

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

«2» грудня 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: **«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА**
ПРИКЛАДІ ПП «ВКК» СОЮЗПОСТАЧАННЯ»)

Виконавець:

студентка ФЕУП

Ларіна Тетяна Ігорівна _____

Науковий керівник:

к.е.н, доцент

Доброва Наталя Василівна _____

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства.....	6
1.2. Види стратегічного розвитку підприємства.....	12
1.3. Обґрунтування факторів вибору стратегічного розвитку підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП «ВКК «СОЮЗПОСТАЧАННЯ».....	28
2.1. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «ВКК «Союзпостачання».....	28
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства.....	36
2.3. Обґрунтування конкурентних переваг підприємства.....	48
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «ВКК «СОЮЗПОСТАЧАННЯ»	56
3.1. Визначення пріоритетних напрямів розробки стратегії розвитку ПП «ВКК «Союзпостачання».....	56
3.2. Економічне обґрунтування програми інноваційного розвитку підприємства.....	62
3.3. Прогнозні тенденції розвитку ПП «ВКК «Союзпостачання» після запровадження стратегічних заходів.....	69
ВИСНОВКИ	79
Список використаних джерел.....	83
Додатки.....	89

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності ефективного управління підприємствами в умовах динамічних змін ринку. Сучасний бізнес-середовище характеризується швидким розвитком технологій, глобалізацією, а також зростанням конкуренції. Для того щоб зберігати конкурентні переваги, підприємства повинні мати чітко визначену стратегію розвитку, яка дозволить їм адаптуватися до зовнішніх викликів та використовувати нові можливості. Економічна нестабільність і непередбачувані зміни в економічних умовах, зокрема в умовах війни та відновлення України, також вимагають від підприємств гнучкості та стратегічного бачення. Ефективна стратегія розвитку дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з такими змінами, і допомагає підприємствам зберігати стабільність та забезпечувати зростання в довгостроковій перспективі.

Вивчення і формування такої стратегії на прикладі конкретної компанії ПП «ВКК Союзпостачання» допоможе вирішити важливі проблеми та розробити ефективний план розвитку.

Вивчення питання формування стратегії розвитку підприємства внесли такі українські науковці як: Федюнін С. А. [1], Плевако Н. О. [1], Філоненко М. Ю. [1], Брінь П. В. [2], Голтвянська Ю. В. [2], Вовк О. М. [5], Дудік А. О. [5], Шастун С. В. [6], Довбня С. Б. [7], Папуша І. [7], Старолетова Т. А. [13], Крайнюченко О. Ф. [13], Грабчук І. [14], Бугайчук В. [14], Аляб'єва В. [14].

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти економічного обґрунтування формування стратегії розвитку ПП «ВКК Союзпостачання».

Мета кваліфікаційної роботи реалізується через виконання таких завдань:

- 1) визначити сутність стратегічного розвитку підприємства;
- 2) дослідити види стратегічного розвитку підприємства;
- 3) обґрунтувати фактори вибору стратегічного розвитку підприємства;

- 4) дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище ПП «ВКК «Союзпостачання»;
- 5) провести оцінку фінансового стану підприємства;
- 6) обґрунтувати конкурентні переваги підприємства;
- 7) визначити пріоритетні напрями розробки стратегії розвитку ПП «ВКК «Союзпостачання»;
- 8) економічно обґрунтувати програму інноваційного розвитку підприємства;
- 9) розробити прогностичні тенденції розвитку ПП «ВКК «Союзпостачання» після запровадження стратегічних заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії розвитку ПП «ВКК» Союзпостачання».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування стратегії розвитку ПП «ВКК» Союзпостачання».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та проведення дослідження в роботі використані такі методи дослідження:

- 1) загальнонаукові: аналогія, системний аналіз, формалізація;
- 2) логічної абстракції: аналіз і синтез, індукція та дедукція;
- 3) економіко-статистичного аналізу: складання таблиць та графіків, групування, класифікації;
- 4) маркетингові: SWOT-аналіз, спостереження;
- 5) експертної діагностики: ранжирування, порівняння, оцінювання;
- 6) розрахунки фінансового стану проводились з використанням програмного продукту «Excel».

Інформаційна база дослідження: нормативно-законодавчі акти України, наукові публікації, монографічні видання українських і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій і досліджень, дані звітності ПП «ВКК» Союзпостачання», дані Державної служби статистики України та мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та 2-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку. Основний зміст викладено на 82 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 4 рисунки.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень опубліковані тези.

Доброва Н. В., Ларіна Т. І. Обґрунтування вибору стратегічного розвитку підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: зб. Матеріалів доп. учасн. X Міжнар. наук.-практ. конф. (4-5 жовтня 2024 р.). Одеса: ОНЕУ. 2024. С. 517-519.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства

Сутність управління стратегічним розвитком підприємства полягає в чіткому визначенні стратегічних орієнтирів розвитку, розробці відповідних стратегій, планів та заходів для досягнення поставлених цілей. Крім цього, формується відповідна управлінська структура, визначаються ресурси, механізми взаємодії, інструменти, технології та важелі, які забезпечують реалізацію стратегії, підвищують конкурентоспроможність та зміцнюють конкурентні переваги. Управління стратегічним розвитком є багатоплановим процесом, що допомагає формувати та реалізовувати ефективні стратегії, спрямовані на збалансування відносин між організацією та зовнішнім середовищем для досягнення встановлених цілей [1].

Проблемами розроблення та визначення стратегії розвитку підприємства на теоретичному та практичному рівнях займалися зарубіжні та вітчизняні науковці. Розглядати поняття «стратегічного розвитку підприємства» за різними авторами є важливою складовою дослідження, оскільки це дозволяє отримати ширше і багатогранніше розуміння цього процесу. Різні науковці підходять до питання з різних кутів, враховуючи такі аспекти, як зміни зовнішнього середовища, інновації, організаційну культуру та адаптивність. Це дає змогу глибше зрозуміти складність стратегічного розвитку, виявити найкращі практики та розробити ефективні стратегії для різних типів підприємств, враховуючи їх специфіку, ринкові умови і глобальні тренди.

Аналізуючи погляди науковців на трактування поняття «стратегія», можна дійти висновку, що не існує універсального визначення, яке б повністю охоплювало цей термін та забезпечувало його повне розуміння. У таблиці 1.1 розглянемо визначення поняття «стратегія підприємства» за різними авторами.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «стратегія» різними авторами

Автор, джерело	Сутність поняття «стратегія»
В.В. Македон [2]	Стратегія підприємства – це головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату
А. Чандлер [3]	Стратегія підприємства – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд [2]	Стратегія підприємства – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
С. М. Клименко [2]	Стратегія підприємства – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [3]	Стратегія підприємства – це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії»

Джерело: складено автором на основі [2]; [3]

Отже, підсумовуючи визначення з таблиці 1 можна стверджувати, що стратегія підприємства – це план дій підприємства, який охоплює як довгострокові, так і короткострокові цілі. Вона базується на конкурентних перевагах і містить конкретний набір завдань, виконання яких є ключовим для досягнення цих цілей. Такий підхід дозволяє підприємству не лише

адаптуватися до змін, але й активно формувати своє майбутнє, забезпечуючи стійке зростання та успіх у мінливих ринкових умовах.

Виділимо основні характеристики стратегії розвитку підприємства [2].

1. Довгострокова орієнтація. Стратегія розвитку передбачає визначення напрямків і завдань на тривалий період, зазвичай на кілька років. Вона формує бачення майбутнього підприємства та шляхи його досягнення.

2. Комплексність. Стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства: фінансові, виробничі, маркетингові, управлінські тощо, забезпечуючи їх узгоджене функціонування.

3. Адаптивність. Стратегія повинна бути гнучкою, щоб реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, такі як економічні умови, технологічні зміни, ринкові тенденції чи нові можливості.

4. Конкурентні переваги. Успішна стратегія має бути побудована на основі сильних сторін підприємства та забезпечувати йому конкурентну перевагу на ринку, що може включати інновації, унікальні ресурси, ефективність або якість.

5. Орієнтація на досягнення цілей. Стратегія спрямована на виконання конкретних, чітко визначених цілей і завдань, які відповідають місії підприємства і сприяють його росту та розвитку.

6. Ресурсне забезпечення. Для реалізації стратегії необхідно визначити й ефективно використовувати наявні ресурси: фінансові, людські, технологічні, інформаційні тощо.

7. Безперервний процес. Стратегія розвитку не є одноразовим актом — це безперервний процес планування, реалізації та коригування, що дозволяє підприємству пристосовуватися до мінливих умов і нових викликів.

Ці характеристики формують основу для ефективного стратегічного управління та забезпечують підприємству стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Місія та цілі є ключовими елементами стратегічного планування.

Місія – це основна причина існування підприємства, його головна мета, яка визначає напрямок діяльності. Вона відповідає на питання: «Чому існує компанія?» або «Яку цінність вона приносить своїм клієнтам, суспільству?».

Місія відображає цінності, культуру та загальну мету організації і часто залишається незмінною протягом тривалого часу. Наприклад, місія може полягати в наданні високоякісних послуг, вирішенні певної соціальної проблеми чи впровадженні інновацій [4].

Цілі стратегічного планування – це конкретні результати, яких підприємство прагне досягти у майбутньому. Вони поділяються на [4] :

- 1) довгострокові цілі – визначають напрямок розвитку підприємства на кілька років уперед, забезпечують стійке зростання і конкурентні переваги;
- 2) короткострокові цілі – зосереджені на швидкому вирішенні певних завдань, які наближають до досягнення довгострокових цілей.

Разом місія і цілі формують основу стратегічного планування, спрямовуючи зусилля компанії на досягнення бажаних результатів у коротко- та довгостроковій перспективі.

Зауважимо, що управління стратегічним розвитком підприємства – це не просто набір концепцій, підходів і методів, а динамічний процес, що включає аналіз, вибір стратегій, планування, забезпечення та виконання розроблених планів. Зазначимо основні етапи стратегічного розвитку підприємства, які включають кілька послідовних кроків, що забезпечують ефективне планування, реалізацію та контроль стратегії [5]; [6].

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- вивчення факторів, що впливають на діяльність підприємства, таких як ринкові тенденції, конкуренція, споживачі, економічна та політична ситуація;
- оцінка внутрішніх можливостей підприємства: ресурсів, компетенцій, організаційної структури, фінансового стану;
- використання моделей, таких як SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості та загрози), PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) для комплексного дослідження середовища.

2. Визначення місії, бачення та стратегічних цілей:

- формулювання місії підприємства – основної мети існування, що відображає його цінності та цільове призначення;
- бачення – це уявлення про бажане майбутнє стан підприємства;
- встановлення довгострокових і короткострокових цілей, які повинні відповідати місії і сприяти її реалізації.

3. Розробка стратегій розвитку:

- вибір найбільш відповідних стратегій для досягнення поставлених цілей, що можуть включати стратегії зростання, диверсифікації, проникнення на нові ринки або оптимізації діяльності;

- формування стратегічних альтернатив та оцінка ризиків кожної з них;

4. Реалізація стратегічних планів:

- втілення стратегічних рішень у конкретні дії та проєкти.
- розподіл ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для підтримки обраної стратегії;
- забезпечення управлінської та організаційної підтримки для ефективного виконання плану.

5. Контроль та коригування стратегії:

- постійний моніторинг досягнення стратегічних цілей;
- оцінка результатів реалізації стратегії та порівняння з запланованими показниками;
- коригування стратегії у відповідь на зміни в ринкових умовах, нові можливості чи загрози.

Ці етапи утворюють циклічний процес, де постійний аналіз і коригування стратегій допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним і ефективно адаптуватися до змін.

Аналіз діяльності підприємств у ринкових умовах виявив низку факторів, що суттєво впливають на зміст і формування стратегій розвитку. Одним із ключових факторів є потреби клієнтів. Підприємство повинно орієнтуватися на вимоги ринку, враховувати споживчі вподобання та забезпечувати їх

задоволення. Розуміння потреб клієнтів дозволяє адаптувати пропозицію товарів або послуг, що робить компанію більш конкурентоспроможною [7].

Другий важливий аспект – можливості впровадження інновацій. Швидкість і здатність компанії інтегрувати нові технології та підходи безпосередньо впливають на її конкурентні переваги. Період впровадження нововведень різних типів, від виробничих до управлінських, визначає, наскільки підприємство готове до адаптації в динамічних умовах ринку.

Не менш значущим є наявність ресурсів. Для успішної реалізації будь-якої стратегії підприємству необхідно мати доступ до фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Важливо також розуміти можливості залучення зовнішніх інвестицій або використання власного капіталу, що забезпечує стабільність та гнучкість у розвитку.

Технологічний рівень підприємства та можливості його модернізації також відіграють вирішальну роль. Компанії, які можуть адаптувати свою технологічну базу до сучасних стандартів або інвестувати у новітні технології, мають більше шансів досягти успіху. До цього ж відноситься масштаб і тип використання сучасних інформаційних технологій, що можуть оптимізувати бізнес-процеси та покращити ефективність.

Кадровий потенціал – це ще один критично важливий чинник. Висококваліфіковані співробітники та їх здатність адаптуватися до змін забезпечують стійкість і розвиток компанії. Наявність кваліфікованих кадрів дозволяє впроваджувати нові підходи та ефективно реагувати на виклики ринку.

Останнім, але не менш важливим фактором є позиція та поведінка власників на ринку. Власники підприємства часто задають напрямок стратегічного розвитку і визначають пріоритети у відповідь на ринкові умови. Їхні рішення можуть суттєво вплинути на фінансову стратегію, інвестиційну політику та загальну конкурентоспроможність підприємства [7].

Таким чином, стратегія – це план дій компанії, який охоплює як довгострокові, так і короткострокові цілі. Вона базується на конкурентних

перевагах і містить конкретний набір завдань, виконання яких є ключовим для досягнення цих цілей. Такий підхід дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати своє майбутнє, забезпечуючи стійке зростання та успіх у мінливих ринкових умовах.

1.2. Види стратегічного розвитку підприємства

Використання різних видів стратегічного розвитку підприємства потрібні для забезпечення різноманітності підходів до досягнення бізнес-цілей і адаптації до змінних умов ринку. Розглянемо основні причини, чому різні види стратегій важливі [8].

1. Адаптація до різних ринкових умов. Підприємства стикаються з різними умовами на ринках – від зростання до стагнації. Завдяки різним видам стратегій (зростання, диверсифікації, скорочення тощо), компанія може обирати найбільш відповідний підхід залежно від ситуації, забезпечуючи ефективність і стійкість.

2. Оптимізація ресурсів. Вибір правильного виду стратегії дозволяє підприємству ефективніше використовувати наявні ресурси, такі як капітал, персонал, технології. Наприклад, у разі обмежених ресурсів може бути доречна стратегія стабілізації, яка спрямована на збереження поточних позицій без великих інвестицій.

3. Забезпечення довгострокового зростання. Стратегічні види розвитку, такі як інноваційні чи зростання, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Вибір відповідного виду стратегії дозволяє компанії планувати своє зростання та розвиток, не тільки реагуючи на зміни, але й передбачаючи їх.

4. Управління ризиками. Кожна стратегія має свої ризики, і правильний вибір виду розвитку допомагає мінімізувати їх. Наприклад, стратегія диверсифікації дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані із залежністю від одного продукту чи ринку.

5. Підвищення гнучкості. Наявність різних стратегій дозволяє підприємству бути гнучким у своїх рішеннях, швидко змінювати курс у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі або внутрішні проблеми. Це дає можливість залишатися конкурентоспроможним у швидко змінюваних умовах.

Різні види стратегічного розвитку допомагають підприємствам ефективно реагувати на виклики, оптимізувати свої ресурси та досягати успіху як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Існують різні погляди на класифікацію стратегій. І. Герчикова пропонує класифікувати стратегії за основними напрямками і пріоритетами цілей. Вона виокремлює такі типи стратегій [2]:

- 1) продуктово-ринкова стратегія, яка фокусується на технології виробництва продукту чи послуги і їх реалізації;
- 2) стратегія управління портфелем галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності;
- 3) стратегія поглинання, яка розглядає можливості виходу на нові ринки для масштабування бізнесу;
- 4) маркетингова стратегія, що описує заходи щодо маркетингу діяльності;
- 5) конкурентна стратегія, яка описує способи побудови конкурентоспроможного бізнесу і закріплення позицій у галузі;
- 6) інноваційна стратегія, що вказує на способи знаходження нових технічних можливостей, розробки нових продуктів, послуг і впровадження нових технологій [2].

О. І. Гудзь пропонує розподілити стратегії на активні та пасивні в залежності від часу їх впровадження і швидкості реагування на зміни. Активні стратегії супроводжують бізнес протягом усієї його діяльності і сприяють впровадженню новинок у галузі чи технологічних нововведень. Вони також забезпечують постійний контроль і регулювання різних аспектів діяльності (збут, виробництво, сервіс тощо) [2].

Пасивні стратегії, з іншого боку, характеризуються зниженим ризиком і орієнтовані на збереження та розширення існуючої діяльності. Вони не

намагаються швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до них, а зазвичай обирають вже перевірені шляхи, які успішно використовуються конкурентами [2].

Український науковець О. Виханський зосереджується на класифікаціях стратегій зростання, розділяючи їх на три основні групи. Перша група – концентроване зростання, яке передбачає розвиток у межах обраної галузі та для конкретного продукту. Друга група – інтегроване зростання, що включає вертикальну та зворотну вертикальну інтеграцію, тобто розширення бізнесу шляхом поглинання або контролю над різними етапами виробничого процесу. Третя група – диверсифіковане зростання, яке охоплює розширення діяльності на нові ринки або розробку нових продуктів [2].

Незважаючи на велику кількість класифікацій стратегічного розвитку підприємства за різними авторами, існують базові (загальні) стратегії – це найбільш поширені стратегії, що використовуються в бізнесі. Проте все різноманіття загальних стратегій можна звести до чотирьох основних типів [9]; [10].

1. Стратегія зростання. Спрямована на розширення масштабів діяльності підприємства і потребує наявності стійких конкурентних переваг. Вона є особливо ефективною на швидко зростаючих ринках і реалізується через значне щорічне підвищення як короткострокових, так і довгострокових цілей порівняно з показниками попереднього року [9]; [10].

Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання, або інтенсивний розвиток, передбачає досягнення кращих результатів у вже існуючих сферах базового ринку шляхом вдосконалення бізнес-процесів і використання прихованих внутрішніх резервів. Це може включати розширення асортименту товарів та збільшення обсягів їх виробництва.

Зовнішнє зростання може бути представлене як вертикальне, так і горизонтальне.

Вертикальне зростання передбачає інтеграцію в межах індустріального ланцюга, тобто розширення бізнесу через інтеграційні процеси. Горизонтальне

зростання, або диверсифікація, включає освоєння нових сфер бізнесу поза межами основної діяльності.

