

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки та економічної теорії

ВЕРЕС Христина Михайлівна

**Оцінка нестабільності середовища галузі та вибір
моделі стратегічного розвитку фірми /
Assessment of the environment instability in the
industry and choice modelling of the strategic
business development**

спеціальність: 051 - Економіка
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ЕУПзм-21
Х. М. Верес (Ващишин)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Д. А. Ляхович

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"02" _____ 20 24 р.

Завідувач кафедри
В. В. Козюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

АНОТАЦІЯ

Верес Х.М. Оцінка нестабільності середовища галузі та вибір моделі стратегічного розвитку фірми. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 051 – економіка. Освітня програма – Економіка та управління підприємством. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

Робота присвячена теоретичним і практичним аспектам оцінки нестабільності середовища деревообробної галузі України та вибору стратегічного розвитку фірми. У дослідженні розкрито моделі стратегічного розвитку фірми, здійснено стратегічний аналіз середовища деревообробної галузі, обґрунтовано вибір моделі стратегічного розвитку підприємств деревообробної галузі в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, внутрішні та зовнішні чинники середовища функціонування фірми.

ANNOTATION

Veres Ch. M. Assessment of the environment instability in the industry and choice modeling of the strategic business development. - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 051 - economics. Educational program - Economics and enterprise management. West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The work is devoted to the theoretical and practical aspects of assessing the instability of the environment of the woodworking industry of Ukraine and choosing the strategic development of the firm. The study revealed the strategic development models of the firm, carried out a strategic analysis of the environment of the woodworking industry, the choice of a model of strategic development of enterprises of the woodworking industry in conditions of instability of the external environment is substantiated.

Keywords: development strategy, strategic management, internal and external factors of the firm's operating environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ГАЛУЗІ.....	7
1.1. Підходи до оцінювання нестабільності середовища галузі як критерій прийняття стратегічних рішень.....	7
1.2. Моделі стратегічного розвитку фірми: теорія та сучасні практики.....	14
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ.....	27
2.1. Стратегічний аналіз середовища деревообробної галузі.....	27
2.2. Аналіз системи стратегічного управління розвитком «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ».....	37
2.3. Оцінка впливу нестабільного середовища на стратегічний розвиток «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ».....	47
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ»	55
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Підприємства є найважливішими господарськими одиницями сучасної економічної системи, а їхнє ефективне функціонування є запорукою економічного процвітання. Відтак сьогодні, зважаючи на перманентні загрози та виклики, що виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, основною проблемою, яка потребує вирішення – це забезпечення стратегічного розвитку підприємств за підтримання прийнятної для кожного із них рівня прибутковості, ліквідності та економічної стійкості.

За нестабільності у всіх сферах та галузях економіки, спричинених повномасштабною війною, необхідність адаптації підприємств до екстремальних умов функціонування сучасної економіки вимагає постійного моніторингу результуючих показників діяльності, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, вивчення сильних і слабких сторін, оцінки ризиків, використання інструментарію стратегічного управління, враховуючи специфіку галузі та поточний фінансовий стан, а також розроблення чіткого плану дій щодо стратегічного розвитку в контексті сучасних умов господарювання.

Аналіз останніх наукових публікацій. До питань стратегічного розвитку підприємств та стратегічного управління була завжди прикута увага зарубіжних та українських науковців. Серед найбільш відомих – це праці: Р. Акоффа, І. Ансоффа, В. Боковець, Л. Запасної, І. Васильєвої, Б. де Віта, Р. Гошовського, І. Ігнатєвої, М. Мартиненка, Г. Мінцберга, Р. Мейера, М. Портера, А. Стріклєнда, А. Томпсона, Р. Фатхудінова, А. Чандлера, О. Шубравської та ін.

Водночас значна кількість питань щодо дослідження проблематики стратегічного управління та оцінки рівня його ефективності за умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів залишається поза увагою теоретиків і практиків, а вивченню питань розробки стратегії розвитку підприємств в контексті нестабільного середовища, зумовленого війною, приділено недостатньо уваги, що актуалізує обрану нами тему кваліфікаційної роботи, підкреслює її теоретичні і практичну значимість.

Мета дослідження – теоретико-методичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного розвитку фірми в умовах нестабільного середовища.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити наступні **завдання**:

- здійснити аналіз наукових джерел для визначення науково обґрунтованих підходів до оцінювання нестабільності середовища галузі як критерію прийняття стратегічних рішень;
- провести дослідження моделей стратегічного розвитку фірми;
- здійснити стратегічний аналіз середовища деревообробної галузі;
- провести комплексний аналіз системи стратегічного управління розвитком «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ»;
- здійснити оцінку впливу нестабільного середовища на стратегічний розвиток «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ»;
- враховуючи вплив внутрішнього і зовнішнього середовища здійснити обґрунтування вибору моделі стратегічного розвитку «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» .

Об’єкт дослідження – моделі стратегічного розвитку фірми в умовах нестабільного середовища.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо розроблення моделей стратегічного розвитку фірми в умовах нестабільного середовища.

Методи дослідження. У контексті дослідження застосовано у різних комбінаціях такі наукові методи як узагальнення (при уточненні сутності стратегічного управління та стратегічного розвитку), системний підхід (при визначенні основних етапів становлення стратегічного управління), методи індукції і дедукції, порівняння, наукової абстракції, синтезу (при розробці моделей стратегічного розвитку фірми в умовах нестабільного середовища), метод математичного аналізу (для розрахунку показників діяльності фірми у нестабільному середовищі).

Інформаційною базою дослідження є джерела наукової літератури, монографії, посібники, підручники, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, матеріали щорічної звітності підприємств деревообробної галузі, фінансова звітність, публікації науковців із обраної нами проблематики.

Практична цінність одержаних результатів забезпечується розробленням моделі стратегічного розвитку фірми з урахуванням умов нестабільного середовища з метою досягнення позитивних кінцевих фінансових результатів.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження обговорювали на IX Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» та опубліковані у вигляді тез на тему «Оцінка нестабільності середовища галузі та вибір моделі стратегічного розвитку фірми».

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний зміст викладено на 66 сторінках, містить 15 рисунків і 13 таблиць. Список використаних джерел складає 46 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ГАЛУЗІ

1.1. Підходи до оцінювання нестабільності середовища галузі як критерій прийняття стратегічних рішень

Нестабільність середовища, в якому функціонує підприємство, визначає результативність діяльності та змінює стратегічні орієнтири розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів чинять тиск на усі аспекти фінансово-господарської діяльності, що вимагає розробки ефективніших підходів щодо їхнього оцінювання.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників є ключовим етапом стратегічного управління, адже він створює основу для формування місії, визначення цілей та розробки стратегії, що забезпечує підприємству можливість реалізувати свою місію та досягти запланованих результатів. Тому вкрай важливо ретельно діагностувати всі суттєві фактори, які впливають на стратегічне управління фірми.

Середовище фірми поділяється на внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє середовище є джерелом життєздатності компанії та включає ресурси, які забезпечують її функціонування протягом певного часу. Однак, якщо внутрішнє середовище не здатне підтримувати діяльність підприємства, воно може стати причиною його фінансових проблем або навіть ліквідації.

Основні внутрішні фактори включають:

- організаційну структуру – це упорядкована система взаємопов'язаних елементів, які перебувають у сталих відносинах, забезпечуючи функціонування і розвиток компанії як єдиного цілого;
- персонал – це людські ресурси фірми, які включають як співробітників, так і залучених експертів, партнерів для виконання окремих проєктів чи завдань;

- основні засоби – це усі матеріальні цінності, створені суспільною працею і призначені для довготривалого використання. До них належать земля, будівлі, обладнання, транспорт, інвентар тощо;
- оборотні кошти – це ресурси, які забезпечують створення оборотних фондів і фондів обігу, необхідних для безперервної діяльності підприємства;
- інноваційно-інвестиційна спроможність – це здатність підприємства використовувати різні ресурси (організаційні, технічні, фінансові, трудові тощо) для реалізації завдань і досягнення цілей розвитку, зокрема в інноваційній і інвестиційній діяльності;

Таблиця 1.1

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на діяльність фірми [1]

Фактор впливу	Визначення
Організаційна структура	впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.
Персонал	Сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів тощо.
Основні засоби	Сукупність вироблених суспільною працею матеріально-речових цінностей, що діють протягом тривалого періоду. До основних фондів в ринковій економіці відносять землю, будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти, виробничий і господарський інвентар, робоча і продуктивна худоба та інші.
Оборотні кошти	Сукупність коштів підприємства, що авансуються на створення оборотних фондів та фондів обігу і забезпечення їх неперервного обігу.
Інноваційно-інвестиційна спроможність	Потенційна або реалізована здатність агрегувати та задіяти сукупність організаційних, технічних, фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних, юридично-правових, комунікаційних можливостей, які дозволяють на будь-якому суспільно-політичному рівні виконувати функції та вирішувати завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей розвитку протягом певного періоду часу
Витрати	Зменшення обсягу матеріальних цінностей, коштів тощо, які відбуваються в процесі свідомої людської діяльності; зменшення певних ресурсів у фізичних процесах
Прибуток	Одне з основних джерел формування фінансових ресурсів підприємства та формування фондів грошових коштів підприємства

- витрати – це зменшення ресурсів підприємства, яке виникає в процесі діяльності, включаючи матеріальні, фінансові чи трудові втрати;
- прибуток – це основне джерело існування фірми, формування її активів, фінансових ресурсів, що забезпечує стратегічний розвиток і стабільність.

Усі внутрішні фактори, що впливають на діяльність фірми, акумульовані у таблиці 1.1.

Таким чином, внутрішнє середовище є основним джерелом життєздатності фірми. Воно включає в себе потенціал, який забезпечує можливість ефективного функціонування господарюючого суб'єкта та його розвиток. Однак, внутрішнє середовище може стати й причиною виникнення проблемних ситуацій, а в критичних випадках навіть призвести до ліквідації підприємства, якщо воно не забезпечує належних умов для ефективного функціонування. Тому необхідно перманентно здійснювати аналіз внутрішніх факторів. Це дозволить підприємству реально оцінити свої можливості і спрогнозувати ризики, визначити напрямки для вдосконалення діяльності, а також розробити стратегію, що забезпечує досягнення поставлених цілей, місії та завдань.

Зовнішнє середовище є важливим джерелом ресурсів для підтримання внутрішнього потенціалу. Кожен науковець подає перелік зовнішніх чинників впливу на діяльність підприємств, виходячи із галузі, до якої воно належить та із власних наукових переконань.

Найбільш догматичними, на нашу думку, щодо чинників зовнішнього середовища, є погляди Шершньової З. Є., яка їх чітко структурує і в перелік включає: стан економіки та ринків (економічні фактори), діяльність уряду (політико-інституційні чинники), структурні та науково-технічні тенденції, природно-екологічний стан, забезпечення ресурсами, демографічні зміни, соціально-культурні аспекти, горизонти стратегічного планування та міжнародне середовище. На наш погляд, чинники не обмежуються науковими постулатами, а виникають внаслідок соціально-економічних змін та глобалізації.

Отож, відобразимо чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств, у таблиці 1.2. На нашу думку, найбільший вплив на діяльність фірми мають такі зовнішні чинники:

- економічні – стан економіки, рівень інфляції/дефляції, система оподаткування, кон'юнктура національного ринку, динаміка його зростання або скорочення, стан фондового ринку, інвестиційні процеси, ставки за банківськими кредитами визначають орієнтири щодо отримання кінцевих фінансових результатів діяльності;

Таблиця 1.2

Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність фірми [4]

Економічні	Фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.
Політичні	Фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади і уряду.
Соціально-демографічні	Впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.
Технологічні	Пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів, технологій.
Конкуренція	Відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.
Географічні	Пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами.
Фінансові	Це система фінансування, кредитування, система оподаткування, податкові пільги, види державної фінансової підтримки, фінансова підтримка від спілок, рад, асамблей, та інших громадських об'єднань підприємців, фінансова допомога від спонсорів.
Ресурсні	Способи залучення початкового капіталу, система доступу до матеріально – технічних ресурсів, способи отримання виробничих площ, приміщень для офісу корпорації, система доступу до природних ресурсів, земельних ділянок, рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними корпораціями.
Правові	Наявність правових гарантій насильницького відчуження власності, система нормативних документів щодо діяльності корпорації, її стабільність.
Організаційні	Процедура створення корпорації, наявність обмежень щодо зайняття окремими видами діяльності, інформаційна та науково – методична підтримка корпорації, умови зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
Психологічно-професійні	Психологічна готовність займатися виробничою діяльністю, емоційна мотивація та престижність підприємницької діяльності, наявність професійних знань та досвіду щодо заняття бізнесом тощо.

- політичні – урядові рішення, нові закони та нормативні акти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства;
- технологічні – сучасні інноваційні технології та обладнання суттєво підвищують ефективність виробничих процесів;
- соціально-демографічні – рівень життя населення визначає купівельну спроможність споживачів.
- ресурсні – обсяг доступних ресурсів прямо впливає на масштаби виробництва.

Зовнішні чинники за ознаками та зважаючи на різний ступінь їхнього впливу на діяльність фірми поділяють за ступенем дії, за характером та сферою впливу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація чинників впливу зовнішнього середовища на діяльність фірми [1]

Ознаки	Групи факторів
Залежності від ступеню дії	1. Фактори прямої дії: 1.1. законодавчо-нормативна база, за допомогою якої здійснюється регулювання діяльності корпорації; 1.2. органи державної виконавчої влади і управління; 1.3. постачальники; 1.4. фінансово-кредитні установи; 1.5. зовнішні інвестори; 1.6. конкуренти; 1.7. споживачі; 1.8. імідж корпорації. 2. Фактори не прямої дії 2.1 політичні фактори; 2.2 науково-технічні досягнення; 2.3 стан економіки країни, регіону; 2.4 культурно-моральний рівень населення; 2.5 стан розвитку зарубіжних ринків; 2.6 просування товарів іноземного походження на вітчизняний товарний ринок; 2.7 рівень психологічного сприйняття власника.
За характером впливу:	1) фінансово-економічні; 2) організаційно-правові; 3) соціально-психологічні.
В залежності від ступеню дії:	1) прямої дії; 2) побічної дії.
В залежності від ролі факторів у створенні клімату діяльності корпорації:	1) стимулюючі; 2) стримуючі.
За сферою впливу:	1) фактори макросередовища (зовнішні); 2) фактори мікросередовища (внутрішні).

Зовнішні чинники поділяють в контексті прямої та непрямої дії, відбиваючи прямий та опосередкований вплив на діяльність фірми. Так, до прямої дії відносимо ті, від яких залежать показники діяльності фірми – це економічні та фінансові. А до непрямої дії включаємо:

- законодавчу підтримку держави,
- податкову політику,
- кредитно-фінансову політику,
- інноваційно-інвестиційну політику,
- інформаційну безпеку,
- культурну підтримку держави, тощо.

Аналіз зовнішніх чинників, як прямих, так і непрямих, здійснюється з використанням загальновизнаних методів стратегічного аналізу, представлених у сучасній науковій літературі, які будуть розглянуті нами надалі в роботі.

На наше переконання, врахування всіх ключових аспектів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства дає можливість створити більш ефективну і стійку стратегію розвитку. При розробці стратегії розвитку підприємства найперше слід враховувати внутрішні, та зовнішні чинники, а також оцінювати вплив кожного зокрема на фінансово-господарську діяльність (рис. 1.1).

