в загальному, процес розробки програми розвитку підприємства спрямований на посиленні та зміцненні діяльності компанії, шляхом створення

відповідних цілей. Основною метою стратегії є досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності завдяки набуттям організацією конкурентних переваг. Задля цього програма розвитку повинна мати чітко встановлені напрями розвитку, терміни їх виконання та правильно розподілити обов'язки та функції між виконавцями. [15, с.153]

Як вже зазначалося раніше, на сьогодні, не існує єдиного, загального тлумачення поняття «програма розвитку підприємства», саме тому розглянемо узагальнення різних поглядів вітчизняних вчених. (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 Підходи науковців до визначення поняття «програма розвитку»

Автор	Тлумачення поняття
1	2
Гудзь О.І. [12]	Програма розвитку підприємства являє собою довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів
О. М. Тридід (Філіна С.В.) [52]	Зі стратегічної точки зору, програма розвитку включає: традиційні інноваційні процеси в поєднанні з програмами розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів; процеси реструктуризації та приватизації; антикризове управління розвитком підприємства та антикризовий антикризовий менеджмент.
Маліношевська К. І. [29]	Програма розвитку – це систематизований процес із методикою підходів щодо набору правил прийняття рішень, які деталізують послідовність кроків використання аналітичних інструментів)
Хацер М.В. (Швед В.В.) [15]	Програма розвитку – це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення
Беззубко Б. [39]	Програма розвитку являє собою систематизований процес, який вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти й методи
Боярська М.О. [39]	Програма розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.

Примітка. Розроблено автором.

Як бачимо з табл. 1.1., поняття «програма розвитку» вітчизняні вчені трактують по різному, однак слід погодитися з твердженням Гудзь О.І. [12], який

відзначає, що «програма розвитку підприємства являє собою довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів». В загальному, визначення програма розвитку можна звести до таких груп:

- 1) програма розвитку як засіб досягнення цілей та завдань згідно поставленої мети;
- 2) програма розвитку як набір правил управління діяльністю підприємства;
- 3) програма розвитку як інструмент взаємодії з зовнішнім середовищем, стратегія задоволення потреб споживачів, інтересів власників та засіб набуття конкурентних переваг. [9, с.122]

Паралельно зі швидким ростом конкуренції на ринку, підприємства повинні не тільки контролювати внутрішні події, але й встановлювати перед собою довгострокові стратегії, що допоможуть їм пристосуватися до хаотичності умов зовнішнього середовища. Саме тому такі поняття, як «прогнозування», «планування», «управління» тісно переплетені з програмою розвитку. [52, с.121]

На кожному етапі розвитку діяльність компанії характеризується по різному, умовно стан підприємства характеризують так: поточний та перспективи. Сучасні політичні, економічні та соціальні умови існування ринкової економіки призвели до того, що кожне підприємство повинне розробляти програму розвитку для забезпечення досягнення стратегічної мети організації, незалежно від виду діяльності, розмірів компанії чи її організаційно-правової форми. Вітчизняна ринкова економіка значно ускладнила вимоги до підприємства – це обумовлено не лише впливом російсько-української війни, але й наявністю гострої конкуренції та вимог до якості товарів послуг. Для уникнення негативного впливу від змін ринкової ситуації, програма розвитку повинна бути гнучкою та постійно переглядатися. Для розуміння загального процесу формування програми розвитку розглянемо його на наступному рисунку. (рис. 1.1)

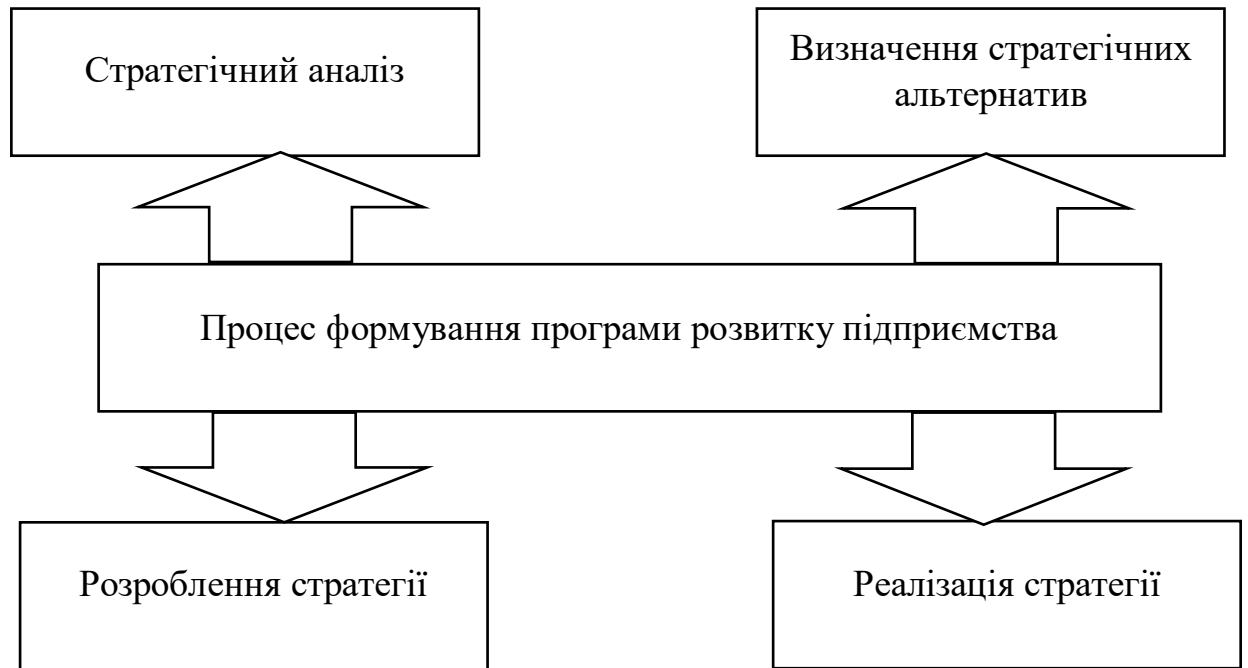


Рисунок 1.1 Процес формування програми розвитку підприємства.

Джерело:[54]

Згідно рис. процес формування програми розвитку підприємства складається зі стратегічного аналізу, визначення стратегічного альтернатив, розробки стратегії та реалізації стратегії. Стратегічний аналіз охоплює різні інструменти аналізу, серед яких аналіз макрооточення, оточення підприємства, зовнішнього навколишнього середовищ, поточна стану компанії, проблемних ситуацій та можливих шляхів розвитку. [2]

Визначення стратегічних альтернатив передбачає – визначення місії підприємства, визначення напрямів розвитку та формування стратегічних цілей, формування способів та засобів досягнення цілей (стратегій), оцінка можливих наслідків реалізації стратегії. Розроблення стратегії – порівняння альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства, формулювання генеральної стратегії, складання планів, програм розвитку. Реалізація стратегії – упровадження та здійснення стратегії. [51]

В більшості випадках стратегії розвитку підприємств розраховані на довгостроковий період реалізації та потребують значних витрат для їх

виконання, при цьому вартість втілення програми розвитку в реальність коливається відповідно до рівня ризику. Визначення ризиків – це складний процес, що потребує чималого часу для розрахунків. [46]

На успішність впровадження програми розвитку впливає велика кількість негативних факторів, серед яких нестабільність ринкової кон'юнктури, хаотичність умов зовнішнього середовища, зниження ефективності функціонування компанії, недостовірність аналізу діяльності підприємства, втрата контролю над управлінням ризиками, зменшення інвестування, амортизаційне зношення основних засобів, невідповідність завантаження виробничої структури до потенційних масштабів діяльності підприємства тощо.

В загальному, фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність будь-якого підприємства можна поділити на п'ять груп: ринкові, політичні, економічні, виробничо-технологічні та соціально-культурні. (рис. 1.2)

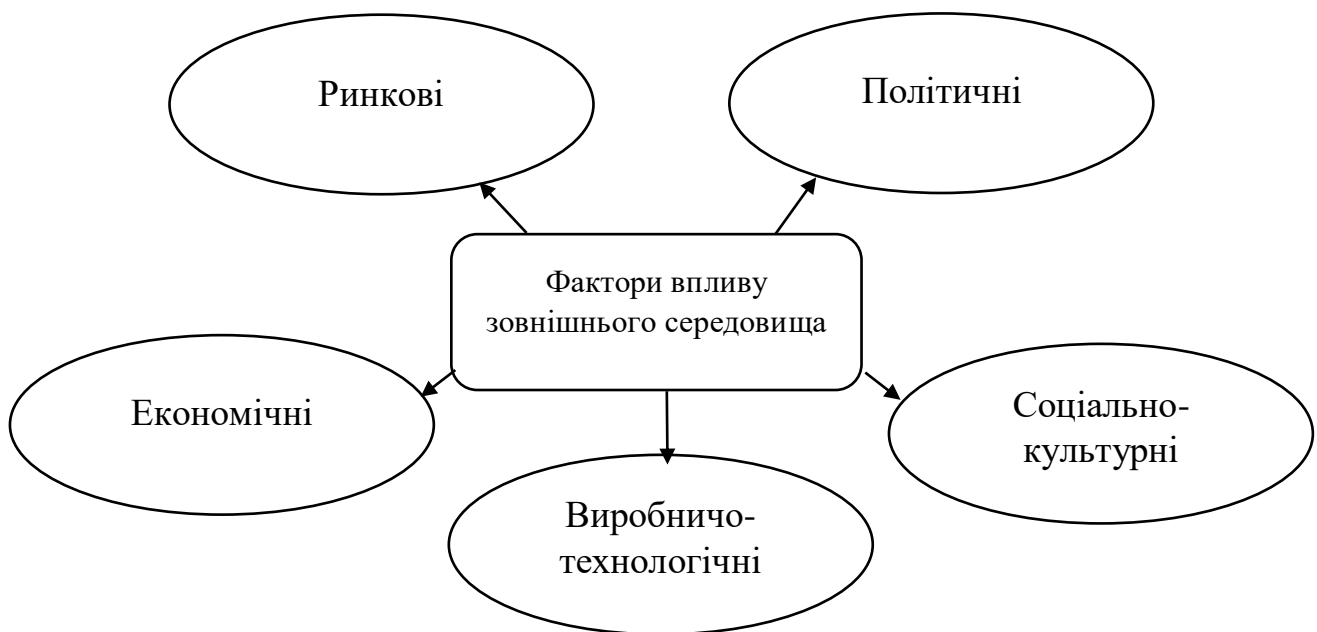


Рисунок 1.2 Фактори впливу зовнішнього середовища.

Джерело: [27, с.56-57]

Як бачимо з рис. 1.2, існує 5 основних груп факторів впливу зовнішнього середовища, для кращого розуміння, розглянемо групу детальніше:

1. Економічні фактори впливу проявляються у зміні курсу національної валюти, темпів росту інфляції, або дефляції, рівня зайнятості населення,

загальних економічних показників, ставках кредиту, податкових ставках та інших показниках, що впливають на діяльність підприємства.

2. Соціально-культурні фактори охоплюють соціально-демографічні показники, такі як етнічні групи, поділ за особистими доходами, міграція населення, вікова група, співвідношення народжуваності та смертності, урбанізація суспільства, рівень соціальної напруженості, ефективність діяльності професійних спілок на захист прав працівників, суспільні цінності тощо.

3. Політичні фактори охоплюють політичну та законодавчу стабільність держави, антимонопольну, інвестиційну, кредитну, митну політику, пільги та економічні зони тощо.

4. Виробничо-технологічні фактори характеризують такі показники як темпи науково-технічного прогресу, рівень технологій конкурентів, обробка та передача інформаційних ресурсів тощо.

5. Ринкові фактори впливу охоплюють попит та пропозицію на ринку, рівень доходу різних соціальних груп, наявність конкурентів, стан трудових та фінансових ресурсів на ринку, життєвий цикл продукції тощо. [27, с.56-57]

Для успішної реалізації стратегії, особливо при її довгостроковому характері, необхідно заздалегідь враховувати усі фактори впливу на діяльність підприємства, спрогнозувати можливість підприємства до відповідних змін, ризиків на ринку. [54, с.323]

Стратегія підприємства характеризує в собі зміст управлінських рішень, поведінку під час виробництва, фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, рівень реалізації стратегії та галузеві особливості компанії.[35]

Для поєднання різних видів стратегій застосовуються спеціальні категорії, завдяки яким значно простіше розробляти програму розвитку. Так стратегії можна поділити на наступні категорії:

- за рівнем прийняття рішення: корпоративні, функціональні, конкурентні;
- за основними орієнтирами: активна стратегія, помірна стратегія, скорочення, комбінована;

- за циклами розвитку організації – стратегія зростання, стабілізації та виживання;
- за характером взаємодії з зовнішнім середовищем – наступальна, оборонна;
- залежно від позиції на ринку – віолентні, патієнтні, експелєнтні, комутантні;
- залежно від конкурентних переваг – стратегія економії витрат, диференціювання, фокусування;
- залежно від часу реалізації – ретроспективна, поточна, перспективна;
- за рівнем реалізації – передбачувана, нереалізована, продумана, реалізована; [49]
- залежно від планованого періоду – довгострокові, середньострокові та короткострокові стратегії (рис. 1.3.)



Рисунок. 1.3 Класифікація стратегій за ознаками.

Джерело: [29, с.77].

Завдяки такій класифікації, підприємство визначає потенційну стратегію розвитку підприємства та розробляє ряд заходів згідно методики, також слугує інструментом обґрунтування управлінських рішень

Застосування програми розвитку на підприємствах дає можливість реалізувати стратегічні ініціативи за допомогою використання методологій та теоретичних матеріалів з питань формування та складання програм розвитку,

об'єднати зусилля для досягнення поставлених цілей перед організацією та досягти конкурентних переваг. [30]

Особливу увагу під час складання програми розвитку потрібно привертати до бачення майбутнього підприємства, досить багато нехтують даним процесом, хоча він є надзвичайно важливим та характеризує життєвий цикл підприємства, можливості, сильні та слабкі сторони, а також визначає стратегії, методи та інструменти управління програмами розвитку. [44]

Підсумовуючи можна сказати, що програма розвитку в умовах сучасного розвитку економіки виконує надзвичайну, життєважливу роль у діяльності підприємства.

Стратегія розвитку є одним із найголовніших інструментів успішного функціонування та набуття конкурентних переваг.

Сутність та структура поняття «програма розвитку» полягає гнучкому плані дій, що спрямований на досягненні ефективних результатів та базується на чіткому, детальному аналізі можливостей, сильних та слабких сторін підприємства, ризиків та потенційних напрямів розвитку діяльності компанії.

1.2. Методичні підходи до побудови програми розвитку підприємства

В сучасних реаліях здійснення підприємницької діяльності є одним із найскладніших процесів, що враховує гостру конкуренцію на ринку, актуальність товару, розвиток та появу нових технологій, а найголовніше вплив російсько-української війни, що зумовив фактичний крах великої кількості організацій на території України. [14]

Для запобігання економічного краху підприємства, організація повинна керуватися своєрідним інструментом управління – це програма розвитку підприємства, яка слугує не тільки засобом забезпечення стабільної бізнесової діяльності, але й створює для підприємства вагомий конкурентні переваги.

