

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Виконав: студент 4 курсу
Групи ПТБД-41
Спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля
Ганич Владислав Володимирович

Науковий керівник:
асистент
кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Сологуб С.І.

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту і маркетингу
Михайлів Г.В.

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Особливості функціонування та розвитку малих і середніх підприємств у сучасному економічному середовищі	5
1.2. Методологічні підходи до формування стратегій розвитку малих і середніх підприємств.....	14
1.3. Засоби вдосконалення бізнес-процесів у консалтинговій підтримці малих і середніх підприємств.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛОГОГРУП»	28
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	30
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛОГОГРУП» ПІДПРИЄМСТВ	41
3.1. Концептуальний підхід до формування стратегії підприємства	41
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «ЛОГОГРУП»	46
3.3. Розробка плану удосконалення управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економіці малі та середні підприємства (МСП) відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку, створенні нових робочих місць та формуванні конкурентного середовища. Вони є гнучкими, швидко адаптуються до змін ринку та сприяють впровадженню інновацій. Особливо актуальним є питання стратегічного розвитку МСП в умовах глобалізації, цифровізації, економічної нестабільності та зростаючої конкуренції.

Постійна зміна зовнішнього середовища змушує підприємства шукати нові шляхи для збереження та посилення своїх позицій на ринку. Саме розробка ефективних стратегій розвитку стає запорукою їхньої конкурентоспроможності та довгострокового успіху. У сучасних умовах власники та керівники МСП мають враховувати широкий спектр факторів: технологічні інновації, зміни в споживчих запитах, економічні виклики, екологічні вимоги та соціальні тенденції.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного впровадження ефективних стратегій розвитку для малих і середніх підприємств, що дозволяє їм не лише виживати, а й активно розвиватися в умовах турбулентності сучасного ринку.

Мета роботи – дослідити теоретичні та практичні аспекти стратегічного розвитку малих і середніх підприємств у сучасних умовах, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегій розвитку на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛОГОГРУП».

Завдання роботи:

- дослідити особливості функціонування та розвитку малих і середніх підприємств у сучасному економічному середовищі;
- описати методологічні підходи до формування стратегій розвитку малих та середніх підприємств;
- розглянути засоби вдосконалення бізнес-процесів у консалтинговій

підтримці малих і середніх підприємств;

- проаналізувати фактори, які впливають на формування стратегії розвитку підприємства ТОВ "ЛОГОГРУП";
- визначити концептуальний підхід до формування стратегії розвитку ТОВ "ЛОГОГРУП";
- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ "ЛОГОГРУП";
- створити план удосконалення управління персоналом для досягнення стратегічних цілей ТОВ "ЛОГОГРУП";

Об'єкт дослідження – малі та середні підприємства як суб'єкти підприємницької діяльності.

Предмет дослідження – стратегії розвитку малих та середніх підприємств в умовах сучасного економічного середовища.

Методи дослідження – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, графічний метод, економіко-статистичний метод.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні сучасних підходів до стратегічного розвитку малих і середніх підприємств в умовах динамічного ринкового середовища, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо адаптації стратегій розвитку до реалій української економіки на прикладі ТОВ «ЛОГОГРУП».

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих заходів і рекомендацій у діяльності малих і середніх підприємств, зокрема ТОВ «ЛОГОГРУП», для підвищення їхньої конкурентоспроможності, ефективності управління та забезпечення сталого розвитку.

Структура бакалаврської роботи – вступ, чотири розділи, 9 підрозділів висновки, список використаних джерел із 56 найменувань, 6 рисунків, 13 таблиць, загальний обсяг – 69 сторінок, основний матеріал викладено на 64 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Особливості функціонування та розвитку малих і середніх підприємств у сучасному економічному середовищі

У процесі дослідження стратегій розвитку малих і середніх підприємств важливо усвідомлювати, що формування ефективної стратегії є невіддільним елементом самого процесу їх розвитку. Розвиток МСП має низку специфічних рис, зумовлених масштабом діяльності, структурою управління, обсягами фінансових ресурсів та здатністю до швидкої адаптації. Ці особливості слід враховувати під час формування стратегічного бачення їхнього подальшого зростання [6].

Стратегія, у широкому розумінні, - це інтегрований довгостроковий план дій, спрямований на досягнення ключових цілей підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів. Вона дозволяє раціонально розподіляти ресурси, визначати пріоритети діяльності, знижувати ризики та забезпечувати сталість функціонування підприємства в умовах динамічного ринку. Формування стратегії розвитку передбачає не лише постановку довготривалих цілей, а й вибір оптимальних шляхів та інструментів їх реалізації.

Малі та середні підприємства відіграють вагомую роль в економіці України. Вони формують значну частину валового внутрішнього продукту, є джерелом зайнятості населення, сприяють регіональному розвитку та наповненню бюджету через систему оподаткування [15]. Саме тому забезпечення їх ефективного стратегічного розвитку є важливим чинником економічної стабільності та зростання країни.

З урахуванням нових економічних реалій, глобалізації, цифрової трансформації та змін у споживчих уподобаннях, МСП потребують адаптивних та інноваційних стратегій, здатних не лише зберегти

стабільність, але й забезпечити конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Малі та середні підприємства (МСП) - це суб'єкти господарювання, які відрізняються від великих компаній за кількісними та якісними показниками, зокрема за чисельністю працівників і річним обсягом доходів. Згідно з європейськими критеріями, малими вважаються підприємства, які мають до 50 працівників і річний дохід не перевищує 8 мільйонів євро, а середні - до 250 працівників і дохід до 40 мільйонів євро [26]. Ці підприємства виступають важливою складовою економіки країни, оскільки активно сприяють розвитку підприємництва, підтримують конкуренцію, впроваджують інновації, створюють нові робочі місця та підвищують рівень зайнятості населення.

Функціонування МСП тісно пов'язане з потребами локальних ринків, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень. Їхній внесок у соціально-економічну стабільність полягає не лише у виробничій або сервісній діяльності, але й у розвитку підприємницької культури, підтримці місцевих громад і формуванні регіональних ланцюгів доданої вартості.

В українських реаліях малі та середні підприємства активно розвивають ключові галузі: торгівлю, послуги, легку промисловість, ІТ-сферу, аграрний сектор, туризм тощо. Саме завдяки їм економіка зберігає динамізм, незважаючи на політичну та фінансову нестабільність. Визначення основних сфер, які отримують імпульс завдяки діяльності МСП, дозволяє краще оцінити їхній системний вплив на економіку. Такий вплив детально представлено в таблиці 1.1, де окреслено напрями, в яких малі та середні підприємства відіграють особливо важливу роль.

У подальших підрозділах буде розглянуто сучасні виклики, що постають перед МСП, а також стратегічні підходи, які дозволяють забезпечити їхній стабільний розвиток в умовах зростаючої конкуренції та глобальних змін.

Малі та середні підприємства (МСП) є ключовим рушієм економічного зростання в умовах ринкових трансформацій. Ці суб'єкти господарювання, що за чисельністю працівників та обсягами доходів не перевищують встановлених нормативних меж (до 50 працівників і дохід до 8 млн євро для малих; до 250 працівників і дохід до 40 млн євро – для середніх), відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні конкурентоспроможного середовища, зменшенні рівня безробіття та підвищенні добробуту населення [13].

У сучасних умовах глобальної нестабільності, зростаючої конкуренції та цифровізації саме стратегічний підхід до розвитку МСП дозволяє забезпечити їхню гнучкість, адаптивність і довгострокову ефективність. Функціонування таких підприємств безпосередньо впливає на стабільність регіональних економік, підтримку соціальної інфраструктури та інноваційний поступ країни в цілому.

Слід підкреслити, що малі та середні підприємства не лише створюють додану вартість, а й є платформою для розвитку підприємницької ініціативи, генерації нових ідей, забезпечення зайнятості та сталого зростання. У таблиці 1.1 наведено основні сфери суспільно-економічного життя, на які позитивно впливають МСП.

Таблиця 1.1

Основні сфери впливу малих і середніх підприємств на розвиток економіки України

Сфера	Характеристика впливу МСП
Створення робочих місць	МСП забезпечують мільйони робочих місць, знижуючи рівень безробіття та підвищуючи соціальну стабільність.
Формування ВВП	Частка МСП у валовому внутрішньому продукті України становить близько 60%, що свідчить про їхню системну роль.
Податкові надходження	Значний внесок у державний і місцеві бюджети забезпечує фінансування важливих соціально-економічних програм.
Інноваційність і гнучкість	МСП швидко реагують на зміни ринкової кон'юнктури, є джерелом інновацій і часто впроваджують нові технології.

Джерело: Таблиця сформована на основі даних джерела [20]

Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні має тривалий і складний шлях, який відображає загальні трансформації економічної системи держави. Історія цього сектора почалася ще за часів командно-адміністративної моделі управління, але справжній імпульс його становленню надала економічна реформа, спрямована на перехід від планової до ринкової економіки. Важливими етапами стали формування інституту приватної власності, легалізація підприємницької діяльності та подальша інтеграція українських підприємств у світову економічну систему.

На нашу думку, переломним періодом у розвитку малого та середнього бізнесу в Україні було саме становлення приватного підприємництва та відкриття нових можливостей для самостійного ведення господарської діяльності. Надалі, з урахуванням процесів глобалізації, малі та середні підприємства почали орієнтуватися на вихід на зовнішні ринки, пошук нових партнерств і запровадження міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Сьогодні українські малі та середні підприємства, незважаючи на військові, економічні та політичні виклики, продовжують активно розвиватися, прагнучи до цифровізації процесів, модернізації виробництва, диверсифікації ланцюгів постачання та виходу на ринки Європейського Союзу. Впровадження європейських стандартів якості, прозорості й ефективності бізнес-процесів стає важливою умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній.

Особливу увагу у процесі стратегічного розвитку малого та середнього бізнесу слід приділяти врахуванню етапу життєвого циклу організації, оскільки кожен з них має свої специфічні особливості та визначає характер стратегічних рішень. Вплив життєвого циклу підприємства на стратегічне планування детально проілюстровано у таблиці 1.2.

Розуміння етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство, є ключовим для прийняття ефективних і обґрунтованих стратегічних рішень. Керівництво має змогу адаптувати стратегію до поточних умов, враховуючи наявні ресурси та виклики. Однак стратегічне планування не обмежується

лише внутрішніми факторами - зовнішні умови, такі як коливання ринкових тенденцій, рівень конкуренції та макроекономічні умови, також суттєво впливають на вибір стратегій. Для ефективного розвитку підприємства необхідно поєднувати гнучкість та адаптивність стратегії з чітким орієнтуванням на досягнення довгострокових цілей.

Таблиця 1.2

Вплив етапів життєвого циклу підприємства на стратегічне планування

Стадія	Характеристика стратегічних рішень
Етап становлення	Підприємство зосереджується на закріпленні на ринку, залученні стартового капіталу, розробці конкурентоспроможного продукту та побудові ефективних бізнес-процесів.
Етап зростання	Основна увага приділяється масштабуванню діяльності, розширенню виробничих потужностей і збутових мереж, інвестиціям у маркетинг і розширення асортименту.
Етап зрілості	Підприємство прагне стабілізувати обсяги продажів, підвищити прибутковість, оптимізувати витрати та зміцнити ринкові позиції через диверсифікацію та бренд-менеджмент.
Етап спаду	При зниженні темпів зростання фокус зміщується на збереження частки ринку шляхом реструктуризації, скорочення витрат і впровадження інноваційних рішень.
Етап оновлення (відродження)	За умов кризи підприємство застосовує стратегії відновлення: ребрендинг, розробку нових товарів і послуг, освоєння нових ринків або зміну бізнес-моделі.

Джерело: Таблиця сформована за даними джерела [17]

Малі й середні підприємства в Україні, як і в усьому світі, постійно змінюються та адаптуються до нових економічних умов. Інновації, цифрові технології та нові бізнес-моделі стають основними інструментами зростання та розвитку підприємств, дозволяючи їм бути конкурентоспроможними в глобальному масштабі. На різних етапах свого розвитку компанії стикаються з численними зовнішніми та внутрішніми факторами, які вимагають від них постійного перегляду стратегій.

Досліджуючи життєвий шлях малих і середніх підприємств, можна виділити кілька основних стратегій, які допомагають підприємствам пристосовуватися до змін. Окремі стратегічні підходи та методи розвитку для

різних етапів життєвого циклу підприємства продемонстровано на Рисунку 1.1.

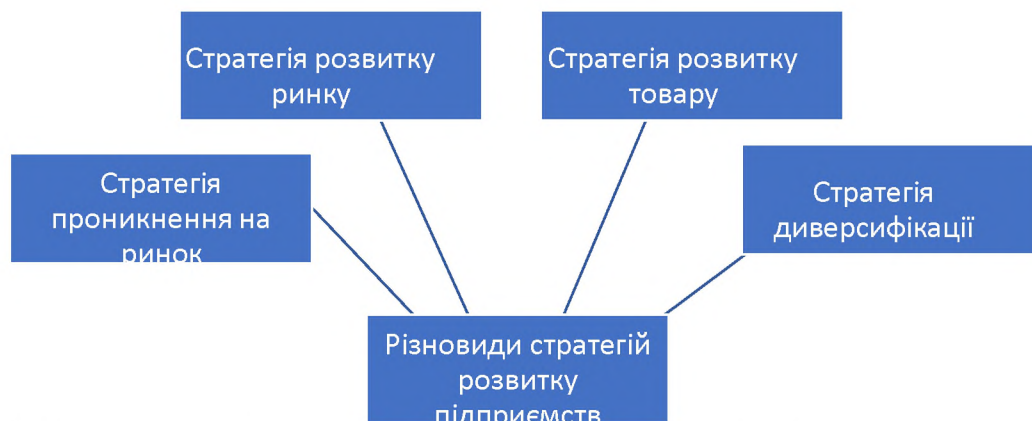


Рис. 1.1 Види стратегій розвитку малих та середніх підприємств

Джерело: [30]

З аналізу рисунку, наведеного вище, можна зробити висновок, що підприємства мають різноманітні стратегії розвитку, залежно від поточної ситуації та зовнішніх умов, у яких вони функціонують. Кожен етап життєвого циклу підприємства вимагає вибору відповідних стратегічних підходів. Наприклад, коли підприємство прагне збільшити свою частку на ринку в межах вже існуючих сегментів, воно може застосувати стратегію **проникнення на ринок**, зосередившись на активному просуванні своїх продуктів. Якщо ж підприємство має сильні конкурентні переваги й стабільно задовольняє потреби своєї цільової аудиторії, логічним кроком є використання **стратегії розвитку ринку**, що полягає в пошуку нових ринків, зокрема через експансію на міжнародні майданчики.

