

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“__” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему:

«Управління розвитком підприємства приладобудування»

Виконавець:

Студентка 44 групи ФМОІТ

Гоцуляк Світлана Юріївна _____

/підпис/

Науковий керівник:

викладач

Горбатюк Валентина Вікторівна _____

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність понять «розвиток підприємства» та «управління розвитком підприємства».....	5
1.2 Основні напрямки розвитку підприємства.....	10
1.3 Особливості процесу управління розвитком підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	21
2.1 Дослідження галузі приладобудування України	21
2.2 Аналіз поточного стану ТОВ «Телекарт-прилад»	28
2.3 Визначення можливостей розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад».....	35
2.4 Розробка пропозицій щодо розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад».....	41
ВИСНОВКИ.....	47
Список використаної літератури.....	50
Додатки	52

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізаційні процеси та структурні зміни в світовій та українській економіці призвели до радикальних змін у функціонуванні вітчизняних підприємств.. Нині популяризується нова парадигма управління розвитком підприємства, що відрізняється визнанням невизначеності у середовищі функціонування та переходом від пошуку стабільності до гнучкості.

Саме невизначеність та динамічність зовнішнього середовища зумовлює необхідність пошуку нових методичних підходів до забезпечення розвитку підприємства, що відповідають сучасним реаліям, тому тема дослідження є актуальною.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо ефективного розвитку підприємства.

Завдання дослідження:

- визначити сутність управління розвитком підприємства та особливості процесу управління розвитком підприємства;
- дослідити сучасні тенденції ринку приладобудування України;
- проаналізувати поточний стан внутрішнього середовища ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- визначення та обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад».

Об'єктом дослідження є ТОВ «Телекарт-Прилад»

Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

У роботі використано наступні методи дослідження:

- метод систематизації та порівняння для визначення сутності поняття «управління розвитком підприємства»;
- метод логічного аналізу для виділення основних етапів управління розвитком підприємства;
- метод PEST-аналізу для визначення тенденцій ринку приладобудування;

- метод SNW-аналізу для визначення поточного стану внутрішнього середовища підприємства;
- методи конкурентного аналізу та SWOT-аналізу для визначення напрямку розвитку підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в визначенні напрямку розвитку ТОВ «Телекард-Прилад», а саме введення у виробництво нового виду продукції «Засобів безперервного живлення», що підвищить прибутковість підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність понять «розвиток підприємства» та «управління розвитком підприємства»

Однією з головних проблем діяльності сучасних підприємств є зростання невизначеності у веденні виробничого процесу, що зумовлена зі зростанням темпів змін стану зовнішнього середовища функціонування. Зростання непередбачуваності ринку вимагає від підприємств розробку способів швидкого реагування для збереження або підвищення поточної конкурентоздатності, а також забезпечення стійкого розвитку.

Тобто, для успішної діяльності на ринку підприємству необхідно забезпечити такі темпи розвитку внутрішнього середовища, що відповідатимуть або й перевищуватимуть темпи розвитку зовнішнього середовища. Для більш досконалого розуміння сутності цих процесів, ми вважаємо необхідним дослідити сутність поняття «розвиток підприємства». На основі критичного аналізу літератури, ми дослідили трактування поняття «розвиток підприємства» низкою науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових підходів до поняття «розвиток підприємства»

Автор	Визначення
Бурмака М. [1, с.10]	тип змін, що призводить до покращення внутрішнього стану підприємства, ефективності використання його ресурсів та до підвищення зовнішніх переваг перед конкурентами.
Раєвська О. [2, с 9.]	унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, що характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури в нову альтернативну траєкторію функціонування.
Касьянова Н. [3, с. 144]	процес зміни в часі структури та функції підприємства, що обумовлюють процес його переходу до якісно нового стану шляхом взаємодії елементів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Продовження табл..1.1

Автор	Визначення
Погорелов Ю.[4 ,с. 77]	довготривала сукупність процесів кількісних і якісних змін у діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що підвищує здатність підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, поліпшуючого його життєздатність.
Адізес І.[5 , с. 40]	життєвий цикл, який характеризується низкою етапів та проходить низку стадій існування: народження, дорослішання, розквіт, зрілість та занепад.
Касич А.[6 , с.138]	інтегрована система господарювання, що має стратегічну значимість, метою якої є забезпечення потреб соціуму, підтримання економічної ефективності виробництва та забезпечення збереження навколишнього середовища
Кифяк В.[7, с 192]	цілеспрямований процес кількісних і якісних змін структури функціонування підприємства, який відбувається шляхом адаптації до чинників внутрішнього і зовнішнього середовища та спрямований на досягнення пріоритетів.

Джерело: складено автором

Аналізуючи наведені визначення науковців, можна узагальнити основні складові терміну «розвиток підприємства:

- це процес переходу від поточного стану підприємства до більш досконалого;
- передбачає сукупність якісних та кількісних змін;
- провокується змінами внутрішнього та зовнішнього середовища;
- є невід'ємною складовою глобального розвитку суспільства.

Тобто, розвиток підприємства є досить складним процесом, що передбачає зміни у внутрішньому середовищі підприємства. Також, розвиток підприємства передбачає появу чогось нового, що зумовить покращення функціонування підприємства, та як наслідок підвищить його конкурентоздатність. При цьому варто враховувати потенціал підприємства, тобто сукупність різного виду внутрішніх ресурсів. Потенціал підприємства може сприяти розвитку підприємства лише при наявності здібностей

ефективного управління ресурсами підприємства, що зумовлює потребу в організації управління розвитком підприємства.

В науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття «управління розвитком підприємства». Дослідивши наробки сучасних науковців, ми виділили три підходи до визначення сутності терміну «управління розвитком підприємства»(табл..1.2):

- управління розвитком як управління системою з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;
- управління розвитком як вплив на внутрішнє середовище підприємства для переходу з поточного стану в кращий;
- управління розвитком як процес зміни напрямку розвитку для забезпечення поставленої мети.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення сутності терміну «управління розвитком підприємства»

Автор	Трактування
<i>Управління розвитком підприємства як управління системою з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища</i>	
Кашуба Я. [8 ,с.16]	управління соціально-економічною системою , що складається з множини взаємопов'язаних елементів , які функціонують у зовнішньому середовищі, що потребує врахування як ендогенних , так і екзогенних аспектів управління.
Жилінська О. [9 , с.98]	планомірний, спрямований та структурований процес управління всіма сферами діяльності підприємства в контексті стратегічних змін та формування заходів для створення синергетичного ефекту сукупності інструментів менеджменту, з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і критерієм виходу (метою) якого є підвищення ринкової вартості підприємства.
<i>Управління розвитком як вплив на внутрішнє середовище підприємства для переходу з поточного стану в кращий</i>	
Фещур В., Самуляк В. [10 ,с. 107]	цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого порівняно з попереднім станом відповідно до поставлених цілей
Раєвнева О. [2, с 26]	усунення протиріч , які виникають між схильністю до розвитку та орієнтирами цього розвитку та між сформованою моделлю розвитку і стохастичними флуктуаціями середовища, які стають причинами зміни образу майбутнього розвитку чи провокують зміну стадії циклу розвитку.

Продовження табл..1.2

Автор	Трактування
<i>Управління розвитком як процес зміни напрямку розвитку для забезпечення поставленої мети</i>	
Ястремська О.[11 , с.225]	процес позитивної зміни руху під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, який має на меті виконання місії , поставлених стратегічних <i>цілей</i> зростання рівня розвитку за всіма сферами.
Кривовяз І. [12 ,с.173]	процес , націлений на реалізацію сукупності кількісно-якісних змін різної спрямованості, економічної природи, інтенсивності, що відображають перспективний стан з урахуванням впливу факторів середовища, засобів управління, застосовуваного науково-методичного інструментарію .
Пащенко О. [13 , с. 100]	процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки

Джерело: систематизовано автором

Всі три підходи акцентують увагу на тому, що управління розвитком передбачає врахування умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також перехід з поточного стану в більш досконалий, тобто переносяться характеристики поняття розвитку. Однак, на нашу думку, найбільш вичерпним підходом до трактування «управління розвитком підприємства» є саме третій підхід, оскільки згідно цього підходу управління розвитком розглядається як процес. Окрім цього прихильниками цього підходу, розкривається основна потреба впровадження управління: організація хаотичного розвитку в керований, для досягнення поставлених цілей та задач.

До необхідних умов розвитку підприємства варто віднести:

- зміни;
- удосконалення;
- економічне зростання.

На основі вищевикладеного, можна зробити висновок, що управління розвитком підприємства має реалізуватися на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозуванні їх зміни, та розробці заходів щодо переходу всіх складових діяльності підприємства до нового, покращеного стану.

Як зазначає Н.В. Коваленко розвиток підприємства тісно пов'язаний зі стратегією підприємства. Саме стратегія дає можливість визначити чітку послідовність розвитку. При цьому, важливо поставити правильні орієнтири та реальні цілі, що відповідають загальній ідеології та направленості підприємства[14,с.103]. Досліджуючи взаємозв'язок понять розвиток та стратегія, деякі науковці виділяють поняття стратегічного управління розвитком.

В.В. Москаленко акцентує увагу на тому, що стратегічне управління розвитком підприємства направлене на укріплення ефективної позиції підприємства, що створить умови для майбутнього успішного функціонування підприємства [15,с.8]. Стратегічне управління розвитком має динамічний характер, що в свою чергу дозволяє підприємству рухатись до своєї мети, з урахуванням зміни в середовищах функціонування, незважаючи на несприятливий вплив кон'юнктури ринку.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що довгострокова ефективна діяльність підприємства можлива лише за умови його постійного розвитку, тобто постійного переходу від поточного стану до більш досконалого. Успішне здійснення цього переходу можливе лише за рахунок організації ефективного управління розвитку підприємства, з урахуванням його стратегічної спрямованості.

1.2 Основні напрямки розвитку підприємства

Перш ніж детально дослідити основні напрямки розвитку підприємства, ми вважаємо необхідними визначити чинники, що є передумовами розвитку.

Класичною є класифікація чинників розвитку підприємства на зовнішні та внутрішні (рис.1.1). Внутрішніми рушійними стимулами розвитку підприємства виступають окремі складові підприємства, що потребують змін або в процесі функціонування змінюються природним шляхом. До них відносять : систему управління, організаційну структуру, персонал, виробничий процес, управління фінансами, маркетингова складова тощо.

