

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка, планування та управління бізнесом»
на тему: **«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “СТЕМЕТ”）」**

Виконавець:

студент ФЕУП
Скакун Аліна Романівна

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Кічук Надія В'ячеславівна

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Скакун А. Р. «ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СТЕМЕТ»)»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньою програмою «Економіка, планування та управління бізнесу». Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024.

У роботі розглядаються теоретичні засади стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «СТЕМЕТ» в сфері виробництва металевих виробів та меблів; розглянуто бізнес-ідею започаткування проєкту з виробництва безкаркасних меблів; досліджуються нормативно-правові регулювання підприємницької діяльності в Україні у даній сфері.

Проаналізовано конкурентне середовище у сфері виробництва металевих та меблевих виробів та визначені внутрішні конкурентні переваги ТОВ «СТЕМЕТ».

Запропоновано проєкт розвитку виробництва меблевих безкаркасних виробів. Сформовано стартовий капітал на реалізацію проєкту, розраховані поточні витрати та спрогнозовано прибуток від реалізації безкаркасних меблів. Здійснено економічне обґрунтування доцільності реалізації проєкту, розраховані основні показники економічної ефективності новостворюваного проєкту.

Ключові слова: металеві вироби, безкаркасні меблі, витрати, аналіз, ефективність, виробництво.

ANNOTATION

Skakun A. R. Economic justification of the company's development strategy (on the example of LLC "STEMET")

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 076 "Entrepreneurship and Trade" under the educational program "Economics, Planning and Business Management". Odessa National Economic University. Odessa, 2024.

The work examines the theoretical principles of the enterprise development strategy using the example of LLC "STEMET" in the field of metal products and furniture production; the business idea of starting a project for the production of frameless furniture is considered; the regulatory and legal regulations of entrepreneurial activity in Ukraine in this area are studied.

The competitive environment in the field of metal and furniture production is analyzed and the internal competitive advantages of the created business are determined.

A project for the development of the production of frameless furniture products is proposed. The starting capital for the project implementation is formed, current expenses are calculated and profit from the sale of frameless products is forecasted. An economic justification of the feasibility of the project was carried out, the main indicators of the economic efficiency of the newly created project were calculated.

Keywords: metal products, frameless furniture, costs, analysis, efficiency, production.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ	
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2 Класифікація стратегій підприємства.....	10
1.3 Етапи та оцінка прийняття стратегічних рішень.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ	
«СТЕМЕТ».....	21
2.1 Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ	
«СТЕМЕТ».....	21
2.2 Аналіз зовнішнього середовища на ринку меблевих конструкцій та	
виробів.....	29
2.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	34
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО	
РОЗВИТКУ ТОВ «СТЕМЕТ».....	45
3.1 Економічне обґрунтування проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ».....	45
3.2 Розрахунок планових показників реалізації проєкту розвитку	
підприємства.....	60
3.3 Оцінка ефективності заходів з удосконалення стратегії розвитку	
підприємства.....	67
ВИСНОВКИ.....	73
Список використаних джерел.....	77
Додатки.....	82

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах зростаючого попиту на екологічно чисті матеріали та вироби компанії, що виробляють дерев'яні будівельні конструкції, фурнітуру та меблі для дому й офісу, мають значні перспективи розвитку. Одним із ключових чинників успіху такого бізнесу є ефективна стратегія розвитку, що враховує тенденції ринку, економічні ризики та конкурентні переваги.

Ринок виробів із дерева та меблів є висококонкурентним, попит на продукцію з натуральних матеріалів постійно зростає. До конкурентних переваг компанії можна віднести використання високоякісних, екологічно чистих матеріалів, власне виробництво із суворим контролем якості на всіх етапах, надання індивідуальних рішень і гнучке реагування на замовлення, а також грамотну маркетингову стратегію, орієнтовану на унікальні характеристики продукції.

Питанням розкриття сутності та визначенню складових елементів стратегії розвитку підприємства присвячені праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Брінь П. В. та Голтвянська Ю. В. [5], Гудзь О. І. [6], Портер М. [17], Шталь Т.В, Бондаренко Л. М. та Кучава К. О. [38], Нікітюк Д. М. [39] та ін.

Однак, не зважаючи на велику кількість робіт, проблема стратегій розвитку підприємства вирішена лише частково та в інших аспектах і тому потребує подальшого опрацювання.

Мета кваліфікаційної роботи. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегії розвитку підприємства ТОВ «СТЕМЕТ».

Для досягнення поставленої мети були виконанні наступні **завдання кваліфікаційної роботи:**

- 1) охарактеризувати стратегії розвитку підприємства;
- 2) розглянути стратегії підприємства;
- 3) розглянути етапи прийняття стратегічних рішень;
- 4) проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «СТЕМЕТ»;

- 5) проаналізувати конкурентне середовище на ринку меблевих конструкцій;
- 6) провести оцінку внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «СТЕМЕТ»;
- 7) провести економічне обґрунтування проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ»;
- 8) розрахувати планові показники реалізації проєкту розвитку підприємства;
- 9) оцінити економічну ефективність заходів з удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «СТЕМЕТ».

Об'єкт дослідження. Процес обґрунтування доцільності впровадження стратегії розвитку підприємства з виробництва меблевих виробів ТОВ «СТЕМЕТ» у м. Одеса.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних та прикладних аспектів економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження:

- 1) загальнонаукові: спостереження, порівняння, системний аналіз, формалізація;
- 2) економіко-математичні: факторний, системно-структурний аналіз;
- 3) логічної абстракції: аналіз і синтез, індукція та дедукція;
- 4) маркетингові: аналіз конкурентного середовища, SWOT-аналіз, спостереження, опитування;
- 5) економіко-статистичного аналізу: складання таблиць та графіків, графічний, групування, класифікація;
- 6) розрахунки показників ефективності проєкту виробництва безкаркасних меблів проводились з використанням програмного продукту «Excel».

Інформаційна база дослідження. Законодавчі та нормативно-правові акти України; наукові публікації та монографії українських і зарубіжних вчених; матеріали наукових конференцій; матеріали, наукові статті журналів та видань онлайн.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань) та 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінки. Основний зміст викладено на 73 сторінках. Робота містить 23 таблиці, 2 рисунки.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опублікована стаття у Науковому Студентському Віснику ФЕУП.

Кічук Н. В., Скакун А. Р. Стратегія розвитку підприємства як інструмент для досягнення успіху. *Науковий Студентський Вісник ФЕУП*, 2024. № 41(2).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку – це пошук розумного балансу між ресурсами компанії, її можливостями щодо використання цих ресурсів та задоволенням попиту на ринку. Якщо бізнес планує зростати, масштабуватися й розвиватися, йому потрібна стратегія, що слугуватиме дорожньою картою для досягнення цілей [1].

Стратегія являє собою модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми [2].

Глобальна пандемія і військові дії на Україні призвели до кризового стану національної економіки, яке триває вже кілька років. Цього разу, незважаючи на те, що виживання та пріоритети були перерозподілені, це стало часом великих можливостей. У процесі боротьби за споживачів амбітні і далекоглядні компанії довели, що вони повністю або частково витісняють тих, хто не хоче пристосовуватися до вимог сучасності. Рівень конкуренції на сучасному неділя високий, що дозволяє забезпечити стабільну прибутковість діяльності тільки шляхом створення грамотної і сучасної системи управління продажами професіоналізму торгового персоналу недостатньо - нам потрібен усталений, ефективний і сучасний механізм, що включає десятки компонентів. Його основними аспектами є висока мотивація співробітників, координація з цільовими групами, стратегічне планування, автоматизація виробничих і збутових процесів.

Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його

позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо.

Стратегія розвитку підприємства повинна містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й урахувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

Удосконалення виробничої та маркетингової стратегії компанії – важливий аспект забезпечення стійкого зростання і конкурентоспроможності підприємства. По-перше, важливо зосередитися на оптимізації виробничих процесів. Автоматизація підвищує продуктивність, знижує витрати на ручну працю і забезпечує високу якість продукції, що позитивно позначається на сприйнятті споживачами і довірі до бренду.

Важливою частиною стратегії є підвищення гнучкості виробництва, щоб швидко реагувати на індивідуальні вимоги клієнтів. При цьому з'являється можливість пропонувати продукцію, оптимізовану під конкретні вимоги клієнтів, що, своєю чергою, веде до підвищення лояльності та створення конкурентних переваг. Необхідно приділяти увагу не тільки масовому виробництву стандартних продуктів, а й розробці рішень, орієнтованих на конкретного клієнта.

Необхідно активніше використовувати цифровий маркетинг. Соціальні медіа, контент-маркетинг і таргетована реклама допоможуть підвищити впізнаваність бренду і залучити нових клієнтів. Розвиток онлайн-торгівлі важливий для реалізації продукції через роздрібні точки і партнерські мережі. Створивши власний інтернет-магазин, ви зможете безпосередньо взаємодіяти зі споживачами, пропонувати зручні сервіси та можливість індивідуальних замовлень.

Зміна споживчих переваг, поява нових конкурентів і коливання вартості сировини можуть вплинути на рентабельність бізнесу. Також необхідно постійно стежити за змінами в екологічному законодавстві та оподаткуванні, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Важливо адаптувати стратегію до змін на ринку, враховувати нові тенденції в меблевому та архітектурному дизайні та впроваджувати новітні екологічні стандарти, які стають дедалі важливішими для споживачів.

З огляду на зростаючий попит на екологічно чисті матеріали та продукти, розвиток компаній деревообробної та меблевої промисловості має бути зосереджений на інноваційних стратегіях, що поєднують ефективні виробничі операції з адаптивними маркетинговими підходами. Одним із ключових факторів успіху таких компаній є впровадження автоматизації. Автоматизація знижує виробничі витрати, покращує якість продукції, підвищує репутацію бренду та конкурентоспроможність.

На особливу увагу заслуговує підвищення гнучкості виробничого процесу, що дає змогу компаніям швидко реагувати на індивідуальні вимоги клієнтів. Це дає змогу компаніям задовольняти унікальні потреби своїх клієнтів, зміцнювати лояльність і створювати нові конкурентні переваги. Також доцільно розвивати унікальні канали продажів, зокрема онлайн-торгівлю, які дають змогу безпосередньо взаємодіяти зі споживачами та сприяють виробленню індивідуальних підходів до обслуговування клієнтів.

З огляду на мінливу динаміку ринку і пріоритети споживачів, компаніям важливо постійно враховувати нові тенденції в дизайні меблів і екологічні вимоги та адаптувати свої стратегії. Впровадження новітніх екологічних стандартів - необхідна умова збереження конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції та високих споживчих очікувань.

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку. До основних чинників негативного

впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо. Окрім того, здатністю до ризикових операцій не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику.

Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

Стратегія розвитку компанії є основним інструментом для забезпечення стабільного зростання і підвищення конкурентоспроможності на сьогоdnішньому динамічному і нестабільному неділю. Це забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, координацію дій, облік змін зовнішнього середовища і дозволяє компаніям адаптуватися до викликів і ризиків, особливо в ситуаціях економічної кризи, зміни пріоритетів споживачів і зміни екологічних стандартів.

Важливим аспектом успішної стратегії є напрямок інновацій, автоматизація виробничих процесів, розвиток онлайн-торгівлі та адаптивного маркетингу. Це дозволяє компаніям не тільки задовольняти потреби сучасних клієнтів, але і створювати конкурентні переваги, зміцнювати довіру до бренду і підвищувати лояльність споживачів. Гнучкість виробництва та увага до налаштування продукту дозволяють їм ефективно реагувати на зміни неділі та забезпечувати сталий розвиток.

Реалізація стратегій розвитку вимагає довгострокового підходу та інвестицій, пов'язаних з певним рівнем ризику. Однак його інноваційний характер і здатність враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори сприяють досягненню важливих цілей бізнесу: збільшенню прибутку, підвищенню прибутковості і підвищенню конкурентоспроможності продукції. Успішна реалізація стратегії можлива тільки за умови глибокої діагностики навколишнього середовища, ефективного планування і готовності адаптуватися до змін.

1.2.Класифікація стратегій підприємства

Систематизація і класифікація стратегій підприємств є важливим чинником пошуку шляхів досягнення своїх цілей, адже це дає змогу побачити конкретну стратегію на фоні тих, що привели суб'єктів господарювання до успіхів або унеможливили реалізацію ними свого потенціалу. Тому знання сильних і слабких сторін певних типів стратегій сприяє менеджменту підприємства у формуванні конкурентоспроможної стратегії власної діяльності, оцінюванні її переваг та недоліків і відповідній організації справ.

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів. Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками [3].

- за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

- за рівнем управління – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову),

операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій науковців Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж.;

- за напрямками діяльності – товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

- за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М. Е. Портер);

- за позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка);

- за багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства. З огляду на це П. Друкер виокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). Цій класифікації бракує системного підходу, що унеможлиблює ранжування стратегій;

- за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій). Унаслідок цього стратегія може бути витлумачена як функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка, що «нападає швидко і зненацька». Для уникнення механічного поєднання критеріальних ознак потрібно на основі попереднього аналізу (кластерного, таксономічного, факторного) визначити взаємозв'язок і вагові коефіцієнти критеріальних показників [3].

Класифікація стратегій підприємства включає кілька підходів до оцінки результативності діяльності, зокрема ринкову, фінансову, витратну та нефінансову (неекономічну) стратегії, визначені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація основних показників результативності

№	Проекція результативності діяльності	Основні критерії	Показники, які характеризують результативність
1	Ринкова	Позиція на ринку	– частка ринку збуту, що належить товарам і послугам підприємства; – положення підприємства ринку;
2	Фінансова	Продуктивність Прибутковість	– обсяг виробництва та збуту продукції (послуг); – темпи зростання виробництва та продажу продукції (послуг); – прибуток;
3	Витратна	Собівартість	– мінімізація споживання ресурсів; – мінімізація витрат;
4	Неекономічна (нефінансова)	Інновації Якість Екологічність	– сума витрат на розробку та впровадження інновацій; – кількість інновацій; – співвідношення між параметрами продукції або послуг та відповідними характеристиками споживчих вимог покупця; – вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище

Джерело: складено автором за даними [4]

Ринкова стратегія орієнтована на досягнення певної позиції на ринку, зокрема визначення частки ринку, що належить товарам і послугам підприємства, та аналіз положення підприємства щодо конкурентів. Це дозволяє підприємству зрозуміти своє становище на ринку і конкурентні переваги.

Фінансова стратегія оцінює продуктивність і прибутковість, звертаючи увагу на обсяги виробництва, реалізацію продукції чи послуг, темпи зростання виробництва, а також рівень прибутку. Ця стратегія показує фінансовий успіх підприємства і його здатність генерувати дохід.

Витратна стратегія спрямована на зниження собівартості продукції за рахунок мінімізації обсягів споживання ресурсів та зменшення витрат у цілому. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити фінансову стабільність шляхом контролю витрат.

Неекономічна або нефінансова стратегія зосереджена на інноваціях, якості та екологічності діяльності. Вона враховує обсяги інвестицій в інноваційні проєкти, кількість впроваджених інновацій, відповідність характеристик продукції вимогам споживачів, а також екологічний вплив підприємства на навколишнє середовище. Ця стратегія спрямована на задоволення нефінансових очікувань споживачів і суспільства в цілому, що дозволяє підвищити репутацію підприємства і його стійкість на ринку в довгостроковій перспективі.

У таблиці 1.2 показано взаємозв'язок між етапами життєвого циклу бізнесу та типами стратегій, що використовуються для досягнення певних цілей. декомунізація. Він розділений на 4 основні групи стратегій, що відповідають етапам життєвого циклу: базова стратегія, стратегія розвитку, Стратегія підтримки, стратегія вимирання. У кожній групі є особливий підхід і мета, які враховують унікальні проблеми і можливості бізнесу на відповідному етапі.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Стратегії зародження бізнесу	Маркетингова	довгострокові плани, спрямовані на підвищення конкурентноспроможності
	Фінансова	створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та визначення фінансового становища
	Операційна	спрямоване використання ресурсів
	Корпоративна	узагальнення та систематизування діяльності, визначення напрямку діяльності підприємства
Стратегії розвитку	Концентрації	концентрація ресурсів у певному напрямку, забезпечення їх розподілу та координації для максимального розвитку напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	об'єднання різних сфер діяльності або партнерів для досягнення спільних цілей і підвищення кінцевого результату діяльності підприємства
	Диверсифікації	розробка і просування різних видів продуктів або послуг, розширення сфери діяльності
Стратегії підтримки	Модифікації	планування та розширення цільової аудиторії для існуючих продуктів і послуг, розробка заходів щодо збереження цінності продукту
	Підтримки вир. потенціалу	довгострокове планування для підтримки конкурентоспроможного виробництва

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Стратегії згасання	Ліквідації	план, що передбачає дії, спрямовані на вихід та припинення ведення бізнесу і перенаправлення наявних ресурсів на інші види діяльності
	Відновлення	програма дій з виявлення та усунення «слабких сторін» діяльності підприємства для виходу та відновлення з кризового періоду
	Відділення	стратегія, спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, товарообігу, поступове усунення збиткової частини, а не всього бізнесу

Джерело: складено автором за даними [5]

Маркетингова стратегія спрямована на довгострокове планування для підвищення конкурентоспроможності шляхом аналізу неділі, позиціонування бренду та вдосконалення маркетингових інструментів.