В сучасному науковому середовищі існує велика кількість теорій та підходів щодо трактування поняття «програма розвитку підприємства», проте

всупереч такому різноманіттю, всі визначення доповнюють одне одного, що створює цілу систему методів та способів реалізації програм розвитку підприємства та дозволяє забезпечити максимальну ефективність діяльності організації. [33, с.120]

В теорії програми розвитку підприємству використовуються саме для розробки бізнес-планів, їх аргументування та подальшого розвитку ідей. Проте на практиці, програми розвитку багатьох підприємств є неефективними, причиною даного явищу є недостатня методологічна база, відсутність необхідних навичок для нововведень, низька здатність до трансформації організаційного процесу. [39, с.260-261]

Вагомою специфікою програм розвитку підприємств є відсутність універсальному, кожна стратегія розвитку в конкретній організації проявляє себе по-різному, саме тому для обрання тієї чи іншої стратегії, підприємство повинне правильно оцінити свій сучасний стан та передбачити основні зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі. До притаманних ознак програм розвитку підприємства відносять наступні особливості:

1. Процес розробки програми ніколи не закінчується лише однією дією – завжди розробляється ряд заходів.
2. Стратегія розвитку слугує інструментом вирішення основних проблем, з яким стикнулася організація.
3. Програма розвитку вважається завершеною тільки тоді, коли стан діяльності підприємства досягає бажаного результату. [45]

Слід розуміти, що розробка програми розвитку підприємства обумовлюється вимогами ринкової економіки, що являють собою високу конкуренцію та вимоги до якості товарів та послуг, при цьому в умовах глобалізації програма розвитку повинна бути гнучкою, реагувати на будь-які передбачувані та непередбачувані зміни, що не завжди є сприятливими для діяльності підприємства. Сучасна конкурентоспроможна організація – це єдиний механізм, життєдіяльність якого залежить від кожної складової підприємства,

при цьому програма розвитку є своєрідним інструментом забезпечення діяльності даного механізму. [33, с.121]

Як вже зазначалося раніше, програма розвитку підприємства розробляється з врахування вимог, що задають внутрішні фактори (здатність організації до трансформації, нововведень, наявність відповідних знань, досвід та кваліфікаційні навички персоналу, рівень прибутковості, можливості виробничих потужностей тощо) та зовнішні фактори впливу (рівень володіння стратегічно-важливою інформацією для підприємства, темпи інфляції, соціально-політична ситуація, вектор розвитку держави тощо). Врахування зовнішніх та внутрішніх факторів є незаперечною умовою підвищення ймовірності досягнення позитивного кінцевого результату програми розвитку.

В загальному, можна виділити п'ять основних факторів впливу на програму розвитку підприємства:

- сильні та слабкі сторони підприємства;
- життєвий цикл підприємства;
- вид діяльності організації;
- вплив зовнішнього оточення на організацію;
- концепція досягнення конкурентних переваг.

При цьому незалежно на якому етапі життєвого циклу знаходиться організація, програма розвитку повинна постійно оновлюватися згідно поточного стану організації та подальших, можливих перспектив розвитку. [33, с.122-123]

Розвиток підприємства є складним явищем, що характеризується значними змінами та перебудовами по всій структурі організації, тим самим спричиняючи перехід від кількісних до якісних змін, зміни потенціалу підприємства, покращення функціонування підприємства, залучення креативних навичок працівників для задоволення потреб та інтересів його учасників. (рис. 1.4)



Джерело. 1.4 Ознаки розвитку підприємства

Примітка. Розроблено автором на основі [48, с.766]

Як бачимо з рис. 1.4 розвиток підприємства завжди передбачає трансформацію системи спрямовану на досягнення стратегічних цілей програми розвитку підприємства.

Слід розуміти, що формування програми розвитку особливо в умовах мінливого бізнес-середовища є безперервним та циклічним процесом, який потребує постійного контролю, відкритості до інновацій та здатності змінюватися. [10]

Ще однією необхідною складовою розробки програми розвитку є потенціал підприємства. Потенціал є здатністю організації залучати свої ресурси та компетенції для реалізації стратегічних цілей, що були поставлені програмою розвитку підприємства. [34]

Для підвищення ефективності реалізації програми розвитку підприємства необхідна правильно проведена характеристика потенціалу підприємства, що дозволить організації застосувати свої поточні і майбутні можливості для максимального задоволення внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін.

Завдяки потенціалу підприємство відкриває для себе ті граничні можливості, що дозволяють йому досягнути надзвичайно-складні та глобальні цілі програми розвитку. Для розуміння складності поняття «потенціал» розглянемо його модель. (рис. 1.5)

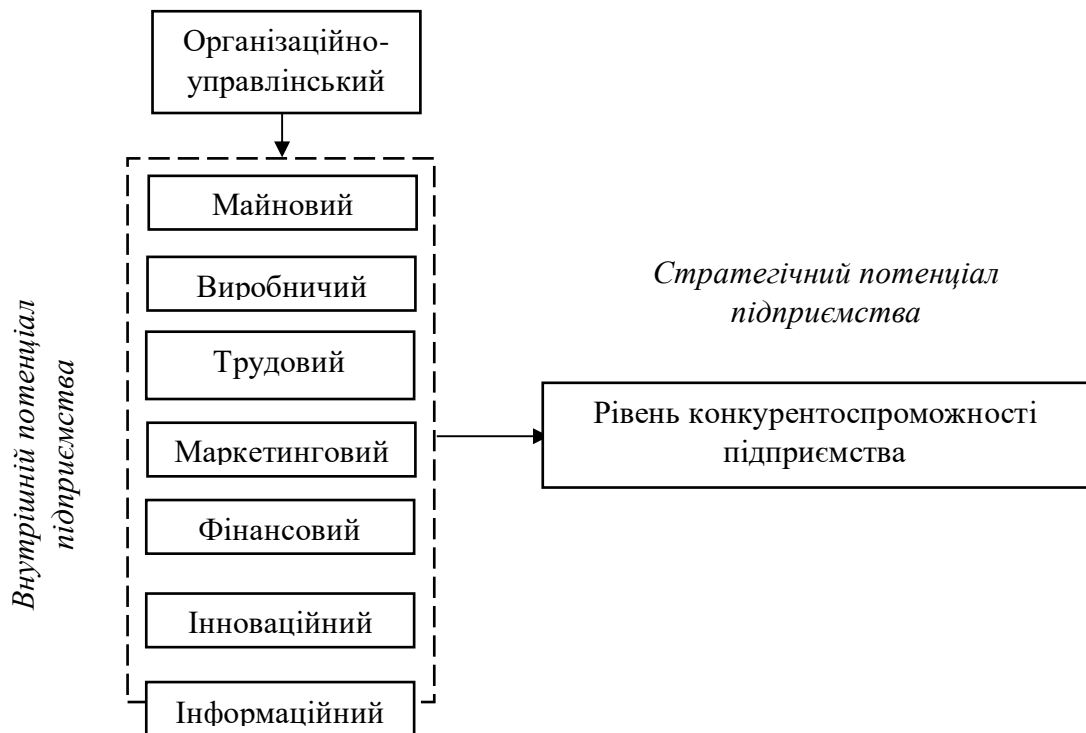


Рисунок. 1.5 Модель потенціалу підприємства

Примітка. Розроблено автором на основі [37]

Як можна побачити з рис. 1.5 модель потенціалу підприємства охоплює такі складові:

1) організаційно-управлінський потенціал являє собою склад та рівень кваліфікації працівників, що беруть безпосередню участь в апараті управління підприємством;

2) ресурси підприємства (майновий та виробничий потенціал) – це фінансові та нематеріальні ресурси, кількість зайнятих працівників, основні та оборотні фонди, запаси, документи, звітність, інформаційна забезпеченість, технологія процесу виробництва тощо;

3) рівень кваліфікації персоналу організації, їх здатність розвиватися та розвивати підприємство;

4) маркетинговий потенціал – охоплює ринок, а саме здійснює дослідження на ринку, аналіз поведінки споживачів, прогноз майбутньої діяльності

потенційних конкурентів, керування інструментами рівня конкурентоспроможності продукції на ринку;

5) фінансовий потенціал складається з усіх тих фінансових ресурсів, що задіяні у виробничо-господарській діяльності підприємства (статутний, оборотний, додатковий, резервний капітали, фонди накопичення тощо);

6) інформаційний потенціал підприємства характеризує рівень володіння інформаційними ресурсами та інформаційними системами, їх здатність до генерування, трансформування та використання нових знань;

7) інноваційний потенціал підприємства – це рівень володіння та використання підприємством сучасних методів науково-технічного забезпечення. [37, с.130-131]

Як бачимо, стратегічний потенціал в програмі розвитку підприємства можна вважати «підґрунтям», від якості якого залежить подальше створення та збільшення конкурентних переваг підприємством, а також поліпшення своєї продукції та технології виробництва. Особливу увагу привертає охоплення потенціалу, що включає максимально можливе виробництво при використанні існуючих ресурсів організації. Поняття «програма розвитку підприємства» та «потенціал» є взаємозалежними та вимагають їх сукупного розгляду при дослідженні одного з них. [11, с.8-9]

Розглядаючи програму розвитку, вже зазначалося, що існує велика кількість стратегій, але кожна з них застосовується до якогось конкретного підприємства. Саме тому для обрання стратегії, перш за все, необхідно оцінити його сучасний стан, сильні, слабкі сторони, можливості, та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього середовища. Для цього доречно застосувати SWOT-аналіз.

Головною метою SWOT-аналізу є забезпечення процесу стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони підприємства та його можливості та загрози. Під сильними та слабкими сторонами потрібно розуміти внутрішні фактори впливу, що пов'язані зі структурою та поточним станом

організації, можливості та загрози відносять переважно до зовнішнього середовища та надають певні перспективи компанії. [68]

Проведення SWOT-аналізу дозволяє проаналізувати потенційні взаємодії сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами, для формування стратегії розвитку підприємства. [43, с.184]

Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно визначити фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства та проаналізувати рівень їх впливу, розглянути ймовірність реалізації можливостей та визначити їх ефект на компанію, надати оцінку ймовірності виникнення загроз та впливу на діяльність підприємства, провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, розглянути сильні та слабкі сторони компанії та надати їм оцінку, побудувати матрицю SWOT-аналізу.

Здійснюючи аналіз середовища потрібно звертати увагу, що можливості та загрози можуть змінювати свій характер, так нереалізована можливість може перетворитися у потенційну загрозу, якщо її використає конкурент, або навпаки, загроза, яка була проігнорована, може створити додаткову конкурентоспроможну перевагу для компанії, якщо конкуренти її не усунули. [43, с.184]

В загальному, потрібно звертати увагу на те, що досягнення стратегічних цілей підприємства можливе лише за умови якісної та чіткої координації всієї діяльності підрозділів підприємства.

Для цього повинен застосовуватися метод систематизації усіх етапів формування програми розвитку. (рис.1.6)



Рисунок. 1.6 Основні етапи процесу формування програми розвитку
Примітка. Розроблено автором на основі [33, с.123].

Як бачимо з рис. 1.6 процес формування та реалізації програми розвитку охоплює різні етапи, серед яких: визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії. [33, с.123]

Для розробки програми розвитку підприємство необхідно визначити тип стратегії розвитку (захисна, пасивна, мінлива, активна), але для цього потрібно

враховувати інтегральний показник, який утворюють якісні та кількісні показники. [29, с.75]

Загалом інтегральний показник для виробничого підприємства включає таку групу показників:

- 1) показники фінансової стійкості;
- 2) показники виробничої стійкості;
- 3) техніко-технологічні показники;
- 4) показники рентабельності;
- 5) показники соціальної стійкості.

А кожна із цих груп має свої складники. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2. Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства

Назва показника	Сутність
1	2
Показники фінансової стійкості	
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.
1.2 Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності
Показники виробничої стійкості	
2.1 Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.
2.2 Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які: зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг
2.3 Матеріаломісткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.
2.4 Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.

Продовж. табл.1.2

Техніко-технологічні показники	
3.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду
3.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.
Показники рентабельності	
4.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності
4.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство
4.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.
Показники соціальної стійкості	
5.1. Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.
5.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [12]

З табл. 1.2 видно, що процес визначення типу стратегії розвитку підприємства є важким, при цьому результатом стратегії є формулювання напрямків діяльності підприємства, що здатні забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Отже, проаналізувавши методичні основи до побудови програми розвитку підприємства дозволяють не лише покращити процес формування стратегії, але й дати оцінки сучасній програмі розвитку. Завдяки застосуванню даних методів можна визначити ефективність і необхідність змін в чинній програмі розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Комплексний аналіз діяльності підприємства як передумова формування програми розвитку

Від початку свого заснування, а саме з 1956 року підприємство під назвою «Хмельницькзалізобетон» випустило сотні тисяч залізобетонних, бетонних, столярних виробів за допомогою яких було побудовано безліч житлових будинків, шкіл, фабрик, ринків, заводів та інших об'єктів.

На сьогодні, підприємство існує та функціонує в межах товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (скорочено ТДВ «Хмельницькзалізобетон»), дана форма власності була затверджена рішенням установчих зборів від 16.09.2010 р., до цього часу організація найменувалася, як відкрите акціонерне товариство «Хмельницькзалізобетон».

Товариство здійснює свою діяльність в межах Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших законів України.

З підприємством ТДВ «Хмельницькзалізобетон» активно співпрацюють велика кількість організацій по всій Україні, серед яких можна виділити Кам'янець-Подільський цементний завод, Криворізький металургійний завод, КП «Житлобуд», комунальна організація «Хмельницькбудзамовник», КП «Укрстандарт», ТОВ «Кривбасцемент» та інші.

Високий рівень співпраці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечує шляхом своєї відкритості до інноваційного процесу, підприємство практично кожного року впроваджує новітні, сучасні технології міжнародного зразку, так у 2008 році організація запозичила екструдерну технологію фінської компанії «Elematic», за допомогою якої здійснюється виробництво попередньо-напружених плит перекриття, у 2013 році була відкрита нова виробнича лінія

німецької фірми «Weiler», що дозволило збільшити рівень виробництва залізобетонних попередньо-напружених паль та перемичок, з 2018 до 2023 року підприємство зосередилося на збільшенні кількості номенклатури виробів шляхом завершення будівництва нового цеху, що спеціалізується на виробництві дорожніх елементів.

Особливістю підприємства «Хмельницькзалізобетон» є випробувальна лабораторія, що розташована на базі підприємства і діяльність якої регулюється згідно до стандартів ДСТУ ISO/IES17025:2015.

Перед тим, як детальніше розглянути фінансово-господарську діяльність підприємства «Хмельницькзалізобетон» необхідно розглянути механізм її функціонування, а саме організаційну структуру підприємства.

Організаційна структура даної організації являє собою систему, кожний елемент якої виконує важливу роль в життєдіяльності підприємства «Хмельницькзалізобетон». (рис. А.1.).

Як бачимо з рис. А.1. організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена у вигляді лінійно-функціональної, що забезпечує чітку ієрархію між працівниками, кожний має свої обов'язки та виконує покладену на нього роботу, підвищує якість реалізації управлінських рішень.

Лінійно-функціональна організаційна структура слугує інструментом прямої передачі наказів до відповідних ділянок, але недоліком такої структури є бюрократичність, відсутність гнучкості та ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. [50]

На наступному етапі роботи необхідно розглянути структуру виробничої діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що дозволить отримати подальше уявлення про організацію виробництва підприємства. (табл. А.1)

Як бачимо з табл. А.1 організація виробництва на підприємстві «Хмельницькзалізобетон» побудована наступним чином: три основні цехи, кожен з яких забезпечує виробництво визначеної продукції; допоміжний цех (випробувальна лабораторія), що здійснює перевірку виробленої продукції

згідно до стандартів; основні технологічні операції, завдяки яким контролюються процеси виробництва; провідне устаткування, яке слугує інструментом підвищення якісних та кількісних показників виробництва.

Проаналізувавши елементи організації виробництва, можна стверджувати, що діяльність підприємства зосереджена на безперервному, стабільному виробництві, якість якого контролюється випробувальною лабораторією.

Далі розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2019-2023 рр., завдяки чому ми отримаємо загальну інформацію про стан підприємства «Хмельницькзалізобетон» та ефективність його діяльності. (Додаток А, табл. А.2)

Згідно даних табл. А.2, більшість техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2019–2023 рр. є позитивними, що свідчить про економічний розвиток підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2019-2023 рр. постійно коливався, але в 2023 році збільшився на 272 979 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком та сягнув 849 716 тис. грн., що є найбільшим показником за останні п'ять років. Чистий прибуток за 2023 рік становить 39 367 тис. грн., що в порівнянні з 2022 р. на 11 938 тис. грн. більше.

Середньорічна вартість основних засобів на підприємстві з кожним роком нагромаджується, так протягом 2019-2023 рр., показник підвищувався на 2 998,5 тис. грн., 18 131 тис. грн., 32 563 тис. грн. та 4 296 тис. грн. відповідно, у звітному році показник дорівнює 185863 тис. грн.