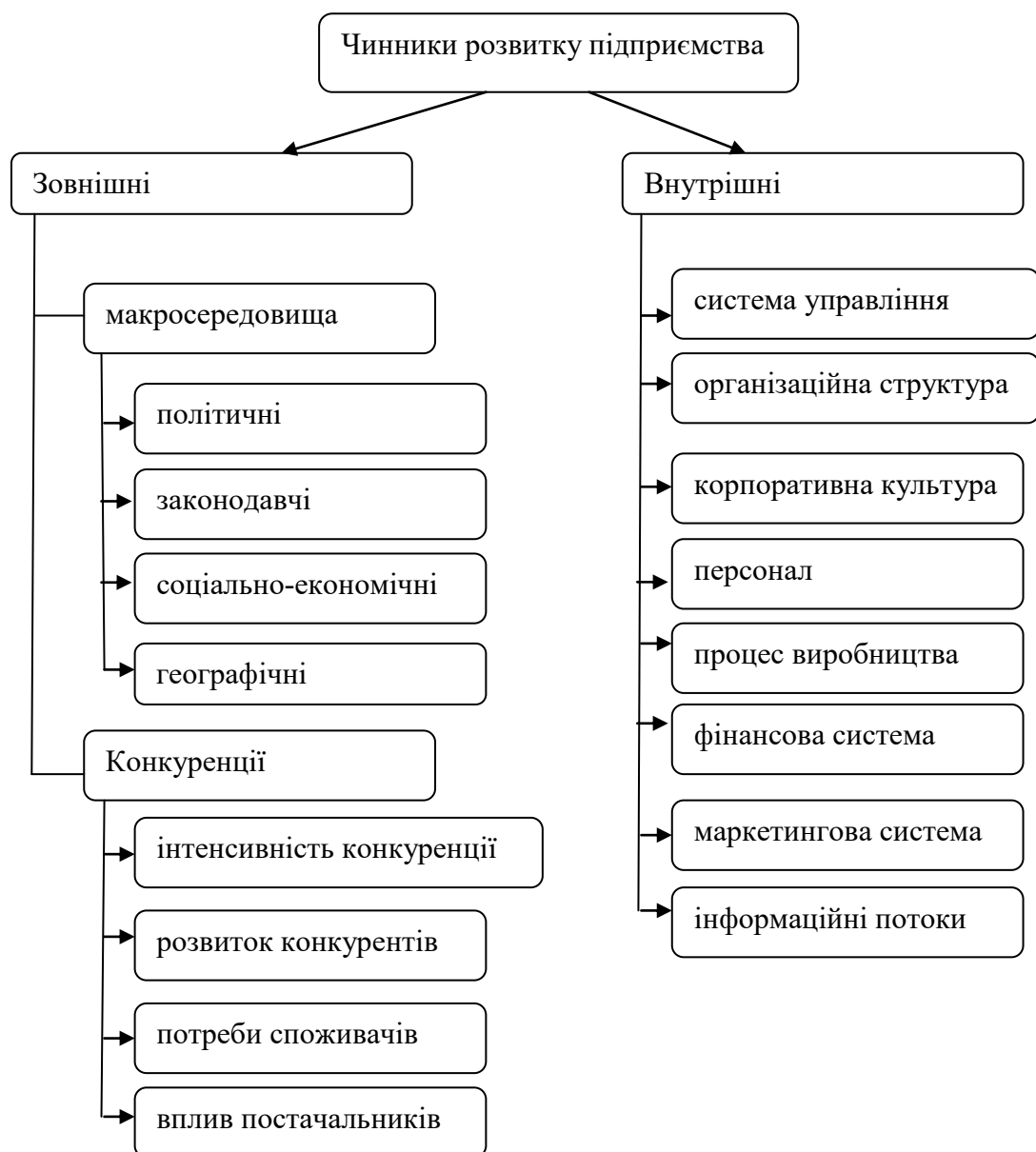


Рис. 1.1 Чинники розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [16, с.64], [2, с.122], [14, с.105]

Зовнішні чинники розвитку підприємства можна умовно розділити на дві групи: чинники макросередовища та чинники конкуренції. До чинників макросередовища відносять політичні, соціально-економічні, правові та науково-технічні чинники. До чинників конкуренції відносять чинники, що впливають на конкурентну боротьбу: інтенсивність конкуренції, розвиток конкурентів, вплив постачальників, потреби споживачів тощо. Зміна кожного з виділених чинників створює передумови для розвитку підприємства.

Як ми визначили, розвиток підприємства передбачає зміну поточного стану підприємства. Також варто зазначити, що ці зміни відбуваються як в цілому з підприємством так і стосуються кожного з напрямків його діяльності. Ґрунтуючись на внутрішніх чинниках розвитку підприємства виділяють відповідні напрямки його розвитку.

Вчені І.Я. Кулиняк, Л.Р. Прийма та О.Г. Шпак пропонують виділяти напрямки розвитку підприємства за змістом розвитку, а саме технологічний, соціальний, економічний та організаційні напрямки розвитку[17,с. 239](рис. 2.2).

Економічний напрям розвитку виникає внаслідок внутрішніх економічних суперечностей, інтересів та потреб виробництва. Його розподіляють за функціональними напрямками діяльності підприємства, а саме[19,с.349]:

- виробничий напрям розвитку – передбачає розширення асортименту продукції, удосконалення системи управління запасами та використання виробничих площ, підвищення виробничих потужностей;

- фінансовий напрям розвитку – може полягати у зменшенні витрат, оптимізації виробництва, покращення фінансових показників та забезпечення довгострокової фінансової безпеки підприємства;

- маркетинговий напрям розвитку – удосконалення маркетингової стратегії, удосконалення продукції відповідно до потреб ринку, пошук нових ринків збуту, збільшення існуючої частини ринку;

- інноваційний напрям розвитку – визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, стимулювання інноваційної діяльності серед співробітників, відкриття або удосконалення існуючої системи управління інноваціями;

- інформаційно-комунікаційний напрям розвитку – оптимізація інформаційно-комунікаційної мережі підприємства, удосконалення системи інформаційного забезпечення.

Технологічний напрямок розвитку підприємства передбачає зміну:

- технічної складової підприємства – оновлення обладнання, автоматизація ручної праці тощо;

- технологічної складової – удосконалення технології управління та технології виробництва, адаптація технології виробництва до тенденцій збереження навколишнього середовища тощо.

Соціальний напрям розвитку підприємств передбачає зміну всіх соціальних відносин, та виникає в результаті діяльності працівників, які в той же час є суб'єктами цього процесу. Цей напрям також поділяється на дві групи:

- соціальний розвиток на основі матеріальної мотивації - удосконалення системи оплати праці, преміювання, розробка нових заходів матеріального стимулювання праці;

- соціальний розвиток на основі нематеріальної мотивації – створення необхідних умов для відпочинку та культурного розвитку працівників, створення можливостей самореалізації співробітників, а також впровадження інших нематеріальних методів мотивації.

Організаційний напрям розвитку підприємства передбачає поступове удосконалення різних сторін функціонування підприємства та зміна її внутрішніх структур. Насамперед організаційні зміни передбачають зміну в організаційній культурі підприємства, перетворення її на гнучку, що дасть можливість швидко реагувати на зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Поряд з тим також можливі зміни лінійних систем на нелінійні, децентралізація управління, видалення неефективних структур організації або

впровадження нових, а також перехід на нові моделі, методи та стилі управління.

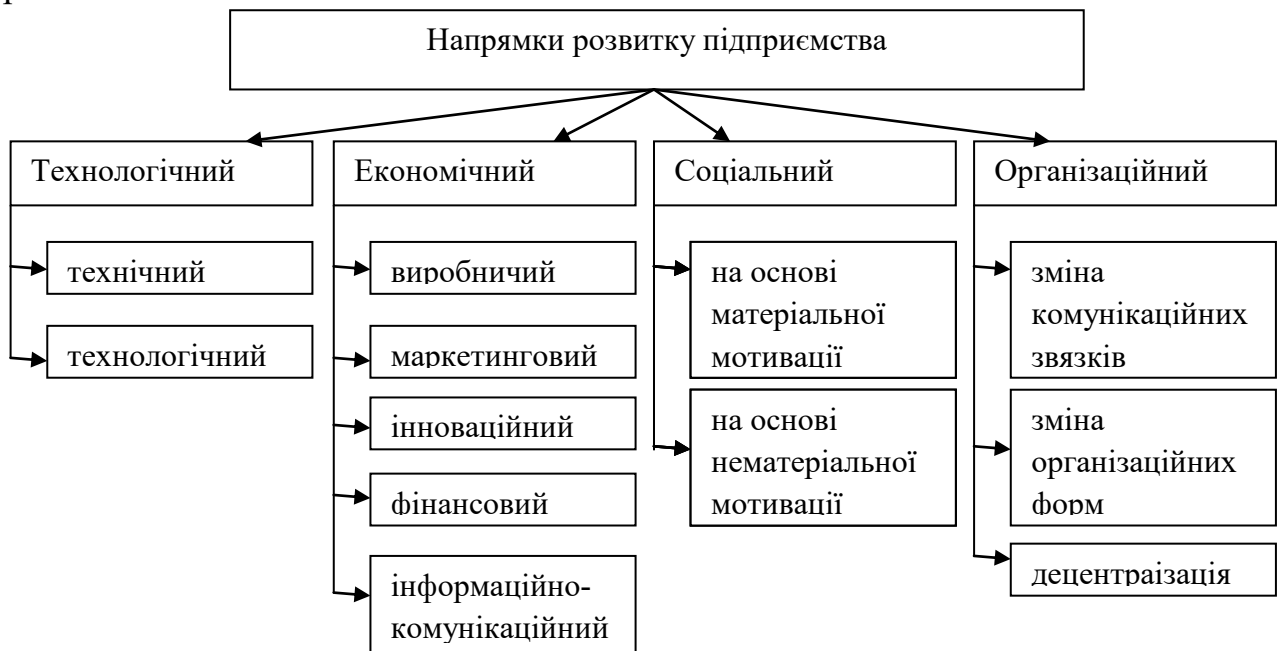


Рис. 1.2 Напрямки розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [Кулиняк,с. 239],[]

Окрім цього, науковці Л.О. Жилінська та О.О. Розумчук виділяють наступні види розвитку підприємства залежно від мети та інструментів управління розвитком [, с.100]:

- сталий розвиток – передбачає стабільний розвиток у довготривалій перспективі;
- керований розвиток – полягає в сукупних змінах всіх підрозділів підприємства за рахунок використання інноваційних методів та інструментів;
- збалансований розвиток – передбачає урівноваження витрат і доходів в довгостроковій перспективі, що забезпечить перехід до більш вигідного економічного стану.

Залежно від основи змін у соціально-економічній системі науковці виділяють:

- екстенсивний розвиток, тобто зміну кількісних показників діяльності підприємства;
- інтенсивний розвиток – зміну якісних показників діяльності підприємства.

Управління розвитком підприємства, з урахуванням його мети, завдань та принципів здійснюється на основі реалізації його основних функцій[Хвос,с.33]:

- планування - визначення цільових орієнтирів, встановлення тактики та стратегії розвитку, визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- організація - створення та узгодження чинників та процесів виконання планів;
- стимулювання - формування мотивації та стимулів для персоналу для здійснення узгоджених та ефективних дій;
- моніторинг - систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, коригування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Як зазначає автор [Пащенко, с.101] необхідність управління розвитком виникає за умови зміна основної тенденції розвитку підприємства, що супроводжується неочікуваним переходом до іншого напрямку розвитку. Також управління розвитком необхідне у випадку відхилення від стратегічних цілей у межах поточної тенденції розвитку та різкого спаду у розвитку через появу кризової ситуації.

Варто зазначити, що ефективність діяльності підприємства залежить від різноманітних факторів, таких як рівень розвитку виробництва, організація праці, використання досягнень науково-технічного прогресу, економічні ресурси, форми стимулювання високопродуктивної праці і т.д. Проте, найбільш важливим є ступінь взаємодії цих факторів під час їх застосування. Використання будь-якого з них окремо від інших не гарантує оптимального економічного розвитку підприємства.

Управління процесами розвитку підприємства базується на використанні різноманітних методів, інструментів та технологій. Для досягнення цілей управління розвитком підприємства, яке є динамічним процесом, зазвичай використовуються статистичні методи, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, прогнозування та інші підходи. Ці методи, поєднані між собою, утворюють різноманітні методики для оцінки розвитку, вибору стратегії та моделювання процесу розвитку підприємства.

1.3 Особливості процесу управління розвитком підприємства

Розвиток організації може бути розглянутий з двох різних поглядів. З одного боку, це тип змін, які підвищують рівень організованості системи. З іншого боку, це виділена система всередині підприємства, яка об'єднує інноваційні процеси, що призводять до якісних та кількісних змін у всіх функціональних галузях підприємства. Вона також включає контури управління на основі зворотного зв'язку, які вирішують стратегічні та тактичні завдання, і запускають механізми самоорганізації для операційного управління розвитком.

Реалізація процесу управління розвитку підприємства має реалізуватися на основі низки принципів:

- комплексності – взаємоузгодженість розвитку бізнес-процесів підприємства як єдиного цілого;
- інтегрованості – синергії управління розвитком підприємства та загальною системою управління;
- оптимальності – вибір найкращих варіантів серед можливих пооттягом розробки та реалізації стратегії розвитку;
- гнучкості – адаптація розроблених заходів до можливих змін як внутрішнього та і зовнішнього середовища функціонування;
- альтернативності – розробка та розгляд можливих альтернатив;
- економічної ефективності – будь-який проект має приносити фінансовий результат для підприємства.

