

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Формування стратегічних напрямків
розвитку ТзДВ Фабрика "Трембіта"**

Виконала: студентка групи МЕз-61м

_____ Литвинюк О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ Юрків Н.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Дідович І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра _____ менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту
_____ к.е.н., доцент Максимець
О.В.
“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Литвинюк Ользі Миколаївні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: Формування стратегічних напрямків розвитку ТзДВ Фабрика "Трембіта"

керівник дипломної роботи Юрків Н.М., кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____ «10» вересня 2025 р.

2. Термін подання студентом дипломної роботи _____ «08» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність підприємства, наукові публікації, статистичні дані щодо ринку музичних інструментів, закони України та нормативні акти в сфері музичної індустрії _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТЗДВ ФАБРИКА “ТРЕМБІТА” Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ СТАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЗДВ ФАБРИКА “ТРЕМБІТА”

Перелік графічного матеріалу: 1. Обґрунтування поняття “стратегія підприємства” 2. Види стратегій розвитку підприємства 3. Вибір стратегії управління підприємством 4. Етапи формування стратегії підприємства 5. Організаційна структура управління ТзДВ Фабрика “Трембіта” 6. Динаміка чистого доходу та середньооблікової чисельності ПВП 7. Динаміка рентабельності продукції 8. Магазины музичних інструментів в Україні. 9. Обсяги експорту-імпорту музичних інструментів.

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«29» вересня 2025 р.

Юрків Н.М.

Науковий керівник

(підпис)

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	29.09-6.10.2025	
2	Написання теоретичного розділу	6.10-20.10.2025	
3	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу.	20.10-10.11.2025	
4	Розробка заходів та написання проектного розділу	10.11-24.11.2025	
5	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	24.11.2025-08.12.2025	
6	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу.	08.12-22.12.2025	

Студентка

(підпис)

Литвинюк О.М.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Литвинюк О.М. Формування стратегічних напрямків розвитку ТзДВ Фабрика "Трембіта": Випускна робота магістра. – Львів: НЛТУ України, 2025. - 52 с.

РЕФЕРАТ

Метою даної дипломної роботи є аналіз діяльності ТзДВ Фабрика "Трембіта" та формування стратегічних напрямків розвитку цього підприємства.

В магістерській роботі розглянуто проблеми діяльності ТзДВ Фабрика "Трембіта" та визначено напрямки розвитку його діяльності для підвищення ефективності роботи цього підприємства.

Предметом дипломної роботи є стратегії розвитку підприємства, як орієнтири та чинники підвищення результативності діяльності ТзДВ Фабрика "Трембіта".

Об'єктом дослідження є формування стратегічних напрямків розвитку ТзДВ Фабрика "Трембіта" та покращення стану його діяльності.

Робота складається з трьох розділів, які загалом складають 52 сторінки і включають 9 таблиць та 8 рисунків.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегії розвитку підприємства, фінансовий стан, ринок музичних інструментів, шляхи розвитку підприємства.

Lytvynuk O.M. Formation of strategic development directions of the Trembita Factory: Final master's thesis. - Lviv, UNFU, 2025.- 52 p.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to analyze the activities of the Trembita Factory and the formation of strategic directions for the development of this enterprise.

The master's thesis examines the problems of the Trembita Factory and identifies directions for the development of its activities to increase the efficiency of this enterprise.

The subject of the thesis is the development strategies of the enterprise, as guidelines and factors for increasing the effectiveness of the Trembita Factory.

The object of the study is the formation of strategic directions for the development of the Trembita Factory and the improvement of its activities.

The work consists of three sections, which total 52 pages and include 9 tables and 8 figures.