2. Стратегія стабілізації. Стратегія стабілізації орієнтована на зупинку падіння збуту продукції та активізацію виробничо-господарської діяльності підприємства. Її метою є вирівнювання обсягів продажу, прибутку та інших показників з подальшим їх підвищенням, що дозволяє перейти до наступного етапу зростання. Основні етапи реалізації цієї стратегії включають: економію ресурсів, перегляд витрат, консолідацію (визначення термінів і темпів поживавлення діяльності), а також власне поживавлення і стабілізацію діяльності [9]; [10].

3. Стратегія виживання. Стратегія виживання залишається важливою для підприємств України, оскільки вона застосовується під час економічних криз, реструктуризації та реорганізації внутрішнього середовища підприємства. Ця стратегія орієнтована на подолання негайних труднощів і має ефективність в умовах відносно коротких періодів часу. Основними цілями стратегії виживання є адаптація до змінюваного ринку, відмова від застарілих та неефективних методів управління, забезпечення стабільності господарської діяльності, а також збереження ресурсного потенціалу, зокрема, висококваліфікованих спеціалістів і управлінців [9]; [10].

Стратегію виживання характеризують кілька ключових рис: по-перше, вона має захисний характер, спрямований на забезпечення безпеки підприємства; по-друге, вона потребує одночасного застосування швидких і рішучих дій, а також обережності та реалістичності при прийнятті рішень; по-третє, передбачає жорстку централізацію управління та концентрацію влади. Крім того, ця стратегія є тимчасовою, оскільки тривалість її дії часто не відповідає довгостроковим інтересам працівників, акціонерів та керівництва.

Основні заходи, які організації вживають при реалізації стратегії виживання, орієнтовані на внесення змін у системі управління, а також у виробничу, господарську і фінансову діяльність.

4. Стратегія скорочення (відступу). Стратегії цілеспрямованого скорочення використовуються, коли компанія потребує перегрупування ресурсів після тривалого періоду зростання або для підвищення ефективності в умовах економічних спадів і суттєвих змін. До цієї категорії стратегій відносяться: ліквідація, «збір урожаю», скорочення і переорієнтація, а також дезінтеграція [9;10].

Окрім загальних стратегій існують стратегії підтримки: функціональна, ресурсна, товарна. Загальна стратегія підприємства повинна бути підтримана функціональними, ресурсними та товарними стратегіями, які разом формують стратегічний набір на певний період часу. Загальні стратегії визначають параметри цього набору і висувають високі вимоги до їх обґрунтованості та реалізованості. Водночас, стратегії підтримки забезпечують реалізацію загальних стратегій, що вимагає їх ретельного аналізу з урахуванням взаємодії та взаємовпливу. Проаналізуємо детальніше стратегії підтримки [9].

1. Функціональна стратегія. Є видом забезпечуючої стратегії, що визначає напрямки розвитку функціональних служб або відділів у рамках загальної стратегії підприємства. Вона є більш спеціалізованою в порівнянні із загальною стратегією. Концепція функціональної стратегії відображає інтеграцію стратегічного мислення на нижчих рівнях управління, які перебувають під безпосереднім контролем вищого керівництва. Її роль полягає у підтримці загальної стратегії і підвищенні конкурентоспроможності підприємства [11].

До основних функціональних стратегій, які підприємство має розробляти, відносяться: стратегія маркетингу (включаючи окрему цінову стратегію), фінансова стратегія, стратегія наукових досліджень і розробок (НІОКР), стратегія виробництва, а також стратегія загального управління. Крім того, доцільно також розробляти стратегію організаційних змін, соціальну та екологічну стратегії.

2. Ресурсна стратегія. Вид забезпечуючої стратегії, яка визначає підходи підприємства до управління стратегічними ресурсами. Вона включає форми і

методи постачання ресурсів, політику створення запасів, а також системи розподілу і поповнення ресурсів [12].

Реалізація ресурсних стратегій орієнтована на формування необхідного стратегічного потенціалу організації, оскільки кількість, співвідношення і напрямки використання ресурсів визначають основні характеристики цього потенціалу. Залежно від ситуації на ринках постачання, ресурсні стратегії мають бути адаптовані до умов інтенсивної пропозиції. Основна увага приділяється вибору найпривабливіших ринків, які пропонують вигідні умови у відношенні «ціна – якість», забезпечують поєднання взаємодоповнюючих ресурсів та мають географічне різноманіття.

3. Товарна стратегія. План дій, що визначає, як підприємство буде розвивати, впроваджувати та просувати свої товари або послуги на ринку. Вона включає рішення щодо асортименту продукції, її якості, дизайну, упаковки, цінової політики, а також стратегій позиціонування та просування товарів. Основна мета товарної стратегії – задовольнити потреби споживачів та забезпечити конкурентні переваги для підприємства в довгостроковій перспективі [13].

Споживчо-орієнтований підхід і виробничо-орієнтований підхід є двома основними підходами до характеристики продукції, що випускається підприємством. Споживчо-орієнтований підхід зосереджений на задоволенні потреб і бажань споживачів. В рамках цього підходу підприємство намагається зрозуміти, що саме важливо для кінцевого користувача, і відповідно адаптує свої продукти. Це включає в себе дослідження ринку, збір зворотного зв'язку від споживачів, а також акцент на якості, функціональних характеристиках, дизайні та зручності використання. Компанії, що використовують цей підхід, прагнуть створити продукти, які виділяються на фоні конкурентів завдяки своїм унікальним властивостям і перевагам для споживачів.

Виробничо-орієнтований підхід, у свою чергу, зосереджується на ефективності виробництва і зниженні витрат. Підприємства, що слідують цьому підходу, акцентують увагу на оптимізації виробничих процесів, стандартизації

продукції та економії ресурсів. Вони часто прагнуть до уніфікації продуктів для забезпечення економії на масштабах і підвищення ефективності виробництва. Основна мета – зниження собівартості продукції через вдосконалення технологій і виробничих процесів, що може призвести до зниження варіацій у пропонуваніх товарах. У ринковій економіці споживчо-орієнтований підхід є домінуючим, проте значення виробничо-орієнтованого підходу також не слід недооцінювати. Отже, при розробці товарних стратегій важливо враховувати як ринкові, так і виробничі характеристики.

Існують два різновиди товарних стратегій [9]; [13]:

1) інноваційні стратегії. Спрямовані на розробку принципово нових продуктів або послуг, які не мають аналогів на ринку. Цей підхід передбачає значні інвестиції в наукові дослідження і розробки, а також високий ступінь ризику, оскільки успіх новинки може бути невизначеним. Інноваційні стратегії часто потребують великих витрат на створення і тестування нових концепцій, а також на маркетинг і просування нових продуктів. Проте вони можуть принести значні конкурентні переваги, створюючи нові ніші на ринку і забезпечуючи високий потенціал для прибутковості в разі успіху;

2) імітаційні стратегії. Орієнтовані на адаптацію і поліпшення вже існуючих товарів або послуг шляхом внесення нових елементів, які надають їм ринкової новизни. Цей підхід дозволяє знизити ризики і витрати, оскільки компанії не створюють нові продукти з нуля, а працюють над вдосконаленням або модифікацією вже перевірених рішень. Імітаційні стратегії можуть включати оновлення дизайну, додавання нових функцій або покращення якості продукції. Вони дозволяють швидше реагувати на зміни ринкових умов і потреб споживачів, одночасно зменшуючи ризики і витрати на розробку.

З вищезгаданих видів стратегічного планування особливу увагу приділимо інноваційному. Інноваційна стратегія розвитку підприємства – це систематичний підхід до впровадження нових ідей, технологій, продуктів або процесів з метою досягнення конкурентних переваг, поліпшення ефективності і адаптації до змінюваного ринкового середовища. Вона включає визначення

цілей, планування і реалізацію інноваційних проектів, а також управління ризиками і ресурсами, пов'язаними з інноваційною діяльністю [14].

У таблиці 1.2 розглянемо детальніше види інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Основні види інноваційного стратегічного розвитку підприємства

Вид інноваційного стратегічного розвитку	Опис виду
Продуктові інновації	Розробка нових або вдосконалених продуктів або послуг з новими характеристиками
Процесні інновації	Вдосконалення або оптимізація виробничих і бізнес-процесів для підвищення ефективності
Маркетингові інновації	Нові маркетингові стратегії або канали для покращення позиціонування продуктів і залучення клієнтів
Організаційні інновації	Нові організаційні структури або управлінські практики для покращення ефективності управління
Моделі бізнесу	Зміни в основних бізнес-моделях, включаючи нові способи створення і доставки цінності
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій або вдосконалення існуючих технологій
Соціальні інновації	Інновації, що покращують соціальний вплив компанії або вирішують соціальні і екологічні проблеми
Інновації в управлінні	Нові підходи до управлінських практик, що покращують ефективність управлінських процесів
Інновації у споживчому досвіді	Інновації, які поліпшують взаємодію клієнтів з продуктами або послугами
Інновації в постачанні та ланцюгу поставок	Вдосконалення управлінських процесів постачання і ланцюга поставок для підвищення ефективності

Джерело: складено автором на основі [14]; [15].

Таким чином, таблиця 1.2 допоможе зрозуміти різні напрямки інноваційного стратегічного розвитку і їхні потенційні застосування для поліпшення бізнес-процесів і досягнення конкурентних переваг.

1.3. Обґрунтування факторів вибору стратегічного розвитку підприємства

Необхідність обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства полягає в тому, що правильна стратегія дозволяє компанії досягати своїх цілей, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентоспроможність. Обґрунтоване стратегічне планування допомагає уникнути хаотичних рішень, мінімізувати ризики та максимально ефективно використовувати ресурси. Розглянемо кілька ключових причин, чому обґрунтування вибору стратегії є важливим [16].

1. Адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Бізнес середовище постійно змінюється під впливом економічних, технологічних, політичних і соціальних факторів. Обґрунтований вибір стратегії допомагає підприємству адаптуватися до цих змін і підтримувати конкурентні переваги. Наприклад, нові технологічні досягнення або зміни в законодавстві можуть вимагати перегляду стратегії для збереження позицій на ринку.

2. Оптимізація використання ресурсів. Підприємства мають обмежені ресурси (фінансові, людські, технологічні), і стратегія повинна визначати, як ці ресурси будуть найкращим чином розподілені для досягнення максимального результату. Обґрунтована стратегія дає змогу зосередити зусилля на найважливіших напрямках діяльності та уникнути витрат на менш важливі або нерентабельні проєкти.

3. Мінімізація ризиків. Кожен стратегічний вибір пов'язаний із певним рівнем ризику.

Обґрунтування вибору стратегії допомагає оцінити можливі загрози та підготуватися до них, що зменшує ймовірність виникнення несприятливих

наслідків. Наприклад, оцінка ринкових і фінансових ризиків дозволяє вибрати консервативнішу стратегію в умовах економічної нестабільності.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Стратегія повинна враховувати ринкову ситуацію та позицію конкурентів. Обґрунтування вибору стратегії допомагає знайти шляхи диференціації продуктів, зниження витрат або покращення якості обслуговування, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Конкурентна стратегія може включати інновації, агресивну експансію або покращення продуктового портфеля.

5. Досягнення стратегічних цілей. Кожне підприємство має свої місію, бачення та стратегічні цілі (зростання, підвищення прибутковості, вихід на нові ринки тощо). Вибір стратегії повинен бути узгоджений з цими цілями, щоб забезпечити досягнення довгострокових результатів. Наприклад, для компаній, які прагнуть до інноваційного лідерства, обґрунтування вибору стратегії може зосереджуватись на інвестиціях у дослідження та розробки (R&D).

6. Покращення управлінських рішень. Обґрунтований стратегічний план надає керівництву чіткий напрямок дій, зменшує кількість спонтанних рішень і забезпечує кращу координацію роботи на всіх рівнях організації. Це також допомагає керівництву здійснювати контроль над виконанням стратегічних завдань і вчасно вносити необхідні корективи.

7. Залучення інвесторів та партнерів. Чітко обґрунтована стратегія розвитку може слугувати важливим аргументом для залучення інвесторів або партнерів. Інвестори прагнуть зрозуміти, як підприємство планує зростати, як воно управляє ризиками і які перспективи має. Це може сприяти підвищенню капіталізації компанії та отриманню додаткових фінансових ресурсів для реалізації стратегії.

8. Формування довгострокового успіху. Стратегія розвитку, заснована на глибокому аналізі і обґрунтуванні, забезпечує підприємству не лише короткострокові результати, але й довгострокову стійкість і зростання. Важливо, щоб вибрана стратегія враховувала майбутні тенденції і виклики, забезпечуючи готовність компанії до змін у ринковому середовищі.

Отже, якщо розглядати вибір стратегії розвитку для вже існуючого підприємства, яким являється ПП «ВКК «Союзпостачання», то для функціонуючого підприємства стратегія є не лише шляхом до досягнення нових ринкових можливостей, але й інструментом оптимізації внутрішніх процесів. Чітке обґрунтування стратегії забезпечує підприємству можливість збалансувати наявні ресурси з необхідними для реалізації цілей, а також дозволяє управляти ризиками та запобігати кризам. Крім того, правильний вибір стратегії дає змогу підприємству ефективніше реагувати на дії конкурентів та посилювати власні конкурентні переваги.

Нарешті, обґрунтування вибору стратегії допомагає зберегти довгострокову сталість бізнесу. Воно враховує не лише короткострокові цілі, але й перспективи розвитку в майбутньому, враховуючи можливі зміни в ринкових умовах, технологіях або поведінці клієнтів. Тому обґрунтований вибір стратегії є ключовим фактором, що забезпечує успіх підприємства в умовах постійної зміни середовища.

Вибір стратегії підприємства є багатокроковим процесом, який потребує детального аналізу як внутрішнього стану підприємства, так і зовнішнього середовища. Етапи вибору стратегії можна поділити на кілька ключових кроків [17]; [18].

1. Аналіз зовнішнього середовища. Дослідження ринкових умов, конкурентів, законодавства, економічних і політичних факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це допомагає зрозуміти загрози та можливості для бізнесу.

2. Аналіз внутрішнього середовища. Оцінка ресурсів, можливостей, сильних і слабких сторін підприємства. Важливо розуміти, які ресурси є в наявності та як вони можуть бути використані для досягнення конкурентних переваг.

3. Формулювання місії та цілей. Визначення основної місії підприємства, а також коротко- та довгострокових цілей, які воно прагне досягти. Місія має відображати головну мету існування підприємства.

4. Якщо підприємство вже функціонує, треба зробити оцінку поточного стану підприємства. Аналіз існуючих результатів діяльності: прибуток, витрати, продуктивність, рентабельність. Визначити конкурентних переваг та слабких місць підприємства. Аналіз відповідності поточної стратегії цілям підприємства.

5. Вибір стратегічних альтернатив. Порівняння можливих стратегічних варіантів. Це можуть бути стратегії зростання, стабілізації чи скорочення діяльності, залежно від аналізу ситуації.

6. Оцінка та вибір стратегії. Оцінювання обраних стратегій за критеріями ефективності, ризиків, ресурсних можливостей і потенціалу реалізації. Підприємство обирає стратегію, яка найкраще відповідає його цілям.

7. Реалізація стратегії. Після вибору стратегії важливо розробити детальний план дій, забезпечити ресурси та встановити контроль за її виконанням.

8. Моніторинг та корекція. Постійний контроль за реалізацією стратегії, аналіз результатів та внесення коректив залежно від змін зовнішніх або внутрішніх умов.

Таким чином, фактори вибору стратегічного розвитку можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори вибору стратегії розвитку підприємства включають фінансовий стан, який охоплює рівень прибутковості та можливості залучення капіталу; ресурси і компетенції, що відображають наявність матеріальних, людських та технологічних ресурсів; а також організаційну структуру і культуру, які впливають на гнучкість та ефективність управління. Імідж і репутація підприємства, а також результати виконання поточної стратегії також є важливими внутрішніми аспектами. Зовнішні фактори, в свою чергу, включають ринкові умови, такі як конкурентне середовище та темпи зростання ринку, а також кон'юнктуру галузі, що охоплює зміни в інноваційності та життєвому циклі. Економічні умови, технологічні зміни, соціальні та демографічні фактори, а також політичні і законодавчі аспекти також суттєво впливають на стратегічні рішення підприємства. Ці

фактори формують середовище, в якому функціонує компанія, і визначають її можливості та ризики.

Існує кілька методів, які допомагають обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства. Вони дозволяють аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище компанії, оцінювати можливі варіанти стратегічного розвитку і вибирати оптимальний шлях. Проаналізуємо основні методи, які використовуються для обґрунтування стратегічних рішень.

1. SWOT-аналіз. SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) дозволяє оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Він допомагає виявити сильні сторони (ресурси, технології), слабкі сторони (внутрішні обмеження), можливості (зовнішні чинники для розвитку) та загрози (потенційні ризики). Використовуючи ці дані, компанії можуть формувати стратегії, які максимально використовують сильні сторони та можливості, водночас мінімізуючи вплив загроз і слабких місць [19].

2. PEST-аналіз. PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) фокусується на зовнішньому середовищі підприємства. Цей метод оцінює, як політичні (законодавчі зміни), економічні (інфляція, доступність капіталу), соціальні (демографічні зміни, споживчі тенденції) та технологічні фактори можуть вплинути на стратегію компанії. PEST-аналіз дозволяє розробляти адаптивні стратегії, враховуючи зовнішні зміни [20].

3. Метод матриці BCG (Бостонська матриця). Цей метод аналізує продуктові або бізнес-портфелі компанії, визначаючи ринкову частку та темпи зростання кожного продукту. В матриці BCG виділяються "зірки" (висока частка і зростання), "дійні корови" (висока частка, низьке зростання), "знаки питання" (низька частка, високе зростання) і "собаки" (низька частка і зростання). Цей аналіз допомагає компаніям ухвалювати рішення про інвестиції у продукти [21].

4. Матриця GE/McKinsey. Матриця GE/McKinsey оцінює продуктовий портфель компанії на основі привабливості ринку та конкурентних позицій. Привабливість ринку враховує темпи зростання та прибутковість, а

конкурентні позиції – рівень конкуренції та якість продуктів. Цей метод допомагає визначити, які напрямки бізнесу варто розвивати, підтримувати або залишити [22].

5. Аналіз конкурентних сил Портера. Цей метод оцінює п'ять ключових сил, що впливають на конкуренцію в галузі: загроза нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза замінників і рівень конкуренції. Аналіз цих факторів допомагає підприємству зрозуміти структуру галузі і знайти можливості для отримання конкурентних переваг [23].

6. Метод сценаріїв (сценарний аналіз). Сценарний аналіз передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому (оптимістичний, песимістичний, нейтральний). Для кожного сценарію формуються відповідні стратегії розвитку, що дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку подій. Це особливо корисно в умовах високої невизначеності [24].