Показник фондоддачі також збільшився та становить 2,76 грн./грн., що на 0,51 грн./грн. вище в порівнянні з 2022 роком.

Проте на підприємстві є техніко-економічні показники, що мають негативну тенденцію, так собівартість реалізованої продукції за 2023 рік збільшилася на 230 023 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком та становить 702 409 тис. грн.

Адміністративні витрати становлять 38 006 тис. грн., що на 11 511 тис. грн. більше в порівнянні з 2022 роком.

Рентабельність продажу та рентабельність продукції у 2023 році також зменшилися на 3,54% та 2,73% відповідно, в порівнянні з 2022 роком.

Здійснивши аналіз основних техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2019-2023 рр. доречно перейти до розгляду витрат за економічними елементами, що дозволить проаналізувати структуру витрат підприємства «Хмельницькзалізобетон». (Додаток А, табл. А.3).

Як бачимо з табл. А.3, сумарні витрати підприємства за звітний рік значно зросли та становлять 792 727 тис. грн., що в порівнянні з 2019 роком більше на 223 566 тис. грн.

Матеріальні витрати за останній звітний рік в сумарних витратах займають найбільшу частку 77,98% та становлять 618 200 тис. грн., найменшу частку займають інші витрати, значення їхнього показника дорівнює 7 948 тис. грн., а питома вага становить 1%.

На наступному етапі розглянемо основні засоби, вони є невід'ємною частиною підприємства, адже саме основні засоби приймають безпосередню участь в процесі виробництва протягом багатьох циклів. [28, с.1283] (табл А.4)

Як можна побачити з табл. А.4 підприємство до 2023 року постійно збільшувало чисельність основних засобів, але в звітному році дана тенденція порушилася і їх вартість зменшилася на 7 815 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком, такий спад створює певні ризики для компанії і може символізувати виникнення суттєвих проблем, що можуть завдати додаткових збитків та негативно відобразитися на діяльність підприємства. [53]

Розглянувши структуру основних засобів потрібно проаналізувати їх динаміку руху та стан, завдяки чому отримуємо загальну інформацію про придатність, оновлення, вибуття та приріст основних засобів. (табл. А.5)

Завдяки таблиця А.4 та А.5 ми отримали інформацію про стан основних засобів на підприємстві і варто зазначити, що деякі показники є негативними, так попри позитивну тенденцію підприємства до нагромадження основних засобів, за звітний рік вартість основних засобів зменшилася, при цьому коефіцієнт зносу

збільшився, а коефіцієнт придатності основних засобів зменшився, що негативно може відобразитися на функціонування підприємства.

Після аналізу основних засобів, розглянемо активи, що можуть бути переведені в готівку протягом одного виробничого циклу, а саме основні засоби. Як і на багатьох інших підприємствах, оборотні засоби на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлені у вигляді запасів, незавершеної продукції, або залишків готової продукції, готівки тощо. [38, с.995]

Розглянувши основні засоби підприємства, доречно перейти до оборотних засобів. Оборотні активи на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» являють собою запаси, залишки готової продукції, незавершене виробництво, різні дебіторські заборгованості та готівку. (Додаток А, табл. А.6)

Дані таблиці А.6 свідчать про те, що протягом 2019-2023 рр. вартість оборотних активів зростає на 132 546 тис. грн. та на кінець звітнього року становить 352 852 тис. грн., що є позитивною тенденцією для підприємства, з-за умови що нагромадження оборотних засобів не призведе до появи надлишку запасів сировини, продукції.

Особливої уваги потребує аналіз трудових ресурсів, ефективність управління якими визначає подальше досягнення цілей та завдань підприємства. [47, с.147]

На початку проаналізуємо рух робочої сили на підприємстві, що дозволить сформулювати загальне уявлення про ефективність управління трудовими ресурсами. (табл. А.7).

Дані таблиці А.7 про рух робочої сили на підприємстві за 2019-2023 рр. свідчать про негативну тенденцію, що призвела до зменшення кількості працівників, особливо це проявляється в показниках 2022 р. та 2023 р., де плінність кадрів становить 27% та 28% відповідно, що свідчить про серйозні проблеми в управлінні трудовими ресурсами.

Ще одним показником, який допоможе проаналізувати стан трудового ресурсу на підприємстві є фонд оплати праці. (табл. А.8)

Проаналізувавши дані таблиці А.8, можна зробити висновок, що фонд оплати праці має позитивну тенденцію, хоча надбавки та доплати за звітний рік є меншими в порівнянні з 2019 роком на 2305,5 тис. грн.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність підприємства «Хмельницькзалізобетон» перейдемо до розгляду потенціалу організації. Для початку проаналізуємо фінансову стабільність підприємства «Хмельницькзалізобетон», для цього розрахуємо показники рентабельності, платоспроможності та ліквідності, що дозволить визначити фінансовий потенціал підприємства до кардинальних змін. (табл. 2.1)

Табл. 2.1 Аналіз рентабельності підприємства «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва коефіцієнтів	Формули	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/Середньорічна сума власного капіталу	$x > 0$ збільшення	0,22 5	0,17 2	0,20 5	0,06 4	0,08 6
2	Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / (Сума активів на початок року / 2 + Сума активів на кінець року / 2)	$x > 0$ збільшення	0,18 3	0,14 9	0,17 0	0,05 3	0,06 9
3	Коефіцієнт рентабельності продукції	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції	$x > 0$ збільшення	0,09 1	0,09 4	0,09 6	0,04 8	0,04 6
4	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / Загальновиробнича собівартість	$x > 0$ збільшення	0,11 7	0,12 2	0,12 2	0,05 8	0,05 6

Примітка. Розроблено автором на основі [3, 4, 5, 6, 7]..

Проаналізувавши рентабельність підприємства, з табл. 2.1 видно, що підприємство має позитивні коефіцієнти, але при цьому динаміка рентабельності зменшується, так коефіцієнт рентабельності власного капіталу зменшився на 0,139, рентабельність активів на 0,114, рентабельність діяльності на 0,061, а рентабельність продукції на 0,045, така тенденція до зменшення може поставити

під загрозу діяльність підприємство. Далі проаналізуємо платоспроможність підприємства, завдяки якій визначимо здатність підприємства до погашення короткострових зобов'язань за допомогою своїх грошових ресурсів. (табл. 2.2)

Табл. 2.2 Аналіз платоспроможності підприємства «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва коефіцієнтів	Формули	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал / Сума пасивів	$x > 0,6$	0,87 3	0,86 8	0,80 5	0,85 0	0,76 8
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів	< 1 зменшення	0,89 0	0,88 3	0,80 5	0,85 0	0,76 8
3	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	Власні оборотні кошти / Оборотні активи	$x > 0,1$	0,78 5	0,78 1	0,69 5	0,74 8	0,65 0
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	$x > 0$ збільшення	0,54 6	0,56 2	0,55 3	0,52 1	0,56 1

Примітка. Розроблено автором на основі [3, 4, 5, 6, 7].

Дані табл. 2.2 свідчать про хорошу платоспроможність підприємства, всі коефіцієнти знаходяться в межах норми, але при цьому динаміка росту коефіцієнта платоспроможності та коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами є негативною, що потребує додаткової уваги.

Проаналізувавши рентабельність та платоспроможність підприємства «Хмельницькзалізобетон», потрібно перейти до аналізу ліквідності підприємства, завдяки якому чи може підприємство швидко продати свої активи для погашення своїх зобов'язань. (табл. 2.3)

Табл. 2.3 Аналіз ліквідності підприємства «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва коефіцієнтів	Формули	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти/Поточні зобов'язання	$0,1 < x < 0,2$	0,37 8	0,36 4	0,22 2	0,04 0	0,16 0
2	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	$2 < x < 3$	5,34 4	5,18 5	3,27 6	3,95 9	2,85 9
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – виробничі запаси – незавершене виробництво – товари) / Поточні зобов'язання	$0,5 < x < 1$	4,36 9	4,24 9	2,57 5	3,01 4	2,25 7

Примітка. Розроблено автором на основі [3, 4, 5, 6, 7]..

З табл. 2.3, аналіз ліквідності підприємства «Хмельницькзалізобетон» показав, що підприємство є ліквідним, але коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться поза межами норми, що є негативним явищем. Проаналізувавши показники фінансового стану (рентабельність, платоспроможність та ліквідність) підприємства «Хмельницькзалізобетон», можна побачити, що організація є фінансово стабільною, тому що більшість показників знаходяться в межах нормативного значення, проте спостерігається негативна динаміка росту, що в подальшому може призвести до серйозних проблем. [40]

Далі потрібно розглянути виробничий потенціал підприємства «Хмельницькзалізобетон», для цього необхідно розглянути ефективність використання основних та оборотних фондів, від рівня використання яких залежать темпи розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

За даними таблиці А.4 проаналізуємо ефективність використання основних засобів, що дозволить визначити стан та рівень залученості матеріальних активів підприємства до виробництва. (табл. А.9)

Проаналізувавши показники ефективності використання основних засобів за 2019-2023 рр. таблиці А.9, слід відзначити, що середньорічна вартість основних засобів кожного року збільшується, а рентабельність постійно

коливалася і в 2022 та 2023 досягла критичних показників 36,7% та 47,8% відповідно.

На наступному етапі потрібно розглянути ефективність використання оборотних активів за 2019 та 2023 рр. (табл. А.10)

Проаналізувавши таблиці А.10, слід зазначити, що динаміка показників ефективності використання оборотних активів за 2019-2023 рр. має значні позитивні аспекти. Так за останні досліджувані п'ять років підприємство підвищило середньорічну вартість оборотних засобів на 296 984 тис. грн., валовий прибуток збільшився на 7 594 тис. грн., а коефіцієнт оборотності оборотних активів та рентабельність оборотних активів мають позитивне значення. Проте є й негативні ознаки в динаміці, матеріальні витрати за 2023 рік в порівнянні збільшилися на 190 014 тис. грн., а матеріаловіддача зменшилася на 0,12. Далі проведемо загальну оцінку активів підприємства на 2023 рік ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за допомогою аналізу балансу. (табл. А.11)

Аналіз даних таблиці А.11 свідчить про те, що за 2023 рік капітал підприємства «Хмельницькзалізобетон» збільшився на 96 304 тис. грн. Причиною збільшення капіталу стало накопичення оборотних активів на 100 111 тис. грн.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є потужним підприємством, що ефективно здійснює свою діяльність і показники якого свідчать про високий рівень потенціалу до розвитку.

2.2. Практичні аспекти розробки програм розвитку підприємства

Проаналізувавши теоретичні напрацювання з питань програм розвитку підприємства, перейдемо до розгляду практичних аспектів розробки програми розвитку на прикладі підприємства «Хмельницькзалізобетон».

На сьогодні, підприємницька діяльність керується великою кількістю законодавчих актів, що стосуються організації управління та стратегічного управління.

Проте чіткого закону, який контролював лише формування та реалізацію програми розвитку підприємства, на даний момент, немає.

Його альтернативою є цілий список законів, що стосуються різних напрямів економіки підприємства та мають свій вплив на формування стратегії компанії – це Закон України «Про підприємництво» [42], Закон України «Про акціонерні товариства», Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про інвестиційну діяльність», Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»[41]. Ці та інші закони створюють для підприємства певні умови їх діяльності, здійснюють контроль над їхньою взаємодією.

Перед тим як перейти до детального розгляду структури програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон», необхідно описати процес розробки стратегії розвитку, що включає функції та обов'язки керівників, відділів, підрозділів організаційної структури. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 Функції керівників, підрозділів, відділів організаційної структури в системі програми розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва	Функції
1	2
Генеральний директор	Особа, яка приймає безпосередню участь у розробці та затверджує стратегічну програму, заходи по розвитку будівельної діяльності підприємства.
Референт-секретар	Секретар забезпечує організацію документації з виконання програми розвитку.
Директор з питань фінансів і економіки	Бере участь у розробці стратегічної програми, здійснює управлінський облік результатів фінансово-господарської діяльності згідно програми, контролює фінансово-розрахункові та кредитні операції, визначає розмір матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для реалізації завдань програми розвитку.
Головний бухгалтер	Контролює організацію бухгалтерського обліку завдань програми розвитку

1	2
Бухгалтерія	Підпорядковується головному бухгалтеру та виступає виконавцем завдань стратегії підприємства. Відіграє не менш важливу роль, ніж керівники, адже саме бухгалтерів забезпечує відповідних користувачів, насамперед управлінський склад, повними та неупередженими даними про фінансове становище ТДВ «Хмельницькзалізобетон», фінансові витрати та результати від виконання завдань.
Технічний директор	Бере участь у розробці стратегічної програми, здійснює контроль над технологічною основою програми розвитку, вдосконалення процесу виробництва, відповідальний за процеси визначення обсягів робіт, плану виконання внутрішніх робіт тощо.
Комерційний директор	Бере участь у розробці стратегічної програми, контролює організацію та виконання завдань пов'язаних з продажами, закупками, логістикою це топ-менеджер, який комплексно керує продажами, закупками, логістикою і маркетингом компанії.
...	...
Решта підрозділів та відділів	Усі інші підрозділи виконують завдання програми розвитку згідно своїх компетенцій, під наглядом призначених контролюючих осіб.

Примітка. Розроблено автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Згідно даних таблиці 2.4, можна описати процес розробки та впровадження програми розвитку на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» таким чином:

1) На початковому етапі здійснюється аналіз середовища, спрогнозовується майбутній розвиток, визначають потенційні можливості та загрози, здійснюють оцінку рівня конкурентоспроможності та теперішнього стану (як правило, даний процес базується на узагальненій звітності кожного підрозділу про результати своєї діяльності за минулий період)

2) Далі розробкою програми розвитку та її заходів займається генеральний директор та група підпорядкованих йому директорів (технічний, з питань фінансів і економіки, комерційний), здійснюється визначення стратегічних напрямів підприємства та завдань, з яких складається їхня реалізація.

3) На третьому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятних стратегічних напрямів підприємства.

4) На четвертому етапі розробки програми розвитку здійснюється деталізація завдань, визначаються виконавці та контролюючі особи, узгоджуються терміни виконання.

5) На п'ятому етапі розробки програми розвитку призначається координаційно-погоджувальна рада (в склад якої, зазвичай, входять директори підприємства, Голова профкому та Голова Наглядової ради)

6) На шостому, крайньому етапі, стратегічна програма та заходи по розвитку будівельної діяльності підприємства затверджуються генеральним директором.

Водночас планування програми розвитку формується завдяки використанню внутрішніх корпоративних документів, головною місією організацією та даних отриманих в результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Описавши процес розробки програми розвитку, доречно перейти до розгляду її структури.

На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» програма розвитку має таку назву, як «Стратегічна програма та заходи по розвитку будівельної діяльності підприємства». Стратегічна програма організації складається кожного року, з можливістю перегляду раз в квартал. Структура програми представлена у вигляді таблиці. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 Шаблон стратегічної програми розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

<i>№</i>	<i>Стратегічні напрямки</i>	<i>Функціональне управління</i>	<i>Завдання</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Контролююча особа</i>
1	2	3	4	5	6	7
1...

Примітка. Авторська розробка.

Як бачимо з табл. 2.5, програма розвитку побудована за допомогою табличного методу та методу групування. Завдяки застосуванню даних методів значно спрощується класифікація заходів розвитку та механізм контролю над реалізацією програми. Для розуміння значущості програми, розглянемо шаблон детальніше. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 Характеристика складових шаблону стратегічної програми розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва складових	Характеристика
1	2
№	Нумерація заходів (1, 1.1, 1.2, 2...)
Стратегічні напрямки	Стисла інформація про напрямок розвитку (пошук інвесторів, створення реклами, оформлення бізнес-плану...)
Функціональне управління	Назва виконавця, того, хто спеціалізується на виконанні конкретних видів робіт (підрозділ, філія, головне підприємство, інші організації)
Завдання	Детальна інформація про конкретний, стратегічний напрямок – опис конкретних, поетапних робіт чи показників, реалізація яких в сукупності спрямоване на досягнення мети заходу. (Стратегічний напрямок: Формулювання плану фінансування. Завдання: Надходження коштів..., Видатки...)
Термін виконання	Інформація про терміни виконання завдань (18.04.21, 18.09.23)
Виконавець	Особа, яка несе відповідальність за реалізацію завдань стратегічного напрямку згідно термінів виконання. (підрозділ, відділ, ПІБ виконавця)
Контролююча особа	Особа, що здійснює контроль над виконавцем та перевірку досягнутого стратегічного напрямку. (ПІБ виконавчої особи)

Примітка. Авторська розробка.