Keywords: strategic development, enterprise development strategies, financial condition, musical instrument market, enterprise development paths.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть поняття “стратегічний розвиток”.....	8
1.2. Характеристика стратегій розвитку підприємства.....	13
1.3. Оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТЗДВ ФАБРИКА “ТРЕМБІТА”	24
2.1. Характеристика ТзДВ Фабрика “Трембіта”	24
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТзДВ Фабрика “Трембіта”	24
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ СТАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЗДВ ФАБРИКА “ТРЕМБІТА”	34
3.1. Дослідження ринку музичних інструментів.....	34
3.2. Аналіз основних проблем ТзДВ Фабрика “Трембіта” та пропозиції їх подолання.....	39
3.3. Пропозиції розвитку ТзДВ Фабрика “Трембіта” та оцінка їх результативності.....	39
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації національної економіки особливого значення набуває здатність підприємств вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та формувати довгострокові орієнтири розвитку. Галузь виробництва музичних інструментів із натуральної деревини перебуває у специфічному конкурентному середовищі, яке поєднує мистецьку складову, ручну працю високої кваліфікації та зростаючу конкуренцію з боку як промислових, так і індивідуальних виробників. Для українських підприємств цієї сфери важливими є не тільки майстерність і традиції, але й вміння впроваджувати сучасні технології, оптимізувати ресурси та адаптуватися до вимог міжнародного ринку. Саме тому тема формування стратегічних напрямків розвитку ТзДВ Фабрика «Трембіта» є актуальною та має суттєве практичне значення.

Фабрика «Трембіта» є одним із відомих вітчизняних виробників музичних інструментів, у продукції якого поєднуються ремісничі традиції та використання цінних порід деревини. Проте для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємству необхідно враховувати нові тенденції: зростання попиту на індивідуалізовані музичні інструменти, розширення міжнародної кооперації, зміни екологічних стандартів щодо використання матеріалів, а також підвищення ролі брендингу та цифрового маркетингу. У цих умовах стратегічне планування стає ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку та підвищення ринкової позиції підприємства.

Предметом дослідження є процес формування стратегічних напрямків розвитку ТзДВ Фабрика «Трембіта» з урахуванням особливостей галузі деревообробного виробництва музичних інструментів, а також сукупність методів і механізмів оцінювання внутрішніх можливостей та зовнішніх чинників впливу.

Методологічну основу дослідження становлять такі наукові підходи: методи аналізу, синтезу та узагальнення – для формування теоретичних положень; системний підхід – для комплексного розгляду підприємства як відкритої соціально-економічної системи; методи стратегічного аналізу (SWOT,

PEST, STEP, портфельні моделі) – для визначення перспектив розвитку; економіко-статистичні методи – для опрацювання виробничих та фінансових показників; графічні методи – для представлення результатів дослідження; елементи прогнозування – для обґрунтування можливих варіантів стратегічних рішень.

Таким чином, обрана тема є значущою як з наукового, так і з практичного погляду, адже спрямована на визначення ефективних стратегічних орієнтирів, що дадуть змогу ТзДВ Фабрика «Трембіта» зміцнити конкурентні позиції, зберегти автентичність виробництва та забезпечити інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть поняття “стратегічний розвиток”

Становлення ринкової економіки суттєво трансформувало правила та умови функціонування підприємств, що змушує їх переосмислювати підходи до управління та шукати нові ефективні інструменти розвитку. Одним із ключових сучасних механізмів удосконалення корпоративного управління є стратегія підприємства, практичне використання якої активно поширюється у країнах із розвиненою економікою ще з 1970-х років. Для українських компаній, особливо після проголошення незалежності, питання вибору оптимальної стратегії розвитку стало актуальним у зв'язку з переходом до самостійності у фінансових рішеннях та необхідності самофінансування.

Керівництво підприємств має забезпечити здатність організації реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, науково-технічного прогресу, а також на фінансові й ресурсні обмеження. Саме тому розроблення стратегічних рішень стає базовим елементом ефективного управління та передумовою результативного функціонування бізнесу. Однак застосування стратегії як інструмента розвитку потребує чіткого розуміння її економічного змісту. Значну роль у формуванні відповідного наукового підґрунтя відіграли праці зарубіжних учених, адже вітчизняна наука почала активно розробляти цю тематику лише у 1990-х роках.