Фінансова стратегія фокусується на розробці фінансової політики, постановці фінансових цілей та оцінці фінансового становища для забезпечення стійкості.

Операційна стратегія передбачає ефективне використання ресурсів для досягнення найкращих результатів у процесі виробництва та управління.

Корпоративна стратегія систематизує діяльність компанії, визначає ключові напрямки розвитку і забезпечує інтеграцію різних функціональних стратегій.

Концентрація ресурсів дозволяє зосередитися на певному напрямку, щоб максимізувати розвиток, що, в свою чергу, сприяє досягненню бажаного результату.

Інтеграція спрямована на декомунізацію різних сфер діяльності та партнерів для підвищення продуктивності.

Диверсифікація включає розширення продуктових лінійок або сфер діяльності для мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності.

У стратегії підтримки зміни включають розширення аудиторії та адаптацію продуктів та послуг до сучасних вимог. Підтримка виробничих

потужностей направлено на довгостроковий план збереження конкурентоспроможності.

Ліквідація передбачає планування виведення з ринку і напрямку ресурсів на інші види діяльності. Реставрація спрямована на усунення недоліків у діяльності та повернення до стабільного розвитку. Поділ – це стратегія оптимізації ресурсів і поступового скорочення збиткових частин бізнесу, а не повного усунення ресурсів. Ця структура допомагає підприємствам вибирати правильну стратегію, виходячи з їх поточного положення на неділю, ресурсної бази і перспектив розвитку.

Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рис. 1.1. На першому місці враховуються внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, оскільки саме ці фактори впливають на вибір стратегії та визначають, яким чином підприємство реагуватиме на зміни.



Рис. 1.1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

(Джерело: складено автором за даними [6])

Ключовою метою є підвищення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства, що допомагає зайняти стійку позицію на ринку. Іншою важливою складовою є досягнення ефективних результатів, що є показником успішності обраної стратегії.

Сутність стратегії розвитку також визначається інноваційним спрямуванням, що дозволяє підприємству йти в ногу з технологічним прогресом та задовольняти сучасні потреби споживачів. Характеристики стратегії розвитку включають довгостроковий період, протягом якого реалізуються заплановані цілі, що дозволяє створити стійку основу для майбутнього зростання.

Крім того, стратегія розвитку підприємства повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до змінних умов ринку. Важливу роль відіграє людський фактор, адже саме персонал забезпечує виконання стратегічних завдань. Інвестиції є необхідними для розвитку інфраструктури, модернізації виробничих процесів і підтримки інноваційних рішень. Водночас, будь-яка стратегія розвитку пов'язана з ризиком, що потрібно враховувати для мінімізації можливих загроз і забезпечення стабільності.

Стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія повинна бути гнучкою для внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства.

Систематизація та класифікація корпоративних стратегій є важливим інструментом для досягнення цілей та підвищення конкурентоспроможності. Аналізуючи та розуміючи плюси та мінуси різних типів стратегій, компанії можуть розробити більш ефективний підхід до управління своєю діяльністю, зосереджуючись на унікальних характеристиках бізнесу, промисловості та економічного середовища.

Корпоративні стратегії класифікуються за багатьма критеріями: напрямом розвитку, рівень управління, конкурентна ситуація, інноваційний напрям. Така різноманітність підходів дозволяє вибрати оптимальний шлях в залежності від стадії життєвого циклу підприємства, ресурсної бази і ринкових умов. Складна система класифікації дозволяє компаніям не тільки створювати дії в рамках єдиної стратегії, а й об'єднувати їх для досягнення максимальної ефективності.

Ефективна стратегія повинна враховувати внутрішні та зовнішні фактори, мати гнучкість для адаптації до мінливих ринкових умов та покладатися на

інноваційні рішення. Важливою умовою є баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями для забезпечення сталого розвитку підприємства. Інвестиції, людський фактор та управління ризиками також є важливими та важливими факторами в процесі розробки конкурентної стратегії розвитку.

Таким чином, розробка стратегічних класифікацій надає компаніям інструменти для створення, адаптації та реалізації стратегічних планів, які забезпечують стійке функціонування та прогресивний розвиток.

1.3. Етапи та оцінка прийняття стратегічних рішень

Особливе значення для Стратегії розвитку мають управлінські рішення, умовно підрозділяються на організаційні (запрограмовані або непрограмовані), компромісні, інтуїтивні і засновані на судженнях раціональні рішення.

Організаційне рішення визначає вибір, який необхідно зробити керівнику для виконання покладених на нього обов'язків. Метою організаційних рішень є забезпечення просування компанії до своїх стратегічних цілей.

Стратегія підприємства, як правило, складається з добре продуманих дій, реакції на несподівані події і посилення конкуренції. Процес вибору стратегії передбачає такі етапи:

1. Усвідомлення поточної стратегії.
2. Аналіз портфеля бізнесу.
3. Вибір стратегії підприємства [7].

Стратегія компанії заснована на аналізі факторів, що характеризують стан бізнесу, з урахуванням результатів аналізу операційного портфеля, а також характеру і суті реалізованої стратегії.

Деякі з ключових факторів, які враховуються при виборі стратегії, включають:

– стан галузі та її становище в компанії відіграють важливу роль у виборі стратегії зростання компанії. Провідні компанії повинні прагнути максимізувати

можливості, створені їх провідними позиціями, та консолідувати ці позиції. Провідні компанії повинні вибирати різні стратегії зростання залежно від стану галузі. Наприклад, якщо галузь занепадає, вам потрібно покладатися на стратегію диференціації, а якщо галузь розвивається, вам потрібно вибрати централізовану або інтегровану стратегію зростання. Слабкі компанії повинні вибирати стратегії, які передбачають різні дії, і зміцнювати свої позиції на неділю. Якщо такої стратегії немає, то вам доведеться покинути галузь;

- мета підприємства-визначає унікальність і оригінальність вибору корпоративної стратегії. Мета відображає те, до чого прагне компанія. Наприклад, якщо інтенсивний розвиток бізнесу не є метою, тому ви не можете вибрати стратегію зростання;

- інтереси та ставлення вищого керівництва відіграють важливу роль у виборі стратегії. Керівництво може бути ризикованим або, навпаки, схильним до ризику, і таке ставлення може бути важливим при виборі стратегії. Особисті симпатії та антипатії керівництва можуть мати досить сильний вплив на вибір стратегії. Наприклад, компанія може пройти курс на диверсифікацію або поглинання іншої компанії за допомогою особистої вигоди або для того, щоб довести свою перевагу над конкретною людиною;

- фінансові ресурси підприємства - дії підприємства вимагають значних фінансових витрат, які сильно впливають на вибір стратегії;

- кваліфікація персоналу є досить сильним обмежуючим фактором при виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу керівництво не може вибрати бізнес-стратегію, що вимагає глибоких знань і високої кваліфікації;

- зобов'язання компанії за попередньою стратегією створюють певну інерцію в розвитку. У зв'язку з вибором нової стратегії неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань. Тому при виборі нової стратегії необхідно враховувати, що зобов'язання на найближчі роки все ще існують протягом деякого часу і, відповідно, будуть придушувати і якимось чином змінювати можливість реалізації нової стратегії;

– залежність від зовнішнього середовища сильно впливає на вибір стратегії. Оскільки компанії сильно залежать від постачальників і споживачів своєї продукції, важливо вибирати стратегію, засновану виключно на можливостях того, як максимально використовувати свій потенціал;

– при виборі стратегії завжди враховується фактор часу. Компанія може реалізувати стратегію тільки в той момент і у встановлений термін, коли це можливо для реалізації стратегії.

Управлінські рішення мають вирішальне значення для розробки та реалізації нашої стратегії розвитку. Вони служать основою для досягнення стратегічних цілей компанії з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Прийняті рішення можуть мати різний характер: організаційний, узгоджений, інтуїтивний і розумний. Основна мета цих рішень-ефективно просувати компанії в нестабільних ринкових умовах.

Процес вибору корпоративної стратегії складається з декількох етапів, включаючи аналіз поточної стратегії, оцінку бізнес-портфеля та остаточне рішення. При цьому враховується широкий спектр факторів: стан галузі, цілі підприємства, фінансові ресурси, кваліфікація персоналу, залежність від зовнішнього середовища.

Основними міркуваннями при виборі стратегії є:

- оцінка стану галузі та її положення всередині компанії;
- визнання цілей компанії і можливість їх досягнення;
- роль керівництва залежить від його ризикований або консервативний підхід;
- наявність необхідних ресурсів і кваліфікації персоналу для реалізації обраної стратегії;
- візьміть до уваги попередні зобов'язання та вплив зовнішнього середовища;
- визначте час для реалізації стратегії.

Щоб ефективно використовувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність компанії, успішна стратегія розвитку повинна

враховувати ці аспекти. Вибір стратегії вимагає комплексного підходу, який забезпечує гнучкість і адаптацію до мінливих ринкових умов.

Висновки до розділу 1.

1. Стратегія розвитку компанії є основним інструментом для забезпечення стабільного зростання і підвищення конкурентоспроможності на сьогоdnішньому динамічному і нестабільному неділю. Це забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, координацію дій, облік змін зовнішнього середовища і дозволяє компаніям адаптуватися до викликів і ризиків, особливо в ситуаціях економічної кризи, зміни пріоритетів споживачів і зміни екологічних стандартів.

2. Систематизація та класифікація корпоративних стратегій є важливим інструментом для досягнення цілей та підвищення конкурентоспроможності. Аналізуючи та розуміючи плюси та мінуси різних типів стратегій, компанії можуть розробити більш ефективний підхід до управління своєю діяльністю, зосереджуючись на унікальних характеристиках бізнесу, промисловості та економічного середовища.

Ефективна стратегія повинна враховувати внутрішні та зовнішні фактори, мати гнучкість для адаптації до мінливих ринкових умов та покладатися на інноваційні рішення. Важливою умовою є баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями для забезпечення сталого розвитку підприємства. Інвестиції, людський фактор та управління ризиками також є важливими та важливими факторами в процесі розробки конкурентної стратегії розвитку.

3. Управлінські рішення мають вирішальне значення для розробки та реалізації нашої стратегії розвитку. Вони служать основою для досягнення стратегічних цілей компанії з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Прийняті рішення можуть мати різний характер: організаційний, узгоджений, інтуїтивний і розумний. Основна мета цих рішень-ефективно просувати компанії в нестабільних ринкових умовах.

Процес вибору корпоративної стратегії складається з декількох етапів, включаючи аналіз поточної стратегії, оцінку бізнес-портфеля та остаточне рішення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТЕМЕТ»

2.1. Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «СТЕМЕТ»

ТОВ «СТЕМЕТ» – це українське підприємство, зареєстроване за юридичною адресою у м. Одеса, вулиця Дідріхсона, 27. Товариство було зареєстровано 13.02.2017. Загальний час існування на ринку 7 років 9 місяців.

Засновником організації є Музика Ольга Іванівна. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал компанії ТОВ «СТЕМЕТ» складає 5 000 грн. Вартість активів компанії ТОВ «СТЕМЕТ» станом на кінець 2023 року становить 3078,8 тис. грн.

На час останнього оновлення даних 15.11.2024 статус юридичної особи – Зареєстровано [8].

Повне найменування юридичної особи (станом на 15.11.2024) ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СТЕМЕТ.

Скорочена назва ТОВ «СТЕМЕТ».

Код ЄДРПОУ 41149615.

Організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю.

Розмір внеску до статутного фонду: 5 000,00 грн

Частка (%): 100,00%

Фактичне місце розташування основного комплексу товариства спостерігається у м. Одеса, вул. Стовбова, 28. Виробниче приміщення розміром 2800 м². На виробництві використовують станки та інструменти для технології виробу металевих та меблевих конструкцій. Компанія налічує 16 працівників.

Організація займається виробничою та комерційною діяльністю, пов'язаною з металопрокатом та іншими виробами з металу. займається оптовою

торгівлею, підтримуючи зв'язок з великими підприємствами та постачальниками на ринку.

Діяльність ТОВ «СТЕМЕТ» спрямована на забезпечення виробництва та металевої та меблевої продукції, що відповідає вимогам інших зацікавлених сторін.

Принципи товариства:

1. Підприємство несе відповідальність за забезпечення якості та безпеки продукції.

2. Підприємство забезпечує безпеку і охорону здоров'я всіх співробітників ТОВ «СТЕМЕТ».

3. Охорона природи та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

4. Забезпечення взаємодії з усіма зацікавленими сторонами з питань якості та безпеки меблевої, металевої та іншої продукції.

Цілі компанії містять у собі:

1. Підприємство прагне запобігати викид неякісної продукції і виникнення небезпеки при створенні продукції на всіх етапах, від виробництва до продажу.

2. Створити імідж бренду як виробника високоякісної та безпечної продукції.

3. Удосконалення системи мотивації персоналу.

4. Систематичний аналіз маркетингових досліджень для визначення потреб і бажань споживачів і вивчення стратегій розвитку.

5. Систематичне підвищення кваліфікації та професійна підготовка персоналу в області якості та безпеки виготовлення продукції.

6. Розширити зайнятий сектор продажів продукції на ринку меблевих та металевих конструкцій.

7. Приймати участь у постачанні продукції інших організаціям та компаніям.

8. Зменшити рівень і кількість потенційних небезпек та загроз.

Вся продукція підприємства щодня проходить перевірку на відповідність стандартам якостей.

Товариство дотримується традиційної технології виробництва власної продукції. Меблеві та металеві вироби виготовляються з високоякісної сировини, яка проходить експертну оцінку.

ТОВ «СТЕМЕТ» здійснює діяльність за кількома основними КВЕДами (Класифікація видів економічної діяльності), які викладені у додатку А. На дату 17.09.2024 у товариства основний вид економічної діяльності – 25.61 «Оброблення металів та нанесення покриття на метали».

Розглянемо детально обсяг продажів товариства у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг продажів ТОВ «СТЕМЕТ» за період з 2022 р. по 2023 р.

Вид продукції та послуг	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсолютн е	Відносне
Модулі металевих деталей	1470,348	22	1164,09	13	-306,258	-9
Меблеві конструкції	1069,344	16	1474,514	19	+405,17	+3
Ланцюги	133,668	2	232,818	3	+99,15	+1
Металеві дроти	66,834	1	77,606	1	+10,772	0
Нанесення покриття на метали	868,842	13	931,272	12	+62,43	-1
Оброблення деталей та очищення поверхневих металів	735,174	11	1474,514	14	+739,34	+3
Фарбування та гравірування металів	601,506	9	853,666	10	+252,16	+1
Нанесення немателевого покриття	601,506	9	465,636	6	-135,87	-3
Інші види продукції	1136,178	17	1086,484	12	-49,69	-5
Обсяг реалізації продукції	6 683,40	100	7760,60	100	+1077,2	

Джерело: складено автором

За рахунок значного зростання обсягів реалізації меблевих конструкцій, на підприємстві радикально змінилася структура товарної продукції. Зокрема, питома вага грошових надходжень від збуту модулів металевих деталей зменшилася на 9%, і склала в 2023 році лише 13%. Можна стверджувати, що

виробництво меблевих конструкцій суттєво витіснили групу товарів «Модулі металевих конструкцій» з асортименту підприємства.

Наявність позитивного фінансового результату – основна умова гарного фінансового стану підприємства. Тому важливим етапом фінансового аналізу є оцінка рівня різних показників, пов'язаних з прибутком підприємства. [9].

Рентабельність (питома прибуток, прибутковість) – найважливіший індикатор фінансового стану підприємства. Показники рентабельності широко використовуються у фінансовому та управлінському аналізі [9].

Для оцінки рентабельності розраховується два типи показників:

- показники рентабельності підприємства;
- показники рентабельності продукції.

Розглянемо більш детально фінансові результати діяльності підприємства. В таблиці 2.2 представлено фінансові результати ТОВ «СТЕМЕТ» за період 2022 – 2023 рр. З таблиці 2.2 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції в 2022 р. складав 5 547,20 тис. грн, в 2023 р. – 6 441,30 тис. грн. Чистий прибуток у 2022 р. – 194,94 тис. грн, у 2023 р. – 221,065 тис. грн.

Таблиця 2.2

Фінансова звітність ТОВ «СТЕМЕТ» за 2022-2023 рр.