Як бачимо за даними табл. 2.5 такого типу структура програми розвитку дозволяє швидко орієнтуватися над виконанням завдань будь-якого напрямку, скеровувати дії, з-за потреби вносити корективи.

Ще одним аспектом програми розвитку є її місце в конкурентному середовищі. Для його визначення, необхідно здійснити розрахунок фінансово-економічних показників, на основі яких здійснюватиметься підрахунок загального інтегрального показника наведено в табл. 2.6 (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 Показники, що характеризують рівень розвитку ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Показник	Спосіб розрахунку	Значення показника			Нормативне значення
		Роки			
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1. Показники фінансової стійкості					
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	2,575	3,014	2,257	2,5
1.2 Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	0,805	0,850	0,768	0,5
2. Показники виробничої стійкості					
2.1 Частка оборотних активів у майні підприємства	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	0,472	0,553	0,573	Більше 0,5, зростання
2.2 Частка запасів в оборотних активах	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	0,263	0,238	0,223	До 0,5, зменшення
2.3 Матеріаломісткість	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	0,66	0,75	0,73	До 0,9, зменшення
2.4 Фондовіддача	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	3,4	2,9	3,5	3,3
3. Техніко-технологічні показники					
3.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	0,18	0,18	0,37	0,3
3.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	0,64	0,64	0,57	0,5

4. Показники рентабельності					
4.1. Рентабельність продукції	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг	12,17%	12,24%	5,81%	20%, збільшення
4.2. Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу	20,5%	6,4%	8,6%	20%, збільшення
4.3. Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	17%	5,3%	6,9%	20%, збільшення
5. Показники соціальної стійкості					
5.1. Плинність кадрів	Відношення чисельності працівників, що були звільнені за прогули, або інші порушення, до середньоспискової чисельності працівників.	6,64%	26,84%	28,15%	До 15%, зменшення
5.2. Продуктивність праці	Співвідношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників	1539,65	1248,35	1913,77	1700

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [2]

Згрупувавши показники рівня розвитку підприємства за допомогою табл. 2.6 можемо здійснити розрахунок інтегрального показника, що представлений у вигляді формули:

$$I_{rp} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \quad (2.1)$$

де I_{rp} – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кількість складників розвитку підприємства. [2, с.336]

Для кожного окремого складника розвитку підприємства застосуємо наступну формулу:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \left(\frac{E_j - K_j}{E_j} \right) * B_j \quad (2.2)$$

де K_j та E_j – розрахункове та нормативне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства;

B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства. [2, с.336]

Основою для розрахунків слугуватимуть дані фінансового звіту статистичні дані, а також вищераховані дані. Нормативне значення показників встановлюватимуть експерти на підприємстві, а вагомість показників визначатиметься експертним методом із призначенням найбільшого значення вагомості для найбільш значущих показників, в сумі усіх показників, вагомість дорівнюватиме «1». Здійснимо визначення інтегральних значень показників, що характеризують рівень розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон». (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 Інтегральні значення показників, що характеризують рівень розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Група показника	Показник	Вага	Ступінь впливу		
			Роки		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Груповий інтегральний показник					
1.Показники фінансової стійкості	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	0,075	0,28305	0,3	0,25
	1.2 Коефіцієнт фінансової незалежності	0,125			
Груповий інтегральний показник					
2.Показники виробничої стійкості	2.1 Частка оборотних активів у майні підприємства	0,05	0,2	0,2	0,22
	2.2 Частка запасів в оборотних активах	0,05			
	2.3 Матеріаломісткість	0,075			
	2.4 Фондовіддача	0,075			

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Груповий інтегральний показник					
3. Техніко-економічні показники	3.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,025	0,47	0,47	0,06
	3.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,025			
Груповий інтегральний показник					
4. Показники рентабельності	4.1. Рентабельність продукції	0,1	0,29	0,134	0,125
	4.2. Рентабельність власного капіталу	0,125			
	4.3. Рентабельність активів	0,125			
Груповий інтегральний показник					
5. Показники соціальної стійкості	5.1. Плинність кадрів	0,1	0,11	0,23	0,27
	5.2. Продуктивність праці	0,075			
Інтегральний показник рівня розвитку підприємства			0,953	0,911	0,925

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [Таблиця Б.1]

На основі таблиці 2.7 було визначено інтегральний показник рівня розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон» за 2021, 2022 та 2023 роки. Далі розглянемо шкалу обґрунтування подальшої стратегії розвитку підприємства. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [Таблиця Б.1, 2, с.338]

Згідно даних таблиць 2.7 та 2.8, результатом інтегральної оцінки рівня розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стали наступні значення $I_{2021}=0,953$, $I_{2022}=0,911$, $I_{2023}=0,925$ – в усіх трьох випадках підходить активно-наступальна стратегія.

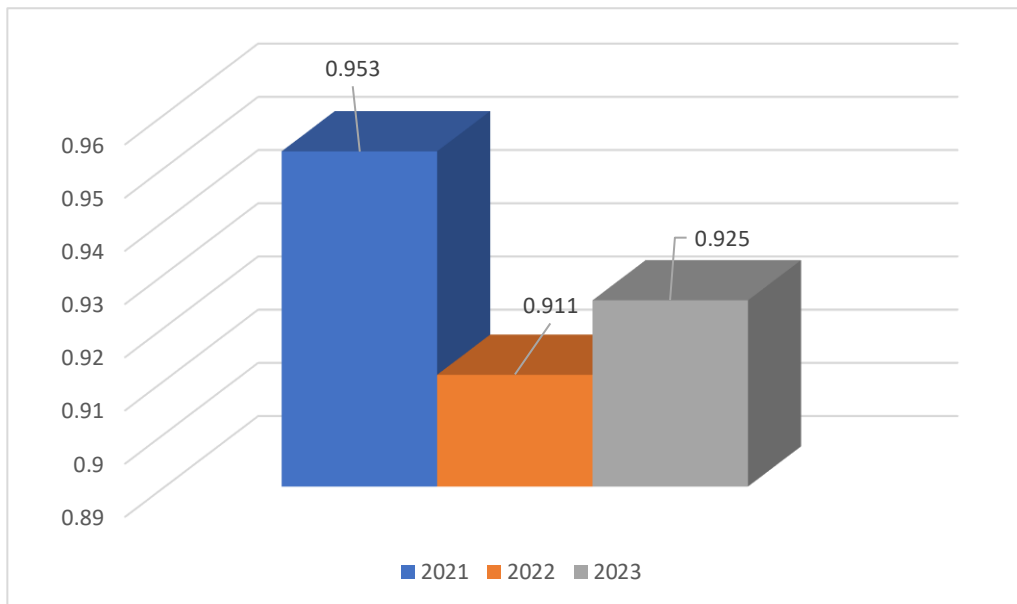


Рисунок 2.1 – Інтегральний показник розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Авторська розробка.

Активно-наступальна стратегія передбачає зайняття підприємством одного з найкращих місць на ринку в певній сфері діяльності. Дана стратегія є ризиковою та затратною, але при цьому вона може принести надзвичайні результати для організації. Зазвичай її застосовують для одного чи декількох разом взятих продуктів, тобто там, де діють сприятливі умови.

Проаналізувавши діяльність підприємства та розглянувши практичні аспекти розробки програми розвитку доречно узагальнити інформацію шляхом застосування SNW-аналіз та SWOT-аналізу.

SNW-аналіз представлений у вигляді таблиці, де зазначено список факторів, які повинні бути оцінені на підприємстві, тобто для того, щоб формувати стратегічні завдання, насамперед необхідно надати характеристику позиціям:

- S (Strength) – сильна позиція (сильний ресурс),
- N (Neutral) – нейтральна позиція (нейтральний ресурс),
- W (Weakness) – слабка позиція (слабкий ресурс). [67]

В умовах економічної кризи SNW-аналіз підприємства «Хмельницькзалізобетон» є досить доцільним під час прийняття рішення щодо змін в структурі компанії та впровадження нововведень. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 SNW-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
	Сильна позиція	Нейтральна позиція	Слабка позиція
Стратегія підприємства є застарілою та потребує оновлення, оцінюється як слабка.			+
Фінансовий стан підприємства характеризується збільшення чистого прибутку, можна оцінити як сильний.	+		
Рівень конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знаходиться на високому рівні, можна оцінити як сильний	+		
Організаційна структура підприємства розрахована на виконання завдань, оцінюється як нейтральна		+	
Чисельність працівників постійно змінюється, високий рівень плинності кадрів, оцінюється як слабкий			+
Витрати підприємства постійно збільшується, оцінюється як слабкий			+
Забезпеченість матеріальною базою знаходиться на високому рівні, оцінюється як слабкий	+		
Кваліфікація працівників знаходиться на базовому технологічному рівні		+	
Широкий асортимент товарів, оцінюється як високий	+		
Збільшення вартості амортизації, оцінюється як слабкий			+

Примітка. Розроблено автором на основі на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Розглянувши середовище підприємства «Хмельницькзалізобетон» за допомогою SNW-аналізу, можемо перейти до узагальнення сильних та слабких сторін організації, для цього потрібно застосувати SWOT-аналіз, що дозволить визначити можливі, альтернативні напрями покращення діяльності товариства. (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 Матриця SWOT-аналізу підприємства «Хмельницькзалізобетон»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Участь у державних програмах (2) 2. Збільшення ринкового сегменту (виробництво нових товарів) (2) 3. Зайняття нових ринків (2)	1. Ріст цін на сировину. (3) 2. Інфляція (2) 2. Зниження рівня вільної робочої сили на ринку (3) 3. Поява нових конкурентів (2)
	Слабкі сторони	1. Розширення асортименту товарів для участі в державних програмах. 2. Використання високої якості продукції для зайняття нових ринків	1. Використання виробничого потенціалу мінімізації впливу інфляції. 2. Запровадження механізмів утримання персоналу для зниження впливу нестачі робочої сили
	Сильні сторони	1. Хороший потенціал виробничої потужності (3) 2. Широкий асортимент товарів. (2) 3. Висока якість продукції. (3) 4. Кваліфікованість та досвідченість персоналу. (2)	1. Зниження собівартості продукції шляхом взяття участі у державних програмах. 2. Розвиток маркетингової стратегії для зайняття нових ринків

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [68]

Проаналізувавши внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони підприємства), зовнішнє середовище (можливості та загрози) складемо їх попарно, щоб сильні та слабкі сторони перетнулися з можливостями та загрозами. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, що сформульовані на основі сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
Поле СіМ	1. Потреба в збільшенні ефективності використання виробничих потужностей.	3
	2. Потреба в оновленні асортименту продукції для взяття участі у державних програмах пов'язаних з відновленням інфраструктури, будівництвом оборонних споруд або забезпеченням житлом переселенців	2
Поле СліМ	1. Неспроможність збільшення виробництва сегментів товарів внаслідок високої плинності кадрів.	3
	2. Неспроможність освоєння нових ринків внаслідок низькоефективної маркетингової політики.	2
Поле СіЗ	1. Зниження якості продукції внаслідок збільшення росту цін на сировину.	3
	2. Зниження частки кваліфікованого персоналу через нестачу трудового ресурсу на ринку праці	3
Поле СліЗ	1. Збільшення собівартості продукції внаслідок появи нових конкурентів на ринку.	2
	2. Підвищення рівня застарілості обладнання через інфляцію.	3

Примітка. Розроблено автором на основі [68]

Склавши попарно сильні та слабкі з можливостями та загрозами та визначивши проблеми, необхідно побудувати таблицю та узагальнити стратегічні альтернативи, що сформульовані на основі сильних та слабких сторін

з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформульовані на основі сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
Поле СіМ	1. Підвищення рівня ефективності використання виробничих потужностей.	3
	2. Використання грошових ресурсів для розширення асортименту товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для участі в державних програмах розвитку пов'язаних з відновленням інфраструктури, будівництвом оборонних споруд або забезпеченням житлом переселенців.	3
Поле СліМ	1. Розробка інструментів регулювання соціального становища на підприємстві, серед яких матеріальна допомога співробітниками, які постраждали від війни, психологічна підтримка, волонтерська діяльність, впровадження програми підтримки сімей, збереження робочих місць за тими, хто був призваний до лав Збройних сил України.	3
	2. Проведення рекламної компанії.	2
Поле СіЗ	1. Пошук альтернативних постачальних, укладання довгострокових контрактів на постачання сировини задля зменшення собівартості продукції	2
	2. Вдосконалення систем навчання для підвищення чисельності кваліфікованих працівників.	3
Поле СліЗ	1. Застосування технологій пов'язаних з економією ресурсів, а саме впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва, щоб уникнути перевитрат сировини, використання альтернативних джерел ресурсів, зокрема енергетики тощо.	3
	2. Пошук нових альтернативних, дешевших обладнань виробництва	2

Примітка. Розроблено автором на основі [68]

Провівши SWOT-аналіз підприємства «Хмельницькзалізобетон» було визначено шляхи розвитку проблем та оцінку факторів вагомості. Для розробки програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон» необхідно встановити чітку мету, яка скеровуватиме основну діяльність організації. Мета складається з різних цілей, які потрібно узагальнити. (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 Узагальнення цілей ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва групи	Цілі організації
Виробничі	1. Підвищення рівня ефективності використання виробничих потужностей за рахунок створення додаткового цеху з виробництва модульних бетонних блоків для укриттів, оборонних споруд, бомбосховищ.
Техніко-технологічні	1 Розширення асортименту товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для участі в державних програмах пов'язаних з відновленням інфраструктури, будівництвом оборонних споруд або забезпеченням житлом переселенців
Економічні	1. Застосування технологій пов'язаних з економією ресурсів, а саме впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва, щоб уникнути перевитрат сировини, використання альтернативних джерел ресурсів, зокрема енергетики тощо
Соціальні	1. Вдосконалення систем навчання для підвищення чисельності кваліфікованих працівників. 2. Розробка інструментів регулювання соціального становища на підприємстві, серед яких бронювання працівників, запровадження матеріальної допомоги співробітникам, які постраждали від війни, психологічної підтримки, залучення волонтерської діяльності, впровадження програми підтримки сімей, збереження робочих місць за тими, хто був призваний до лав Збройних сил України.

Примітка. Розроблено автором на основі [68]

Отже, згідно дослідженню аспектів розробки програм розвитку підприємства було встановлено, що успішність впровадження програми розвитку залежить від ступеня підготовки, обрання методології та реалізації стратегії. Формування програми розвитку здійснюється поетапно, з врахуванням різних складових підприємства, під впливом зовнішнього середовища та інтересів зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Розробка інструментів покращення системи розробки програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон»

Мінливі умови сучасності створили для підприємства «Хмельницькзалізобетон» цілий ряд вагомих ризиків, що можуть завдати суттєвих збитків діяльності організації. Для передбачення можливих негативних ситуацій та швидкому їх запобіганню необхідно створення, впровадження та реалізації оновленої програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон», що дозволить ефективно розпланувати та реалізувати подальшу діяльність підприємства.

Процес формування програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон» повинен бути чітко побудованим та повинен дотримуватися певної послідовності:

- визначення основних проблем, з якими стикнулося підприємство;
- аналіз причини виникнення даних проблем і встановлення стратегічних цілей;
- вибір найбільш прийнятної стратегії;
- формування заходів реалізації стратегічного напрямку;
- узгодження засобів та інструментів забезпечення виконання заходу;
- впровадження механізму управління заходами та призначення відповідальних за виконання цілей згідно графіку;
- розрахунок очікуваного ефекту від реалізації стратегічних заходів.