Аналіз наукових джерел показує, що поняття «стратегія підприємства» трактується по-різному. Деякі дослідники підкреслюють її як певну модель поведінки або набір правил для ухвалення рішень (І. Ансофф, Г. Мінцберг, Г. І. Просветов та ін.). Інші автори бачать у стратегії загальний план управління, спрямований на задоволення потреб споживачів і реалізацію цілей фірми (А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд). А. Чендлер, у свою чергу, розглядає її як інструмент формування цілей та визначення напрямів розподілу ресурсів. Усі наведені визначення відображають важливі, але окремі аспекти поняття, тому для комплексного розуміння доречно трактувати корпоративну стратегію як

багатогранну категорію. Вона одночасно виступає і способом мислення керівництва, і системою правил прийняття управлінських рішень, і визначеним планом дій, що формує позиціонування підприємства на ринку.

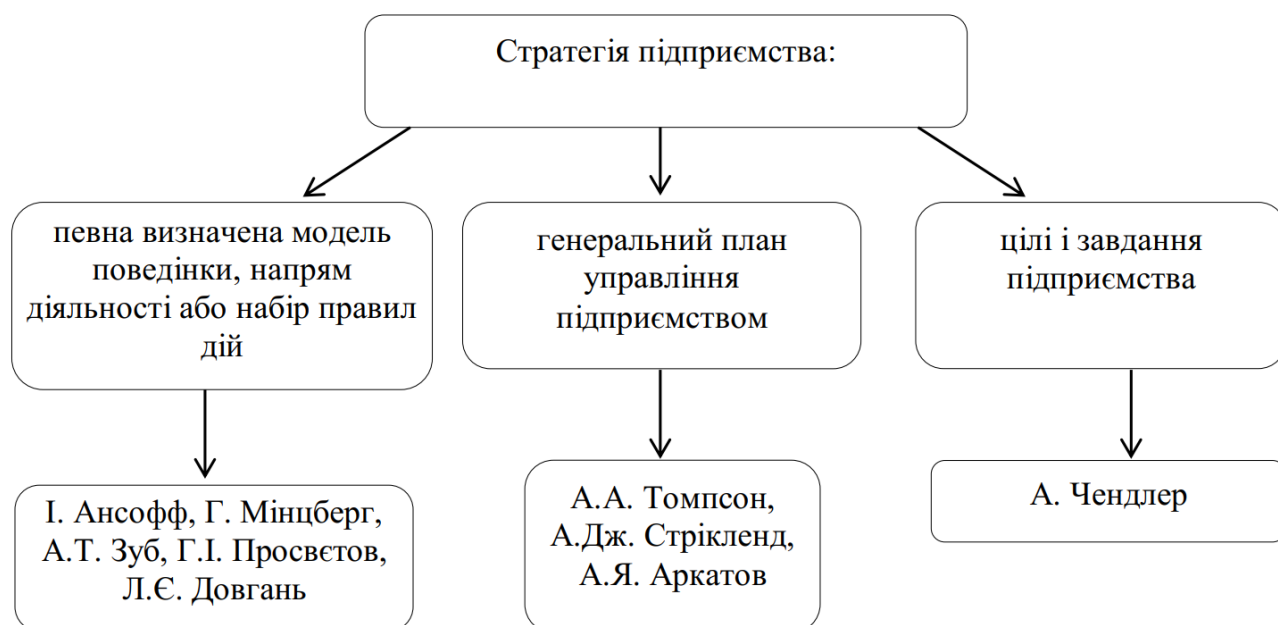


Рис. 1.1. Обґрунтування поняття “стратегія підприємства”

Розглядаючи стратегію як основу довгострокового розвитку організації, необхідно зосередити увагу на сутності стратегічного розвитку. На думку В.Г. Герасимчука, стратегічний розвиток – це забезпечення тривалої стабільності діяльності шляхом врахування зовнішніх впливів. Інші автори (Цлаф В. М., Ю. Кулинич, Є.Г. Велика) акцентують увагу на неперервності цього процесу: стратегічний розвиток є результатом досягнення попередніх цілей, перегляду можливостей і переходу до вищого рівня функціонування.