7. Аналіз ланцюга цінностей Портера. Аналіз ланцюга цінностей допомагає виявити ключові бізнес-процеси, які створюють цінність для клієнта. Він включає постачання, виробництво, маркетинг, збут та обслуговування. Цей аналіз дозволяє визначити, які процеси приносять найбільшу цінність і де можна знизити витрати або підвищити ефективність, створюючи конкурентну перевагу [25].

8. Аналіз точки беззбитковості. Цей метод визначає точку, при якій витрати на виробництво продукції дорівнюють доходам від її продажу. Він корисний для оцінки, яка стратегія дозволить підприємству досягти беззбитковості або прибутку. Це допомагає ухвалювати рішення про доцільність впровадження нових продуктів або виходу на нові ринки [26].

9. Фінансовий аналіз (метод аналізу ROI, NPV, IRR). Методи ROI (рентабельність інвестицій), NPV (чиста теперішня вартість) та IRR (внутрішня норма рентабельності) дозволяють оцінити фінансову ефективність стратегій. Ці показники використовуються для порівняння кількох стратегій з точки зору

їх окупності та фінансових результатів, що допомагає вибирати стратегії з найбільшою віддачею від інвестицій.

Таким чином, методи обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства дозволяють здійснити глибокий аналіз як зовнішніх умов, так і внутрішніх ресурсів підприємства. Вибір методу залежить від конкретної ситуації, характеру ринку, галузі та стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1.

1. Сутність управління стратегічним розвитком підприємства полягає в чіткому визначенні стратегічних орієнтирів розвитку, розробці відповідних стратегій, планів та заходів для досягнення поставлених цілей. Стратегія – це план дій компанії, який охоплює як довгострокові, так і короткострокові цілі. Вона базується на конкурентних перевагах і містить конкретний набір завдань, виконання яких є ключовим для досягнення цих цілей. До основних етапів стратегічного розвитку підприємства входять: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії, бачення та стратегічних цілей, розробка стратегій розвитку, реалізація стратегічних планів, контроль та коригування стратегії.

2. Все різноманіття загальних стратегій можна звести до чотирьох основних типів: стратегія зростання (внутрішнє або зовнішнє), стратегія стабілізації, стратегія виживання, стратегія скорочення (відступу). Окрім загальних стратегій існують стратегії підтримки: функціональна, ресурсна, товарна.

До інноваційного стратегічного розвитку входять такі види стратегій: продуктові інновації, процесні інновації, маркетингові інновації, організаційні інновації, моделі бізнесу, технологічні інновації, соціальні інновації, інновації в управлінні, інновації у споживчому досвіді, інновації в постачанні та ланцюгу поставок.

3. До етапів вибору стратегії можна віднести: аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, формулювання місії та цілей,

оцінка поточного стану підприємства, вибір стратегічних альтернатив, оцінка та вибір стратегії, реалізація стратегії, моніторинг та корекція. Основні методи, які використовуються для обґрунтування стратегічних рішень, включають: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод матриці BCG, матриця GE/McKinsey, аналіз конкурентних сил Портера, метод сценаріїв, аналіз ланцюга цінностей Портера, аналіз точки беззбитковості, аналіз точки беззбитковості, фінансовий аналіз (метод аналізу ROI, NPV, IRR).

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП «ВКК «СОЮЗПОСТАЧАННЯ»

2.1. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «ВКК «Союзпостачання»

Приватне підприємство «ВКК «Союзпостачання» було зареєстровано 8 лютого 2002 року за адресою: Україна, 65111, Одеська область, місто Одеса, проспект Добровольського, будинок 116, квартира 249.

Підприємство спеціалізується на виробництві повітряних фільтрів для різних галузей, зокрема для фармацевтики, мікроелектроніки та систем вентиляції. Вона пропонує широкий асортимент фільтрів, включаючи HEPA та ULPA, а також картриджні, панельні та кишенькові фільтри, що відповідають високим стандартам якості. «ВКК «Союзпостачання» також надає консультаційні послуги, щоб допомогти клієнтам вибрати найкращі рішення для очищення повітря [27].

Місія «ВКК «Союзпостачання» полягає у забезпеченні високоякісних рішень для очищення повітря, які відповідають сучасним стандартам безпеки та екології. Компанія прагне сприяти здоров'ю та благополуччю своїх клієнтів, надаючи ефективні та надійні фільтраційні системи для різних галузей, включаючи фармацевтику, мікроелектроніку та вентиляційні системи.

Підприємство має кілька стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та успішного функціонування на ринку.

По-перше, підприємство прагне до виробництва високоякісної продукції, забезпечуючи постійне вдосконалення процесів виробництва відповідно до міжнародних стандартів.

По-друге, компанія ставить собі за мету впровадження новітніх технологій і інновацій для підвищення ефективності фільтрів та зниження витрат.

Екологічність також є важливим пріоритетом, оскільки «ВКК «Союзпостачання» прагне зменшити негативний вплив на довкілля через використання екологічно чистих матеріалів і енергозберігаючих технологій. Крім того, компанія орієнтована на розширення ринків, пошук нових можливостей для збільшення обсягів продажів та зміцнення своїх позицій. Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та встановлення довгострокових партнерських відносин також входять до її основних цілей. Нарешті, ВКК «Союзпостачання» інвестує в розвиток команди, підвищуючи кваліфікацію співробітників та створюючи безпечне робоче середовище.

Основний КВЕД ВКК «Союзпостачання» – 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, а додатковий – 28.25 Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування.

Компанія ВКК «Союзпостачання» займається виробництвом та реалізацією широкого спектра фільтруючих матеріалів і систем для різних промислових і комерційних застосувань. Розглянемо її основні напрямки діяльності [27].

1. Фільтри для вентиляційних систем. Розробка і виробництво фільтрів, які забезпечують очищення повітря в системах вентиляції, відповідно до стандартів якості, встановлених в Україні.

2. Фільтри для фарбувальних цехів і камер. Постачання фільтрувальних матеріалів, спеціально розроблених для фарбувальних процесів, що гарантують високий рівень очищення і відповідність технологічним вимогам.

3. Фільтри для підлоги (Paint-Stop). Виробництво фільтрів, призначених для очищення підлоги в різних приміщеннях, з особливим акцентом на фарбувальні цехи.

4. Стельові фільтри. Розробка і виробництво стельових фільтрів, які забезпечують ефективне очищення повітря в приміщеннях, де важливо підтримувати стерильність.

5. Фільтри для фанкойлів. Постачання фільтрувальних матеріалів для систем, що використовують фанкойли, в яких необхідно забезпечити чистоту повітря.

6. HEPA / ULPA фільтри. Виробництво фільтрів, відповідних стандартам HEPA (High Efficiency Particulate Air) і ULPA (Ultra Low Particulate Air), для забезпечення високого рівня очищення в різних галузях.

7. Картриджні циліндричні фільтри. Постачання фільтрувальних матеріалів для картриджних фільтрів, які використовуються для очищення води, масла та інших жидкостей.

Отже, компанія ВКК «Союзпостачання» є важливим партнером в забезпеченні високих стандартів чистоти і якості в різних сферах промисловості та комерції. Проаналізуємо детальніше продукцію підприємства «ВКК «Союзпостачання» [27].

1. Фільтруючий матеріал. Запропоновано такі види фільтроматеріалів:

– Фільтр для вентиляційної системи: Poly 150, Poly 290, Flm-u 290, Flm-u 100.

– G2, G3.

– Фільтр грубого (попереднього) очищення G4.

– Фільтр тонкого очищення клас F5, F6, F7, F8, F9.

– Мелтблоун (Мелтблаун) F5, F6.

– Стельовий фільтр.

2. Кишеньковий фільтр. Компанія пропонує такі види кишенькових фільтрів:

– кишеньковий фільтр грубого (G2, G3, G4) та тонкого (F5, F6, F7, F8, F9) класу очищення;

– посилений кишеньковий фільтр під велике навантаження.

3. Панельний/касетний фільтр. Запропоновано панельний фільтр із матеріалу класу G2, G3, G4, F5, F6, F7, F8, F9.

4. Фільтри для підлоги Paint-Stop. Компанія пропонує фільтри для підлоги Paint-Stop за такими параметрами: Ширина: 0,7 м/0,76 м/0,8 м/0,86 м/1 м/1,2 м; Довжина рулону: 20 м; Товщина: 50 мм/75 мм.

5. Стельові фільтри. Компанія пропонує стельові фільтри настпуюї щільності: V 500, V 540, V 560, V 600.

6. Фільтр для фанкойлів.

7. HEPA / ULPA фільтр.

8. Картриджні циліндричні фільтри. Запропоновано матеріали за різними типами оздоблень, наприклад: тефлонове, водонепроникне, маслонепроникне, антистатичне покриття.

ПП «ВКК «Союзпостачання» єдина в Україні компанія, що має в своєму штаті фахівців, які пройшли навчання у експертів Європейської комісії зі стандартизації фільтрів. Компанія активно співпрацює з провідними виробниками фільтрів з Нідерландів, Бельгії, Німеччини та Великобританії. У виробництві фільтрів впроваджено новий стандарт ISO:16890-1 (2016) (Повітряні фільтри для загальної вентиляції). Використовувані матеріали та комплектуючі проходять усі необхідні перевірки на екологічність і безпеку для здоров'я.

Проаналізуємо структуру продажів фільтрів ПП «ВКК «Союзпостачання» у 2022 році на рис. 2.1.

З рис. 2.1 видно, що в структурі продажів фільтрів ПП «ВКК «Союзпостачання» у 2022 році більшу питому вагу мають стельові фільтри – 36% та фільтруючі матеріали лоя вентиляційних систем – 24%.

Споживачі ПП «ВКК «Союзпостачання» є різноманітними і охоплюють кілька ключових ринків [27].

1. Медичні установи. Лікарні, клініки, лабораторії, які використовують фільтри для забезпечення стерильності повітря в операційних, палатах та лабораторних приміщеннях.

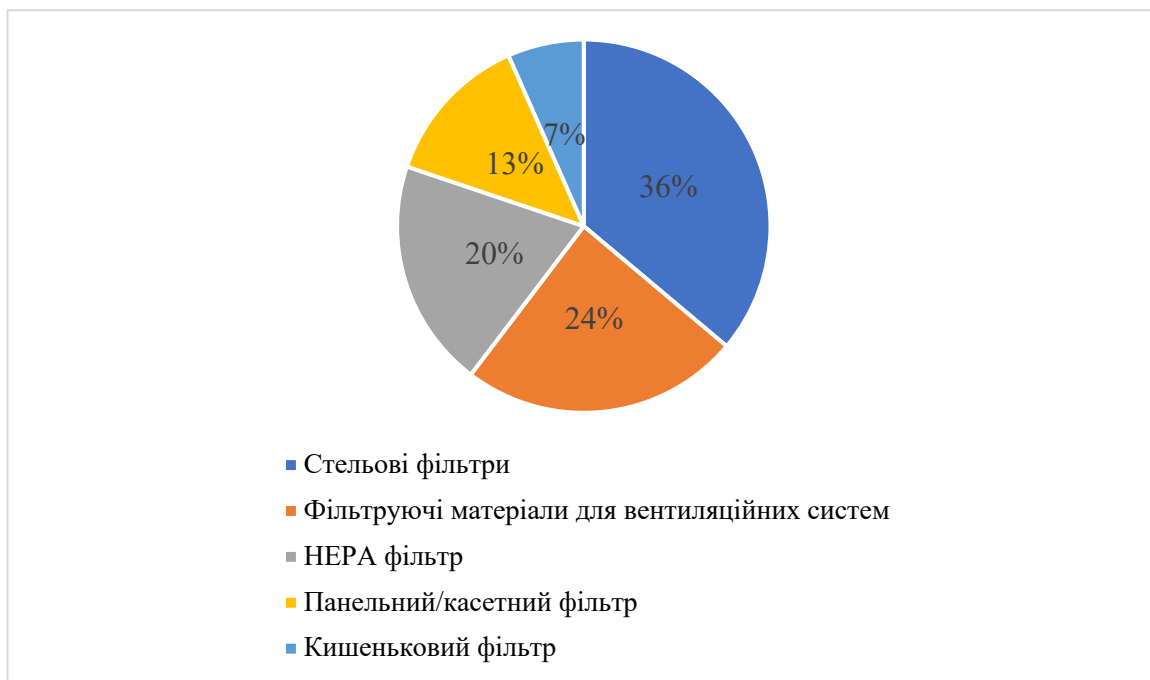


Рис. 2.1. Структура продажів фільтрів ПП «ВКК «Союзпостачання»» у 2022 році.

(Джерело: складено автором на основі [27])

2. Комерційні об'єкти. Офісні будівлі, торгові центри та громадські заклади, що потребують ефективних систем вентиляції для забезпечення здорового клімату.

3. Державні організації. Установи, які забезпечують охорону здоров'я, безпеку на робочих місцях та екологічний контроль у виробничих процесах.

4. Сегмент HVAC (системи опалення, вентиляції та кондиціонування): Компанії, що займаються монтажем і обслуговуванням систем вентиляції та кондиціонування повітря для комерційних та житлових приміщень.

5. Фармацевтичні підприємства. Потребують фільтри для забезпечення стерильних умов при виробництві ліків. Системи фільтрації повинні відповідати строгим стандартам якості повітря.

6. Виробництва мікроелектроніки. Необхідні фільтри для захисту чутливих компонентів від забруднень і часток, що можуть вплинути на якість продукції.

7. Спеціалізовані лабораторії. Проводять дослідження, які вимагають високого рівня чистоти повітря для уникнення контамінації.

8. Будівельні компанії. Потребують фільтри для очищення повітря на будівельних майданчиках та в готових об'єктах.

«ВКК «Союзпостачання» орієнтується як на індивідуальних споживачів, так і на великі підприємства, пропонуючи рішення для різних галузей, які вимагають високої якості повітря.

Постачальники для «ВКК «Союзпостачання» включають різноманітні компанії, що забезпечують підприємство необхідними матеріалами та технологіями для виробництва фільтрів. Серед них особливо важливими є постачальники фільтрувальних матеріалів. Це виробники високоякісного скловолокна, синтетичних волокон та активованого вугілля, які використовуються для виготовлення фільтрів HEPA, ULPA, а також картриджних і панельних фільтрів. Ці матеріали грають ключову роль у забезпеченні ефективності фільтрації та відповідності міжнародним стандартам.

Ще однією важливою категорією постачальників є постачальники металевих та пластикових компонентів. Вони забезпечують рамки для фільтрів та інші структурні матеріали, такі як алюміній, сталь і пластик. Ці компоненти гарантують надійність і довговічність конструкцій фільтрів, що є критично важливим для їх роботи в різних умовах експлуатації.

З основних постачальників «ВКК «Союзпостачання» можна виділити наступні: Volz Luftfilter (Німеччина) [35], Deltrian International (Бельгія) [36], American Air Filter International [37].

Електронні компоненти також становлять важливу частину постачальників компанії. Постачальники датчиків та систем контролю повітря забезпечують високотехнологічні рішення для фільтраційних систем, що дозволяє підприємству впроваджувати інноваційні технології та покращувати якість продукції.

Крім того, компанія співпрацює з постачальниками обладнання для виробництва. Це машинобудівні компанії, які постачають спеціалізоване обладнання для автоматизованих ліній виробництва фільтрів, що забезпечує ефективність і продуктивність виробничих процесів.

Не менш важливими є хімічні компанії, які постачають спеціальні хімікати та мембранні матеріали. Ці матеріали підвищують ефективність фільтрів у специфічних середовищах, таких як фармацевтична промисловість або мікроелектроніка, де особливі вимоги до чистоти повітря.

Ці постачальники можуть бути як в Україні, так і за кордоном, що дозволяє підприємству отримувати широкий спектр матеріалів і технологій для виготовлення фільтрів різної складності та забезпечує можливість адаптації до змінюваних умов ринку.

Організаційну структуру ПП «ВКК «Союзпостачання»» наведено на рис. 2.2.

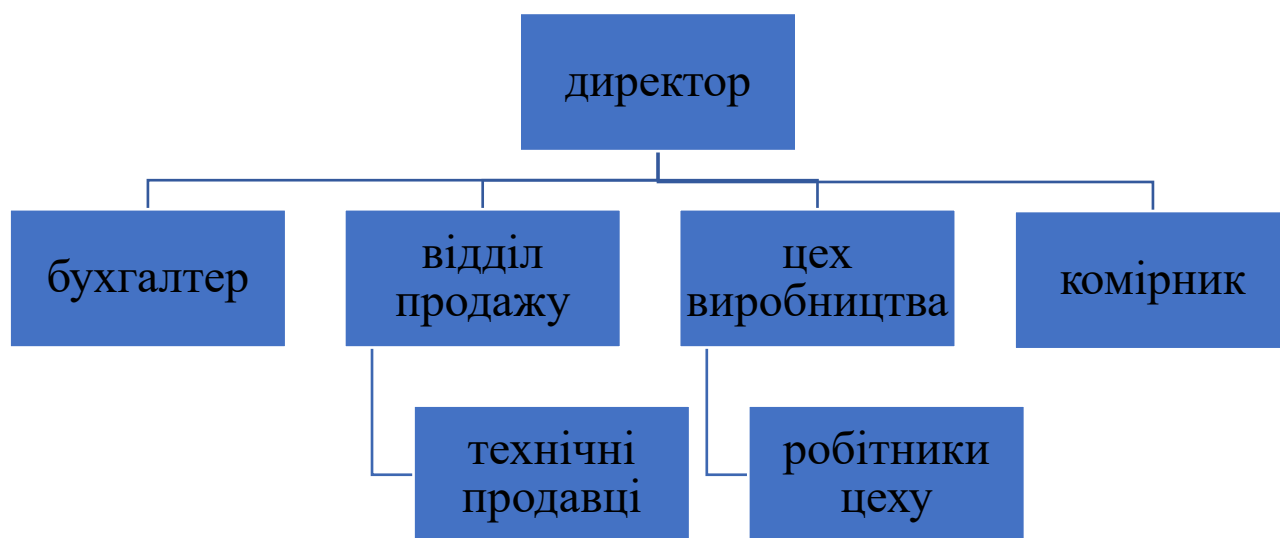


Рис. 2.2. Організаційна структура ПП «ВКК «Союзпостачання»»

(Джерело: складено за даними штатного розкладу)

Технологія підприємства є складною системою, що об'єднує кваліфікаційні навички робітників, сучасне обладнання, інструменти, виробничу інфраструктуру та технічні знання, необхідні для ефективного

перетворення наявних ресурсів у продукцію. Проаналізуємо технологію «ВКК «Союзпостачання»» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Технологія «ВКК «Союзпостачання»»

Компонент технології	Опис
1	2
Кваліфікаційні навички робітників	Працівники проходять регулярне навчання та підвищення кваліфікації, отримуючи знання з сучасних технологій виробництва фільтрів, що підвищує їхню ефективність.
Сучасне обладнання	Використання автоматизованих виробничих ліній, які відповідають міжнародним стандартам, забезпечує високу продуктивність і точність виготовлення продукції.
Інструменти	Різноманітні інструменти для обробки та формування фільтрувальних матеріалів, що дозволяють досягати необхідних характеристик фільтрації та витривалості.
Виробнича інфраструктура	Наявність складів для зберігання сировини та готової продукції, зон для монтажу та контролю якості, що забезпечує безперебійний виробничий процес.
Технічні знання	Дослідження та розробки нових фільтрувальних технологій, що дозволяють впроваджувати інновації у продукти та відповідати вимогам ринку.
Процес контролю якості	Регулярний моніторинг та тестування готової продукції для забезпечення відповідності стандартам якості та ефективності фільтрації.