Для кращого розуміння запропонований алгоритм покращення процесу формування програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон» розглянемо за допомогою рис.3.1.

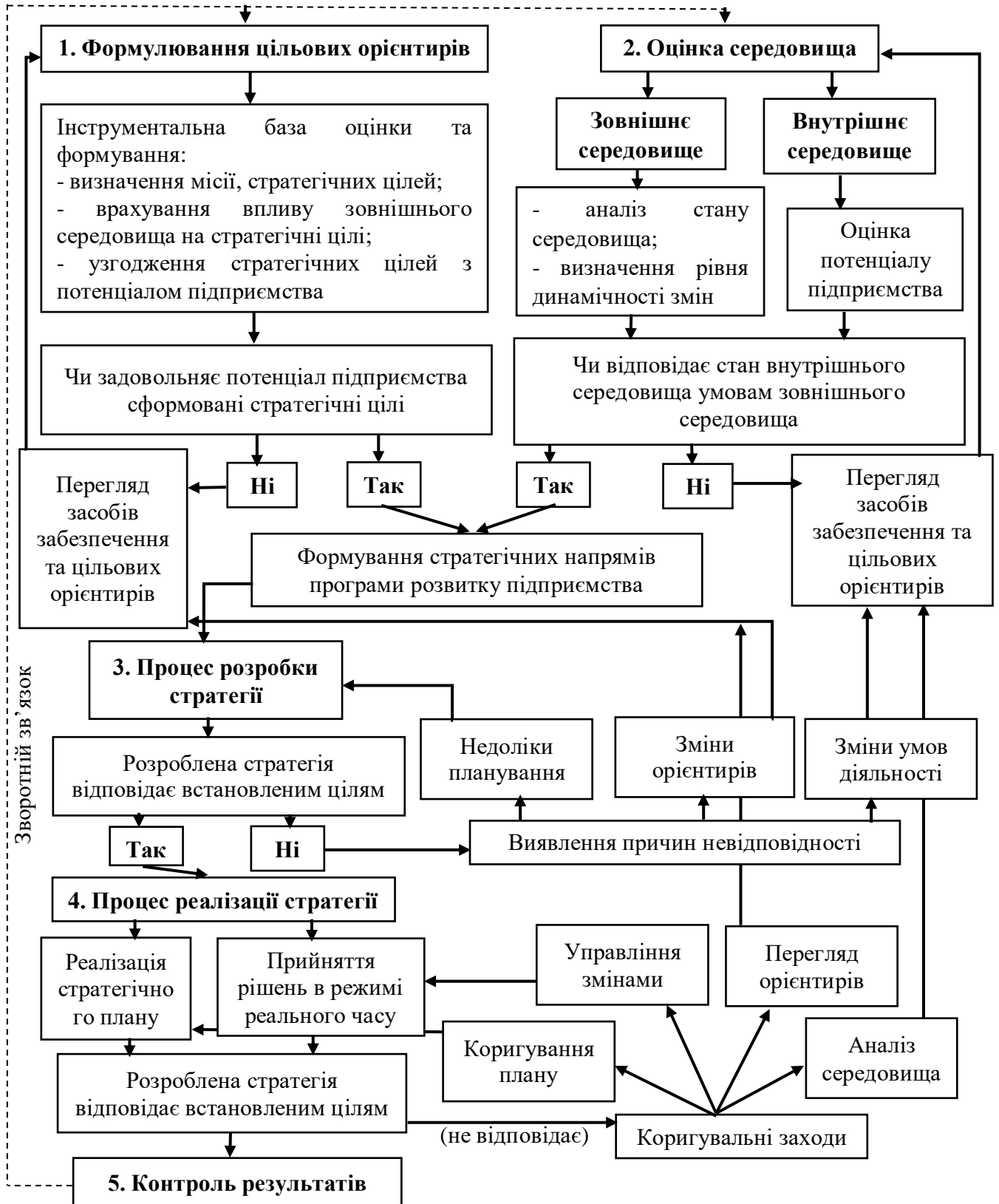


Рисунок 3.1. Оновлений процес формування і реалізації стратегії розвитку
 Примітка. Авторська розробка.

За допомогою рис. 3.1 було представлено оновлений процес формування і реалізації стратегії розвитку, завдяки такій схемі стратегія стане більш гнучкою

та ефективнішою. Перевагами такого типу процесу формування програми розвитку є:

- гнучкість;
- можливість коригування цільових орієнтирів на кожному етапі формування;
- врахування динамічності змін у зовнішньому середовищі та чинників внутрішнього середовища;
- паралельна реалізація стратегічних цілей так і завдань, що виникають в процесі діяльності підприємства.

Для реалізації оновленої програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон» необхідні інструменти стратегічного планування, які є запорукою успіху стратегії. В сучасних умовах, де відбуваються динамічні зміни, підвищується рівень конкуренції і технології постійно оновлюються застосування інструментів стратегічного планування є одним із найнеобхідніших засобів. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 Перелік сучасних інструментів аналізу діяльності підприємства

Назва	Основні показники	Характеристик
1	2	3
PESTLE-аналіз	P – Політичні. E – Економічні. S – Соціальні. T – Технологічні. L – Юридичні. E – Фактори навколишнього середовища.	Це стратегічний інструмент, що дозволяє покращити процес планування та реалізацію рішень, завдяки виявленню та аналізу зовнішніх чинників. PESTLE-аналіз є комплексним аналізом, який може допомогти підприємству «Хмельницькзалізобетон» отримати більше інформації про середовище, в якому воно працює, що дозволить спрогнозувати певні зміни та спроектувати згідно ним свою стратегію розвитку.
VRIO-аналіз	1. Цінність. 2. Рідкісність. 3. Наслідуваність. 4. Організація.	VRIO-аналіз слугує інструментом, що дозволяє визначити які з наявних ресурсів підприємства можна застосувати для підвищення конкурентних переваг. В загальному, даний метод дозволяє організації здійснити переоцінку ресурсів та можливостей для визначення їх унікальності та неповторності, з метою їх перетворення у надійний засіб для ведення конкурентної боротьби.

Продовж. табл. 3.1

Модель п'яти сил Портера	Рівень рентабельності Можливості Ризику	Модель п'яти сил Портера є інструментом, що дозволяє проаналізувати привабливість структури ринку за допомогою п'яти аспектів: 1. Загроза нових конкурентів. Який рівень загрози, наскільки важко буде конкурувати з новими конкурентами на ринку? 2. Загроза появи товарів-замінників. Чи важко буде замінити продукт, або послугу підприємства? 3. Залежність від споживачів. Який обсяг потреб покупців, чи відповідає пропозиція величині потребам? 4. Залежність від постачальників. Яка кількість постачальників на ринку, яка вартість їх послуг? 5. Галузева конкуренція. Який рівень конкуренції між наявними підприємствами на ринку?
SPACE-аналіз	Фактори стабільності обстановки, фактори промислового потенціалу, фактори конкурентних переваг, фактори фінансового потенціалу.	SPACE-аналізу – це метод, що призначений для аналізу стратегічної позиції підприємства на ринку та визначення подальших дій компанії. Метод базується на основі розгляду чотирьох груп показників, кожному фактору надається оцінка від нуля до шести, оцінку проводять експерти.

Примітка. Розроблено автором на основі [1,26, 31, 56]

За допомогою застосування інструментів аналізу наведених в таблиці 3.1, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» значно покращить свою систему планування. Проте потрібно пам'ятати, що для досягнення максимального ефекту програми розвитку, використання інструментів аналізу недостатньо, необхідно впроваджувати інструменти розробки стратегії.

Одним із інструментів покращення системи розробки стратегії є застосування моделі OKR. Модель OKR, Objectives and Key Results (Цілі та ключові результати) – це один із різновидів стратегічного планування, який організації використовують для встановлення цілей. Особливістю OKR є структура її цілей, модель формує одну конкретну ціль, яку потрібно досягти та ключові результати, заходи, що необхідні для досягнення даної цілі. Модель OKR зазвичай будують з основною, загальною ціллю вгорі та 3-5 підтримуючими заходами під нею. Даний метод для підприємства

«Хмельницькзалізобетон» можна трактувати так: «Підприємство «Хмельницькзалізобетон» буде (Мета) за оцінкою (ключові результати)». [65]

Для реалізації основної цілі OKR зазвичай використовують від 3 до 4 ключових результатів. Якщо чисельність ключових результатів буде меншою – це свідчатиме про те, що ціль можна підмінити результатом, якщо чисельність результатів буде більшою – тоді зусилля підприємства будуть розсіяні і не зможуть зосередитися на виконанні основної цілі.

Кінцевий ефект основної цілі вимірюється за допомогою суми ключових результатів. Оцінка реалізації вимірюється в межах від 0 до 100%, при цьому позитивне досягнення цілі оцінюється в межах 70-90%. Якщо досягнення цілі оцінюється у 100%, це свідчить про те, що ключові результати були досить легкими та не становили вагомої складності, якщо ціль OKR виконалася на 50%, це свідчить про певні негаразди у функціонування діяльності підприємства. Звичайно ж модель OKR має постійний характер застосування, не варто вносити корективи після однієї негативної реалізації цілі. [55]

Досить часто ключові результати можуть ділити на ключові завдання та ключові дії. Це потрібно для того, щоб підвищити максимальний рівень ефективності OKR-цілі. Ключові завдання – це завдання, які необхідні для досягнення ключових результатів. Переважно ключові завдання вимагають одного, або більше робочих днів. Ключові дії – це дрібніші завдання, що потрібні для реалізації ключових завдань. Термін виконання більшості ключових дій становить менше 6 годин. [64]

Розглядаючи застосування моделі OKR на підприємстві «Хмельницькзалізобетон» в контексті війни та повоєнного відновлення, то модель OKR принесе компанії ряд переваг, а саме дозволить організації оптимізувати свої цілі, збільшити ефективність управління бізнес-процесами, зосередити зусилля підприємства на покращення своєї діяльності. Ось основні переваги використання моделі OKR:

1. Гнучкість діяльності. Однією із особливостей моделі OKR є здатність оперативно реагувати на зміни в середовищі. Наприклад, в умовах війни, при

виникненні критичних ситуацій модель OKR дозволить організації спрямувати свої ресурси на забезпечення мінімального рівня функціонування, в іншому випадку, в умовах повоєнного часу, модель OKR зосередить діяльність підприємства на розширенні сфери діяльності підприємства.

2. Безпека. У критичних випадках, коли перед підприємством постають важливі питання, такі як забезпечення логістики, безпека працівників, або збереження основних клієнтів, то модель OKR дозволяє сформулювати критичні цілі та зосередити ресурси компанії на вирішення, послаблення даних проблем.

3. Довгострокові цілі. Під час повоєнного періоду модель OKR дозволить підприємству сфокусуватися на участі в різних тендерах, державних програмах пов'язаних з реконструкцією об'єктів, будівництвом нових житлових та виробничих будівель та розвитком країни.

4. Інноваційний характер. Російсько-українська війна завдала надзвичайних збитків ресурсному сектору України, саме тому модель OKR може допомогти підприємству «Хмельницькзалізобетон» у впровадженні процесів пов'язаних з економією електроенергії, або використанням вітчизняних ресурсів для зниження імпортової залежності.

5. Інвестиційна привабливість. Модель OKR у вітчизняній економіці не користується особливою популярністю, але закордоном її активно використовують відомі корпорації, такі як General Electric, Toyota, Bosch, Samsung та інші. Впровадження моделі OKR на підприємстві зможе привернути увагу, як вітчизняних, так і іноземних інвесторів. [32]

6. Соціальна роль. Під час російсько-української війни та повоєнного періоду застосування моделі OKR дозволить підприємству орієнтуватися на участь у державних проектах пов'язаних з будівництвом та відбудовою будівель, доріг, мостів, бомбосховищ тощо. Активна участь у відновленні держави значно підвищить рейтинг підприємства «Хмельницькзалізобетон» в очах суспільства.

Як бачимо, модель OKR є дієвим інструментом, який дозволить підприємству «Хмельницькзалізобетон» пристосуватися до тих загроз та небезпек спричинених війною, а також допоможе у відбудові України. Для

кращого розуміння моделі OKR, розглянемо її застосування на прикладі самого підприємства «Хмельницькзалізобетон». (рис. 3.2)



Рисунок 3.2. Модель OKR на підприємстві «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Авторська розробка.

За допомогою рис. 3.2 було представлено модель OKR, найголовнішим елементом якої є взаємозв'язок основної мети та допоміжних результатів, завдань. Завдяки такій характеристиці застосування методології OKR значно підвищить якість та ефективність системи розробки та реалізації програми розвитку. Ще однією перевагою методології OKR є відповідальність кожного працівника та прозорість завдань. (рис. 3.3)

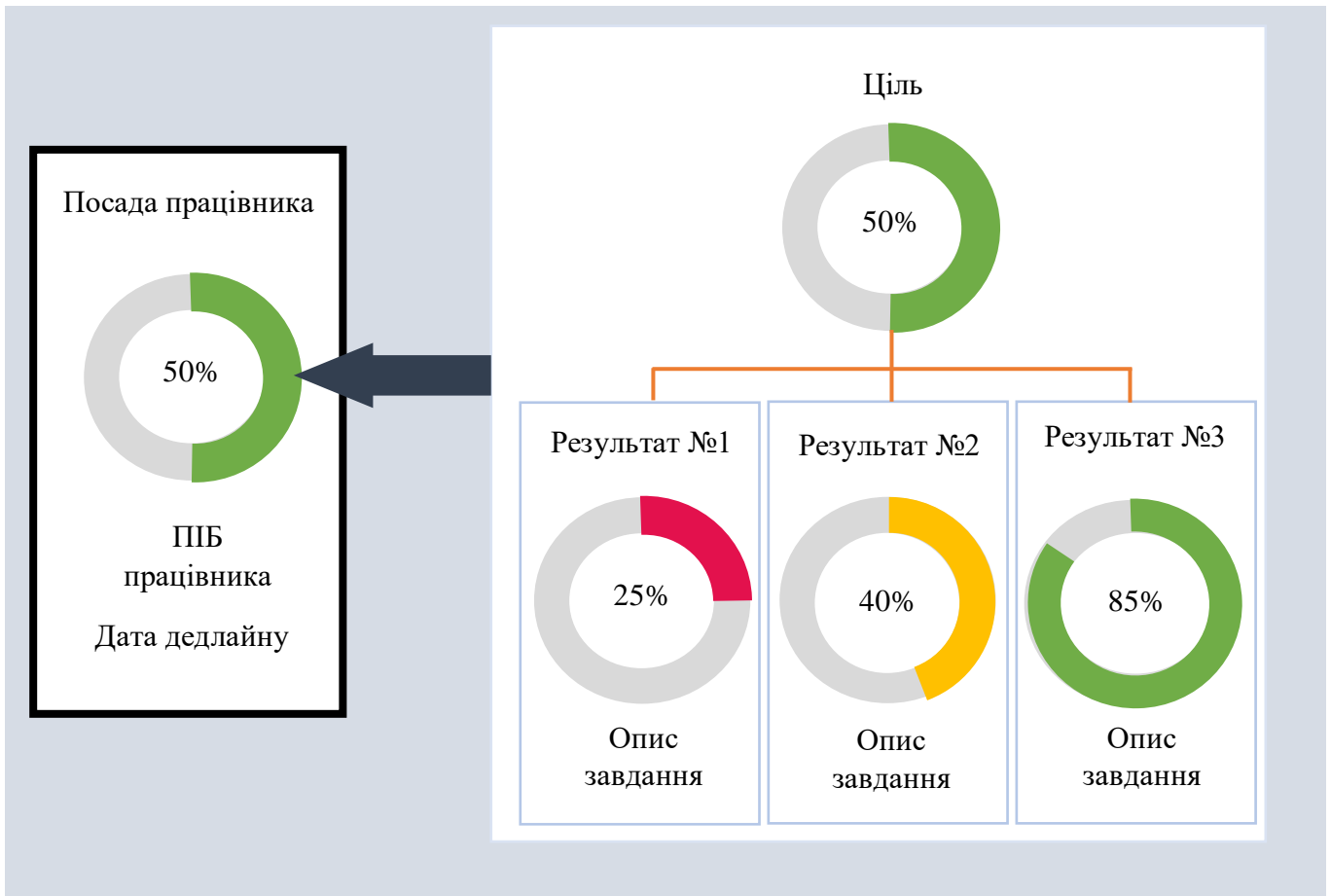


Рисунок 3.3. Прогрес працівника за моделлю OKR на підприємстві.