Використання методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища покликані допомогти менеджменту підприємства вирішити такі стратегічні завдання та прийняти стратегічні рішення в царині:

- встановлення природи і оцінки впливу зовнішніх чинників;
- вивчення змін, які впливають на стратегічний розвиток компанії;
- визначення тенденцій, що характеризують ці зміни;
- прогнозування ризиків, які можуть виникнути під час планування та реалізації стратегії розвитку;
- розробки заходів для нейтралізації або мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників.

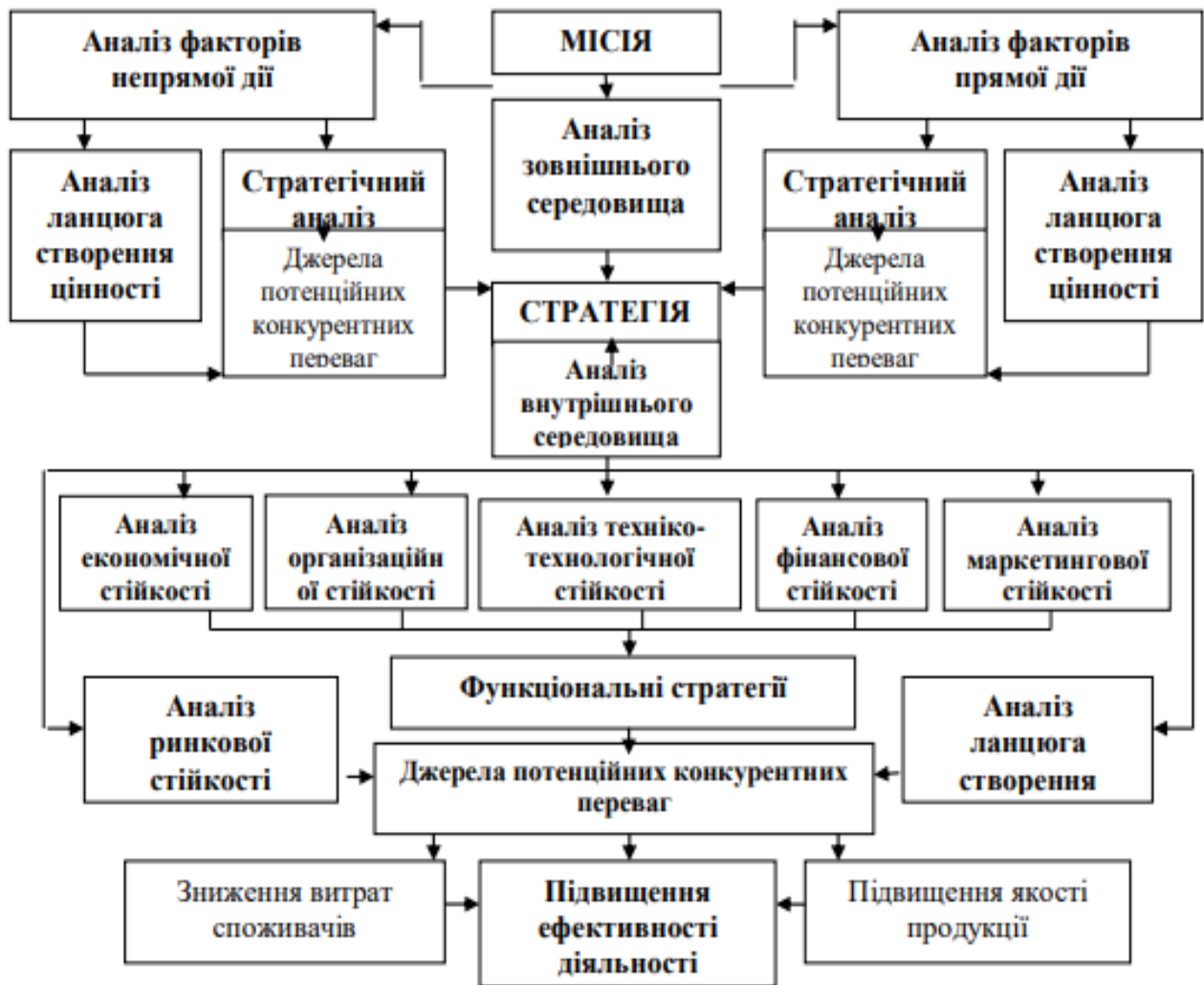


Рис. 1.1. Оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів у контексті прийняття стратегічних рішень (сформовано автором на основі [4])

Водночас аналіз внутрішнього середовища зосереджується на прийнятті стратегічних рішень щодо визначення джерел підвищення ефективності діяльності та виявлення можливості створення потенційних конкурентних переваг. Основна увага при цьому приділяється стратегічним рішенням в царині:

- зниження витрат, що підвищить конкурентоспроможність продукції;
- покращення якості продукції, що сприятиме задоволенню потреб клієнтів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Ці підходи до аналізу забезпечують комплексне розуміння впливу внутрішнього середовища на підприємство, дозволяючи формувати більш

обґрунтовані стратегічні рішення та успішно адаптуватися до динамічних змін у ринкових умовах.

Окрім цього, використання методів стратегічного аналізу внутрішнього середовища дасть змогу менеджменту підприємства реально оцінити власні фінансові можливості, спрогнозувати рух матеріальних і нематеріальних ресурсів, визначити оборотність активів, розробити заходи щодо оптимізації витрат та нарощування прибутку, а також виявити можливості створення потенційних конкурентних переваг, незважаючи на нестабільність зовнішнього середовища. Адже, жоден суб'єкт господарювання не функціонує ізольовано, підприємства завжди оточені середовищем, яке ніколи не залишається стабільним. Тому важливо контролювати внутрішнє середовище, перманентно моніторити зовнішнє, і не спостерігати за його змінами, а своєчасно на них реагувати.

1.2. Моделі стратегічного розвитку фірми: теорія та сучасні практики

Забезпечення стратегічного розвитку фірми можливе лише за умови його стратегічної орієнтації. Стратегічно орієнтований суб'єкт господарювання є економічною системою, де персонал володіє стратегічним мисленням, функціонує система стратегічного планування, що забезпечує розробку та використання інтегрованих стратегічних планів, а поточна діяльність спрямована на досягнення стратегічних цілей.

Ефективний стратегічний розвиток будь-якої економічної системи залежить від чіткого дотримання етапів стратегічного планування. На сьогодні існують як класичні, так і сучасні підходи до цього процесу. Серед сучасних концепцій варто виокремити підхід, запропонований О. Кузьмінім та О. Мельником, які виділяють «...дев'ять ключових етапів стратегічного планування:

- інформаційне забезпечення;

- визначення місії та цілей організації;
- вибір методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища;
- аналіз факторів зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища для виявлення сильних і слабких сторін підприємства;
- прогнозування умов діяльності та результатів роботи підприємства, включаючи ймовірні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- обґрунтування ключових показників, які характеризують очікувані стратегії;
- вибір оптимальної стратегії;
- оцінювання стратегії на відповідність цілям і місії організації» [1].

Щодо класичного підходу, дослідники О. Заставнюк [2], О. Кравченко [3], А. Дегтяр і Д. Карамішев [4] пропонують наступну логічну послідовність: «...визначення місії підприємства, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, формування цілей підприємства, оцінка стратегічних альтернатив та вибір стратегії» [4].

Обидва підходи акцентують на важливості системного підходу до стратегічного планування для забезпечення успішного розвитку підприємства.

Процес стратегічного планування зазвичай базується на виконанні наступних етапів:

1. Визначення місії підприємства. Цей етап є ключовим у стратегічному плануванні, адже визначає сенс існування підприємства, його цінності та напрямки діяльності. Місія впливає на сприйняття фірми зовнішнім середовищем і працівниками, а також визначає основу для подальших стратегічних рішень.

2. Аналітична оцінка зовнішнього середовища. На цьому етапі оцінюються фактори, які знаходяться поза впливом підприємства, але мають суттєвий вплив на його діяльність. Завдання зовнішнього аналізу полягають у виявленні сприятливих можливостей, які сприяють досягненню цілей;

ідентифікації загроз, які можуть обмежувати досягнення цілей та визначенні ключових факторів успіху у відповідній галузі.

3. Аналітична оцінка внутрішнього середовища. Цей етап передбачає оцінку факторів, які можуть контролюватися фірмою. Внутрішній аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, що є результатом прийняття управлінських рішень з боку керівництва або їх відсутності в контексті бездіяльності.

4. Визначення цілей. Місія окреслює загальні орієнтири, а конкретні кінцеві параметри діяльності визначаються у вигляді цілей. Цілі – це бажаний стан окремих характеристик фірми, досягнення якого є основою для її успішної діяльності.

5. Оцінювання стратегічних альтернатив і обрання стратегії. На цьому етапі проводиться аналіз стратегічного портфеля фірми, визначення ключових стратегічних господарських одиниць, а також формування альтернативних варіантів стратегій. З цих альтернатив обирається найбільш оптимальний варіант, який орієнтується на використання переваг підприємства.

На завершення стратегічного планування підприємство інтегрує обрану стратегію у свою повсякденну діяльність через розробку системи стратегічного планування.

Роль стратегічного планування полягає в орієнтації та координації зусиль фірми, що дозволяє сфокусувати ресурси на вирішенні ключових проблем, досягненні визначених цілей і забезпеченні її ефективного розвитку.

Поняття «стратегія» та «розвиток» тісно пов'язані між собою, оскільки розвиток підприємства є результатом успішно сформульованої та реалізованої стратегії. Стратегія, у свою чергу, виступає інструментом, що забезпечує розвиток підприємства, допомагаючи визначити бачення його майбутнього.

Стратегія розвитку фірми трактується як довгострокова економічна політика, що включає комплекс заходів для її реалізації. Основними складовими стратегічного розвитку є:

- впровадження нової техніки та технологій,

- розробка нових продуктів і розширення ринків,
- маркетингова стратегія,
- зниження собівартості продукції,
- диференціація та диверсифікація виробництва,
- цінова та збутова політики.

У цьому контексті стратегія розвитку охоплює як функціональні стратегії, так і тактичні заходи, що спрямовані на досягнення стратегічної мети.

О. Кравченко пропонує розглядати «...стратегію розвитку підприємства через призму процесного підходу, визначаючи її як системний процес, що базується на стратегічному мисленні і передбачає аналіз умов функціонування галузі, визначення місії, цілей і завдань підприємства, розробку основних напрямів і заходів для забезпечення збалансованого розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища за максимально ефективного використання наявних ресурсів підприємства» [3].

М. Бондарук та О. Волошин характеризують стратегічний розвиток «...як процес створення конкурентних переваг та закріплення ефективної стратегічної позиції підприємства, яка забезпечить його життєздатність у динамічних умовах» [5]. Вони наголошують, що вибір стратегії залежить від таких ключових факторів, як сильні сторони галузі та підприємства, місія, цілі, інтереси керівництва і кваліфікація персоналу.

Отже, стратегічний розвиток підприємства спрямований на формування конкурентних переваг і зміцнення стратегічної позиції, що забезпечить стійкість і ефективність фірми у коротко- та довгостроковій перспективі. Він передбачає врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на функціонування організації, і сприяє розвитку її стратегічного потенціалу.

Розвиток стратегічного потенціалу повинен базуватися на розробленні і реалізації стратегії. Цей процес включає п'ять взаємопов'язаних етапів:

1. Розроблення стратегічного бачення і стратегічних орієнтирів. Стратегічне бачення визначає довгостроковий напрямок розвитку фірми та

уявлення менеджерів про її майбутнє. Воно включає визначення перспективних технологій, цільових аудиторій, товарних ринків, потенційних можливостей і майбутнього вигляду фірми.

Стратегічне бачення окреслює «маршрут розвитку» фірми, тоді як місія фокусується на поточній діяльності: які товари чи послуги пропонує фірма, хто її клієнти та які можливості вона використовує у своєму бізнесі.

2. Постановка цілей. Цілі – це конкретні результати, яких фірма прагне досягти. Вони служать критеріями для оцінки успішності її діяльності та розвитку. На цьому етапі місія трансформується у вимірювані показники та очікувані результати. Постановка цілей дозволяє конкретизувати стратегічні напрями, відслідковувати прогрес у досягненні запланованих результатів, забезпечити мотивацію для персоналу через чітке уявлення про кінцеві орієнтири.

3. Розроблення безпосередньо стратегії. Стратегія фірми визначає підходи до конкуренції, методи ведення бізнесу та способи задоволення потреб клієнтів. Вона охоплює дії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів, досягнення глобальних цілей. Ефективна стратегія має бути активною, тобто продуманою та спланованою заздалегідь; адаптивною, тобто здатною пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ці етапи формують основу стратегічного управління, забезпечуючи фірмі можливість не лише утримувати свої позиції на ринку, а й розвиватися в умовах мінливого й нестабільного середовища.

4. Імплементация та реалізація стратегії. Етап втілення та реалізації стратегії є одним із найскладніших і найтриваліших у стратегічному управлінні. Цей процес охоплює всі аспекти управління фірмою і зачіпає діяльність усіх її підрозділів. Перший етап – імплементация стратегії передбачає перетворення теоретично розроблених стратегічних планів у конкретні заходи. Реалізація стратегії – це конкретні дії, спрямовані на досягнення поставлених стратегічних цілей. Вона включає розвиток компетенцій і можливостей фірми, забезпечення

фінансування, створення політики підтримки, мотивацію працівників, формування корпоративної культури, організацію належного керівництва.

5. Оцінювання діяльності фірми, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, коригування управлінських рішень та показників. Оцінка ефективності діяльності фірми та моніторинг середовища є невід'ємною частиною стратегічного управління. Менеджери повинні регулярно оцінювати результати реалізації стратегії, відстежувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вчасно реагувати на нові виклики та нові можливості.

Основні завдання полягають в оцінці ефективності діяльності фірми в контексті аналізу прогресу у досягненні стратегічних цілей. Якщо результат не відповідає очікуванням, потрібен аналіз причин: це може бути пов'язано з недоліками в стратегії, слабкою реалізацією або зовнішніми чинниками.

Наступним завданням є внесення коригувань у разі низької ефективності або непередбачуваного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, менеджмент здійснює коригування фінансових ресурсів для ефективнішого виконання стратегії, оптимізацію процесів або структури фірми, залучення більш кваліфікованих фахівців, інвестиції у нові технології, продукти чи ринки, зміну корпоративної етики, переглядає систему мотивації, постійний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів (економічних, технологічних, соціальних, політичних), що допомагає вчасно виявляти ризики та можливості для фірми.

Стратегія за своєю природою – це загальний довгостроковий план, що визначає спосіб досягнення складних цілей у нестабільному середовищі. Стратегія є раціональною, конструктивною, стійкою до невизначеності та базується на ідеології, яка супроводжується аналізом і моніторингом у процесі реалізації. Стратегія переходить від абстрактних концепцій до конкретних дій, які деталізуються для функціональних підрозділів.

Основними стратегіями в контексті проведеного нами дослідження визначено: еволюційну, зростання, диференціації та контролю за витратами. Саме ці стратегії дають змогу обрати ефективну модель стратегічного розвитку

фірми. Отож, дослідимо детально кожну із них за використання SWOT-аналізу, адже він дозволяє адаптувати кожну стратегію до змін і спрямовувати її на досягнення визначених цілей, враховуючи особливості нестабільного середовища функціонування тої чи іншої галузі.

- еволюційну стратегію, яка орієнтована на інновації без значної підтримки з боку держави.

Основний акцент робиться на модернізації, диференціації, гнучкому оновленні асортименту, поліпшенні обслуговування клієнтів. Використовуючи SWOT-аналіз визначимо її сильні та слабкі сторони (рис. 1.2).