У разі, коли компанія прагне зміцнити свої позиції на існуючих ринках і пропонувати споживачам нові товари, застосовується **стратегія розвитку товару**. Це може включати інновації, модернізацію продуктів або введення нових варіантів товарів для задоволення змінюваних потреб клієнтів.

Найбільш ризикованою, але й потенційно найбільш вигідною є **стратегія диверсифікації**. Вона полягає у введенні нових продуктів на нові ринки, що пов'язано з високими ризиками, але й дає значні можливості для масштабування бізнесу та досягнення великих прибутків у разі успішного

виконання [16]. Такий підхід вимагає серйозних інвестицій і ретельного стратегічного планування, однак в умовах глобалізації та швидких змін у споживчих уподобаннях, він може стати запорукою стабільного розвитку підприємства.

Окрім цього, стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в Україні також включають і такі напрямки:

- створення сприятливого середовища для розвитку.
- скорочення доступу до фінансування.
- спрощення податкового адміністрування.
- популяризація підприємницької культури та розвиток навчання підприємницьким навичкам.
- сприяння експорту/інтернаціоналізації [4].

Ці стратегії та напрямки допомагають малим та середнім підприємствам вистояти у важкі часи, на кшталт військового стану в країні, пережити економічні спади та сприяють їх сталому розвитку.

Малі та середні підприємства, незважаючи на свої переваги, стикаються з низкою суттєвих викликів та бар'єрів під час стратегічного планування та розвитку. Одним з основних таких бар'єрів є **обмежений доступ до фінансування**. Часто малий та середній бізнес має складнощі з отриманням кредитів та залученням інвестицій, що суттєво обмежує їхні можливості для розширення, модернізації та впровадження інновацій.

Регуляторний тиск є ще одним важливим чинником, який створює перешкоди для розвитку. Високий рівень бюрократії та складність у виконанні численних вимог і стандартів можуть бути значною перепорою для ефективного ведення бізнесу, особливо в умовах швидких змін у правовому полі.

Ще однією серйозною проблемою є **технологічні бар'єри**. Обмежений доступ до сучасних технологій, а також недостатня диджиталізація бізнес-процесів обмежує можливості для підвищення ефективності, зниження витрат та поліпшення конкурентоспроможності. У результаті цього малі та

середні підприємства можуть відставати від своїх більших конкурентів у сфері інновацій та автоматизації.

Корпоративне управління в багатьох малих і середніх підприємствах також не завжди оптимізоване, і відсутність чіткої організаційної структури може призвести до неефективного управління ресурсами та потенційних фінансових проблем, зокрема банкрутства через погану фінансову дисципліну.

Міжнародна експансія є ще однією великою проблемою для багатьох малих підприємств. Вихід на зовнішні ринки часто ускладнюється бар'єрами, такими як мовні бар'єри, культурні відмінності та недооцінка ризиків, що пов'язані з новими ринками. Це обмежує можливості для розвитку бізнесу за межами національних кордонів.

Не менш важливими є **екологічні виклики та перехід до сталого розвитку**. Впровадження екологічно чистих технологій та дотримання сталих стандартів часто потребують значних інвестицій, що може бути надто великим тягарем для малих підприємств, які обмежені в ресурсах.

Ці бар'єри визначають не тільки поточні труднощі, але й мають довгостроковий вплив на стратегії розвитку малих та середніх підприємств, змушуючи їх постійно адаптуватися до нових умов і шукати шляхи для зниження негативного впливу таких викликів.

Європейський Союз активно підтримує розвиток малих та середніх підприємств через ряд ініціатив, які спрямовані на полегшення доступу до ресурсів та інновацій. Зокрема, ЄС [3] надає **фінансову підтримку** через різноманітні програми, такі як Європейська рада інновацій, а також організовує спеціалізовані **хаби цифрової інформації**, що допомагають підприємствам здійснити диджиталізацію та інтеграцію новітніх технологій у їх діяльність. Такі ініціативи дозволяють малим та середнім підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, а також оптимізувати внутрішні процеси.

Однак не менш важливим фактором є вплив **внутрішньої корпоративної культури**, яка значно впливає на ефективність стратегічного розвитку та загальний імідж організації. Правильна корпоративна культура не тільки сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів, але й має прямий вплив на мотивацію працівників, рівень плинності кадрів, продуктивність праці та загальну атмосферу в компанії. Вона допомагає формувати стабільну робочу середу, що, в свою чергу, покращує фінансово-економічні показники компанії. Відтак, успішний бізнес не може існувати без чітко розвиненої корпоративної культури, яка також сприяє адаптації до швидко змінюваних умов ринку, нових державних регуляцій та технологічних інновацій. Корпоративна культура стає основою для прийняття стратегічних рішень, що допомагають підприємствам ефективно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати стабільний розвиток.

Лідерство та корпоративна культура відіграють ключову роль у стратегічному розвитку малого та середнього бізнесу. Стратегічне лідерство необхідне для визначення мети та основних елементів системи, розподілу ресурсів, а також формулювання правил виконання завдань. Лідери в малих та середніх підприємствах повинні бути здатні бачити зміни в середовищі, створювати політики та рамки, які дозволяють іншим ефективно працювати та досягати цілей організації.

Таким чином, характерні особливості розвитку підприємств малого й середнього бізнесу можна прослідкувати саме за його життєвим циклом. На кожній серед його п'ятьох стадій проявляються свої особливості, такі як формування корпоративної культури, бар'єри під час розвитку, фінансування та підтримування конкурентоспроможності. Всі ці характерні особливості впливають на прийняття стратегічних рішень та формування стратегії.

1.2. Методологічні підходи до формування стратегій розвитку малих і середніх підприємств

Для правильного і ефективного формування стратегії розвитку підприємств важливим є використання різноманітних систематичних підходів та методик. Ці підходи сприяють комплексному аналізу та плануванню, а також розробці стратегій, орієнтованих на досягнення поставлених цілей. Вони дозволяють підприємствам зрозуміти як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, визначити ключові завдання і пріоритети, а також вибрати найефективніші шляхи розвитку. Всі ці фактори створюють основу для формування методологічних підходів до стратегічного управління бізнесом.

Моделю стратегічного розвитку зазвичай відносять до концептуальної основи, яка слугує базою для планування та реалізації довгострокових цілей організації. Ця модель допомагає визначити основні напрямки розвитку, встановити пріоритети та розробити стратегії для досягнення поставлених цілей.

Основні елементи моделей стратегічного розвитку включають формулювання місії та бачення компанії, проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, встановлення стратегічних цілей, розробку планів дій і визначення механізмів їх реалізації, а також моніторинг та оцінку досягнутих результатів.

Стратегічне управління як наукова дисципліна стало розвиватися з середини XX століття і об'єднує різні наукові течії, що дозволяють розглядати стратегію з різних аспектів. Вагомий внесок у теорію стратегічного управління зробили видатні вчені, зокрема Р. Акофф, І. Ансофф, К. Боумен, К. Ендрю, М. Портер, П. Друкер, Х. Мінцберг [22] та інші. Для кращого розуміння значення їхнього внеску в розвиток стратегічного управління була сформована таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення стратегії в працях видатних вчених

Вчений	Рік	Визначення стратегії
А. Дюпон Чандлер	1962	Стратегія визначається як метод визначення довгострокових цілей організації, розробка плану дій та пріоритетів для використання ресурсів. Основна особливість цього підходу полягає в стабільності довгострокових цілей.
Гарвардська школа	1965	Стратегія розглядається як інструмент для визначення конкурентних цілей компанії, що включає аналіз бізнес-сегментів, у яких компанія функціонує.
І. Ансофф	1965	Стратегія трактує як спосіб визначення основних цілей підприємства або його підрозділів, що є частиною загальної системи, яка підтримує баланс і напрямок розвитку бізнесу.
М. Портер	1985	Стратегія визначається як інструмент, за допомогою якого компанії відповідають на свої сильні та слабкі сторони, а також на зовнішні можливості та загрози, щоб забезпечити конкурентну перевагу у своїй галузі на довгострокову перспективу.
Г. Мінцберг	1987	Стратегія — це послідовна та інтегрована структура управлінських рішень, де основним елементом є підготовка планів, які допомагають моніторити ефективність досягнення стратегічних цілей.
Г. Хамель	1989	Стратегія розглядається як шлях розвитку ключових конкурентних переваг компанії, базуючись на унікальних можливостях та внутрішніх ресурсах організації.
А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд	1995	Стратегія визначається як сукупність дій та рішень, які приймаються для досягнення конкретних показників ефективності.

Джерело: Таблиця сформована за даними джерела [9]

Основні теоретичні підходи до стратегічного розвитку малих і середніх підприємств містять в собі аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей та вибір найбільш ефективних стратегій для їх досягнення. Серед найбільш поширених підходів можна виділити кілька основних, які були досліджені і на основі яких було систематизовано отриману інформацію.

Результати цього аналізу представлені в таблиці 1.4, яка демонструє сутність кожного з підходів.

Таблиця 1.4

Основні теоретичні підходи до розвитку підприємств

Назва підходу	Значення підходу
Системний підхід	Розглядає підприємство як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і постійно на нього реагує.
Ситуаційний підхід	Надає акцент на адаптацію стратегії до конкретних умов і ситуацій, що виникають у процесі діяльності підприємства.
Цільовий підхід	Орієнтований на чітке визначення та досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства.
Підхід на основі аналізу конкурентних сил (М. Портер)	Включає детальний аналіз п'яти конкурентних сил, що визначають конкурентне середовище підприємства.
Підхід на основі ресурсів	Зосереджений на внутрішніх ресурсах та компетенціях підприємства, що є основою для стратегічного розвитку.

Джерело: Таблиця сформована за даними джерела [11]

Розробка стратегії для підприємства полягає у виборі ключових напрямків діяльності та методів конкуренції, які забезпечать досягнення успіху в майбутньому. Водночас управління реалізацією стратегії включає в себе організацію процесів та ефективне використання ресурсів для забезпечення успішного виконання обраних стратегій. Ці концепції допомагають малим та середнім підприємствам адаптуватися до змін в умовах бізнес-середовища, визначати свої стратегічні пріоритети та успішно конкурувати на ринку.

Кожен етап розвитку підприємства має свої специфічні критерії, які визначають умови функціонування організації, а також її поточний стан і майбутні можливості. Сьогодні необхідність розробки чіткої стратегії є важливим фактором для успішного функціонування будь-якої організації, і це особливо важливо для малого та середнього бізнесу. В умовах ринкової економіки підприємства стикаються з новими вимогами, які зумовлені не тільки конкуренцією та високими стандартами якості товарів і послуг, а й потребою швидко та гнучко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку.

Успішна організація функціонує як єдиний організм, і стратегія відіграє роль сполучної ланки між усіма її складовими. Аналіз численних публікацій свідчить про те, що науково-методичний підхід до формування та розробки стратегії потребує оновлення і подальшого розвитку, як в теоретичному, так і в організаційному та практичному плані. Відсутність чіткого визначення послідовних етапів формулювання стратегії, принципів її реалізації та методичних рекомендацій, які враховують специфіку різних організацій, створює певні труднощі.

Для ефективного формулювання стратегії необхідне глибоке вивчення як внутрішніх аспектів організації, так і зовнішніх факторів. Лише зважаючи на особливості ринку та маючи чітке розуміння позиції підприємства на ньому, керівництво може розробити стратегію, яка сприятиме досягненню поставлених цілей та покращенню фінансових результатів.

Аналізуючи принципи і методи розробки стратегії та їх застосування в управлінні підприємством, можна стверджувати, що стратегічне управління – це процес планування та оперативного контролю стратегічних рішень, що базуються на формулюванні стратегії розвитку та зіставленні ресурсних можливостей підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього бізнес-середовища, у якому воно функціонує.

Модель стратегічного управління не лише включає процес формулювання стратегії, але й охоплює її реалізацію. Стратегічне управління є підходом до управління, який визначає довгостроковий розвиток підприємства в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Це забезпечує своєчасну реакцію на зміни зовнішніх факторів і цінову кон'юнктуру, що вимагають коригування стратегічних дій та, як наслідок, перегляду цілей та загального напрямку розвитку підприємства.

Моделі стратегічного розвитку для малих та середніх підприємств допомагають окреслити ключові напрями розвитку та стратегії, які сприяють досягненню бізнес-успіху. Однією з таких моделей є модель Л. Грейнера, яка описує п'ять фаз розвитку організації: творчість, централізація, делегування,

координація та співпраця. Кожна з цих фаз характеризується специфічними управлінськими підходами та організаційними проблемами, що потребують вирішення для переходу до наступної стадії. Наприклад, на етапі творчості засновники підприємства приймають рішення самостійно, однак з ростом компанії виникає необхідність у формалізації управлінських процесів та централізації керівництва.

Іншою важливою моделлю є модель І. Адізеса, яка охоплює десять стадій життєвого циклу організації, починаючи з фази «залицяння» і завершуючи стадією «смерті» підприємства. Ці моделі надають можливість зрозуміти процеси, які відбуваються в організації на різних етапах її розвитку, і допомагають малим та середнім підприємствам адаптувати свої стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Кожна стадія розвитку підприємства має свої особливості, з якими організація повинна впоратися для забезпечення успішного росту. І. Адізес стверджує, що для ефективного управління організацією необхідно виконувати чотири основні функції: досягнення результатів (Р), адміністрування (А), підприємництво (Е) та інтеграція (І) [8].

Обидві згадані моделі є корисними для малих та середніх підприємств, оскільки вони дають змогу визначити, які зміни в управлінні та організаційній структурі потрібно впроваджувати на різних етапах розвитку. Вони також надають інструменти для аналізу та вирішення проблем, які можуть виникнути під час процесу зростання та розвитку. Застосування цих моделей допомагає керівництву малого бізнесу планувати необхідні стратегічні зміни та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

У стратегічному управлінні для розвитку організації необхідно виконувати всі функції сучасного ефективного управління, включаючи планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Важливою особливістю цього процесу є його безперервність, довгостроковий характер та значні витрати часу. Зазвичай, при формуванні стратегії для малих та

середніх підприємств можна виокремити певну послідовність етапів, яка представлена на рисунку 1.2.