Для ефективного управління розвитком підприємства необхідним є створення умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, що направлені на усунення протиріч у внутрішньому середовищі підприємства, та під впливом зовнішнього середовища, тобто управління стимулами розвитку.

Основою ефективного управління є організація досконалого процесу управління розвитком.

Н.В.Коваленко виділяє наступні етапи управління розвитком підприємства: обґрунтування доцільності розвитку; формування принципів розвитку; встановлення об'єкту та предмету розвитку; формулювання цілей, завдань та гіпотези розвитку; формування системи управління розвитком; визначення функцій системи; формування механізму управління розвитком.

Дещо інший підхід до виділення етапів процесу управління розвитком пропонує О.П.Пащенко. Вчений пропонує виділяти на ступні етапи: визначення потреби зовнішнього середовища; ретроспективний аналіз потенціалу підприємства; стратегічний аналіз; виділення місії, цілей та пріоритетів діяльності ; стратегічне планування; реалізація стратегії; стратегічний контроль.

А.О.Касич та В.О. Бурківська зазначають, що процес управління розвитком підприємства має реалізовуватись в наступній послідовності : оцінка поточний процесів підприємства; визначення критеріїв та показників стійкого розвитку підприємства; підвищення рівня інформаційного забезпечення підприємства; забезпечення реалізації комплексних цілей стійкого розвитку.

Підходи зазначених вчених значно відрізняються як в послідовності так і в сутності виділених етапів управління розвитком .

В умовах змінного бізнес-середовища дієвим вважається застосування процесного підходу в управлінні підприємством. У сучасності процесний підхід вважається найбільш прогресивним і може бути широко застосованим в різних галузях. Цей підхід дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, оскільки вимагає уваги керівників різних рівнів на взаємодію учасників процесів. Невизначеність у цих взаємодіях може призводити до великих втрат інформації та часу, що прямо впливає на економічні результати підприємства.

Підсумовуючи наробки вчених, ми вважаємо, що першим етапом процесу управління розвитком має бут *аналіз поточного стану підприємства*. На цьому етапі необхідним є об'єктивна оцінка стану кожної зі складових

діяльності підприємства, виявлення можливих невідповідностей або протиріч, що можуть стати стимулами для подальшого розвитку підприємства.

Розвиток підприємства має відбуватися відповідно до розвитку зовнішнього середовища, або опереджати його. Саме тому наступним етапом процесу управління розвитком має бути *аналіз зовнішнього середовища* підприємства. На цьому етапі необхідним є визначення загальних тенденцій зовнішнього середовища, досконалий аналіз діяльності конкурентів, визначення стратегій розвитку конкурентів та прогнозування змін у галузі.

На основі проведених аналізів має здійснюватись *визначення можливих напрямків розвитку*. Визначивши сильні сторони діяльності підприємства та проблемні аспекти, необхідно співставити їх з потребами зовнішнього середовища та тенденціями ринку, й обрати напрямки, що за якими є можливість удосконалити діяльність підприємства.

Визначивши можливі напрямки розвитку важливим є врахування здатності підприємства до їх реалізації, тому виникає необхідність *визначення внутрішнього потенціалу підприємства* до реалізації обраних напрямків. На цьому етапі необхідною є оцінка виробничих, фінансових можливостей та можливостей персоналу, співставлення визначених напрямків з загальною місією, цілями та задачами діяльності підприємства.

Оцінивши внутрішній потенціал підприємства *обирається напрям розвитку* підприємства. Напрямком розвитку підприємства може бути удосконалення окремого аспекту діяльності підприємства(введення нового виду продукції, нових маркетингових заходів тощо), функціонального напрямку діяльності(удосконалення виробничого процесу в цілому, зміна маркетингової стратегії, переорієнтація інноваційної діяльності) або ж діяльності підприємства в цілому(перегляд місії, стратегічного напрямку). Для порівняння альтернативних варіантів необхідно вибрати конкретний критерій оцінки, за допомогою якого можна оцінити ймовірні результати впровадження кожного з альтернативних варіантів. У визначенні критерію треба врахувати такі фактори: витрати на розвиток, очікувані результати та швидкість розвитку.

Для реалізації обраного напрямку розвитку необхідно обрати стратегію розвитку, на основі реалізації якої найкращим чином будуть використовуватись можливості підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. В науковій літературі найпоширенішими є чотири стратегії розвитку підприємства: інтенсивне зростання, інтеграційне зростання, диверсифіковане зростання та скорочення [москаленко, с.12].

Інтенсивне зростання має сенс у випадку, коли компанія не використовує повністю можливості своїх товарів і ринків. Є три основних типи інтенсивного зростання:

- глибоке проникнення на ринок, яке полягає в пошуку способів збільшення продажів на існуючих ринках завдяки ефективнішому маркетингу;
- розширення меж ринку, що означає збільшення продажів завдяки введенню на нові ринки існуючих товарів;
- удосконалення товару, яке передбачає збільшення продажів за рахунок створення нових або поліпшення існуючих товарів для поточних ринків.

Інтеграційне зростання обґрунтоване, коли компанія має стабільні позиції у своїй галузі і може отримати додаткові переваги шляхом розширення своєї діяльності назад, вперед або горизонтально:

- регресивна інтеграція полягає в спробах здобути контроль над постачальниками або поставити їх під жорсткий контроль;
- прогресивна інтеграція полягає в спробах контролювати систему розподілу і збуту;
- горизонтальна інтеграція передбачає спроби отримати контроль над конкурентами.

Диверсифіковане зростання має сенс, коли галузь не надає можливостей для подальшого росту або коли можливості за її межами є привабливими. Існують три види диверсифікації:

- концентраційна диверсифікація передбачає розширення асортименту схожими товарами;

- горизонтальна диверсифікація полягає в розширенні асортименту товарами, які не пов'язані зі старим асортиментом, але можуть зацікавити існуючих клієнтів.

- конгломератна диверсифікація включає в себе розширення асортименту товарами, що не мають відношення до технології або ринків компанії.

Стратегія скорочення використовується, коли компанія потребує перегрупування після тривалого періоду зростання або для підвищення ефективності, особливо у випадках збитків або кардинальних змін в економіці. Тоді компанії здійснюють цілеспрямоване скорочення виробництва.

Окрім цього, при виборі стратегії розвитку важливо розробити заходи щодо її реалізації, врахувати визначенні ризики, можливість внутрішнього спротиву змінами та реакцію конкурентів на проведення змін.

На основі розробленого плану дій відбувається реалізації обраної стратегії розвитку. Для досягнення намічених результатів реалізується комплекс дій, спрямованих на підвищення ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробку політики, створення корпоративної культури та ефективної системи мотивації персоналу. Важливим аспектом реалізації стратегії розвитку залучення співробітників й обґрунтування необхідності змін для персоналу. Усі співробітники мають виступати як втілювачі стратегії у межах своїх повноважень і відповідальності. Кожен з них повинен визначити конкретні дії та кроки, які потрібно здійснити у своїй сфері діяльності для досягнення поставлених цілей.

В той же час, реалізація розробленої стратегії передбачає початок формування наступної стратегії розвитку, бо через її виконання вона завершує цикл стратегічного розвитку, водночас відкриваючи новий такий цикл.

Останнім етапом управління розвитком є діагностика та корегування розроблених заходів, що полягає у безперервному управлінні розвитком.

На основі вищевикладеного ми узагальнили етапи процесу управління розвитком підприємства (рис.1.3).

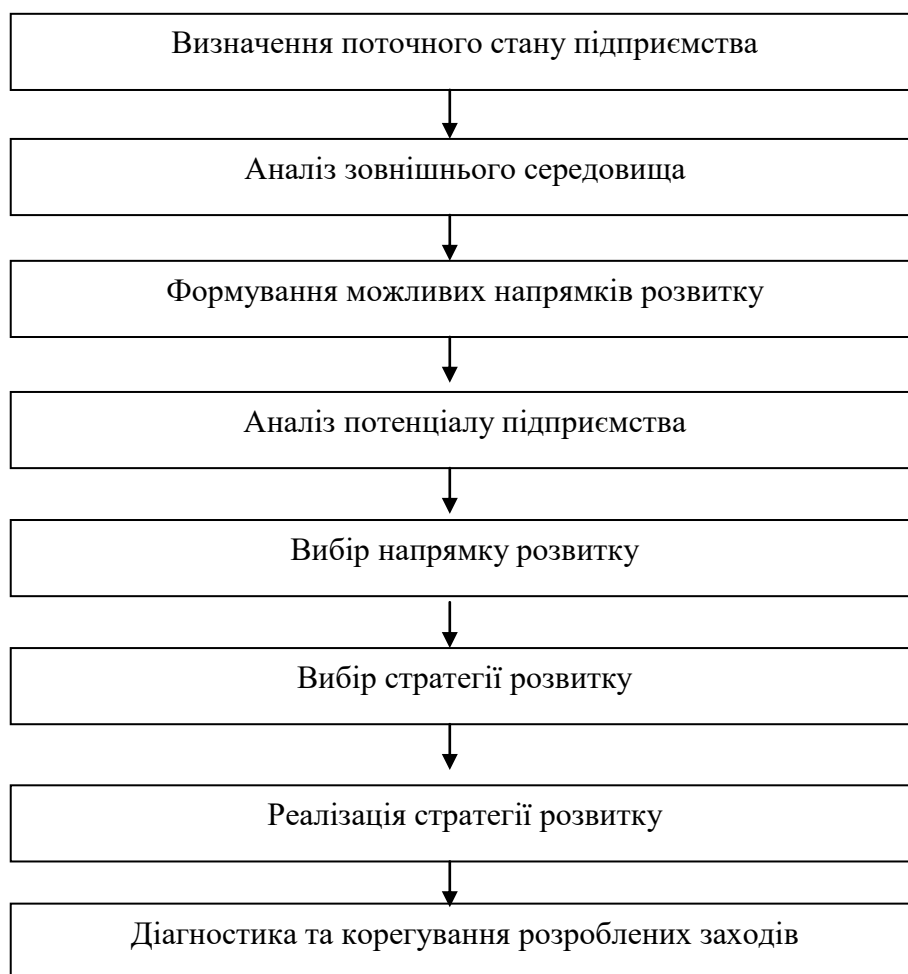


Рис.1.3 Процес управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором за

Підсумовуючи вищевикладене, ми визначили, що розвиток підприємства є складним процесом, який залежить від багатьох факторів та вимагає системного, науково обґрунтованого управління. Впровадження концепції сталого розвитку в практику діяльності сучасних підприємств підкреслює необхідність врахування економічних, екологічних та соціальних викликів, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Ще одним внутрішнім викликом є організаційний опір та ігнорування необхідності забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями, які набувають стратегічного значення.

В цілому, управління стійкістю підприємства повинно забезпечити рівновагу між внутрішніми цілями та зовнішніми викликами, що створює умови для безперервного розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

2.1 Дослідження галузі приладобудування України

Приладобудування є галуззю машинобудування, яка включає виробництво вимірювальної техніки, пристроїв регулювання, автоматизовані системи управління та засоби обробки й представлення інформації. В галузі приладобудування виділяють два основних види діяльності: виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, а також виротолвлення електричного устаткування. Аналізуючи обсяги реалізації галузі приладобудування України протягом останніх 10 років (рис.2.1), ми визначили тенденцію до зростання кількості виготовленої та реалізованої продукції галузі.