• Неповне використання наявних потужностей • Наявність об'єктів незавершеного будівництва • Недостатньо кваліфікований персонал в регіоні	Слабкі сторони	Сильні сторони	Наявність могутньої ресурсної бази Наявність технологічно оновлених устаткувань і споруд
	Загрози	Можливості	• Наявність ресурсної бази • Наявність незалежної інфраструктури
• Залежність від інфраструктури регіону • Наявність конкурентів на зовнішньому ринку що мають досить стійке становище			

Рис. 1.2. SWOT–аналіз еволюційної стратегії

- стратегія зростання зосереджена на розширенні ринків, масштабуванні виробництва та збільшенні доходів фірми. Вона передбачає поступове та систематичне нарощування ключових показників діяльності порівняно з попередніми періодами.

Ця стратегія зазвичай використовується в динамічних галузях, які перебувають у фазі активного розвитку, спостерігається високий попит, інноваційний розвиток і потенціал для розширення.

Основний акцент робиться на поліпшенні таких показників, як обсяги виробництва та продажів, збільшення ринкової частки, дохідність, інноваційність продуктів чи послуг.

Стратегія зростання є ефективним інструментом для підприємств, що прагнуть швидкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та закріплення лідерських позицій на ринку.

• Застаріле обладнання • Недостатній управлінський талант і неглибоке володіння проблемами • Нездатність фінансування змін у стратегії	Слабкі сторони	Сильні сторони	• Наявність торгової марки • Висока розгалуженість філій • Сучасна технологія • Прискорене зростання ринку
• Несприятлива політика уряду • Сповільнення росту ринку • Збільшення продажу товарів-замінників	Загрози	Можливості	• Розвинута інфраструктура регіону • Корпоративне навчання

Рис. 1.3. SWOT–аналіз стратегії зростання

- стратегія диференціації спрямована на створення унікальних пропозицій, які виділяють підприємство серед конкурентів. Основна мета – забезпечення привабливості продукту або послуги для клієнтів через підвищену якість, унікальний імідж, розширений сервіс чи інші конкурентні переваги. Якість продукту, імідж та репутація бренду, покращений сервіс є ключовими аспектами стратегії диференціації. Стратегія диференціації дозволяє фірмі завоювати міцні позиції на ринку, орієнтуючись на унікальні переваги та задовольняючи потреби клієнтів, які шукають якість, комфорт та ексклюзивність.

• Висока собівартість продукції • Нестача власних оборотних коштів • Зміна потреб і смаків покупців	Слабкі сторони	Сильні сторони	• Наявність торгової марки • Наявність сервісу • Висока розгалуженість філій • Наявність фінансово стабільного середовища
• Наявність об'єктів незавершеного виробництва • Нестабільне правове поле держави	Загрози	Можливості	• Розвинута інфраструктура регіону • Корпоративне навчання

Рис. 1.4. SWOT–аналіз стратегії диференціації

- стратегія контролю за витратами спрямована на зниження витрат виробництва продукції порівняно з конкурентами. Основна мета – досягти конкурентної переваги за рахунок нижчих виробничих витрат, що дозволяє встановлювати привабливі ціни та збільшувати прибутковість. Стратегія контролю над витратами є ефективною для підприємств, які прагнуть досягти переваги через оптимізацію ресурсів, забезпечення ефективності виробництва та залучення споживачів за рахунок низьких цін.

• Нестача власних оборотних коштів • Сповільнення росту ринку • Конкурентні недоліки	Слабкі сторони	Сильні сторони	• Низька собівартість продукції • Наявність фінансово стабільного середовища
• Наявність об'єктів незавершеного виробництва • Несприятлива політика держави	Загрози	Можливості	• Розвинута інфраструктура регіону • Корпоративне навчання • Повне використання виробничих потужностей

Рис. 1.5. SWOT–аналіз стратегії контролю за витратами

- стратегія скорочення використовується суб'єктами господарювання, які стикаються з економічними труднощами, перенасиченням ринку, значними втратами або необхідністю зосередитися на більш перспективних напрямках діяльності. Вона передбачає встановлення цілей, які є нижчими за попередні досягнення, і реалізацію заходів для оптимізації діяльності, серед яких припинення певних видів діяльності, реструктуризація активів, ліквідація. Стратегія скорочення є вимушеним заходом, який може допомогти фірмі пережити складні часи, зосередитися на ключових напрямках та створити передумови для подальшого зростання або стабільності.

Стратегічний розвиток підприємства залежить від правильно обраної стратегії, яка здатна забезпечити ефективне функціонування фірми у довгостроковій перспективі. Оцінка стратегії є важливим інструментом, що

дозволяє визначити її логіку, відповідність ринковому положенню та стратегічним можливостям підприємства.

• Застаріле обладнання • Мала ліквідність підприємства • Висока розгалуженість філій	Слабкі сторони	Сильні сторони	• Компетентність • Наявність інноваційних можливостей
• Наявність об'єктів незавершеного будівництва • Нестабільне правове поле держави	Загрози	Можливості	• Розвинута інфраструктура регіону • Вихід на нові сегменти ринку

Рис. 1.6. SWOT–аналіз стратегії скорочення

У теорії та практиці стратегічного управління є низка підходів до оцінювання стратегій, що дає змогу визначити модель стратегічного розвитку фірми та здійснити її оцінку.

1. Матриця BCG (аналіз портфеля замовлень). Концепція портфельного аналізу, розроблена Бостонською консалтинговою групою (BCG), акцентує увагу на ринках, що обслуговує фірма, а також на оцінці конкурентної позиції самої фірми. Використання методу BCG допомагає керівникам у визначенні грошових потоків і потреб фірми. Матриця BCG ділить господарські одиниці або види діяльності на чотири категорії залежно від темпів зростання ринку та частки підприємства на цьому ринку: Зірки (Stars): високий ріст ринку і сильна позиція підприємства; дійні корови (Cash Cows): низький ріст ринку, але сильна позиція; знаки питання (Question Marks): високий ріст ринку, але слабка позиція; собаки (Dogs): низький ріст ринку і слабка позиція. Такий поділ допомагає визначити, які види діяльності слід підтримувати, скорочувати або диверсифікувати для довгострокового розвитку фірми.

2. Матриця Мак-Кінсі (McKinsey), створена консультантами компанії McKinsey для більш детального аналізу, порівняно із матрицею BCG. Вона допомагає визначити стратегічні пріоритети для кожного виду діяльності: інвестувати, утримувати або виходити з ринку.

		Конкурентний статус організації		
Привабливість галузі		низький	середній	високий
	висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство
	середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибіркова оборонна стратегія

Рис. 1.7. Матриця Мак-Кінсі (стандартні стратегії СГЦ)

В контексті дослідження слід наголосити, що обидва методи аналізу (матриці BCG і Мак-Кінсі) допомагають визначити, які види діяльності фірми варто розвивати, підтримувати чи скорочувати; приймати обґрунтовані рішення про розподіл ресурсів; орієнтуватися на довгостроковий розвиток, адаптуючись до умов ринку. Оцінка стратегії через такі інструменти, на нашу думку, дозволяє фірмі підтримувати конкурентоспроможність і зосереджуватися на найбільш перспективних напрямках діяльності.

3. Модель ADL/LC (Аналіз життєвого циклу). Концепція життєвого циклу, яку застосовують фахівці ADL/LC (Arthur D. Little/Life Cycle), дозволяє оцінити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться кожен вид бізнесу, визначає оптимальні стратегії для кожної стадії та ґрунтується на тому, що як галузь, так і окремі бізнес-напрями фірми проходять чотири основні стадії розвитку. Цей підхід передбачає аналіз бізнесу залежно від його позиції на життєвому циклі – зародження, ріст (розвиток), зрілість, старіння. Зародження характеризується високими інвестиційними витратами, повільним зростанням попиту, невизначеністю ринку. При цьому основними стратегіями будуть – інвестування у дослідження та розробки та формування конкурентної переваги. Ріст (розвиток) характеризується активним зростанням попиту, продажів і ринкової частки. При цьому основні стратегії – швидке масштабування, зміцнення конкурентної позиції, інвестування у розширення виробничих потужностей. Зрілість характеризується уповільненням темпів зростання,

стабілізацією ринкової позиції, підвищенням конкуренції. Основні стратегії за такої ситуації – зниження витрат, утримання частки ринку, інвестиції в інноваційність для підтримки конкурентоспроможності. Старіння (занепад) характеризується зниженням попиту, скороченням обсягів продажів, зростанням витрат. При цьому слід застосовувати такі основні стратегії як згортання або вихід із бізнесу, реорганізація або диверсифікація діяльності.

Матриця ADL/LC дозволяє оцінити положення фірми на ринку, враховуючи стадію життєвого циклу, прибутковість і потреби в інвестиціях та дає змогу за її практичної апробації розробити деталізовані стратегії, орієнтовані на максимізацію ефективності.

Конкурентна позиція	Життєвий цикл продукції			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Домінуюча		Природний розвиток		
Сильна				
Середня			Селекція (відбір)	
Слабка				
Гранична				Відмова

Рис. 1.8. Матриця ADL/LC

4. Бенчмаркінг – це метод порівняння діяльності досліджуваної фірми з лідерами галузі для підвищення її ефективності. Процедура бенчмаркінгу включає пошук фірм, аналогічних за видом діяльності, та які демонструють найкращі результати в галузі. Перевагами є встановлення амбітних цілей на кшталт цілей конкурентів, мотивація до покращення показників діяльності та здорова конкуренція.

Комбіноване використання методів оцінки стратегій, виокремлених та детально проаналізованих нами вище, дозволяє отримати всебічну картину

поточного стану фірми, визначити оптимальні напрями розвитку та адаптувати стратегії до реалій зовнішнього середовища, обравши оптимальну модель стратегічного розвитку. Це підвищує ефективність діяльності фірми, зміцнює її конкурентну позицію та забезпечує довгостроковий успіх.

Висновки до розділу 1

У контексті написання першого розділу роботи нами було зроблено наступні висновки:

1. Запорукою ефективного функціонування підприємницьких структур в умовах нестабільного середовища є врахування ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть впливати на їхню економічну діяльність. При здійсненні стратегічного управління саме їхня ідентифікація дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку підприємств, уникаючи негативних наслідків їхнього впливу.

2. Виокремлені у роботі чинники внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування фірми визначають можливості утримувати та, за необхідності, поліпшувати її ринкові позиції, а також є критеріями у прийнятті стратегічних рішень, в основі розробки та прийняття яких лежить стратегічне планування, яке повинно бути ефективним і науково обґрунтованим.

3. Встановлено, що ефективність стратегічного планування можна підвищити шляхом аналізу усіх аспектів діяльності фірми за обов'язкового оцінювання чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Стратегічний аналіз середовища деревообробної галузі

Стратегічний аналіз середовища повинен базуватися на таких принципах [1]:

- обґрунтованість – усі аспекти здійснення стратегічного аналізу мають бути підкріплені науковими дослідженнями. Недостатня обґрунтованість розрахунків може призвести до результатів, що значно відрізняються від очікуваних, спричиняють непередбачені витрати та знижують конкурентоспроможність галузі;
- прозорість – стратегічний аналіз повинен базуватися на розрахунку усіх показників відповідно до фінансової та статистичної звітності;
- легітимність – для уникнення негативних наслідків важливо враховувати інтереси сторін при оприлюдненні розрахунків;
- адекватність – стратегічний аналіз має враховувати національні та регіональні особливості економічної ситуації, у якій функціонує галузь;
- підконтрольність – стратегічний аналіз повинен містити чіткі критерії для оцінки досягнутих результатів;
- логічність – стратегічний аналіз повинен ґрунтуватися на детальному аналізі ситуації, аргументованих висновках, бути системними, зрозумілими для внутрішніх і зовнішніх користувачів.

Стратегічний аналіз дозволяє встановити:

1. Тенденції фінансово-господарської діяльності суб'єктів галузі, проблеми, можливості, міру впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Стратегічні альтернативи та оцінити їхню ефективність для вирішення визначених проблем.
3. Оптимальні із кількох обраних стратегій, які відповідають цільовим детермінантам галузі.
4. Відповідність стратегії структурі управління й організаційній культурі суб'єктів галузі.

Отож, проведемо оцінювання середовища функціонування деревообробної галузі.

Деревообробна промисловість є важливою складовою економіки України. Українські ліси охоплюють 15% території та представлені кількома основними породами дерев: сосна, смерека, ялина, дуб, береза, бук і вільха.

Загальна площа лісового фонду України становить 10,782.2 тис. га, де переважають цінні хвойні та твердолистяні породи. Найбільші лісові масиви зосереджені у регіонах Полісся та Карпат. Хвойні насадження охоплюють 43% загальної площі, з них 33% займає сосна. Твердолистяні породи становлять 43%, із яких на дуб і бук припадає 32%. Особливістю українських лісів є значна частка молодих насаджень, яка становить 45,3%. Площа промислових лісів України сягає 8,6 млн га, а запаси деревини оцінюються в 2 млрд м³ [6]. У найближчій перспективі істотного збільшення лісових площ не прогнозується.

Деревина є важливою сировиною як для виробництва засобів праці, так і для виготовлення товарів споживання, таких як меблі та меблева продукція. Тому останніми роками площі лісів в Україні суттєво зменшуються, що створює загрозу екологічної катастрофи. Масові вирубки, відсутність тенденцій до зростання відтворення лісів та щорічне збільшення кількості незаконних рубок завдають значної шкоди лісовому господарству країни.

З метою попередження подальшого погіршення ситуації, Верховна Рада України на законодавчому рівні регулює ці процеси, забороняючи експорт ділової деревини та необроблених лісоматеріалів за межі митної території України.

Особливості розміщення підприємств деревообробної промисловості в Україні обумовлені наявністю лісосировинних ресурсів. Традиційно такі підприємства зосереджені у регіонах Полісся, Передкарпаття та Закарпаття, де заготівля й споживання лісоматеріалів мають найбільшу концентрацію.

Серед галузей деревообробної промисловості найпотужнішою є меблева промисловість. У цій галузі зайнято 47% промислово-виробничого персоналу підкомплексу, і вона забезпечує 40% товарної продукції деревообробної промисловості [7].

Динаміка виробництва продукції деревообробної промисловості (окрім меблів) протягом 2021–2023 років демонструвала щорічне зростання [7]. Водночас обсяги заготівлі деревини у лісах, що підпорядковуються Держлісгоспу України, зменшились з 11,2 млн м³ у 2019 році до 10,7 млн м³ у 2022 році [7]. Це зумовлено переведенням лісів до 1 групи, що обмежує рубки головного користування, а також збільшенням площі територій заповідників у межах лісового фонду. Варто зазначити, що в останні роки рубки догляду забезпечують більші обсяги заготівлі деревини, ніж рубки головного користування, що свідчить про зміщення акценту на екологічно стійке використання лісових ресурсів.

Таблиця 2.1

Динаміка показників використання лісових насаджень в Україні у 2021-2023

рр., тис. куб. м

Показники	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, тис.куб.м	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Заготівля деревини (всього)	17759	19013,9	17687,5	1254,1	1,07
У тому числі і від рубок	7528,2	7616,3	7330,9	98,1	0,96

Джерело: сформовано за матеріалами [7].

Україна завдяки відносно високому рівню забезпеченості лісовими ресурсами має можливість експортувати деревину та вироби з неї у значних

обсягах, що суттєво перевищують обсяги імпорту. Станом на 2023 рік продукція з деревини становила 2,8% від загального обсягу українського експорту [7]. Протягом періоду 2018–2022 років спостерігалася поступове зростання питомої деревини та виробів із неї у структурі експорту. Таке зростання частки відбулося на фоні більш значного загального падіння українського експорту, порівняно з секторами економіки. У той час як загальний обсяг експорту з України у річному вимірі зменшився на третину, падіння експорту деревини та виробів із неї склало лише 12,3% [7]. Це спричинило збільшення частки лісопродукції у загальній структурі експорту України, що підвищило її роль у зовнішній торгівлі країни.