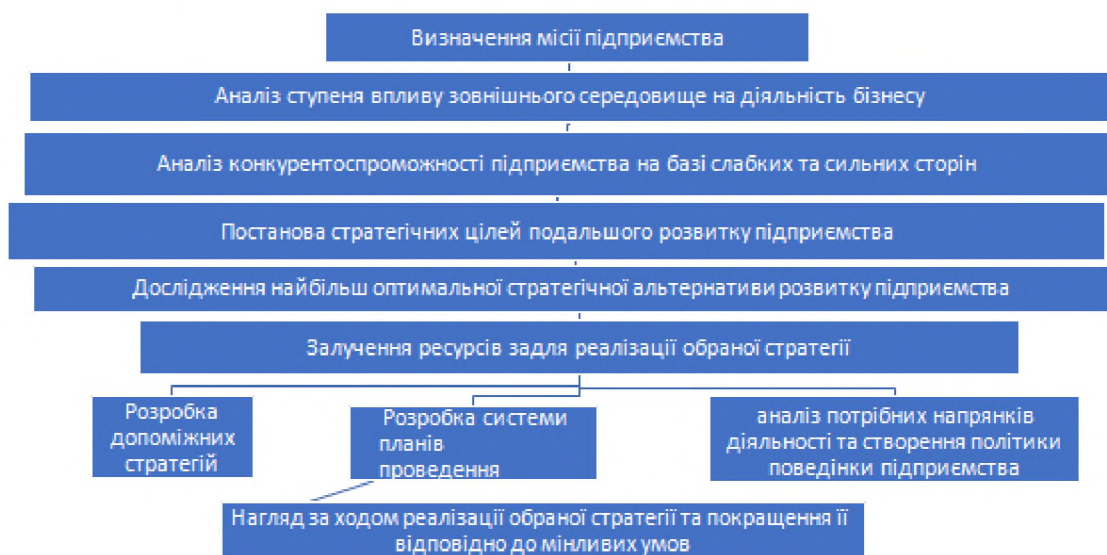


Рис. 1.2. Основні етапи формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: Рисунок сформований за даними джерела [47]

Коли підприємство розробляє стратегії розвитку, перш за все необхідно провести аналіз структурно-функціональної побудови всієї системи стратегічного управління. Це дозволяє на подальших етапах створити ефективні моделі стратегічного керування. Для малих та середніх підприємств аналіз структурно-функціональної організації стратегічного управління в перспективі допомагає побачити взаємодію всіх складових підсистем. Хоча стратегічне планування є основою системи стратегічного управління малими та середніми підприємствами, для покращення функціонування цього процесу використовуються додаткові механізми, що забезпечують узгодженість оперативних рішень, а також коригування та контроль поточної реалізації стратегії.

Стратегії розвитку включають певний набір функцій [5], які можна поділити на кілька основних груп для більш детального аналізу: а) функції управління процесом визначення цільових орієнтирів; б) функції управління

процесом розробки стратегії; в) функції управління процесом реалізації стратегії.

Перша група включає функції, пов'язані з аналітичним управлінням, такі як визначення цілей компанії. Друга група включає керування процесами створення стратегічних альтернатив, вибору стратегій та розробки стратегічного планування. Третя група включає керування процесами забезпечення ресурсів, мотивацією персоналу, впровадженню стратегічних змін, а також контроль і оцінку виконання стратегії. Останній етап вибору стратегії - це аналіз і оцінка альтернатив з метою зосередження на такій стратегії, яка забезпечить максимальну ефективність для компанії у майбутньому. Вибір стратегії повинен базуватися на концепції розвитку організації, і формулювання стратегії повинно бути чітким, зрозумілим та однозначним, оскільки обрана стратегія обмежує свободу дій управління на тривалий період і визначає всі прийняті рішення. Для цього всі альтернативи попередньо оцінюються з урахуванням різних факторів, таких як вид діяльності, характеристики галузі, у якій працює компанія, і стан зовнішнього середовища; також враховується внутрішнє середовище підприємства, яке виявляється через його сильні та слабкі сторони.

Перша група функцій включає аналітичне управління, зокрема визначення цілей підприємства. Друга група охоплює управління процесами створення стратегічних альтернатив, вибору стратегії та розробки стратегічного плану. Третя група функцій стосується управління процесами забезпечення необхідних ресурсів, мотивації персоналу, впровадження стратегічних змін, а також контролю та оцінки виконання стратегії. Завершальний етап вибору стратегії полягає в аналізі та оцінці альтернатив з метою визначення стратегії, яка забезпечить максимальну ефективність для підприємства в майбутньому [50]. Вибір стратегії повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії повинно бути чітким, зрозумілим та однозначним, оскільки обрана стратегія обмежує свободу дій управлінського персоналу на тривалий період і визначає

прийняті рішення. Тому всі альтернативи ретельно оцінюються з урахуванням таких факторів, як вид діяльності, характеристики галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища, а також внутрішнє середовище компанії, включаючи її сильні та слабкі сторони. Таким чином, розв'язання проблем, що виникають при формулюванні стратегії для малих і середніх підприємств, безпосередньо залежить від розуміння та застосування методології та методів стратегічного управління у подальшій господарській діяльності компанії.

1.3. Засоби вдосконалення бізнес-процесів у консалтинговій підтримці малих і середніх підприємств

Протягом усього життєвого циклу підприємства - від виникнення ідеї до закриття бізнесу – на формування стратегії розвитку впливають різноманітні фактори. Для того щоб зрозуміти взаємозв'язок між цими чинниками та прийняттям стратегії, необхідно визначити кілька ключових понять.

Аспекти стратегічного розвитку включають основні елементи, які допомагають організаціям досягти своїх довгострокових цілей. Чинники розвитку – це фактори, які стимулюють або перешкоджають змінам та становленню організації [21]. Вони поділяються на внутрішні та зовнішні, але особливу роль відіграє стратегічне планування. Воно дозволяє підприємствам визначати свої довгострокові цілі, аналізувати зовнішнє середовище, формулювати стратегії, залучати зацікавлені сторони, а також забезпечувати постійний моніторинг та оцінку результатів. Ці принципи стратегічного планування допомагають малим та середнім підприємствам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, швидко реагувати на нові технології та змінювані потреби споживачів.

Для підтримки стійкості та отримання успіху малим й середнім підприємствам потрібно проводити аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів,

які впливають на стратегічний розвиток. На кожному з рівнів можна вивести дві основні групи, а саме зовнішні та внутрішні фактори, що відображені на рисунках 1.3 та 1.4.

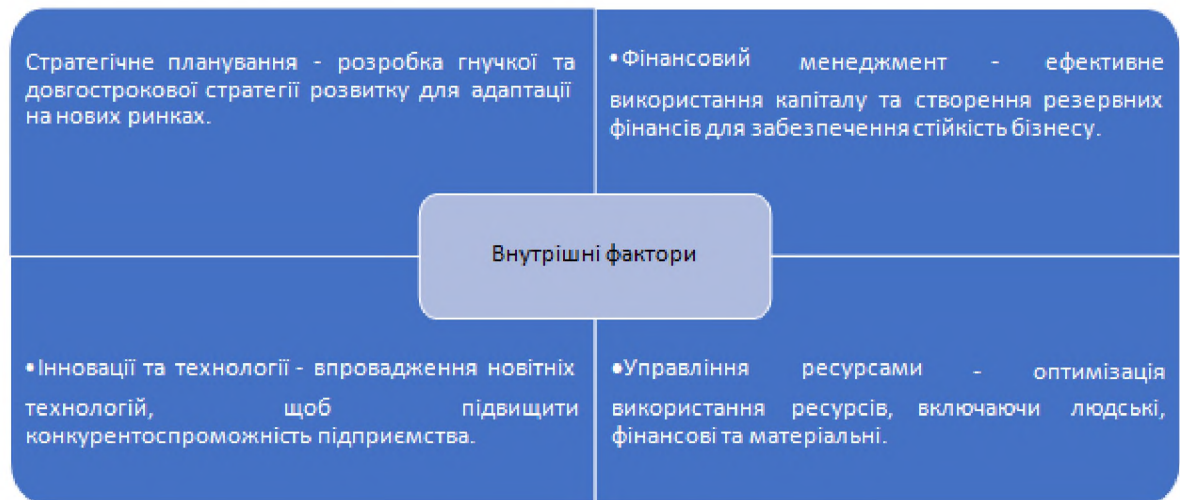


Рис. 1.3. Впливу внутрішніх факторів

Джерело: Рисунок сформований за даними джерела [19]

Серед внутрішніх факторів, що опосередковано впливають на стратегію розвитку малих та середніх підприємств, особливу роль відіграє організаційна структура. Її ефективність визначає здатність компанії швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку. Сильна корпоративна культура сприяє інноваціям та мотивує співробітників. Управлінські компетенції, включаючи досвід та кваліфікацію керівництва, визначають стратегічне бачення та напрямок розвитку підприємства. Наявність фінансових ресурсів дає змогу здійснювати інвестиції та розширювати бізнес. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню продуктивності та ефективності процесів. Висока якість продукції та послуг зміцнює довіру клієнтів і поліпшує імідж компанії. Надійний ланцюг постачань забезпечує стабільну роботу підприємства.

В даному рисунку перелічені фактори разом з зовнішніми умовами, такими як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни, якраз і визначають стратегічну поведінку малих та середніх підприємств [31].

Головна мета стратегічного планування полягає у створенні стратегії,

яка сприятиме успішному розвитку підприємства та досягненню конкурентних переваг.



Рис. 1.4. Впливу зовнішніх факторів

Джерело: Рисунок сформований за даними джерела [43]

Окрім стратегічного планування доцільно також розглянути вплив зовнішніх чинників на малий та середній бізнес на основі PEST-аналізу [10]. Цей метод аналізу є важливим інструментом для дослідження та виявлення наслідків впливу зовнішнього середовища (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

PEST-аналіз впливу чинників на підприємство

Фактори	Опис
Економічні фактори	Охарактеризовують загальну економічну ситуацію, що може впливати на фінансові результати малих та середніх підприємств. До них відносяться інфляція, коливання валютних курсів, рівень безробіття, темпи економічного зростання тощо.
Політичні фактори	Включають законодавчі акти, податкову політику, торговельні бар'єри, політичну стабільність та інші аспекти, що впливають на бізнес через зміни в урядових політиках чи регуляціях.
Соціальні фактори	Відображають демографічні зміни, еволюцію споживчих вподобань, рівень освіти, культурні тенденції тощо. Вони мають вплив на попит на продукцію та послуги підприємства, а також на стратегічні рішення на ринку.
Технологічні фактори	Зазначають інновації, нові технології, а також доступність сучасних технологій для бізнесу. Вони сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства, проте потребують інвестицій і адаптації.

Джерело: Таблицю сформована за даними джерела [25].

Представлені вище чинники суттєво впливають на процес формування стратегії розвитку малих та середніх підприємств у сфері надання консультаційних послуг. Так, зміни у законодавстві або податковій політиці змушують компанії оперативно адаптувати свої бізнес-процеси до нових вимог. Зміни в культурних уподобаннях споживачів вимагають від бізнесу своєчасної адаптації пропонованих послуг, щоб утримати інтерес клієнтів. Водночас стрімкий розвиток технологій вимагає від підприємств постійного моніторингу нових рішень та інвестування в сучасні технології для підвищення конкурентоспроможності.

В Україні малий та середній бізнес активно впроваджує стратегічні ініціативи та інноваційні рішення для підтримки свого зростання. Основними напрямками є:

- **Стратегія відновлення та розвитку** – Міністерство економіки України розробило проєкт стратегії розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року, яка передбачає полегшення умов ведення бізнесу, сприяння виходу на нові ринки, підтримку цифрової трансформації та розвиток підприємницької екосистеми [23, 24, 27];

- **Цифрова трансформація** – більшість малих і середніх підприємств активно впроваджують цифрові технології для оптимізації своєї діяльності та кращого задоволення потреб клієнтів, розглядаючи діджиталізацію як засіб розвитку та підвищення ефективності;

- **Глобальні амбіції** – близько 76% українських малих і середніх підприємств планують розширювати свою діяльність, а чверть із них - виходити на міжнародні ринки;

- **Диверсифікація ланцюгів постачання** – компанії активно розширюють коло постачальників для забезпечення більшої гнучкості та стійкості бізнес-процесів;

- **Опанування міжнародних платежів** – понад 90% малих і середніх підприємств здійснюють міжнародні фінансові операції, що є важливою умовою для успішної експансії на світові ринки.

Запровадження змін та інновацій сприяє адаптації малого і середнього бізнесу до мінливих умов ринкового середовища, зміцнює їхню конкурентоспроможність і сприяє розширенню на міжнародному рівні. Саме завдяки цьому українські малі та середні підприємства демонструють надзвичайну стійкість і високі амбіції, незважаючи на складні обставини, зокрема виклики, пов'язані з військовим конфліктом.

Для комплексного аналізу важливо враховувати не лише зовнішні чинники впливу, але й внутрішні аспекти, такі як система управління, корпоративна культура, фінансове становище підприємства тощо. Окрему увагу варто приділити внутрішнім факторам, серед яких: організаційна структура, внутрішні бізнес-процеси, рівень технологічної забезпеченості та наявність інших ресурсів. Саме ці елементи визначають ефективність діяльності підприємства та його здатність залишатися конкурентоспроможним у динамічному ринковому середовищі.

Отже, внутрішні чинники формують базу для стратегічного планування і визначають можливості підприємства щодо зростання та досягнення успіху. Інновації та сучасні технології виступають не лише засобами розвитку, але й стають критично важливими елементами для виживання малих та середніх підприємств у швидкоплинному бізнес-середовищі.

Незважаючи на позитивний або негативний вплив чинників розвитку, усі заплановані перетворення потребують фінансового забезпечення, яке повинно бути стабільним і ретельно прорахованим. Основними джерелами фінансування, доступними для підприємств, є гранти, краудфандинг, інвестиції та кредити.

Гранти надаються на безповоротній основі державними установами, міжнародними фондами або корпоративними програмами підтримки бізнесу. Краудфандинг відкриває можливість залучення коштів від широкого кола

осіб через онлайн-платформи. Інвестиції можуть надходити від приватних інвесторів чи венчурних фондів, які зацікавлені у фінансуванні перспективних проектів. Кредити надаються банками або іншими фінансовими організаціями.