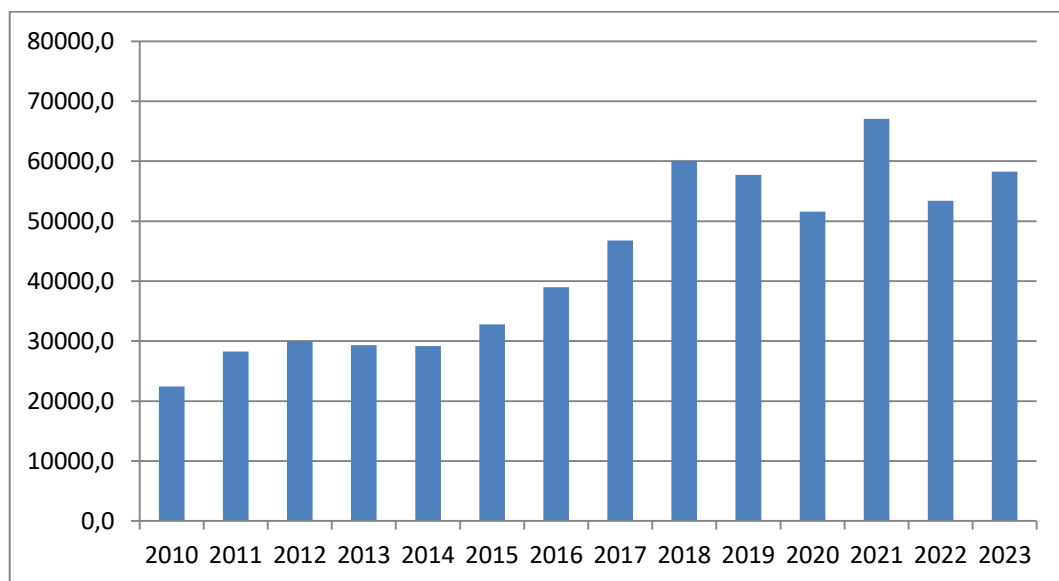


Рис.2.1 Динаміка обсягів реалізації продукції приладобудівних підприємств України, млн..грн

Джерело: складено автором за даними [21]

У 2022 році відбулося зниження продуктивності приладобудівної галузі за рахунок початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України, окупацією значної частини територій та бомбардувань стратегічно важливих підприємств, зокрема приладобудівних. Однак протягом

2023 року, спостерігається підвищення обсягів реалізації продукції на 10 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про високі темпи зростання галузі.

Для визначення основних тенденцій галузі приладобудування України, ми вважаємо доцільним провести PEST-аналіз підприємства. PEST-аналіз передбачає дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників галузі.

Політичні чинники .

На сьогодні рушійним політичним чинником у діяльності підприємств є воєнний стан в країні. В умовах війни підприємства приладобудування є стратегічно важливими, оскільки вони виробляють устаткування для військових потреб. Потягом 2022-2023 років відбулося перепрофілювання частини приладобудівних підприємств на виробництво військової техніки. Однак, в той же , за проведеним нами дослідженням початок повномасштабного вторгнення призвів до суттєвого зниження виробництва у зв'язку зі зниженням попиту на цивільну продукцію, а також закриття кордонів, ведення комендантської години вплинуло на поставки сировини та комплектуючих матеріалів створивши певні перешкоди у логістиці.

За результатами оцінки показника Ukrainian Business index у 2023 році в Україні(рис.2.2) відбулося погіршення умов для ведення бізнесу, значення досліджуваного показника було на дуже низькому рівні(35,3 з 100).

При цьому виникає проблема з кадрами частина співробітників можуть бути призвані на фронт.

Також важливий вплив на діяльність галузі має нестабільність політичної ситуації в країні, оскільки з початком воєнних дій спостерігаються постійні зміни в законодавчій базі, зміна у засобах боротьби між головуючими партіями, зменшенням рівня довіри до вищих управлінських органів, збільшення ваги збройних сил у довірі населення.

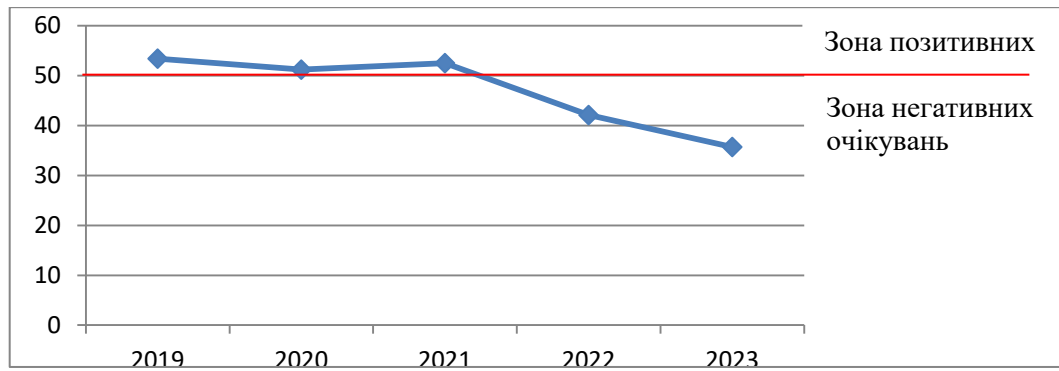


Рис.2.2 Динаміка індексу активності бізнесу

Джерело: складено автором за [22]

Окрім цього, керівництво країни приймає рішення щодо наближення норм виробництва на українських підприємствах, для отримання важливих пакетів допомоги, для захисту суверенітету України. Це в свою чергу створює можливість для українських приладобудівних підприємств підвищити свою конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Економічні чинники

До економічних чинників входять показники, що характеризують обіг коштів, інфляцію, курс валют та інші макроекономічні показники.

Негативною тенденцією в економічному стані країни є зростання індексу інфляції. Аналізуючи дані про індекс інфляції ми визначили, що за останні роки найбільший рівень інфляції спостерігався у 2022 році, у 2023 році індекс інфляції значно знизився, однак за прогнозами експертів у 2024 році відбудеться значне його підвищення(табл. 2.1).

Досліджуючи зміну індекси цін промислового виробництва, варто зазначити, що значне його підвищення відбулося у 2021 році, протягом 2022-2023 років відбулося значне його зниження, однак показник все ж має досить високе значення.

Таблиця 2.1

Динаміка індексів інфляції та цін промислового виробництва

Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс інфляції	113,7	109,8	104,1	105	110	126,6	105,1
Індекс цін промислового виробництва	116,6	114,3	92,5	114,7	162,3	138,3	116,4

Джерело: Складено автором за [22]

Ще одним важливим економічним показником є платоспроможність населення. За Даними Українського університету майбутнього лише близько 40% населення України є економічно активними, при чому за даними аналітиків ця цифра у 2024 році значно скоротиться.

Враховуючи високу енергоємність виробництва галузі приладобудування, необхідною є оцінка й цієї характеристики. На основі налії вартості палива й енергоресурсів протягом 2021-2023 років, спостігається значне їх зростання й за прогнозами експертів у 2024 році відбудеться ще один етап підвищення цін на зазначені види продукції.

Наступною групою чинників є соціальні чинники, до яких входять демографічні тенденції, звичаї, норми та цінності населення країни.

За даними державної служби статистики України (ДССУ) в Україні спостерігається тенденція до зменшення кількості населення, значне зменшення кількості населення відбулося у 2022 році, що пов'язано з вторгнення Росії на територію України. При цьому у 2022 році відбувся відтік висококваліфікованих кадрів, що спричинило зменшення кількості фахівців у сфері приладобудування зокрема

У галузі приладобудування досить низькими темпами зростає заробітна плата працівників, при цьому відбувається погіршення соціальної складової підприємств, що призводить до скорочення матеріальної вмотивованості кадрів.

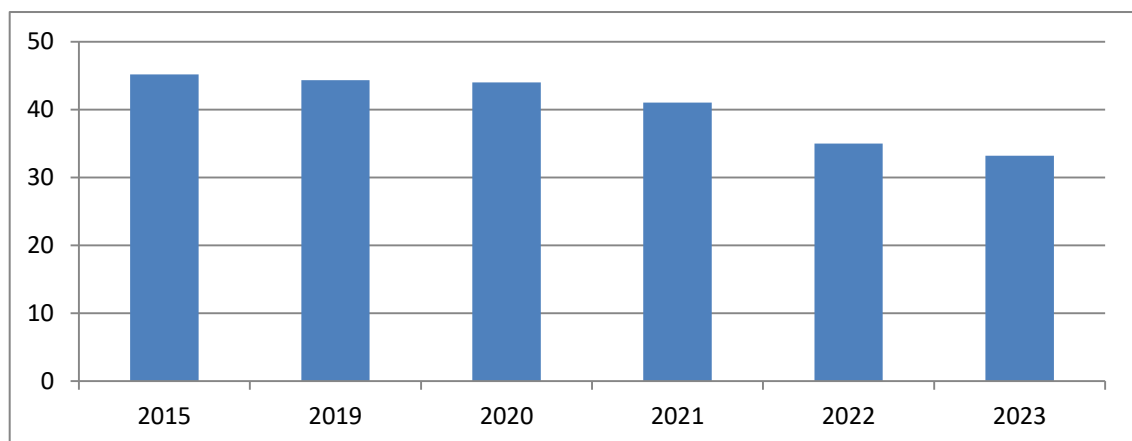


Рис.2.4 Динаміка чисельності населення України , млн. чол..

Джерело: складено автором за [21]

Позитивною тенденцією для населення в країні є зростанні мінімальної заробітної плати, однак враховуючи темпи зростання цін в Україні, мінімальної заробітної плати недостатньо для забезпечення мінімально-комфортного рівня життя. За дослідженнями аналітиків мінімальної заробітної плати вистачає для покриття базових потреб населення та частково покриття витрат на транспорт, зв'язок та одяг[23].

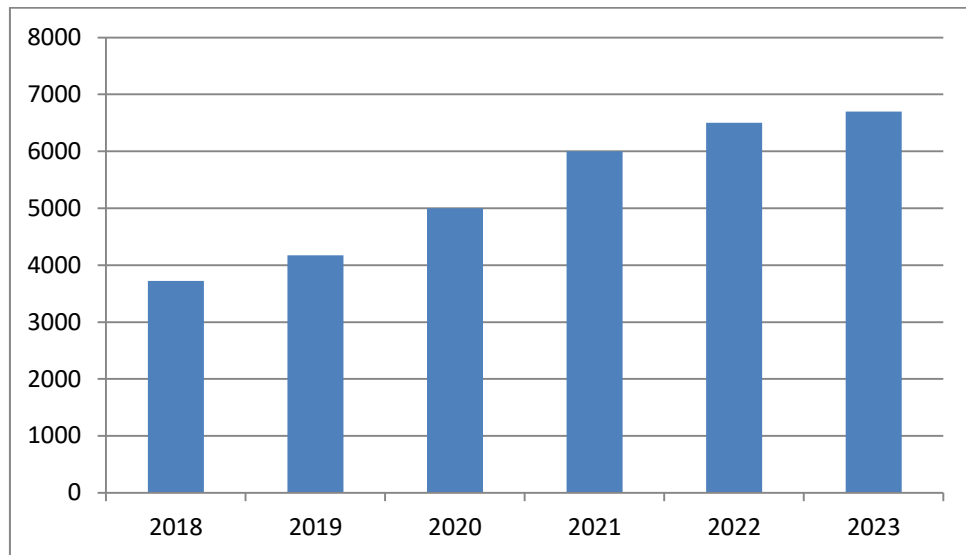


Рис.2.5 Динаміка мінімальної заробітної плати в Україні, грн.

Джерело: складено автором за [23]

При цьому, окрім основних робітників(токарів, малярів, шліфувальників) у галузі приладобудування є потреба в ІТ-спеціалістах. Аналізуючи динаміку офіційної кількості ІТ-спеціалістів, ми визначили тенденції до зростання їх кількості(Рис.2.6).