Джерело: складено автором на основі [27].

Таким чином, технологія «ВКК «Союзпостачання»» є комплексним підходом, який дозволяє підприємству ефективно перетворювати ресурси на продукцію високої якості, що відповідає сучасним вимогам і стандартам.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

Оцінка фінансового стану підприємства «ВКК «Союзпостачання» є ключовим елементом стратегічного управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони бізнесу. Спочатку розглянемо структуру активів підприємства та джерела формування активів підприємства.

Активи підприємства – це ресурси, які контролюються компанією та мають економічну цінність, що можуть принести майбутні економічні вигоди. Активи використовуються в діяльності підприємства для створення продукції або надання послуг, а також для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу. Їх можна поділити на кілька основних категорій:

1. Необоротні (довгострокові) активи: основні засоби (будівлі, машини, обладнання, транспорт, які використовуються у виробничих процесах); нематеріальні активи (патенти, авторські права, торгові марки, програмне забезпечення); фінансові інвестиції (довгострокові вкладення в акції або інші фінансові інструменти).

2. Оборотні (поточні) активи: запаси (сировина, готова продукція, товари на складі, необхідні для виробничої діяльності); грошові кошти (гроші на банківських рахунках, готівка, короткострокові депозити); дебіторська заборгованість (кошти, які підприємству заборгували клієнти або інші компанії); короткострокові фінансові інвестиції (вкладення, які можуть бути конвертовані в готівку протягом року).

Активи є ключовим компонентом балансу підприємства і відображають його фінансове становище, визначаючи, що компанія має і як вона може використовувати ці ресурси для досягнення своїх бізнес-цілей.

Аналіз активів ПП «ВКК «Союзпостачання» за 2021-2023 роки надано у таблиці 2.2.

Аналіз активів ПП «ВКК «Союзпостачання» за 2021-2023 роки проведений на основі статистичних форм діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз активів ПП «ВКК «Союзпостачання»

за період 2021-2023 рр. (тис. грн)

Назва показника	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Зміна (+,-) 2022-2021	На кінець 2023 року	Зміна (+,-) 2023-2022
1	2	3	4	5	6
1. Всього активів (ряд. 1300)	13 112,60	12 733,10	-379,50	16 120,00	3386,9
2. Необоротні активи (ряд. 1095)	8,60	2,00	-6,60	0	-2
у % до активів	0,066	0,016	-0,050	0	-0,016
2.1. Основні засоби (ряд. 1010)	8,60	2,00	-6,60	0	-2
у % до необоротних активів	100	100	0,00	0	-100
3. Оборотні активи (ряд. 1195)	13 104,00	12 731,10	-372,90	16 120,00	3388,9
у % до активів	99,93	99,98	0,05	100	0,02
3.1. Запаси (ряд. 1100 + ряд. 1110)	751,80	721,70	-30,10	1 516,10	794,4
у % до оборотних активів	5,74	5,67	-0,07	9,41	3,74
3.2. Кошти у розрахунках (дебіторська заборгованість) (ряд. 1125 +...+ ряд. 1155)	4975,8	2742,4	-2233,40	2467,5	-274,9
у % до оборотних активів	37,97	21,54	-16,43	15,31	-6,23
3.3. Грошові кошти та їх еквіваленти (ряд. 1160 + ряд. 1165)	7 364,40	9 263,00	1898,60	12 130,50	2867,5
у % до оборотних активів	56,20	72,76	16,56	75,25	2,49
3.4. Інші оборотні активи (ряд.1190)	12,00	4,00	-8,00	5,90	1,9
у % до оборотних активів	0,092	0,031	-0,061	0,037	0,006

Джерело: складено автором на основі [28]

Згідно з даними таблиці 2.2, можна проаналізувати зміну величини активів як у абсолютних, так і у відносних показниках. Збільшення обсягу

майна підприємства вказує на позитивну тенденцію, що свідчить про підвищення активності в його діяльності. Навпаки, зниження суми активів зазвичай асоціюється зі скороченням обсягів діяльності, що може призвести до зменшення масштабів виробництва та кількості працівників.

Наданий у таблиці 2.2 аналіз активів ПП «ВКК «Союзпостачання» за період 2021-2023 років свідчить про значні зміни в структурі та обсягах активів підприємства. Загальна сума активів на кінець 2021 року становила 13 112,60 тис. грн, тоді як у 2022 році вона зменшилась на 379,50 тис. грн і склала 12 733,10 тис. грн. Однак, до кінця 2023 року спостерігався суттєвий приріст активів на 3386,9 тис. грн, досягнувши рівня 16 120,00 тис. грн.

Необоротні активи підприємства практично зникли за період аналізу: з 8,60 тис. грн у 2021 році вони зменшилися до 2,00 тис. грн у 2022 році, а в 2023 році їх не залишилось взагалі. Це може свідчити про зміни у виробничій стратегії підприємства або продаж основних засобів.

Натомість, оборотні активи, що переважно складаються з грошових коштів та запасів, збільшилися. Найбільші зміни відбулися у грошових коштах та їх еквівалентах: зростання на 1898,60 тис. грн у 2022 році та ще на 2867,5 тис. грн у 2023 році. Запаси також продемонстрували зростання на 794,4 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про підготовку до збільшення обсягів виробництва.

Проте дебіторська заборгованість суттєво знизилась, що може означати більш ефективну роботу з клієнтами або зменшення продажів на умовах відстрочки платежу.

Зменшення активів ПП «ВКК «Союзпостачання»» протягом 2021-2022 років може бути спричинене кількома ключовими факторами, серед яких варто відзначити вплив війни в Україні. Російське вторгнення у 2022 році суттєво вплинуло на економічну діяльність багатьох підприємств, особливо в секторах, пов'язаних з виробництвом та логістикою. Розглянемо нижче детальніше ці фактори.

1. Економічна нестабільність через війну. Військові дії призвели до значних перебоїв у постачаннях сировини, матеріалів та комплектуючих. Це могло спричинити зменшення виробничої активності, що, в свою чергу, призвело до зниження обсягу активів.

2. Ризики та втрати майна. Через бойові дії частина підприємства втратила та не мала доступу до своїх виробничих потужностей складів, що також сприяло зниженню активів. Це могло вплинути на показники основних засобів та необоротних активів.

3. Зниження попиту. Через загальну економічну кризу, викликану війною, спостерігається зниження попиту на продукцію компанії, що, в свою чергу, знизило обсяги продажів та призвело до зменшення запасів і оборотних активів.

4. Проблеми з дебіторською заборгованістю. Війна також вплинула на здатність клієнтів своєчасно оплачувати товари та послуги, що зумовило зниження коштів у розрахунках і збільшення ризиків неплатежів.

Таким чином, війна в Україні та пов'язані з нею економічні, логістичні та фінансові труднощі стали основними факторами зменшення активів підприємства у 2021-2022 роках.

Попри зниження активів у 2021-2022 роках через економічні та військові труднощі, у 2023 році спостерігався значний приріст активів ПП «ВКК «Союзпостачання», що свідчить про позитивні зміни в діяльності підприємства.

Збільшення активів на 3386,9 тис. грн у 2023 році може бути результатом кількох факторів.

1. Адаптація до нових умов. Підприємство пристосувалося до нових ринкових умов, впровадивши антикризові стратегії або розширивши свою діяльність на нові ринки, що дозволило збільшити обсяги виробництва та продажів.

2. Збільшення грошових коштів. Значний приріст грошових коштів та їх еквівалентів, що зріс на 2867,5 тис. грн, свідчить про поліпшення фінансової стабільності компанії. Це може бути наслідком оптимізації внутрішніх

процесів, кращого управління дебіторською заборгованістю або збільшення продажів.

3. Зростання запасів. Запаси підприємства збільшились на 794,4 тис. грн, що може вказувати на підготовку до розширення виробничої діяльності або нарощування виробництва для задоволення зростаючого попиту.

4. Покращення умов постачання та збуту. У 2023 році підприємство змогло стабілізувати свої зв'язки з постачальниками та клієнтами, що сприяло відновленню обсягів діяльності.

Отже, незважаючи на негативний вплив війни в 2022 році, у 2023 році ПП «ВКК «Союзпостачання» продемонструвало здатність до відновлення та розвитку, що сприяло збільшенню активів підприємства.

Аналітичну характеристику джерел формування активів ПП «ВКК «Союзпостачання» за період 2021-2022 рр. подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналітична характеристика джерел формування активів ПП «ВКК «Союзпостачання» за період 2021-2022 рр. (тис грн)

Назва показника	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Зміна (+,-) 2022-2021	На кінець 2023 року	Зміна (+,-) 2023-2022
1	2	3	4	5	6
1. Загальна сума джерел активів (ряд. 1900)	13 112,60	12 733,10	-379,5	16 120,00	3386,9
2. Власний капітал (ряд. 1495)	12 440,40	12 586,40	146	14 691,20	2104,8
у % до всіх джерел	94,87	98,85	3,98	91,14	-7,71
3. Зобов'язання підприємства (ряд. 1595 + ряд. 1695)	672,20	146,70	-525,5	1 428,80	1282,1
у % до всіх джерел, у т. ч.	5,13	1,15	-3,98	8,86	7,71
3.1. Поточні зобов'язання і забезпечення (ряд. 1695)	672,20	146,70	-525,5	1 428,80	1282,1

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
у % до зобов'язань	100	100	0	100	0
4. Наявність власних оборотних коштів (ряд. 1495 – ряд.1095)	12431,8	12584,4	152,6	14 691,20	2106,8
у % до власного капіталу	99,93	99,98	0,05	100	0,02

Джерело: складено автором на основі [28]

Наданий у таблиці 2.3 аналіз джерел активів ПП «ВКК «Союзпостачання» за період 2021-2023 рр. свідчить про важливі зміни у фінансовому стані підприємства. У 2021-2022 роках спостерігалось зменшення загальної суми активів на 379,5 тис. грн, що вказує на певні фінансові труднощі або зниження обсягів діяльності. Однак, у 2023 році підприємство демонструвало значне зростання активів на 3386,9 тис. грн, що свідчить про відновлення та активізацію його діяльності.

Власний капітал підприємства зростав протягом аналізованого періоду. У 2022 році він збільшився на 146 тис. грн, а в 2023 році – на значні 2104,8 тис. грн, що свідчить про стабільність і зміцнення фінансових ресурсів компанії.

Зобов'язання підприємства в 2021-2022 роках зменшилися на 525,5 тис. грн, що може бути результатом погашення боргів або зменшення фінансових зобов'язань. Проте у 2023 році зобов'язання різко зросли на 1282,1 тис. грн, що може свідчити про залучення додаткових кредитних ресурсів або збільшення операційної активності.

Оборотні кошти підприємства, особливо в 2023 році, значно зросли, що свідчить про поліпшення ліквідності і фінансової гнучкості. Це важливий показник, який відображає здатність підприємства забезпечувати стабільну діяльність і відповідати на виклики ринку.

Отже, загальний фінансовий стан ПП «ВКК «Союзпостачання» покращився у 2023 році завдяки зростанню власного капіталу та активів, попри збільшення зобов'язань.

На рис. 2.3. представлена динаміка обсягів джерел формування активів ПП «ВКК «Союзпостачання» за період 2021-2023 рр.

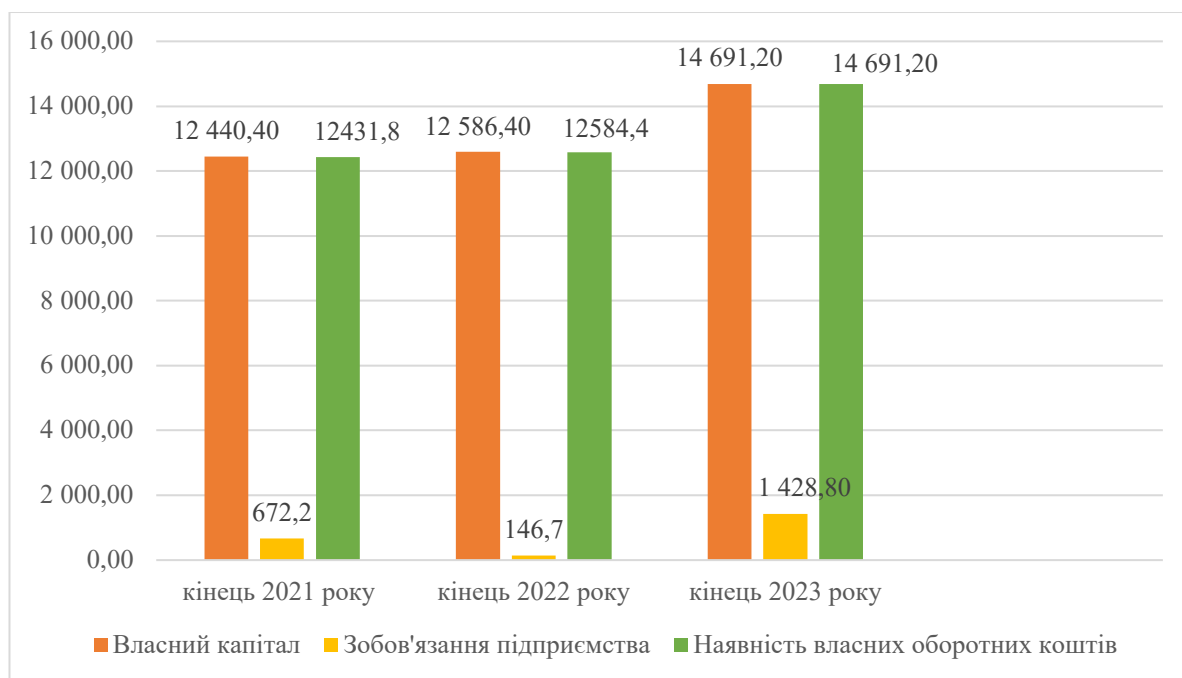


Рис. 2.3. Динаміка обсягів джерел формування активів ПП «ВКК «Союзпостачання» за період 2021-2023 рр., тис грн.

(Джерело: складено автором на основі [28])

Рис. 2.3 відображає три основні показники фінансового стану підприємства ПП «ВКК «Союзпостачання» за період 2021-2023 років: власний капітал, зобов'язання підприємства, та наявність власних оборотних коштів. Загалом, вона демонструє позитивні тенденції розвитку підприємства, особливо щодо власного капіталу та оборотних коштів.

Власний капітал підприємства стабільно зростав протягом усього періоду, збільшившись із 12 440,40 тис. грн у 2021 році до 14 691,20 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про ефективне управління та стабільний розвиток підприємства, що дає змогу збільшувати його фінансову основу, незважаючи на зовнішні фактори, такі як війна та економічна нестабільність.

Щодо зобов'язань підприємства, у 2022 році спостерігалось значне скорочення до 146,70 тис. грн порівняно з попереднім роком (672,20 тис. грн у 2021 році). Це може бути пов'язано зі скороченням кредитних зобов'язань або

реструктуризацією боргів, що дозволило підприємству зменшити свої фінансові навантаження. Однак, у 2023 році зобов'язання зросли до 1 428,80 тис. грн, що може свідчити про залучення нових фінансових ресурсів, таких як кредити або інвестиції для підтримки та розширення виробничих потужностей.

Власні оборотні кошти протягом аналізованого періоду демонструють стабільне зростання: з 12 431,80 тис. грн у 2021 році до 14 691,20 тис. грн у 2023 році. Це показник того, що підприємство має достатньо ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань і ведення операційної діяльності, що є важливим елементом фінансової стабільності.

Для оцінки фінансово-економічного стану ПП «ВКК «Союзпостачання» використаємо коефіцієнт Бівера, модель Альтмана та багатофакторну модель оцінки фінансового стану підприємства.

Результати розрахунку коефіцієнта Бівера для ПП «ВКК «Союзпостачання» представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок коефіцієнта Бівера

Назва показника	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року
Довгострокові зобов'язання (1595)	0	0	0
Поточні зобов'язання (1695)	672,20	146,70	1 428,80
Чистий прибуток (2350)	128,10	146,10	4 555,30
Амортизація (2515)	0	0	0
Коефіцієнт Бівера (Кб) (чистий прибуток + амортизація) / (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	0,191	0,996	3,188

Джерело: складено автором на основі [28]

Нормативне значення коефіцієнта Бівера $\geq 0,2$, отже за даними таблиці 2.4 можна побачити, що задовільним є лише показник на кінець 2023 року – 3,188.

Розрахуємо у таблиці 2.5 показники для моделі Альтмана (Z) для ПП «ВКК «Союзпостачання».

Таблиця 2.5

Розрахунок показників моделі Альтмана

Назва показника	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року
1	2	3	4
X1 (1195-1695)/1300	0,948	0,988	0,911
X2 (2350)/1300	0,010	0,011	0,283
X3 (2290)/1300	0,012	0,014	0,345
X4 (1495/(1595+1695))	18,507	85,797	10,282
X5 (2000/1300)	1,010	0,436	0,685
Z (Z = =0,012*X1+0,014*X2 +0,033*X3+0,006*X4 + 0,999*X5)	1,132	0,963	0,772

Джерело: складено автором на основі [28]

З таблиці 2.5 видно, що ПП «ВКК «Союзпостачання» знаходиться у зоні фінансового ризику, оскільки протягом аналізованого періоду показник $Z < 1,8$, а також має негативну тенденцію до зменшення.

Для більш детальної оцінки фінансово-економічного стану ПП «ВКК «Союзпостачання» доцільно розрахувати показники для багатофакторної моделі оцінки фінансово- економічного стану.

В таблиці 2.6 проаналізовано результати розрахунку показників для багатофакторної моделі оцінки фінансового стану підприємства ПП «ВКК «Союзпостачання».