Фінансова підтримка з цих джерел відіграє важливу роль у розвитку малого та середнього бізнесу: вона дозволяє розширювати діяльність, збільшувати виробничі потужності, впроваджувати новітні технології та створювати нові робочі місця. Водночас в Україні малі та середні підприємства стикаються з низкою труднощів: обмеженим доступом до фінансування, нестачею інформації про можливості залучення коштів і недостатніми навичками у використанні інноваційних рішень.

Національна платформа малого і середнього бізнесу в Україні активно сприяє розвитку підприємництва, пропонуючи різноманітні програми та ініціативи, що мають на меті покращення умов ведення бізнесу та створення сприятливого середовища для зростання малих і середніх підприємств [33].

При встановленні правил і регулюванні діяльності бізнесу ключову роль відіграє державна регуляторна політика та законодавча база. Саме від ефективності цих механізмів залежить розвиток малого і середнього підприємництва.

Однак у деяких випадках надмірно складне або обтяжливе регулювання створює додаткові адміністративні бар'єри, які ускладнюють підприємствам доступ до ринку, знижують їхню конкурентоспроможність та стримують розвиток. Важливою проблемою залишається також корупція, яка негативно впливає на бізнес-середовище та підриває довіру підприємців [38].

Таким чином, ефективна державна політика у сфері регулювання має бути збалансованою: вона повинна одночасно підтримувати інноваційний розвиток і конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу, а також забезпечувати належний рівень захисту інтересів споживачів і суспільства в цілому. Коли малі та середні підприємства, задля максимізації прибутку формують стратегії, що сприяють виходу на міжнародні ринки, відкривається

ще один важливий чинник, а саме - міжнародна торгівля та глобалізація. Ці фактори несуть в собі ще декілька основних чинників:

Відкриваючи для себе новий ринок, малі і середні бізнеси розширюють клієнтську базу і відповідно збільшують доходи. 72% малого й середнього бізнесу у всьому світі вважають, що транскордонна експансія є можливістю для розширення своєї клієнтської бази та збільшення доходів.

Формування стратегії розвитку малих і середніх підприємств відбувається під впливом низки чинників, серед яких важливе місце займають цифровізація, інвестиції в інновації, диверсифікація постачальницьких мереж, освоєння міжнародних фінансових операцій та впровадження принципів сталого розвитку.

Цифрова трансформація слугує потужним інструментом підвищення ефективності бізнесу, оптимізації використання ресурсів та швидкого реагування на зміну споживчих запитів. Інвестиції в інновації розглядаються малими та середніми підприємствами не лише як спосіб підтримання позицій на ринку, а як засіб активного розвитку та зростання. Диверсифікація ланцюгів постачання забезпечує більшу гнучкість та стійкість бізнес-процесів, зменшуючи ризики залежності від окремих постачальників.

Активне освоєння міжнародних фінансових операцій свідчить про глобальну інтеграцію: понад 90% підприємств здійснюють платежі в межах щонайменше трьох різних країн. Водночас концепція сталого розвитку поступово інтегрується у стратегії малого бізнесу через такі аспекти, як відновлення, спрощення процедур ведення бізнесу, розширення доступу до ринків, цифровізація, залучення ресурсів та посилення конкурентоспроможності. Усі ці фактори впливають на формування стратегії розвитку малого та середнього бізнесу, що вимагає від них збору, аналізу та систематизації інформації з метою правильного вибору стратегії, що є запорукою успішного розвитку та становлення підприємства. Таким чином, вибір стратегії є невід'ємною, основною частиною в реалізації стратегічного управління підприємством.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛОГОГРУП»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ЛОГО ГРУП» – українська компанія, що спеціалізується на виробництві та дистрибуції пакувальних матеріалів. Основні напрямки діяльності включають виготовлення поліетиленових пакетів, гнучкої пакувальної плівки, паперової продукції та екологічних сумок [7].

Основні реквізити:

- **Код ЄДРПОУ:** 40534631
- **Юридична адреса:** 76019, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Гетьмана Мазепи, буд. 72, оф. 23
- **Керівник компанії:** Івасик Богдан Васильович
- **Статутний капітал:** 1 000 грн

Види діяльності:

- **Основний КВЕД:**
 - **22.22** – виробництво тари з пластмас
- **Інші КВЕД:**
 - **17.29** – виробництво інших виробів з паперу та картону
 - **46.90** – неспеціалізована оптова торгівля
 - **47.99** – інші види роздрібної торгівлі поза магазинами [7]

Діяльність компанії

ТОВ «ЛОГО ГРУП» займається:

- **Виробництвом поліетиленових пакетів** різних видів, включаючи пакети з логотипами для брендування продукції.
- **Виготовленням гнучкої пакувальної плівки** для харчових та промислових товарів.
- **Розробкою та дистрибуцією паперової продукції** для упаковки, транспортування та зберігання.

- **Виробництвом еко-сумок**, що відповідають сучасним екологічним стандартам.

Стратегія розвитку

Компанія орієнтується на:

- **Розширення асортименту пакувальних матеріалів** відповідно до потреб ринку.

- **Впровадження екологічних технологій**, що сприяють зменшенню впливу на навколишнє середовище.

- **Автоматизацію виробничих процесів** для підвищення якості продукції та ефективності роботи.

- **Розширення ринків збуту** та налагодження міжнародного партнерства.

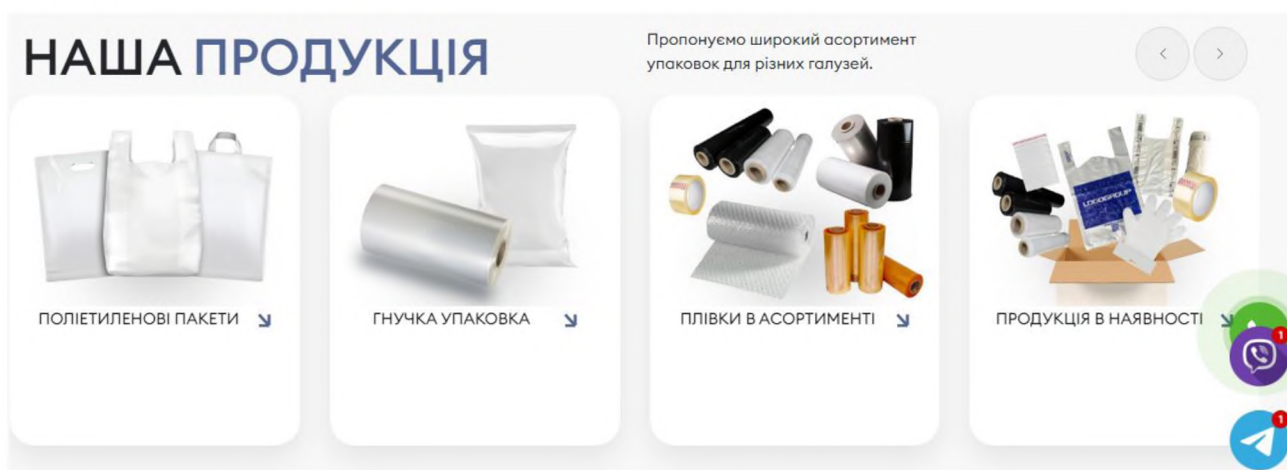


Рис. 2.1 Асортимент ТОВ «ЛОГОГРУП»

Джерело: [10]

Головна мета ТОВ «ЛОГО ГРУП» – забезпечення підприємств якісною, екологічною та доступною упаковкою, що відповідає сучасним стандартам ринку.

Компанія розміщується у місті Івано-Франківськ, за адресою: вул. Гетьмана Мазепи, 72, оф. 23.

Напрями розвитку. ТОВ «ЛОГО ГРУП» активно інвестує в нові технології пакування, удосконалює виробничі процеси та розширює співпрацю з міжнародними партнерами для покращення якості продукції.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

ТОВ "ЛОГОГРУП" здійснює оперативну діагностику фінансово-господарського стану підприємства за допомогою ключових фінансових коефіцієнтів. Ці коефіцієнти дозволяють оцінити взаємозв'язок між різними фінансовими показниками, що дає змогу зрозуміти загальний стан та ефективність роботи компанії. Враховуючи міжнародну практику, аналіз фінансово-господарської діяльності базується на кількох групах показників:

1. Ліквідність підприємства – цей показник оцінює здатність компанії швидко конвертувати свої активи в гроші для виконання фінансових зобов'язань. Ліквідність є важливою для забезпечення поточної платоспроможності підприємства та здатності покривати короткострокові борги.

2. Фінансова стійкість (платоспроможність) – цей коефіцієнт визначає стабільність фінансового становища підприємства, тобто наскільки воно здатне виконувати свої зобов'язання в довгостроковій перспективі. Це також включає здатність витримувати економічні кризи та знижувати залежність від зовнішнього фінансування.

3. Ділова активність – характеризує ефективність використання ресурсів підприємства, зокрема оборотного капіталу. Цей показник важливий для розуміння того, наскільки швидко компанія може перевертати свої активи в доходи.

4. Рентабельність – вимірює прибутковість фінансово-господарської діяльності. Вона показує, наскільки ефективно компанія генерує прибуток від своїх операцій та інвестицій [40].

Оцінка ліквідності підприємства є важливим етапом аналізу, оскільки дозволяє виявити здатність компанії своєчасно виконувати свої зобов'язання шляхом реалізації активів. Це дозволяє зрозуміти, наскільки компанія здатна реагувати на фінансові виклики та підтримувати стабільний фінансовий стан.

Таблиця 2.1

Фінансовий стан ТОВ «ЛОГОГРУП»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка (тис. грн)	11 402,4	12 002,9	—	18 644,2	20 745,1
Чистий прибуток (тис. грн)	521	548,5	—	934,3	945
Активи (тис. грн)	10 905	16 030,6	—	15 782,7	8 597,4
Зобов'язання (тис. грн)	—	4 652,8	—	1 372,7	1 143,8

Джерело: [7]

Виручка компанії показує позитивну динаміку з року в рік, зростаючи на 5,3% в 2021 році, 55,6% в 2023 році та ще на 11,3% в 2024 році. Це свідчить про збільшення обсягів продажу або розширення ринку для продукції чи послуг компанії. Такий ріст свідчить про ефективну бізнес-стратегію та позитивний фінансовий результат.

Чистий прибуток стабільно зростає, що є позитивним сигналом для компанії. Прибуток зріс на 5,3% в 2021 році, на 70,4% в 2023 році та на 1,2% у 2024 році. Це означає, що компанія не тільки збільшує виручку, але й ефективно контролює витрати, що призводить до стабільного зростання прибутку.

З 2020 року активи компанії збільшувалися до 2021 року на 46,7%, що свідчить про активний розвиток і зростання інвестицій в основні засоби або оборотні активи. Однак у 2023 році спостерігається незначне зниження активів на 1,6%, а в 2024 році значне падіння активів на 45%. Це може вказувати на зниження вартості активів або на реорганізацію компанії.

Зобов'язання компанії зменшуються протягом часу, що є позитивним фактором для її фінансової стійкості. В 2021 році зобов'язання компанії

становили 4 652,8 тис. грн, в 2023 році вони знизилися до 1 372,7 тис. грн, а в 2024 році – до 1 143,8 тис. грн. Це може свідчити про скорочення боргів або ефективніше управління фінансовими ресурсами.

1. Зростання виручки і прибутку. Компанія стабільно збільшує обсяги продажів і прибутку, що свідчить про успішну стратегію розвитку.

2. Зменшення зобов'язань. Зменшення зобов'язань є позитивним сигналом для фінансової стійкості компанії.

3. Зменшення активів. Падіння активів може потребувати додаткового аналізу, оскільки це може бути наслідком зниження інвестицій в активи або реструктуризації бізнесу.

В загальному, ТОВ "ЛОГО ГРУП" демонструє позитивну динаміку зростання, але варто детальніше розібратися в причинах падіння активів у 2024 році.

Важливим елементом фінансового аналізу є оцінка рентабельності (табл. 2.2). Рентабельність – це один із ключових показників ефективності діяльності підприємства, що характеризує рівень віддачі активів і ефективність використання капіталу в процесі господарської діяльності [7]. Цей показник безпосередньо пов'язаний із здатністю компанії генерувати прибуток.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності компанії

Показник	2020	2021	2023	2024
Рентабельність продажів (чистий прибуток / виручка)	4,6%	4,6%	5,0%	4,6%
Рентабельність активів (чистий прибуток / активи)	4,8%	3,4%	5,9%	11,0%
Рентабельність власного капіталу (чистий прибуток / власний капітал)	—	—	—	—

Джерело: [7]

- **Рентабельність продажів** дозволяє оцінити, скільки чистого прибутку компанія отримує на кожну одиницю виручки.

- **Рентабельність активів** демонструє, скільки прибутку генерується на кожну одиницю активів.

У таблиці 2.3 представлено динаміку показників ділової активності.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності

Показник ділової активності	2020	2021	2023	2024
Коефіцієнт оборотності активів (виручка / активи)	1,05	0,75	1,18	2,41
Коефіцієнт оборотності зобов'язань (виручка / зобов'язання)	—	2,58	13,58	18,15

Джерело: [7]

Коефіцієнт оборотності активів оцінює ефективність використання активів для генерування виручки. Чим вище це значення, тим ефективніше компанія використовує свої активи.

Коефіцієнт оборотності зобов'язань допомагає оцінити, як швидко компанія може обслуговувати свої зобов'язання.

Таблиця 2.4

Зміни фінансових показників за роками

Показник	2020	2021	2023	2024	Зміна 2020– 2021	Зміна 2022– 2023	Зміна 2023– 2024
Виручка (тис. грн)	11 402,4	12 002,9	18 644,2	20 745,1	+5,3%	+55,6%	+11,3%
Чистий прибуток (тис. грн)	521	548,5	934,3	945	+5,3%	+70,4%	+1,2%
Активи (тис. грн)	10 905	16 030,6	15 782,7	8 597,4	+46,7%	-1,6%	-45%
Зобов'язання (тис. грн)	—	4 652,8	1 372,7	1 143,8	—	-70,5%	-16,7%

Джерело: [7]

Виручка та прибуток зростають з року в рік.

Активи зросли в 2021 році, але в 2024 році зменшилися, що потребує додаткового аналізу причин.

Зобов'язання зменшуються, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

На основі аналізу фінансових показників ТОВ "ЛОГО ГРУП" можна зробити наступні висновки:

1. Зростання виручки та прибутку:

- Виручка компанії стабільно зростала з 2020 по 2024 рік, що свідчить про ефективне ведення бізнесу та можливе розширення ринків або асортименту продукції/послуг. Зокрема, у 2023 році спостерігався значний ріст виручки на 55,6%, а в 2024 році на 11,3%.