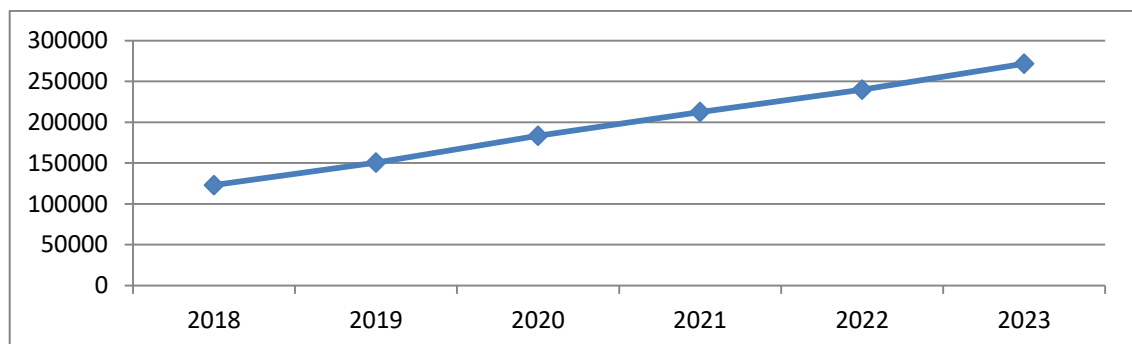


Рис.2.6 Динаміка кількості ІТ-спеціалістів оформлених як ФОП

Джерело: Складено автором за [24]

При цьому значна кількість спеціалістів працюють на підприємствах, або залишаються в тіні. Також позитивною характеристикою є висока конкурентоспроможність українських ІТ-фахівців на міжнародному ринку праці, що свідчить про їх високу кваліфікацію.

Останньою аналізованою групою чинників є технологічні чинники, які вказують на рівень технічного та технологічного оснащення галузі.

Позитивною тенденцією в галузі приладобудування є розробка новиз технік та технологій виробництва вимірювальної техніки, однак при високих технологічних можливостях більша частина підприємств України оснащення застарілим обладнанням, лише нові та найбільші приладобудівні підприємства вводять значну кількість нового обладнання на власних підприємствах.

При цьому продукція галуз приладобудування в більшості є застарілою. Прикладом цього є переважання виготовлення лічильників світла старого зразку у порівнянні з випуском електронних лічильників з системою день/ніч, з функцією автоматичної передачі показників.

Сировинною базою для приладобудівних підприємств є продукція металургійної промисловості, яка в Україні є досить розвиненою. Однак за рахунок орієнтації металургійної галузі на експорт сировинної продукції, підприємства приладобудування значну частину комплектуючих, сировини й матеріалів необхідно імпортувати і інших країн.

Проаналізувавши основні групи чинників впливу на галузь приладобудування за методикою PEST-аналізу необхідним є їх оцінка.\

Оцінка за методикою PEST-аналізу передбачає визначення впливу та ваги кожного з аналізованих чинників, їх бальну оцінку та розрахунок середньозваженої оцінки показника. Результати проведеної нами оцінки наведено в табл..2.2

Таблиця 2.2

PEST-аналіз приладобудівної галузі

Показник	Вплив (+/-)	Вага ($\Sigma 1$)	Оцінка (1-5)	Виважена оцінка
Політичні чинники				
Воєнний стан в країні	-	0,4	5	-2
Нестабільність політичного середовища	-	0,2	2	-0,4
Незначне правове регулювання галузі	-	0,2	2	-0,4
Тенденції до перейняття досвіду регулювання європейських країн	+	0,2	3	+0,6
Загальна виважена оцінка				-2,2
Економічні чинники				
Зростання інфляції	-	0,3	3	-0,9
Зростання індексу цін промислових підприємств	-	0,2	4	-0,8
Зростання вартості сировини й матеріалів галузі	-	0,2	4	-0,8
Зростання цін на енергетичні й паливні ресурси	-	0,2	5	-1
Зниження платоспроможності населення	-	0,1	2	-0,2
Загальна виважена оцінка				-3,7
Соціальні чинники				
Зменшення кількості населення	-	0,2	3	-0,6
Зменшення кількості кваліфікованих працівників	-	0,3	4	-1,2
Низький рівень матеріальної мотивації працівників	-	0,2	3	-0,6
Насиченість ринку праці висококваліфікованими ІТ-спеціалістами	+	0,3	5	+1,5
Загальна виважена оцінка				-0,9
Технологічні чинники				
Наявність сучасного високотехнологічного обладнання	+	0,3	5	+1,5
Використання застарілого обладнання на підприємствах	-	0,3	3	-0,9
Переважає виробництво морально застарілої продукції	-	0,2	3	-0,6
Значний рівень імпорту комплектуючих	-	0,2	3	-0,6
Загальна виважена оцінка				-0,6

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, ми визначили, що на сьогодні основними загрозами діяльності приладобудівних підприємств є воєнний стан в країні, зростання цін на сировину, відтік кваліфікованих кадрів та використання застарілих технологій. До можливостей підприємств у галузі відносяться можливість залучення висококваліфікованих ІТ_спеціалістів та впровадження сучасного високотехнологічного оснащення на приладобудівних підприємствах

1.2 Аналіз поточного стану ТОВ «Телекарт-прилад»

ТОВ «Телекарт-прилад» є одеським приладобудівним підприємством, що спеціалізується на виготовленні сучасних засобів зв'язку, телекомунікаційного обладнання, приладів обліку електроенергії та систем авто паркування. Підприємство успішно функціонує більше 20 років удосконалюючи рівень технологічного оснащення та якість виготовленої продукції.

Директором підприємства є Олексій Сергійович Козлов.

Код ЄДРПОУ 13881657

Для детального аналізу поточного стану підприємства ми вважаємо необхідним дослідити основні складові його діяльності, а саме: виробництво, фінансовий стан, персонал, корпоративна культура, система збуту.

Виробництво. Підприємство «Телекарт-Прилад» займається виготовленням різних видів устаткування та програмного забезпечення. Основні напрямки діяльності Тов «Телекарт-Прилад» наведені на рис.2.7.

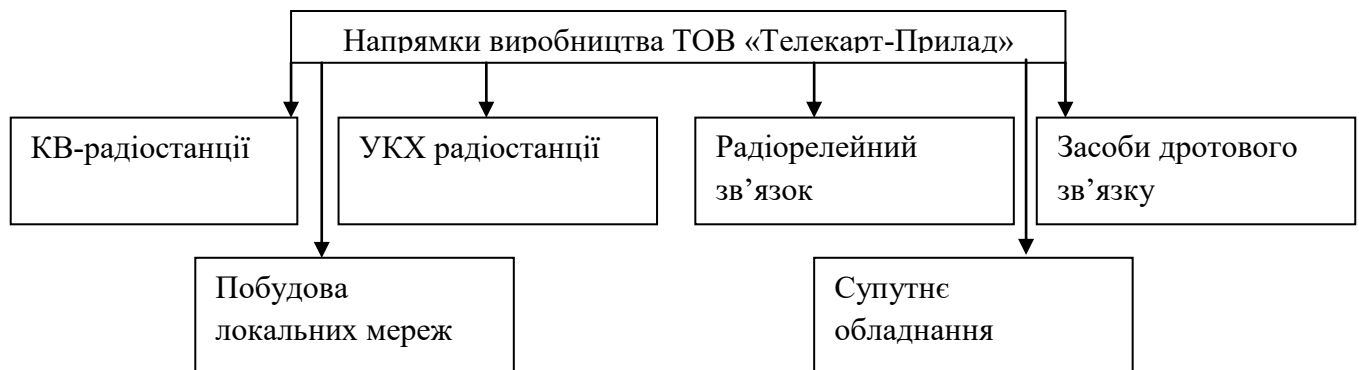


Рис.2.7 Категорії виробництва ТОВ «Телекарт-Прилад»

Для виробництва зазначених категорій продукції на підприємстві встановлено сучасне обладнання українського виробництва з високою продуктивністю, а також високоякісне обладнання виготовлене в Німеччині, Франції, Японії, Швейцарії, Голландії та США. Всього на підприємстві встановлено більше 55 видів виробничого обладнання.

Окрім цього на підприємстві діє конструкторське бюро, де працюють провідні розробники в сферах мікропрограмування, схематотехніки та інжинірингу складного електронного обладнання.

Компанія спеціалізується на створенні та інтеграції комплексних рішень, які забезпечують координацію зв'язку, електропостачання та систем життєзабезпечення як стаціонарних, так і рухомих об'єктів, таких як командні, командно-штабні машини та комплексні апаратні з'єднання. Для забезпечення електропостачання апаратури рухомих броньованих об'єктів було розроблено систему, яка може забезпечувати електроенергію як у місці стояння, так і під час руху, незалежно від внутрішніх джерел живлення або від зовнішніх джерел.

На основі аналізу обсягів виробництва підприємства(рис.2.7), ми визначили тенденцію до зростання виробничої ефективності підприємства.

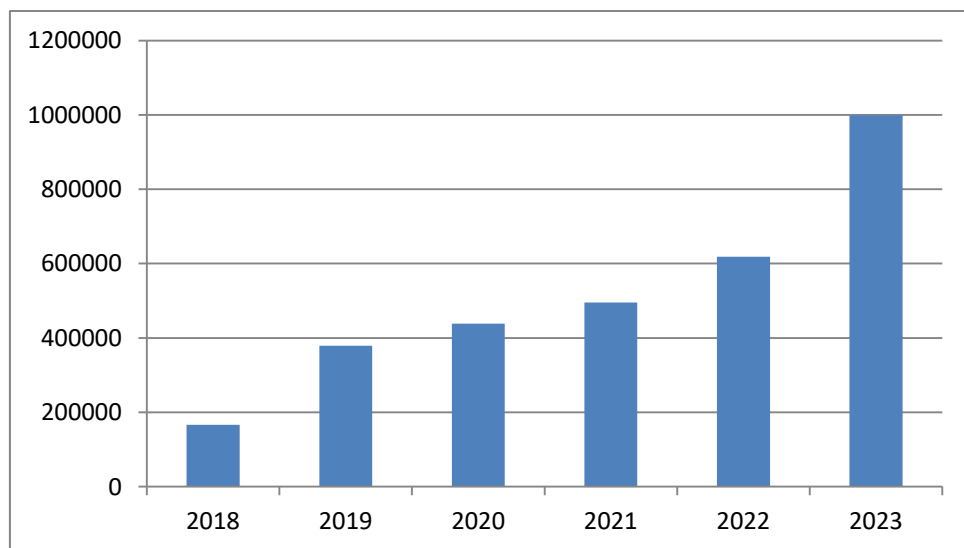


Рис.2.7. Динаміка обсягів виробництва ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: складено автором за внутрішньою звітністю підприємства

За результатами аналізу ми визначили, що значне зростання обсягів виробництва відбулося у 2023 році(+60%), що зумовлено розширенням асортименту виробництва та переорієнтацією виробництва на виготовлення стратегічно важливих товарів для держави.

Фінанси. Для аналізу фінансового стану підприємства ми проаналізували «Баланс» підприємства та «Звіт про фінансові результати» за останні три роки.

Для оцінки ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, ми розраховували показники прибутковості, платоспроможності та ділової активності підприємства.

Першою групою аналізованих показників є показники прибутковості(Табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників прибутковості ТОВ «Телекарт-Прилад»

Показник	Значення			Зміна	
	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2023/2022	2022/2021
Прибуток від основної діяльності	107656	160491	29967	-32,9%	335,6%
Прибуток від іншої операційної діяльності	1237	2122	778	-41,7%	172,8%
Фінансовий результат від операційної діяльності	55157	94775	11121	-41,8%	752,2%
Фінансовий результат до оподаткування	67607	103817	11317	-34,9%	817,4%
Чистий фінансовий результат	50006	81443	9096	61,4%	895,4%
Рентабельність (Чистий прибуток/собівартість виробництва)	1,97	1,56	1,57	+0,41	-0,01

Джерело: розраховано автором

За результатами аналізу показників прибутковості, ми визначили що протягом досліджуваних років, діяльність підприємства була прибутковою та у 2023 році відбулося зростання показника рентабельності, що є позитивною тенденцією у діяльності підприємства.