Стратегічний розвиток безпосередньо пов'язаний із вибором певного типу стратегії. Існує низка класифікацій стратегій залежно від рівня управління, життєвого циклу підприємства, характеру ринкової поведінки, позиції на ринку чи способів досягнення конкурентних переваг. На рівні управління вирізняють корпоративну, бізнесову, функціональну та операційну стратегії, які формують ієрархію стратегічних рішень. За характером змін у діяльності підприємства стратегії поділяють на зростання, стабільності та скорочення.

Стратегії зростання передбачають розширення діяльності шляхом концентрації на ключовому ринку, інтеграції етапів виробництва й збуту або диверсифікації. Стратегія стабільності спрямована на підтримку вже досягнутого рівня позицій у галузі, а стратегія скорочення передбачає реструктуризацію та оптимізацію діяльності. Не менш важливими є стратегії ринкової поведінки: наступальна, оборонна, стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника або спеціалізації (ніші). Для кожної з них характерні різні інструменти – від агресивного впровадження інновацій до копіювання успішних рішень конкурентів або зосередження на вузькій групі споживачів.

Таблиця 1.1

Вид стратегії розвитку підприємства [13; 32; 56]

Стратегічний напрям росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок
	Розвиток ринку
	Розвиток товару
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція
	Зворотна інтеграція
	Вертикальна інтеграція
	Горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація
	Горизонтальна диверсифікація
	Конгломеративна диверсифікація

Серед ключових стратегій розвитку виокремлюють також лідерство за витратами, що базується на ефективності і масштабах виробництва, та диференціацію, яка передбачає створення унікальної цінності для споживача. Обидва підходи спрямовані на досягнення довгострокових конкурентних переваг, але реалізуються за різною логікою.

З огляду на те, що стратегічний розвиток супроводжується якісними змінами у діяльності підприємства, стратегію розвитку можна трактувати як диверсифікацію, інтеграцію або, за певних умов, скорочення. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсів, ринкових умов і бачення майбутнього керівництвом.

Оцінювання ефективності стратегії здійснюється або через аналіз відповідності стратегічного плану цілям і можливостям підприємства, або через порівняння фактичних результатів із бажаними. Якщо підприємство націлене на зміцнення позицій і довгострокове зростання, то стратегія розвитку може включати інтенсивне, інтегроване чи диверсифіковане зростання. Кожен із цих напрямів потребує тривалого часу реалізації, значних інвестицій і ретельного аналізу ринкових умов.

Підсумовуючи вивчення теоретичних підходів, можна сформулювати узагальнене визначення бізнес-стратегії як довгострокового, цілісного та ресурсно обґрунтованого плану дій, що забезпечує реалізацію місії підприємства, формування його унікальної ринкової позиції та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Сучасне трактування стратегії також підкреслює її роль як інструменту довготривалої поведінки підприємства, що дозволяє ефективно реагувати на непередбачувані події у конкурентному середовищі.

1.2. Характеристика стратегій розвитку підприємства

Стратегічний розвиток підприємства передбачає формування узгодженого комплексу цілей і принципів для всіх його структурних підрозділів. Виконання цих орієнтирів дає змогу компанії послідовно рухатися до визначених результатів. Один із ключових критеріїв побудови стратегічного плану полягає в тому, що він має бути розрахований на тривалий проміжок часу, але водночас залишатися гнучким, щоб у разі змін зовнішнього чи внутрішнього середовища можна було швидко внести відповідні корективи.