- Чистий прибуток також зростає протягом кожного року, зокрема на 70,4% у 2023 році, що свідчить про ефективне управління витратами та стабільність бізнесу.

2. Зменшення активів:

- Хоча активи компанії зросли в 2021 році, згодом, у 2023 і 2024 роках, спостерігається значне зниження активів на 1,6% та 45% відповідно. Це може свідчити про реструктуризацію бізнесу або продаж частини активів. Таке зниження активів потребує додаткового аналізу, оскільки значне падіння в 2024 році може бути наслідком зміни стратегії або оптимізації активів.

3. Зменшення зобов'язань:

- Зобов'язання компанії значно знизилися, зокрема на 70,5% у 2023 році та на 16,7% у 2024 році. Це є позитивним фактором для фінансової стійкості компанії, оскільки зменшення боргових зобов'язань знижує фінансові ризики та полегшує виплату відсотків за кредитами.

4. Рентабельність та ефективність використання активів:

- Рентабельність продажів та активів показує, що компанія здатна отримувати прибуток з кожної одиниці виручки та активів. Рентабельність активів значно зросла в 2024 році, що може свідчити про більш ефективне використання наявних ресурсів компанії.

- Коефіцієнт оборотності активів також вказує на те, що компанія здатна генерувати більшу виручку на кожну одиницю активів.

Рекомендації:

1. **Аналіз зниження активів:** Необхідно детальніше вивчити причини значного зниження активів у 2024 році, щоб зрозуміти, чи це є частиною стратегії, чи сигналізує про потенційні проблеми в управлінні активами.

2. **Подальше зменшення зобов'язань:** Продовжити роботу над зменшенням зобов'язань, щоб знизити фінансові ризики та покращити платоспроможність компанії.

3. **Оптимізація витрат:** Для подальшого зростання прибутку та рентабельності можна продовжити оптимізацію витрат, щоб ще більше збільшити чистий прибуток.

Загалом, ТОВ "ЛОГО ГРУП" демонструє позитивну фінансову динаміку з ростом виручки і прибутку, зменшенням зобов'язань та ефективним використанням активів, хоча зниження активів потребує додаткового аналізу.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЛОГО ГРУП» дозволяє оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, в якому функціонує компанія. Внутрішнє середовище підприємства включає всі внутрішні чинники, які визначають його процеси діяльності, такі як організаційна структура, технології виробництва, рівень кваліфікації працівників і внутрішні управлінські процеси. ТОВ «ЛОГО ГРУП» організовує свою роботу таким чином, щоб забезпечити високу ефективність і якість виробництва. Компанія володіє добре налагодженою виробничою структурою та управлінським підходом, що дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку і забезпечувати стабільність у виробництві [18]. Використання сучасних технологій, таких як інноваційні методи виготовлення пакувальної продукції, дозволяє компанії

не тільки підтримувати конкурентоспроможність, а й зберігати лідерські позиції на ринку.

Що стосується зовнішнього середовища, воно включає різноманітні фактори, що мають вплив на діяльність підприємства. Одним із таких факторів є надійність постачальників сировини. ТОВ «ЛОГО ГРУП» співпрацює з надійними постачальниками, що забезпечує стабільні поставки і оптимальні умови для виробництва. У той же час на ринку спостерігається зростаючий попит на екологічно чисті пакувальні матеріали, що відкриває нові можливості для компанії, дозволяючи їй адаптуватися до змінюваних вимог ринку. Незважаючи на конкуренцію з іншими виробниками упаковки, компанія зміцнює свої позиції завдяки високій якості продукції, що задовольняє вимоги екологічних стандартів. Зовнішнє середовище також включає чинне законодавство, яке регулює виробництво пакувальної продукції, і ТОВ «ЛОГО ГРУП» ретельно дотримується всіх відповідних норм та стандартів, що забезпечує компанії відповідність законодавчим вимогам і дозволяє уникати юридичних ризиків.

ТОВ «ЛОГОГРУП» є підприємством, яке успішно функціонує на ринку виготовлення та дистрибуції поліетиленових пакетів, гнучкої пакувальної плівки, паперової продукції та еко-сумок. Внутрішнє середовище компанії формується з урахуванням численних факторів, що визначають її діяльність. Важливим аспектом є взаємодія з ринковим середовищем, економічними умовами та потребами клієнтів, що дозволяє підприємству підтримувати високу конкурентоспроможність.

У структурі внутрішнього середовища ТОВ «ЛОГОГРУП» ключовими елементами є чітко визначені цілі компанії, які відповідають вимогам ринку та потребам споживачів. Цілі компанії полягають у забезпеченні стабільного зростання та розширення асортименту, постійному вдосконаленні технологічних процесів та утриманні високої якості продукції.

Організаційна структура підприємства, що складається з різних підрозділів, дозволяє ефективно управляти виробничими та

адміністративними процесами. Ця структура є гнучкою, що дає змогу швидко адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Технологія, що використовується на підприємстві, сприяє виробництву сучасних і якісних продуктів, що відповідають вимогам споживачів і екологічним стандартам.

Завдання, які ставляться перед працівниками підприємства, чітко визначаються на всіх рівнях управління, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію бізнес-стратегії. Люди, які виконують ці завдання, мають необхідні кваліфікаційні навички та досвід для роботи з сучасними технологіями виробництва. Функція управління реалізується через команду топ-менеджерів, яка відповідає за ефективність роботи компанії в цілому.

Таким чином, ефективне функціонування та розвиток ТОВ «ЛОГОГРУП» забезпечується завдяки злагодженій роботі всіх елементів внутрішнього середовища: від висококваліфікованого персоналу до технологічних процесів, що відповідають найвищим стандартам.

SWOT-аналіз представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «ЛОГОГРУП»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень технологічної оснащеності виробництва.	1. Залежність від імпорту сировини для виготовлення продукції.
2. Розширений асортимент продукції (поліетиленові пакети, екологічна упаковка).	2. Висока конкуренція на ринку пакувальних матеріалів.
3. Лояльні клієнти завдяки індивідуальним рішенням у пакуванні.	3. Обмежений маркетинговий бюджет, що обмежує рекламу та просування.
4. Власні бренди: EcoPack, Logobox.	4. Можлива нестабільність через зовнішні економічні фактори.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Збільшення попиту на екологічно чисту упаковку.	1. Посилення законодавчих вимог щодо упаковки та екології.
2. Розширення міжнародних продажів.	2. Зростання витрат на сировину та енергоресурси.
3. Розвиток нових продуктів на основі вторинної сировини.	3. Політична нестабільність та економічні коливання.
4. Партнерства з великими торговими мережами.	4. Загроза з боку великих конкурентів, які мають більше ресурсів.

Джерело: створено автором на основі даних компанії.

ТОВ "ЛОГОГРУП" займається виробництвом пакувальних матеріалів, таких як поліетиленові пакети, паперові упаковки, рукавички, одноразовий посуд, а також продукцією з екологічно чистих матеріалів. Компанія вирізняється своєю орієнтацією на екологічність, використовуючи оксобіорозкладну добавку у виготовлених пакетах, що сприяє їх швидкому розпаду. Сильні сторони компанії полягають у постійному розширенні асортименту продукції, запуску виробництва паперового пакування та гофрокартонних коробок під власними брендами, такими як EcoPack та Logobox. Це дозволяє компанії задовольняти потреби широкого кола споживачів і адаптуватися до змін у ринковому попиті. Водночас сильними сторонами є високий рівень технологічної оснащеності виробництва та наявність лояльних клієнтів, зокрема завдяки індивідуальним рішенням у пакуванні, що допомагає підвищувати впізнаваність брендів їх клієнтів.

Однак існують і слабкі сторони. Потрібно відзначити певну залежність від імпорту сировини для виробництва, що може підвищити витрати компанії та зробити її вразливою до коливань валютних курсів і політичних факторів. Також, незважаючи на розширення асортименту, компанія все ще стикається з високою конкуренцією на ринку пакувальних матеріалів, що змушує її постійно вдосконалювати якість продукції та впроваджувати нові технології.

Можливості для ТОВ "ЛОГОГРУП" включають подальше розширення на ринку екологічної упаковки, збільшення частки на ринку міжнародних продажів і укладання партнерських угод з великими торговими мережами. До того ж, зростання попиту на екологічно чисту продукцію відкриває перспективи для розвитку нових продуктів, що використовують вторинну сировину та мають менший вплив на навколишнє середовище.

Основні загрози для компанії включають зміни в екологічному законодавстві, зокрема посилення вимог до пакувальних матеріалів, а також зростаючі витрати на сировину та енергоресурси, що можуть знизити рентабельність бізнесу. Крім того, політична нестабільність і економічні

коливання можуть впливати на міжнародні операції та створювати додаткові ризики.

PEST-аналіз представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ «ЛОГОГРУП»

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
1. Зміни в законодавстві щодо екологічних стандартів пакувальних матеріалів.	1. Коливання валютних курсів, що впливають на імпорт сировини.
2. Політична стабільність в Україні, що підтримує бізнес-клімат.	2. Інфляція та підвищення цін на енергоносії.
3. Заохочення урядом розвитку екологічно чистих технологій.	3. Різкі економічні коливання, які можуть вплинути на попит.
Соціальні фактори (Social)	Технологічні фактори (Technological)
1. Зростаюча свідомість споживачів щодо екологічних проблем.	1. Впровадження інноваційних технологій у виробництві пакувальних матеріалів.
2. Підвищення попиту на екологічні продукти серед молоді та свідомих споживачів.	2. Використання автоматизації для підвищення ефективності виробництва.
3. Розвиток культури сталого споживання в Україні.	3. Вдосконалення технологій переробки матеріалів для зменшення впливу на довкілля.

Джерело: створено автором на основі даних компанії.

Політична ситуація в Україні має значний вплив на діяльність ТОВ "ЛОГОГРУП". Оскільки компанія працює у сфері виготовлення та дистрибуції пакувальних матеріалів, важливими є зміни в законодавстві, зокрема, що стосуються екологічних стандартів і переробки упаковки. Посилення вимог до екологічності продуктів може спричинити необхідність модернізації виробничих потужностей для адаптації до нових нормативів. Тому політична стабільність та сприятлива законодавча база є важливими для безперебійної роботи компанії. Крім того, зміни в податковій політиці або наявність державних субсидій можуть мати прямий вплив на витрати компанії і можливості для розширення.

Економічні фактори також впливають на ТОВ "ЛОГОГРУП". В Україні продовжується інфляційний процес, що може призвести до зростання цін на сировину та енергоресурси. Такі зміни можуть зменшити маржинальність компанії або змусити її підвищити ціни на свою продукцію, що може

негативно вплинути на попит. Однак стабільність валюти і розвиток національної економіки створюють певні умови для інвестицій та зростання виробничих потужностей. Розвиток ринку екологічної упаковки та споживчий інтерес до таких продуктів може стати джерелом додаткових можливостей для компанії.

Соціальні фактори є важливими, оскільки зміни в споживчих уподобаннях все більше орієнтовані на екологічно чисту продукцію. У зв'язку з ростом екологічної свідомості споживачів, попит на еко-сумки та біорозкладну упаковку продовжує зростати. ТОВ "ЛОГОГРУП" має можливість адаптувати свою продукцію до цих тенденцій, що допоможе задовольнити нові потреби ринку і зміцнити конкурентоспроможність.

Технологічні фактори також впливають на роботу компанії. Сучасні технології виготовлення упаковки, зокрема автоматизація виробничих процесів і впровадження нових матеріалів, дозволяють знижувати витрати та підвищувати якість продукції. ТОВ "ЛОГОГРУП" повинно активно інвестувати в інновації та модернізацію своїх технологій, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку. Враховуючи швидкий розвиток технологій у сфері упаковки, компанія має можливість впроваджувати нові рішення для зниження впливу на довкілля, що стане важливим фактором для залучення нових клієнтів.

Таким чином, PEST-аналіз показує, що ТОВ "ЛОГОГРУП" стикається з різноманітними зовнішніми факторами, які можуть як створювати можливості, так і призводити до ризиків. Для забезпечення стабільного розвитку компанії важливо постійно моніторити зміни у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на нові виклики.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛОГОГРУП» ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Концептуальний підхід до формування стратегії підприємства

Концептуальний підхід до формування стратегії є основою для ефективного управління діяльністю ТОВ "ЛОГОГРУП". Визначення стратегії як важливого елементу діяльності компанії дозволяє формувати чітке розуміння того, як підприємство має адаптуватися до постійно змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища [14]. Такий підхід охоплює цілий ряд аспектів, що дозволяють управляти процесами розвитку організації та досягати стабільності й сталого розвитку.

Одним із важливих елементів стратегії є методи розвитку, які визначають, яким чином ТОВ "ЛОГОГРУП" може розширювати свою присутність на ринку та зберігати свою конкурентоспроможність. Компанія активно працює над диверсифікацією своєї продукції, зокрема в напрямку екологічних пакувальних матеріалів, що відповідає сучасним вимогам ринку та є відображенням зростаючого попиту на екологічно чисту продукцію.

Особливості підприємства, такі як використання сучасних технологій і постійний моніторинг якості продукції, допомагають ТОВ "ЛОГОГРУП" бути гнучким і здатним оперативно реагувати на змінювані умови бізнес-середовища. Систематизація управлінських процесів забезпечує належну організацію всіх етапів діяльності компанії, що дозволяє не лише забезпечити ефективність операцій, а й знижувати витрати.

Управління підприємством здійснюється таким чином, щоб максимізувати переваги відновлення, яке включає в себе вдосконалення виробничих потужностей та впровадження нових технологій. Здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, зокрема до змін у законодавстві, економічних умовах та попиті на продукцію, є важливим фактором для успіху компанії [32].

Аналіз сильних сторін та слабкостей, а також можливостей і загроз дає ТОВ "ЛОГОГРУП" можливість оцінити свої конкурентні переваги, такі як високоякісні продукти та наявність довготривалих партнерських відносин, а також побачити потенційні ризики, пов'язані з економічною нестабільністю чи змінами в споживчих перевагах.

Нарешті, прогнозування майбутнього та створення чітких шляхів досягнення цілей допомагає компанії визначити довгострокові перспективи розвитку, орієнтуватися на досягнення стабільних результатів і забезпечувати сталий розвиток у мінливих умовах ринку. Всі ці аспекти дозволяють ТОВ "ЛОГОГРУП" залишатися ефективним і адаптованим до сучасних викликів.