№	Стаття	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсолютне	Відносне%
	1	2	3	4	5
1	Обсяг реалізації продукції	6 683,40	7760,60	+1077,2	+16,12
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	5 547,20	6 441,30	+894,1	+16,12
3	Інші операційні доходи, тис.грн	(-)	(-)	-	-
4	Інші доходи, тис.грн	(-)	(-)	-	-
5	Разом доходи, тис.грн	5 547,20	6 441,30	+894,1	+16,12
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	5 342,00	6 208,60	+866,6	+15,63
7	Інші операційні витрати, тис.грн	(-)	(-)	-	-
8	Інші витрати, тис.грн	(-)	(-)	-	-
9	Разом витрати, тис.грн	5 342,00	6 208,60	+866,6	+16,23

Продовження таблиці 2.2

10	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток), тис.грн	205,20	232,70	+27,5	+13,4
11	Податок на прибуток, тис.грн	10,26	11,635	+1,375	+13,4
12	Чистий прибуток, тис.грн	194,94	221,065	+26,125	+13,4
13	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	42,22	96,39	54,17	-
14	Рентабельність діяльності (продаж), %	3,5	3,5	0	-
15	Рентабельність продукції, %	3,65	3,56	-0,09	-

Джерело: складено автором за даними [10]

За даними показниками діяльності було розраховано відносне та абсолютне відхилення, яке дає змогу побачити різницю показників діяльності підприємства. Показники були взяті, безпосередньо за 2022 та 2023 роки.

Показники рентабельності за 2022 та за 2023 роки суттєво відрізняються один від одного. За 2022 рік рентабельність продукції склала 3,65%, а за 2023 – 3,56%. А рентабельність діяльності у відсотковому значенні не змінилась. З усіх показників, можна зробити висновок про те, що діяльність підприємства залишилась на тому ж рівні, це не свідчить про розквіт підприємства, але й не вказує на його збитковість.

Фінансовий стан – це один з найважливіших характеристик виробничо-фінансової діяльності підприємств. Під фінансовим станом підприємства розуміють рівень його забезпеченості відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного здійснення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями [11].

Забезпеченість фінансовими ресурсами в межах розрахункової потреби та їх раціональне використання створюють широкі можливості для подальшого поліпшення виробничих показників, підвищення ефективності застосування засобів та предметів праці, робочої сили, сучасних інформаційних технологій.

Аналіз фінансових показників і коефіцієнтів ТОВ «СТЕМЕТ» за 2022-20233 рр. зображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз фінансових показників і коефіцієнтів ТОВ «СТЕМЕТ» за 2022-
2023 рр.**

Показники	Од. вим. і нормативні значення	Значення показників	
		2022	2023
1. Показники обсягів продажу			
1.1. Темп приросту обсягів продажу в 2017 р. до 2016 р.	%	+32,26	
2. Показники ліквідності			
2.1. Ліквідність балансу (порівняльні дані): • Абсолютно ліквідні активи, короткострокові вкладення і найбільш термінові зобов'язання (A1 > П1)	тис. грн.	-290385,9	-11059,7
• Швидко реалізовані активи та середньострокові зобов'язання (A2 > П2)	тис. грн.	+70371,2	+24743,09
• Повільно реалізовані активи і довгострокові кредити банку і позики (A3 < П3)	тис. грн.	+109439,6	+154295,6
• Важко реалізовані активи і власний акціонерний капітал (A4 > П4)	тис. грн.	+28629,2	+26539,5
<i>Ліквідність підприємства:</i>			
2.2. Коефіцієнт покриття	> 1	20,7	20,7
2.3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,49	1,49
2.4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,2576	0,3447
2.5. Чистий оборотний капітал	тис. грн.	159784,9	169111,1
3. Показники платоспроможності (фінансової стійкості)			
3.1. Коефіцієнт платоспроможності	> 0,5	0,83	0,87
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	> 0,5		
Показник неплатоспроможності	тис. грн.	-27385,9	-18059,7
3.2. Коефіцієнт фінансування	< 1	0,22	0,17
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (1 варіант розрахунку)	> 1	0,82	0,86
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,2	0,95	0,99
Коефіцієнт Бівера		0,0386	0,2656
3.5. Коефіцієнт покриття позикових коштів	> 2	2,37	1,49
4. Показники структури активу балансу			
4.1. Всього активів	тис. грн.	204929,1	197692,6
4.2. Частка довгострокових активів (1 розділ)	%	4,03%	3,36%

Продовження таблиці 2.3

Показники	Од. вим. і нормативні значення	Значення показників	
		2022	2023
4.3.Частка короткострокових активів (2 + 3 розділи активу)	%	95,97%	96,64%
5. Показники структури пасиву балансу			
5.1.Всього капітал	тис. грн.	204929,1	197692,6
5.2.Частка власного капіталу (1 розділ пасиву)	%	82,1%	86,1%
5.3.Частка позикового капіталу (2+3+4+5 розділи пасиву)	%	17,9%	13,9%

Джерело: складено автором за даними [10].

Темп прироста = $[\Phi.2 \text{ (стр.2000) } 2023\text{г.} - \Phi.2 \text{ (стр. 2000) } 2022\text{г.} / \Phi.2 \text{ (стр. 2000) } 2022\text{г.}] \times 100\% = [(461483,8 - 319851,6) / 319851,6] \times 100\% = 44,3\%$

Обсяг продажів продукції «СТЕМЕТ» у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 44,3%.

На основі фінансової звітності ТОВ «СТЕМЕТ» було розраховано та викладено у таблиці 2.4 аналіз активів та пасивів.

Таблиця 2.4

Аналіз активів та пасивів ТОВ «СТЕМЕТ

Група активів	2022, тис.грн	2023, тис.грн	Група зобов'язань	2022, тис.грн	2023, тис.грн	Платіжний надлишок (+), недостача (-), тис.грн	
						2022	2023
A1	9500,8	9500,8	П1	299886,7	20560,5	-290 385,9	-11 059,7
A2	77371,2	31743,09	П2	7 000	7 000	+70371,2	+24743,09
A3	109439,6	154295,6	П3	0	0	+109439,6	+154295,6
A4	196671,6	196671,6	П4	168042,4	170132,1	+28629,2	+26539,5

Джерело: створено автором за даними [10].

Згідно таблиці $A1 > П1$ свідчить про те, що платіжна нестача зменшилась. За рахунок виконання другої умови $A2 > П2$ платіжний надлишок направляється на покриття платіжної нестачі по першій групі та підприємства має ліквідний баланс відносно короткострокових своїх зобов'язань. Третя умова $A3 < П3$ свідчить, що на підприємстві присутні довгострокові зобов'язання. Остання

умова $A4 > P4$ свідчить, підприємство не має власних оборотних коштів та не дотримується мінімальної умови фінансової стійкості, адже позиковий капітал перевищує власні кошти.

Отже, ТОВ «СТЕМЕТ» демонструє стабільну діяльність на ринку, характеризуючись поступовим зростанням фінансових показників і розширенням асортименту продукції.

Аналіз структури реалізації продукції показує зміщення пріоритетів компанії до виробництва меблевих конструкцій, що зайняли лідируючі позиції в доходах підприємства у 2023 році. Попри зниження частки деяких видів продукції, таких як модулі металевих деталей, загальний обсяг реалізації зріс на 16,12%, що свідчить про адаптивність підприємства до змін попиту на ринку.

Фінансові показники підтверджують стабільний розвиток. Зростання чистого доходу та прибутку вказує на ефективність управління витратами й стратегії продажів. Незначне зниження рентабельності продукції не є критичним і свідчить про збереження загальної стійкості бізнесу.

Таким чином, ТОВ «СТЕМЕТ» є прикладом середнього підприємства, яке ефективно працює в умовах сучасного ринку, адаптується до потреб клієнтів і постійно вдосконалює свою продукцію. Подальше підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення маркетингових стратегій і розширення ринкової присутності створюють потенціал для збільшення конкурентоспроможності компанії.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища на ринку меблевих конструкцій та виробів

Аналіз зовнішнього середовища передбачає інтерпретацію статистичних показників та даних різних зовнішніх або внутрішніх досліджень. Зазвичай інформація розглядається на двох рівнях. По-перше, досліджується інформація про мікросередовище організації, тобто про зовнішнє середовище прямої дії,

споживачів, постачальників і конкурентів. Організації мають можливість певною мірою контролювати ці чинники мікросередовища. По-друге, аналізуються дані, що характеризують стан макросередовища [12].

Ринок металевих конструкцій і виробів в Одеській області та місті Одесі в 2024 році демонструє відновлення після впливу економічних і геополітичних викликів попередніх років. Ця тенденція зумовлена загальним відновленням економічної активності, зростанням будівництва житла та комерційної нерухомості, а також збільшенням попиту на металеві конструкції для відновлення будівель після зруйнувань. Водночас ринок стикається з кількома викликами, пов'язаними з економічними і соціальними факторами. Серед основних тенденцій можна відзначити поступове зростання попиту на металеві та меблеві конструкції, особливо місцевого виробництва, оскільки споживачі все частіше віддають перевагу продукції українських виробників через економічну підтримку вітчизняних підприємств і низьких витрат на логістику.

Популярність екологічно чистих матеріалів-одна з головних вимог ринку. Це обумовлює високий попит на дерев'яні меблі, виготовлені за сучасними технологіями з використанням натуральних лаків і фарб. Існує також інтерес до багатофункціональних конструкцій, що відповідають потребам компактного житла. Зростання обсягів будівництва невеликих квартир спонукає виробників меблів пропонувати рішення для невеликих приміщень.

Цифровізація бізнесу продовжує набирати обертів. Онлайн-продажі металевих конструкцій та меблів активно розвиваються, оскільки споживачі віддають перевагу зручності оформлення замовлень через онлайн-платформи. Для місцевих виробників це відкриває можливості прямого доступу до кінцевих споживачів і знижує витрати на традиційні канали продажів.

Проблеми ринку залишаються значними. Зростання цін на сировину, особливо на імпорتنі товари, чинить тиск на рентабельність виробництва.

Конкуренти ТОВ «СТЕМЕТ» в Одесі та Одеській області з подібними видами діяльності (КВЕДи, пов'язані з металопрокатом та металевими виробами) викладені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Загальна інформація про конкурентів ТОВ «СТЕМЕТ» в Одесі та
Одеській області

Назва підприємства	Загальна інформація про підприємство
1	2
ТОВ «Трансмет-ЮА»	Дистриб'ютор металопрокату в Одесі, що спеціалізується на продажу чорних, нержавіючих і кольорових металів. Вони пропонують додаткові послуги, такі як різання, згинання та доставка на замовлення клієнта. Вони забезпечують високу продуктивність і гнучкість при обробці великих замовлень, що робить їх конкурентоспроможними в регіоні [13]. Повна назва ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАНСМЕТ ЮА». Підприємство зареєстроване за адресою м. Одеса, вулиця Чорноморського Козацтва, будинок, 115 Юридична особа ТОВ «ТРАНСМЕТ ЮА», код ЄДРПОУ 41696109, було зареєстровано 31.10.2017. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 40 000 000,00. На час останнього оновлення даних 10.12.2024 статус юридичної особи – Зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «ТРАНСМЕТ ЮА» є Травка Олександр Григорійович. Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "ТРАНСМЕТ ЮА" – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами. [14].
ТОВ «Одеський завод металевих виробів»	Займається як оптовими, так і роздрібними продажами металопрокату. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, в тому числі з чорного, нержавіючого металу і алюмінію. Одним з їх переваг є наявність власного складу в зручному місці, що дозволяє швидко обробляти і доставляти замовлення [15]. Юридична особа ТОВ "ОЗМВ", код ЄДРПОУ 41264567, було зареєстровано 06.04.2017. Розмір статутного

Продовження таблиці 2.6

1	2
	капіталу юридичної особи складає 12 900 000,00. На момент останнього оновлення даних 09.12.2024 статус юридичної особи – Зареєстровано. Організаційно-правова форма юридичної особи – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [14].
Металобазу ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ»	Працює з 1997 року і забезпечує клієнтів металопрокатом для будівництва, машинобудування, житлово-комунального господарства. Вони пропонують широкий асортимент продукції від сертифікованих українських виробників, у яких також є вигідні умови для оптових покупців (наприклад, при замовленні від 3 тонн) [16]. Юридична особа ТОВ "ФІРМА"ВІКАНТ", код ЄДРПОУ 24942675, було зареєстровано 06.08.1997. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 3 289 473,68. На час останнього оновлення даних 10.12.2024 стан юридичної особи – Зареєстровано. Основний вид діяльності визначено КВЕДом 25.11 «Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій» [14].

Джерело: складено автором за даними [13;14;15;16]

Ці компанії займають сталі позиції на ринку завдяки розвиненій інфраструктурі, гнучким умовам співпраці та додатковим послугам. Конкуренція в цьому сегменті в Одесі базується на ціні, швидкості виконання замовлень і якості обслуговування. На основі цих даних був проведений аналіз конкурентоспроможності підприємств металевих виробництва у місті Одеса, який викладено у додатку Б.

Аналіз конкурентного середовища показав, що підприємства металевих виробництва та металообробки в Одесі, такі як ТОВ «Трансмет-ЮА», ТОВ «Одеський завод металевих виробів» та Металобазу ТОВ «ФІРМА ВІКАНТ»,

мають різні сильні та слабкі сторони, які визначають їхню конкурентоспроможність.

ТОВ «Трансмет-ЮА» виділяється широким асортиментом металопродукції, що включає профільні труби, арматуру та листовий метал, а також високою якістю продукції, яка відповідає стандартам. Це підприємство має конкурентну цінову політику, орієнтовану на великі обсяги постачання, та добре налагоджену логістику, що забезпечує швидку доставку по регіону. Ці фактори дозволяють компанії бути сильним гравцем на ринку, особливо серед будівельних компаній та середніх підприємств.

ТОВ «Одеський завод металевих виробів» позиціонується як лідер ринку металопродукції в регіоні завдяки найширшому асортименту продукції, включаючи спеціалізовані вироби, і високотехнологічному обладнанню, що дозволяє виконувати складні замовлення. Сертифікована якість продукції, стабільна цінова політика та наявність власного автопарку для доставки забезпечують підприємству значну конкурентну перевагу. Його основними клієнтами є великі корпорації, які цінують якість та комплексність послуг.

Металобаза ТОВ «ФІРМА ВІКАНТ», своєю чергою, орієнтована на економ-сегмент, пропонуючи стандартні металовироби (арматура, листовий метал, труби). Вона має гнучку цінову політику та індивідуальний підхід до клієнтів, що робить її привабливою для локальних замовників і малих підприємств. Проте базовий рівень технологій обмежує можливості виконання складних замовлень і зосереджує підприємство на простих операціях.

Ці компанії можуть стати конкурентами для ТОВ «СТЕМЕТ» в Одесі та Одеській області через їхній досвід, асортимент продукції та логістичні можливості. Висока якість продукції та сучасне обладнання конкурентів створюють серйозні виклики для позиціонування «СТЕМЕТ» на ринку. Наприклад, «Трансмет-ЮА» та «Одеський завод металевих виробів» можуть конкурувати за корпоративних клієнтів і будівельні компанії, тоді як «ФІРМА ВІКАНТ» здатно залучати малий бізнес за рахунок нижчих цін і простих рішень.

Для збереження конкурентоспроможності ТОВ «СТЕМЕТ» необхідно продовжувати працювати над розширенням асортименту, поліпшенням технологій, підвищенням якості продукції та налагодженням ефективної логістики. Також важливо адаптувати цінову політику та вдосконалювати послуги, щоб утримати своїх клієнтів і зайняти сильніші позиції на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного ринку металопродукції в Одесі та Одеській області показує, що існують значні виклики та можливості для розвитку компаній у цьому секторі. Серед загальних тенденцій - підвищення попиту на продукцію місцевого виробництва, популярність екологічно чистих матеріалів і розвиток цифрових каналів продажів. Водночас висока конкуренція та зростання вартості сировини чинять тиск на рентабельність виробництва.

Для ТОВ «СТЕМЕТ» важливо зосередитися на вдосконаленні технологій, розширенні асортименту, підвищенні якості продукції та забезпеченні ефективної логістики. Крім того, підтримці конкурентоспроможності сприятиме адаптація до вимог ринку, таких як екологічність і орієнтація на компактні рішення. Впровадження цифрових інструментів продажів і поліпшення якості обслуговування клієнтів допоможуть компанії посісти міцніші позиції на ринку й ефективніше конкурувати з такими компаніями, як «Трансмет-UA», «Одеський завод металоконструкцій» і «ФІРМА ВІКАНТ». Такий комплексний підхід до розвитку компанії, що враховує тенденції ринку і вдосконалює бізнес-процеси, є запорукою успіху на висококонкурентному ринку металоконструкцій.