Розрахунки, які представлені у таблиці 2.6, свідчать, що показники фінансового стану ПП «ВКК «Союзпостачання» за період 2021–2023 років мають певні тенденції, які варто проаналізувати з урахуванням нормативних значень.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників для багатфакторної моделі оцінки фінансового стану підприємства ПП «ВКК «Союзпостачання»

№	Назва показника та код рядка фінансової звітності	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) (1165/1695)	10,956	63,14	8,49
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) (1165+1125+...+1155)/1695	18,358	81,84	10,22
3	Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) (1495/1900)	0,949	0,988	0,911
4	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань та забезпечень (Кдзз) (1595/(1595+1695))	0	0	0
5	Коефіцієнт поточних зобов'язань та забезпечень (Кпзз) (1695/(1595+1695))	1	1	1
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмвк) (1495-1095)/1495	0,999	1	1
7	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (Кззвок) (1495-1095)/(1100+1110)	16,536	17,44	9,69
8	Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства (2350/2000)	0,010	0,026	0,412
9	Коефіцієнт рентабельності активів (Кра) (2350/1300)	0,010	0,011	0,283

Джерело: складено автором на основі [28]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) показує здатність підприємства покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. Його нормативне значення – не менше 0,2–0,5. За період 2021-2023 років цей показник відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл), який відображає здатність підприємства швидко покрити зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних

активів, зазвичай має бути не меншим за 1. За період 2021-2023 років цей показник відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа), який показує частку власного капіталу у фінансуванні активів, має нормативне значення на рівні 0,5 і більше. У ПП «ВКК «Союзпостачання» він стабільно високий: у 2021 році – 0,949, у 2022 – 0,988, а в 2023 – 0,911. Це свідчить про сильну фінансову автономію підприємства, оскільки його діяльність в основному фінансується за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмвк) демонструє стабільність на рівні 1 у 2022 та 2023 роках, що свідчить про те, що підприємство має повну здатність маневрувати власним капіталом для покриття необоротних активів, що є оптимальним для підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (Кззвок) має тенденцію до зниження: з 16,536 у 2021 році до 9,69 у 2023 році. Хоча цей показник все ще залишається позитивним, його зниження свідчить про зростання запасів або зменшення власних коштів, спрямованих на їх фінансування.

Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства зріс з 0,010 у 2021 році до 0,412 у 2023 році. Нормативне значення для цього показника має бути вище 0, що свідчить про прибутковість діяльності. Значне зростання вказує на те, що підприємство стало більш ефективним у використанні своїх ресурсів для отримання прибутку.

Коефіцієнт рентабельності активів (Кра) також демонструє зростання з 0,010 у 2021 році до 0,283 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів для генерування прибутку. Підприємство стало більш продуктивним у використанні своїх активів.

Загалом, аналіз показників свідчить про позитивну динаміку фінансового стану підприємства, зокрема зростання ліквідності та рентабельності. Однак варто звернути увагу на зниження забезпеченості запасів власними оборотними коштами та значні коливання ліквідності.

На основі наданих в таблиці 2.6 показників, можна розрахувати показник фінансового стану підприємства (ФСП) за формулою 2.1:

$$\text{ФСП} = 0,055 \cdot K_{\text{ал}} + 0,109 \cdot K_{\text{шл}} + 0,164 \cdot K_{\text{фа}} + 0,145 \cdot K_{\text{дзз}} + 0,127 \cdot K_{\text{пзз}} + 0,073 \cdot K_{\text{мвк}} + 0,091 \cdot K_{\text{ззвок}} + 0,018 \cdot K_{\text{рд}} + 0,036 \cdot K_{\text{ра}} + 0,182 \cdot K_{\text{сджз}} \quad (2.1)$$

Якщо результат формули 2.1 $\geq 0,725$, то досліджуваний об'єкт характеризується стабільним фінансовим станом.

Якщо результат $\geq 0,442$ та $< 0,725$, то досліджуваний об'єкт характеризується нестабільним фінансовим станом.

Якщо результат $< 0,442$, то досліджуваний об'єкт характеризується кризовим фінансовим станом.

Показники фінансового стану підприємства (ФСП) за формулою 2.1 розраховані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники фінансового стану багатofакторної моделі оцінки фінансового стану ПП «ВКК «Союзпостачання»

Назва показника	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Зміна (+,-) 2022-2021	На кінець 2023 року	Зміна (+,-) 2023-2022
Показник фінансового стану підприємства (ФСП)	4,46	14,34	9,88	2,83	-11,51

Джерело: складено автором на основі [28]

Отже, фінансовий стан підприємства у таблиці 2.7 демонструє значні коливання за період 2021-2023 років. У 2021 році ФСП був на рівні 4,46, що свідчить про відносну стабільність підприємства. У 2022 році цей показник різко зріс до 14,34, що вказує на суттєве покращення фінансової ситуації завдяки ефективному управлінню ліквідністю та активами. Однак, у 2023 році ФСП знизився до 2,83, що може свідчити про виникнення труднощів у

фінансовій діяльності, пов'язаних із зовнішніми факторами, зокрема війною, а також можливими внутрішніми змінами у структурі активів та зобов'язань компанії.

2.3. Обґрунтування конкурентних переваг підприємства

Обґрунтування конкурентних переваг підприємства є критично важливим етапом у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє визначити, що робить компанію унікальною в порівнянні з конкурентами. Це знання допомагає ефективно формулювати та реалізовувати стратегії, які спрямовані на збільшення частки ринку та підвищення прибутковості. Крім того, чітке обґрунтування конкурентних переваг підвищує довіру інвесторів і партнерів, а також покращує маркетингові стратегії, акцентуючи увагу на унікальних характеристиках продуктів або послуг. Це дозволяє підприємству оптимізувати свої ресурси, швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі та підвищувати лояльність клієнтів, пропонуючи рішення, що відповідають їхнім потребам. Загалом, обґрунтування конкурентних переваг є ключовим елементом для забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції на ринку.

Обґрунтування конкурентних переваг «ВКК «Союзпостачання»» почнемо зі SWOT-аналізу, який наведений у таблиці 2.8.

Висновком таблиці 2.8 може бути те, що «ВКК «Союзпостачання» має конкурентні переваги, такі як висока якість продукції, кваліфікований персонал та сучасне обладнання, що дозволяє їй підтримувати хорошу репутацію на ринку. Підприємство стикається з викликами, такими як обмежений обсяг виробництва та залежність від постачальників, що може впливати на гнучкість та стабільність бізнесу.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз «ВКК «Союзпостачання»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Висока якість продукції, відповідна міжнародним стандартам.	1. Обмежений обсяг виробництва у порівнянні з великими міжнародними компаніями.
2. Наявність кваліфікованих фахівців та постійне навчання персоналу.	2. Залежність від постачальників сировини та компонентів.
3. Використання сучасного обладнання та технологій.	3. Високі витрати на виробництво через імпорتنі сировини.
4. Сильна репутація на ринку очищення повітря.	4. Недостатня присутність на міжнародних ринках.
Можливості	Загрози
1. Розширення на нові ринки, зокрема міжнародні.	1. Конкуренція з боку великих міжнародних виробників фільтрів.
2. Зростаючий попит на екологічні та енергоефективні технології.	2. Зміни у законодавстві та регуляціях у сфері охорони навколишнього середовища.
3. Можливість впровадження нових технологій та інновацій у виробництво.	3. Економічна нестабільність в країні, що може вплинути на попит.
4. Партнерство з міжнародними постачальниками та клієнтами.	4. Зростання цін на сировину і матеріали, що вплине на собівартість продукції.
5. Розширення асортименту .	5. Масштабне вторгнення.

Джерело: складено автором на основі [28].

Зростаючий попит на екологічні рішення та можливість розширення на нові ринки надають компанії шанси для розвитку і зростання. Конкуренція, економічна нестабільність та зміни в законодавстві можуть стати серйозними викликами для компанії, що потребує уважного моніторингу та стратегічного планування.

Наступний інструмент, який допоможе в обґрунтуванні конкурентних переваг підприємства – PEST-аналіз, який проілюстровано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз компанії «ВКК «Союзпостачання»»

Фактор	Опис
Політичні фактори (Political)	1. Регулювання. В Україні існують закони та регуляції, що впливають на виробництво фільтрів і охорону навколишнього середовища. Компанії повинні дотримуватись норм екологічної безпеки. 2. Підтримка з боку держави. Можливість отримання субсидій або державних замовлень для компаній, що займаються виробництвом екологічно чистої продукції.
Економічні фактори (Economic)	1. Економічна стабільність. Зміни в економічній ситуації можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів і попит на продукцію компанії. 2. Курс валют. Оскільки частина сировини імпортується, коливання валютних курсів можуть вплинути на витрати та ціноутворення.
Соціальні фактори (Social)	1. Зміна споживчих звичок. Зростання усвідомленості про екологічні проблеми сприяє підвищенню попиту на фільтри, які забезпечують чистоту повітря. 2. Демографічні зміни. Старіння населення може вплинути на попит на продукцію, пов'язану зі здоров'ям і безпекою.
Технологічні фактори (Technological)	1. Інновації у виробництві. Розвиток нових технологій та матеріалів для виробництва фільтрів дозволяє підвищити якість продукції та зменшити витрати. 2. Автоматизація. Впровадження автоматизованих виробничих ліній покращує ефективність та скорочує витрати.

Джерело: складено автором на основі [28].

Представлений в таблиці 2.9 PEST-аналіз для компанії «ВКК «Союзпостачання» є важливим інструментом, який дозволяє оцінити зовнішні фактори, що можуть вплинути на її діяльність у сфері виробництва фільтрів. Він допомагає виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни, які можуть створити як можливості, так і ризики для бізнесу. Це дозволяє компанії адаптувати свої стратегії, покращити прийняття рішень, підвищити

конкурентоспроможність на ринку та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що в свою чергу сприяє досягненню довгострокових цілей компанії.

Отже, підприємству важливо враховувати політичну ситуацію та регуляції, що можуть вплинути на виробництво та екологічні норми. Це включає дотримання стандартів, що стосуються якості повітря та безпеки продукції. Стан економіки безпосередньо впливає на попит на продукцію компанії. Важливо моніторити економічну стабільність і валютні коливання, оскільки це може вплинути на собівартість та ціни. Зміна споживчих звичок та усвідомленість про екологічні проблеми відкривають нові можливості для продажу продуктів компанії. Важливо адаптуватися до змін у споживчому попиті. Інновації в технологіях виробництва та автоматизація процесів можуть значно підвищити ефективність та якість продукції, що є конкурентною перевагою для «ВКК «Союзпостачання»».

Проаналізуємо основних конкурентів ПП «ВКК «Союзпостачання». На українському ринку можна виділити наступні великі підприємства з виробництва та реалізації фільтрів.

1. Компанія ВЕНТС. Компанія ВЕНТС (Vents) є одним з найбільших виробників вентиляційних систем в Україні та світі. Заснована в 1990-х роках, вона спеціалізується на виробництві повного спектра вентиляційного обладнання: від побутових вентиляторів до промислових систем. Компанія пропонує рішення для житлових, комерційних та промислових об'єктів. Асортимент включає вентилятори, рекуператори, повітропроводи, фільтри та аксесуари. ВЕНТС відома інноваційними підходами, енергоефективністю та експортує свою продукцію у понад 100 країн світу.

Основна мета компанії – створення сучасних вентиляційних рішень, що поєднують енергоефективність та високу продуктивність, відповідаючи міжнародним стандартам. Завдяки інноваціям і високій якості продукції, ВЕНТС забезпечила собі лідерські позиції на ринку вентиляції. Компанія також активно інвестує в розробки нових технологій і підтримує суворий контроль

якості на всіх етапах виробництва, що дозволяє їй утримувати конкурентну перевагу [31].

2. ТОВ «Торговий Дім СКБ Технофільтр». Українська компанія, заснована у 2006 році, що спеціалізується на виробництві та постачанні систем фільтрації. Основна діяльність фірми полягає у виготовленні фільтрів для вентиляційних систем та рукавних фільтрів для аспіраційних систем. Асортимент продукції включає фільтри класу очищення G2–H14, а також спеціалізовані мішки для промислових систем аспірації та накопичувачів пилу.

Компанія активно використовує європейські фільтрувальні матеріали для забезпечення високих стандартів якості, що робить її надійним постачальником для багатьох промислових галузей. "СКБ Технофільтр" також розробляє власні рішення для промислової аспірації та вентиляції, що дозволяє їм конкурувати на українському ринку з іншими виробниками фільтрів. Ключовими партнерами компанії є європейські постачальники, такі як TWE Group, що гарантує якість і технологічність продукції, яку постачає компанія. Основними споживачами продукції є промислові підприємства, деревообробні заводи та виробництва, де потрібна ефективна фільтрація повітря та пилу.

Таким чином, ТОВ "Торговий Дім СКБ Технофільтр" є важливим гравцем на ринку промислової фільтрації в Україні, забезпечуючи клієнтів як вітчизняною продукцією, так і імпортованими матеріалами для фільтрації [32].

3. Компанія AS Filter. Компанія, що спеціалізується на промислових системах фільтрації для очищення повітря, газів та рідин. Вона пропонує широкий асортимент фільтрів, включаючи повітряні, масляні, паливні, гідравлічні та спеціалізовані фільтри для вакуумних насосів і компресорів. Компанія також реалізує продукцію для важкої техніки та промислового обладнання, постачаючи фільтри від відомих брендів, таких як Donaldson, Mann-Filter, WIX, Pall та інші. Основними напрямками діяльності AS Filter є постачання та консультації щодо вибору фільтраційних матеріалів для різних галузей промисловості, включаючи сільське господарство, будівництво та машинобудування.

AS Filter конкурує з такими компаніями, як ПП «ВКК «Союзпостачання», через схожість у видах продукції та ринкові сегменти, зокрема в очищенні повітря та рідин у промислових умовах. AS Filter вирізняється тим, що пропонує широкий асортимент продукції, зокрема фільтри для спецтехніки та компресорів, що робить її привабливою для клієнтів, які працюють із важким обладнанням [33].

4. Компанія Masfilter. Компанія Masfilter є одним із конкурентів для як ПП «ВКК «Союзпостачання» на ринку фільтраційних технологій в Україні. Вона спеціалізується на виробництві високоякісних фільтрів для різних галузей промисловості, включаючи автомобільний, сільськогосподарський та енергетичний сектори. Masfilter виробляє широкий спектр фільтрів, зокрема для повітря, рідин та газів, що робить її конкурентоспроможною в порівнянні з ПП «ВКК «Союзпостачання», яка також пропонує інноваційні рішення для очищення повітря в промислових і комерційних середовищах.

Завдяки своїм інноваційним технологіям та репутації як надійного постачальника, Masfilter приваблює клієнтів у різних секторах, що потенційно може конкурувати з продуктами «ВКК «Союзпостачання» на ринку промислових фільтрів. Водночас, «ВКК «Союзпостачання» має перевагу в гнучкості постачання та адаптації до специфічних умов українського ринку, що може бути визначальним для місцевих клієнтів, які шукають індивідуальні рішення в області повітряної фільтрації [34].

На основі аналізу конкурентів створена порівняльна таблиця основних конкурентів ПП «ВКК «Союзпостачання», яка проілюстрована у Додатку А.

З Додатку А видно, що головним конкурентом для «ВКК «Союзпостачання» можна вважати компанію ВЕНТС. ВЕНТС має значну частку на ринку вентиляційних систем в Україні і пропонує широкий асортимент продукції, включаючи фільтри та інше обладнання для очищення повітря. Розглянемо причини, чому ВЕНТС є важливим конкурентом.

1. Широкий асортимент. ВЕНТС пропонує не тільки фільтри, але й комплексні системи вентиляції, що робить їх рішеннями для різних потреб у промисловості та побуті.

2. Енергоефективність. Компанія активно впроваджує енергоефективні технології, що є актуальним запитом на ринку, особливо в умовах підвищення цін на енергоносії.

3. Міжнародна присутність. ВЕНТС має значний досвід роботи на міжнародних ринках, що дозволяє їм залучати іноземних клієнтів та розширювати свою діяльність за межі України.

4. Репутація та досвід. Компанія була заснована в 1998 році та зарекомендувала себе як надійний постачальник, що підвищує її конкурентоспроможність.

Таким чином, ці фактори роблять ВЕНТС головним конкурентом для «ВКК «Союзпостачання», зокрема в сегменті виробництва та постачання фільтраційних систем і обладнання для очищення повітря.

Висновки до розділу 2.

1. Аналіз внутрішнього середовища свідчить, що компанія «ВКК «Союзпостачання» спеціалізується на виробництві фільтраційних систем для очищення повітря, спрямованих на задоволення потреб в енергоефективних рішеннях для різних галузей, таких як фармацевтика, мікроелектроніка, комерційні та промислові вентиляційні системи. Асортимент продукції компанії включає фільтри HEPA, ULPA, картриджні та панельні моделі, які розроблені для високого рівня очищення й відповідають міжнародним стандартам якості. «ВКК «Союзпостачання» пропонує конкурентоспроможні ціни та надає індивідуальні консультації для своїх клієнтів, забезпечуючи оптимальні рішення для складних завдань у сфері очищення повітря.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що головним конкурентом для «ВКК «Союзпостачання» можна вважати компанію ВЕНТС. ВЕНТС має значну частку на ринку вентиляційних систем в Україні і пропонує широкий

асортимент продукції, включаючи фільтри та інше обладнання для очищення повітря.

2. Активи ПП «ВКК «Союзпостачання» змінювались протягом аналізованого періоду 2021-2023 рр. Сума джерел активів «ВКК «Союзпостачання» зменшилась на 379,5 тис грн на кінець 2022 року порівняно з кінцем 2021 року, але на кінець 2023 року збільшилась на 3386,9 тис грн і склала 16 120,00 тис грн. Показник Бівера є задовільним тільки у 2023 році – 3,188. За моделлю Альтмана ПП «ВКК «Союзпостачання» знаходиться у зоні фінансового ризику, оскільки протягом аналізованого періоду показник $Z < 1,8$, а також має негативну тенденцію до зменшення, але за багатофакторної моделі оцінки фінансового стану $ФСП > 0,442$, що означає, що ПП «ВКК «Союзпостачання» характеризується стабільним фінансовим станом.

3. На ринку фільтраційних систем в Україні «ВКК «Союзпостачання» стикається з жорсткою конкуренцією з боку таких компаній, як ВЕНТС, ТОВ «Торговий Дім СКБ Технофільтр», AS Filter та Masfilter. ВЕНТС виділяється своєю широкою лінійкою продукції та енергоефективними рішеннями, що робить її основним конкурентом. Інші компанії, як-от СКБ Технофільтр, пропонують спеціалізовані рішення, а AS Filter має міцні зв'язки з міжнародними брендами. Усі конкуренти мають свої унікальні сильні сторони, що підкреслює необхідність «ВКК «Союзпостачання» адаптувати свою продукцію та стратегії для підтримки конкурентоспроможності на ринку. В умовах зростаючого попиту на високоефективні фільтраційні рішення, компанії повинні продовжувати інвестувати в інновації та якість продукції, щоб утримувати свої позиції в галузі. «ВКК «Союзпостачання» має конкурентні переваги, такі як висока якість продукції, кваліфікований персонал та сучасне обладнання, що дозволяє їй підтримувати хорошу репутацію на ринку. Підприємство стикається з викликами, такими як обмежений обсяг виробництва та залежність від постачальників, що може впливати на гнучкість та стабільність бізнесу.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «ВКК «СОЮЗПОСТАЧАННЯ»

3.1. Визначення пріоритетних напрямів розробки стратегії розвитку ПП «ВКК «Союзпостачання»

Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства є важливим етапом для ефективного управління та досягнення довгострокових цілей. Розглянемо кілька основних причин, чому це необхідно [38]; [39]; [40]:

1. Оптимізація ресурсів. Визначення пріоритетних напрямків дозволяє підприємству зосередити свої обмежені ресурси (фінанси, людські ресурси, технології) на найбільш перспективних і важливих для розвитку областях.