Система стратегічного управління ТОВ "ЛОГОГРУП" потребує належного ресурсного забезпечення для досягнення стратегічних цілей і стимулювання виробничих потужностей. Як і для інших компаній, важливу роль у формуванні стратегічних орієнтирів грають як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Вивчення цих середовищ дозволяє компанії ТОВ "ЛОГОГРУП" не лише оцінити реальність своїх поставлених цілей, але й передбачити можливі зміни у перспективі, що є необхідним для правильного вибору оптимальної стратегії розвитку.

Вивчення зовнішнього середовища дає змогу зібрати інформацію щодо тенденцій ринку, змін у законодавстві, економічних та соціальних умовах, що можуть впливати на діяльність компанії. Важливими є також фактори, пов'язані з конкурентами, які можуть як відкривати нові можливості для бізнесу, так і створювати загрози. Водночас внутрішнє середовище компанії ТОВ "ЛОГОГРУП" потребує регулярного аналізу її організаційної структури, ефективності виробничих процесів та здатності адаптуватися до змін.

Враховуючи ці фактори, компанія використовує стратегічний аналіз як інструмент для трансформації бази даних, отриманих внаслідок дослідження середовищ, у реальні стратегічні ініціативи. Стратегічний аналіз дозволяє визначити основні напрями розвитку, включаючи вивчення загальної

ситуації в галузі, де функціонує підприємство, а також аналіз конкурентної ситуації, що дозволяє ТОВ "ЛОГОГРУП" відповідно коригувати свої стратегії [16].

Таким чином, поєднання стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає ТОВ "ЛОГОГРУП" визначити чіткий вектор розвитку, оптимізувати використання ресурсів та зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Підхід до формування цінової політики компанії ТОВ "ЛОГОГРУП" в контексті стратегічного управління потребує врахування різних аспектів, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Цінова політика є важливим інструментом стратегічного управління, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Вона має забезпечити відповідність ціни на продукцію з рівнем якості, що надається, та з урахуванням можливостей споживачів на різних сегментах ринку.

Перш за все, для визначення цінової політики необхідно провести детальний аналіз зовнішнього середовища. Включаючи вивчення попиту та пропозиції на ринку, аналіз конкурентів, а також економічних умов, таких як рівень інфляції, зміни в доходах населення та коливання валютних курсів. Важливою частиною цього аналізу є вивчення поведінки споживачів та їх еластичності до змін цін.

З точки зору внутрішнього середовища, цінова політика ТОВ "ЛОГОГРУП" повинна базуватися на витратах на виробництво, вартості ресурсів та матеріалів, а також витратах на маркетинг та продаж. Враховуючи ці фактори, підприємство повинно встановлювати ціну так, щоб вона забезпечувала покриття витрат і забезпечення прибутку, при цьому не перевищуючи ту ціну, яку готові платити споживачі.

Фрагмент цінової політики товару наведено на рис.3.1.

ПРАИС ПРОДУКЦІЇ В НАЯВНОСТІ

Завантажити PDF

ПАКЕТИ БІОКОМПОСТНІ PLA+PBAT

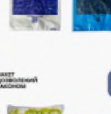
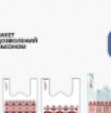
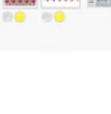
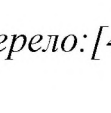
Зображення	Назва продукту	Артикул	Кількість в упаковці/мішку	Вага упаковки, г	Товщина, мм	Одиниця виміру	Ціна 1, грн (1-5 мішків)	Ціна 2, грн (5-10 мішків)	Ціна 3, грн (від 10 мішків)
	Пакет майка 30*45, 22мкм (50шт./упл)PLA/PBAT (біокompatна)	8278	50шт./20уп.	450	22	шт.	2.79	2.69	2.6
	Пакет фасовка в рулоні 27*35, 19 мкм (400шт)PLA/PBAT (біокompatна)	8400	400шт./8рул.	1600	19	рул.	337.65	326.2	314.75
	Пакет фасовка в рулоні 27*35, 15мкм (300шт)PLA/PBAT (біокompatна)	8962	300шт./8рул.	1120	15	рул.	211.75	204.57	197.4
	Пакет майка в рулоні 24*42, 18 мкм (200шт)PLA/PBAT (біокompatна)	8207	200шт./9рул.	1090	18	рул.	241.64	233.45	225.26
	Пакет майка в рулоні 24*42, 16 мкм (200шт)PLA/PBAT (біокompatна)	8808	200шт./9рул.	1120	16	рул.	219.54	212.1	204.66
	Пакет майка 39*60 "БМВ" (450мкм)	5198	50шт./10уп.	1250	50	шт.	3.06	2.92	2.83
	Пакет майка 30*50 "Лого Груп" (+50мкм) біла/синя	8316	50шт./10уп.	1000	50	шт.	1.55	1.48	1.43
	Пакет майка 40*60 "Лого Груп" (+50мкм) біла/синя/зелена	8486	50шт./10уп.	1400	50	шт.	2.6	2.49	2.41
	Пакет майка 24*43 "ЕКО +50мкм" (100шт.) зелена	8160	100шт./10уп.	1200	50	уп.	129.6	123.66	119.88
	Пакет фасовка 25*35 "ЕКО +50мкм" (200шт.)	8171	200шт./10уп.	1500	50	уп.	153	145.99	141.53
	Пакет майка 24*43 "ЕКО +50мкм" (100шт.) червона	8172	100шт./10уп.	1200	50	уп.	129.6	123.66	119.88
	Пакет майка 24*43 "ЕКО +50мкм" (100шт.) біла	8173	100шт./10уп.	1200	50	уп.	129.6	123.66	119.88
	Пакет майка 30*50 "Видиранка" (+50мкм)	7335	100шт./5уп.	1800	50	шт.	2.15	2.05	1.99
	Пакет майка 30*55 "Фушинка" (+50мкм)	7336	50шт./10уп.	1000	50	шт.	2.38	2.27	2.2
	Пакет майка 30*55 "Фушинка(однораз.)" (+50мкм)	9026	50шт./10уп.	1000	50	шт.	0	-	-
	Пакет майка 30*55 "Фушинка(однораз.)" (+50мкм)	9026	50шт./10уп.	1000	50	шт.	2.06	1.97	1.91

Рис. 3.1. Цінова політика товару ТОВ «ЛОГОГРУП»

Джерело:[45]

Крім того, цінова політика повинна бути гнучкою і адаптуватися до зміни умов на ринку. Це може включати використання різних методів ціноутворення, таких як ціноутворення на основі вартості, конкуренції або попиту. У разі змін у зовнішньому середовищі (наприклад, зміни в законодавстві, зміни в попиті або конкуренції) компанія повинна оперативно

реагувати, коригуючи цінову політику для збереження стабільної позиції на ринку.

Таким чином, стратегічний підхід до формування цінової політики для ТОВ "ЛОГОГРУП" має бути комплексним, враховувати аналіз як внутрішніх факторів, так і зовнішнього середовища, забезпечувати гнучкість і адаптивність до змін, а також гарантувати конкурентоспроможність продукції на ринку.

ТОВ «ЛОГОГРУП» також адаптується до змін у своєму середовищі шляхом постійного моніторингу та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Для забезпечення успішного функціонування компанія активно вивчає нові тенденції в галузі, аналізує зміни в законодавстві, уважно слідкує за поведінкою споживачів і реакцією конкурентів. Такий підхід дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах і на основі отриманих даних коригувати свою стратегію та операційну діяльність. Це важливо для того, щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

Для ТОВ «ЛОГОГРУП» концептуальний підхід до формування стратегії передбачає глибоке розуміння як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Компанія орієнтується на свої ключові компетенції, зокрема на високий рівень професіоналізму та наявність ефективних бізнес-процесів, що дозволяють їй зберігати стабільність та впроваджувати інновації. Крім того, аналіз макроекономічних факторів дозволяє компанії враховувати потенційні ризики та можливості, що виникають внаслідок змін на ринку та в економіці в цілому.

Завдяки цьому підходу, ТОВ «ЛОГОГРУП» здатне розробляти стратегії, які сприяють його сталому розвитку та забезпечують необхідні умови для досягнення поставлених цілей. Такий підхід до стратегічного управління дозволяє підприємству бути адаптивним і гнучким, ефективно

реагувати на зміни та забезпечувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «ЛОГОГРУП»

В процесі дослідження діяльності ТОВ «ЛОГОГРУП» було виявлено, що на компанію значний вплив мають фактори зовнішнього середовища, оскільки їх висока мінливість змушує підприємство оперативно переглядати свою стратегію розвитку. Вивчаючи господарську діяльність ТОВ «ЛОГОГРУП», можна стверджувати, що стратегічному управлінню підприємства не приділяється достатньо уваги. Керівництво в основному зосереджує свої зусилля на вирішенні ситуаційних проблем, що стає очевидним при аналізі звітності компанії за останні кілька років. Протягом цього періоду підприємство не лише не змогло запобігти зниженню виробничих потужностей, але й зазнало значного спадного тренду, що підтверджує відсутність своєчасного коригування стратегії розвитку.

У таких умовах виникає гостра необхідність у розробці нових підходів до стратегічного управління, що дозволять поєднати досвід компанії та впровадження новітніх управлінських практик [10]. Це сприятиме більш ефективному реагуванню на зміни зовнішнього середовища, а також дозволить ТОВ «ЛОГОГРУП» створити стратегію, яка забезпечить стабільність і подальший розвиток підприємства в умовах непередбачуваних економічних та ринкових змін.

Аналіз проблематики в діяльності апарату стратегічного управління ТОВ "ЛОГОГРУП" вказує на те, що компанія активно намагається покращити свою конкурентоспроможність за допомогою стандартних методів, орієнтуючись на зниження витрат та збільшення прибутку. Однак, як показує практика, ці два показники не завжди дають точну оцінку стратегічної ефективності діяльності компанії. Вони не враховують вплив

ризиків та потреб інвесторів у забезпеченні стабільної дохідності від залучених ресурсів. Тому для досягнення більш глибокої та всеохоплюючої оцінки ефективності стратегічного управління компанії необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає сукупність методів стратегічного управління. Сукупність методів стратегічного управління представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сукупність базових методів стратегічного управління

№ з/п	Методи, орієнтовані на показники фінансової діяльності
1.	Модель Дюпона
2.	ROI – Return on investments - рентабельність інвестицій
3.	EPS – Earning per share - чистий прибуток на одну акцію
4.	P/S – Price / Sales Ratio - коефіцієнт співвідношення ринкової ціни акції до виручки від реалізації
5.	M/B – Market Price / Book Ratio - коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій
6.	SVA – Shareholder Value Added - додана вартість акціонерного капіталу
7.	ROE – Return On Equity - рентабельність власного капіталу
8.	RONA – Return On Net Assets - рентабельність чистих активів; CF – Cash flow - грошовий потік
9.	EVA – Economic Value Added - економічна додана вартість
10.	EBIT – Earning before interest - прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів
11.	MVA – Market value added - ринкова додана вартість
12.	TSR – Total Shareholder Return - показник сукупної акціонерної прибутковості
13.	CFROI – Cash Flow Return on Investment - грошовий потік віддачі на інвестований капітал
	Методи, орієнтовані на внутрішнє середовище
14.	SNW-аналіз - аналіз активів, аналіз топ-характеристик
15.	Ресурсний аналіз
16.	Внутрішній бенчмаркінг
17.	Аналіз ланцюжка створення вартості
	Методи, орієнтовані на зовнішнє середовище
18.	PEST-аналіз (Policy – Economy – Society – Technology)
19.	Аналіз та прогнозування галузі і ринку (вибір основних параметрів)
20.	Сценарне планування, використання теорії ігор - Аналіз конкуренції (п'ять сил М. Портера)
	Системні методи стратегічного управління підприємством
21.	Модель TQM (Total quality management)
22.	Аналіз стрижневих компетенцій
23.	SWOT-аналіз (S – strength; W – weakness; O – opportunities T – threats)
24.	Збалансована система показників (концепція BSC – Balanced Scorecard)

Джерело: [56]

Для того щоб ТОВ "ЛОГОГРУП" змогло ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі, рекомендується використовувати різноманітні методи, які можуть взаємодіяти та доповнювати один одного. Це дозволить створити більш детальну та структуровану картину факторів, що впливають на діяльність підприємства. Такий підхід дозволить не лише знижувати витрати та підвищувати прибуток, а й вчасно виявляти та мінімізувати ризики, а також максимально враховувати інтереси інвесторів у довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим, компанії необхідно розробити та впровадити більш комплексні стратегії, що охоплюють не лише фінансові показники, а й фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть суттєво вплинути на майбутні результати діяльності. Це забезпечить більш ефективне та стійке функціонування ТОВ "ЛОГОГРУП" на ринку.

Для формулювання стратегії розвитку ТОВ «ЛОГОГРУП» необхідно дослідити ринкові можливості, слабкі сторони та потенційні конкурентні переваги в зайнятій ніші. Важливим є аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів через PEST-аналіз, а також використання SWOT-аналізу для оцінки сильних та слабких сторін компанії. Для покращення споживчих характеристик продукції та технології виробництва компанії слід впроваджувати системи, що забезпечують постійне вдосконалення всіх організаційних і виробничих процесів. Впровадження стандартів ISO 9001 підтверджує високий рівень якості продукції та сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів. Це дозволяє компанії покращувати свою конкурентоспроможність, розширювати клієнтську базу, знижувати витрати на виправлення помилок та підвищувати прибутковість.

Досягнення стратегічних цілей у ТОВ «ЛОГОГРУП» залежить від чіткого визначення та вимірювання показників, що оцінюють їх успішність. Стратегічне управління компанії орієнтоване на результат і застосовує ключові показники ефективності (KPI), які обговорюються серед всіх

співробітників. КПЕ відображають логіку управління та включають фінансові і нефінансові показники. Вони є важливими, якщо відповідають вимогам стратегії компанії, дозволяють кількісно оцінювати результати, є економічними, зрозумілими і актуальними для реальних бізнес-процесів.

Стратегічне управління в ТОВ «ЛОГОГРУП» вимагає постійної адаптації до змін у бізнес-середовищі, що включає впровадження новітніх технологій та методів аналізу даних. Важливо не лише запроваджувати нові інструменти, а й забезпечити збалансоване управління всіма аспектами діяльності компанії. Це передбачає врахування потреб персоналу та його навчання. Стратегічне планування для ТОВ «ЛОГОГРУП» включає визначення довгострокових цілей та розробку гнучкого плану, який можна оновлювати в умовах змін. Регулярні внутрішні та зовнішні аудити допоможуть оцінити ефективність управління та виявити потенційні проблеми, що дозволяє коригувати стратегію і зміцнити позиції на ринку.