2.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Для оцінки мікросередовища, можна скористатися класичною п'яти факторною моделлю дослідження структури галузі. В ній основними є такі чинники [17]:

– бар'єри на вході. Ці бар'єри перешкоджають проникненню на ринок нових організацій. До них належать: високі витрати входження (значні інвестиції

в основний капітал, зазвичай в будівництво та устаткування); труднощі доступу до каналів розподілу, істотний вплив кривої досвіду; законодавство або державне регулювання; унікальні характеристики товарів або послуг;

– відносна влада покупців. Вона незначна, коли ринок характеризується невеликою кількістю як покупців, так і джерел пропозиції; коли вартість товарів, що купуються, становить незначну величину в загальних витратах виробництва продукту; коли відсутня загроза об'єднання покупців внаслідок високих цін товарів постачальників;

– відносна влада постачальників. Цей критерій важливий в ситуаціях: коли пропозиція має постійний характер; коли витрати покупців на замовлення інших постачальників великі; коли загроза об'єднання постачальників, не отримуючих бажаної ціни, висока; якщо організація- покупець купує значну частину продукції постачальника, який в цьому випадку зацікавлений у встановленні довгострокових відносин з клієнтом;

– загроза субститутів. Така загроза може знизити привабливість галузі, зокрема за рахунок обмеження ціни товару. В деяких випадках йдеться про прямі імітації товарів компанії. Методи протидії загрозі товарів-замінників полягають у диференціюванні (наприклад, популярність торгової марки) або зниженні витрат. Водночас поява альтернативних товарів і послуг обумовлюється безперервністю технологічного розвитку;

– рівень галузевої конкуренції. Високий рівень конкуренції спостерігається в галузях, де сили суперників приблизно рівні; на ринках, що розширюються (розгортається боротьба за частку ринку компанії); у галузях з високими постійними витратами або витратами; незначними можливостями диференціювання (високою вірогідністю переходу споживачів від одного постачальника до іншого). М. Портер характеризує ступінь конкурентного суперництва як основну силу, що визначає прибутковість компанії, оскільки низький прибуток – супутник інтенсивної конкуренції [17].

Таким чином, аналіз структури галузі важливий у багатьох напрямках. Визначаючи природу та напрям дії основних сил конкурентного середовища,

організації одержують можливість скористатися конкурентними перевагами, протистояти загрозам та розробляти адекватні стратегії.

Дуже популярним методом макросередовища є PEST-аналіз.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [18].

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки — це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Метою дослідження технологічного компоненту прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Метою PEST-аналізу є: виявлення змін або тенденцій розвитку чинників зовнішнього середовища; концентрації уваги на тенденціях, які мають найбільше значення для організації; врахування змін, що відбуваються у процесі розробки стратегій організації.

У сучасному бізнес-середовищі оцінка мікро- та макросередовища є необхідною умовою для побудови ефективної стратегії розвитку організації. Аналіз мікросередовища за допомогою п'яти факторної моделі Майкла Портера дозволяє виявити ключові чинники, що впливають на конкурентоспроможність компанії: бар'єри на вході, відносна влада постачальників і покупців, загроза субститутів і рівень галузевої конкуренції. Цей підхід допомагає організації отримати конкурентні переваги, протистояти загрозам і формувати стратегічні ініціативи.

Оцінка макросередовища через PEST-аналіз сприяє глибшому розумінню впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на бізнес. Він дозволяє визначити ключові тенденції у зовнішньому середовищі, оцінити їх

вплив на діяльність організації та адаптувати стратегії для підвищення стійкості й конкурентоспроможності.

Таким чином, комплексний підхід до аналізу мікро- та макросередовища забезпечує підприємству можливість гнучко реагувати на виклики та ефективно використовувати можливості для досягнення своїх цілей.

У таблиці 2.6 складено PEST-аналіз ТОВ «СТЕМЕТ».

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ «СТЕМЕТ»

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Регуляторна політика держави щодо виробництва та обігу металопродукції	1. Інфляція та загальний стан економіки України
2. Митна політика на металопродукцію	2. Коливання валютного курсу
3. Політична нестабільність держави	3. Вартість металу та сировини
4. Державна підтримка галузі металообробки	4. Інвестиції у металообробну галузь
5. Військове положення у країні	
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1. Попит на якість та екологічність металевих та меблевих виробів	1. Інновації у виробництві металевих та меблевих виробів
2. Зміна попиту на металопродукцію	2. Технології контролю якості
3. Доступність кваліфікованої робочої сили	3. Розвиток інфраструктури підприємства
4. Умови праці на підприємстві	4. Енергозберігаючі технології

Джерело: складено автором

Згідно таблиці PEST-аналіз для ТОВ «СТЕМЕТ», що займається виробництвом та комерційною діяльністю в галузі металопрокату і оптовою торгівлею металевими виробами, може включати такі аспекти:

1. Політичні фактори (P):

– регуляторна політика. В Україні існують жорсткі регуляції щодо виробництва та обігу металопродукції, особливо у питаннях якості та безпеки. Компанія має дотримуватися стандартів і нормативів, а також проходити регулярні перевірки;

- митна політика. Імпортні та експортні мита на металопродукцію можуть впливати на собівартість товарів. Від змін у митних тарифах залежить рівень конкуренції з іноземними виробниками;

- політична нестабільність. Стабільність у країні впливає на загальну економічну ситуацію, включаючи металургійний сектор. Конфлікти та нестабільність можуть призводити до порушень у ланцюгах постачання;

- державна підтримка галузі. Програми підтримки національних виробників металопродукції, пільгове кредитування та інші стимули можуть зменшити витрати компанії;

- військове положення в країні. Умови військового положення створюють складнощі для підприємницької діяльності через посилений контроль з боку держави, можливі обмеження в логістиці, мобілізацію кадрів і ризик тимчасового закриття або евакуації підприємства у разі активних бойових дій. Водночас уряд може впроваджувати програми підтримки бізнесу, що працює в тилу, надаючи гранти або податкові пільги для стимулювання економіки.

2. Економічні фактори (E):

- загальний стан економіки. Рівень економічного зростання, інфляція та безробіття впливають на попит на металопродукцію. У періоди економічного підйому попит на металопрокат зростає, а в умовах кризи — знижується;

- коливання валютного курсу. Оскільки сировина або продукція можуть закуповуватися за кордоном, зміни валютного курсу впливають на собівартість виробництва. Також курсові коливання впливають на експортний потенціал підприємства;

- вартість металу та сировини. Вартість металу залежить від глобальних ринкових умов. Зростання цін на сировину збільшує витрати на виробництво, що позначається на цінах кінцевої продукції;

- інвестиції у металообробну галузь. Доступ до дешевих кредитів і рівень інвестицій можуть вплинути на можливість оновлення обладнання та впровадження інноваційних технологій на підприємстві.

3. Соціальні фактори (S):

- попит на якість та екологічність металевих та меблевих виробів. Суспільство все більше цінує екологічно чисті та якісні продукти. Для компанії важливо забезпечити відповідність своєї продукції вимогам якості та знижувати екологічний вплив виробництва;

- зміна попиту на металопродукцію. Споживачі великих промислових компаній можуть змінювати свої уподобання щодо типу та якості металопродукції. Наприклад, зростання попиту на легкі і міцні метали може вплинути на структуру попиту;

- доступність кваліфікованої робочої сили. Металообробна галузь вимагає висококваліфікованих спеціалістів. Відсутність достатньої кількості працівників може вплинути на темпи виробництва і якість продукції;

- умови праці на підприємстві. Поліпшення умов праці та соціальна відповідальність компанії можуть підвищити лояльність співробітників і привабливість компанії на ринку праці.

4. Технологічні фактори (Т):

- інновації у виробництві металевих та меблевих виробів. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація виробничих процесів та цифрові рішення, може підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та підвищити якість продукції;

- технології контролю якості. Впровадження сучасних методів контролю якості дозволяє підтримувати високі стандарти продукції, що важливо для утримання конкурентних позицій;

- розвиток інфраструктури підприємства. Інвестиції в логістичну та виробничу інфраструктуру полегшують доставку продукції клієнтам та дозволяють розширювати географію поставок;

- енергозберігаючі технології. У зв'язку з високою енергоємністю металургійного виробництва, енергозберігаючі технології дозволяють значно знизити виробничі витрати.

Таким чином, ТОВ «СТЕМЕТ» функціонує в умовах, де на діяльність впливають різноманітні політичні, економічні, соціальні та технологічні

фактори. Успішна адаптація до цих факторів, зокрема через інвестиції в інновації та підтримку якості, сприятиме конкурентоспроможності підприємства та стабільному розвитку на ринку.

Інший метод, який дозволяє проаналізувати та оцінити внутрішнє середовище підприємства та визначити його місце серед конкурентів, користується популярністю у визначенні стратегії розвитку та маркетингового плану – SWOT-аналіз.

Це інструмент стратегічного планування, який допомагає проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на діяльність певної організації, проєкту або бізнесу.

На основі традиційного методу SWOT-аналізу детально вивчають зовнішнє й внутрішнє середовища підприємства. Результатом його проведення є формування узагальненого інформаційного потенціалу та прийняття ефективних рішень, для формування альтернативних стратегій і вибору оптимальної. Часто цей метод використовують саме для вибору чи коригування корпоративної стратегії підприємства. На основі отриманих даних можна визначити питання, які необхідно вирішити для досягнення стратегічних цілей [19].

Нижче приведений SWOT-аналіз таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «СТЕМЕТ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Висока якість виробів	1. Залежність від вартості сировини
2. Досвід і репутація серед конкурентів	2. Нестабільність виробництва через складність процесів
3. Широкий асортимент продуктів	3. Обмеженість інвестицій у нові технології
4. Великий досвід робітників	4. Проблеми з кадрами
5. Партнерство з великими підприємствами	5. Висока енергоємність виробництва
6. Розташування у промисловому районі міста	
<i>Можливості</i>	<i>Небезпеки</i>
1. Розвиток виробничих процесів	1. Зміни в економічному середовищі
2. Вихід на нових клієнтів	2. Конкуренція з боку великих виробників

Продовження таблиці 2.7

3. Розширення асортименту продукції	3. Зміна валютних курсів
4. Зростання попиту на металопродукцію	4. Дефіцит робочої сили та професійного персоналу
5. Розвиток нових технологій	5. Проблеми із закупівлею металів та матеріалів
6. Екологічні та енергоефективні рішення	6. Залежність від економічної ситуації

Джерело: складено автором

На основі цієї таблиці та SWOT-аналізу був розроблений комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва і зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від зовнішніх факторів, які перераховані нижче:

1) Знизити залежність від вартості сировини: для того, щоб знизити вплив коливань цін на сировинні товари, необхідно враховувати можливість укладення довгострокових контрактів з постачальниками за фіксованими цінами або використання механізмів біржового хеджування. Це допомагає стабілізувати вартість сировини і мінімізувати ризик коливань вартості металопродукату. Крім того, варто розглянути можливість диверсифікації постачальників, щоб зменшити залежність від єдиного джерела.

2) Зниження нестабільності виробництва: для підвищення стабільності виробництва важливо покращити управління виробничим процесом. Це може включати використання сучасних інструментів планування, таких як ERP-системи, які дозволяють відстежувати та координувати різні етапи виробництва. Оптимізація технічного процесу і регулярне навчання співробітників допоможуть звести до мінімуму збої, пов'язані зі складністю процесу. Крім того, варто інвестувати в профілактичне обслуговування обладнання, щоб уникнути простоїв;

3) Пошук додаткових інвестицій для модернізації технологій: щоб подолати обмеження, пов'язані з фінансуванням нових технологій, варто звернути увагу на можливість залучення зовнішніх інвестицій. Це можуть бути гранти на інноваційні проекти, фінансування в рамках партнерських угод або державних програм підтримки галузі. Додаткові ресурси можна отримати за

рахунок співпраці з великими клієнтами і стратегічними партнерами, зацікавленими в підвищенні технічного рівня підприємства;

4) Вирішення кадрових питань: для вирішення кадрових проблем компанії необхідно розробити програму мотивації та підвищення кваліфікації персоналу. Це може включати в себе створення систем навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку співробітників, введення бонусів за ефективну роботу і лояльність. Також важливо залучати нових фахівців, особливо якщо на ринку відчувається нестача кваліфікованих кадрів. Тому ТОВ «СТЕМЕТ» має активно співпрацювати з профільними навчальними закладами та залучати молодих спеціалістів через програми стажувань;

5) Підвищення енергоефективності виробництва: щоб знизити енергоємність виробничого процесу, необхідно впроваджувати сучасні енергоефективні технології. Провівши енергоаудит, можна виявити джерела найбільших витрат енергії і знайти способи їх оптимізації. Модернізація обладнання, перехід на технології з низьким енергоспоживанням і впровадження автоматичних систем контролю енергоспоживання допоможуть значно знизити витрати на електроенергію і знизити собівартість продукції.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «СТЕМЕТ» подолати існуючі недоліки і підвищити ефективність своєї діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, ТОВ «СТЕМЕТ» має значні переваги, такі як стратегічне розташування та міцні зв'язки з партнерами, що сприяють успіху на ринку. Водночас компанія стикається з низкою викликів, серед яких висока конкуренція та залежність від економічних і регуляторних умов. Для успішного розвитку необхідно інвестувати в нові технології, розширювати ринки збуту та підвищувати ефективність операцій, щоб максимально використати можливості та зменшити вплив загроз.

Висновки до розділу 2.

1. ТОВ «СТЕМЕТ» демонструє стабільну діяльність на ринку, характеризуючись поступовим зростанням фінансових показників і розширенням асортименту продукції. Компанія, яка існує на ринку понад 7 років, зберігає статус зареєстрованої юридичної особи та продовжує виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, співробітниками й зацікавленими сторонами.

Аналіз структури реалізації продукції показує зміщення пріоритетів компанії до виробництва меблевих конструкцій, що зайняли лідируючі позиції в доходах підприємства у 2023 році. Попри зниження частки деяких видів продукції, таких як модулі металевих деталей, загальний обсяг реалізації зріс на 16,12%, що свідчить про адаптивність підприємства до змін попиту на ринку.

2. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного ринку металевих виробів в Одесі та Одеській області вказує на наявність значних викликів і можливостей для розвитку підприємств цього сектору. Загальні тенденції свідчать про зростання попиту на продукцію місцевого виробництва, популярність екологічно чистих матеріалів, а також розвиток цифрових каналів продажів. Водночас висока конкуренція та зростання вартості сировини створюють тиск на рентабельність виробництва.

3. PEST-аналіз ТОВ «СТЕМЕТ» демонструє, що діяльність підприємства в галузі металопрокату і оптової торгівлі металевими виробами значною мірою залежить від впливу зовнішніх політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «СТЕМЕТ» виявив як сильні сторони підприємства, так і ключові виклики, які впливають на його діяльність. Основними перевагами компанії є висока якість продукції, широкий асортимент, досвід робітників, стратегічне розташування в промисловому районі та партнерство з великими підприємствами. Це створює основу для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, для досягнення успіху на ринку ТОВ «СТЕМЕТ» необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на зниження ризиків, модернізацію

технологій, підвищення енергоефективності, вдосконалення кадрової політики та стабілізацію виробничих процесів. Це дозволить компанії максимально використати свої переваги, мінімізувати недоліки та зберегти конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СТЕМЕТ»

3.1.Економічне обґрунтування проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ»

Економічна ефективність – показує співвідношення витрат на реалізацію проєкту та його результатів відповідно до інтересів і цілей учасників проєкту в грошовому еквіваленті [19].

Розрахунок економічної ефективності проєкту здійснюється з метою оцінки його фінансової доцільності та визначення можливого впливу на економічні показники.