Примітка. Авторська розробка.

Після початку впровадження методології OKR в систему розробки стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон», практично кожний працівник зосередиться на реалізації ключових завдань та дій, менше відволікатиметься, а найголовніше відчуватиме свій вклад у розвиток компанії, адже щоденне виконане завдання потрохи наблизатиме організацію до своєї мети. [66]

Ще одним актуальним інструментом покращення системи розробки є впровадження системи CRM. Звичайно питання впровадження системи CRM вже давно не нове, але є декілька нюансів, що потребують уваги. У зв'язку з війною зовнішня та внутрішня політика Україна змінилася, та й саме підприємство «Хмельницькзалізобетон» значно змінилося за декілька років. Система CRM являє собою комплексний перехід підприємства на нову політику

розвитку, що враховує постійний зв'язок з клієнтами, зменшення витрат на реалізацію товарів та підвищення якості обслуговування клієнтів. [58]

В загальному, під системою CRM потрібно розуміти стратегію компанії, що бере участь в усіх організаційних аспектах пов'язаних із взаємодією клієнтами: реклама, продажі, доставка, обслуговування, виробництво нових продуктів тощо.

Основні переваги які надає система CRM для підприємств є:

- покращення взаємодії зі споживачами товарів (ведення історії продаж, врахування вподобань, пропозицій та скарг клієнтів);
- збільшення кількості продаж (автоматизування продаж та можливість відслідковувати етапи взаємодії зі споживачами);
- покращення бізнес-процесів (автоматизація щоденних задач та забезпечення їх прозорості)
- вдосконалення системи прийняття рішень (ведення аналізу про стан ринку та ефективність реалізації продукції);
- покращення комунікаційного аспекту в організаційній структурі (підвищення взаємодії та координації між підрозділами та відділами підприємства);
- зменшення розміру витрат (скорочення витрат на оплату праці за рахунок автоматизації бізнес-процесів);
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (передові CRM-системи збільшують здатність компанії пристосовуватися до динамічності змін та реагувати на нові потреби споживачів). [61]

Основною метою CRM-систем є автоматизація циклу управління підприємством, але для цього необхідно правильно обрати та впровадити CRM-систем. (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 Види CRM-систем

CRM-система	Переваги	Недоліки	Коротка характеристика
Bitrix24	система призначена для інтеграції з бухгалтерськими системами та ERP, локалізація українською	складність налаштування для специфічних потреб виробництва	Bitrix24 – це об'єднання необхідних інструментів для роботи цілої компанії. Документи, листування, дані про клієнтів зберігаються в одному місці і ніщо більше не загубиться.
Zoho CRM	досить легке впровадження в порівнянні з іншими платформами	потрібна адаптація під локальний ринок, більше підходить для малого бізнесу	Zoho CRM є системою, що призначена для аналітики, автоматизації продажів і маркетингу, акцій, підтримки і т.д. Якщо на підприємстві зареєстровано до 10 користувачів, Zoho CRM є безкоштовною.
Creatio (Terrasoft)	характеризується зручністю для великомасштабних підприємств	висока ціна	Creatio є унікальною CRM системою, що призначена для автоматизації внутрішніх, галузевих процесів компанії за допомогою технології no-code.
Microsoft Dynamics 365	враховує масштабність організації	висока вартість впровадження	Microsoft Dynamics 365 створена для автоматизації бізнес-процесів підприємств різних розмірів та галузей.
1С:CRM	1С:CRM що структурована під локальний ринок, зручна для підприємств України	система в основному підходить для малих та середніх підприємств	1С:CRM - це система для компаній з можливістю управління бізнес-процесами підприємства

Примітка: Розроблено автором [57,60,63,69,70].

За допомогою табл. 3.2 були наведені різні види CRM-систем, їх переваги та недоліки. Під час вибору та розробки CRM-систем необхідно акцентувати свою увагу, що кожна система має свої власні особливості, від яких залежить подальший вплив на систему розробки програми розвитку підприємства.

Отже, в даному підрозділі були розроблені потенційні інструменти вдосконалення системи формування програми розвитку підприємства «Хмельницькзаліобетон», спочатку був представлений оновлений процес формування і реалізації стратегії розвитку, запропоновані потенційні інструменти аналізу та модель OKR в ролі інструмента покращення планування

програми розвитку, також були запропоновані потенційні CRM-систем, які дозволять значно підвищити ефективність системи розробки стратегії підприємства «Хмельницькзалізобетон».

3.2. Економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності програми розвитку на підприємстві

Здійснивши розробку інструментів покращення системи розробки програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон» необхідно здійснити їх економічне обґрунтування. Обґрунтування є необхідним етапом планування, що дозволить визначити рівень доцільності впровадження інструменту на основі розрахунків фінансових результатів та потенційного соціально-економічного впливу на розвиток компанії. [70]

Для початку слід проаналізувати модель OKR. Для підприємства «Хмельницькзалізобетон» застосування моделі OKR може здатися специфічним та незвичним процесом, але насправді це не так. Розглянемо це на прикладі працівника, який місить бетон, враховуючи фізичну специфіку ціль моделі OKR може бути наступною – збільшити ефективність замісів, що включає такі ключові результати, як здійснювати 25 замісів за зміну без втрати якості, встановити середній час замісу – 15 хв, встановити обмеження для допущення помилок у замісах (1 випадок на зміну).

Якщо розглядати застосування моделі OKR для вимірювання ефективності директора, наприклад, комерційної діяльності підприємства «Хмельницькзалізобетон», то ціль може бути наступною – збільшити обсяг продажів залізобетонної продукції, що включати такі ключові результати: Збільшити загальний обсяг продажів на 15% за квартал, укласти 7 великих контрактів понад 7 млн грн з новими клієнтами, підвищити рівень задоволеності клієнтів до 90% за допомогою анкетування.

З вищезазначеної інформації, можна зробити логічний висновок, для кожного працівника підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» застосування

моделі OKR слугуватиме корисним інструментом, якщо цілі будуть зрозумілі та досяжними.

Якщо обґрунтовувати модель OKR, у числовому виразі, то це досить важкий процес, через те що ефективність діяльності працівників вимірюється по різному, наприклад, ефективність працівників у виробничих цехах вимірюється за допомогою таких показників, як обсяг виробленої продукції, якість, час виготовлення одиниці продукції, а ефективність працівників у відділенні збуту вимірюється такими показниками, як рівень задоволеності клієнтів, обсяг реалізованої продукції.

В загальному, найкращий показник, що може описати економічний ефект від застосування моделі OKR, в числовому виразі, є продуктивність праці. В середньому, велика кількість організацій, що впроваджують модель OKR, повідомляють про покращення продуктивності на 10-30%, залежно від того, яким чином застосовується методологія. Орієнтуючись досвідом компаній, що користуються моделлю OKR, визначимо умовний показник в 15% зростання продуктивності праці на підприємстві «Хмельницькзалізобетон» після застосування моделі OKR. Далі проведемо потенційні розрахунки змін. (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 Вихідні дані

Назва показника	Значення за 2023 р.	
Середньооблікова чисельність працівників (Ч)	осіб	444
Середня зарплата працівника (СП)	грн.	22 305
Продуктивність праці (ПП _{до})	%	70
Чистий прибуток (ЧП)	грн.	39 367 000
Витрати на впровадження моделі OKR (ВМ)	грн.	1 200 000

Примітка. Авторська розробка.

За допомогою даних таблиці 3.3 розрахуємо економічний ефект, якщо після впровадження моделі OKR продуктивність праці підвищиться на 15%. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 Показники економічного ефекту моделі OKR

Показник	Формула	Обчислення
Продуктивність праці (ПП _{після})	$ПП_{до} + 15\%$	$70\% + 15\% = 85\%$
Витрати на оплату праці	$Ч * СП * 12 \text{ місяців} + VM$	$444 \text{ ос.} * 22\,305 \text{ грн.} * 12 \text{ місяців} + 1\,200\,000 \text{ грн.} = 120\,043\,000 \text{ грн.}$
Економічний ефект (E)	$ЧП * ПП_{після} - ЧП * ПП_{до} - VM$	$39\,367\,000 \text{ грн.} * 0,85 - 39\,367\,000 \text{ грн.} * 0,7 - 1\,200\,000 \text{ грн.} = 4\,705\,050 \text{ грн.}$
ROI	$E / VM * 100\%$	$4\,705\,050 \text{ грн.} / 1\,200\,000 \text{ грн.} * 100\% = 392,08\%$

Примітка. Авторська розробка.

Провівши розрахунки, можна стверджувати, що застосування моделі OKR є економічно доцільним, так як показник ROI (Коефіцієнт рентабельності інвестицій) дорівнює 392,08%, а економічний ефект від впровадження склав 4 705 050 грн.

Проаналізувавши економічну доцільність моделі OKR перейдемо до обґрунтування впровадження CRM-систем для визначення економічної доцільності проекту.

Насамперед виберемо одну із вищезапропонованих CRM-систем, яку ми хочемо запровадити на підприємстві «Хмельницькзалізобетон». З моєї точки зору, найбільш прийнятною CRM-системою є Creatio.

Дана система може легко адаптуватися під потреби компанії, здійснює підтримку інтеграцій з іншими системами, призначена для широкомасштабних підприємств.

Звичайно, як і будь-яка CRM-система, Creatio потребує певний термін для впровадження, саме тому потрібно розрахувати очікувану тривалість впровадження Creatio систему підприємства «Хмельницькзалізобетон». (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 План впровадження CRM-системи на підприємство «Хмельницькзалізобетон»

№	Етап роботи	Початок	Кінець
1	2	3	4
1.	Підготовка проекту впровадження CRM-системи на підприємство.	1.03.2026	21.03.2026
1.1	Розробка проекту.	1.03.2026	9.03.2026
1.2	Розробка вимог від різних підрозділів та клієнтів	7.03.2026	12.03.2026
1.3	Формування ключових показників CRM-системи	13.03.2026	14.03.2026
1.4	Проведення тренінгів для працівників щодо вміння користуватися CRM-системою	14.03.2026	21.03.2026
2.	Вибір CRM-системи	22.03.2026	25.03.2026
2.1	Дослідження наявних на ринку CRM-систем за їх характеристиками	22.03.2026	23.03.2026
2.2	Обрання Creatio системи з врахуванням її можливостей, бюджету та масштабу	24.03.2026	25.03.2026
2.3	Проведення експериментального тестування Creatio системи	26.03.2026	27.03.2026
3.	Підготовка робочої групи	28.03.2026	31.03.2026
3.1	Призначення відповідальних працівників для навчання користуватися CRM-системою	28.03.2026	30.03.2026
3.2	Складання плану навчання кожного підрозділу, відділу підприємства	28.03.2026	31.03.2026
4.	Підготовка матеріальної бази	01.04.2026	12.04.2026
4.1	Закупівля необхідного обладнання для забезпечення функціонування CRM-системи.	01.04.2026	03.04.2026
4.2	Настроювання обладнання.	04.04.2026	08.04.2026
4.3	Навчання персоналу	09.04.2026	12.04.2026
5.	Впровадження Creatio системи	13.04.2026	25.04.2026
5.1	Отримання документів для дозволу користування CRM-системою	13.04.2026	15.04.2026
5.2	Запуск роботи CRM-системи	16.04.2026	22.04.2026
5.3	Складання звітності з впровадження CRM-системи	23.04.2026	25.04.2026

Примітка. Авторська розробка.

Отже, за допомогою табл. 3.5 було представлено графік впровадження CRM-системи на підприємство «Хмельницькзалізобетон», в загальному, термін виконання проекту становить 56 днів. Визначивши час впровадження CRM-системи перейдемо до розрахунку економічної доцільності проекту, для чого

необхідно скласти перелік основних витрат пов'язаних із впровадження CRM-системи. (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 Вартість впровадження CRM-системи на підприємство

№	Назва витрат	Сума, тис. грн.
1.	Вартість CRM-системи Creatio	500
2.	Закупівля необхідного обладнання для користування даною CRM-системи	1 500
3.	Витрати на навчання працівників	70
4.	Інші витрати пов'язані з впровадження CRM-системи	30
Загальна вартість впровадження проекту		2 100

Примітка. Авторська розробка.

Склавши перелік основних витрат пов'язаних із впровадження CRM-системи доречно застосувати метод NPV, що дозволить оцінити показники ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку. (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 Вихідні дані для оцінки ефективності інвестиційного проекту зі CRM-системи Creatio

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6
Вихідні інвестиції, грн.	-2 000 000	-200 000	-200 000	-300 000	-300 000
Вхідний грошовий потік, грн.	-	1 200 000	1 550 000	1 940 000	1 780 000
Ставка дисконтування, 10%	1	0,91	0,83	0,75	0,68
Дисконтування грошових потоків, грн.	-2 000 000	1 090 909	1 280 992	1 457 551	1 215 764
Накопичення дисконтоване сальдо сумарного дисконтованого потоку, грн.	-2 000 000	-1 109 091	-28 099	1 129 452	2 045 215
Чиста приведена вартість (NPV)	2 045 215				
Індекс рентабельності (PI)	2,023				
Дисконтований період окупності (DPP)	2 роки, 1 місяць				
Внутрішня норма дохідності (IRR)	36,23%				

Примітка: авторська розробка.

Провівши обчислення за допомогою табл. 3.7, було визначено, що чиста приведена вартість впровадження CRM-системи Creatio дорівнює 2 045 215 грн., індекс рентабельності становить 2,023, а дисконтований період окупності 2 роки та 1 місяць. Дані показники свідчать про позитивну економічну доцільність проекту. Впровадження CRM-системи, такої як Creatio, призведе до підвищення розміру прибутку підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», дозволить покращити фінансові показники та імідж підприємства і найголовніше стане хорошим інструментом покращення системи розробки програми розвитку.

Отже, було розроблено ряд заходів спрямованих на покращення системи формування програми розвитку підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яка включає оновлений процес формування і реалізації стратегії розвитку, сучасні інструменти аналізу діяльності підприємства, модель OKR та впровадження CRM-системи у діяльність організації. Також було обґрунтовано економічну доцільність застосування моделі OKR та визначено економічний ефект та план щодо впровадження CRM-системи.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення серйозної та актуальної проблеми, що пов'язана з формуванням програми розвитку підприємства. Основні висновки та пропозиції дослідження можна звести до такого:

1. За допомогою аналізу наукової літератури були опрацьовані теоретичні напрацювання понять «стратегія», «програма розвитку підприємства», «процес формування програми розвитку підприємства». Було теоретично доведено, що дані поняття є тотожними, оскільки характеризують процеси планування та установлення цілей досягнення яких сприяє розвитку підприємства. Розглядалися фактори впливу на формування програми розвитку підприємства, була наведена класифікація стратегій розвитку підприємства за ознаками, аспекти розробки програми розвитку. Теоретичній інформації дозволила зрозуміти, що стратегія розвитку є одним із найголовніших інструментів успішного функціонування та набуття конкурентних переваг.

2. Розглянуто методичні основи побудови програми розвитку підприємства, завдяки яким було визначено ознаки розвитку підприємства, модель потенціалу підприємства та його складові, метод SWOT-аналізу, потенційний процес формування програми розвитку, що складається з наступних етапів: визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії. Наприкінці був проаналізований метод розрахунку інтегрального показника, що впливає на вибір стратегії розвитку.

3. Здійснений комплексний аналіз основних техніко-економічних підприємства «Хмельницькзалізобетон», була розглянута організаційна структура та функції її складових, також був проведений аналіз основних, оборотних засобів та інших показників, було виявлено ряд позитивних, так і

негативних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Особливою загрозою для діяльності підприємства стала кадрова складова, показники якої протягом п'яти років постійно коливаються і спричинили високий рівень плинності кадрів, що негативно впливає на діяльність компанії. Виявлення таких негативних чинників, як зростання матеріальних витрат, собівартості продукції, зменшення кількості працівників, придатності основних засобів зумовило розробку інструментів покращення системи формування програми розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для вирішення даних проблем.