2. Конкурентні переваги. Визначаючи пріоритети, компанія може зосередитися на тому, що дозволить їй отримати конкурентні переваги на ринку, зокрема через інновації, нові продукти або вдосконалення існуючих.

3. Довгострокова стабільність. Пріоритетні напрямки допомагають забезпечити стабільність підприємства на довгострокову перспективу, зменшуючи ризики, пов'язані з нестабільністю ринку чи змінами в зовнішньому середовищі.

4. Адаптація до змін. Зміни в технологіях, ринкових умовах або законодавстві вимагають швидкої адаптації. Пріоритети допомагають підприємствам бути готовими до таких змін, фокусуючись на важливих аспектах.

5. Покращення ефективності. Чітко визначені напрямки розвитку дозволяють уникнути розпорошення зусиль на другорядні завдання, що може знижувати ефективність і результативність діяльності підприємства.

6. Залучення інвесторів та партнерів. Коли підприємство має чітко визначені пріоритети, це дає інвесторам і партнерам впевненість у стабільному розвитку та здатності досягти поставлених цілей.

Обрані напрямки розробки стратегії розвитку для ПП «ВКК «Союзпостачання» зазначено у рис. 3.1.

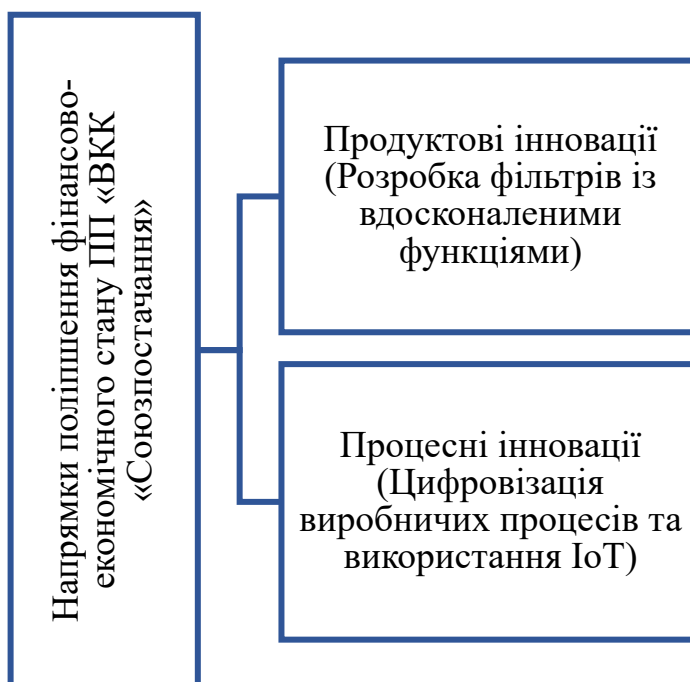


Рис. 3.1. Напрямки поліпшення фінансово-економічного стану ПП «ВКК «Союзпостачання»

(Джерело: складено автором)

З рис. 3.1 видно, що основними напрямками для поліпшення фінансово-економічного стану ПП «ВКК «Союзпостачання» являються наступні інноваційні стратегії.

1. Продуктові інновації, а саме розробка фільтрів із вдосконаленими функціями. Створення фільтрів з новими матеріалами та властивостями, такими як антибактеріальні, антикорозійні та з можливістю переробки, що підвищить попит і дасть конкурентні переваги [41].

2. Процесні інновації, а саме цифровізація виробничих процесів та використання IoT. Інтеграція систем для моніторингу й оптимізації робочих процесів, що дозволить отримувати дані в реальному часі, підвищити ефективність та скоротити витрати. Це також допоможе швидко адаптуватися до змін у виробництві та мінімізувати помилки [42].

Розробка фільтрів із вдосконаленими функціями може стати важливим стратегічним напрямом для ПП «ВКК «Союзпостачання», оскільки вона дозволяє не лише покращити якість продукції, але й задовольнити зростаючі вимоги ринку до інноваційних і екологічних рішень. Розглянемо детально, як це допоможе і що саме включає цей напрямок.

1. Антибактеріальні фільтри. Антибактеріальні фільтри використовують спеціальні матеріали або покриття, що здатні знищувати або запобігати розмноженню бактерій на поверхні фільтра. Це важливо для застосувань, де чистота повітря має критичне значення, таких як медичні установи, фармацевтичні виробництва, лабораторії.

По-перше, це допоможе збільшити попит, адже умовах пандемій та загострення екологічних проблем споживачі все більше звертають увагу на санітарні та здоров'я-зберігаючі аспекти продукції. Антибактеріальні фільтри можуть стати конкурентною перевагою.

По-друге, це відповідає сучасним вимогам. Багато регулюючих органів вимагають, щоб системи вентиляції в медичних і інших спеціалізованих об'єктах використовували фільтри, що зменшують поширення мікробів.

2. Антикорозійні фільтри. Фільтри з антикорозійними властивостями використовують матеріали або покриття, що захищають їх від корозії в агресивних середовищах, таких як хімічно активні гази або вологі умови.

Така інновація розширить ринок, адже фільтри такого виду ідеально підходять для промислових підприємств, де використовуються агресивні хімікати або в умовах підвищеної вологості (наприклад, у хімічній, харчовій та металургійній промисловості).

Крім того, ця інновація являється довговічною та надійною. Антикорозійні фільтри мають більший термін служби, що знижує витрати на обслуговування та заміну фільтрів, а також підвищує довіру клієнтів.

3. Фільтри з можливістю переробки (екологічні фільтри). Фільтри, які можна переробляти або які виготовлені з матеріалів, що підлягають переробці

після використання. Це може включати використання біорозкладних або перероблених матеріалів.

По-перше, це відповідає екологічним стандартам. Більше підприємств і споживачів звертають увагу на екологічні питання, тому фільтри, що підлягають переробці, стають популярними серед екологічно свідомих клієнтів. Це також допомагає компанії відповідати вимогам екологічного законодавства.

По-друге, знизяться витрати на утилізацію. Переробка фільтрів дозволяє знижувати витрати на їх утилізацію, що є важливим фактором для підприємств, що працюють у галузях з високими витратами на утилізацію відходів.

4. Фільтри з багатофункціональними властивостями. Фільтри, які поєднують кілька властивостей, наприклад, антикорозійні, антибактеріальні та високоефективні фільтри в одному продукті. Це дозволяє знижувати витрати на закупівлю кількох видів фільтрів та підвищувати зручність використання для споживачів.

Такі фільтри є зручними для споживачів. Комплексні рішення стають все більш популярними, оскільки вони спрощують закупівлю і обслуговування. Крім того, на ринку існує великий попит на багатофункціональність. Промисловість і навіть побутові споживачі прагнуть до зручності та універсальності, тому багатофункціональні фільтри можуть стати дуже популярними.

Таким чином, розробка фільтрів із вдосконаленими функціями може стати потужним інструментом для вашої компанії в умовах жорсткої конкуренції та зростаючого попиту на екологічні та високотехнологічні рішення. Інноваційні фільтри не тільки відповідають вимогам сучасних стандартів, але й дозволяють вам бути на крок попереду, пропонуючи продукцію, яка відповідає потребам клієнтів і захищає навколишнє середовище.

Проаналізуємо стратегію процесних інновацій, а саме цифровізацію виробничих процесів та використання IoT (Інтернет речей). Це може істотно змінити підхід до управління виробництвом, підвищити його ефективність і знизити витрати [43]; [44].

1. Моніторинг у реальному часі.

– Сенсори та датчики. Встановлення сенсорів на виробничих лініях дозволяє збирати дані про ключові параметри виробництва, наприклад, швидкість роботи обладнання, температуру, вологість, рівень забруднення повітря, енерговитрати тощо. Дані передаються в реальному часі на центральну платформу для аналізу.

– Раннє виявлення проблем. За допомогою зібраних даних можна відслідковувати аномалії, які можуть вказувати на проблеми з обладнанням або з виробничим процесом, такі як зниження ефективності фільтрації або витратні матеріали, що піддаються зносу. Це дозволяє швидко реагувати на проблеми, зменшуючи ризик зупинок або дефектів продукції.

2. Оптимізація виробничих процесів.

– Автоматизація та керування процесами. Виробничі процеси можна автоматизувати за допомогою контролерів, які підключені до IoT-мережі. Це дозволяє автоматично коригувати налаштування обладнання (наприклад, швидкість виробництва або температуру), щоб підтримувати оптимальні умови для виготовлення фільтрів.

– Планування та прогнозування. Аналіз даних про виробничі процеси дозволяє передбачати потреби в матеріалах, компонентах, а також потреби в обслуговуванні обладнання. Наприклад, система може автоматично замовляти необхідні компоненти на основі реального рівня запасів або попиту на продукцію.

3. Зниження витрат та підвищення ефективності.

– Енергозбереження. Використання IoT дозволяє відстежувати енергоспоживання в реальному часі. Це дозволяє оптимізувати використання енергії, виявляючи неефективні ділянки виробництва та знижуючи витрати на електроенергію.

– Зниження витрат на технічне обслуговування. Завдяки сенсорам і аналізу даних можна передбачити потребу в технічному обслуговуванні або

заміні обладнання до того, як воно вийде з ладу. Це дозволяє знижувати витрати на ремонт та продовжувати роботу без зупинок.

4. Покращення якості продукції.

– Контроль якості в реальному часі. Використання IoT для контролю за якістю продукції в процесі виробництва дозволяє автоматично виявляти дефекти фільтрів (наприклад, недостатню ефективність очищення або порушення технології виготовлення). Це дозволяє швидко виявляти та виправляти помилки.

– Точність виробничих налаштувань. Підключення до IoT системи дозволяє постійно коригувати параметри виробництва, забезпечуючи високу точність і якість кожної одиниці продукції.

5. Збір та аналіз великих даних (Big Data) [45].

– Аналіз продуктивності. Із великим обсягом даних, які збираються під час виробництва, можна проводити глибокий аналіз для визначення тенденцій, слабких місць у виробничих процесах, а також можливостей для подальшого вдосконалення.

– Прогнозування попиту та оптимізація запасів. Дані, отримані через IoT, дозволяють прогнозувати попит на продукцію та оптимізувати управління запасами, зменшуючи ризик надлишкових запасів або дефіциту.

6. Гнучкість і адаптивність до змін. Завдяки цифровим технологіям, компанія може швидко адаптувати виробничі лінії до змін у вимогах ринку або клієнтів, наприклад, зміни в характеристиках фільтрів або зміну виробничих обсягів.

7. Покращення взаємодії з клієнтами. За допомогою IoT можна збирати дані про використання фільтрів у клієнтів, що дозволяє пропонувати персоналізовані рішення, а також забезпечувати кращу підтримку та сервіс.

Отже, цифровізація та IoT виводять виробництво на новий рівень, дозволяючи ПП «ВКК «Союзпостачання» досягати більш високої ефективності, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та оперативно адаптуватися

до змін на ринку. Впровадження таких технологій також сприяє покращенню обслуговування клієнтів та створенню конкурентних переваг.

3.2. Економічне обґрунтування програми інноваційного розвитку підприємства

Розрахуємо, який прибуток отримає компанія на наступні 3 роки після введення інновацій. Збільшення доходів планується збільшитись на 20% щорічно за рахунок таких факторів:

1. Оптимізація виробництва. Впровадження систем для моніторингу та аналізу даних у реальному часі (IoT) дозволить значно покращити ефективність виробництва. Системи IoT можуть моніторити всі етапи виробництва, визначати можливі проблеми та попереджати про необхідність технічного обслуговування обладнання. Це дозволить уникати простоїв, що призведе до збільшення обсягів виробництва без додаткових витрат.

2. Прискорення адаптації до змін. Завдяки інтеграції систем для швидкого реагування на зміни в процесах, компанія зможе швидше адаптуватися до нових умов ринку (наприклад, змін у попиті на певні типи фільтрів), що забезпечить стабільність доходів навіть при зовнішніх змінах.

3. Підвищення якості продукції. Системи моніторингу також дозволяють контролювати якість на всіх етапах виробництва, знижуючи кількість дефектів і браку, що підвищить довіру клієнтів та дозволить збільшити продажі через позитивну репутацію.

4. Нові функціональні можливості фільтрів. Розробка фільтрів з додатковими властивостями, такими як антибактеріальні, антикорозійні або фільтри з можливістю переробки, може значно підвищити попит на продукцію. Більше компаній і споживачів будуть готові платити більше за такі інноваційні продукти, оскільки вони відповідають вимогам здоров'я, екології та ефективності. Це дозволить підвищити ціну продукції без зниження попиту.

5. Конкурентні переваги. Інноваційні фільтри, які мають унікальні властивості, допоможуть вашій компанії виділитися серед конкурентів. Це дозволить залучити нових клієнтів, збільшити обсяги продажів і отримати вищу маржу. Інноваційні продукти також можуть допомогти виходу на нові ринки, де високі вимоги до якості повітря, наприклад в охороні здоров'я або фармацевтичній галузі.

6. Збільшення попиту. Впровадження таких фільтрів також дозволить збільшити обсяги реалізації завдяки додатковому попиту, що виникне від нових груп клієнтів. Сильний акцент на екологічності та ефективності продукції дозволить досягнути зростання продажів, особливо якщо буде розширено асортимент.

Планується зниження витрат на 10% щорічно за рахунок таких факторів:

1. Моніторинг в реальному часі. Використання IoT-систем дозволяє постійно відслідковувати параметри виробництва (наприклад, температуру, вологість, витрату енергії, стан обладнання) в реальному часі. Це дозволяє оперативно виявляти проблеми, що можуть призвести до зупинок виробництва або зниження ефективності. Кожен такий випадок може бути попереджений або виправлений, що мінімізує непотрібні витрати на ремонти, заміну матеріалів або простій обладнання.

2. Оптимізація використання ресурсів. Системи моніторингу допомагають оптимізувати використання ресурсів, таких як електроенергія, сировина та матеріали. Наприклад, автоматизація контролю за споживанням енергії дозволяє значно зменшити витрати на електрику, а більш ефективне використання сировини зменшує відходи та втрати.

3. Прогнозування та планування. Завдяки аналітиці даних, зібраних IoT-системами, можна точно прогнозувати потреби у матеріалах і сировині, що дозволить закуповувати їх в оптимальних кількостях та вчасно, знижуючи витрати на надлишкові запаси.

4. Зниження витрат на обслуговування обладнання. Інтеграція сенсорів та систем для прогнозування технічного обслуговування дозволить зменшити

витрати на непланові ремонти, адже система передбачатиме знос деталей та дозволить здійснювати їх заміну ще до того, як виникне серйозна поломка.

5. Автоматизація процесів. Запровадження автоматизованих систем для управління виробничими процесами дозволяє зменшити потребу в робочій силі для рутинних завдань, що також знижує витрати на заробітну плату. Підвищення автоматизації і зменшення участі людини в процесах дозволяє знизити помилки та покращити продуктивність.

6. Зниження витрат на сировину та матеріали. Використання нових матеріалів з покращеними характеристиками (наприклад, більш довговічних, з можливістю повторного використання або переробки) дозволить зменшити витрати на сировину в довгостроковій перспективі. Наприклад, антикорозійні фільтри можуть працювати довше, знижуючи необхідність в частій заміні продукції.

7. Екологічні та економічно вигідні рішення. Розробка фільтрів з можливістю переробки дозволяє зменшити витрати на утилізацію відходів та сировину, що дозволить знизити витрати на закупівлю нових матеріалів.

Таким чином, у таблиці 3.1 подані розрахунки прибутку, який отримає компанія на наступні 3 роки після введення інновацій.

Таблиця 3.1

Розрахунки прибутку, який отримає компанія на наступні 3 роки після введення інновацій, тис грн

Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Доходи	15 388,80	$15388,80 \times 1.20 = 18466,56$	$18466,56 \times 1.20 = 22159,87$	$22159,87 \times 1.20 = 26591,84$
Витрати	9 833,50	$9833,50 \times 0.90 = 8850,15$	$8850,15 \times 0.90 = 7965,14$	$7965,14 \times 0.90 = 7168,63$
Чистий прибуток	5 555,30	$18466,56 - 8850,15 = 9616,41$	$22159,87 - 7965,14 = 14194,73$	$26591,84 - 7168,63 = 19423,21$

Джерело: розраховано автором за даними [28].

З таблиці 3.1 видно, що у 2025 році чистий прибуток збільшився на 47,6% порівняно з 2024 роком. Це дуже сильний приріст, що показує, що нові стратегії (цифровізація та вдосконалення фільтрів) мають великий вплив на фінансові результати. Такий різкий ріст може бути результатом початкового впровадження інновацій, коли ефект від нових технологій і продуктів відчувається швидко.

У 2026 році прибуток зросте ще на 36,9% порівняно з попереднім роком. Хоча темпи зростання трохи знизилися, це все ще вражаючий результат. Зниження темпів зростання може бути природнім, оскільки більша частина потенціалу для зростання вже була реалізована в перші два роки. Однак це не означає, що вплив інновацій зменшується – компанія все одно продовжує покращувати свої фінансові показники.

Розглянемо стартові витрати на впровадження двох інноваційних стратегій у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стартові витрати на впровадження інноваційних стратегій

Позиція для закупівлі	Одиниці виміру	Ціна за одиницю, грн	Загальна сума, грн
1	2	3	4
Антибактеріальні добавки	150 кг	310	46 500
Антикорозійні добавки	150 кг	350	52 500
Екологічні матеріали для корпусів	500 од.	150	75 000
Витратні матеріали для дослідних випробувань	-	-	24 000
Технічні умови	1 од.	10000	10 000
Датчики IoT для моніторингу виробничих процесів (температура, вологість, тиск)	10 од.	7000	70 000
Датчики вібрації IoT	7 од.	5500	38 500

Продовження табл. 3.2

Програмне забезпечення для обробки великих даних	1 од.	35000	35 000 (на рік)
Хмарне сховище для даних	1 од.	2300 (на місяць)	27600 (на рік)
Пристрої моніторингу енергоспоживання IoT	7 од.	3800	26 000
Послуги з установки та налаштування	1 од.	9000	9 000
Промисловий маршрутизатор/шлюз	1 од.	9000	9 000
Навчання персоналу роботи з новими матеріалами для виробництва фільтрів	1 од.	9000	14 000
Навчання персоналу роботи з з експлуатації та обслуговування системи IoT	1 заняття	1	11 000
Маркетингові дослідження	1 од.	25000	25 000
Всього	-	-	473 100

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.2 видно, що вартість початкових інвестицій на реалізацію двох інноваційних стратегій складає 473 100 грн.

Для розрахунку показників ефективності інноваційних стратегій розрахуємо чистий прибуток від реалізації стратегій. Результати розрахунків надані у таблиці 3.3.