Даний розрахунок економічної ефективності проєкту виконує наступні важливі функції:

- допомагає прийняти рішення про інвестування коштів у проєкт. Якщо проєкт демонструє високу економічну ефективність, інвестори, бізнес чи держава можуть визначити його доцільним і прийняти рішення про фінансування;

- дозволяє оцінити рентабельність проєкту. Це важливо для інвесторів і компаній, які хочуть знати, наскільки прибутковим може бути проєкт і якою буде норма прибутку;

- дозволяє порівняти різні альтернативи проєкту та визначити найбільш ефективний варіант. Це корисно для вибору між різними інвестиційними проєктами чи стратегіями розвитку;

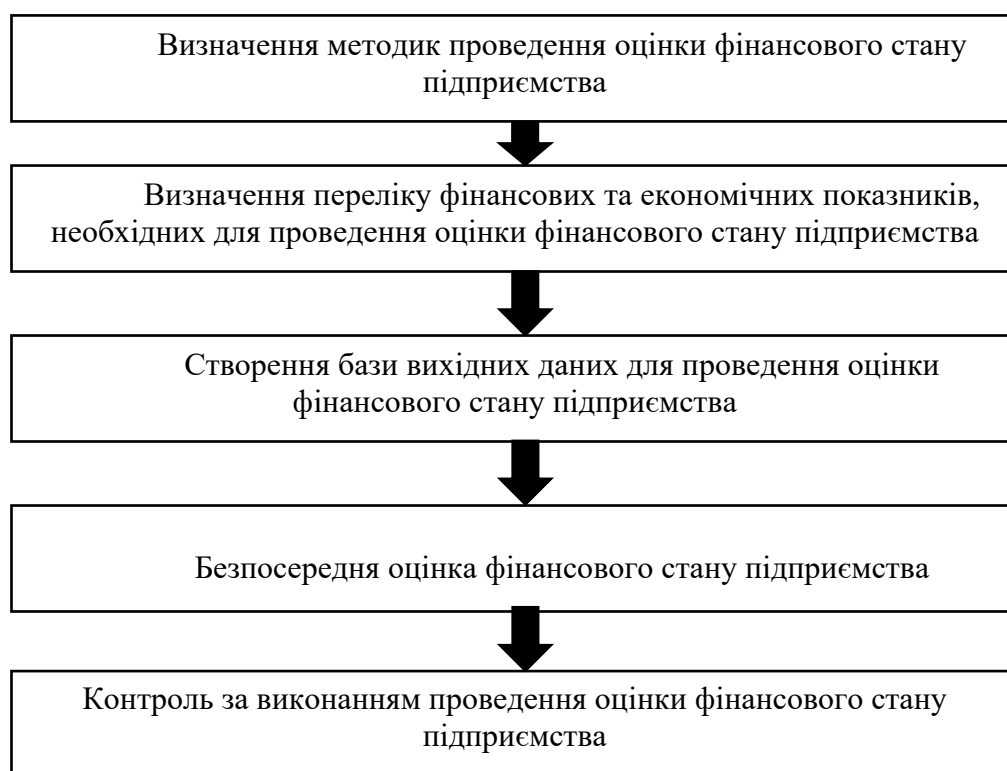
- дозволяє зробити прогноз щодо фінансових результатів проєкту та створити основу для подальшого планування та контролю за його реалізацією. Це допомагає встановити показники успіху та визначити необхідні коригування для досягнення цілей;

- розрахунок економічної ефективності є важливим елементом при залученні фінансування від інвесторів, банків чи фондів. Показники економічної

ефективності проєкту допомагають організаціям, які фінансують проєкт, приймати рішення щодо ризику та повернення вкладених коштів.

Економічна ефективність є ключовим показником доцільності реалізації будь-якого проєкту, оскільки вона визначає співвідношення витрат та отриманих результатів у грошовому еквіваленті. Аналіз і оцінка економічної ефективності проєкту дозволяє підприємствам, інвесторам та іншим зацікавленим сторонам обґрунтовано приймати рішення щодо інвестування, прогнозувати фінансові результати, оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики.

Основна мета проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ» – створення і впровадження системи моніторингу змін у фінансовому становищі досліджуваній компанії, викладена на рис. 3.1.



Джерело: складено автором за даними [20]

Рис. 3.1. Етапи створення системи моніторингу змін у фінансовому становищі підприємства

У ході роботи було доведено, що в сучасних економічних умовах стабільне фінансове становище підприємства є важливою та необхідною умовою для ефективного довгострокового управління. Саме тому створення такої системи дає змогу відстежувати зміни у фінансовому становищі підприємств і своєчасно вживати необхідних заходів для усунення кризових явищ у разі їх виникнення.

На цьому підприємстві це завдання виконує головний бухгалтер, тому немає необхідності наймати додаткових співробітників для проведення діагностики. Ця діагностика включає в себе:

- постійний моніторинг змін фінансово-економічного становища підприємства;
- діагностику фінансового стану на щоквартальній основі;
- своєчасне виявлення причин і чинників кризових явищ і розробку програм з їх подолання (вибір форм, шляхів і засобів).

Основні групи показників, які відстежують фінансові аналітики:

- показники ліквідності та платоспроможності (оборотний капітал, рух грошових коштів, загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, частка власних оборотних коштів у запасах);
- показники фінансової стійкості (коефіцієнт поточної ліквідності, загальна сума активів, загальна сума зобов'язань, загальна сума активів).

Для комплексного аналізу фінансового стану підприємства необхідно оцінити тенденції зміни найпоширеніших показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, з різних боків. До показників і чинників хорошого фінансового становища підприємства належать стабільна платоспроможність, ефективне використання капіталу, своєчасна організація платежів і стабільна наявність фінансових ресурсів, які оцінюються фінансовими аналітиками досліджуваних компаній. Випуск нових видів продукції.

Виходячи з потенціалу розширення виробництва, ТОВ «СТЕМЕТ» могло б впровадити виробництво полегшених металевих конструкцій та безкаркасних

меблів як програму підвищення конкурентоспроможності за рахунок диверсифікації асортименту продукції компанії.

Хоча виробництво безкаркасних меблів не є принципово новим видом меблів, інноваційна філософія ТОВ «СТЕМЕТ» дає змогу створювати меблі нових форм і дизайну, що можуть вирізнятися з-поміж інших і приваблювати покупців.

Суть бізнес-ідеї полягає у виробництві простих, модульних безкаркасних меблів на замовлення та продажу в роздріб. До безкаркасних меблів належать дивани, крісла, подушки, гамаки, дитячі та клубні меблі.

Безкаркасні меблі – це зручний і комфортний елемент інтер'єру, який легко вписується в дизайн будь-якої квартири або будинку. Вони представлені в широкому асортименті форм і забарвлень, що робить їх придатними для інтер'єру будь-якого приміщення. Завдяки тканинному або екошкіряному чохла і поролоновій кульці в центрі, меблі приймають форму людського тіла, забезпечуючи комфорт і зручність. Модульні дивани та крісла-мішки орієнтовані не тільки на підлітків і молодь, а й на смаки зрілих поколінь, які хочуть оснастити свій житловий простір сучаснішими та мобільнішими елементами. Незважаючи на досить велику кількість варіантів, найпопулярнішим вибором є боб-крісло.

Цільовими сегментами для цього проекту можуть бути як B2C, так і B2B. B2B-сегмент включає в себе дитячі центри, вітальні та кафе з літніми майданчиками. У B2C-сегменті підлітки є первинними споживачами, або лідерами покупок, а їхні батьки - вторинними споживачами, тобто факторами оплати. Є також молоді люди до 35 років, які слідкують за модними тенденціями і хочуть користуватися сучасними меблями.

Основними каналами комунікації зі споживачами є:

- соціальні мережі;
- власні веб-сайти;
- фізичні магазини;
- тематична онлайн-реклама.

Впровадження нових видів діяльності на підприємстві – це завжди дуже відповідальний і кропіткий процес. Тому першим кроком у плануванні дій є розробка календарного плану реалізації заходів.

Календарне планування – це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємо пов’язані між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів. При календарному плануванні обов’язково повинно враховуватись дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів тощо) та оптимальний розподіл ресурсів [21].

Детальна інформація наведена в таблиці 3.1. Першим кроком у відкритті будь-якого бізнесу є наявність усієї необхідної документації. Спочатку необхідно подати заявку на реєстрацію КВЕД. Код КВЕД 13.92 «Виробництво різних текстильних виробів, крім одягу» зазвичай застосовний до виробництва безкаркасних меблів, але у ТОВ «СТЕМЕТ» вже є відповідний код 31.09 «Виробництво інших меблів», тому цей крок можна пропустити.

У таблиці 3.1 наведено календарний план проєкту розвитку та запровадження нової бізнес-моделі з виробництва безкаркасних меблів.

Таблиця 3.1

Календарний план

Заходи	Тиждень											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Оформлення документів	+	+	+	+								
Придбання обладнання			+	+								
Монтаж робочого простору					+	+						
Покупка сировини						+	+					
Пошук персоналу								+	+			
Рекламна компанія									+	+	+	
Виробництво продукції									+	+	+	
Реалізація продукції									+	+	+	+

Джерело: складено автором

З таблиці 3.1 можемо побачити, як за 12 тижнів заплановано проведення етапів створення та реалізації стратегії розвитку ТОВ «СТЕМЕТ». Перший місяць буде виконуватись оформлення документів та покупка обладнання. Починаючи з другого місяця розпочнеться монтаж виробничого простору у приміщенні, закупівля сировини та пошук персоналу.

Третій і останній місяць займає найбільшу концентрацію виробничих робіт, а саме запуск рекламної компанії, виготовлення продукції та її реалізацію.

У пошуку приміщення немає потреби, т.я. товариство має окреме приміщення, яке не використовувалось для виробництва. Розмір ангару 100 м², має вентиляційні шахти та аварійні виходи. Також необхідно закупити обладнання, отримати дозвіл на роботу від пожежної служби тощо.

Для оптимальної роботи вистачить приблизно 70 м² для 10 робочих місць. Деталі наведено у таблиці 3.2, тому незадіяна площа буде використовуватись та обладнана під складське приміщення для зберігання дрібного інструментарію та незначних запасів сировини.

Таблиця 3.2

Розрахунок використання виробничого приміщення

№	Тип приміщення	Площа, м ²
1	Зона проєктування	20
2	Швейна майстерня	15
3	Майстерня зі збору	25
4	Склад для готової продукції	20
5	Склад для запасів сировини	10
6	Зона відпочинку	10
7	Разом	100

Джерело: складено автором

З даної таблиці 3.2 можна визначити, що маючи наявне приміщення, було розроблено чітке розгалуження на зони та виділили для кожної достатню площу для виконання робіт або для зберігання продукції, запасів тощо.

Електропостачання буде від АТ «ДТЕК Одеські електромережі». Водопостачання буде від філії «Інфоксводоканал». Комунальні витрати складуть 4,5 тис. грн.

Пожежна безпека на меблевому виробництві є надзвичайно важливою, оскільки виробничі процеси пов'язані з використанням легкозаймистих матеріалів, такими як тканини та дерево, що можуть спричинити пожежу. Загальна сума встановлення вогнегасників та системи протипожежної безпеки становить 10,2 тис. грн.

Наступний важливий крок – покупка обладнання для виробництва. Кількість інструментів та устаткування обґрунтована кількістю працівників-спеціалістів, їх робоче місце повинно бути обладнане однаковою кількістю інструментів. Для оснащення виробничого приміщення було відібрано актуальні інструменти та устаткування для виготовлення безкаркасних меблів.

Далі наведено список обладнання та інструментів, які знадобляться:

- шість швейних машинок Typical GK 1500D-01 3-х голкових, вартістю 14,58 тис. грн;
- один розкрійний стіл, вартістю 11,13 тис. грн;
- три парогенератори з праскою Silter2037, вартістю 8,1 тис. грн;
- сім столів для пошиття, вартістю 6,8 тис. грн;
- два електричних ножи для заготовок MINERVA RSD-200, вартістю 3,8 тис. грн;
- один оверлок Janome 220D, вартістю 11,6 тис. грн;
- один пиросос для заповнення чохлів наповнювачем Dnipro-M 30SA, вартістю 9,9 тис. грн;
- інші ручні інструменти загальною вартістю 1,3 тис. грн.

Витрати на купівлю обладнання та інструментів представимо у таблиці 3.3. У таблиці відображена вартість обладнання та інструментів, а також розрахована загальна сума витрат на покупку устаткування.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на обладнання для виробництва безкаркасних меблів

№	Стаття витрат	Ціна, тис. грн	Обсяг	
			одиниць	тис. грн
1	Швейна машинка Typical GK 1500D-01 3-х голкова	14,58	6	87,48
2	Розкрійний стіл	11,13	1	11,13
3	Парогенератор з праскою Silter2037	8,1	3	24,3
4	Стіл для пошиття	6,8	7	47,6
5	Електричний ніж для заготовок MINERVA RSD-200	3,8	2	7,6
6	Оверлок Janome 220D	11,6	1	11,6
7	Пилосос для заповнення чохлів наповнювачем Dnipro-M 30SA	9,9	1	9,9
8	Ручний інструмент:			
	- ножиці	0,25	10	2,5
	- лекала	0,9	3	2,7
	- крейда	0,048	50	2,4
	- лінійки	0,18	10	1,8
9	Усього	-	-	209,01

Джерело: складено автором

З таблиці 3.3 можна побачити, що первинні витрати на обладнання та спеціальні інструменти складе 209,1 тис. грн.

Для необхідно закупити обідній стіл, стільці, шафи для зберігання речей та інші товари для зони відпочинку.

Планується купити для оснащення невиробничого приміщення (зони відпочинку):

- два офісних столи «DC Oliver Венге (DC120751)», вартістю 1,56 тис. грн;
- два ноутбуки «ASUS Laptop X515EA-BQ2066», вартістю 19 тис. грн
- два офісних крісла «NIMTOFTE-штучна шкіра», вартістю 2,85 тис. грн;
- шість стільців «Примтекс Плюс ISO black C-11» вартістю 990 грн;

– лампочки, паперові серветки, каву та інші дрібні товари вартістю 6 тис. грн.

Закупівля обладнання для офісу буде від компанії «Rozetka» [22].

Загальна сума на придбання обладнання не виробничого приміщення складе 58,76 тис. грн.

Наступним етапом є покупка сировини та матеріалів, необхідних для виробництва продукції. Необхідно проаналізувати стартові витрати на сировину та матеріали за перший місяць, які будуть пов'язані з нашим виробництвом.

До них належить:

- тканина;
- наповнювач;
- еко-шкіра;
- фурнітура;
- нитки, клей та інші допоміжні засоби.

Тканини, що використовуються для меблів, мають бути щільними, стійкими до пошкоджень і легко бруднитися. Можна використовувати синтетичні тканини Oxford, які легко тримають форму, стійкі до вологи і не потребують прання, або матові тканини, які можна прати і які м'які на дотик. Наповнювачем для виробу слугують полістирольні кульки, які можуть бути різного діаметру.

Загальна вартість першої закупленої сировини становить 164,12 тис. гривень.

Для захисту від впливу небезпечних і шкідливих виробничих факторів технологи з виробництва повинні бути забезпечені спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту (ЗІЗ), зокрема використовувати:

- костюм зі змішаних тканин для захисту або комбінезон зі змішаних тканин (950 грн);
- чоботи гумові (1050 грн);
- рукавички бавовняні (20 грн);
- окуляри захисні – до зносу (110 грн).

Витрати на спецодяг складуть 2,13 тис. грн на одного технолога виробництва, загалом – 19,17 тис. грн. Ці витрати підуть у розділ інших витрат.

Із 1 січня 2022 року деякі групи фізичних осіб-підприємців під час продажу товарів обов’язково мають застосовувати фізичний або програмний реєстратор розрахункових операцій (РРО/ПРРО). Ці вимоги обумовлені зміною до Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» [23]. Витрати на купівлю РРО будуть складати 10 тис. грн. Подалі 120 грн/міс за користування ПО (у статті поточних витрат).

Кошти на проведення рекламних заходів до відкриття бізнесу будуть дорівнюють 40 тис. грн. Ці кошти саме підуть на створення сайту за 8 тис. грн, 13 тис. грн на таргет та рекламу в Інтернеті (зокрема на розвиток сторінок у мережах «Instagram» та «TikTok»), 14 тис. грн на розміщення зовнішньої реклами, 5 тис. грн на фізичну рекламу (візитівки та флаєри). При чому витрати на рекламну кампанію до відкриття підприємства складуть 40 тис. грн, а кожен наступний місяць сума втрачених грошей на рекламу буде складати 18 тис. грн.

Отже, стартовий капітал є важливим елементом в створенні бізнес-моделі та проекту розвитку існуючого підприємства, оскільки забезпечує необхідні фінансові ресурси для запуску нового виду діяльності. Потрібно враховувати усі витрати на започаткування проекту та його подальше функціонування на базі підприємства.

Розглянемо в таблиці 3.4 загальну суму необхідного капіталу та джерела його покриття для впровадження проекту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ» з реалізації нового напрямку виробництва безкаркасних меблів.

Таблиця 3.4

Формування стартового капіталу проекту розвитку

№	Статті витрат (елементи стартового капіталу)	Сума, тис. грн	Питома вага, %
1	Придбання необхідного устаткування	209,1	40,54

Продовження таблиці 3.4

№	Статті витрат (елементи стартового капіталу)	Сума, тис. грн	Питома вага, %
2	Сировина, матеріали	164,12	31,81
3	Обладнання для невиробничого приміщення	58,76	11,4
4	Проведення рекламних заходів до відкриття	40	7,75
5	РРО	10	1,94
6	Установка протипожежної системи	10,2	1,98
7	Оплата комунальних послуг (за 1 місяць)	4,5	0,87
8	Інші	19,17	3,71
У С Ь О Г О		515,85	100
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ			
1	Власні засоби	315,85	61,23
2	Кредити комерційних банків	200	38,77

Джерело: складено автором

З таблиці 3.4 слідує, що загальна сума для формування капіталу на 515,85 тис. грн. З них власні кошти будуть складати 315,85 тис. грн, запозичені – 200 тис. грн.

Поточні витрати – це витрати, пов'язані з повсякденною діяльністю підприємства, які не пов'язані зі створенням нових основних засобів або іншими великими інвестиційними проєктами. Це також витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства протягом певного періоду часу. До таких витрат належать витрати на оплату праці, паливо та електроенергію, витрати на матеріали та інші ресурси, необхідні для виробництва товарів і надання послуг, витрати на рекламу і таргет, транспортні витрати, оренда приміщень і обладнання, інші витрати, пов'язані з утриманням підприємства тощо. Поточні витрати є однією зі складових загальних витрат і впливають на прибуток і рентабельність підприємства.