За цей період також спостерігалася тенденція до зменшення обсягів експорту необробленої деревини, що відповідає державній політиці із заборони експорту лісу-кругляка та спрямованості на збільшення доданої вартості продукції. Отож, як бачимо із наведених статистичних даних, продукція з деревини стала важливішою складовою українського експорту, особливо у періоди економічних труднощів та викликів, зумовлених війною.

Зменшення експорту необробленої деревини відповідає тренду на диверсифікацію експорту шляхом збільшення частки перероблених та готових виробів, що засвідчують дані таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка українського експорту окремих видів лісоматеріалів протягом 2018-2023 рр. [7]

Роки	Деревина необроблена		Паливна деревина	
	Вага, тонн	Вартість, тис. дол. США	Вага, тонн	Вартість, тис. дол. США
1	2	3	4	5
2018	2 787 702	237 544	1 521 729	107 142
2019	2 879 231	212 672	1 757 272	112 543
2020	2 497 181	173 021	2 040 622	100 366
2021	1 732 230	106 094	2 040 011	101 694
2022	10 658	880	1 971 726	114 294
2023	2 866	200	1 974 597	152 042

Згідно з даними таблиці 2.2, простежується тенденція до поступового скорочення експорту необроблених лісоматеріалів з України. Хоча мораторій на експорт лісу-кругляка значно обмежив поставки, експорт все ж продовжував здійснюватися, але в менших обсягах.

Відповідно, втрати від впровадження мораторію були компенсовані за рахунок збільшення експорту пиломатеріалів. Зростання експорту пиломатеріалів за період 2018–2023 років відображає позитивний вплив мораторію на стимулювання виробництва продукції з вищою доданою вартістю. Так, спостерігаємо наступні тенденції [7]:

- 2021 рік: зростання на 9,2%, що склало 33,1 млн дол. США.
- 2022 рік: зростання на 16,7%, що становило 65,8 млн дол. США.
- 2023 рік: зростання до 26%, досягнувши 119,4 млн дол. США.

Ці дані ілюструють перехід від експорту сировини до продукції з більшою переробкою, що підвищує конкурентоспроможність галузі та створює додаткову вартість для економіки України. Унаочнено ці тенденції на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка експорту деревини та виробів із неї упродовж 2018-2023 рр.

Джерело: сформовано за матеріалами [7].

Після запровадження часткової дії мораторію на експорт необробленої деревини у 2020 році експорт товарної позиції зріс на 65% в загальній структурі вітчизняного експорту [7]. При цьому роль продукції лісопильної галузі у загальному експорті деревини та виробів з неї значно зросла:

У 2020 році частка пиломатеріалів становила 32,6% від загального обсягу експорту [7].

У 2023 році цей показник збільшився до 39% [7]. Це свідчить про перерозподіл експорту від необробленої деревини до продукції первинної обробки. Також спостерігалось зростання експорту продукції глибокої переробки деревини, хоча темпи цього зростання були значно меншими.

Проведений аналіз констатує позитивний вплив мораторію, який сприяв саме розвитку деревообробної галузі України, адже обсяг експорту товарів первинної обробки деревини значно зріс, забезпечуючи додаткову вартість та створення робочих місць. Незважаючи на скорочення кількості лісопильних і стругальних підприємств у 2022 році (на початковому етапі дії заборони), вже у 2023 році кількість таких підприємств відновилася майже до рівня 2019 року, що свідчить про адаптацію галузі до нових умов, якими є нестабільність зовнішнього середовища, зумовленого найперше війною (рис. 2.2).

За наявними статистичними даними, також можна стверджувати про позитивний вплив мораторію на експорт лісоматеріалів і стимулювання розвитку деревообробної промисловості.

Протягом 2019–2023 років деревообробна галузь України демонструвала позитивну динаміку у зростанні кількості працівників. Основний приріст відбувся на підприємствах, які займаються лісопильним та стругальним виробництвом, де кількість працівників збільшилася на 36,6% або майже 5 тисяч осіб [7]. Це відповідає цілям запровадженого мораторію на експорт необроблених лісоматеріалів, що передбачав створення нових робочих місць.

Однак деревообробна промисловість України все ще перебуває на стадії розвитку, значною мірою завдяки зусиллям самих підприємств. Однією з ключових проблем залишається незначна частка виробництва готової продукції

глибокої переробки, що є наслідком недостатньої уваги з боку центральної влади до цього питання.

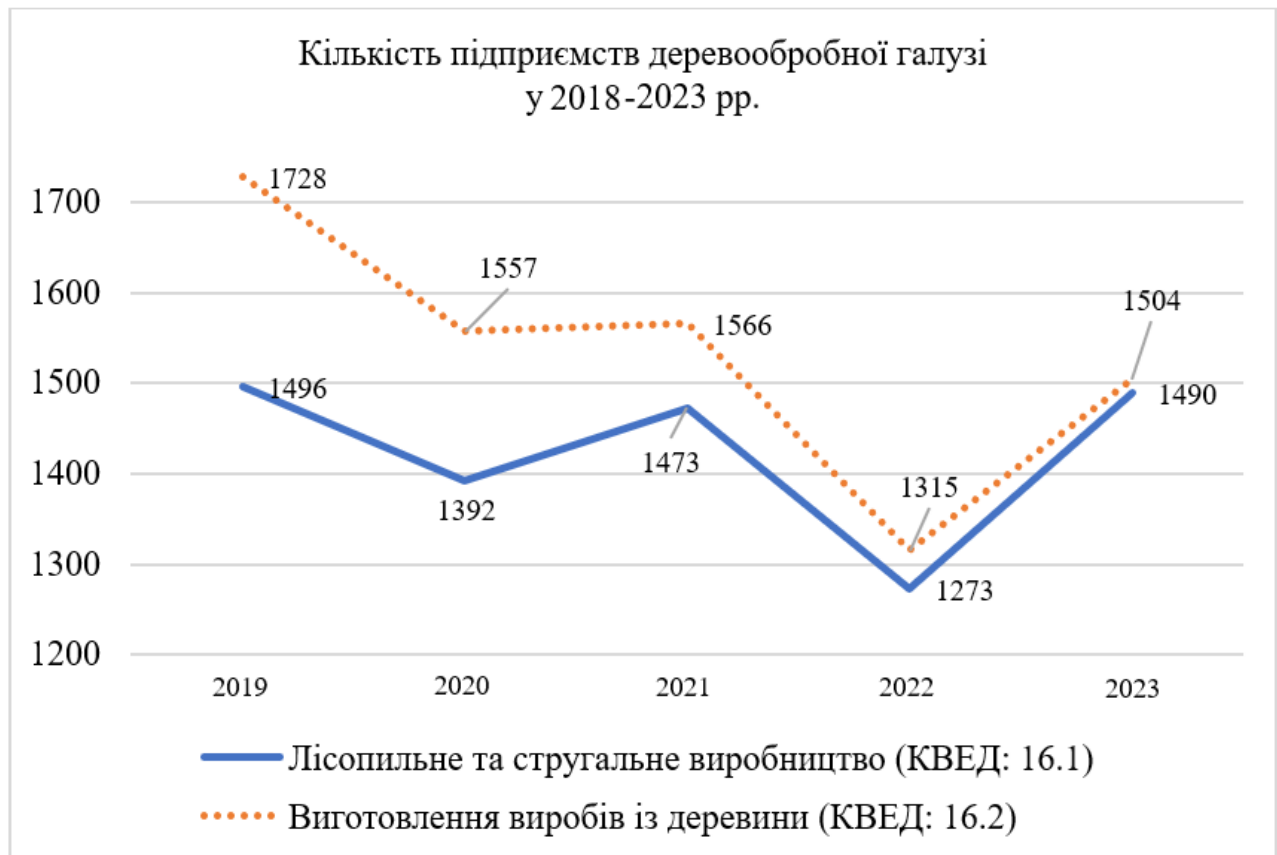


Рис. 2.2 Динаміка кількості підприємств деревообробної галузі у 2019-2023 рр. (складено на основі [7])

Для подальшого розвитку галузі підприємствам необхідно провести масштабну модернізацію виробництва. Доцільним кроком у цьому напрямку може стати скасування імпортного мита та ПДВ на обладнання, яке не виробляється в Україні. Це сприятиме оновленню технологій та підвищенню конкурентоспроможності деревообробних підприємств. Також слід на загальнодержавному рівні врегулювати ціноутворення на деякі стратегічні види сировини. Так, спостерігається різке зростання цін на пиловник – за останні три роки ціни на цю сировину для деревообробної промисловості суттєво зросли, що негативно вплинуло на її економічну ефективність (рис. 2.3). «Ціна пиловника хвойного зросла на 25,73% (з 1150,12 грн/м³ до 1446,09 грн/м³), а ціна пиловника листяного підвищилася на 24,15% (з 1831,85 грн/м³ до 2274,20

грн/м³)» [7]. Це зростання підвищує собівартість готової продукції, що, у разі фіксованих цін у контрактах, зменшує заплановані прибутки підприємств.



Рис. 2.3. Динаміка цін на основні види сировини для деревообробної галузі у 2018-2023 рр. (сформовано на основі [7])

Варто також наголосити, що більшість деревообробних підприємств є експортно орієнтованими, що створює як переваги, так і ризики. До переваг відносимо – бюджетне відшкодування ПДВ сприяє фінансовій стабільності підприємств, до ризиків – нестабільність валютного курсу в Україні (рис. 2.4), що ускладнює прогнозування доходів та управління витратами.

Дані рисунку 2.4 засвідчують перманентне зростання курсу євро щодо національної валюти, що негативно позначається на кінцевих результуючих показниках діяльності суб'єктів деревообробної галузі, впливає на рентабельність і вимагає розроблення адекватних напрямів щодо пошуку фінансових резервів задля забезпечення фінансової стабільності на майбутнє.

Відповідно, враховуючи проведений аналіз та його результуючі показники, можемо констатувати, що задля сталого розвитку деревообробної галузі необхідно:

- перманентно здійснювати модернізацію виробництва через скасування імпортних мит на спеціалізоване обладнання;
- розробити державну політику підтримки глибокої переробки деревини;
- контролювати стабільність цін на сировину, щоб уникнути надмірного підвищення собівартості продукції;
- прогнозувати ризики, пов'язані із коливанням курсу національної валюти відносно євро, оскільки всі розрахунки відбуваються у цій валюті.



Рис. 2.4. Динаміка офіційного курсу євро щодо гривні протягом 2005 – 2023 рр., встановленого НБУ, середній за рік (грн) (сформовано на основі [8])

На основі проведеного аналітичного оцінювання динаміки розвитку деревообробної галузі здійснимо її SWOT-аналіз (табл. 2.3). Ця матриця допомагає оцінити стан галузі та сформуванати стратегію розвитку з акцентом на використання можливостей і подолання слабких сторін та загроз.

Таблиця 2.3

Метриця SWOT – аналізу деревообробної галузі України

Сильні сторони деревообробної галузі (S)	Можливості деревообробної галузі (O)
– наявність внутрішніх та зовнішніх ринків збуту; – зростаючий попит на продукцію; – наявність природних ресурсів; – наявність кваліфікованої робочої сили; – нерозкритий потенціал розміру ринку; – наявність добровільних об'єднань підприємств деревообробної промисловості, діяльність яких спрямована на створення більш сприятливих умов їх розвитку.	– розвиток процесів інтеграції для посилення зв'язку між торговельним та виробничим капіталами шляхом об'єднання підприємств та досягнення на цій основі конкурентних переваг; – розвиток процесів спеціалізації шляхом переходу на «повний цикл» обробки деревини, починаючи від виробництва лісоматеріалів і завершуючи виробництвом меблів та іншої готової продукції; – відновлення міжгалузевих зв'язків технологічно пов'язаних галузей: деревообробної з лісовим господарством, машинобудівною, хімічною та легкою промисловістю завдяки формуванню нових територіальних структур.
Слабкі сторони деревообробної галузі (W)	Загрози деревообробної галузі (T)
– відсутність належного технологічного рівня; – досить значний поріг входження в деревообробний бізнес (складає 300-500 тис. дол.); – підвищення цін на енергоносії та матеріали, що створює неконкурентне середовище на вітчизняному ринку; – проблеми сировинного характеру: вже зараз в Україні деревообробникам не вистачає 200-300 тис. куб. м пиловника; – значний тиск на внутрішній ринок з боку імпортерів; – незначна підтримка держави.	– посилення імпорту; – загострення конкуренції; – повне або часткове поглинання вітчизняних виробників іноземними компаніями; – процеси стагнації в економіці України, що загрожують довготривалими процесами виходу із кризи банківської системи та тривалим падінням купівельної спроможності населення.

Як видно із таблиці 2.3, сильними сторонами є високий рівень забезпеченості України лісовими ресурсами, значна частка підприємств, орієнтованих на експорт, зростання частки продукції первинної обробки у структурі експорту, збільшення кількості робочих місць завдяки мораторію на експорт необробленого лісу, тощо.

Слабкими сторонами вважаємо недостатній рівень модернізації виробничих потужностей, низька частка продукції глибокої переробки у загальному обсязі виробництва, залежність від експортних ринків та валютних коливань, обмежена підтримка з боку держави, значна частка підприємств із застарілим обладнанням, а також не прогнозованість зростання цін на сировину (пиловник), що збільшує собівартість продукції.

До можливостей відносимо скасування імпортного мита та ПДВ на обладнання, яке не виробляється в Україні, для стимулювання модернізації деревообробної галузі, залучення інвестицій у розвиток глибокої переробки деревини, розширення географії експорту, зокрема до країн ЄС, розвиток внутрішнього ринку готової продукції з деревини, запровадження державних програм підтримки інновацій та екологічних технологій.

До основних загроз відносимо подальше зниження курсу євро, що зменшує доходи підприємств в гривневому еквіваленті, нестабільність валютного курсу в Україні, ризики нелегального вирубування та недостатній контроль над лісовими ресурсами, зростання собівартості продукції через подорожчання сировини, посилення конкуренції на міжнародних ринках деревини та продукції з неї, екологічні виклики, пов'язані зі скороченням лісових ресурсів.

Вважаємо, що оцінювання динаміки розвитку деревообробної галузі за використання SWOT-аналізу дає можливість не лише визначити вузькі місця галузі, а й виокремити шляхи їх подолання в контексті забезпечення стратегічного розвитку деревообробної галузі.

2.2. Аналіз системи стратегічного управління розвитком «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ»

Стратегічне управління є процесом визначення місії, ключових цілей і можливостей організації, а також розробки способів їх досягнення,

спрямованих на забезпечення розвитку бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ми поділяємо точку зору більшості флагманів економічної науки, що стратегічний менеджмент забезпечує потенціал для отримання прибутку, тоді як оперативний менеджмент відповідає за перетворення його в реальні показники прибутковості. Лише в контексті стратегічного управління можна орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагуючи на зміни в зовнішньому середовищі, забезпечувати конкурентні переваги для довгострокового виживання і досягнення цілей.

Стратегічне управління базується на аналізі змін у зовнішньому середовищі та передбачає встановлення чітких цілей, визначення сильних і слабких сторін, розробка напрямів запобігання загрозам у разі домінування негативних тенденцій у діяльності. Основними етапами стратегічного управління є стратегічний аналіз, який неможливо здійснити без оцінювання динаміки реальних показників діяльності фірми, прогнозування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, розробка стратегічного плану та реалізація стратегії.

Ці етапи дозволяють адаптувати фірму до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечуючи її конкурентоспроможність та досягнення довгострокових цілей.