Наступною групою показників є показники платоспроможності(Табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад»

Показник	Формула розрахунку	Значення			Нормативне значення
		2023р.	2022р.	2021р.	
Коефіцієнт платоспроможності	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	0,57	0,65	0,750	0,5-0,7
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{пасив}}{\text{власний капітал}}$	1,74	1,53	1,33	1,67-2,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	$\frac{\text{оборотні ресурси}}{\text{власний капітал}}$	0,31	0,56	0,67	$\geq 0,1$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{оборотні активи}}$	0,55	0,74	0,72	$\geq 0,1$

Джерело: розраховано автором

За результатами аналізу показників платоспроможності, ми визначили, що протягом 2021-2023 років значення досліджуваних коефіцієнтів не виходило за межі нормативних значень, що свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства.

Останньою групою аналізованих показників є показники ділової активності.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Телекарт-Прилад»

Показник	Формула розрахунку	Значення			Нормативне значення
		2023р.	2022р.	2021р.	
Поточної ліквідності	$\frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$	2,01	2,43	3,55	>1
Швидкої ліквідності	$\frac{\text{оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобов'язання}}$	1,08	1,67	2,47	>0,5
Абсолютної ліквідності	$\frac{\text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,14	0,41	0,22	0,1-0,2
Фінансової стійкості	$\frac{\text{власний кап.} + \text{довгострок. зобов'яз}}{\text{пасив}}$	0,75	0,53	0,33	>0,5

Джерело: розраховано автором

За результатами проведеного аналізу ми визначили, що протягом досліджуваного періоду аналізовані показники були в межах нормативних значень, що свідчить про високий рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Одна, спостерігається тенденція до зниження розрахованих значень, що свідчить про необхідність контролю результатів фінансової діяльності з боку менеджменту підприємства.

Персонал. Аналізуючи персонал підприємства, ми розглянути динаміку штатного розкладу підприємства(рис.2.8)

За результатами проведеного аналізу кількості працівників підприємства, ми визначили тенденцію до зростання кількості працівників, значне зниження кількості працівників підприємства відбулося у 2022 році, що пов'язане з початком воєнних дій в країні. Однак, за рахунок збільшення обсягів виробництва й реалізації у 2023 році кількість працівників підприємства зросла до 498 працівників.

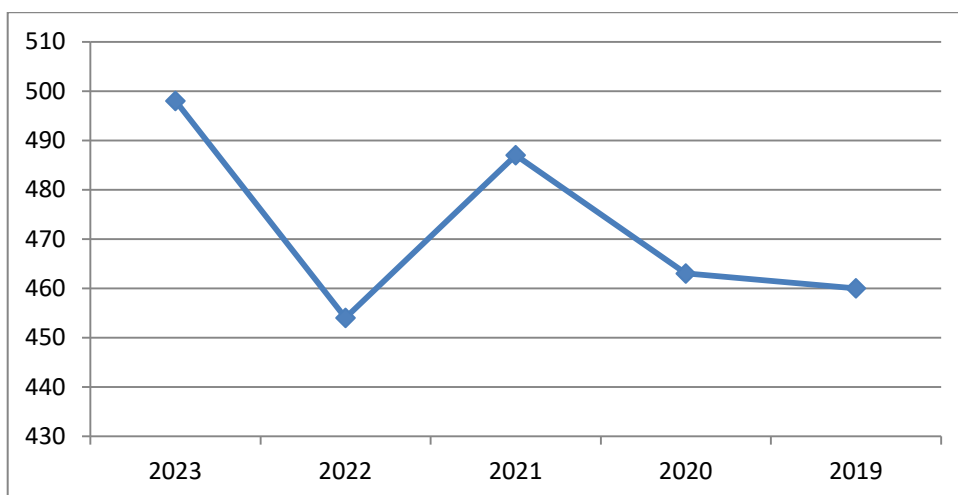


Рис.2.8 Динаміка штатного розкладу ТОВ «Телекарт-Прилад»

Протягом досліджуваного періоду, відсоток жінок, що входять до штатного розкладу підприємства коливалось в межах 26-30 %.

При цьому на підприємстві встановлено різну заробітну платню в залежності від рівня кваліфікації працівників. На підприємстві існує чотири групи працівників(рис.2.9): некваліфікований персонал, малокваліфікований, кваліфікований, висококваліфікований персонал.

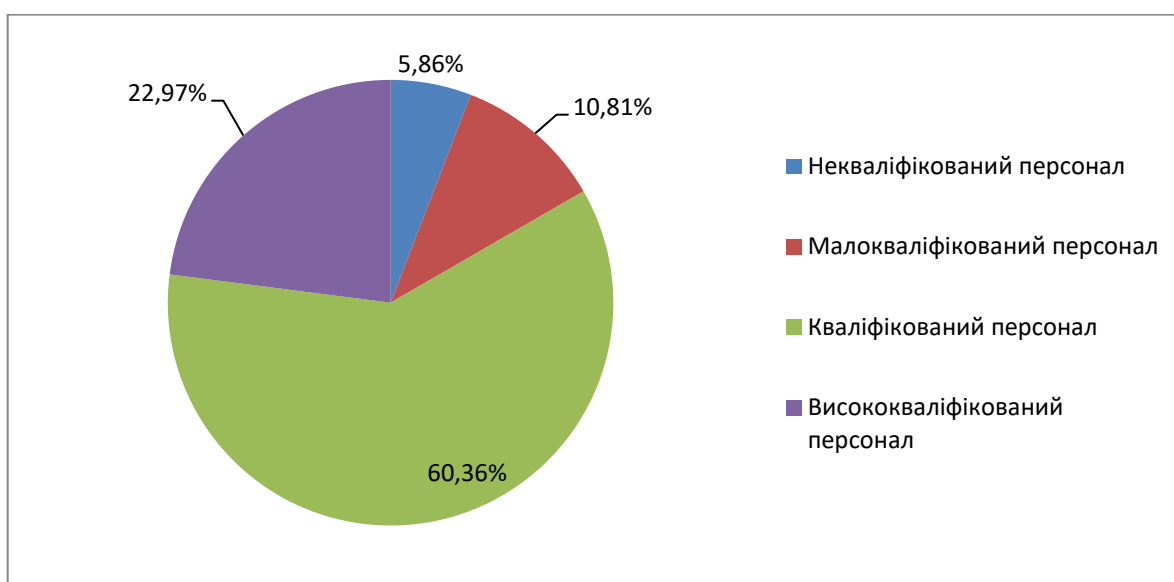


Рис.2.9. Частка працівників залежно від рівня кваліфікації ТОВ «Телекарт-Прилад»

За результатами якісного аналізу штатного розкладу ТОВ «Телекарт-Прилад», ми визначили, що більшу частину персоналу мають кваліфіковані та висококваліфіковані працівники, що відповідає потребам виробничого процесу.

Корпоративна культура підприємства. Першим показником, що характеризує корпоративну культуру підприємства є його організаційна структура. Організаційна структура ТОВ «Телекарт-Прилад» є лінійно-функціональною. Керівництво фірми зосереджено в руках директора підприємства, однак існує деяка частка децентралізації, що полягає в наданні владних повноважень керівникам функціональних підрозділів. Комунікаційна мережа підприємства налагоджена, існує комунікація як зверху-вниз, так і знизу-вверх, тобто думка працівників нижчого рівня може враховуватись їх лінійними керівниками, та переходити до обговорення на вищих рівнях.

На підприємстві встановлено п'ятиденний робочий графік з двома вихідними днями - субота та неділя, а також святковими днями. Початок робочого дня - о 8:00, завершення - о 17:00, з урахуванням технологічних та обідніх перерв у сумі 1 год.. Кожний працівник зобов'язаний пройти через прохідну до початку та після закінчення робочої зміни. Облік присутності персоналу здійснюють начальники відділів. На підприємстві ведеться місячний облік для розрахунку заробітної плати, відповідальність за який несе відділ кадрів. За успішне виконання обов'язків, ініціативу, бездоганну працю, а також важливі досягнення працівників застосовуються заходи заохочення: подяка, премія або цінний подарунок.

У разі невиконання обов'язків або порушенні порядку на підприємстві можуть оголосити догану або звільнити робітників.

Система збуту. Підприємство реалізує виготовлену продукцію через ексклюзивного дистриб'ютора ТОВ «ТД «Телекарт-Пром»», що свідчить про налагоджену систему збуту продукції.

Окрім цього підприємство виконує значну кількість замовлень за державним замовленням. Протягом 2023 року було закінчено реалізацію шести тендерів на загальну суму 41 597 тис. грн..

Окрім цього підприємство має домовленості на співробітництво з постачальниками електроенергії в Києві, Одесі, Львові та Прикарпатті.

Для узагальнення проаналізованих аспектів діяльності підприємства, ми провели SNW-аналіз підприємства, що полягає в оцінці характеристик підприємства за їх впливом на його діяльність : сильна, нейтральна чи слабка.

Таблиця 2.6

SNW-аналіз ТОВ «Телекарт-Прилад»

Показник	Сильна	Нейтральна	Слабка
Сучасне обладнання	X		
Наявність конструкторського бюро та випробувальної лабораторії	X		
Зростання обсягів виробництва	X		
Фінансова стійкість	X		
Платоспроможність	X		
Висококваліфікований персонал	X		
Мотивація персоналу			X
Плинність кадрів		X	
Організаційна структура		X	
Організація збуту		X	
Постачання сировини		X	
Інноваційна діяльність	X		
Маркетингова стратегія			X

Джерело: складено автором

За результатами SNW-аналізу, ми визначили, що до сильних сторін організації відносяться: сучасне обладнання, наявність конструкторського бюро, зростання обсягів виробництва, фінансова стійкість та платоспроможність, високо кваліфікований персонал, інноваційна діяльність. Слабкими сторонами діяльності підприємства є мотивація персоналу та слабка маркетингова стратегія.

2.3 Визначення можливостей розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад»

Для визначення можливих напрямків розвитку підприємства ми вважаємо необхідним провести порівняльний аналіз діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» з основними конкурентами. До основних конкурентів досліджуваного підприємства входять :ТОВ «НІК», ТОВ «Телетех».

ТОВ «НІК» - київське підприємство позиціонує себе як одну з найбільших компаній, що розробляє та реалізує інтелектуальні автоматизовані системи обліку енергоресурсів, енергетичного інжинірингу та консалтингу.

ТОВ «Телетех» - одеське підприємство, що є сучасним виробником електротехнічного обладнання рішень Smart City для дистанційного обліку газу, води й тепла.

Для оцінки цінової політики, ми обрали найпоширенішу модель лічильників «однофазні електrolічильники 220В» та порівняли ціни досліджуваних підприємств. Для ТОВ «Телкарт-Прилад» ця ціна склала 1380 грн., для ТОВ «НІК» 674 грн., для ТОВ «Телетех» 1440 грн.

Для оцінки обсягів реалізації, ми порівняли дохід підприємств за 2023 рік: для ТОВ «Телкарт-Прилад» обсяг реалізації склав 988 982 тис. грн., для ТОВ «НІК» - 869 930 тис. грн., для ТОВ «Телетех» 308 127 тис. грн.

Оцінку асортименту продукції, ми проводили на основі визначення видів лічильників. Імідж компанії ми оцінювали за наявністю відзнак в виставках та конкурсах.

За каналами збуту, ми провели дослідження кількості підприємств, що реалізують продукцію підприємств та представленість продукції підприємств на найпоширеніших платформах продажу. Спільним для всіх трьох підприємств є виконання державних замовлень та участь в тендерах., ТОВ «Телкарт-Прилад» реалізувало 33 тендери, ТОВ «Телетех» 27, а ТОВ «НІК» 131 тендер

Оцінку маркетингової стратегії ми проводила на основі оцінки роботи сайту та витрат на маркетинг.

Оцінку фінансового стану, ми проводили на основі визначення рентабельності діяльності підприємства та платоспроможності. Для ТОВ «Телетех» ці показники склали 0,04 та 0,4 відповідно, що свідчить про низьку рентабельність діяльності та платоспроможність підприємства. Для ТОВ «НІК» ці показники склали 0,08 та 0,68 відповідно, що свідчить про високий рівень рентабельності та платоспроможності підприємства.