В таблиці 3.3 надані розрахунки чистого прибутку від впровадження новацій за роками реалізації проєкту.

Отже, чистий прибуток за 3 роки реалізації проєкту впровадження інноваційних стратегій складатиме 2 800 000 грн.

Таблиця 3.3

Чистий прибуток від реалізації стратегій

Назва показника	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий прибуток, грн	750 000	950 000	1 100 000

Джерело: розраховано автором

На основі проведених розрахунків стартових витрат на впровадження нових і чистого прибутку від реалізації впроваджень Розрахуємо доцільність проєкту впровадження інноваційних стратегій.

Для доказу доцільності впровадження інноваційних проєктів розрахуємо показники ефективності: чистий дисконтований дохід (NPV), дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проєкту; індекс прибутковості (PI), дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації проєкту; середню норму рентабельності (ARR, %), яка показує співвідношення між середньорічними надходженнями та початковими інвестиціями; період окупності (PBP), дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції [47].

Розрахунок основних критеріїв ефективності підприємницького проєкту надано у Додатку Б.

Результати розрахунку основних критеріїв ефективності підприємницького проєкту надані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати розрахунку показників ефективності інноваційних стратегій

Показники	Значення
1	2
Початкові інвестиції, грн	473 100
Грошовий потік, грн	2 800 000
Чиста теперішня вартість (NPV), грн	2 326 900

Продовження табл. 3.4

1	2
Індекс прибутковості (PI), коефіцієнт	5,92
Рентабельність інвестицій (ARR) , %	4,92
Період окупності (PBP), міс.	6

Джерело: розраховано автором

Таким чином, розрахунки таблиці 3.4 стверджують, що для компанії ПП «ВКК «Союзпостачання» впровадження інноваційної стратегії є економічно вигідним. Початкові інвестиції в розмірі 473 100 грн необхідні для реалізації проєкту, що передбачає розвиток нових технологій та продуктів. Очікуваний грошовий потік, що складе 2 800 000 грн за три роки, забезпечує значну віддачу від інвестицій.

Чиста теперішня вартість (NPV) проєкту становить 2 326 900 грн, що свідчить про економічну вигідність, оскільки сума доходів перевищує витрати.

Індекс прибутковості на рівні 5,92 означає, що кожна витрачена гривня приносить 5,92 грн прибутку, що є показником високої ефективності інвестицій.

Рентабельність у розмірі 4,92 вказує на високий рівень доходу від кожної витраченої гривні.

Період окупності проєкту складає всього 6 місяців, що підтверджує швидку віддачу інвестицій і підкреслює низький рівень ризику для компанії.

Загалом, розраховані показники ефективності впровадження інвестицій свідчать про те, що інноваційна стратегія має високий потенціал для розвитку компанії, сприяючи її фінансовому зростанню та зміцненню конкурентних позицій.

3.3. Прогнозні тенденції розвитку ПП «ВКК «Союзпостачання» після запровадження стратегічних заходів

Прогнозні тенденції розвитку ПП «ВКК «Союзпостачання» після запровадження інновацій, таких як цифровізація виробничих процесів, використання IoT для моніторингу і оптимізації процесів, а також розробка фільтрів з вдосконаленими функціями, можна прогнозувати за наступними напрямками.

1. Зростання фінансових показників.

1.1. Збільшення доходів від продажів. Запровадження інноваційних технологій і нових продуктів дозволить значно збільшити обсяг продажів. Випуск фільтрів з удосконаленими функціями (антибактеріальні, антикорозійні, перероблені матеріали) сприятиме залученню нових клієнтів і розширенню ринку збуту. Це відкриє нові можливості на місцевих і міжнародних ринках, що призведе до зростання доходів.

1.2. Підвищення маржі і прибутковості. Інновації дозволять знижувати собівартість продукції завдяки автоматизації та оптимізації виробничих процесів. Це в свою чергу збільшить маржу і покращить загальну прибутковість компанії. Вдосконалення продуктів, яке дозволить продавати їх за вищими цінами, також підвищить прибутковість підприємства.

1.3. Зростання обсягу реалізації. Впровадження інновацій дозволить підприємству розширити асортимент продукції, що дасть змогу не тільки задовольнити більше потреб клієнтів, але й залучити нових споживачів. Це призведе до збільшення обсягу реалізації, оскільки інноваційні фільтри будуть більш привабливими для різних секторів ринку.

1.4. Зростання ринкової частки. Завдяки конкурентоспроможним продуктам і вдосконаленим виробничим процесам компанія зможе збільшити свою частку на ринку. Нові функціональні можливості фільтрів, такі як антикорозійність та антибактеріальність, дозволять бізнесу запропонувати унікальні рішення для споживачів, що зміцнить позиції на ринку.

1.5. Покращення фінансової стабільності і стійкості. Збільшення доходів і прибутку дозволить підприємству покращити фінансову стабільність. Це дозволить зменшити фінансові ризики, підвищити кредитоспроможність і забезпечити сталий розвиток компанії в умовах змінюваного ринку. Вища фінансова стійкість також створить умови для залучення нових інвестицій та партнерств.

1.6. Покращення фінансової звітності. Інновації, зокрема цифровізація процесів, дозволять покращити фінансову звітність підприємства. Впровадження нових технологій забезпечить точніший облік витрат, доходів і прибутку, що зробить фінансові результати більш прозорими. Це також дозволить зменшити час на підготовку звітності і мінімізувати помилки у фінансових розрахунках.

2. Зниження витрат.

2.1. Зниження витрат на виробництво. Запровадження інноваційних технологій і цифрових рішень дозволяє значно оптимізувати виробничі процеси. Наприклад, автоматизація виробничих ліній і використання систем IoT для моніторингу та управління дозволяють знизити витрати на ручну працю та мінімізувати людські помилки, що зменшує втрати і потребу в ресурсах для корекції.

2.2. Оптимізація витрат на сировину і матеріали. Інтеграція систем моніторингу та аналізу дозволяє підприємству точніше контролювати використання сировини та матеріалів. Це дозволяє знизити їх витрати, оскільки автоматизовані процеси дозволяють краще планувати замовлення, уникати надлишкових закупівель та зменшувати втрати в процесі виробництва. Вдосконалення технологій виготовлення фільтрів також може зменшити споживання матеріалів.

2.3. Зниження енергетичних витрат. Цифровізація виробництва та оптимізація процесів також дозволяють знизити енергоспоживання. Встановлення енергозберігаючих технологій, автоматизація регулювання температури та інших параметрів у виробничих процесах дозволяють

ефективніше використовувати енергоресурси і знижувати їх витрати. Крім того, це може включати використання відновлювальних джерел енергії або впровадження більш ефективного освітлення та вентиляції.

2.4. Зниження витрат на зберігання та логістику. Інноваційні рішення, зокрема впровадження більш точних систем управління запасами та автоматизованих складських технологій, дозволяють зменшити витрати на зберігання та транспортування. Точне планування і моніторинг допомагають уникати надмірних запасів і затримок в доставці, що знижує логістичні витрати та покращує ефективність використання складських приміщень.

2.5. Зниження витрат на утримання та обслуговування обладнання. Завдяки використанню систем IoT для моніторингу стану обладнання та прогнозування потреб у його обслуговуванні можна зменшити витрати на ремонт та заміну несправних одиниць. Цифрові рішення дозволяють своєчасно виявляти потенційні проблеми та проводити профілактичне обслуговування, що допомагає уникнути великих витрат на аварійні ремонти та зупинку виробництва.

2.6. Зниження витрат на маркетинг і продажі. Інноваційні цифрові інструменти, такі як автоматизація маркетингових кампаній, аналіз даних і точний таргетинг, дозволяють зменшити витрати на рекламу та маркетинг, одночасно підвищуючи ефективність комунікації з клієнтами. Це дозволяє точніше визначати цільову аудиторію і зменшити витрати на непотрібну або малоефективну рекламу.

2.7. Зниження витрат на управлінські процеси. Цифровізація також допомагає зменшити витрати на управлінські процеси завдяки автоматизації фінансового обліку, планування та звітності. Це дозволяє скоротити кількість операцій, зменшити потребу в ресурсах для обробки даних і покращити ефективність управління.

3. Покращення конкурентоспроможності.

3.1. Прискорення часу виходу на ринок. Використання інноваційних технологій і автоматизованих систем дозволяє скоротити час на розробку нових

продуктів і їх випуск на ринок. Завдяки використанню систем моніторингу та оптимізації виробничих процесів можна швидше реагувати на зміни в потребах ринку, оперативно адаптуючи асортимент. Це дозволяє підприємству бути більш гнучким і швидким у порівнянні з конкурентами, що може дати суттєву перевагу.

3.2. Підвищення якості та надійності продукції. Інвестиції в нові технології та матеріали дозволяють виробляти більш високоякісні та надійні фільтри. Покращення якості продукції допомагає зміцнити імідж компанії на ринку, підвищити довіру клієнтів та зменшити кількість рекламаций. Це може стати важливим фактором конкурентної переваги, оскільки споживачі зазвичай віддають перевагу продукції, яка є більш надійною та довговічною.

3.3. Зниження собівартості продукції. Впровадження інноваційних рішень у виробництві та управлінні дозволяє знижувати собівартість продукції. Завдяки автоматизації процесів, використанню ефективніших матеріалів і зниженню витрат на енергоспоживання, компанія може виробляти фільтри з меншою собівартістю, що дозволить знизити ціни на продукцію або збільшити маржу. Це є важливим конкурентним фактором, особливо в умовах ринкової конкуренції.

3.4. Розширення каналів збуту. Інновації в маркетингових стратегіях, такі як цифрові платформи для продажу або онлайн-канали, дозволяють розширити географію продажів та залучити нових клієнтів. Використання цифрових інструментів для аналізу ринку, таргетованої реклами та управління відносинами з клієнтами дозволяє компанії бути більш ефективною в залученні та утриманні клієнтів, що також сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

3.5. Покращення сервісу та підтримки клієнтів. Впровадження нових технологій у сфері обслуговування клієнтів, таких як автоматизовані системи підтримки, чат-боти та інші інструменти, дозволяє значно підвищити рівень сервісу. Швидкий і ефективний сервіс є важливим чинником для клієнтів, і наявність добре організованої підтримки може стати важливою перевагою для компанії у конкурентному середовищі.

3.6. Залучення нових партнерів та інвесторів. Інноваційна діяльність компанії може бути сигналом для потенційних партнерів і інвесторів про стабільний розвиток і зростання. Стратегії, що включають нові технології та вдосконалення продукції, дозволяють підприємству виглядати привабливо для зовнішніх інвесторів, що може сприяти залученню додаткових ресурсів для розширення та розвитку.

4. Розвиток персоналу та управлінських процесів.

4.1. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Для того щоб компанія успішно впроваджувала інновації, необхідно інвестувати в розвиток своїх співробітників. Проведення тренінгів і навчальних програм з нових технологій, управлінських підходів, а також спеціалізованих курсів з автоматизації виробничих процесів дозволяє підвищити кваліфікацію працівників і підготувати їх до роботи з новими технологіями. Це дає змогу зменшити ймовірність помилок через непорозуміння чи недостатнє володіння новими інструментами, а також збільшує загальну ефективність роботи підприємства.

4.2. Створення програм розвитку лідерства. Розвиток управлінських процесів також включає створення та впровадження програм для розвитку лідерських якостей серед керівників різних рівнів. Це дає можливість підприємству мати сильних лідерів, здатних ефективно управляти змінами, мотивувати колектив до досягнення високих результатів і впроваджувати інноваційні стратегії. Програми лідерства допомагають менеджерам краще розуміти потреби команди, підвищувати її мотивацію та сприяти покращенню корпоративної культури.

4.3. Впровадження системи мотивації. Одним з важливих аспектів розвитку персоналу є створення ефективної системи мотивації. Це може включати фінансові бонуси, премії за досягнення цілей, програми професійного розвитку або додаткові соціальні пільги. Система мотивації дозволяє залучити висококваліфікованих спеціалістів, утримувати цінних співробітників та підвищувати продуктивність праці. Важливо також, щоб мотивація

співробітників була пов'язана з досягненням стратегічних цілей компанії, таких як впровадження нових технологій чи розширення ринку.

4.4. Оптимізація управлінських процесів через цифровізацію. Для підвищення ефективності управлінських процесів можна впровадити системи автоматизації та цифрові платформи для управління проектами, комунікацією, фінансовими потоками та іншими аспектами діяльності підприємства. ERP (система планування ресурсів підприємства) або CRM (система управління взаєминами з клієнтами) допомагають зберігати всі дані в єдиній базі, що дозволяє знижувати ймовірність помилок, швидко реагувати на зміни і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальної інформації.

4.5. Покращення комунікації в команді. Важливим фактором для успішного розвитку персоналу є покращення внутрішньої комунікації. Це може бути досягнуто через регулярні наради, використання сучасних платформ для онлайн-спілкування, створення ефективних каналів зворотного зв'язку для співробітників. Чим краща комунікація всередині команди, тим швидше можна адаптуватися до змін, оперативно вирішувати проблеми і досягати поставлених цілей.

4.6. Упровадження гнучких методів управління. Для підвищення ефективності управлінських процесів необхідно впроваджувати гнучкі методи управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Використання Agile-методів у проектному управлінні, для прикладу, дає змогу швидше реагувати на потреби клієнтів, адаптувати плани відповідно до нових обставин і працювати над декількома проектами одночасно з високою ефективністю. Такий підхід дозволяє швидше впроваджувати інновації та досягати бажаних результатів.

4.7. Розвиток корпоративної культури. Зміни в організації також вимагають розвитку корпоративної культури, що підтримує інновації, відкритість до нових ідей і підвищену відповідальність. Створення сприятливого робочого середовища, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї, брати на себе ініціативу та вносити пропозиції щодо покращення

процесів, дозволяє зберегти високий рівень інноваційного потенціалу компанії. Це також сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності персоналу.

4.8. Впровадження ефективного контролю за результатами. Для того щоб забезпечити ефективність управлінських процесів, необхідно регулярно проводити моніторинг і оцінку виконання планів і завдань. Це включає в себе використання ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють відслідковувати результати діяльності підприємства та окремих працівників. Такий контроль дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця в процесах і коригувати стратегії для досягнення кращих результатів.

5. Довгострокова стійкість і розвиток.

5.1. Сталий розвиток через інновації. Довгострокова стійкість підприємства безпосередньо залежить від здатності компанії до інновацій. Запровадження нових технологій, розробка продукції з вдосконаленими характеристиками (наприклад, фільтрів з новими властивостями) дозволяє не тільки підтримувати конкурентоспроможність, але й розширювати ринкові можливості. Інновації дозволяють зберігати інтерес споживачів до продукції підприємства, збільшувати частку на ринку і забезпечувати постійний ріст. Сталий розвиток через інновації забезпечує довготривале економічне зростання та дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін в умовах ринку.

5.2. Екологічна відповідальність. Однією з важливих складових довгострокової стійкості є екологічна відповідальність. Компанії, які активно впроваджують стратегії енергоефективності, використовують екологічно чисті матеріали та знижують викиди в атмосферу, не тільки відповідають вимогам сучасного законодавства, але й створюють позитивний імідж серед споживачів та інвесторів. Екологічно стійкі практики дозволяють підприємству не тільки мінімізувати витрати на енергоресурси, але й знизити ризики, пов'язані з екологічними штрафами або змінами в регуляціях.

5.3. Диверсифікація бізнесу. Для досягнення довгострокової стійкості підприємство повинно диверсифікувати свої джерела доходів. Це можна

зробити через розширення асортименту продукції або послуг, освоєння нових ринків чи сегментів, або ж через інвестиції в інші галузі. У випадку компанії, яка займається виробництвом фільтрів, це може бути розробка нових видів фільтрів для інших сфер, таких як медична індустрія, енергетика чи водоочищення. Диверсифікація дозволяє знижувати залежність від одного продукту чи ринку і зменшує ризики, пов'язані з коливаннями попиту на певну продукцію.

5.4. Побудова корпоративної культури. Довгострокова стійкість також залежить від корпоративної культури компанії. Створення середовища, яке підтримує інновації, стимулює постійне навчання та розвиток співробітників, а також заохочує взаємодію та колективну роботу, сприяє підвищенню ефективності та лояльності працівників. Це дозволяє залучати та утримувати талановитих співробітників, що є важливим фактором для стійкості компанії в умовах змінюваного ринку.

5.5. Соціальна відповідальність. Підприємства, які активно беруть участь у соціальних ініціативах, таких як благодійність, підтримка місцевих громад, створення робочих місць або розвиток освіти, мають позитивний імідж серед громадськості та влади. Це підвищує репутацію компанії, залучає лояльних споживачів і може навіть сприяти отриманню податкових пільг чи інших стимулів від держави. Взаємодія з місцевими громадами та суспільством може бути важливим фактором для стабільного розвитку та довгострокової стійкості.

Висновки до розділу 3.

1. Основними напрямками для поліпшення фінансово-економічного стану ПП «ВКК «Союзпостачання» являються наступні інноваційні стратегії: продуктові інновації, а саме розробка фільтрів із вдосконаленими функціями. Створення фільтрів з новими матеріалами та властивостями, такими як антибактеріальні, антикорозійні та з можливістю переробки, що підвищить попит і дасть конкурентні переваги; процесні інновації, а саме цифровізація виробничих процесів та використання IoT. Інтеграція систем для моніторингу й

оптимізації робочих процесів, що дозволить отримувати дані в реальному часі, підвищити ефективність та скоротити витрати. Це також допоможе швидко адаптуватися до змін у виробництві та мінімізувати помилки.

2. Після введення інноваційних стратегій розраховані планові показники прибутку, який отримає підприємство у наступні 3 роки. У 2025 році чистий прибуток збільшиться на 47,6% порівняно з 2024 роком. Це дуже сильний приріст, що показує, що нові стратегії (цифровізація та вдосконалення фільтрів) мають великий вплив на фінансові результати. Такий різкий ріст може бути результатом початкового впровадження інновацій, коли ефект від нових технологій і продуктів відчувається швидко. У 2026 році прибуток зріс ще на 36,9% порівняно з попереднім роком.

Для компанії ПП «ВКК «Союзпостачання» впровадження інноваційної стратегії є економічно вигідним. Початкові інвестиції в розмірі 473 100 грн необхідні для реалізації проекту, що передбачає розвиток нових технологій та продуктів. Очікуваний грошовий потік, що складе 2 800 000 грн за три роки, забезпечує значну віддачу від інвестицій.

Розраховані показники ефективності впровадження інвестицій свідчать, що інноваційна стратегія має високий потенціал для розвитку компанії, сприяючи її фінансовому зростанню та зміцненню конкурентних позицій.

Чиста теперішня вартість (NPV) проекту становить 2 326 900 грн, що свідчить про економічну вигідність, оскільки сума доходів перевищує витрати.

Індекс прибутковості на рівні 5,92 означає, що кожна витрачена гривня приносить 5,92 грн прибутку, що є показником високої ефективності інвестицій.