Стратегічне управління підприємствами в умовах змін та нестабільності середовища являє собою комплексний процес визначення місії, найважливіших цілей, оцінки потенціалу підприємства, а також розробку шляхів забезпечення сталого розвитку з врахування зовнішніх і внутрішніх чинників.

Отож, проведемо оцінку стратегічного управління ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ». Так, реалізує свою діяльність, спираючись на самостійне планування, в контексті визначення основної місії – максимізація ринкової вартості підприємства, підвищення добробуту власників та отримання стабільного прибутку в контексті забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства.

Домінантними цілями є забезпечення:

- стабільного попиту на продукцію шляхом збереження наявних та розширення кола споживачів продукції деревообробки;
- розширення ніші на ринку;
- зниження собівартості та оптимізації витрат;
- нарощування доходів від основної діяльності та забезпечення прибутковості, ліквідності і фінансової стійкості;
- локалізація ризиків внаслідок непередбачуваних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Цей підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати конкурентоспроможність.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ММЕ-ФОРЕСТ» створене для здійснення виробничо-господарської, підприємницької та комерційної діяльності з метою отримання прибутку, задоволення потреб засновника та членів трудового колективу. На даному етапі ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» спеціалізується на виробництві та продажу пиломатеріалів, а також додаткових напрямках діяльності: виготовлення виробів із дерева, посередницько-комерційна діяльність, проведення маркетингових та технологічних досліджень.

ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» активно здійснює експорт пиломатеріалів до інших країн, де вони використовуються для виготовлення меблів та інших виробів. Цей напрямок сприяє зміцненню міжнародних зв'язків підприємства, забезпечує стабільність надходження доходів та сприяє подальшому розвитку виробництва. Щодо забезпечення стратегічного розвитку, то варто зазначити, що ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» за врахування поточних напрямків діяльності, має потенціал для розширення своєї присутності на міжнародному ринку, а також розвитку власного виробництва продукції з вищою доданою вартістю, зокрема меблів та інших готових виробів.

Це забезпечить більшу фінансову стабільність та підвищить конкурентоспроможність. Нами розраховано основні показники діяльності ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Статутний капітал, тис. грн.	1,2	1,2	1,2
Власний капітал, тис. грн.	1529,4	1755,4	1807,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	820,1	970,5	785,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	562,1	582,1	559,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	245,2	374,9	212,5

Джерело: сформовано на основі [9]

Дані про власний капітал, доходи та фінансові результати ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» за 2021–2023 роки свідчать про певну нестабільність діяльності.

Так, власний капітал у 2021 році складає 1529,4 тис. грн. і зростає у 2023 році до 1807,1 тис. грн за рахунок чистого прибутку. Статутний капітал залишався незмінним протягом аналізованого періоду і становив лише 1,2 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зріс на 18,34% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зменшився на 4,26% порівняно з 2022 роком, що є негативною тенденцією у діяльності досліджуваного підприємства.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 3,56% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зменшилася на 0,52% порівняно з 2021 роком. Такі тенденції не могли не позначитися на фінансовому результаті до оподаткування - у 2022 році зріс на 52,90%, а у 2023 році спостерігаємо зниження на 13,34%, що дозволяє констатувати про нестабільність у діяльності ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» у 2021–2023 рр.

Отже, нестабільність показників чистого доходу, тобто виручки від реалізації продукції, собівартості та прибутку до оподаткування свідчить про

залежність фінансового результату підприємства від внутрішніх та зовнішніх чинників, які потребують глибшого аналізу.

Надалі здійснимо оцінювання економічної гнучкості підприємства як здатності ефективно адаптуватися до змін у нестабільному зовнішньому середовищі та забезпечувати економічну стійкість. Її оцінка здійснюється через аналіз системи економічних коефіцієнтів, які дозволяють визначити ступінь економічної стійкості підприємства.

Таблиця 2.5

Система показників економічної стійкості [4]

1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/ Валюта балансу	Характеризує, яка частина активів підприємства сформована за рахунок власних джерел. Критичне значення цього коефіцієнта становить 0,5. Чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність від кредиторів.
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу/ Власний капітал	Коефіцієнт обернений коефіцієнту фінансової автономії. Зростання цього показника у динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а отже, втрату фінансової незалежності. Нормативне значення < 2. Якщо його значення знижується до 1, то це свідчить про те, що власники повністю фінансують своє підприємство.
3	Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового лівериджу)	Позиковий капітал/ Власний капітал	Показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу. За цим коефіцієнтом здійснюють найбільш загальну оцінку фінансової стійкості (він показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних). Оптимальне значення цього показника менше 0,5, критичне – 1.
4	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	Власний капітал/ Позиковий капітал	Характеризує можливість покриття боргів власним капіталом
5	Коефіцієнт самофінансування	Оборотний капітал/ Валюта балансу	Характеризує наявність у підприємства оборотного капіталу для фінансування його поточної діяльності.
6	Коефіцієнт фінансової стійкості		Характеризує, яку частину активів балансу сформовано за рахунок стійких джерел. Ісоче значення показника свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема банкрутство у поточному році суб'єкту господарювання не загрожує. Нормативним є значення 0,7–0,9.
7	Коефіцієнт заборгованості		Показує частку позичених коштів у всіх коштах підприємства. Рекомендоване значення < 0,5.
8	Коефіцієнт інвестування		Показує, яка частка власних коштів витрачена на необоротні активи. Рекомендоване значення < 1.

Аналіз відносних показників економічної стійкості включає обчислення фінансових коефіцієнтів, які оцінюють структуру капіталу та здатність підприємства забезпечувати свої зобов'язання.

Аналіз абсолютних показників економічної стійкості визначається шляхом порівняння вартості запасів із такими показниками як власні оборотні кошти, власні та довгострокові джерела фінансування. На основі цих порівнянь визначається тип економічної стійкості.

Таблиця 2.6

Абсолютні показники оцінювання економічної стійкості

№з/п	Показники	Формула розрахунку
1	Загальна величина запасів	$p. 1100 + p.1110$
2	Наявність власних джерел формування запасів (ВОК)	$p. 1495 \text{ (I р. Пасиву)} - p. 1095 \text{ (I р. Активу)}$
3	Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (ВД)	$\text{ВОК} + \text{Довгострокові зобов'язання}$ $p. 1495 \text{ (I р. Пасиву)} + p. 1595 \text{ (II р. Пасиву)} - p. 1095 \text{ (I р. Активу)}$
4	Загальна величина основних джерел формування запасів (ОД)	$\text{ВОК} + \text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові кредити банків}$ $p. 1495 \text{ (I р. Пасиву)} + p. 1595 \text{ (II р. Пасиву)} + p.1600 + p. 1615 - p. 1095 \text{ (I р. Активу)}$
5	Надлишок або нестача власних джерел формування запасів	$\text{Наявність власних джерел формування запасів} - \text{Загальна величина запасів (ряд. 2 - ряд. 1)}$
6	Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування запасів	$\text{Наявність власних і довгострокових джерел формування запасів} - \text{Загальна величина запасів (ряд. 3 - ряд. 1)}$
7	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	$\text{Загальна величина основних джерел формування запасів} - \text{Загальна величина запасів (ряд. 4 - ряд. 1)}$
8	Трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості	За значеннями показників 5, 6 та 7 визначається трьохкомпонентний показник фінансової стійкості підприємства. Якщо значення показника 5, 6 та 7 більше 0, то коефіцієнту присвоюється 1. Якщо значення показника 5, 6 та 7 менше 0, то коефіцієнту присвоюється 0. (1; 1; 1) – абсолютна фінансова стійкість (0; 1; 1) – нормальний фінансовий стан (0; 0; 1) – нестійкий фінансовий стан

Джерело: сформовано автором на основі [4].

Надалі визначають поріг рентабельності та запас економічної міцності, розраховують точку беззбитковості діяльності.

Оцінка запасу економічної міцності підприємства вказує на можливості підприємства адекватно працювати при зниженні доходів без втрати платоспроможності.

Порядок розрахунку абсолютних показників економічної стійкості наведено у таблиці 2.6.

Для всебічного аналізу економічної стійкості необхідно розрахувати як відносні, так і абсолютні показники. Це дозволяє визначити поточний стан підприємства, оцінити його здатність витримувати економічні труднощі та формувати стратегії для поліпшення економічної стабільності.

На основі проведених розрахунків основні економічні показники характеризують ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» як економічно стійке, хоча деякі аспекти потребують вдосконалення та стратегічної переорієнтації. Нижче в таблиці 2.7 наведено розрахунки та зроблено основні висновки за аналізованими коефіцієнтами.

Таблиця 2.7

*Відносні показники оцінювання економічної стійкості ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ»
протягом 2021-2023 рр.*

№	Показники	2021	2022	2023	Темпи росту, %			
					базисні		ланцюгові	
					2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,726	0,873	0,783	120,23	107,95	120,23	89,78
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,377	1,145	1,275	83,15	95,59	83,15	111,35
3	Коефіцієнт фінансового ризику	0,377	0,145	0,275	38,46	72,94	38,46	189,65
4	Коефіцієнт платоспроможності	2,652	6,881	3,627	259,46	136,74	259,46	52,71
5	Коефіцієнт самофінансування	0,009	0,125	0,105	1388,88	1166,66	1388,88	84,00
6	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,726	0,873	0,783	120,24	107,85	120,24	89,69
7	Коефіцієнт заборгованості	0,274	0,127	0,216	46,35	78,83	46,35	170,07
8	Коефіцієнт інвестування	0,987	0,857	0,866	86,82	87,74	86,82	101,05

1. Коефіцієнт фінансової незалежності протягом 2021–2023 років перевищував нормативне значення ($> 0,5$). Так, у 2022 році збільшення на 20,23% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році збільшення на 7,95% порівняно з 2022 роком. Отож, підприємство має високий рівень фінансової незалежності, що свідчить про значну частку власного капіталу в структурі фінансування.

2. Коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» протягом аналізованого періоду показник не відповідав рекомендованим значенням, оскільки на 1 грн. власних коштів припадало у 2021 році 1,38 грн. загальної вартості майна, у 2022 році – 1,15 грн., а у 2023 році – 1,28 грн. Отже, засновники підприємства фінансують його діяльність більшою мірою, ніж кредитори, що знижує ризик залежності від зовнішніх позик.

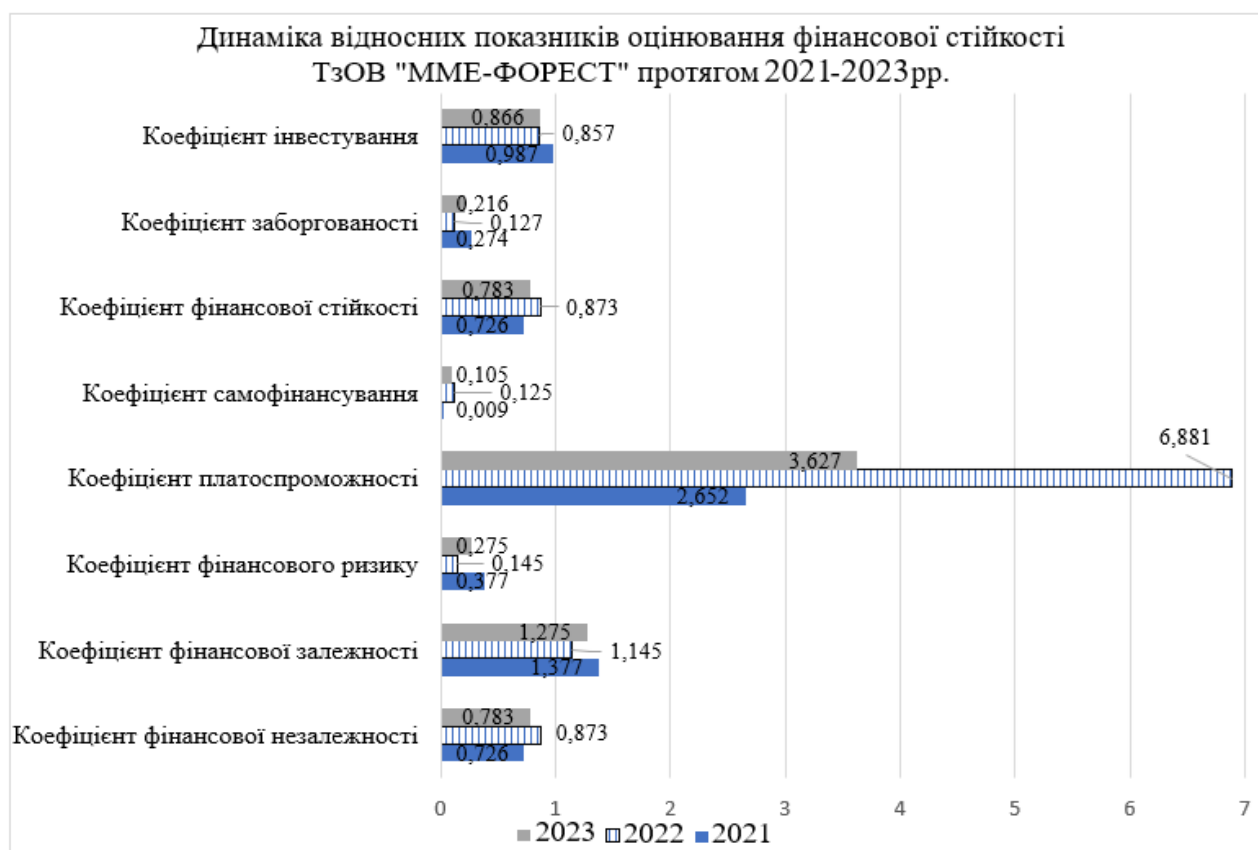


Рис. 2.5. Динаміка відносних показників оцінювання економічної стійкості ТЗОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» протягом 2021-2023 рр.

3. Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» демонструє у 2021–2023 рр. відповідає нормативному значенню ($< 0,5$). На одиницю власних коштів припадає у 2021 році 38 коп., у 2022 році - 15 коп., у 2023 році - 28 коп.,

що засвідчує низький рівень фінансового ризику внаслідок обмеженого залучення позикових коштів.

4. Значення коефіцієнт покриття ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» є високим упродовж аналізованого періоду – у 2021 році - 2,7, у 2022 році - 6,9, у 2023 році - 3,6, що ілюструє високу здатність ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» покривати свої борги власним капіталом.

5. Коефіцієнт самофінансування демонструє низькі значення у 2021-2023 рр., а невелика частина власного оборотного капіталу у структурі балансу ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» свідчить про фінансування оборотного капіталу переважно за рахунок позикових коштів. Тому, вважаємо, що підприємству потрібно зменшити залежність оборотного капіталу від позикового.

6. Коефіцієнт економічної стійкості протягом аналізованого періоду ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» залишається високим. Це зумовлено ще й тим, що більшу частину активів підприємства сформували за рахунок стійких джерел фінансування, що створило достатній запас стійкості.

7. Коефіцієнт заборгованості ілюструє низькі значення, що свідчить про незначну частку позикових коштів у фінансуванні діяльності. Тобто можна стверджувати про ефективну стратегію розвитку ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ».

8. Коефіцієнт інвестування залишається оптимальним у 2021-2023 рр., що вказує на вкладення власних коштів в необоротні активи. Отже, інвестиційна діяльність підприємства є збалансованою, інвестиційна стратегія є ефективною.

ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» демонструє достатній рівень економічної стійкості. Основні сильні сторони внутрішнього середовища включають високу фінансову незалежність, низький рівень заборгованості та значний запас економічної гнучкості. Водночас вплив зовнішніх факторів таких як кредитно-фінансової політики підприємству необхідно зменшити, оскільки залежність оборотного капіталу від позикового фінансування не дозволяє підвищити економічну автономність у довгостроковій перспективі. А це, в свою чергу, негативно відобразиться на реалізації стратегії розвитку ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ».