Для досягнення стратегічних цілей ТОВ «ЛОГОГРУП» слід впровадити новітні технології в галузі, включаючи передові методи обробітку ґрунту, сучасне обладнання та ефективне управління ресурсами. Важливим чинником для цього є наявність кваліфікованого персоналу, здатного працювати з новими технологіями. У зв'язку з труднощами у пошуку кадрів, пов'язаними з війною, компанії необхідно зосередитися на навчанні та розвитку потенціалу працівників, включаючи програми підвищення кваліфікації та управлінських навичок.

Також важливим є стратегічне планування, яке дозволяє ТОВ «ЛОГОГРУП» розробити детальний стратегічний план із чіткими кроками досягнення довгострокових цілей. План має бути гнучким, щоб адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Для оцінки ефективності стратегії компанії рекомендується регулярно проводити внутрішній та зовнішній аудит, що допоможе виявити слабкі місця та коригувати стратегію в разі потреби.

Розробка збалансованої стратегії для ТОВ «ЛОГОГРУП» вимагає використання інноваційних інструментів стратегічного управління та

створення інтегрованої системи стратегічного менеджменту. Цей підхід передбачає обґрунтування цілей, визначення завдань та розробку системи показників для оцінки ефективності. Використання таких інструментів забезпечує координацію взаємодії між підрозділами та розробку показників для досягнення довгострокових результатів.

Запровадження цього підходу допоможе ТОВ «ЛОГОГРУП» вирішити проблеми в організації через чітке визначення цілей та стратегічних завдань, підвищення продуктивності праці працівників та оптимізацію діяльності всіх підрозділів. Стратегічне управління потребує впровадження методів збору та обробки інформації, визначення ключових показників і ефективних засобів впливу на персонал. Це дозволить зміцнити ринкову позицію компанії та рухатись вперед, незважаючи на змінне бізнес-середовище.

3.3. Розробка плану удосконалення управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства

В умовах зростаючої конкуренції, цифровізації та глобалізації ринку ефективне управління персоналом стає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей підприємства. Персонал - це не просто ресурс, а головна рушійна сила змін, інновацій та розвитку компанії.

В умовах швидких змін бізнес-середовища та високої конкуренції персонал стає головним чинником забезпечення сталого розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Ефективне управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність, залученість працівників, знизити ризики кадрової нестабільності та посилити конкурентні переваги підприємства.

Одним із ключових завдань сучасного підприємства є розробка та реалізація плану удосконалення управління персоналом, який би узгоджувався із загальною стратегією розвитку. Такий план має враховувати

аналіз наявної кадрової ситуації, визначення стратегічних потреб у персоналі, розробку заходів щодо розвитку, мотивації та утримання працівників.

Удосконалення системи управління персоналом доцільно здійснювати за такими напрямками:

- **Оптимізація процесу підбору та адаптації персоналу.** Важливо не лише знаходити кваліфікованих працівників, але й забезпечувати їх швидке включення в корпоративне середовище. Для цього рекомендується розробити стандартизовані процедури адаптації та менторські програми для новачків.

- **Формування та розвиток кадрового потенціалу.** Навчання працівників повинно стати безперервним процесом. Підприємству доцільно інвестувати в підвищення кваліфікації співробітників, розвиток їхніх лідерських та професійних компетенцій відповідно до стратегічних цілей.

- **Удосконалення системи мотивації та стимулювання.** Важливим аспектом є створення комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації, яка б враховувала індивідуальні потреби працівників, сприяла досягненню особистих і корпоративних цілей.

- **Розвиток системи оцінки результативності праці.** Запровадження об'єктивних критеріїв оцінки діяльності персоналу, зокрема системи KPI, дасть змогу своєчасно виявляти проблеми та резерви для розвитку.

- **Формування корпоративної культури.** Корпоративні цінності та норми поведінки мають бути зорієнтовані на досягнення стратегічних завдань. Розвиток довіри, відкритої комунікації та командної взаємодії сприятиме підвищенню загальної ефективності підприємства.

- **Цифровізація HR-процесів.** Використання сучасних HRM-систем для автоматизації кадрового обліку, оцінки персоналу, планування навчання дозволить підвищити оперативність і якість управлінських рішень.

У сучасних економічних умовах персонал є ключовим ресурсом підприємства, який визначає його конкурентоспроможність, адаптивність та здатність досягати стратегічних цілей. Управління персоналом перестало бути суто адміністративною функцією і набуло стратегічного значення. Саме

тому розробка ефективного плану удосконалення управління персоналом є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Ефективне управління персоналом базується на принципах системності, стратегічної орієнтації та безперервного розвитку. Основна мета удосконалення кадрової політики полягає у створенні умов для повного розкриття потенціалу працівників, їх професійного зростання та залучення до досягнення корпоративних цілей.

Одним із перших етапів розробки плану удосконалення є **оцінка поточного стану управління персоналом**. Аналіз існуючих практик дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити зони розвитку. Для цього використовуються такі методи, як анкетування працівників, інтерв'ю з керівниками підрозділів, аналіз результатів атестацій, вивчення показників плинності кадрів та продуктивності праці.

На основі аналізу формулюються стратегічні потреби підприємства в людських ресурсах. Зокрема, визначаються ключові компетенції, які мають бути розвинені у персоналу для успішної реалізації стратегії. У сучасних умовах особливого значення набувають такі компетенції, як гнучкість, інноваційність, орієнтація на результат, навички цифрової грамотності.

Подальший план удосконалення управління персоналом має включати такі ключові напрями:

- **Оптимізація процесу підбору та адаптації персоналу**

Сучасний підхід до підбору кадрів передбачає активне використання різноманітних каналів пошуку (професійні мережі, рекрутингові агентства, партнерство з освітніми закладами), проведення комплексної оцінки кандидатів (тестування, асесмент-центри, кейс-інтерв'ю). Особлива увага приділяється адаптації нових працівників. Розробка адаптаційних програм дозволяє зменшити період входження в посаду, знизити стрес новачків і підвищити їх залученість.

- **Система розвитку і навчання персоналу**

Стратегічний розвиток підприємства неможливий без постійного

підвищення кваліфікації працівників. Необхідно впроваджувати індивідуальні плани розвитку, організовувати тренінги, семінари, онлайн-курси відповідно до потреб ринку та вимог підприємства. Одним із сучасних інструментів розвитку персоналу є коучинг та наставництво, що сприяють формуванню професійних компетенцій та лідерських якостей.

- **Удосконалення системи мотивації і винагороди**

Мотиваційна політика підприємства повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, можливості професійного зростання, участь у цікавих проектах, забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Важливо забезпечити прозорість системи оцінювання і винагороди, аби працівники чітко розуміли критерії успіху.

- **Розвиток системи оцінки ефективності праці**

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно впровадити систему оцінки результативності роботи персоналу на основі чітких та вимірюваних показників. Використання KPI (ключових показників ефективності), регулярні оцінки за методом 360 градусів, зворотний зв'язок із працівниками сприяють об'єктивному оцінюванню внеску кожного співробітника в загальний результат компанії.

- **Формування корпоративної культури**

Корпоративна культура має відповідати стратегічним орієнтирам підприємства. Вона визначає моделі поведінки, що підтримуються в організації, рівень довіри, взаємодії та інноваційності. Розвиток сильної корпоративної культури передбачає організацію заходів командоутворення, корпоративних заходів, програм залучення співробітників до прийняття рішень.

- **Автоматизація HR-процесів**

Цифровізація управління персоналом дозволяє оптимізувати облік кадрів, відстежувати показники ефективності, планувати потребу в

персоналі, автоматизувати процеси підбору, адаптації, навчання та оцінювання працівників.

Впровадження сучасних HRM-систем, таких як SAP SuccessFactors, Oracle HCM або Workday, надає підприємству можливість отримувати аналітичну інформацію для прийняття стратегічних кадрових рішень.

Для ТОВ "ЛОГОГРУП" важливо здійснити оцінку поточного стану управління персоналом, виявити проблеми та розробити ефективний план удосконалення управління персоналом, який буде відповідати стратегічним цілям компанії. Необхідно здійснити комплексний підхід до розвитку кадрової політики, щоб забезпечити досягнення короткострокових та довгострокових цілей.

Першим кроком є оцінка поточного стану управління персоналом, включаючи аналіз організаційної структури, кваліфікації працівників, рівня задоволеності співробітників та їхньої мотивації. Для цього потрібно провести анкетування або інтерв'ю з працівниками для з'ясування їх потреб і очікувань. Важливо також оцінити відповідність персоналу стратегії компанії, щоб визначити, чи є потреба в оновленні кадрових політик.

Наступним етапом є розробка системи навчання і розвитку персоналу, що допоможе підвищити кваліфікацію співробітників та адаптувати їх до нових технологій і управлінських методів. Це включає курси, тренінги, стажування та інші форми навчання, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи працівників.

Також важливим є удосконалення системи мотивації (таблиця 3.2). Це може включати не лише фінансові стимули, а й нематеріальні заохочення, такі як визнання досягнень, кар'єрне зростання або гнучкий графік роботи. Оцінка ефективності роботи співробітників через KPI дозволить своєчасно коригувати мотиваційну стратегію.

Забезпечення якісної комунікації між підрозділами та вищим керівництвом також є важливим аспектом. Впровадження регулярного зворотного зв'язку і розвитку командної роботи допоможе покращити

взаємодію між різними частинами компанії, що сприятиме досягненню спільних цілей.

Таблиця 3.2

Ключові напрями удосконалення управління персоналом

Напрямок	Завдання	Метод реалізації	Очікувані результати
Оцінка поточного стану персоналу	Аналіз кваліфікації та задоволеності працівників	Анкетування, інтерв'ю, аналіз документації	Визначення проблем в управлінні персоналом, задоволеність працівників
Навчання та розвиток персоналу	Розробка програм навчання для підвищення кваліфікації працівників	Тренінги, курси, онлайн-навчання	Підвищення кваліфікації та адаптація працівників до нових технологій
Мотивація персоналу	Створення ефективної системи мотивації	Фінансові та нематеріальні стимули, KPI	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, мотивація співробітників
Комунікація та командна робота	Покращення взаємодії між підрозділами, впровадження системи зворотного зв'язку	Регулярні зустрічі, внутрішні опитування	Зміцнення командної роботи, підвищення ефективності співпраці
Оцінка ефективності	Моніторинг результатів за допомогою внутрішніх та зовнішніх аудитів	Оцінка результатів, аналіз KPI	Оцінка ефективності стратегічного управління персоналом, корекція політик

Джерело: [34]

Для оцінки ефективності впровадженого плану важливо здійснювати постійний моніторинг результатів через внутрішні та зовнішні аудити. Це допоможе виявити слабкі місця та оперативно вносити корективи у стратегію управління персоналом.

Завдяки цьому плану ТОВ "ЛОГОГРУП" зможе підвищити ефективність управління персоналом, поліпшити кваліфікацію своїх працівників і забезпечити успішну реалізацію своїх стратегічних цілей.

Таким чином, розробка і реалізація плану удосконалення управління персоналом є критичним чинником досягнення стратегічних цілей підприємства.

Комплексний підхід до оптимізації кадрової політики дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи персоналу, але й забезпечити сталий розвиток організації в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі проведення дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів формування стратегій розвитку малих і середніх підприємств були зроблені такі узагальнення та висновки:

Малі та середні підприємства (МСП) є важливим сектором економіки, який забезпечує зайнятість, сприяє розвитку інновацій, підвищує гнучкість і стійкість економічних систем. Проте їх функціонування супроводжується низкою викликів, серед яких – обмеженість фінансових ресурсів, жорстка конкуренція, залежність від змін зовнішнього середовища та необхідність постійного оновлення бізнес-моделей.

Дослідження показало, що формування ефективної стратегії розвитку малих і середніх підприємств має базуватися на врахуванні специфіки їхньої діяльності, ретельному аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів впливу. Важливе значення має застосування методологічних підходів, орієнтованих на гнучкість, інноваційність і адаптивність бізнесу.

Оптимізація бізнес-процесів, особливо в сфері надання консультаційних послуг для малих і середніх підприємств, є вагомим інструментом підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Використання сучасних методів оптимізації дозволяє покращити якість послуг, скоротити витрати та швидше адаптуватися до потреб ринку.

На основі аналізу діяльності ТОВ «ЛОГОГРУП» було виявлено, що підприємство має значний потенціал для розвитку, однак стикається із певними проблемами в частині управління персоналом, стратегічного планування та адаптації до змін зовнішнього середовища. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів засвідчив необхідність удосконалення існуючої стратегії розвитку, зокрема в напрямку підвищення кваліфікації персоналу, розширення ринкових можливостей і впровадження інноваційних підходів до управління.

Запропоновані шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЛОГОГРУП» передбачають впровадження концептуального підходу до стратегічного управління, що включає визначення місії, візії, стратегічних цілей і шляхів їх досягнення. Розроблено конкретні заходи щодо удосконалення управління персоналом, що сприятиме підвищенню мотивації працівників, формуванню кадрового резерву та розвитку професійних компетенцій.

На підставі проведеного дослідження сформульовано наступні пропозиції щодо підвищення ефективності стратегій розвитку малих і середніх підприємств:

- **Активізувати процес стратегічного планування** на підприємствах малого і середнього бізнесу шляхом залучення сучасних методів аналізу середовища (PEST-, SWOT-, SPACE-аналіз) і прогнозування розвитку ринку.

- **Забезпечити систематичний розвиток персоналу** шляхом створення внутрішніх програм навчання, підвищення кваліфікації та мотиваційних систем, орієнтованих на досягнення стратегічних результатів.

- **Впроваджувати цифрові технології** для оптимізації бізнес-процесів, автоматизації обліку, маркетингової діяльності та взаємодії з клієнтами.

- **Посилити маркетингову активність** через застосування онлайн-платформ, контент-маркетингу, розширення каналів збуту та формування позитивного іміджу підприємства.