Забезпечення виробництва персоналом також дуже важливий етап у створенні нового проєкту розвитку існуючого підприємства.

Оскільки пілотний проєкт реалізовуватиметься на базі ТОВ «СТЕМЕТ», немає потреби наймати адміністративний персонал, директора чи бухгалтера.

До складу основних робочих груп увійдуть спеціалісти з виробництва безкаркасних меблів, зокрема швачки, оператори розкрійних машин та складальники. Ці працівники забезпечуватимуть безпосереднє виготовлення продукції відповідно до затверджених технічних завдань і дизайнерських розробок. Важливими аспектами їхньої роботи є якісне виконання виробничих операцій, дотримання стандартів та оптимізація використання матеріалів, що сприятиме мінімізації витрат і забезпеченню високої конкурентоспроможності продукції.

Витрати на оплату праці наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на оплату праці нового проєкту ТОВ «СТЕМЕТ»

Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, тис. грн	ЄСВ, тис. грн	Фонд ЗП на місяць, тис. грн	Фонд ЗП на рік, тис. грн
Менеджер	1	13,0	15,86	15,68	188,16
Технолог швейного виробництва	1	12,0	14,64	14,64	175,68
Швачка	5	8,0	9,76	48,8	585,6
Майстри виробництва	4	14,0	17,08	68,32	819,84
Прибиральник	1	8,0	9,76	9,76	117,12
Усього:	12	129,00	67,1	157,38	1888,56

Джерело: складено автором

Згідно з даними у таблиці 3.5, що у штаті підприємства додатково буде налічуватись ще 12 працівників, загальний фонд заробітної плати з ЄСВ у місяць буде складати 157,38 тис. грн на місяць, на рік – 1888,56 грн. З таблиці видно, що виробничий процес досить не складний і не потребує значних трудових вкладень.

На основі усіх зібраних даних можна сформуванати поточні витрати на виробництво безкаркасних меблів, які складаються із витрат на сировину та матеріали на виробництво безкаркасних меблів за 1 місяць та загалом за рік у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок витрат на сировину та матеріали для виготовлення
безкаркасних меблів**

№	Стаття витрат	Ціна одиниці, грн	В місяць		В рік	
			одиниць	тис. грн	одиниць	тис. грн
1	Тканина Oxford, м ²	127	138	17,5	1656	210
2	Еко-шкіра, м ²	220	120	26,4	1440	316,8
3	Тканина рогожка, м ²	100	130	13	1560	156
4	Наповнювач полістирольні кульки, 50 л	100	511	51,1	6132	613,2
5	Фурнітура, шт	20	2720	54,4	32 640	652,8
6	Нитки, шт	84	5	0,42	60	5,04
7	Клей по тканині, шт	240	5	1,2	60	14,4
	Усього	-	-	164,12	-	1968,24

Джерело: складено автором

З таблиці 3.6 можна побачити, що виробничі витрати матеріалів та сировини на виробництво прикрас в місяць складають 164,12 тис. грн, у рік це 1968,24 тис. грн відповідно.

Важливими поточними витратами на виробництві є амортизаційні відрахування. Розрахунок представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок амортизаційних витрат

№	Найменування устаткування	Кіль- кість, шт	Вартість одиниці, тис грн	Термін служби, рік	У місяць, грн	У рік, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
1	Швейна машинка Typical GK 1500D-01 3-х голкова	6	14,58	5	1458	17,5

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7
2	Розкрійний стіл	1	11,13	10	93	0,093
3	Парогенератор з праскою Silter2037	3	8,1	5	405	4,86
4	Стіл для пошиття	7	6,8	10	397	4,76
5	Електричний ніж для заготовок MINERVA RSD-200	2	3,8	5	127	1,52
6	Оверлок Janome 220D	1	11,6	8	120	1,45
7	Пилосос для заповнення чохлів наповнювачем Dnipro-M 30SA	1	9,9	10	82,5	0,99
	Усього:				2682,5	31,173

Джерело: складено автором

З цієї таблиці виходить, що вартість амортизаційних відрахувань за місяць складе 2882,5 грн, а за рік – 31,17 тис грн.

Нижче наведемо данні про зведені поточні витрати на функціонування проєкту з виготовлення безкаркасних меблів у ТОВ «СТЕМЕТ» за місяць та за рік у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Зведені поточні витрати на функціонування проєкту з виробництва безкаркасних меблів на ТОВ «СТЕМЕТ»

Найменування витрат	У місяць, тис. грн	У рік, тис. грн	Питома вага, %
1. Виробничі витрати	164,12	1969,47	47,11
2. Заробітна плата (з ЄСВ)	157,38	1888,56	45,2
3. Комунальні платежі	4,5	54	1,29
4. Виплати по кредиту	3,455	41,46	0,48
5. Реклама	18	216	5,17
6. Амортизаційні відрахування	2,6825	32,19	0,75
Усього	350,14	4201,68	100

Джерело: складено автором

З таблиці бачимо, що зведені поточні витрати на функціонування проєкту з виробництва безкаркасних меблів у місяць становить 350,14 тис. грн, у рік – 4201,68 тис. грн.

Для започаткування діяльності підприємства в банку будуть запозичені кошти розміром 200 тис. грн. Таку суму планується взяти в кредит у «Ощадбанк». Для забезпечення ефективного використання залучених коштів, кредитні ресурси будуть спрямовані на закупівлю необхідного обладнання для виробництва безкаркасних меблів, сировини та матеріалів для першого виробничого циклу, а також на покриття операційних витрат на початковому етапі діяльності проєкту розвитку. Розрахунок кредиту включає погашення основної суми боргу та відсотків за користування коштами упродовж перших 9 місяців, що дозволить підприємству досягти стабільного фінансового результату проєкту та забезпечити своєчасне виконання зобов'язань перед банком.

У «Ощадбанк» можна взяти в кредит до 3 років на суму до 1 млн. грн під річну ставку 20,73%.

Таким чином, 61,23% від вартості проєкту у розмірі 315,85 тис. грн будуть вкладені власником підприємства, а 200 тис. грн, що складе 38,77%, будуть запозичені в банку під річну ставку в 20,73%.

Розрахуємо платежі за кредитом у таблиці 3.9

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат на обслуговування кредиту

Місяць	Тіло кредиту, грн	Оплата за кредит, грн	Погашення тіла кредиту, грн	Залишок по кредиту, грн
1	200 000	3455	-	200 000
2	200 000	3455	-	200 000
3	200 000	3455	30 000	170 000
4	170 000	2946,75	30 000	140 000
5	140 000	2418,5	30 000	110 000
6	110 000	1900,25	30 000	80 000
7	80 000	1382	30 000	50 000
8	50 000	863,75	30 000	20 000
9	20 000	345,5	20 000	-
Всього	-	20 221,75	200 000	-

Джерело: розраховано автором

Отже, з таблиці 3.9 слідує, що для започаткування нашого підприємства буде взято кредит на суму 200 тис. грн, який буде погашений за 9 місяців, а за користування кредитом буде сплачено 20,23 тис. грн.

3.2.Розрахунок планових показників реалізації проєкту розвитку підприємства

Розрахунок планових показників реалізації проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ» є ключовим етапом, який дозволяє оцінити майбутні результати та фінансову доцільність запровадження нової бізнес-моделі з виробництва безкаркасних меблів. Планові показники розраховуються з урахуванням витрат на виробництво, доходів від продажу продукції, а також інших фінансових аспектів діяльності підприємства.

Прибуток – це частина доходу, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу та комерційну діяльність підприємства. Характеризуючись перевищенням доходів над витратами ресурсів, прибуток є метою діяльності підприємства та його основним економічним показником.

Прибуток виконує дві важливі функції:

- характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства та розмір його грошових нагромаджень;
- є основним джерелом фінансування виробничих витрат підприємств та соціального розвитку (податок на прибуток є найважливішою складовою доходів державного бюджету).

Планування прибутку – це складний і багатогранний процес, який включає дослідження економічних зв'язків корпорації за попередній плановому періоду. Від правильного та обґрунтованого прогнозування прибутку залежить фінансове забезпечення виробничого та науково-технічного розвитку корпорації, а також рівень дивідендних виплат

акціонерам (власникам). Оптимальний план прибутку необхідний також для розробки податкового та інших бюджетів.

Прогнозування прибутку відіграє важливу роль для підприємництва і фінансового планування. Воно дозволяє оцінити очікуваний фінансовий результат діяльності підприємства на майбутні періоди. Прогнозування прибутку допомагає приймати рішення щодо розподілу ресурсів, планування інвестицій, визначення цілей і стратегій розвитку компанії.

Одним із головних завдань маркетингової програми, крім визначення та реклами та цільового сегмента, є пропозиція покупцям широкого асортименту товарів, зручних способів доставки, знижок і гарантій.

Товари можуть бути доставлені за допомогою найбільш популярних в Україні компаній доставки – «Укрпошта», «Новапошта» і «Юстін», з доставкою протягом 1-3 днів і вартістю доставки [24]. Оплата здійснюється онлайн, післяплатою в поштовому відділенні та 10 % передоплатою. Гарантія на товар діє протягом 14 днів за відсутності проблем з товаром, згідно з українським законодавством. Повернення здійснюється за рахунок компанії. Якщо товар пошкоджено під час транспортування, компанія може замінити його або повернути гроші. Крім того, якщо покупцеві не подобається розмір, колір або модель, товар можна обміняти, а компанія бере на себе транспортні витрати.

Основним етапом проєктування та впровадження бізнес-моделі є визначення асортименту продукції. Його викладено у таблиці 3.10. Ціноутворення буде відбуватись з урахуванням собівартості, важкості та складності процесу виготовлення виробу, часу, зусиль, витрачених на виготовлення та виготовленням індивідуального дизайну.

Таблиця 3.10

Асортимент нової продукції ТОВ «СТЕМЕТ»

Назва товару	Матеріал	Розмір, см	Ціна, грн
1	2	3	4
Крісло-мішок	– оксфорд	110/80; 120/90; 130/100	1665; 1725; 1775
	– рогожка	110/80; 120/90; 130/100	2005; 2575; 2150
	– екошкіра	110/80; 120/90; 130/100	2125; 2205; 2275

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4
Крісло-груша	– оксфорд – рогожка – екошкіра	110/70; 130/90; 140/100 110/70; 130/90; 140/100 110/70; 130/90; 140/100	1265; 1315; 1465 1465; 1565; 1665 1485; 1585; 1685
Безкаркасний пуф	оксфорд	40/40	1200
Безкаркасний диван	оксфорд	185/100	8000
Крісло-ліжанка	– оксфорд – рогожка – екошкіра	70/100 70/100 70/100	4000 3750 4250
Додаткові послуги: – розробка та виготовлення індивідуального дизайну – розробка дизайну та проектування нестандартних меблів	7000 грн 9000 грн		

Джерело: складено автором

З таблиці 3.10 можна побачити асортимент продукції, який планується виготовляти та реалізовувати роздрібно. Серед них крісло-мішок, крісло-груша, безкаркасний пуф та диван, крісло-ліжанка і такі додаткові послуги як розробка та виготовлення індивідуального дизайну та розробка дизайну та проектування нестандартних меблів.

На основі цієї таблиці доцільно сформулювати розрахунок доходу від реалізації продукції за середньою ціною продукції у місяць та відповідно у рік, розрахунок буде наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок доходу від реалізації продукції безкаркасних меблів

№ з.п	Вид продукції	Середня ціна	Обсяг виробництва в місяць	Дохід в місяць	Обсяг виробництва в рік	Дохід в рік
		тис. грн	одиниць	тис. грн	одиниць	тис. грн
1.	Крісло-мішок	2	23	86	276	1032
2.	Крісло-груша	1,5	28	79,5	336	954
3	Безкаркасний пуф	1,2	56	67,2	672	806,4

Продовження таблиці 3.11

4.	Безкаркасний диван	8	15	120	180	1440
5.	Крісло-ліжанка	4	16	64	192	768
Додаткові послуги:						
6.	розробка та виготовлення індивідуального дизайну	7	15	105	180	1260
7	розробка дизайну та проєктування нестандартних меблів	9	9	81	108	972
	Усього	-	162	602,7	1944	7232,4

Джерело: складено автором

Згідно з таблицею 3.11 ймовірний дохід з виробництва безкаркасних меблів складе 602,7 на місяць, на рік відповідно 7232,4 тис. грн.

Слід зазначити, що ціни у цих таблицях визначені у середньому значенні, враховуючи що деякі товари будуть виготовлятися у різних розмірах. Ціна за виконання індивідуальних замовлень може залежати від обраного матеріалу, наявності дорогоцінних матеріалів та тканин у виробі та складності дизайну

Реалізація даного проєкту займає 3 місяці з подальшим виробництвом та продажем товарів. Безкаркасні меблі ТОВ «СТЕМЕТ» може реалізовувати як і за допомогою Інтернет-ресурсів, так і пропонувати своїм постійним та новим клієнтам, які замовляють інші товари у підприємства.

Виробництво безкаркасних меблів не схильне до впливу сезонності, тому попит на продукцію рівномірний протягом усього року, за винятком свят. Тому основним фактором, що впливає на прибутковість проєкту, є кількість замовлень, яка залежить від якості проведеної реклами [25].

Завдяки прогнозуванню, керівний персонал може мати чітку картину про майбутній фінансовий результат та може приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення успіху проєкту.

Нижче представлений розрахунок прибутку та грошового потоку за перший рік функціонування підприємства ТОВ «СТЕМЕТ» у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок прибутку та грошового потоку за перший рік
функціонування проєкту з виробництва безкаркасних меблів на ТОВ
«СТЕМЕТ»

№	Показник	За місяцями (тис. грн)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Виручка	0	0	602,7	662,97	729,27	802,2	882,42	970,66	1067,73	1174,51	1291,96	1421,09
2	ПДВ	0	0	120,54	132,59	145,85	160,44	176,48	194,13	213,55	234,91	258,39	284,22
3	Чистий дохід	0	0	482,16	530,38	583,42	641,76	705,94	776,53	854,18	939,61	1033,56	1136,87
4	Поточні витрати, у т.ч.:	350,14	350,14	350,14	349,64	349,1	348,59	348,07	347,6	347,03	346,7	346,7	346,7
	- оплата за кредит	3,455	3,455	3,455	2,94675	2,4185	1,90025	1,382	0,86375	0,3455	-	-	-
	- амортиз. від-ня	2,683	2,683	2,683	2,683	2,683	2,683	2,683	2,683	2,683	2,683	2,683	2,683
6	Прибуток	132,02	180,24	233,28	292,12	356,84	427,94	506,11	592,01	686,54	790,17	132,02	180,24
7	Податок на прибуток	23,76	32,44	41,98	52,58	64,23	77,03	91,1	106,56	123,57	142,23	23,76	32,44
8	Чистий прибуток	108,26	147,8	191,3	239,54	292,61	350,91	415,01	485,45	562,97	647,94	108,26	147,8
9	Грошовий потік	110,94	150,48	193,97	242,22	295,29	353,59	417,69	488,13	565,64	650,62	110,94	150,48

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.12 можна побачити, що наше підприємство в перші два місяці не буде отримувати виручку з реалізації проєкту через те, що перші два місяці займатиме підготовчий процес, пошук та покупка обладнання, монтаж робочого простору, пошук персоналу, покупка устаткування та матеріалів. та інші організаційні роботи. Через це грошовий потік у перші два місяці буде з від'ємним значенням.

Починаючи з третього місяця, після завершення основних підготовчих етапів, підприємство розпочне виробничий процес та реалізацію продукції, що дозволить отримувати перші надходження від продажів. Очікується поступове зростання грошового потоку завдяки збільшенню обсягів виробництва та налагодженню каналів збуту.

Представимо розрахунок прибутку та грошового потоку за 5 років майбутнього функціонування ТОВ «СТЕМЕТ», враховуючи розрахунок виручки новоствореного проєкту з виробництва безкаркасних меблів у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок прибутку та грошового потоку за роками функціонування
ТОВ «СТЕМЕТ»

№	Показник	За роками (тис. грн)				
		1	2	3	4	5
1	Виручка	7232,4	7955,64	8751,21	9626,32	10588,96
2	ПДВ	1446,48	1591,13	1750,24	1925,26	2117,79
3	Чистий дохід	5785,92	6364,51	7000,97	7701,06	8471,17
4	Поточні витрати, у т.ч.:	4201,68	4599,6	5059,56	5565,52	6122,07
	– оплата за кредит	20,23	-	-	-	-
	- амортизаційні відрахування	31,173	31,173	31,173	31,173	31,173
6	Прибуток	1584,24	1764,91	1941,41	2135,54	2349,1
7	Податок на прибуток	285,16	317,68	349,45	384,39	422,83
8	Чистий прибуток	1299,08	1447,23	1591,96	1751,15	1926,27
9	Грошовий потік	1330,25	1478,41	1623,13	1782,32	1957,44

Джерело: складено автором

Проаналізуємо всі показники, наведені у таблиці 3.13, та методи їх обчислення.