На основі розрахунків абсолютних показників економічної стійкості (табл. 2.8) визначено трьохкомпонентний показник, який дає змогу оцінити динаміку фінансової стійкості. Так, у 2021 році значення: (0;0;1), що свідчить про нестійкий економічний стан. Це спричинило недостатнє покриття запасів власними джерелами фінансування та свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2022 році значення: (1;1;1), що ілюструє абсолютну економічну стійкість. Це відбулося завдяки зростанню забезпечення запасів власними і стійкими джерелами фінансування. У 2023 році значення: (1;1;1) – аналогічно абсолютна економічна стійкість, яка досягнута за рахунок збереження позитивних змін у структурі фінансування. Проведений аналіз динаміки економічної стійкості ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» свідчить про суттєве покращення економічного стану підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком та його стабілізацію у 2023 році. Це свідчить про позитивні зміни в управлінні активами і ресурсами ТзОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» та окреслює на перспективу позитивні аспекти у контексті стратегічного розвитку цього підприємства.

Таблиця 2.8.

Абсолютні показники оцінювання фінансової стійкості ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» у 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Абсолютні відхилення, тис. грн				Темпи росту, %			
					базисні		ланцюгові		базисні		ланцюгові	
					2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Загальна величина запасів	39,2	67,2	95,0	28,0	55,8	28,0	27,8	171,43	242,35	171,43	141,37
2	Наявність власних джерел формування запасів (ВОК)	20,2	251,4	242,6	231,2	202,4	231,2	-8,8	1244,55	1200,99	1244,5	96,49
3	Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (ВД)	20,2	251,4	242,6	231,2	202,4	231,2	-8,8	1244,55	1200,99	1244,5	96,49
4	Загальна величина основних джерел формування запасів (ОД)	232,6	372,6	567,0	140	334,4	140	194,4	160,18	243,76	160,18	152,17
5	Надлишок або нестача власних джерел формування запасів	-19	184,2	147,6	203,2	166,6	203,2	-36,6	X	X	X	80,13
6	Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування запасів	-19	184,2	147,6	203,2	166,6	203,2	-36,6	X	X	X	80,13
7	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	193,4	305,4	472,0	112	278,6	112	166,6	157,91	244,05	157,91	154,55
8	Трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості	(0;0;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	X							

Основні рекомендації для покращення економічної стійкості вбачаємо у:

- диверсифікації доходів шляхом розширення асортименту продукції, зокрема готових виробів із деревини з більшою доданою вартістю;
- зниженні собівартості через впровадження енергоефективних технологій та оптимізація виробничих процесів;
- контролі за співвідношенням поточних активів і зобов'язань для забезпечення стабільності грошових потоків;
- збільшенні статутного капіталу або реінвестуванні значної частини прибутку для зміцнення фінансової бази;
- регулярній оцінці комерційних, виробничих та ринкових ризиків із метою їх мінімізації.

Таким чином, стабілізація діяльності ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» потребує як покращення внутрішніх процесів, так і активнішого реагування на нестабільність зовнішнього середовища. Це дозволить підвищити адаптивність підприємства до нових викликів і загроз. Тому, вважаємо за доцільне внести корективи у стратегію розвитку ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» задля локалізації негативних тенденцій щодо забезпечення економічної стійкості як ефективної протидії впливу негативних тенденцій зовнішнього нестабільного середовища.

2.3. Оцінка впливу нестабільного середовища на стратегічний розвиток «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ»

Стратегія управління фірмою може базуватися на різних теоретичних концепціях та за використання різного стратегічного інструментарію (табл. 2.9), серед яких особливе значення має теорія ресурсної бази.

Ця концепція акцентує увагу на важливості внутрішніх ресурсів фірми для досягнення та підтримки конкурентної переваги. Так, фірма має

ідентифікувати, розвивати та ефективно використовувати внутрішні ресурси, перш ніж зосереджуватися на зовнішніх [2].

Таблиця 2.9

Інструменти стратегічного планування діяльності фірми в контексті забезпечення стратегічного розвитку

№	Назва	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	SWOT Analysis	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Дозволяє компаніям оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики.	Простота у використанні, визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на успіх.	Суб'єктивність оцінок, може не відображати всі ключові загрози чи можливості без глибокого аналізу.
2	PESTEL Analysis	Аналіз політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на організацію.	Охоплення широкого спектру зовнішніх факторів, допомагає організаціям адаптуватися до макроекономічних змін.	Може бути часозатратним, не враховує внутрішні ресурси компанії.
3	Porter's 5 Forces	Аналіз п'яти конкурентних сил, які формують галузь: конкуренція, загроза нових учасників, загроза замінників, переговорна сила покупців та постачальників.	Допомагає розуміти структуру галузі, ідентифікувати основні джерела конкурентної боротьби.	Менш ефективний у швидкозмінних або інноваційних галузях, може недооцінювати роль нових технологій.
4	McKinsey 7S	Фреймворк (набір інструментів), який аналізує сім ключових елементів компанії: стратегію, структуру, системи, спільні цінності, стиль, персонал, навички.	Охоплює внутрішню координацію і взаємозв'язок всіх аспектів організації.	Складність у впровадженні, потребує детального аналізу всіх компонентів.
5	Porter's Value Chain	Аналіз внутрішніх активностей компанії для ідентифікації джерел створення цінності та конкурентних переваг.	Покращує розуміння внутрішніх процесів, сприяє оптимізації та зниженню витрат.	Може бути обмеженим при змінах зовнішнього середовища, оскільки зосереджений лише на внутрішніх процесах.
6	Business Model Canvas	Візуальне представлення ключових аспектів бізнес-моделі, включаючи ціннісні пропозиції, клієнтів, канали, відносини та джерела доходів.	Легко використовувати для ітеративного планування та стратегічних змін.	Може бути занадто спрощеним для складних бізнес-структур.
7	Boston Consulting Group Matrix	Аналіз портфеля продуктів або бізнес-одиниць на основі ринкового зростання та частки для визначення стратегічних пріоритетів	Чітко визначає пріоритетні напрямки для інвестицій та ресурсів.	Може не враховувати зміни в ринкових умовах або конкурентних діях.
8	Pareto Analysis	Використовує принцип 80/20 для ідентифікації критичних проблем, які впливають на результати.	Допомагає визначити ключові фактори успіху або проблеми.	Може вести до ігнорування менш видимих, але важливих проблем.
9	Strategy Canvas	Візуалізація конкурентного позиціонування компанії порівняно з ринковими гравцями на основі різних факторів цінності.	Покращує розуміння стратегічного положення компанії, допомагає виділити унікальні аспекти.	Потребує глибоких знань ринку та конкурентних стратегій.
10	Scenario Analysis	Розробка різних можливих майбутніх сценаріїв і планування відповідей на них.	Допомагає підготуватися до непередбачених змін, забезпечує гнучкість стратегічного планування.	Може бути ресурсозатратним і вимагати значних зусиль для розробки реалістичних сценаріїв.

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Саме внутрішні ресурси забезпечують стійку конкурентну перевагу фірми та формують її стратегічне положення на ринку. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) є важливим інструментом стратегічного планування, особливо при використанні ресурсно-орієнтованого підходу та покликаний оцінити усі загрози та переваги фірми для адаптації стратегій до мінливих умов ринку. Саме SWOT-аналіз дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку, розподілу ресурсів та управління ризиками. У підрозділі 2.1 нами проведено SWOT-аналіз деревообробної галузі, що дало змогу візуалізувати фактори впливу, визначивши перед цим сильні і слабкі сторони, можливості та загрози. Аналогічна SWOT-матриця буде отримана при оцінці ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ», тому ми не вважаємо за доцільне тавтологізувати інформацію.

Окрім SWOT-аналізу, домінантними стратегічними інструментами при оцінці стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» є PESTEL-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів). Також можна застосувати на практиці BCG-матрицю (аналіз портфелю продуктів ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ»), або ж використати аналіз п'яти сил Портера (оцінка конкуренції у галузі).

В контексті дослідження зазначимо, що теорія ресурсної бази підкреслює важливість внутрішніх ресурсів ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ», які є основою для досягнення стійкої конкурентної переваги, а SWOT-аналіз, як центральний інструмент стратегічного планування, дозволяє ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» ефективно оцінювати своє внутрішнє та зовнішнє середовище, забезпечуючи базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це допомагає формувати дієві стратегії, адаптуючи їх нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас, SWOT-аналіз особливо ефективний при визначенні стратегічних напрямків у періоди значних змін на ринку, глобальних викликів або під час оцінки нових бізнес-ініціатив, тоді як у стабільних умовах, де відсутні суттєві зміни, його ефективність менша. Однак, станом на сьогодні усі фірми стикаються із ризиками, пов'язаними із війною, тому використання

SWOT-аналізу в частині оцінки впливу зовнішнього середовища є оправданим для ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ», яке хоча й демонструє у 2021-2022 рр. стійкий економічний стан, проте стратегічно таких показників гарантувати менеджмент фірми не може. Тому, слід детальніше зупинитися на оцінці саме впливу нестабільного середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього, що, на наш погляд, є ефективним рішенням в контексті забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ». Відповідно, повний перелік внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства, наведено приклад на рисунку 2.6 та 2.7 відповідно.

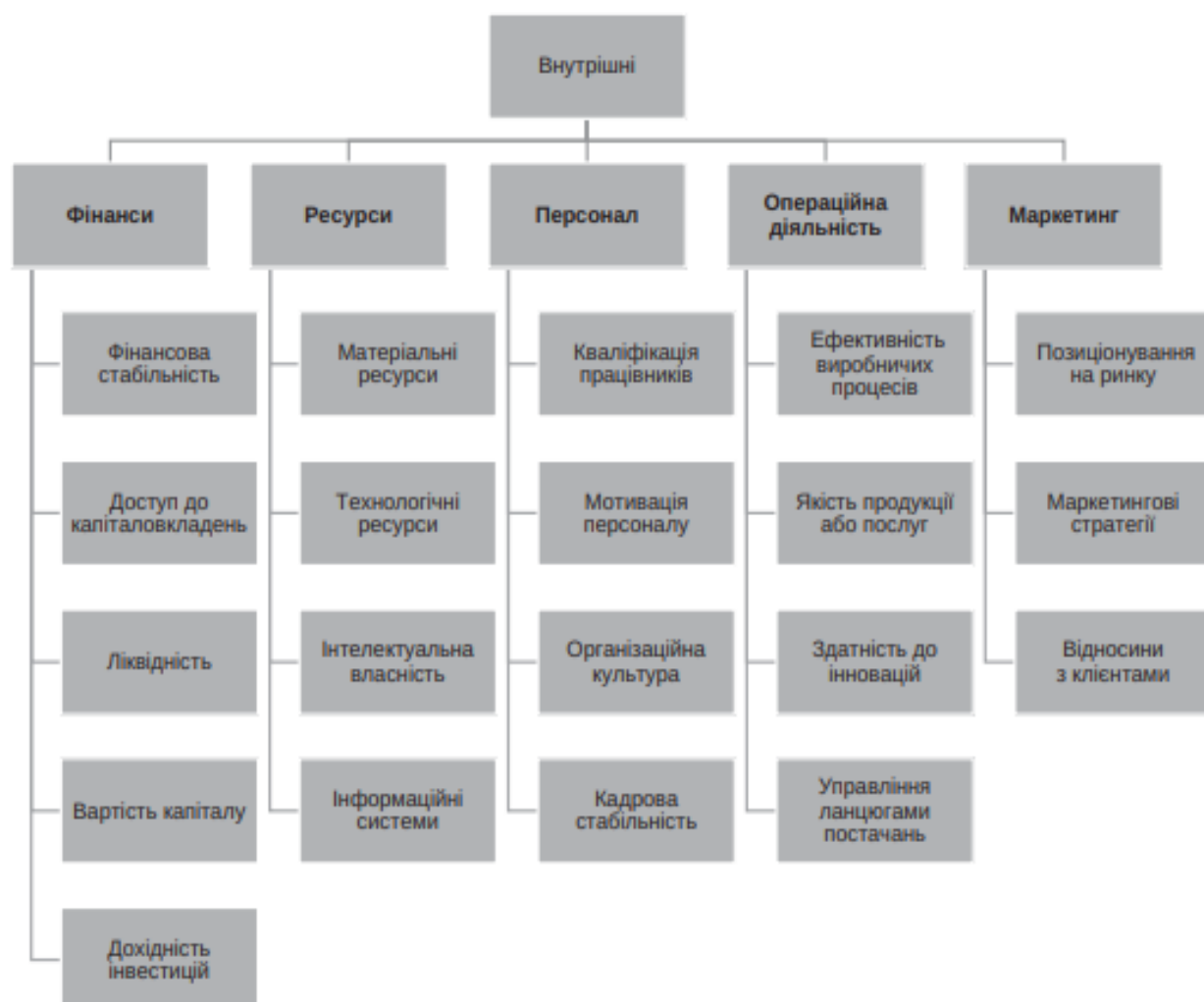


Рис. 2.6. Внутрішні чинники, що формують квадрант SWOT-аналізу
Джерело: сформовано автором на основі [12].

Доцільним вважаємо в контексті SWOT-аналіз використовувати метод Фішберна для оцінки вагових коефіцієнтів у рамках багатокритеріального

аналізу чинників . Це експертний підхід, що включає кілька етапів, спрямованих на встановлення відносної важливості кожного критерію моделі оцінки. Процес визначення ваги кожного критерію за методом Фішберна передбачає встановлення першочергово повного переліку критеріїв (факторів) для аналізу. У контексті SWOT-аналізу це можуть бути внутрішні (рис.2.6) та зовнішні чинники (рис. 2.7), зокрема ресурси компанії, ринкові умови, технологічні можливості, конкурентне середовище тощо.