У загальному підході виділяють сім основних стратегій розвитку підприємства (рис. 1.2) [2].

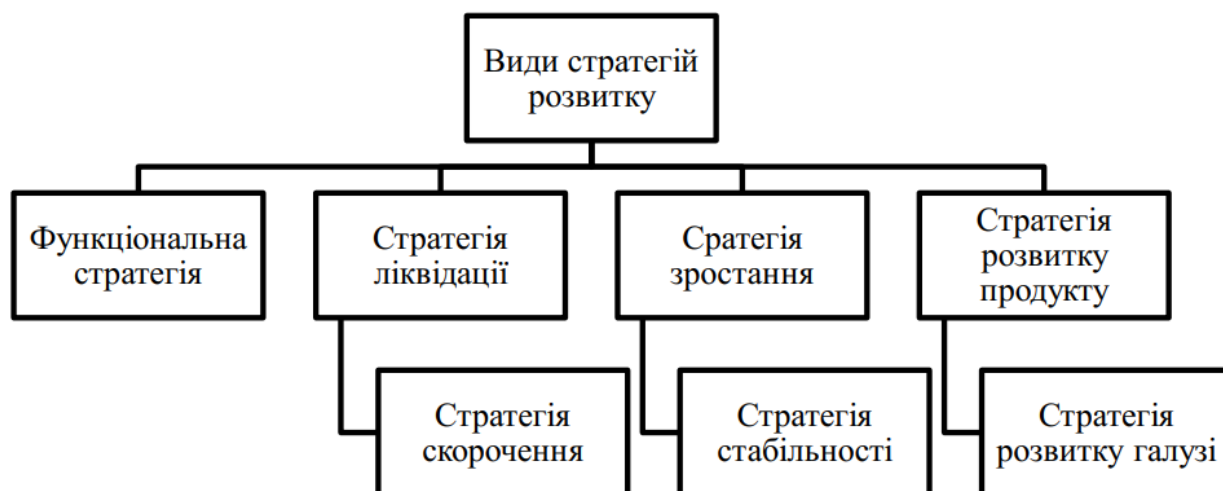


Рис. 1.2. Види стратегій розвитку підприємства

Розглянемо їх зміст докладніше [3; 4].

Найбільш несприятливим варіантом стратегічного вибору є стратегія ліквідації. Вона застосовується лише тоді, коли підприємство досягає критичної межі, не має можливості відновити свою діяльність і фактично переходить у стан банкрутства. Основним етапом такої стратегії є продаж майна чи інших активів.

Стратегія скорочення використовується тоді, коли підприємство перебуває у стані глибокої фінансової нестійкості й на межі втрати платоспроможності. Її головна мета – мінімізувати витрати та зберегти лише найбільш життєздатні напрями діяльності.

Стратегія зростання передбачає намір підприємства суттєво покращити результати своєї роботи як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах у порівнянні з попереднім роком. Найчастіше її обирають компанії, що працюють у динамічних галузях, де технології та ринкова кон'юнктура швидко змінюються.

Стратегія стабільності зосереджується на підтримці вже функціонуючих напрямів діяльності. У цьому разі підприємство не планує значних змін, а лише утримує поточний рівень виробництва та ринкову частку. Такий підхід характерний для великих, уже усталених компаній.

Стратегія розвитку продукту орієнтована на вдосконалення існуючих товарів або на створення нових, призначених для продажу на вже освоєних ринках. Її

зазвичай застосовують підприємства, що мають широкий асортимент продукції та високу інноваційну складову.

Стратегія розвитку галузі (інколи її називають стратегією розширення ринку) передбачає вихід з існуючим товаром на нові територіальні ринки. Зазвичай її обирають тоді, коли поточний ринок обмежений і не забезпечує необхідного рівня попиту.