Оцінку конкурентоспроможності підприємств, ми проводили на основі визначення середньо виваженої оцінки конкурентоспроможності. Для визначення середньо виваженої оцінки(ВО), проводиться оцінка конкурентів за найвагомішими критеріями діяльності від 1 до 10 балів, а також з урахуванням ваги кожного з виділених критеріїв(Табл.2.7)

Таблиця 2.7

Основні характеристики виробників електротехнічного обладнання

Характеристика	Вага чинника	ТОВ «Телекарт-прилад»		ТОВ «НІК»		ТОВ «Телетех»	
		Оцінка	ВО	Оцінка	ВО	Оцінка	ВО
Цінова політика	0,25	8	2	10	2,5	7	1,75
Обсяг реалізації	0,15	10	1,5	9	1,35	6	0,9
Асортимент	0,2	9	2	7	1,6	8	1,8
Імідж компанії	0,5	6	0,3	9	0,45	8	0,4
Канали збуту	0,15	8	1,2	10	1,5	6	0,9
Кількість реалізованих тендерів	0,5	7	0,35	10	0,5	6	0,3
Маркетингова стратегія	1	7	0,7	9	0,9	9	0,9
Фінансовий стан	0,5	10	0,5	10	0,5	8	0,4
Загальна середньо виважена оцінка	-	-	8,55	-	9,3	-	7,35

Джерело: складено автором

За результатами конкурентного аналізу, ми визначили, що лідером серед досліджуваних підприємств є ТОВ «НІК». ТОВ «Телекарт-Прилад» Поступається конкуренту за показниками: ціни, іміджу, каналів збуту та маркетинговою стратегією.

Для прогнозування можливих стратегій розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад» використаємо матричний метод SWOT-аналізу. Використання методу полягає в співставленні сильних й слабких сторін, з можливостями та загрозами

діяльності підприємства, та на їх основі формування можливих стратегій розвитку.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Телекарт-Прилад»

	Можливості 1. Впровадження нових технологій на виробництві 2. Розширення асортименту продукції 3. Зростання попиту на високотехнологічну продукцію	Загрози 1. Економічний спад через введення воєнного стану 2. Нестабільна економічна та соціально-політична ситуація в країні 3. Відтік кваліфікованих кадрів 4. Зростання цін на енергоресурси
Сильні сторони 1. Сучасне обладнання 2. Наявність конструкторського бюро 3. Зростання обсягів виробництва 4. Фінансова стійкість та платоспроможність 5. Високо кваліфікований персонал 6. Інноваційна діяльність	Впровадження нових технологій на виробництві або розширення виробничого асортименту	Удосконалення технологій виробництва існуючих видів продукції для зменшення використання енергоресурсів населенням
Слабкі сторони 1. Малоефективна система мотивація персоналу 2. Слабка маркетингова стратегія	Відкриття фірмового магазину та співпраця з відомими інтернет-платформами для підвищення обізнаності про продукцію	Удосконалення системи мотивації співробітників, для збереження висококваліфікованого персоналу

На основі побудови матриці SWOT-аналізу, ми вважаємо найперспективнішою стратегію розвитку підприємства стратегію впровадження нових технологій на виробництві або розширення виробничого асортименту. Враховуючи успішній попередній досвід з розширення асортименту виробництва та низку внутрішніх ресурсів успішна реалізація обраної стратегії є високо ймовірною .

На основі дослідження поточних тенденцій на ринку діяльності підприємства та з урахуванням поточного стану в країні та зокрема в Одеському регіоні, ми вважаємо , що розширення асортименту продукції

підприємства має відбуватися за рахунок введення у виробництво систем безперебійного живлення.

Через обстріли України країною-агресором з зими 2022/2023 в Україні почали вводити планові та екстрені відключення електроенергії. Атаки країни-агресора в значній кількості були направлені на енергетичну систему країни(рис.2.10). Після атак за зимній період 2023/2024 років експерти прогноую планові та екстрені відключення електроенергії протягом наступних двох років.

Удари росіян по Силах оборони України та населених пунктах у 2023

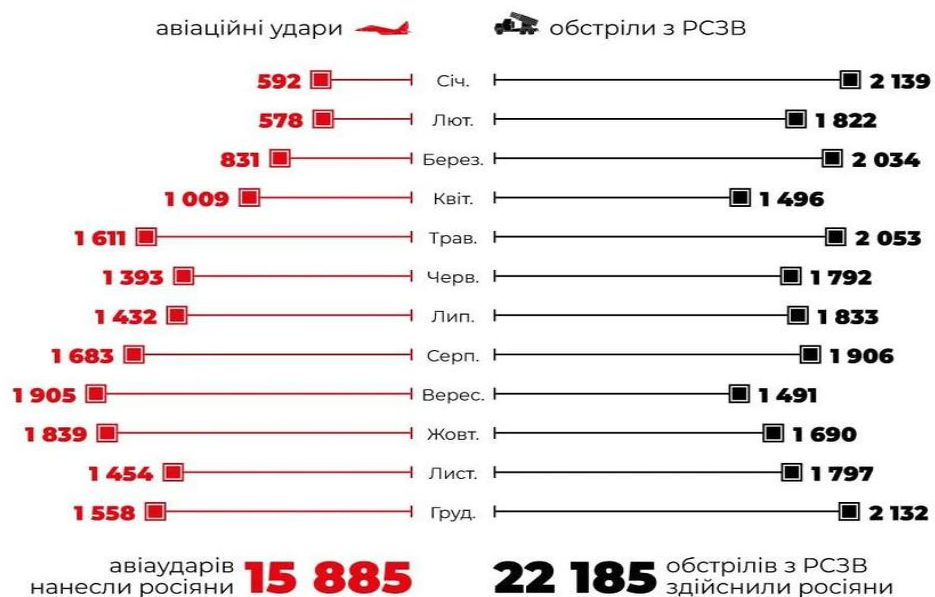


Рис.2.10 Статистика обстрілів території України країною-агресором[25]

Екстренні відключення світла можуть мати наступні наслідки для побутових приладів:

- пошкодження електроніки: неспрогнозоване відключення електропостачання може спричинити пошкодження електронних компонентів у побутових приладах, таких як комп'ютери, телевізори, мікрохвильові печі тощо;
- втрата даних: відключення електропостачання може призвести до втрати даних у низки пристроїв(комп'ютери, ноутбуки та інші електронні пристрої);

- пошкодження електроприладів: відновлення електропостачання після його відключення може призвести до перенапруги, що може пошкодити побутові прилади;

- втрата продуктів: у разі відключення електропостачання на тривалий час може виникнути ризик псування продуктів у холодильнику або морозильній камері;

Для вирішення вищеперерахованих проблем є декілька шляхів:

- встановлення стабілізаторів напруги;
- закупівля пристроїв перетворення енергії(генераторів);
- закупівля засобів безперебійного живлення(ЗБЖ).

Закупівля генераторів є високовартісним капіталовкладенням, що для більшості населення країни є недоступним. Окрім цього, генератор на запобігає раптовому вимкненню світла, саме тому разом з генератором необхідним є закупівля засобів безперебійного живлення.

Засоби безперебійного живлення (ЗБЖ) мають кілька переваг, які роблять їх корисними для використання в різних ситуаціях:

- захист від відключень електропостачання - ЗБЖ забезпечує постійне живлення підключених до нього пристроїв навіть у разі відключення електропостачання, що дозволяє уникнути втрати даних, зберегти функціональність комп'ютерів та інших електронних пристроїв і продовжити роботу без перебоїв;

- регулювання напруги - засіб може фільтрувати та стабілізувати напругу, що надходить до підключених пристроїв, що допомагає захистити їх від перенапруги, коливань та інших неполадок в електромережі, що можуть спричинити пошкодження;

- додатковий час для збереження даних, у випадку відключення електропостачання - ЗБЖ надає користувачеві достатньо часу для збереження важливих даних та безпечного вимкнення системи, що особливо важливо для серверів, комп'ютерів і систем збереження даних;

- захист від перебоїв - ЗБЖ також захищає підключені пристрої від перебоїв напруги, коли електропостачання повертається після відключення, що допомагає уникнути пошкодження обладнання через раптове збільшення напруги;

- мобільність - деякі ЗБЖ можуть бути переносними і мати вбудовану батарею, що дозволяє використовувати їх у мобільних ситуаціях, наприклад, під час поїздок або на полі зйомки.

Засоби безперебійного живлення є надійними інструментами для забезпечення безперебійної роботи електронних пристроїв та захисту їх від непередбачуваних перешкод у електропостачанні. Вони особливо корисні для домашнього офісу, серверних приміщень, медичних установ, мережевих центрів та будь-яких інших місць, де надзвичайно важлива безперебійна робота пристроїв.

На українському ринку представлені ЗБЖ з різних країн: Китай, США, Німеччина, Італія, Болгарія, Литва, Франція та Україна. В таблиці 2.10 наведена порівняльна характеристика постачальників ЗБЖ з різних країн.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика постачання ЗБЖ з різних країн на український ринок

Характеристика	Країна походження			
	Україна	Китай	США	Німеччина
Кількість представлених найменувань	34	417	233	47
Вартість продукції	Від 1500 грн до 60 тис грн	Від 3000 грн до 330 тис грн	Від 4 тис грн. до 330 тис грн	Від 2500 грн до 170 тис грн..
Кількість типів архітектури	3	4	4	3
Потужність	250-40000 Вт	250-40000 Вт	250-40000Вт	250-40000Вт
Кількість типів батареї	2	2	2	2
Кількість торгових марок	2	18	2	2

Джерело: складено автором

За результатами проведеного аналізу продукція українських підприємств має конкурентну перевагу, а саме рівень цін. Оскільки при імпорті

високотехнічної продукції підприємства сплачують досить високі митні платежі, та до ціни реалізації додається вартість перевезення. Пік попиту на досліджувану продукцію припав на зиму 2022/2023 років, до середини 2023 року опит на продукцію спав, але вже з початку 2024 року попит на ЗБЖ поступово зростає. Тому виробництво ЗБЖ є досить перспективним напрямком діяльності.

2.4 Розробка пропозицій щодо розвитку ТОВ «Телекарт-Прилад»

Попередньо ми обґрунтували доцільність відкриття цеху з виробництва ЗБЖ на підприємстві «Телекарт-прилад». Першим етапом відкриття цеху, є вибір місця його розміщення. Підприємство «Телекарт-Прилад» має великі виробничі площі, що дозволять розмістити цех в приміщеннях підприємства без скорочення обсягів виробництва інших видів продукції.

Інвестиційними витратами за проектом буде придбання автоматизованої ліній торгової марки Batter вартістю 112 тис дол., також обладнання робочих осередків з перевірки материнських плат та осередку перевірки готової продукції. Для осередків перевірки планується закупити два спеціалізовані столи для перевірки електрообладнання вартістю 3 тис грн./шт., за яким одночасно можуть працювати два інженери-тестувальники. Загальні інвестиційні витрати при курсі валют 39 грн/дол. складуть:

$$I=112000*39+2*3000=4374 \text{ тис.грн}$$

Для початку роботи цеху планується виготовлення ЗБЖ з потужністю до 5000 Вт. Життєвий термін проекту складе 4 роки, на першому році виробництва коефіцієнт виконання норм складе 0,9, на планову потужність підприємство вийде вже на другому році реалізації проекту.

На підприємстві існують потужності для виготовлення частини комплектуючих ЗБЖ. У таблиці 2.11 наведено вартість розробки схем деталей та собівартість виготовлення 1 деталі. Собівартість виготовлення деталі визначено за собівартістю виготовлення аналогічних продуктів підприємства.

Окрім зазначених деталей підприємству необхідно буде додатково замовляти акумулятори. Оптова ціна на акумулятори для ЗБЖ складає від 755 грн.