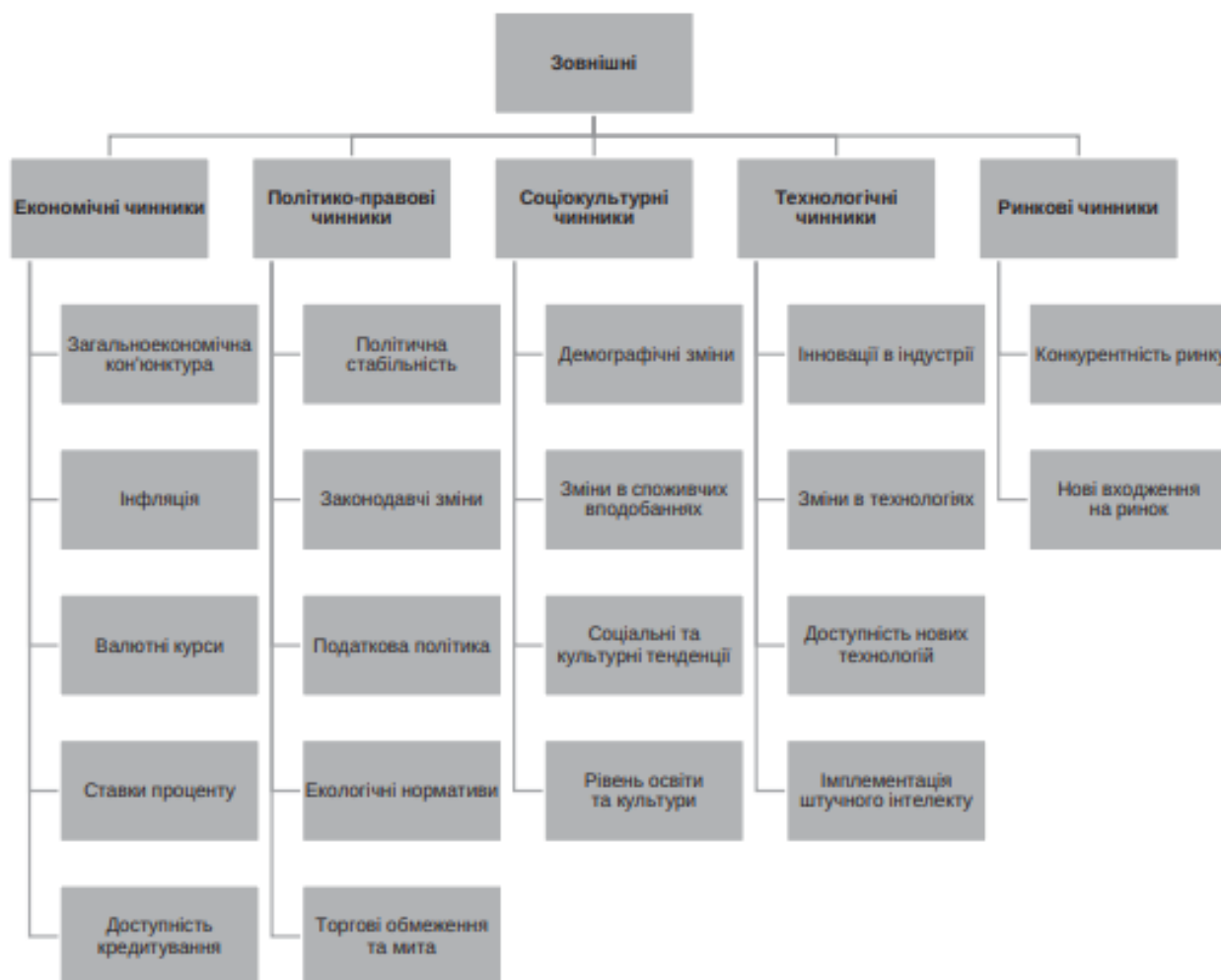


Рис. 2.7. Зовнішні чинники, що формують квадрант SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором на основі [12].

Надалі використовується метод попарного порівняння, який передбачає аналіз кожного критерію шляхом його порівняння з усіма іншими за ступенем важливості для ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ». Результати таких порівнянь заносяться до матриці парних порівнянь, на основі якої визначаються вагові коефіцієнти. Ці коефіцієнти показують, наскільки один критерій важливіший за інший. За

методом Фішберна використовують шкалу від 0 до 1 для вимірювання важливості критеріїв. Часто застосовують шкалу відносної важливості (наприклад, від 1 до 9), де більші числа означають вищу важливість. Це все на розсуд менеджерів ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ». Після заповнення матриці обчислюються вагові коефіцієнти кожного критерію. Це досягається нормалізацією суми оцінок так, щоб загальна сума дорівнювала 1. Отримані коефіцієнти дають змогу кількісно оцінити вплив кожного фактора на стратегічну позицію ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ». Вони допомагають виявити найважливіші сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, що є основою для розробки стратегії [6].

До переваг використання системи Фішберна відносять об'єктивність аналізу та можливість кількісного обґрунтування стратегічних рішень в рамках SWOT-аналізу.

Отже, на основі проведеного дослідження можна виокремити напрями стратегічного розвитку ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» в контексті розвитку процесів спеціалізації через перехід підприємств деревообробної галузі в тому числі ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» до «повного циклу» обробки деревини, буде мати значний потенціал для забезпечення економічної гнучкості та досягнення економічної стабільності в довгостроковій перспективі.

До переваг переходу на «повний цикл» обробки деревини відносимо:

1. Збільшення доданої вартості продукції шляхом:
 - розширення асортименту готової продукції з деревини, зокрема меблів, будівельних матеріалів, товарів глибокої переробки;
 - зменшення залежності від експорту сировини (пиловника, необробленої деревини) і підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.
2. Зниження валютних ризиків шляхом експорту готової продукції, що забезпечить більшу стійкість до знецінення національної валюти, ніж експорт сировини.

3. Оптимізація витрат виробництва через формування повного циклу виробництва, дозволить краще управляти ресурсами, знижуючи втрати деревини під час обробки.
4. Формування пакету інвестицій шляхом розширення технологічних можливостей та збільшення частки продукції глибокої переробки, що підвищує інвестиційну привабливість.
5. Створення робочих місць, адже інтеграція повного циклу виробництва передбачає залучення додаткової робочої сили, що сприяє соціально-економічному розвитку регіонів.
6. Покращення екології, оскільки комплексне використання деревини зменшує кількість відходів, сприяючи більш раціональному використанню природних ресурсів.

А щодо відновлення повного циклу виробництва у ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» необхідно здійснити:

- стимулювання державою модернізації підприємств через скасування ввізного мита та ПДВ на імпорт обладнання;
- залучення міжнародних партнерів для впровадження інноваційних технологій у деревообробку;
- розвиток кластерної моделі виробництва, що забезпечить синергію між малими, середніми та великими підприємствами галузі;
- підтримку експорту готової продукції через формування сприятливих умов на зовнішніх ринках.

Таким чином, перехід до повного циклу обробки деревини може стати ключовим стратегічним напрямом для стабільного розвитку не лише досліджуваного ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ», а й деревообробної галузі в цілому.

Висновки до розділу 2

У контексті написання другого розділу роботи нами було зроблено наступні висновки:

1. Стратегічне управління фірмою являє собою комплексний процес, спрямований на визначення місії, найважливіших цілей та потенціалу підприємства, а також розробку шляхів їх досягнення. Метою цього процесу є забезпечення сталого стратегічного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Ефективне стратегічне управління, яке враховує всі етапи та завдання, є ключем до забезпечення довгострокового успіху підприємств, таких як ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ», у динамічних умовах сучасної економіки.

2. Деревообробна галузь України має високий експортний потенціал, однак стикається з численними економічними викликами, які потребують стратегічного підходу до управління та розроблення ефективної стратегії розвитку.

3. ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» є економічно стійким упродовж 2022-2023 рр., що дає змогу підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігати стабільність і підвищувати прибутковість у довгостроковій перспективі.

4. До переваг використання системи Фішберна відносять об'єктивність аналізу та можливість кількісного обґрунтування стратегічних рішень в рамках SWOT-аналізу.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ «ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ»

Використання усіх видів ресурсів як основи для досягнення конкурентної стратегічної переваги є ключовим у стратегічному плануванні та забезпеченні стратегічного розвитку фірми. Саме SWOT-аналіз дозволяє виявити унікальні цінності фірми, які можуть бути основою для формування стратегії.

У попередніх розділах роботи нами встановлено, що поєднання SWOT-аналізу з іншими методами, такими як PESTEL чи Porter's 5 Forces, дає можливість комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище для формулювання стратегічних планів та розроблення моделі стратегічного розвитку фірми. Це сприяє більш глибокому розумінню умов, у яких працює фірма.

Головними сильними сторонами SWOT-аналізу є його універсальність і простота, що робить його придатним як для стартапів, так і для великих суб'єктів господарювання. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні сторони, які можна використати для конкурентної переваги, та недоліки, які потребують усунення.

Основними недоліками SWOT-аналізу є суб'єктивність оцінок і недостатня глибина аналізу, якщо його не доповнювати іншими методами. Наприклад, система вагових коефіцієнтів Фішберна дозволяє кількісно оцінювати фактори, визначаючи їхню відносну важливість. Саме використання вагових коефіцієнтів Фішберна сприяє об'єктивній оцінці сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Це дозволяє фірмі раціонально розподіляти ресурси, приділяючи більше уваги аспектам, які найбільше впливають на її діяльність.

Інструменти для автоматизації SWOT-аналізу спрощують процес стратегічного планування, забезпечують стандартизацію та підвищують

об'єктивність оцінок. Це дозволяє формувати більш детальні й комплексні стратегічні плани розвитку, сприяючи покращенню управління фірмою.

В умовах швидких змін та високої конкуренції підприємствам деревообробної галузі важливо розробляти стратегічні моделі розвитку. Одним із найбільш доцільних є реконфігурація бізнес-процесів, яка включає:

- ускладнення та розширення організаційної структури:
 - запровадження нових управлінських ланок для підвищення ефективності прийняття рішень;
 - розвиток внутрішньої координації між підрозділами.
- підвищення ефективності управління:
 - використання сучасних підходів до менеджменту для оптимізації процесів;
- напрацювання нових компетенцій:
 - інвестування в навчання персоналу;
 - освоєння нових технологій і методів управління

Попри досягнення в галузі техніки, технологій та організації виробництва, деревообробна галузь залишається менш розвиненою порівняно з провідними секторами економіки. Основні проблеми з якими стикаються суб'єкти господарювання, які приналежні до даної галузі це:

1. Низький технічний рівень виробничих систем.
2. Неефективна організація управління.
3. Недостатня ефективність виробничих процесів.

Це створює виклики для служби менеджменту в частині:

- проєктування та впровадження нових виробничих систем;
- оптимізації функціонування з урахуванням специфіки деревообробного виробництва;
- оволодіння сучасними управлінськими підходами для підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно, служби фінансового менеджменту повинні здійснити низку заходів в частині реконфігурації процесів, зокрема:

1. Інтеграції сучасних технологій для модернізації виробництва.
2. Підвищення рівня автоматизації та цифровізації.

Також службі фінансового менеджменту деревообробних підприємств необхідно здійснювати перманентно стратегічне планування в частині:

1. Формування сценаріїв розвитку з урахуванням ризиків і невизначеності.
2. Орієнтації на довгострокову стабільність через ефективне управління оборотними активами.

Доцільним є також навчання персоналу шляхом проведення тренінгів для вдосконалення навичок управління та адаптації до нових технологій та здійснення оптимізації управління в частині впровадження сучасних систем управління підприємством для досягнення більшої ефективності діяльності в контексті вибору ефективної моделі стратегічного розвитку.

Реалізація цих заходів дозволить деревообробним підприємствам України подолати наявні проблеми, досягти економічної стійкості та закріпити свої позиції на ринку.

Вибір моделі стратегічного розвитку ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» вбачаємо у розробленні стратегічного проєкту, який спрямований на створення виробництва для переробки відходів деревообробних підприємств і виготовлення паливних брикетів. Традиційні методи утилізації відходів, такі як спалювання чи захоронення, виявляються малоефективними, оскільки сприяють утворенню полігонів, негативно впливають на навколишнє середовище та атмосферу, а також не забезпечують повторне використання ресурсів. Основним продуктом цього виробництва є паливні брикети. Для їх виготовлення використовується різна сировина, зокрема обопол, технологічна тріска, тирса та відсів тріски. Зовнішній вигляд брикетів залежить від типу сировини, а їх технічні й енергетичні характеристики не поступаються RDF-брикетам та пелетам.

Проблема екології є однією з найгостріших сучасних викликів. Через активну діяльність людини та швидкі зміни у довкіллі забруднюються ключові природні ресурси – повітря, вода та ґрунти. Це призводить до зменшення біорізноманіття і деградації природних екосистем.

Процес виготовлення продукції з деревини супроводжується значними втратами, які називають відходами. Наприклад, ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» за 2023 рік утворило 25 000 м³ деревних відходів. Подібних підприємств у країні сотні, і вони разом генерують сотні тисяч кубометрів відходів, що негативно впливають на санітарний стан та довкілля.

На сьогодні дедалі більше поширюється практика спалювання тирси, тріски та старої деревини. Однак цей підхід має низку недоліків. По-перше, для якісного згоряння відходи мають бути сухими, що потребує додаткових витрат. По-друге, необхідно вирішувати проблему зберігання, оскільки свіжа тирса і тріска схильні до самозаймання, а їх складування вимагає значних площ. По-третє, транспортування дрібнофракційних відходів на відстань понад 20-40 км є економічно не вигідним.

Тому альтернативою прямого використання відходів деревини як палива є їх переробка у брикети. Це дозволяє підвищити тепловіддачу матеріалу та зменшити потребу у складських площах. Паливні брикети не схильні до самозаймання під час зберігання, а також забезпечують підвищення коефіцієнта корисної дії котелень. Одним із недоліків цього виду палива є складність автоматизації процесу завантаження брикетів у котли.

Виробництво паливних брикетів і гранул із деревних відходів вирішує ці проблеми, перетворюючи шкідливі та непотрібні залишки на ефективне й екологічне паливо. Це не лише сприяє утилізації відходів, але й надає споживачам альтернативне джерело енергії, одночасно створюючи вигідний бізнес для виробників.

Процес утилізації тирси та брикетування відходів деревообробки є технологічно складним, але дозволяє трансформувати деревообробне виробництво на екологічно чистий і безвідходний бізнес із високою

рентабельністю. На тлі зростання попиту на енергоресурси та скорочення природних запасів, застосування таких альтернативних джерел енергії забезпечує вищу ефективність і економічну вигоду.

Паливні брикети, які вже понад десятиліття широко використовуються в Європі та інших країнах, є популярним та економічним видом палива. Вони не містять шкідливих домішок чи клеїв, оскільки виготовляються шляхом пресування залишків деревини під високим тиском і температурою. Брикети мають форму циліндрів та підходять для використання у котлах центрального опалення, камінах, печах, грилях тощо.

Таким чином, брикетування деревних відходів дозволяє отримати чисте, ефективне джерело енергії, яке не завдає шкоди довкіллю. Паливні брикети виготовляються з висушених залишків деревини, таких як тирса, стружка, тріска та шліфувальний пил, що робить цей вид палива екологічним і зручним для широкого застосування.

Отже, паливні брикети – це екологічно чистий продукт, оскільки в процесі їх виробництва не використовуються жодні хімічні добавки. Цей вид палива має унікальні властивості, які роблять його ефективним і зручним:

тривалість горіння і тління: брикети горять до 30 хвилин і тліють близько 100 хвилин, що дозволяє проводити закладку в піч утричі рідше порівняно зі звичайними дровами. Вони горять з мінімальною кількістю диму, не створюючи іскор чи стріляючих часток.

висока тепловіддача: тепловіддача брикетів перевищує дрова і практично прирівнюється до кам'яного вугілля.

Вважаємо, що розроблення саме такого виробництва як виготовлення паливних брикетів завдяки сучасним сушильним технологіям та оптимізованому виробництву у ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ», забезпечить екологічно чистий і ефективний спосіб утилізації деревних відходів та створення високоякісного альтернативного палива.

Отже, проаналізуємо цей стратегічний інвестиційний проєкт, який стане запорукою стратегічного розвитку ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ».

Організація виробництва паливних брикетів із відходів деревообробних підприємств є перспективним інвестиційним проєктом, спрямованим на створення додаткового грошового потоку та забезпечення економічної стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

Проєкт ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» із переробки промислових відходів та виробництва паливних брикетів спрямований на досягнення наступних цілей:

- задоволення зростаючого попиту на екологічно чисті паливні брикети;
- створення нових робочих місць;
- генерування прибутку;
- розширення дохідних джерел для ТзОВ «ММЕ-ФОРЕСТ».

Для виробництва брикетів використовуватиметься тирса та інші відходи деревообробного виробництва. Основні постачальники сировини обрані - ТзОВ «Кречет», ТОВ «Українська лісопереробна компанія», ТОВ «ВІВАД», ТзОВ «Осмолода», ТОВ «Вуд Пауер», ПП «Деніса», ПП «СІО», ПП «Континент».

Щодо матеріально-технічного забезпечення цього стратегічного інвестиційного проєкту, то у власності ТзОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» є земельна ділянка площею 1500 кв. м., яка підходить для облаштування складів і виробничого комплексу. Ці приміщення повністю забезпечують потреби у складських і виробничих площах.