4. Встановлено, що програма розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» побудована на основі методу групування та представлена у вигляді таблиці. Завдяки даному типу побудови значно полегшується сприйняття і класифікація заходів розвитку та механізм контролю над реалізацією стратегії. Програма розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечує оперативність виконання цілей та завдань компанії, а також дозволяє зосередити увесь потенціал організації для досягнення загальної, головної мети. Узагальненням аналітичної частини роботи стало застосування SNW-аналізу та SWOT-аналізу, завдяки яким було узагальнено інформацію про те, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має хороший виробничий потенціал та виготовляє високоякісну продукцію, проте слабкими сторонами організації є висока собівартість продукції, надзвичайний рівень плинності кадрів, можливостями компаніями є налагодження виробництва та розширення асортименту товарів для участі в державних програмах пов'язаних з відновленням інфраструктури, будівництвом оборонних споруд або забезпеченням житлом переселенців, зайняття нових ринків, проте перед діяльністю підприємства стоять суттєві загрози, серед яких високий рівень інфляції, низький рівень робочої сили на ринку, ріст цін на сировину.

5. Запропоновано потенційні напрями покращення системи розробки програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон», для цього був представлений оновлений процес формування і реалізації стратегії розвитку завдяки якому значно підвищиться якість, ефективність та результативність стратегії розвитку, також були запропоновані потенційні інструменти аналізу та

модель OKR, завдяки якій ціль підприємства ділитиметься на завдання та розглянуто потенційні CRM-систем, впровадження яких підвищить ефективність системи розробки стратегії підприємства «Хмельницькзалізобетон».

6. Економічне обґрунтування інструментів покращення системи розробки програми розвитку підприємства «Хмельницькзалізобетон» дозволило визначити проаналізувати модель OKR, її економічну доцільність за рахунок наведення прикладів розробки цілей та ключових результатів для окремих категорія працівників підприємства, а також умовних розрахунком зміни продуктивності праці внаслідок впровадження моделі OKR в діяльність підприємства. Також було розглянуто доцільність впровадження CRM-системи в діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», складено графік реалізації CRM-системи, далі визначалися витрат пов'язані з інтеграцію платформи і завершальний етап обґрунтування стосувався розрахунку економічної доцільності за допомогою застосування NPV-методу, що дозволило визначити інвестиційну окупність, яка становить 2 роки та 1 місяць. Отримані результати підтверджують, що впровадження моделі OKR та CRM-системи Creatio дозволять автоматизувати управління бізнес-процесами на підприємстві, здійснювати оцінку ефективності діяльності кожного із працівників та підприємства в цілому, що зумовить покращення системи розробки програми розвитку підприємства.

Опрацьовані в цій роботі положенні можуть бути використанні на практиці функціонування як ТДВ «Хмельницькзалізобетон», так і інших організацій під час формування програми розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз VRIO - що це таке, визначення та поняття. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040593-vrio-analysis> (дата звернення: 08.11.2024)
2. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с. 3.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с. 4.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с. 5.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с. 6.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
8. Борисюк О.В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 23. 2018 р. С.160-164.
9. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економічна наука*. №1. 2020. С. 121-125.
- 10.Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберд М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.
- 11.Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. С. 99.
- 12.Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 346-352.

13. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. *Стратегія підприємства: конспект лекцій*. Суми : Сумський державний університет. 2016. С. 80.

14. Джерела формування фінансового капіталу підприємства. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/dzherela-formuvannya-finansovogo-kapitalu-pidpriemstva.html> (дата звернення: 12.12.2024)

15. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2(82). С. 152–160.

16. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с. 32.

17. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с. 33.

18. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с. 34.

19. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с. 35.

20. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с. 32.

21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с. 36.

22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с. 37.

23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с. 38.

24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с. 39.

25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.

26. Інструменти стратегічного планування URL: <https://xn--90aamhd6acrpq0s.xn--j1amh/teoriya/analiz-p-yaty-syl-maykla-portera/> (дата звернення: 09.11.2024)

27.Ковтуненко Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58

28. Колісник О.П., Поліщук М.С. Теоретичні аспекти обліку основних засобів. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1282-1289.

29.Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 41. 2022. С. 74-78.

30.Мариненко Н. Ю. Тенденції розвитку промислових підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 1

31.Метод SPACE-аналізу. URL: https://stud.com.ua/63013/marketing/metod_space_analizu#google_vignette (дата звернення: 09.11.2024)

32.Методика OKR — Objectives and Key Results. URL: <https://www.talent-management.com.ua/3295-metodika-okr-objectives-and-key-results/>(дата звернення: 10.11.2024)

33.Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 118-126.

34.Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 308–313.

35.Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 12.12.2024)

36. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://hzb.com.ua/> (дата звернення: 08.11.2024)

37.Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: <https://km->

news.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf (дата звернення: 06.11.2024)

38.Петренко А.Я., Попова В.Д. Організація обліку основних засобів та шляхи її вдосконалення. Мукачівський державний університет. 2018. № 18. С. 994-1001.

39.Пінчук Т.А., Теоретичні аспекти щодо програм розвитку на підприємствах. *Економіка та управління підприємством*. 2016. Вип. 3. С. 260-264

40.Показники оцінки фінансового стану підприємства. URL: <https://buklib.net/books/29185/> (дата звернення: 10.12.2024)

41.Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України №959-ХІІ від 16.04.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 05.12.2024)

42.Про підприємництво: Закон України № 785-ХІІ від 26.02.91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 10.12.2024)

43.Рокоча В.В. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни. *Навчальний посібник*. 2019. С. 215.

44.Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах невизначеності як передумова забезпечення фінансово-економічної безпеки. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5140/1/1.pdf> (дата звернення: 11.12.2024)

45.Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_adminis_tuvannya_ch1/index_4.htm (дата звернення: 11.12.2024)

46.Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки. URL: <https://buklib.net/books/23424/> (дата звернення: 12.12.2024)

47. Стратійчук В.М., Новак І. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6(23). С. 146-150.

48. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 15. С. 764–770.

49.Сутність стратегії та «стратегічний набір». URL: <http://moodle2.snu.edu.ua/mod/book/view.php?id=46498&chapterid=867> (дата звернення: 12.12.2024)

50.Типи організаційних структур управління підприємством. URL: <https://buklib.net/books/32066/> (дата звернення: 10.12.2024)

51.Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5306> (дата звернення: 13.12.2024)

52.Філіна С. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. № 192. 2024. С. 120-124.

53.Частка основних засобів в активах. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/260-chastka-osnovnikh-zasobiv-v-aktivakh> (дата звернення: 05.12.2024)

54.Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародні економічні відносини: Актуальні проблеми економіки*. № 7 (277).. 2024. С. 320-325.

55.Що таке OKR? Цілі і ключові результати для команди. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-okr-czili-i-klyuchovi-rezultati-dlya-komandi/> (дата звернення: 08.11.2024)

56.Що таке PESTLE-аналіз і навіщо він маркетологу. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (дата звернення: 09.11.2024)

57.1С:CRM. URL: <https://xn--11ahc.xn--j1amh/catalog-crm/cloud/1c-crm> (дата звернення: 11.11.2024)

58. AI-орієнтована no-code платформа для автоматизації процесів та CRM. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/analiz-p-yaty-syl-maykla-portera/> (дата звернення: 09.11.2024)

59.AnalizUA URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (дата звернення: 08.11.2024)

60.bitrix 24. URL: <https://www.bitrix24.com/> (дата звернення: 11.11.2024)

61.CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/analiz-p-yaty-syl-maykla-portera/> (дата звернення: 09.11.2024)

62.Forbes: Система цілепокладання OKR зробила Google видатним. Як її адаптувати під свій бізнес. URL: <https://forbes.ua/leadership/sistema-tsilepokladannya-okr-zrobila-google-vidatnim-yak-ii-adaptuvati-pid-sviy-biznes-05082021-2212/> (дата звернення: 10.11.2024)

63.Microsoft Dynamics 365. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics-365> (дата звернення: 09.11.2024)

64.OKRs, Objectives and Key Results: Everything You Need To Know. URL: <https://reclaro.com/okrs-everything-you-need-to-know> (дата звернення: 09.11.2024)

65.OKRs: їх значення та прикладивикористання на практиці. URL: <https://worksection.com/ua/blog/what-is-okr.html> (дата звернення: 08.11.2024)

66. Skillsetter. Як ставити цілі, щоб їх досягати: вичерпний гайд по OKR. URL: <https://skillsetter.io/blog/how-to-okr-ua/> (дата звернення: 09.11.2024)

67.SNW-аналіз складових внутрішнього середовища. URL: https://stud.com.ua/34949/menedzhment/analiz_skladovih_vnutrishnogo_seredovisch_a (дата звернення: 14.12.2024)

68.SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення: 10.12.2024)

69.Wikipedia: Creatio URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Creatio/> (дата звернення: 09.11.2024)

70.Zoho CRM. URL: <https://www.zoho.com/crm/> (дата звернення: 11.11.2024)

71.Рябов М. О. Сучасні технології управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (16 січня 2025 року, м. Хмельницький, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова), Хмельницький, 2025.

72. Рябов М. О. Програма розвитку підприємства в умовах російсько-української війни. Матеріали VIII Міжнародної студентської наукової конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (31 січня 2025 року, м. Рівне, Україна), Рівне, 2025.

Виконав студент 2 курсу
Магістратури факультету
управління та економіки
спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » _____ 2025 р.

Підпис

М.О. Рябов
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
професорка кафедри
д.е.н., професор
« ____ » _____ 2025 р.

Підпис

О. С. Чмир
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » _____ 2025 р.

Підпис

Н. П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

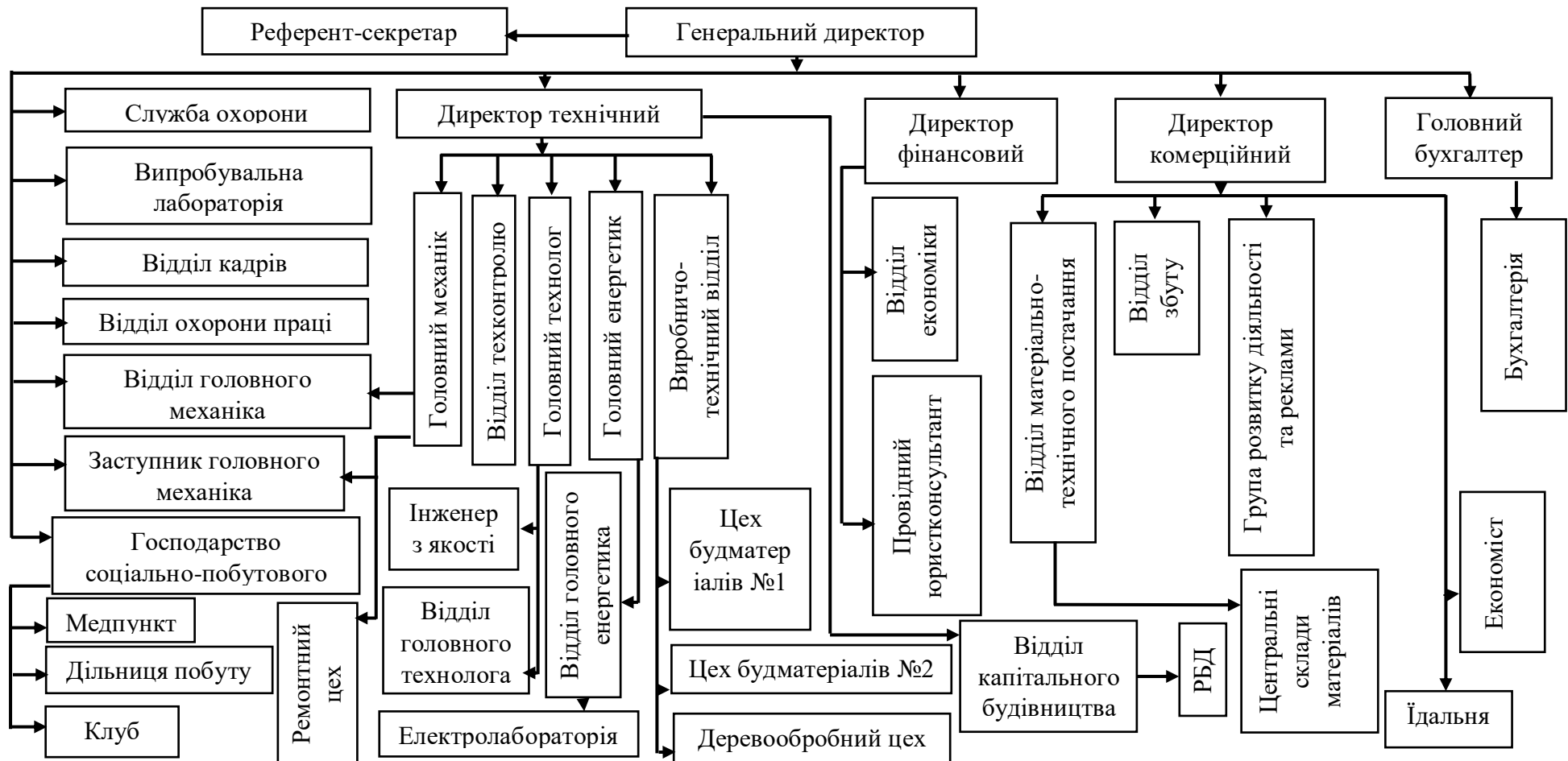


Рис. А.1 Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Розроблено автором.

Таблиця А.1 Структура виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Елементи організації виробництва	Характеристика
1	2
Тип виробництва	Серійний
Вид виробничої структури	Змішана
(Цех №1) залізобетонних виробів, бетонних конструкцій	Складові цеха №1: збірний залізобетон - 105 тис.м ³ блоки (ФБС) - 10 тис.м ³ борт, поребрик - 1 тис.м ³ товарний бетон - 100 тис.м ³
(Цех №2) вапняного та цементного розчинів	Складові цеха №2: залізобетонні вироби - 90 тис.м ³ блоки стін підвалів (ФБС) - 12 тис.м ³ товарний розчин - 55 тис.м ² товарний бетон - 40 тис.м ³
(Цех №3) столярних виробів (цех №3)	столярні вироби - 3 тис.м ² Складові цеха №3: стругане покриття - 5 тис.м ² погонажні вироби - 100 тис.пог.м. пиломатеріали - 500 м ³ дерев'яні піддони - 30 тис.шт.
Допоміжні цехи	Лабораторія
Основні технологічні операції	Виробництво збірних залізобетонних та бетонних виробів для цивільного і промислового будівництва та створення низьковольтних та високовольтних стоячих ліній електромереж, деревообробне виробництво.
Провідне устаткування	Багатопрофільний деревообробний верстатфірми «WEINIG», бетонозмішувальний вузол в цеху №2 по виготовленню товарного розчину
Спосіб організації руху предметів праці	Послідовний

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [36]

Таблиця А. 2. Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2019–2023 рр.

№	Показники	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
			абсол. знач	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	638 863	581 386	91%	811 393	140%	576 737	71%	849 716	147,33%
2	Середньоспискова чисельність персоналу	Осіб	493	476	96,55%	527	111%	462	88%	444	96%
3	Середньорічний виробіток	тис. грн.	1295,86	1231,75	95,05%	1539,6	126%	1240,3	81%	1971,498 84	158,95%
4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	499150	447561	89,66%	635296	142%	472 386	74%	702 409	148,69%
5	Фонд оплати праці	тис. грн.	102433	90265	88%	118860	132%	86155	72%	118843	138%
6	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	16 984	17 391	102,30 %	18949,9	109%	15695,7	83%	16581,6	105,64%
7	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40 038	54 486	136,08 %	77734	143%	27429	35%	39 367	143,52%
8	Адміністративні витрати	тис. грн.	25 769	26 863	104,20 %	31 678	118%	26495	83,6%	38 006	143,45%
9	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,78	0,76	97,40%	0,78	102%	0,82	105%	0,826639 72	100,81%
10	Рентабельність продукції, робіт, послуг	%	8,02	12,17	151,74 %	12,24	101%	5,81	47%	5,6	96,46%
11	Рентабельність продажу	%	6,26	9,37	149,68 %	9,58	102%	4,76	50%	4,63	97,27%

1	Середньорічна вартість	тис.	127 874,	130 873	102,34	149004	113,85	181567	122%	185863	102%
2	основних засобів	грн.	5								
1	Фондовіддача	грн./грн	4,99	118,8	4,44	88,97	5,4	3,18	58%	4,57	144%
3		н									

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [21,22,23,24,25].