Функціональна стратегія має особливе значення, оскільки передбачає розроблення окремих підходів для кожного структурного підрозділу підприємства. Фактично для кожної функції – виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу тощо – формується власна «міні-стратегія» (табл. 1.2) [5; 6; 7].

Таблиця 1.2

Компоненти функціональної стратегії розвитку

Компонент	Характеристика компоненту
Виробнича стратегія	Головні завдання цієї стратегії це: проводити контроль за витратами та підвищувати ефективність виробничих операцій. Тобто, ця стратегія зосереджена на основних елементах виробничого процесу та регулюванні замовлень.
Рекламна стратегія	Проводиться аналіз того, на яких ринках пропонувати певні продукти. Проводиться комплексний маркетинг компанії та реклама продукції.
Фінансова стратегія	Ця стратегія відповідає за прогнозування фінансових показників проекту протягом певного періоду часу. Проводиться оцінка інвестиційних проектів та плануються майбутні продажі продукції
Стратегія управління персоналом	Це план дій спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері кадрової діяльності, шляхом форми, джерела, способу формування та напрямку персоналу

Вибір оптимальної стратегії розвитку залежить від низки чинників, зокрема:

1. Темпів та характеру інфляційних процесів;
2. Економічної політики держави;
3. Дій та можливих намірів конкурентів;
4. Рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

Ефективна стратегія розвитку має ґрунтуватися на чіткому взаємозв'язку між місією, цілями підприємства та елементами системи стратегічного управління.

Управління стратегічним розвитком здійснюється через організаційно-економічний механізм, у якому ключовими складовими є [10]:

- планування,
- мотивація персоналу,
- контроль, перевірка результатів і внесення корекцій.

Процес формування стратегії розвитку є складним, багатоступеневим та включає прийняття різноманітних управлінських і організаційних рішень, спрямованих на забезпечення сталого та прогресивного функціонування підприємства.

1.3. Оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємства

Світовий досвід ведення бізнесу доводить, що вагомих результатів досягають ті підприємства, які застосовують цілісну та послідовну систему стратегічного управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Вибір стратегії управління підприємством [8; 14; 55]

Обрана стратегія повинна супроводжуватися продуманим алгоритмом дій і водночас готовністю адаптуватися до непередбачуваних змін.

Традиційно стратегії поділяють на такі групи:

- загальнофірмові, що охоплюють діяльність усього підприємства;
- конкурентні, спрямовані на окремі сфери бізнесу.

Слід розуміти, що стратегія не гарантує:

- миттєвого результату;
- повної передбачуваності майбутніх подій та ідеально правильних рішень;
- забезпечення стабільного обсягу продажів;
- доступності всіх ресурсів у потрібній кількості й за мінімальними цінами;
- абсолютного виконання стратегічних завдань;
- єдиного універсального алгоритму розробки для кожного підприємства;
- автоматичного забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу (однак відсутність стратегії значно зменшує шанси на виживання).

Практика успішних компаній свідчить, що формування стратегії невід'ємно пов'язане зі створенням детально розроблених планів, які мають складну внутрішню структуру. Планування існує на будь-якому підприємстві, хоча його

глибина та системність можуть різнитися. Розвиток компанії залежить від її специфіки та індивідуальних характеристик [1, с. 7].

За різними критеріями стратегії поділяють:

- відповідно до рівня управління;
- залежно від етапу життєвого циклу підприємства;
- за моделлю поведінки на ринку;
- з огляду на конкурентну позицію.

За управлінським рівнем виділяють такі стратегії: корпоративні, функціональні, ресурсні та операційні.

Протягом життєвого циклу підприємства можуть обирати стратегії зростання, стабілізації, скорочення або реорганізації.

За стилем ринкової поведінки розрізняють активні (наступальні) та пасивні (реактивні) стратегії.

Ознаки активної стратегії:

- розширення сфер діяльності (диверсифікація);
- технологічний прорив та інноваційність;
- агресивне випередження конкурентів у створенні та реалізації нових продуктів.