Щодо ринків збуту, то готова продукція – паливні брикети – буде реалізовуватися оптовим споживачам як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках.

Проєкт фінансуватиметься за рахунок власних коштів ініціатора в обсязі 100% необхідних інвестицій. Загальна сума інвестицій становить 1 700 000 грн, які будуть спрямовані на закупівлю необхідного обладнання та переобладнання наявних складських приміщень.

До переваг проєкту відносимо:

1. Екологічність: переробка відходів деревообробних підприємств зменшує забруднення навколишнього середовища.
2. Економічна ефективність: створення альтернативного джерела енергії забезпечує додатковий дохід.
3. Відповідність сучасним тенденціям: зростання попиту на біопаливо в Україні та за її межами створює перспективи для розширення бізнесу.

Таблиця 3.1

Ризики інвестиційного проекту із виробництва паливних брикетів ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ»

Тип ризику	Очікувані негативні наслідки	Заходи щодо зменшення впливу ризиків на реалізацію інвестиційного проекту
1	2	3
Невчасне постачання обладнання, комплектуючих	Збільшення термінів будівництва, виплата штрафів підрядникам	Ризик може бути зменшений зведенням штрафних санкцій у договори поставок
Зниження цін конкурентами	Падіння продажів	Орієнтація на гнучку цінову політику значною мірою згладить коливання ринкової кон'юнктури
Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження ціни	
Зміна кон'юнктури ринку	Скорочення обсягів споживання, товарна інтервенція конкурентів жорсткість конкуренції на ринках збуту	
Зростання цін за сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін	Внутрішня норма рентабельності проекту дозволяє
Якість сировини і матеріалів	Зменшення обсягів виробництва через переналадки устаткування, зниження якості продукту	Ризик може бути зменшений введенням штрафних санкцій у договори поставок, а також веденням політики диверсифікованості постачальників
Новизна технології	Збільшення витрат на освоєння, зниження обсягів виробництва	Проектом передбачені витрати на підготовку пуску виробництва
Несвоєчасні розрахунки контрагентів	Недостатність обігових коштів	Наявність власних основних фондів та налагодженого бізнесу, запас рентабельності проекту дозволить підприємству при необхідності отримати та обслуговувати кредит
Нестабільність політичної ситуації	Спад обсягів через зміну політичної обстановки, зміни податкового законодавства	Частково даний вид ризику може бути нейтралізований оголошенням фіксацією обставин форс-мажору договорах поставки товарної продукції
Стихійні лиха, диверсії конкурентів	Зупинка бізнесу через руйнування основних фондів	Страховання основних засобів

Реалізація проєкту забезпечить сталий розвиток ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ», створить нові робочі місця, сприятиме екологічності виробництва і задовольнить попит на альтернативні види палива.

Ризики в інвестиційній діяльності пов'язані з можливістю отримання результатів, що відрізняються від очікуваних, через вплив зовнішніх та внутрішніх чинників (табл. 3.1).

Оцінка ризиків є обов'язковою складовою процесу реалізації проєкту стратегічного розвитку. Її здійснюють в розрізі якісного аналізу – визначення потенційних ризиків (економічні, технологічні, ринкові, екологічні тощо) та кількісного аналізу оцінка ймовірності виникнення ризиків і їх впливу на ключові показники проєкту.

В контексті оцінки ризиків вивчають вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема затримки у виробництві, поломку обладнання, зміну обмінних курсів, підвищення вартості ресурсів, зміну ставки дисконту, зниження попиту на паливні брикети через зміну цін на альтернативні джерела енергії.

Надалі розробляють стратегії управління ризиками, серед яких складання списку потенційних загроз, створення плану дій для реагування на ризики, страхування, диверсифікація постачальників і ринків збуту. У випадку, якщо ризики оцінені як надто високі, проєкт повертається на етап доопрацювання для оптимізації стратегії його реалізації.

Вважаємо, що розробка даного стратегічного інвестиційного проєкту продемонструє високу ефективність і фінансову привабливість. Проте для зменшення ризиків та забезпечення успішної реалізації необхідно провести якісний і кількісний аналіз ризиків. Ефективне управління виявленими ризиками гарантує досягнення прогнозованих результатів та стабільний розвиток підприємства.

Висновки до розділу 3

У контексті написання третього розділу роботи нами було зроблено наступні висновки:

1. Економічна стійкість визначається як здатність підприємства генерувати значний обсяг грошових коштів для своєчасного реагування на несподівані або надзвичайні потреби. Розробка та реалізація стратегічного інвестиційного проекту з виробництва паливних брикетів на основі переробки відходів деревообробних підприємств розглядається як один із шляхів досягнення цієї стійкості. Це забезпечується впровадженням спеціалізованих процесів, що дозволяють перейти до більш «повного циклу» обробки пиловника, створюючи додаткові надходження коштів.

2. Оцінка ризиків є обов'язковою складовою процесу реалізації проекту стратегічного розвитку. Її здійснюють в розрізі якісного аналізу – визначення потенційних ризиків (економічні, технологічні, ринкові, екологічні тощо) та кількісного аналізу оцінка ймовірності виникнення ризиків і їх впливу на ключові показники проекту.

3. В контексті оцінки ризиків вивчають вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема затримки у виробництві, поломку обладнання, зміну обмінних курсів, підвищення вартості ресурсів, зміну ставки дисконту, зниження попиту на паливні брикети через зміну цін на альтернативні джерела енергії. Надалі розробляють стратегії управління ризиками, серед яких складання списку потенційних загроз, створення плану дій для реагування на ризики, страхування, диверсифікація постачальників і ринків збуту. У випадку, якщо ризики оцінені як надто високі, проект повертається на етап доопрацювання для оптимізації стратегії його реалізації.

4. Для зменшення ризиків та забезпечення успішної реалізації проекту необхідно провести якісний і кількісний аналіз ризиків. Ефективне управління виявленими ризиками гарантує досягнення прогнозованих результатів та стабільний розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження здійснено теоретичне узагальнення концептуально-наукових підходів до оцінювання нестабільності середовища деревообробної галузі та розкрито практичні аспекти забезпечення стратегічного розвитку деревообробних підприємств в умовах нестабільності середовища. Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. Визначено ключові стратегії забезпечення розвитку деревообробної галузі, а саме: еволюційну стратегію, стратегію диференціації, стратегію контролю над витратами та стратегію скорочення. Основний акцент зроблено на їхньому дослідженні та їх ролі у забезпеченні ефективного функціонування фірми. Наголошено, що стратегія виступає інструментом ефективного використання ресурсів, забезпечуючи підприємству можливість досягти ринкових цілей і адаптуватися до змін середовища.

2. Встановлено, що модель стратегічного розвитку фірми – це комплексний план дій, що враховує нестабільність зовнішнього та особливості внутрішнього середовища, застосовує відповідні стратегії та здійснює їх оцінювання за наведеними моделями, що дає змогу забезпечити конкурентні переваги на майбутнє. Вона спрямована на досягнення визначених цілей, розширення діяльності або, за необхідності, зниження ризиків у разі негативних тенденцій чи загроз з боку зовнішнього чи внутрішнього середовища. Особливо актуальним є застосування такого підходу у кризові періоди, коли потрібен глибший підхід до стратегічного мислення та адаптації.

3. Стратегічне планування є невід’ємною частиною успішного управління фірмою. Воно допомагає формувати довгострокову стратегію, спрямовану на досягнення цілей, підвищує ефективність роботи та адаптує фірму до змін. Ураховуючи динамічність сучасного ринку, необхідність удосконалення методів оцінки стратегії стає ще більш актуальною. Це дозволяє зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність у непрогнозованому середовищі.

4. Встановлено, що основні етапи стратегічного управління підприємствами охоплюють широкий спектр заходів щодо вивчення ринку, збору та обробки інформації, прийняття стратегічних рішень та визначення стратегічних альтернатив, які спрямовані на адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей. Ці етапи формують основу стратегічного розвитку, забезпечуючи підприємствам можливість адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей у конкурентному середовищі.

5. Протягом 2021–2023 рр. спостерігалось скорочення заготівлі деревини в Україні та зменшення експорту необроблених лісоматеріалів. Більшість підприємств деревообробної галузі зосереджена на зовнішніх ринках. Після запровадження мораторію втрати від зменшення експорту необробленої деревини компенсувалися збільшенням продажу пиломатеріалів. Встановлено, що у 2021 році експорт пиломатеріалів зріс на 9,2%, у 2022 році - на 16,7%, а у 2023 році - на 26%, проте значне зростання цін на сировину – пиловник, (на 26%) підвищило собівартість готової продукції, що також стало непередбачуваним чинником зовнішнього середовища. Нестабільність валютного курсу в Україні як чинник зовнішнього середовища став одним із ключових ризиків для деревообробних підприємств. Загалом, деревообробна галузь України має високий експортний потенціал, однак стикається з численними економічними викликами, які потребують стратегічного підходу до управління.

6. Встановлено, що у зв'язку зі зростанням цін на сировину, ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» необхідно шукати способи зменшення собівартості продукції, здійснювати диверсифікацію ринків збуту в частині орієнтації на нові експортні ринки або розвиток внутрішнього споживання для зменшення залежності від валютних коливань. ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ» демонструє економічну стійкість, однак нестабільність фінансових показників вимагає розроблення стратегії розвитку. Зосередження уваги на спеціалізації, оптимізації витрат і адаптації до

змін середовища сприятиме зміцненню позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

7. Глобальні зміни в структурі світового господарства вимагають адаптації українських підприємств деревообробної галузі до нових економічних умов. Основною метою є збереження конкурентоспроможності та нарощування ринкової вартості за визначення стратегічних орієнтирів розвитку через використання методів стратегічного аналізу. Поєднання SWOT-аналізу з іншими методами, такими як система Фішберна, дає можливість комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище для формулювання стратегічних планів. Це сприяє більш глибокому розумінню умов, у яких працює фірма. А використання вагових коефіцієнтів сприяє об'єктивній оцінці сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Це дозволяє фірмі раціонально розподіляти ресурси, приділяючи більше уваги аспектам, які найбільше впливають на її діяльність. Таким чином, SWOT-аналіз залишається основним інструментом стратегічного планування, що в поєднанні з іншими методами та сучасними технологіями забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень і стратегічний розвиток суб'єктів підприємництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
2. Заставнюк, О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування. Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09sastsp.pdf>
3. Кравченко, О.В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні. Вісник СНАУ. 2007. № 1(22). с. 267-272.
4. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Д. В. Карамишев, А. О. Дегтяр, С. О. Бриксі́н, І. О. Кононов. Х. : Вид-во НФаУ, 2010. 199 с.
5. Бондарчук М.К. та Волошин О.П. Стратегії управління санацією за умов інноваційних трансформацій у виробничо-господарських об'єднаннях. Наука й економіка. 2013. Вип. 4(1), с. 19-24.
6. Загальна характеристика лісів України. URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini>
7. Деревообробна промисловість України. URL: <https://catalog.youcontrol.market/derevoobrobna-promyslovist>
8. Статистичний щорічник України 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf
9. Фінансова звітність ТОВ «ММЕ-ФОРЕСТ». URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/38533178/>
10. Безпалько О. М. Фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад: проблеми та перспективи забезпечення. Підприємництво та інновації. 2019. № 9. С. 60–65. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.9>

11. Вісин В. П. Проблеми та протиріччя функціонування світової валютної системи *Economic forum*. 2021. Т. 1, № 4. С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-2>
12. Хмелінська М. В. Проблемні аспекти розвитку ринків ЖКП в Україні на сучасному етапі. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 3(81). С. 16–22. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.4>
13. Nebava M. I., Yanan L. Directions and strategic objectives of the development of ukraine's banking sector in the period of economic instability. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2021. Vol. 1, no. 93. P. 114. URL: <https://doi.org/10.31713/ve1202112>
14. Васильченко С. М., Малишевський Т. В., Регіональні фондові ринки та глобальні економічні цикли. *The actual problems of regional economy development*. 2019. Т. 1, № 15. С. 113–121. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.113-121>
15. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
16. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / М.Г. Саєнко. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.
17. Дегтярьова І. Б. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
18. Ястремська О. О. Бренд підприємства та формування його стратегії в умовах економіки вражень. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей І Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2023 року, м. Харків). Частина 1. – Харків : Нац. Техн. Ун-т «Харків. Політехн. Ін-т», 2023. – С. 274–281.
19. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / редколегія, голова – д.е.н. В.В.Небрат ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. Та прогнозув. НАН України». Електрон. Дані К., 2023. 571 с.

20. Вишневецький О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
21. Шевченко Л. С. Стратегія організації в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. Економічна теорія та право. 2020. № 3 (42). С. 8-27.
22. Жегус О. Стратегування як драйвер змін в умовах сучасних викликів URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/39110/sism_22-61.pdf?sequence=1.
23. Забарна Е. М. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону. Моделювання регіон. Економіки : зб. Наук. Пр. / Прикарпат. Нац. Ун-т ім. Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2016. № 1 (27). С. 215–225.
24. Янковой Р. В. Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування . Економіка, управління та адміністрування. 2023. №2(104). С. 32–36.
25. Некрасова Л. А. Теоретико-методологічні засади стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 445 с.
26. Острікова Т. Шість моделей розвитку економіки після пандемії коронавірусу та потенціал їх розвитку. Економічна правда 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360/> 76
27. Ситник Н. С. Підходи до стратегування державної політики технологічної модернізації та реіндустріалізації економіки . Призовський економічний вісник «Економіка та управління національним господарством». 2019. Випуск 6(17). С. 67–73.
28. Некрасова Л. А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. Економіка харчової промисловості. 2019. Т. 11. №2. С. 38–46.
29. Гурочкіна В. В. Стратегування як інструмент розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці. Економічний вісник. Серія: фінанси,

облік, оподаткування : науковий фаховий журнал; редкол.: О. А. Шевчук (головн. Ред.) та ін. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2020. Випуск 6. С. 40–53.

30. Зверяков М. І. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.

31. Волоснікова, Н. Стратегування фінансової системи корпоративного забезпечення промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2023. №1. С. 10–13.. Оводов Д.А. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. 2024. Випуск 1 (61). С. 194 – 200.

32. Ляхович Л. А. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний простір. 2022. № 180. С. 139 – 143.

33. Стан, потреби та перспективи бізнесу в умовах війни, квітень 2023 рік // Center for Innovations Development URL: <https://cid.center/state-needs-and-prospects-of-business-in-the-conditions-of-war-april2023/>

34. Скопенко Н. С. Інструменти та стратегії розвитку українських підприємств в умовах викликів війни. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 57-64.

35. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни. Витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні // ЄБРР URL:<https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-WarTime.pdf>

36. Василенко В. О., Ткаченко Т. І Стратегічне управління: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с. 18.

37. Василюк С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125. DOI: 10.32702/23066806.2020.1.121. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf

38. Вдовиченко Ю.В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 11, 2010. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=390>
39. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). К. : Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 1–2. С. 404–411.
40. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К. : Алерта, 2006. 404 с.
41. Горемикін В.А., Богомолів О.А. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Проблеми економіки транспорту: Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2018. вип. 16. С 51-59.
42. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. Ефективна економіка. 2020. №3. С. 12–17.
43. Ігнат'єва І.А., Паливода О.М., Янковой Р.В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. К.: КНУТД, 2014. 200 с.
44. Кравченко Н. В. Соціалізація як фактор розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_23
45. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2006. 152 с.
46. Кульбака Н.А. Сутність і чинники економічної стійкості підприємства. - Донецьк: Донецький національний техн. ун-т., 2002. URL: <http://uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/kulbaka/lib/s13.html>.