Рентабельність інвестицій у розмірі 4,92% вказує на високий рівень доходу від кожної витраченої гривні.

Період окупності проекту складає всього 6 місяців, що підтверджує швидку віддачу інвестицій і підкреслює низький рівень ризику для компанії.

3. Прогнозні тенденції розвитку ПП «ВКК «Союзпостачання» після запровадження інновацій, таких як цифровізація виробничих процесів,

використання IoT для моніторингу і оптимізації процесів, а також розробка фільтрів з вдосконаленими функціями, можна прогнозувати за наступними напрямками: зростання фінансових показників, зниження витрат, покращення конкурентоспроможності, розвиток персоналу та управлінських процесів, довгострокова стійкість і розвиток.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки. Основні з яких такі.

1. Сутність управління стратегічним розвитком підприємства полягає в чіткому визначенні стратегічних орієнтирів розвитку, розробці відповідних стратегій, планів та заходів для досягнення поставлених цілей. Стратегічний розвиток – це план дій компанії, який охоплює як довгострокові, так і короткострокові цілі. Вона базується на конкурентних перевагах і містить конкретний набір завдань, виконання яких є ключовим для досягнення цих цілей. До основних етапів стратегічного розвитку підприємства входять: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії, бачення та стратегічних цілей, розробка стратегій розвитку, реалізація стратегічних планів, контроль та коригування стратегії.

2. Все різноманіття загальних стратегій можна звести до чотирьох основних типів: стратегія зростання (внутрішнє або зовнішнє), стратегія стабілізації, стратегія виживання, стратегія скорочення (відступу). Окрім загальних стратегій існують стратегії підтримки: функціональна, ресурсна, товарна.

До інноваційного стратегічного розвитку входять такі види стратегій: продуктові інновації, процесні інновації, маркетингові інновації, організаційні інновації, моделі бізнесу, технологічні інновації, соціальні інновації, інновації в управлінні, інновації у споживчому досвіді, інновації в постачанні та ланцюгу поставок.

3. До етапів вибору стратегії можна віднести: аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, формулювання місії та цілей, оцінка поточного стану підприємства, вибір стратегічних альтернатив, оцінка та вибір стратегії, реалізація стратегії, моніторинг та корекція. Основні методи, які використовуються для обґрунтування стратегічних рішень, включають: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод матриці BCG, матриця GE/McKinsey, аналіз конкурентних сил Портера, метод сценаріїв, аналіз ланцюга цінностей Портера,

аналіз точки безбитковості, аналіз точки безбитковості, фінансовий аналіз (метод аналізу ROI, NPV, IRR).

4. Аналіз внутрішнього середовища свідчить, що компанія «ВКК «Союзпостачання» спеціалізується на виробництві фільтраційних систем для очищення повітря, спрямованих на задоволення потреб в енергоефективних рішеннях для різних галузей, таких як фармацевтика, мікроелектроніка, комерційні та промислові вентиляційні системи. Асортимент продукції компанії включає фільтри HEPA, ULPA, картриджні та панельні моделі, які розроблені для високого рівня очищення й відповідають міжнародним стандартам якості. «ВКК «Союзпостачання» пропонує конкурентоспроможні ціни та надає індивідуальні консультації для своїх клієнтів, забезпечуючи оптимальні рішення для складних завдань у сфері очищення повітря.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що головним конкурентом для «ВКК «Союзпостачання» можна вважати компанію ВЕНТС. ВЕНТС має значну частку на ринку вентиляційних систем в Україні і пропонує широкий асортимент продукції, включаючи фільтри та інше обладнання для очищення повітря.

5. Активи ПП «ВКК «Союзпостачання» змінювались протягом аналізованого періоду 2021-2023 рр. Сума джерел активів «ВКК «Союзпостачання» зменшилась на 379,5 тис грн на кінець 2022 року порівняно з кінцем 2021 року, але на кінець 2023 року збільшилась на 3386,9 тис грн і склала 16 120,00 тис грн. Показник Бівера є задовільним тільки у 2023 році – 3,188. За моделлю Альтмана ПП «ВКК «Союзпостачання» знаходиться у зоні фінансового ризику, оскільки протягом аналізованого періоду показник $Z < 1,8$, а також має негативну тенденцію до зменшення, але за багатофакторної моделі оцінки фінансового стану ФСП $> 0,442$, що означає, що ПП «ВКК «Союзпостачання» характеризується стабільним фінансовим станом.

6. На ринку фільтраційних систем в Україні «ВКК «Союзпостачання» стикається з жорсткою конкуренцією з боку таких компаній, як ВЕНТС, ТОВ «Торговий Дім СКБ Технофільтр», AS Filter та Masfilter. ВЕНТС виділяється

своєю широкою лінійкою продукції та енергоефективними рішеннями, що робить її основним конкурентом. Інші компанії, як-от СКБ Технофільтр, пропонують спеціалізовані рішення, а AS Filter має міцні зв'язки з міжнародними брендами. Усі конкуренти мають свої унікальні сильні сторони, що підкреслює необхідність «ВКК «Союзпостачання» адаптувати свою продукцію та стратегії для підтримки конкурентоспроможності на ринку. В умовах зростаючого попиту на високоефективні фільтраційні рішення, компанії повинні продовжувати інвестувати в інновації та якість продукції, щоб утримувати свої позиції в галузі. «ВКК «Союзпостачання» має конкурентні переваги, такі як висока якість продукції, кваліфікований персонал та сучасне обладнання, що дозволяє їй підтримувати хорошу репутацію на ринку. Підприємство стикається з викликами, такими як обмежений обсяг виробництва та залежність від постачальників, що може впливати на гнучкість та стабільність бізнесу.

7. Основними напрямками для поліпшення фінансово-економічного стану ПП «ВКК «Союзпостачання» являються наступні інноваційні стратегії: продуктові інновації, а саме розробка фільтрів із вдосконаленими функціями. Створення фільтрів з новими матеріалами та властивостями, такими як антибактеріальні, антикорозійні та з можливістю переробки, що підвищить попит і дасть конкурентні переваги; процесні інновації, а саме цифровізація виробничих процесів та використання IoT. Інтеграція систем для моніторингу й оптимізації робочих процесів, що дозволить отримувати дані в реальному часі, підвищити ефективність та скоротити витрати. Це також допоможе швидко адаптуватися до змін у виробництві та мінімізувати помилки.

8. Після введення інноваційних стратегій розраховані планові показники прибутку, який отримає підприємство у наступні 3 роки. У 2025 році чистий прибуток збільшиться на 47,6% порівняно з 2024 роком. Це дуже сильний приріст, що показує, що нові стратегії (цифровізація та вдосконалення фільтрів) мають великий вплив на фінансові результати. Такий різкий ріст може бути результатом початкового впровадження інновацій, коли ефект від нових

технологій і продуктів відчувається швидко. У 2026 році прибуток зріс ще на 36,9% порівняно з попереднім роком.

Для компанії ПП «ВКК «Союзпостачання» впровадження інноваційної стратегії є економічно вигідним. Початкові інвестиції в розмірі 473 100 грн необхідні для реалізації проекту, що передбачає розвиток нових технологій та продуктів. Очікуваний грошовий потік, що складе 2 800 000 грн за три роки, забезпечує значну віддачу від інвестицій.

Розраховані показники ефективності впровадження інвестицій свідчать, що інноваційна стратегія має високий потенціал для розвитку компанії, сприяючи її фінансовому зростанню та зміцненню конкурентних позицій.

Чиста теперішня вартість (NPV) проекту становить 2 326 900 грн, що свідчить про економічну вигідність, оскільки сума доходів перевищує витрати.

Індекс прибутковості на рівні 5,92 означає, що кожна витрачена гривня приносить 5,92 грн прибутку, що є показником високої ефективності інвестицій.

Рентабельність інвестицій у розмірі 4,92% вказує на високий рівень доходу від кожної витраченої гривні.

Період окупності проекту складає всього 6 місяців, що підтверджує швидку віддачу інвестицій і підкреслює низький рівень ризику для компанії.

9. Прогнозні тенденції розвитку ПП «ВКК «Союзпостачання» після запровадження інновацій, таких як цифровізація виробничих процесів, використання IoT для моніторингу і оптимізації процесів, а також розробка фільтрів з вдосконаленими функціями, можна прогнозувати за наступними напрямками: зростання фінансових показників, зниження витрат, покращення конкурентоспроможності, розвиток персоналу та управлінських процесів, довгострокова стійкість і розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. С. 45-49. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2488/2388> (дата звернення: 15.09.2024)
2. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 31-34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5af192ec-92b0-43e2-9cee-b94cb2f07477/content> (дата звернення: 15.09.2024)
3. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 121-125. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160/2060> (дата звернення: 15.09.2024)
4. Підприємство: стратегія розвитку. Освіта UA. Вища освіта в Україні : веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21944/#google_vignette (дата звернення: 15.09.2024)
5. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 53-56. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/707> (дата звернення: 15.09.2024)
6. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 24. С. 161-165. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/37.pdf (дата звернення: 15.09.2024)
7. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. С. 152-160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 15.09.2024)

8. Пелих В. Види стратегій розвитку для малих підприємств. Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства : веб-сайт. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення: 15.09.2024)

9. Стратегія підприємства: сутність та типологія. Букліб. Студентська бібліотека : веб-сайт. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/832186/mod_resource/content/1/Тема%203.pdf (дата звернення: 15.09.2024)

10. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації. Букліб. Студентська бібліотека : веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/26044/#:~:text=Загальні%20стратегії%20організації%20%20основний%20управлінський,прогалини%20та%20досягнення%20стратегічних%20цілей>. (дата звернення: 15.09.2024)

11. Функціональні стратегії. Букліб. Студентська бібліотека : веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/26203/> (дата звернення: 15.09.2024)

12. Мельник О. М. Принципи розробки стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства. *Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування*. № 2019. С. 49-50. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28221/2/IAYVSO_2019_Melnyk_O_M-Principles_of_developing_49-50.pdf (дата звернення: 15.09.2024)

13. Старолєтова Т. А., Крайнюченко О. Ф. Впровадження ефективних товарних стратегій на підприємстві. 2021. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8d9c99e7-de3c-4838-bf61-8a29d8adbdd3/content> (дата звернення: 15.09.2024)

14. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. № 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793> (дата звернення: 15.09.2024)

15. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. № 16. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478> (дата звернення: 15.09.2024)
16. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Економіка*. 2020. С. 76-84. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82224/1/Zhukova_%20development_of_strategy.pdf (дата звернення: 15.09.2024)
17. Бутенко Д. С., Буткова В. О. Вибір стратегії розвитку підприємства. 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21628/1/ВИБІР%20СТРАТЕГІЇ%20РОЗВИТКУ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf> (дата звернення: 15.09.2024)
18. Яців С. Ф. Вибір стратегії розвитку підприємства. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2022. № 29. С. 89-93. URL: http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/29_2022/Econ-29-2022-16.pdf (дата звернення: 15.09.2024)
19. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити. Про Бізнес-Аналіз Українською. Стартова сторінка україномовних бізнес-аналітиків : веб-сайт. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty/> (дата звернення: 15.09.2024)
20. Що таке PEST-аналіз? Bakertilly. ua : веб-сайт. URL: <https://bakertilly.ua/id45211/> (дата звернення: 15.09.2024)
21. BCG матриця. Datawiz-io : веб-сайт. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/bcg-matrix-efficient-chain-assortment-management> (дата звернення: 15.09.2024)
22. Матриця McKinsey/GE. bakertilly.ua : веб-сайт URL: <https://bakertilly.ua/матриця-mckinsey-ge-визначаємо-куди-спрямуват/> (дата звернення: 15.09.2024)

23. Зосим М. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). МахумZosym : веб-сайт. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/> (дата звернення: 05.10.2024)
24. Середовище господарської організації та методи його аналізу. Стратегічне управління (МЕН) : веб-сайт. URL: <http://moodle2.snu.edu.ua/mod/book/view.php?id=46496&chapterid=845> (дата звернення: 05.10.2024)
25. Ланцюжок цінностей м. Портера. StudFailes : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/17649471/page:32/> (дата звернення: 05.10.2024)
26. Аналіз точки беззбитковості. Bakertilly. ua : веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/28420/> (дата звернення: 05.10.2024)
27. Ukrfilter: веб-сайт. URL: <https://www.ukrfilter.com.ua/products/filter-material/> (дата звернення: 05.10.2024)
28. Приватне підприємство «ВКК» Союзпостачання»: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/31768826/finances?current_year=2023 (дата звернення: 05.10.2024)
29. You control : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 05.10.2024)
30. Opendabot: веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=google-search-brand&utm_term=open%20data%20bot&gad_source=1&gbraid=0AAAAADHR5B0q0wnoDONRUSuPxmWH06FT_&gclid=Cj0KCQjw4Oe4BhCcARIsADQ0csm-eJbLVIA_-MUgrM0AWP4pCCe21l3FBWA-82471rlMWL0UH_6hwTYaAvYBEALw_wcB (дата звернення: 05.10.2024)
31. Vents: веб-сайт. URL: <https://vents.ua> (дата звернення: 05.10.2024)
32. Технофільтр : веб-сайт. URL: <https://technofilter.in.ua/ua/> (дата звернення: 05.10.2024)
33. AsFilter : веб-сайт. URL: <https://asfilter.com.ua/ua/catalog/karmannye-filtry/> (дата звернення: 05.10.2024)

34. MasFilter : веб-сайт. URL: <https://www.masfilter.com.ua> (дата звернення: 05.10.2024)
35. VolzFilter : веб-сайт. URL: <https://volzfilters.com/de/> (дата звернення: 05.10.2024)
36. Deltrian: веб-сайт. URL: <https://www.deltrian.com> (дата звернення: 05.10.2024)
37. American Air Filter International : веб-сайт. URL: <https://www.aafintl.com> (дата звернення: 05.10.2024)
38. Розробка стратегії розвитку. Центр розвитку. Час змін : веб-сайт. URL: <https://chaszmin.com.ua/poslugu/rozrobka-strategii-rozvytku/>
39. Лавров Р. Р., Діана Е. Г. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*. 2024. № 1. С. 469-483. (дата звернення: 05.10.2024)
40. Шелест П., Кабаченко Д. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Věda a perspektivy*. 2022. № 5. С. 37-50. (дата звернення: 05.10.2024)
41. Деркач О., Циганкова Н. Продуктова інновація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник. Економіка*. 2022. № 4. (217) С. 38-44. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/05/Вісник_Економіка_№217_38_44.pdf (дата звернення: 05.10.2024)
42. Інновація як об'єкт маркетингової політики. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Готовий%20ЕНП%20Морхова/page3.html (дата звернення: 05.10.2024)
43. Що таке IoT простими словами? Atiko.ua : веб-сайт. URL: <https://www.atiko.com.ua/articles-ua/chto-takoe-iot-prostymi-slovami/> (дата звернення: 05.10.2024)
44. Інтернет-речей: що це і як він працює. GIGATRANS.UA : веб-сайт. URL: <https://gigatrans.ua/ua/news/internet-vesh-ey-chto-eto-takoe-i-kak-on-rabotaet> (дата звернення: 05.10.2024)

45. Переваги технології великих даних. KLONA : веб-сайт. URL: <https://klona.ua/uk/blog/artificial-intelligence-uk/big-data-velyki-dani-shho-navishho-i-yak#h-> (дата звернення: 05.10.2024)
46. Ключовий показник ефективності (KPI). Peopleforce : веб-сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/key-performance-indicator> (дата звернення: 05.10.2024)
47. Проектний аналіз: навчальний посібник / за ред. В. А. Карпова. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 320 с.
48. Стратегія розвитку підприємства: інновації та внутрішня гнучкість. Освіта UA. Вища освіта в Україні : веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19056/#google_vignette
49. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В. Р., Аржаннікова А. С. Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструменту стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 239-245. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/697/678> (дата звернення: 05.10.2024)
50. Смолин О. І., Олексюк В. П. Інтернет речей як технологічний феномен XXI століття. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи*. 2020. URL: http://elar.fizmat.tnpu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1139/Smolyn_Oleksiuk.pdf?sequence=1 (дата звернення: 05.10.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна таблиця основних конкурентів ПП «ВКК «Союзпостачання»

Компанія	Рік заснування	Основна продукція	Сильні сторони	Ринки/Сфери обслуговування	Конкурентні переваги
1	2	3	4	5	6
«ВКК «Союзпостачання»	2002	Повітряні фільтри (НЕРА, ULPA), рукавні фільтри	Власне виробництво, спеціалізація на високо-ефективних фільтрах, адаптивність під потреби клієнтів	Промислові підприємства, фармацевтика та комерційні будівлі	Локальне виробництво, гнучкість у виконанні специфічних замовлень, конкурентні ціни
ТОВ «Торговий Дім СКБ Техно-фільтр»	2006	Фільтри для вентиляційних та аспіраційних систем	Використання європейських фільтрувальних матеріалів, власні рішення для аспірації	Промислові підприємства, деревообробні заводи, аспіраційні системи	Підтримка високих стандартів якості, сильна позиція в галузі аспірації
AS Filter	2016	Повітряні, масляні, паливні, гідравлічні фільтри, фільтри для спецтехніки та компресорів	Широкий асортимент, постачання продукції від відомих брендів	Промисловість, сільське господарство, будівництво	Великий асортимент для важкої техніки, тісна співпраця з міжнародним и брендами
Masfilter	2007	Фільтри для повітря, рідин та газів	Інноваційні технології виробництва, широкий асортимент моделей фільтрів	Будівництво, енергетика, промислові підприємства, сільське господарство	Висока якість продукції, орієнтація на рішення для різних секторів промисловості, гнучкість у пропозиціях
ВЕНТС	1998	Вентиляційні системи, фільтри, обладнання для очищення повітря	Широкий асортимент вентиляційних систем, енергоефективні рішення, визнана марка в Україні	Приватні будинки, комерційні об'єкти, промислові підприємства	Інновації в технологіях вентиляції, великий досвід на ринку, активна робота на міжнародном у ринку

Джерело: складено автором.

Додаток Б

Розрахунки показників ефективності

Показник	Формула розрахунку	Розрахунок показника
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн	Теперішня вартість грошового потоку за три роки – Початкові інвестиції	$2\,800\,000 - 473\,100 = 2\,326\,900$ (грн)
Індекс прибутковості (PI), коефіцієнт	$\frac{\text{Теперішня вартість грошового потоку за три роки}}{\text{Початкові інвестиції}}$	$\frac{2\,800\,000}{473\,100} = 5,92$
Середня норма рентабельності (ARR), коефіцієнт	$\frac{\text{Чистий дисконтований дохід}}{\text{Початкові інвестиції}}$	$\frac{2\,326\,900}{473\,100} = 4,92$
Період окупності (PBP), міс.	$\frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Чистий прибуток за три роки}}$	$\frac{473\,100}{2\,800\,000} = 6$

Джерело: розраховано автором.