Таблиця 2.11

Витрати на комплектуючі ЗБЖ

Комплектуючі	Вартість розробки, грн	Собівартість одиниці, грн
Материнська плата	356 000	625
Мережевий фільтр	0	189
Інвентор	30 000	485
Зарядний пристрій	0	37
Резистор	0	1,23
Корпус	36 000	239

Загалом витрати на розробку програмного забезпечення(Витрати_{ПЗ}) складають:

$$\text{Витрати}_{\text{ПЗ}} = 356000 + 30000 + 36000 = 422 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на комплектуючі для виготовлення ЗБЖ складають:

$$\text{Витрати}_{\text{К}} = 625 + 189 + 485 + 37 + 1,23 + 239 + 755 = 2331 \text{ грн/шт}$$

Підприємство працює 244 дні на рік, тривалість робочого дня 8 год, тривалість циклу збирання ЗБЖ 20 хвилин. Річна продуктивність виробництва складе :

Річна=кількість робочих днів*тривалість зміни*продуктивність за годину

$$\text{Річна} = 244 * 8 * \frac{60}{20} = 5856 \text{ шт/рік}$$

Вартість сировини й матеріалів за зазначеним обсягом складе:

Річні витрати(комплектуючі)=Обсяг виробництва*вартість сировини на 1 деталь

$$\text{Річні витрати(комплектуючі)} = 5856 * 2331 = 13\,650\,336 \text{ грн.}$$

Наступною статтею витрат є витрати на заробітню плату працівників. Планується задіяти 2 інженери-тестувальники на перевірку материнських

плат, 2 оператори лінії, 2 інженери-тестувальники на перевірку готових ЗБЖ. У табл.2.12 наведено розрахунок фонду оплати праці за запронованим процесом, згідно з тарифами оплати праці підприємства.

Таблиця 2.12

Розрахунок річного фонду оплати праці

Працівник	Місячна заробітна платня, грн	Річна заробітна платня, тис грн
Інженер-тестувальник материнських плат	13 500	162
Оператор лінії	12 000	144
Інженер-тестувальник готової продукції	15 000	180
ФЗП	-	486

Наступною статтею витрат є витрати на паливо й електроенергію. Обладнання зі збору ЗБЖ споживає 120 Кв/год, столи для перевірки ЗБЖ споживають 5 Кв/год, загальне споживання електроенергії за годину складе 125 кв/год. З урахуванням вартості електроенергії 5,6 грн/кВ-год, річні витрати електроенергії складають:

$$\text{Витрати(електроенергії)}=125*8*244*5,6=1\,054 \text{ тис.грн}$$

Адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати визначаються на основі розрахунку їх розміру на одну гривню собівартості виробництва продукції: адміністративні витрати – 0,37 грн/на грн. с/в; витрати на збут – 0,24 грн/на грн. с/в ; інші операційні витрати – 0,33 грн/на грн. с/в.

У таблиці 2.13 наведено розрахунок планового річного доходу від виробництва ЗБЖ.

Дохід від реалізації розраховується за умови встановлення націнки 25%

Таблиця 2.13

Річна виробнича собівартість виготовлення ЗБЖ

Стаття витрат	Сумма, тис грн
Сировина й матеріали	13 650, 336
Витрати на оплату праці	486
Соціальні відрахування	87,48
Вартість електроенергії	1 054
Виробнича собівартість	15 277,816

Продовження табл.2.13

Стаття витрат	Сумма, тис грн
Адміністративні витрати	565
Витрати на збут	366
Інші операційні витрати	504
Повна собівартість виробництва	16799
Дохід річний	20 998

Розрахуємо амортизаційні відрахування за проектом прямолінійним методом(Таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок амортизаційних відрахувань за проектом

Рік	Вартість устаткування на початок періоду	Сума амортизація	Залишкова вартість
2025	4 374	1049,76	3 324
2026	3 324	797,81	2 526
2027	2 526	606,34	1 920
2028	1 920	460,81	1 459

Сума амортизації розраховується за формулою:

$A = I_p \cdot K_a$, де

I_p – вартість устаткування на початок періоду;

K_a - коефіцієнт нарахування амортизації.

За проектом відсоток амортизаційних відрахувань складає 24%.

Проведемо розрахунок грошового потоку за проектом(Таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Розрахунок грошового потоку за проектом

Показники	Роки			
	2025	2026	2027	2028
Дохід від реалізації	18898,2	20998	20998	20998
Поточні витрати	15119,1	16799	16799	16799
Прибуток	3779,1	4199	4199	4199
Чистий прибуток	3023,28	3359,2	3359,2	3359,2
Амортизація	1049,76	797,81	606,34	460,81
Чисті грошові надходження	4073,04	4157,01	3965,54	3820,01
Коефіцієнт приведення	0,885	0,731	0,624	0,534
Чисті грошові надходження приведені	3604,64	3038,774	2474,497	2039,885
Сумарні чисті грошові надходження	3604,64	6643,415	9117,912	11157,8

Дохід від реалізації на 20225 рік розраховувався з урахуванням коефіцієнту виконання норм 0,9.

Поточні витрати підприємства відповідають повній собівартості виробництва, та для 2025 року розраховувались з урахуванням коефіцієнту виконання норм 0,9.

Прибуток визначається як різниця між доходом та поточними витратами на виробництво й реалізацію продукції. Чистий прибуток(ЧП) розраховується за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{Прибуток} - \text{ПДВ}(20\% \text{ Прибутку}) \quad (1)$$

Чисті грошові надходження визначаються як сума чистого прибутку й нарахованої амортизації:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{А} \quad (2)$$

Чисті грошові надходження приведені визначаються з урахуванням коефіцієнту приведення:

$$\text{ЧГН пр.} = \text{ЧГН} * \text{Кпр} \quad (3)$$

Визначимо чистий приведений дохід проекту (NPV):

$$\text{NPV} = \sum \text{ЧГН пр.} - \text{I} \quad (4)$$

$$\text{NPV} = 11157,8 - 4374 = 6783,8 \text{ тис.грн}$$

Визначимо період окупності. За розрахунком сумарних грошових надходжень сума грошових надходжень за другий рік перевищує інвестиційні витрати(6643,415 > 4374), тому термін окупності буде складати менше 2 років.

Якщо допустити, що грошові надходження будуть надходити рівномірно протягом року, ми можемо визначити коли саме проект окупиться:

$$\text{Залишок} = (1 - (4374 - 3604,06) / 6643,415) = 0,11$$

Тобто термін окупності проекту складає 1,11 року, або 1 рік 1 місяць та 10 днів.

Розрахуємо індекс доходності проекту

$$ID = \frac{ЧГ_{нпр}}{I} \quad (5)$$

$$ID = \frac{11157,8}{4374} = 2,55$$

У табл.2.16 наведено показники ефективності запропонованого проекту

Таблиця 2.16

**Показники ефективності проекті впровадження у виробництво ТОВ
«Телекарт-Прилад» ЗБЖ**

Показник	Нормативне значення	Значення за проектом
NPV, тис грн	≥ 0	6783,8
Термін окупності, рік	$\rightarrow 0$	1,11
Індекс доходності	≥ 1	2,55

Підсумовуючи вищевикладене , ми визначили, що впровадження виробництва засобів безперебійного живлення на ТОВ «Телкарт-Прилад» буде доцільним, й за плановий час реалізації проекту принесе чисті грошові надходження у розмірі 6783,8 тис.грн.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного нами дослідження ми дійшли низки висновків:

1. На основі аналізу визначень вітчизняних та зарубіжних вчених ми визначили, що розвиток підприємства є досить складним процесом, що передбачає зміни у внутрішньому середовищі підприємства. Також, розвиток підприємства передбачає появу чогось нового, що зумовить покращення функціонування підприємства, та як наслідок підвищить його конкурентоздатність. Дослідивши нароби сучасних науковців, ми виділили три підходи до визначення сутності терміну «управління розвитком підприємства»: управління розвитком як управління системою з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища; управління розвитком як вплив на внутрішнє середовище підприємства для переходу з поточного стану в кращий; управління розвитком як процес зміни напрямку розвитку для забезпечення поставленої мети.

Узагальнено підходи вчених до виділення етапів процесу управління розвитком, та запропоновано виділяти наступні етапи: визначення поточного стану підприємства; аналіз зовнішнього середовища; формування можливих напрямків розвитку; вибір стратегії розвитку; реалізація стратегії розвитку; діагностика та корегування розроблених заходів.

2. Для аналізу галузі приладобудування України проведено дослідження наступних його характеристик: політичні чинники, соціальні, економічні та технологічні чинники. На основі аналізу зазначених чинників проведено PEST-аналіз підприємства та визначено, що на сьогодні основними загрозами діяльності приладобудівних підприємств є воєнний стан в країні, зростання цін на сировину, відтік кваліфікованих кадрів та використання застарілих технологій. До можливостей підприємств у галузі відносяться можливість залучення висококваліфікованих ІТ-спеціалістів та впровадження сучасного високотехнологічного оснащення на приладобудівних підприємствах.

3. Аналіз поточного стану підприємства ми проводила на основі аналізу основних складових діяльності підприємства, а саме: виробництво, фінансовий стан, персонал, корпоративна культура, система збуту. На основі отриманих результатів проведено SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства, та визначено, що до сильних сторін організації відносяться: сучасне обладнання, наявність конструкторського бюро, зростання обсягів виробництва, фінансова стійкість та платоспроможність, високо кваліфікований персонал, інноваційна діяльність. Слабкими сторонами діяльності підприємства є мотивація персоналу та слабка маркетингова стратегія.

4. Для визначення можливих напрямків розвитку проведено конкурентних аналіз підприємства відносно основних конкурентів та SWOT-аналіз підприємства. За результатами проведених аналізів визначено, що перспективним напрямком розвитку підприємства є розширення асортименту виробництва. На основі аналізу останніх тенденцій ринку, запропоновано та обґрунтовано доцільність введення у виробничий процес виробництво засобів безперервного живлення. На основі проведених розрахунків, ми визначили, що чисті грошові надходження від реалізації проекту складуть 6783,8 тис.грн, а термін окупності буде 1,11 року. Тобто реалізація проекту є ефективним та прибутковим заходом, що дозволить розвиватися підприємству у новому напрямку.

Список використаної літератури:

1. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі: монографія. Харків;ХНАДУ, 2011, 204 с.
2. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Х. : ВД «ИНЖЕК», 2006, 496 с.
3. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: моногр. / Н.В.Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011, 374 с.
4. Погорєлов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. Культура народів Причорномор'я, 2006,№ 88, С. 75-81.
5. Адієс І.К. Гонитва за Розквітом.Максимізуйте успіх компанії за методологією Адієса.[перекл. з англ.] Моноліт-BIZZ, 2019, 288 с.
6. Касич А. О., Бурківська В.А. Імплементация цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017, Вип. 16(1), С. 135-139.
7. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». Економічний аналіз. Тернопіль : Видавництво Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка” , 2011, В.8(2), С.190-194.
8. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава, 2011, № 9, С. 16-17.
9. Жилінська Л. О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. Управління економікою: теорія та практика,2014, С. 94-106.
10. Фещур, Р. В., Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка, 2008,№624. С. 100-109.

11. Ястремська О. М. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. №1. С. 214-226.
12. Кривов'язюк І. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств: сутність, діагностика, ефективність. Економічний форум. 2017. № 3. С. 171-181.
13. Пащенко, О. П. "Стратегічне управління розвитком підприємства." Вісник Хмельницького національного університету, 2011, С. 99-103.
14. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці, 2019, Вип. 4(1), С. 98-107
15. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія/за ред.. В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. Харків: Видавництво «Точка», 2018, 208 с.
16. Козлова І. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ, 2019, № 3, С. 60-66
17. Прийма Л. Р. , Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. Науковий вісник НЛТУ України, 2012, Вип. 22.10, С. 236-241.
18. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430
19. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с
20. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства .Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30-33
21. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]-Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> . Дата звернення: 29.02.2024
22. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. Економічна правда. 2023. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/>

23. Мінфін України. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://minfin.com.ua/> . Дата звернення: 03.03.2024
24. Спільнота програмістів. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://dou.ua/> . Дата звернення 15.03.2024
25. UA War Infographics [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://t.me/uawarinfographics>



Рис. Організаційна структура ТОВ «Телекарт-Прилад»