Першим показником є виручка, сума якої за перший рік складає 7232,4 тис. грн, за другий рік – 7955,64 тис. грн, в наступних роках очікується приріст виручки.

Підприємство ТОВ «СТЕМЕТ» є платником ПДВ, тому буде сплачувати 20% від виручки кожен місяць. У перший рік це складе 1446,48 тис. грн, за другий рік – 1591,13 тис. грн.

Поточні витрати розраховані у таблиці 3.8 та з кожним роком будуть змінюватись залежно від обсягів виробництва. За перший рік вони складуть 4201,68 тис. грн, сюди включені витрати на сировину, матеріали, витрати на рекламу та оплату праці. В перший рік також буде відбуватись виплата за кредит у розмірі 20,23 тис. грн.

Амортизаційні відрахування розраховані у таблиці 3.7 та за перший рік складуть 31,173 тис. грн, а також залишаться на тому ж рівні протягом 5 років, т.я. строк служби виробничого устаткування складає мінімум 5 років. У наступних роках амортизаційні відрахування будуть змінюватись залежно від терміну служби обладнання.

Наше підприємство також є платником податку на прибуток, який складає 18%. В перший рік прибуток складе 1584,24 тис. грн, як різниця чистого доходу та поточних витрат. Податок на прибуток в перший рік буде сплачено у розмірі 285,16 тис. грн.

Чистий прибуток із відрахуванням податку на прибуток складе 1299,08 тис. грн. Він зростатиме кожний рік за рахунок збільшення продажів та нарощуванням обертів виробництва. У наступному році чистий прибуток складе 1447,23 тис. грн.

Грошовий потік, як сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань в перший рік буде складати 1330,25 тис. грн та 1478,41 тис. грн – за другий.

Отже, прогнозування проєкту є невід'ємною складовою управління проєктом та бізнес-планування. Його основна мета полягає у визначенні ефективності та ризиків проєкту, а також прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо реалізації проєкту. Прогнозування прибутку є важливою частиною цього процесу, оскільки воно дозволяє оцінити потенційну доцільність та прибутковість проєкту, а також передбачити можливі ризики та шляхи їх уникнення або зменшення.

Завдяки прогнозуванню, керівний персонал може мати чітку картину про майбутній фінансовий результат та може приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення успіху проєкту.

3.3.Оцінка ефективності заходів з удосконалення стратегії розвитку підприємства

Оцінка ефективності заходів зі стратегічного вдосконалення компанії – важливий крок у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Цей процес дає змогу компаніям визначити ступінь успішності досягнення стратегічних цілей і виявити сильні та слабкі сторони пропонованих змін. Ефективність оцінюється шляхом аналізу фінансових і нефінансових показників, таких як рентабельність, частка ринку, задоволеність клієнтів, інновації та продуктивність праці [26].

Під час оцінювання використовують як кількісні, так і якісні методи, включно з фінансовим аналізом, SWOT-аналізом, та аналізом зовнішнього середовища підприємства. Важливо враховувати галузеву специфіку, масштаби діяльності компанії та зовнішні ринкові умови, які можуть вплинути на результати змін.

Процес оцінювання ефективності має бути систематичним і безперервним, оскільки стратегічні заходи часто мають довгостроковий характер і їхній вплив може проявитися з часом. Крім того, ефективність заходів залежить від правильної постановки цілей, якості планування, чіткості механізму реалізації та достатності ресурсів для задоволення потреб підприємства. У результаті оцінки керівництво може ухвалювати обґрунтовані рішення щодо подальшого вдосконалення стратегії та ефективного розподілу ресурсів.

Показники ефективності проєкту для оцінки успішності та ефективності проєкту включають чисту приведену вартість (NPV), внутрішню норму рентабельності (IRR), індекс прибутковості (PI) та період окупності (T) [27].

Розрахунок NPV здійснюється за формулою 3.1 [27].

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B(t) - C(t)}{(1+i)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{R(t)}{(1+i)^n} = \sum_{t=1}^n R(t)V^n \quad (3.1)$$

де $B(t)$ – прибуток на певний період;

$C(t)$ – витрати на певний період;

$R(t)$ – розмір учасника потоку платежів;

V – дисконтний множник по ставці i (ставці порівняння).

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) є важливим інструментом оцінки економічної доцільності проєкту, оскільки дає змогу оцінити прибутковість і фінансову привабливість проєкту. Позитивне значення NPV вказує на те, що проєкт, найімовірніше, принесе прибуток, а від'ємне – на те, що проєкт зазнає збитків. Негативне значення вказує на те, що проєкт, скоріш за все, зазнає збитків; облік NPV дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестування в проєкт і його реалізації, а отже, може стати основою для ефективного фінансового планування та управління ризиками.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) – це відсоток доходу, що дорівнює нулю чистої теперішньої вартості; чим вища IRR, тим більш прибутковим є проєкт. Розрахунок IRR базується на тій самій формулі, що й NPV [27].

IRR проєкту можна визначити у різний спосіб : математичний або графічний. Проте це технічно важко реалізовані способи визначення внутрішньої норми прибутку, тому доцільно використовувати програмне забезпечення для розрахунку, наприклад Excel, який має корисний інструмент для оцінки ефективності інвестицій. Він має вбудовану функцію IRR. Вона дозволяє отримати показники IRR для декількох інвестиційних потоків. Фінансові параметри вводяться до таблиці у вигляді числових значень. Один із них повинен бути від'ємним – стартові витрати проєкту.

Індекс прибутковості (PI) відображає відношення чистого сучасного доходу (NPV) до витрат на інвестування та розраховується за формулою 3.2 [28]:

$$PI = NPV / C_0 \quad (3.2)$$

де NPV – чиста теперішня вартість;

C_0 – початкові інвестиції.

У цьому випадку критерій ухвалення рішення аналогічний рішенню, заснованому на NPV, тобто $PI > 0$.

Якщо $PI > 1$, то проєкт є ефективним і може бути рекомендований до реалізації; якщо $PI < 1$, то проєкт вважається збитковим для інвестора та від нього слід відмовитись, якщо $PI = 1$, то проєкт забезпечує лише повернення вкладеного капіталу – проєкт не збитковий, але й не прибутковий.

Розрахунок терміну окупності є важливим аспектом оцінки економічної ефективності проєкту, оскільки він дозволяє визначити період, протягом якого вкладені кошти повернуться в результаті доходів, отриманих від проєкту. Цей показник допомагає інвесторам та підприємствам оцінити швидкість повернення вкладених коштів, ризики та стабільність фінансових потоків. Короткий термін окупності може бути привабливим, оскільки швидке повернення коштів зменшує фінансові ризики та забезпечує швидший доступ до прибутку, тоді як довгий термін окупності може свідчити про більш тривалий період досягнення повного відшкодування витрат. Розрахунок терміну окупності допомагає визначити ефективність вкладених коштів та розробити стратегію управління проєктом для досягнення максимального фінансового результату.

Термін окупності розраховується за наступною формулою 3.3.

$$T = C_0 / r \quad (3.3)$$

де T – термін окупності проєкту;

C_0 – розмір початкових інвестицій;

r – щорічний чистий прибуток.

На основі вищезазначених формул був проведений розрахунок показників ефективності проєкту розвитку підприємства з виробництва безкаркасних меблів на ТОВ «СТЕМЕТ». Результати розрахунків представлені у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Показники економічної ефективності проєкту розвитку ТОВ
«СТЕМЕТ»

№	Показники	За роками (тис. грн)				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції	515,85	—	—	—	—
2	Грошовий потік	1330,25	1478,41	1623,13	1782,32	1957,44
3	Ставка дисконтування	24	24	24	24	24
4	Чиста теперішня вартість NPV	1072,78	961,51	851,32	753,87	667,69
5	Внутрішня норма прибутковості, %	—	—	—	—	109,7
6	Індекс прибутковості (коеф-т)	—	—	—	—	2,08
7	Термін окупності (міс.)	—	—	—	—	4
8	Точка беззбитковості	—	—	—	—	804,27

Джерело: розраховано автором

Необхідно проаналізувати кожний показник економічної ефективності з таблиці 3.14.

Початкові інвестиції були визначені та дорівнюють 515,85 тис. грн.

Грошовий потік було розраховано в табл. 3.13 та за перший рік функціонування він дорівнює 1330,25 тис. грн.

Ставка дисконтування була прийнята у розмірі 24%.

Показник чистої приведеної вартості за перший рік – 1072,78 тис. грн. Позитивне значення NPV означає, що проєкт буде окупатися менше ніж за рік. Внутрішня норма прибутковості складає 109,7%, що свідчить про те, що проєкт

є вигідним. Розмір внутрішньої норми прибутковості перевищує ставку відсотка за кредит.

Індекс прибутковості дорівнює 2,08, показник є вищим за одиницю, тому проєкт є ефективним і може бути рекомендований до реалізації.

Термін окупності проєкту складає 4 місяці, тобто початкові вкладення окупаються менше, ніж за рік діяльності проєкту розвитку підприємства.

Точка беззбитковості складає 804,27 тис. грн. Це означає, що для досягнення нульового прибутку підприємству необхідно продати продукції на 804,27 тис. грн. Прогноз є оптимістичним, тому що точка беззбитковості розраховувалась тільки по виробництву продукції масового попиту, але підприємство буде виконувати індивідуальні замовлення клієнтів, ціна яких може змінюватись в залежності від обраного матеріалу та складності дизайну.

Висновки до розділу 3.

1. Проведено обґрунтування проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ». Економічна ефективність є ключовим показником доцільності реалізації будь-якого проєкту, оскільки вона забезпечує можливість обґрунтованого прийняття рішень щодо інвестування, оцінки рентабельності та порівняння альтернативних варіантів розвитку.

Запровадження нової бізнес-моделі з виробництва безкаркасних меблів відкриває нові можливості для диверсифікації асортименту продукції та підвищення конкурентоспроможності компанії. Було розраховано загальну суму для формування капіталу на 515,85 тис. грн. З них власні кошти будуть складати 315,85 тис. грн, запозичені – 200 тис. грн. Також було зведено поточні витрати на функціонування проєкту з виробництва безкаркасних меблів у місяць становить 350,14 тис. грн, у рік – 4201,68 тис. грн.

2. Проведено розрахунок планових показників реалізації проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ» з виробництва безкаркасних меблів. Даний розрахунок показує перспективність та фінансову доцільність впровадження нової бізнес-моделі.

Протягом першого року діяльності очікується виручка в обсязі 28549,39 тис. грн, чистий прибуток — 10 919,91 тис. грн, а грошовий потік складе 10 951,08 тис. грн. Подальші роки демонструють позитивну динаміку зростання як обсягів реалізації, так і прибутковості підприємства, що свідчить про ефективність управлінських рішень та обраної стратегії розвитку.

3. У роботі було проведено огляд ефективності заходів з удосконалення підприємництва ТОВ «СТЕМЕТ». У рамках дослідження для ТОВ «СТЕМЕТ» була розроблена нова бізнес-модель із виробництва безкаркасних меблів, яка включає комплексний підхід до організації процесів, розподілу виробничих площ, придбання обладнання, закупівлі сировини, залучення персоналу, а також реалізації маркетингової програми.

Початкові інвестиції були визначені та дорівнюють 515,85 тис. грн.

Грошовий потік було розраховано за перший рік функціонування він дорівнює 1330,25 тис. грн.

Ставка дисконтування була прийнята у розмірі 24%.

Показник чистої приведеної вартості за перший рік – 1072,78 тис. грн. Позитивне значення NPV означає, що проєкт буде окупатися менше ніж за рік. Внутрішня норма прибутковості складає 109,7%, що свідчить про те, що проєкт є вигідним. Розмір внутрішньої норми прибутковості перевищує ставку відсотка за кредит.

Індекс прибутковості дорівнює 2,08, показник є вищим за одиницю, тому проєкт є ефективним і може бути рекомендований до реалізації.

Термін окупності проєкту складає 4 місяці, тобто початкові вкладення окупаються менше, ніж за рік діяльності проєкту розвитку підприємства.

Точка беззбитковості складає 804,27 тис. грн. Це означає, що для досягнення нульового прибутку підприємству необхідно продати продукції на 804,27 тис. грн. Прогноз є оптимістичним, тому що точка беззбитковості розраховувалась тільки по виробництву продукції масового попиту, але підприємство буде виконувати індивідуальні замовлення клієнтів, ціна яких може змінюватись в залежності від обраного матеріалу та складності дизайну.

ВИСНОВКИ

1. Було охарактеризовано стратегію розвитку підприємства. Стратегія розвитку компанії є основним інструментом для забезпечення стабільного зростання і підвищення конкурентоспроможності на сьогоднішньому динамічному і нестабільному неділю. Це забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, координацію дій, облік змін зовнішнього середовища і дозволяє компаніям адаптуватися до викликів і ризиків, особливо в ситуаціях економічної кризи, зміни пріоритетів споживачів і зміни екологічних стандартів.

2. Зроблено огляд стратегій підприємства. Систематизація та класифікація корпоративних стратегій є важливим інструментом для досягнення цілей та підвищення конкурентоспроможності. Проаналізовано було маркетингову, фінансову, операційну, корпоративну та стратегії розвитку підприємства. Аналізуючи та розуміючи плюси та мінуси різних типів стратегій, було обрано стратегію диверсифікації як пріоритетну стратегію для створення проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ».

Ефективна стратегія повинна враховувати внутрішні та зовнішні фактори, мати гнучкість для адаптації до мінливих ринкових умов та покладатися на інноваційні рішення. Важливою умовою є баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями для забезпечення сталого розвитку підприємства. Інвестиції, людський фактор та управління ризиками також є важливими та важливими факторами в процесі розробки конкурентної стратегії розвитку.

3. Розглянуто етапи прийняття рішень. Управлінські рішення мають вирішальне значення для розробки та реалізації нашої стратегії розвитку. Вони служать основою для досягнення стратегічних цілей компанії з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Прийняті рішення можуть мати різний характер: організаційний, узгоджений, інтуїтивний і розумний. Основна мета цих рішень-ефективно просувати компанії в нестабільних ринкових умовах.

Процес вибору корпоративної стратегії складається з декількох етапів, включаючи аналіз поточної стратегії, оцінку бізнес-портфеля та остаточне

рішення. При цьому враховується широкий спектр факторів: стан галузі, цілі підприємства, фінансові ресурси, кваліфікація персоналу, залежність від зовнішнього середовища.

4. Було проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «СТЕМЕТ». Підприємство демонструє стабільну діяльність на ринку, характеризуючись поступовим зростанням фінансових показників і розширенням асортименту продукції. Компанія, яка існує на ринку понад 7 років, зберігає статус зареєстрованої юридичної особи та продовжує виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, співробітниками й зацікавленими сторонами.

Аналіз структури реалізації продукції показує зміщення пріоритетів компанії до виробництва меблевих конструкцій, що зайняли лідируючі позиції в доходах підприємства у 2023 році. За 2022 рік рентабельність продукції склала 3,65%, а за 2023 – 3,56%. Попри зниження частки деяких видів продукції, таких як модулі металевих деталей, загальний обсяг реалізації зріс на 16,12%, що свідчить про адаптивність підприємства до змін попиту на ринку, а також чистий прибуток зріс на 13,4%.

5. У роботі було проведено аналіз конкурентного середовища на ринку меблевих конструкцій та виробів в місті Одеса. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного ринку металевих виробів в Одесі та Одеській області вказує на наявність значних конкурентів на ринку, таких як ТОВ «Трансмет-ЮА», ТОВ «Одеський завод металевих виробів» та металобаза ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ».

Загальні тенденції свідчать про зростання попиту на продукцію місцевого виробництва, популярність екологічно чистих матеріалів, а також розвиток цифрових каналів продажів. Водночас висока конкуренція та зростання вартості сировини створюють тиск на рентабельність виробництва.

6. Проведено оцінку внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «СТЕМЕТ». PEST-аналіз ТОВ «СТЕМЕТ» демонструє, що діяльність підприємства в галузі металопрокату і оптової торгівлі металевими виробами значною мірою залежить від впливу зовнішніх політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «СТЕМЕТ» виявив як сильні сторони підприємства, так і ключові виклики, які впливають на його діяльність. Основними перевагами компанії є висока якість продукції, широкий асортимент, досвід робітників, стратегічне розташування в промисловому районі та партнерство з великими підприємствами. Це створює основу для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

7. Проведено обґрунтування проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ». Економічна ефективність є ключовим показником доцільності реалізації будь-якого проєкту, оскільки вона забезпечує можливість обґрунтованого прийняття рішень щодо інвестування, оцінки рентабельності та порівняння альтернативних варіантів розвитку.