Таблиця А.3 Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2019-2023 рр.

Елементи витрат на виробництво	2019 р.		2020 р.		2021.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2019 р. (+/-)	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
Матеріальні витрати	428 186	75,23	365 672	72,24	538 023	75,9	433 574	76,5	618 200	77,98	190 014	84,99
Витрати на оплату праці	100 480	17,65	99 343	19,63	119 839	16,9	90 784	16	120 393	15,19	19 913	8,91
Відрахування на соціальні заходи	19 738	3,46	19 438	3,84	23 937	3,4	18 199	4,2	23 850	3,01	4 112	1,84
Амортизація	12 895	2,26	14 438	2,85	17 238	2,4	19 048	3,4	22 336	2,82	9 441	4,22
Інші витрати	7 862	1,38	7 282	1,44	9 931	1,4	4 910	0,9	7 948	1,00	86	0,04
Разом	569 161	100	506 173	100	708 968	100	566 515	100	792 727	100	223 566	100

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [61].

Таблиця А.4.Наявність, рух і структура основних засобів

Група основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2019 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	77078	42,5	4100	31,4	-	-	81178	42,4
Машини та обладнання	93287	51,4	6155	47,2	823	71	98619	51,5
Транспортні засоби	6927	3,8	106	0,8	2	0,17	7031	3,7
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1126	0,6	363	2,8	11	0,96	1478	0,8
Інші основні засоби	805	0,4	229	1,8	123	10,75	705	0,4
Малоцінні необоротні активи	2095	1,2	2095	16,1	185	16,17	2564	1,3
Всього основних засобів	181318	100,0	13048	100,0	1144	100	191575	100,0
2020 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	81178	42,4	2408	10,8	10	0,5	83576	39,43
Машини та обладнання	98619	51,5	11695	52,5	1370	73,0	108944	51,40
Транспортні засоби	7031	3,7	7232	32,47	-	-	14263	6,73
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1478	0,8	29	0,13	65	3,4	1442	0,68
Інші основні засоби	705	0,4	43	0,19	-	-	748	0,35
Малоцінні необоротні активи	2564	1,3	860	3,8	430	22,9	2994	1,41
Всього основних засобів	191575	100,0	22267	100	1875	100	211 967	100,00
2021 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	83 576	39,4	19 244	41,85	49	6,22	102 771	39,96
Машини та обладнання	108 944	51,4	16 150	35,12	414	52,54	124 680	48,48

Транспортні засоби	14 263	6,7	8 918	19,39	18	2,28	23 163	9,01
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1442	0,7	199	0,43	6	0,76	1 635	0,64
Інші основні засоби	748	0,4	195	0,42	2	0,25	941	0,37
Малоцінні необоротні активи	2 994	1,4	1 279	2,78	299	37,94	3 974	1,55
Всього основних засобів	211 967	100,0	45 985	100	788	100	257 164	100,00
2022 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	102 771	40,0	29850	53,9	-	-	132621	42,5
Машини та обладнання	124 680	48,5	21807	39,4	71	14,2	146416	46,9
Транспортні засоби	23 163	9,0	2690	4,9	-	-	25 853	8,3
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1 635	0,6	305	0,6	69	13,8	1871	0,6
Інші основні засоби	941	0,4	-	-	-	-	941	0,3
Малоцінні необоротні активи	3 974	1,5	758	1,4	360	72	4372	1,4
Всього основних засобів	257164	100,0	55410	100,0	500	100	312074	100,0
2023 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	132621	42,5	3577	22,07	22212	92,48	113986	37,46
Машини та обладнання	146416	46,9	8744	53,96	1207	5,03	153953	50,60
Транспортні засоби	25853	8,3	681	4,20	83	0,35	26451	8,69
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1871	0,6	1216	7,50	147	0,61	2940	0,97
Інші основні засоби	941	0,3	232,00	1,43	-	-	1173	0,39
Малоцінні необоротні активи	4372	1,4	1754	10,82	370	1,54	5756	1,89
Всього основних засобів	312074	100,0	16204	100	24019	100	304259	100,00

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [61].

Таблиця А.5 Динаміка показників руху та стану основних засобів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп росту 2022 р. до 2021 р., %	Темп росту 2023 р. до 2022р., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	181 318	191 575	211 967	257 164	312 074	121,3	121,4
2.Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	191 575	211 967	257 164	312 074	304 259	121,4	97,5
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	11 401	22 267	45 985	55 410	112 308	120,5	202,7
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	1144	1875	788	500	1807	63,5	361,4
5.Сума нарахованого зносу, тис.грн.	64 469	77 327	93 796	112 308	132 299	119,7	117,8
6.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,34	0,36	0,36	0,36	0,43	98,7	120,8
7.Коефіцієнт придатності основних засобів	0,66	0,64	0,64	0,64	0,57	100,8	88,3
8.Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,06	0,11	0,18	0,18	0,37	99,3	207,9
9.Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0063	0,0098	0,0037	0,0019	0,0058	52,3	297,8
10.Коефіцієнт приросту основних засобів	0,054	0,096	0,176	0,176	0,363	100,1	206,4

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [3,4,5,6,7].

Таблиця А.6 Структура оборотних активів підприємства за 2019-2023 рр.

	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп росту 2023 р. до 2019 р., %	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Виробничі запаси	752 17	34,14	40 172	20,69	64 331	26,31	68 345	22,7	78 735	22,31	3 518	2,65
Незавершене виробництво	3 620	1,64	2 894	1,49	6 522	2,67	5 101	1,7	7 118	2,02	3 498	2,64
Готова продукція	37 713	17,12	393 94	20,29	51 104	20,90	77 597	25,7	72 624	20,58	34 911	26,34
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	37 094	16,84	40 377	20,80	42 682	17,45	45 435	15,1	55 349	15,69	18 255	13,77
Інша поточна дебіторська заборгованість	52 769	23,95	54 561	28,10	57 505	23,51	87 962	29,2	102 341	29,00	49 572	37,40
Гроші та їх еквіваленти	13 893	6,31	16 745	8,63	22 411	9,16	3 080	1	36 685	10,40	22 792	17,20
Вартість оборотних активів на кінець року	220 306	100	194 143	100	244 555	100	287 520	100	352 852	100	132 546	100

Примітка. Розроблено автором на основі на основі [21,22,23,24,25].

Таблиця А.7 Дані про рух робочої сили на підприємстві за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р., (+/-)
1.	Всього працівників	498	476	527	462	444	-54
2.	Прийнято працівників, осіб	24	35	89	68	117	93
3.	Вибуло працівників, всього, осіб з них:	46	32	38	133	135	89
	- за власним бажанням	42	24	33	120	124	100
	- з причин скорочення штатів	2	5	3	9	10	5
	- за порушення трудової дисципліни	2	3	2	4	1	-2
4.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,048	0,074	0,169	0,147	0,264	0,190
5.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,0924	0,0672	0,2106	1,1775	0,2635	0,196
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0884	0,0567	0,0664	0,2684	0,2815	0,225

Примітка. Розроблено автором на основі [16,17,18,19,20,21].

Таблиця А.8 Динаміка фонду оплати праці за 2019-2023 рр.

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2019 р. від 2023 р., (+/-)	
							в абс. Вираз.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	102432,5	90265	118860,2	86155	118842,6	16410,10	116,02
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	52781,4	49327	57191,6	48122,3	57608,9	4827,50	109,15
	у % до фонду оплати праці	51,528	54,65	48,12	55,86	48,475	-	-
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	45184,3	35291	52779,3	33088,3	52016	6831,70	115,12
	–надбавки та доплати	10248,2	9549,2	12093,5	9341,7	7942,7	-2305,5	77,50
	–премії та винагороди	12428,2	9372,2	23145,1	9130,4	24121,3	11693,10	194,09

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	у % до фонду оплати праці	44,1	39,1	44,4	38,4	43,8	-	-
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн.	6217,1	5378,4	8889,3	4944,4	9217,9	3000,8	148,27
	у тому числі:							
	–матеріальна допомога	-	-	-	-	-	-	-
	–соціальні пільги	1193,2	963,7	1271,4	1767,9	1723	529,80	144,40
	у % до фонду оплати праці	6,07	5,96	7,48	5,74	7,76	1,69	127,79
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	8428,2	8219	8679,3	8610	2069,9	-6358,30	24,56
	у % до фонду оплати праці	-	-	-	-	-	-	-
6.	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	124967,6	110123	145009,4	105109,1	144987,97	20020,32	116,02
		5	,3	44		2		

Примітка. Розроблено автором на основі [16,17,18,19,20,21].

Таблиця А.9 Аналіз показників ефективності використання основних засобів за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп росту 2023 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	186446,5	201771	234565,5	284619	308166,5	165,3
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	80936	80936	72263	83769	80936	100,0
Питома вага активної частини основних фондів,%	43,41	40,11	30,81	29,43	26,26	60,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	493	476	527	462	444	90,1
Валовий прибуток, тис. грн.	139713	133825	176 097	104 351	147307,00	105,4

1	2	3	4	5	6	7
Фондовіддача, грн.	3,4	2,9	3,5	2,0	2,8	80,5
Машиновіддача, грн.	7,89	7,18	11,23	6,88	10,50	133,0
Фондомісткість, грн.	0,292	0,347	0,289	0,493	0,363	124,3
Фондоозброєність, грн.	378,2	423,9	445,1	616,1	694,1	183,5
Технічна озброєність, грн.	164,2	170,0	137,1	181,3	182,3	111,0
Рентабельність/збитковість основних засобів,%	74,9	66,3	75,1	36,7	47,8	63,8

Примітка. Розроблено автором на основі [3,4,5,6,7].

Таблиця А.10 Динаміка показників ефективності використання оборотних активів за 2019-2023 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р. (+, -)
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	638 863	581386	811393	576737	849 716	210 853
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	175485	217492	284933	319584	358007,5	182 523
Матеріальні витрати, тис. грн.	428 186	365672	538 023	433 574	618 200	190 014
Валовий прибуток, тис. грн.	139 713	133 825	176 097	104 351	147 307	7 594
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,64	2,67	2,85	1,80	2,37	-1,267
Рентабельність/ збитковість оборотних активів,%	79,6	61,5	61,8	32,7	41,1	-38,5
Період обороту оборотних активів, днів	98,9	134,7	126,4	199,5	151,7	52,8

1	2	3	4	5	6	7
Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,33	0,37	0,33	0,24	0,24	-0,09
Матеріаломісткість, грн.	0,67	0,63	0,66	0,75	0,73	0,06
Матеріаловіддача	1,49	1,59	1,51	1,33	1,37	-0,12

Примітка. Розроблено автором на основі [21,22,23,24,25].

Таблиця А.11 Порівняння аналітичного балансу за 2023 р.

Актив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи у тому числі	211570	207763	39,99	33,74	-3807	-6,25
– основні засоби	199766	171960	38,45	27,92	-27806	-10,53
– нематеріальні активи	222	513	0,04	0,08	291	0,04
II. Оборотні активи, у тому числі:	307 952	408 063	59,27	66,26	100 111	6,99
– виробничі запаси	68 345	78 735	13,15	12,78	10390	-0,37
– готова продукція	77 597	72 624	14,94	11,79	-4973	-3,14
– незавершене виробництво	5 101	7 118	0,98	1,16	2017	0,17
– товари	11	9	0,0021	0,0015	-2	-0,0007
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	45 435	55 349	8,74	8,99	9914	0,24
– дебіторська заборгованість за розрахунками	13 867	42 595	2,67	6,92	28728	4,25

1	2	3	4	5	6	7
– грошові кошти в національній та іноземній валюті	3 080	36 685	0,59	5,96	33605	5,36
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	38	38	0,01	0,01	-0	-
Баланс	519 560	615 864	100,00	100,00	96 304	0,00
Пасив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Власний капітал	441 768	471 865	85,03	76,62	30097	-8,41
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання, у тому числі:	77 792	143 999	14,97	23,38	66207	8,41
короткострокові кредити банків	10 000	30 000	1,92	4,87	20000	2,95
1	2	3	4	5	6	7
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10 459	9 481	2,01	1,54	-978	-0,47
поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	3 095	7 067	0,60	1,15	3972	0,55
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	519 560	615 864	100,00	100,00	96 304	0,00

Примітка. Розроблено автором на основі [3,4,5,6,7].

Таблиця Б.1 Розрахунки інтегрального показника

Показники	Розрахунок
Показники фінансової стійкості	$П_{1\ 2021} = \frac{2,75}{2,5} * 0,075 + \frac{0,805}{0,5} * 0,125 = 0,28305$ $П_{1\ 2022} = \frac{3,014}{2,5} * 0,075 + \frac{0,850}{0,5} * 0,125 = 0,3$ $П_{1\ 2023} = \frac{2,257}{2,5} * 0,075 + \frac{0,768}{0,5} * 0,125 = 0,25$
Показники виробничої стійкості	$П_{2\ 2021} = \frac{0,472}{0,5} * 0,05 + \frac{0,263}{0,5} * 0,05 + \frac{0,66}{0,9} * 0,075 + \frac{3,4}{3,3} * 0,075 = 0,2$ $П_{2\ 2022} = \frac{0,553}{0,5} * 0,05 + \frac{0,238}{0,5} * 0,05 + \frac{0,75}{0,9} * 0,075 + \frac{2,9}{3,3} * 0,075 = 0,2$ $П_{2\ 2023} = \frac{0,573}{0,5} * 0,05 + \frac{0,223}{0,5} * 0,05 + \frac{0,73}{0,9} * 0,075 + \frac{3,5}{3,3} * 0,075 = 0,22$
Технікоекономічні показники	$П_{3\ 2021} = \frac{0,18}{0,3} * 0,025 + \frac{0,64}{0,5} * 0,025 = 0,047$ $П_{3\ 2022} = \frac{0,18}{0,3} * 0,025 + \frac{0,64}{0,5} * 0,025 = 0,047$ $П_{3\ 2023} = \frac{0,37}{0,3} * 0,025 + \frac{0,57}{0,5} * 0,025 = 0,06$
Показники рентабельності	$П_{4\ 2021} = \frac{0,122}{0,2} * 0,1 + \frac{0,205}{0,2} * 0,125 + \frac{0,170}{0,2} * 0,125 = 0,29$ $П_{4\ 2022} = \frac{0,122}{0,2} * 0,1 + \frac{0,064}{0,2} * 0,125 + \frac{0,053}{0,2} * 0,125 = 0,134$ $П_{4\ 2023} = \frac{0,0581}{0,2} * 0,1 + \frac{0,086}{0,2} * 0,125 + \frac{0,069}{0,2} * 0,125 = 0,125$
Показники соціальної стійкості	$П_{5\ 2021} = \frac{0,066}{0,15} * 0,1 + \frac{1539,65}{1700} * 0,075 = 0,11$ $П_{5\ 2022} = \frac{0,268}{0,15} * 0,1 + \frac{1248,35}{1700} * 0,075 = 0,23$ $П_{5\ 2023} = \frac{0,281}{0,15} * 0,1 + \frac{1913,77}{1700} * 0,075 = 0,27$
Інтегральний показник	$I_{2021} = 0,28305 + 0,2 + 0,047 + 0,29 + 0,133 = 0,953$ $I_{2022} = 0,3 + 0,2 + 0,047 + 0,134 + 0,23 = 0,911$ $I_{2023} = 0,25 + 0,22 + 0,06 + 0,125 + 0,27 = 0,925$