- **Розвивати інноваційну діяльність**, стимулюючи співпрацю з науковими установами, участь у стартап-проектах, впровадження нових продуктів і послуг.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише стійкому розвитку окремих підприємств, а й позитивно вплине на загальну динаміку розвитку малого і середнього бізнесу в Україні, підвищуючи його роль у структурі національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deloitte. 2024 Small and Medium Business Trends Report [Електронний ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com>.
2. European Commission. Annual Report on European SMEs 2023/2024: SMEs as Drivers of Sustainable Economic Recovery [Електронний ресурс]. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy_en.
3. International Trade Centre (ITC). SME Competitiveness Outlook 2023: Building Resilience through Sustainable Business [Електронний ресурс]. URL: <https://intracen.org>.
4. OECD. *SME and Entrepreneurship Outlook 2023* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.oecd.org/cfe/smes/>.
5. Putting small businesses first. Europe is good for SMEs, SMEs are good for Europe/2022 edition URL: http://ec.europa.euenterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=3428&userservie_id=1&request.id=0.
6. SPACE аналіз в стратегічному менеджменті (2010-2024 рр.). Офіційний сайт.
7. YOU/CONTROL/ ТОВ "ЛОГОГРУП". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35022211/.
8. Ареф'єва О. В. *Стратегічне управління підприємствами: теорія і практика* / О. В. Ареф'єва. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 288 с.
9. Бровко, О. А. Трансформація бізнес-стратегій малих підприємств в умовах цифровізації // *Бізнес-Інформ*. – 2023. – № 1. – С. 98-103.
10. Виробництво пакувальної продукції. URL: <https://logogroup-polymers.com/>.
11. Волкова О. М. Моделі розвитку малих підприємств в умовах нестабільності ринку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 93-97.
12. Гнатишин Л. М. Стратегія цифровізації бізнес-процесів малих підприємств. *Наукові праці НУОА*. 2023. Т. 2. С. 77-82.

13. Державна служба статистики України. *Статистичний збірник "Малі та середні підприємства України" за 2023 рік* URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. No 1. С. 3-7. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1.15>.
15. Дикань В. В., Фролова Н. Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. No 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56.5>.
16. Длігач А. Стан та перспективи малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічна правда* 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/>.
17. Дунда С. П.. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка* № 12, 2016р.
18. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств (2007-2024 рр.). Офіційний сайт «Букліб». URL: <https://buklib.net/books/22536/>.
19. Економіко-правові та психологічні аспекти управління бізнесом в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. No 12 (30). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-177-189.3](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-177-189.3).
20. Європейська Бізнес Асоціація. *Огляд розвитку МСП в Україні, 2024* [Електронний ресурс]. URL: <https://eba.com.ua>
21. Завадський, Й. С. *Стратегічне управління підприємствами малого і середнього бізнесу* / Й. С. Завадський. – Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2020. – 254 с.
22. Захарова Н. Ю. Фінансові аспекти управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу: монографія* / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. С. 25–30.8.
23. Кабінет Міністрів України. План заходів з реалізації Стратегії

розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2027 року [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

24. Кодекс законів України про працю затверджений Законом №322-VIII (322a-08) від 10.12.1971р. ВВР, 1971, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

25. Коломіна О. Б. Влив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом.

26. Кондратюк С. В. Стратегії міжнародної експансії малих і середніх підприємств: новітні тенденції // *Підприємництво, господарство і право*. – 2024. – № 2. – С. 21-25.

27. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

28. Кузик Т. П. Державна підтримка розвитку малого і середнього підприємництва: актуальні механізми. Економіка і організація управління. 2022. № 3. С. 59-64.

29. Ливч Д. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал відбудови України. Економічна правда 2024р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>.

30. Лисак В. М. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на побудову ефективних автоматизованих систем управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Випуск №1 2019 р. С. 28-32.

31. Ліщина, Н. М. Стратегії розвитку МСП в умовах постпандемійного відновлення // *Економіка і держава*. – 2022. – № 5. – С. 45-49.

32. Макогон Ю. В. Малий і середній бізнес у глобалізованому світі: стратегічні виклики. Донецьк: ДонНУ, 2020. 208 с.

33. Малий і середній бізнес є основою економіки України. 2021р. Офіційний сайт президента України URL

<https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskiymalij-i-serednij-biznes-ce-osnova-ekonom-67213>.

34. Мартинюк А. О. Актуальні напрями стратегічного розвитку малого бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2021. № 25. С. 145-150.

35. Методичні вказівки до проходження виробничої практики для бакалаврів ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Уклад.: Н.І. Пилипів, Д.І. Шеленко, О.І. Ємець, Т.М. Романюк, В.В. Стефінін, Ю.І. Ціжма, О.А. Ціжма, С.І. Сологуб, І.Є. Боборикіна. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2025. 46 с.

36. Міністерство економіки України. *Національна стратегія розвитку малого і середнього підприємництва на 2021–2027 роки* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>.

37. Національна платформа малого та середнього бізнесу. URL: <https://platforma-msb.org/about-us/>.

38. Огляд підприємницьких фінансів та бухгалтерських стратегій. LibreTexts. URL: <http://surl.li/ttcem>.

39. Олійник Л. В. Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. Випуск №3 2018р. С. 118-126.

40. ОПЕНДАТАБОТ. ТОВ "ЛОГОГРУП". URL: https://opendatabot.ua/c/35022211?utm_source=chatgpt.com.

41. Охорона праці на підприємстві: що потрібно знати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://te.dsp.gov.ua/ohorona-pratsi-na-pidpryyemstvi-shho-potribno-znaty/>.

42. Охорона праці як ключовий елемент успіху підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://techhorticulture.com/ohorona-pratsi-yak-klyuchovyj-element-uspihu-pidpryyemstva/>.

43. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. АГРОСВІТ. 2015. № 2. С. 10-14.

44. Піддубний, А. І. *Управління розвитком підприємства: сучасні підходи* / А. І. Піддубний. – Харків: Видавництво «Фактор», 2022. – 310 с.
45. Прайс продукції в наявності ТОВ «ЛОГОГРУП». URL: <https://logogroup-polymers.com/price>.
46. Прушківська, Е. В. Цінності як основа корпоративної культури/ В. Г. Прушківський, Е. В. Прушківська, В. А. Литовка // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. – 2021. – № 1. (73). – С. 45-54. (Фахове видання. *Index Copernicus*) <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.045>.
47. Савченко Т. Г. Розвиток малого і середнього бізнесу: світовий досвід та українські реалії. Київ: Наукова думка, 2020. 192 с.
48. Світовий банк. *Малі та середні підприємства: драйвери економічного зростання в Україні* // Аналітичний звіт. – Вашингтон, 2022. – 64 с.
49. Северенчук А. А. Поняття та значення стратегічно планування на підприємстві. 2019 URL: https://eprints.cdu.edu.ua/3255/1/rodzinka_2_2019-254-255.pdf.
50. Степаненко І. В. Стратегічні орієнтири розвитку малого бізнесу в умовах євроінтеграції. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 35-40.
51. Сутність середовища підприємства; Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу (2010-2024 рр.). Офіційний сайт «Pidru4niki». URL: https://pidru4niki.com/1498072754045/menedzhment/sutnist_seredovischa_pidpriyemstva.
52. Томчук О. Ф., Сидоренко І. М. Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 94-101.
53. Федорчук В. Головне дослідження програми розвитку ООН (UNDP).
54. Черниш І. В. Інноваційні підходи до розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник університету*. 2021. № 1(43).

С. 112-118.

55. Шаповал М. І. Розвиток малого бізнесу: сучасні тенденції та державна підтримка. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 52-57.

56. Юрчишин В. В. Кластерні стратегії розвитку малих підприємств: зарубіжний досвід і перспективи для України. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 2. С. 182-190.

ДОДАТКИ

Головні досягнення logogroup



<https://logogroup-polymers.com/>

Фінансові показники logogroup

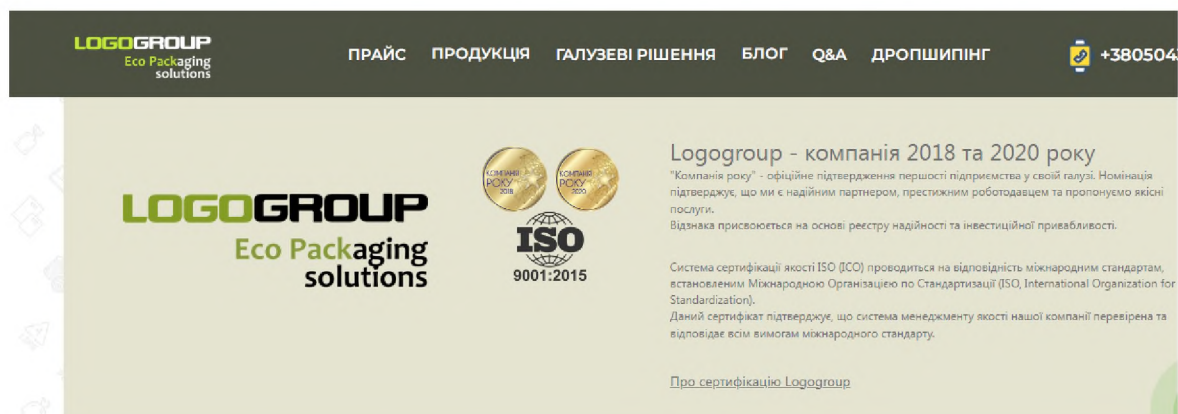
Фінансові показники

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	37 757 600 ₴	28 766 800 ₴	27 274 300 ₴	15 859 500 ₴	13 603 500 ₴
Чистий прибуток	1 381 600 ₴	1 695 400 ₴	2 201 400 ₴	488 600 ₴	619 700 ₴
Активи	15 495 900 ₴	9 008 000 ₴	12 142 700 ₴	6 392 000 ₴	3 540 600 ₴
Зобов'язання	8 980 800 ₴	3 179 200 ₴	8 009 300 ₴	4 460 000 ₴	—
Кількість працівників	18	12	12	13	—

Фінансові показники

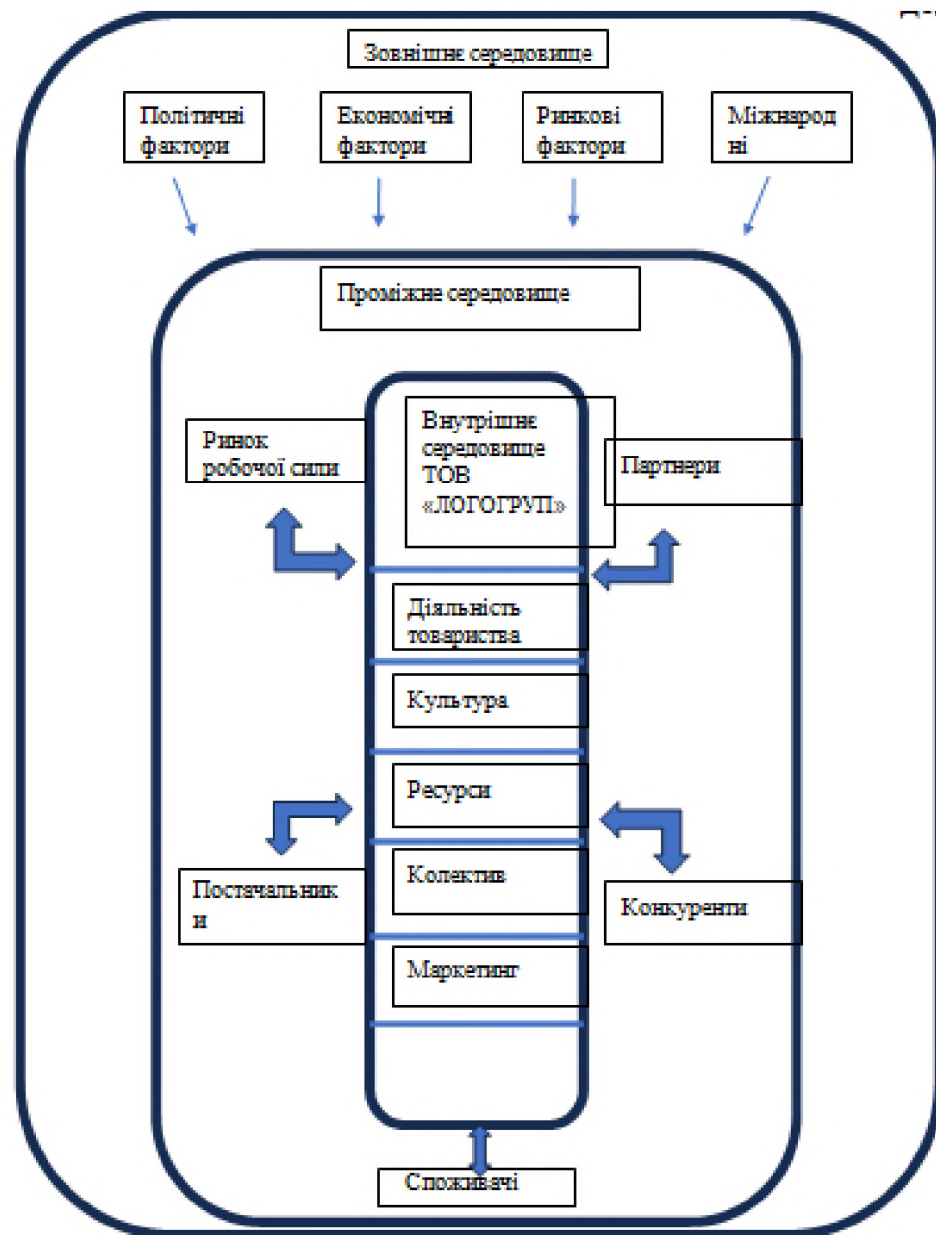
<https://opendatabot.ua/c/40534631>

Система сертифікації якості ISO (ICO) Logogroup



The screenshot displays the website of Logogroup, an "Eco Packaging solutions" provider. The top navigation bar includes links for "ПРАЙС", "ПРОДУКЦІЯ", "ГАЛУЗЕВІ РІШЕННЯ", "БЛОГ", "Q&A", and "ДРОПШИПІНГ", along with a contact number "+380504". The main content area features the company logo, two "COMPANY OF THE YEAR" award medals for 2018 and 2020, and the ISO 9001:2015 certification logo. Text on the page describes the company as a "2018 and 2020 company of the year", mentions its status as a reliable partner and employer, and explains that the ISO (ICO) certification system is based on international standards (ISO, International Organization for Standardization). It states that the company's quality management system has been verified and meets all international standards. A link "Про сертифікацію Logogroup" is provided at the bottom of the section.

<https://logogroup-ecopack.com/>



Складові середовища, що оточує ТОВ «ЛОГОГРУП».

Створено на основі даних джерела: [20]