Запровадження нової бізнес-моделі з виробництва безкаркасних меблів відкриває нові можливості для диверсифікації асортименту продукції та підвищення конкурентоспроможності компанії. Було розраховано загальну суму для формування капіталу на 515,85 тис. грн. З них власні кошти будуть складати 315,85 тис. грн, запозичені – 200 тис. грн. Також було зведено поточні витрати на функціонування проєкту з виробництва безкаркасних меблів у місяць становить 350,14 тис. грн, у рік – 4201,68 тис. грн.

8. Проведено розрахунок планових показників реалізації проєкту розвитку ТОВ «СТЕМЕТ» з виробництва безкаркасних меблів. Даний розрахунок показує перспективність та фінансову доцільність впровадження нової бізнес-моделі. Завдяки детальному прогнозуванню доходів, витрат та прибутку було виявлено, що підприємство здатне генерувати стабільний чистий прибуток та позитивний грошовий потік вже з третього місяця функціонування.

Протягом першого року діяльності очікується виручка в обсязі 28549,39 тис. грн, чистий прибуток — 10 919,91 тис. грн, а грошовий потік складе 10 951,08 тис. грн. Подальші роки демонструють позитивну динаміку зростання як обсягів реалізації, так і прибутковості підприємства, що свідчить про ефективність управлінських рішень та обраної стратегії розвитку.

9. У роботі було проведено огляд ефективності заходів з удосконалення підприємництва ТОВ «СТЕМЕТ».

Початкові інвестиції були визначені та дорівнюють 515,85 тис. грн.

Грошовий потік було розраховано за перший рік функціонування він дорівнює 1330,25 тис. грн.

Ставка дисконтування була прийнята у розмірі 24%.

Показник чистої приведеної вартості за перший рік – 1072,78 тис. грн. Позитивне значення NPV означає, що проєкт буде окупатися менше ніж за рік. Внутрішня норма прибутковості складає 109,7%, що свідчить про те, що проєкт є вигідним. Розмір внутрішньої норми прибутковості перевищує ставку відсотка за кредит.

Індекс прибутковості дорівнює 2,08, показник є вищим за одиницю, тому проєкт є ефективним і може бути рекомендований до реалізації.

Термін окупності проєкту складає 4 місяці, тобто початкові вкладення окупаються менше, ніж за рік діяльності проєкту розвитку підприємства.

Точка беззбитковості складає 804,27 тис. грн. Це означає, що для досягнення нульового прибутку підприємству необхідно продати продукції на 804,27 тис. грн. Прогноз є оптимістичним, тому що точка беззбитковості розраховувалась тільки по виробництву продукції масового попиту, але підприємство буде виконувати індивідуальні замовлення клієнтів, ціна яких може змінюватись в залежності від обраного матеріалу та складності дизайну.

Отже, ТОВ «СТЕМЕТ» з виробництва безкаркасних меблів є перспективним та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його фінансової стабільності та сталому розвитку в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оберкович С. Стратегія розвитку. *Юридична практика*. 2021. № 49-50. С. 1250-1251. URL: <https://pravo.ua/articles/strategiia-rozvytku/#:~:text=%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%2C%20%D0%BF%D0%BE%20%D1%81%D1%83%D1%82%D1%96,%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%8E%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BE%D1%8E%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%B3%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%86%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%B9> (дата звернення: 27.09.2024).
2. Дикань В. Л., В. Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2007. 320 с.
3. Сисоєнко І. А. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Київ. 2013. 205 с.
4. Краснокутська Н. С. Фоцій П. М Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*: електрон. наук. фахове вид. 2018. № 6(17). С. 217-222. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1969> (дата звернення: 27.09.2024).
5. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48> (дата звернення: 27.09.2024).
6. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48> (дата звернення: 27.09.2024).

7. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Конспект лекцій для студ. спец. 7.050106 “Облік і аудит” напряму 0501 “Економіка підприємництва” всіх форм навчання. К.: НУХТ. 2010. 115 с.

8. Досьє компанії ТОВ «СТЕМЕТ». YouControl: веб-сайт URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41149615/ (дата звернення: 10.10.2024).

9. Приб К. А. Діагностика в системі управління : навч. посіб. Київ. 2016. 432с.

10. Фінансовий звіт за 2022-2023рр. ТОВ «СТЕМЕТ». Опендатабот: веб-сайт URL: <https://opendatabot.ua/c/41149615?from=search> (дата звернення: 10.10.2024).

11. Вірченко М. А., Верещагіна Г. В. Проблеми оцінки ефективності інвестиційних проектів. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 77-79. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3906/1/%D0%92%D1%96%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9C.%D0%90.%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%98%20%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%98%20%D0%95%D0%A4%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%86%D0%9D%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%86%D0%92.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

12. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

13. Інтернет-магазин металопрокату ТОВ «Трансмет-ЮА»: веб-сайт URL: <https://transmet.com.ua> (дата звернення: 15.10.2024).

14. Досьє компанії ТОВ «Трансмет-Юа». Опендатабот: веб-сайт URL: <https://opendatabot.ua/c/41696109> (дата звернення: 15.10.2024).

15. Досьє компанії ТОВ «ОЗМС». YouControl: веб-сайт URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41264567/ (дата звернення: 15.10.2024).
16. Інтернет-магазин металопрокату ТОВ «Вікант»: веб-сайт URL: <https://vikant.com.ua> (дата звернення: 15.10.2024).
17. Портер М. Конкурентна стратегія Методика аналізу галузей та конкурентів, пер. з англ. К.: «Наш формат», 2020. 424 с.
18. Корецький М. Х., Дацій О. І., Дегтяр А. О. Стратегічне управління: навч. посіб., Київ, 2007. С. 240.
19. Василенко В. Т. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, 2004. С. 400.
20. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Ліга Закон: веб-сайт URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN21830> (дата звернення: 15.10.2024).
21. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2021. 152 с.
22. Інтернет-магазин Rozetka: веб-сайт URL: <https://rozetka.com.ua/ua/> (дата звернення: 27.10.2024).
23. Як відкрити ФОП в Україні. Компанія Fondy: веб-сайт URL: <https://fondy.ua/uk/fop/> (дата звернення: 27.10.2024).
24. Поштова компанія «Нова пошта»: веб-сайт <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 27.10.2024).
25. Касьянова Н. В., Солохова Д. В., Морева В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Донецьк. Цифрова типографія, 2012. 257 с.
26. Вірченко М. А., Верещагіна Г. В. Проблеми оцінки ефективності інвестиційних проектів. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 77-79.
27. Карпов В. А., Басюркіна Н. Й., Горбаченко С. А., Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ, 2019. 324 с.
28. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. Одеса, 2019. 244 с.

29. Андрейченко А. В., Горбаченко С. А., Грінченко Р. В., Карпов В. А., Кучеренко В. Р. Аналіз ринкової кон'юнктури: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2014. 345 с.

30. Доброва Н. В., Райлян О. Г. Основні критерії вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності. *Наукові перспективи: журнал*. 2021. № 10 (16). С. 303–315. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10\(16\)-303-315](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-303-315) (дата звернення: 12.11.2024).

31. Кошельок Г.В., Малишко В.С. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики* : Матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф., 22-23 вересня 2017. С. 34–35 URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/tezisy_6_mnpk.pdf (дата звернення: 12.11.2024).

32. Камінська І. М., Ковальчук Н. В., Демидович А. С., Горчинська І. П. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум «2»*. 2021. №.2. С. 79-87. DOI: [10.36910/6775-2308-8559-2021-2-10](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-10). URL:

https://www.researchgate.net/publication/352356868_TEORETIKO-METODICNI_PIDHODI_DO_ANALIZU_EFEKTIVNOSTI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA (дата звернення: 12.11.2024).

33. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 12, Частина 1. С. 187–190. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9189> (дата звернення: 12.11.2024).

34. Сментина Н. В.. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч.посіб. Київ, 2019. 320 с.

35. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). Держстат України: веб-сайт URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/25/KVED10_25_61.html (дата звернення 27.10.2024).

36. Петрович Й. М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем: навч. посіб. Київ. 2013. 510 с.

37. Назарова Г. В., Гончарова . С. Ю., Москаленко Н. О., Білоконенко В. І., Жилін О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб., Київ. 2012. 573 с.

38. Шталь Т.В. Бондаренко Л.М. Кучава К.О. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. *Бізнес-Інформ* : наук. журнал. Харків: ХНЕУ, 2018. №1. С. 319–325. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-1_0-pages-319_325.pdf (дата звернення 27.10.2024).

39. Нікітюк Д. М. Контролінг трудової поведінки як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства*. Кропивницький. 2021. С. 32. URL: <https://kntu.kr.ua/doc/science/zahody/vikl/2021/2-tez.pdf> (дата звернення 27.10.2024).

40. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

ДОДАТКИ

Перелік КВЕДів ТОВ «СТЕМЕТ»

Клас	Назва видів економічної діяльності та пояснення до них
1	2
Основний	
25.61	<i>Оброблення металів та нанесення покриття на метали</i> Цей клас включає: - нанесення покриття на метали, анодування металів тощо - термічне оброблення металів - видалення задирок, піскоструминне оброблення, оброблення деталей у обертовому барабані (галтування), очищення поверхні металів - фарбування, гравірування металів - нанесення неметалевого покриття: пластифікацію, емалювання, лакування тощо - зміцнення (гартування), полірування металів
Додаткові	
25.93	<i>Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин</i> Цей клас включає: - виробництво металевих канатів, тросів, кабелю, плетених шнурів і подібних виробів - виробництво неізолюваного металевого кабелю, ізолюваного кабелю, не призначеного для проведення електрики - виробництво ізолюваного дроту або дроту із сердечником - виготовлення виробів із дроту: колючого дроту, дротяної загорожі, ґрилів, сіток, тканини тощо - виробництво ізолюваних електродів для електродугового зварювання - виробництво цвяхів і кнопок - виробництво пружин (крім пружин для годинників): пластинчастих пружин, гвинтових пружин, торсіонних пружин, листових пружин - виробництво ланцюгів, крім привідних ланцюгів
46.74	<i>Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього</i> Цей клас включає: - оптову торгівлю залізними виробами та замками - оптову торгівлю кріпильними засобами - оптову торгівлю водонагрівачами - оптову торгівлю санітарно-технічною арматурою:

	- трубами, кріпленнями, водопровідними кранами, трійниками, з'єднувачами, гумовими трубками тощо - оптову торгівлю інструментами, такими як молотки, пилки, викрутки, та іншими ручними інструментами
47.78	<i>Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах</i> Цей клас включає: - роздрібну торгівлю фотографічним, оптичним і точним устаткуванням - діяльність оптиків зі складання (підбору) та ремонту окулярів - роздрібну торгівлю сувенірами, виробами народних майстрів і товарами релігійного призначення - діяльність комерційних картинних галерей - роздрібну торгівлю паливом для комунально-побутового призначення, газом у балонах, вугіллям та паливною деревною - роздрібну торгівлю зброєю та боєприпасами - роздрібну торгівлю монетами та марками - роздрібну торгівлю непродовольчими товарами, не віднесеними до інших угрупован
32.99	<i>Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.</i> Цей клас включає: - виробництво запобіжних засобів для захисту: - виробництво вогнестійкого та захисного одягу - ременів безпеки для лінійних монтерів та інших ременів для професійного використання - виробництво засобів для захисту з корка, таких як рятувальні жилети - виробництво касок із твердих пластмас та інших засобів особистої безпеки з пластмас (наприклад, атлетичних шоломів) - виробництво костюмів для пожежогасіння - виробництво металевих захисних головних уборів та інших засобів особистої безпеки з металів - виробництво пристосовань для закупування носа та вух (наприклад, протекторів для плавання) - виробництво протигазів і респіраторів - виробництво ручок і олівців усіх видів - виробництво грифелів для олівців - виробництво штемпелів для датування, опечатування та нумерування, ручних пристроїв для друкування, тиснення ярликів та етикеток, комплектів для ручного друкування, готових стрічок для друкарських машинок і штемпельних подушечок - виробництво глобусів - виробництво парасоль, сонцезахисних парасоль, тростин, тростин-сидінь - виробництво гудзиків, кнопок, застібок, запонок, застібок-блискавок - виробництво запальничок

Продовження таблиці

	- виробництво виробів для індивідуального використання: люльок для паління, гребінців, шпильок для волосся, ароматичних спреїв, термосів і вакуумних ємностей для індивідуального або побутового використання, а також перук, накладних борід і брів - виробництво різних предметів: свічок будь-яких форм; штучних квітів, фруктів і листя; виробів для жартів і дрібних предметів; ручних сит і решіт; подушок для голок; кравецьких манекенів; трун тощо - виробництво квіткових кошиків, букетів, вінків, гірлянд і подібних виробів - набивання чучел (діяльність таксидермістів)
16.23	<i>Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів</i> Включає усі види економічної діяльності, які відносяться до позиції 20.30.0. Включає також: - виробництво клеєно-ламінованих та з'єднаних з металом, виготовлених заводським способом дерев'яних кроквяних конструкцій (стропильних ферм); - виробництво переносних будинків; - виробництво дерев'яних перегородок (внутрішніх стін будинків), окрім виносних.
31.09	<i>Виробництво інших меблів</i> Цей клас включає: - виробництво диванів, диванів-ліжок, крісел-ліжок та м'яких куточків тощо - виробництво садових стільців і сидінь - виробництво меблів для спалень, віталень і саду, тощо - виробництво тумб для швейних машин, телевізорів тощо
31.01	<i>Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</i>Ці напрямки дозволяють компанії надавати комплексні послуги для бізнесу в різних секторах економіки. Цей клас включає: - виробництво стільців і сидінь для офісів, студій, готелів, ресторанів і громадських місць - виробництво стільців і сидінь для театрів, кінотеатрів тощо - виробництво спеціалізованих меблів для підприємств торгівлі: прилавків, вітрин, полиць тощо - виробництво офісних меблів - виробництво лабораторних лав, табуретів та інших лабораторних сидінь, лабораторних меблів (наприклад, шаф і столів) - виробництво меблів для церков, шкіл, ресторанів

Аналіз конкурентоспроможності підприємств металевого виробництва у місті Одеса

Показник конкурентоспроможності	Підприємство		
	ТОВ "Трансмет-ЮА"	ТОВ «Одеський завод металевих виробів»	Металобаза ТОВ "ФІРМА"ВІКАНТ"
1	2	3	4
<i>Асортимент продукції</i>	Широкий асортимент металопродукату, профільних труб, арматури, листового металу	Повний асортимент металопродукції, включаючи спеціалізовані вироби	Орієнтація на стандартні вироби (арматура, листовий метал, труби) з акцентом на будівельний сегмент
<i>Цінова політика</i>	Конкурентні ціни з акцентом на великі обсяги постачання	Стабільна цінова політика; знижки для великих клієнтів	Гнучкі ціни, індивідуальний підхід до клієнтів
<i>Логістика та доставка</i>	Добре організована доставка по Одесі та регіону	Власний автопарк для доставки, швидка обробка замовлень	Доставка в межах регіону, співпраця з транспортними компаніями
<i>Технологічний рівень</i>	Сучасне обладнання для порізки та обробки металу	Високотехнологічне обладнання для виконання складних замовлень	Базовий рівень обладнання, зосередженість на простих операціях
<i>Якість продукції</i>	Висока якість, відповідність стандартам	Висока якість, сертифікована продукція	Середня якість, орієнтація на економ-сегмент
<i>Клієнтська база</i>	Будівельні компанії, виробничі підприємства, приватні клієнти	Широка клієнтська база, включаючи великі корпорації	Локальні замовники та малі підприємства
<i>Репутація на ринку</i>	Довіра серед клієнтів, стабільний гравець на ринку	Лідер ринку металопродукції в регіоні	Впізнаваність серед локальних клієнтів

Продовження таблиці

<i>Можливості додаткових послуг</i>	Різання, зварювання, згинання металу	Високий рівень персоналізації замовлень, повний спектр обробки	Лише базові послуги з обробки металу
<i>Розташування</i>	Зручне розташування складів у промисловій зоні	Центральне місцезнаходження складів	Локалізоване в регіоні, зручне для малого бізнесу
<i>Інновації та розвиток</i>	Інвестиції в автоматизацію процесів	Активно впроваджуються нові технології	Мінімальні інновації, акцент на утриманні поточних позицій
<i>Переваги</i>	Широкий асортимент металопродукції Конкурентні ціни Сучасне обладнання для обробки Висока якість продукції Добре організована логістика	Повний асортимент металопродукції, включаючи спеціалізовані вироби	Орієнтація на стандартні вироби (арматура, листовий метал, труби) з акцентом на будівельний сегмент
<i>Недоліки</i>	Обмежена робота з малими замовниками Менший акцент на інновації порівняно з лідерами ринку	Високі ціни для малого бізнесу Менша доступність для локальних, малих клієнтів	Обмежений асортимент продукції Середня якість продукції Низький рівень технологічності та інновацій Обмежені додаткові послуги з обробки металу

Джерело: складено автором