Пасивні стратегії характеризуються:

- фокусуванням на певному регіоні або сегменті;
- орієнтацією на ретельне вивчення потреб ринку;
- захисними діями для збереження власної ринкової частки.

Стратегічне планування формується на чотирьох рівнях:

1. **Корпоративний** – визначає загальний курс підприємства, напрями діяльності, пріоритети інвестицій та створення синергії між різними бізнес-напрямами.

2. **Діловий (бізнес-рівень)** – відповідає за визначення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності.

3. **Функціональний** – охоплює підходи в окремих напрямках (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри).

4. **Операційний** – стосується конкретних рішень на рівні підрозділів.

Стратегії нижчих рівнів мають забезпечувати узгодженість та ефективну реалізацію стратегій верхнього рівня. Для вузькоспеціалізованих підприємств структура стратегічних рішень набуває специфічного вигляду (рис. 1.3).

Корпоративна стратегія є комплексним планом управління підприємством у цілому. Вона визначає:

- політику диверсифікації;
- заходи з підвищення ефективності діяльності окремих напрямів;
- механізми посилення конкурентних переваг;
- оптимальний розподіл інвестиційних ресурсів [6].

Її формують топменеджери, залучаючи інформацію та пропозиції від керівників нижчих рівнів [66].

Бізнес-стратегія деталізує підходи до створення стійкої конкурентної позиції на ринку. Вона охоплює такі напрямки:

- конкурентний підхід (зниження витрат, цінова політика, диференціація, фокусування на нішах);
- реакція на зміни у зовнішньому середовищі;
- визначення ступеня вертикальної інтеграції;
- розроблення дій зі збереження або зміцнення конкурентних переваг.

Ефективність бізнес-стратегії визначається здатністю створити довгострокову перевагу, що забезпечує вищу прибутковість порівняно з конкурентами [32].

Створення конкурентної стратегії включає:

- визначення найбільш перспективних ринкових зон;
- розроблення унікальних характеристик продукту чи послуги;
- нейтралізацію можливих дій конкурентів.

Функціональна стратегія деталізує, яким чином окремі підрозділи підтримують загальну бізнес-стратегію. Її роль — забезпечити узгодженість дій і встановити принципи, які сприятимуть досягненню функціональних цілей та місії підприємства [15]. Проте її розроблення є складним процесом, адже різні

підрозділи часто мають власні пріоритети, що вимагає координації з боку топменеджменту [58].

Аналіз існуючих концепцій дає змогу по-різному визначати сутність стратегії. У класичному розумінні стратегія є способом досягнення поставлених цілей, тобто комплексом дій та рішень.

Стратегічне управління має такі ключові переваги:

- орієнтація не на поточний стан, а на майбутній розвиток;
- використання сучасних інструментів управління та інноваційних технологій;
- підпорядкування всіх управлінських рішень стратегічним цілям;
- оцінювання результативності діяльності через внесок у реалізацію стратегії;
- стимулювання працівників відповідно до їхнього внеску в досягнення корпоративних цілей;
- наявність єдиного стратегічного плану як основи розвитку.

У ринкових умовах підприємства повинні адаптуватися до динамічного середовища. Це потребує ефективної стратегії, яка стане опорою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Оскільки кожне підприємство унікальне, процес формування та реалізації стратегії також має індивідуальні особливості.

За І. Ансофом, стратегія – це система правил, що визначає поведінку підприємства [7]. Вчений виділяє чотири групи таких правил:

1. взаємодія із зовнішнім середовищем;
2. регулювання внутрішніх процесів;
3. організація поточної діяльності;
4. оцінка результатів теперішньої та майбутньої роботи.

Комплексність цієї концепції забезпечує збалансований розвиток підприємства, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Підсумовуючи, можна визначити три основні підходи до вибору стратегії підприємства [61, с. 57]:

1. **Інструментальний** – орієнтований на формування цілей та визначення засобів їх досягнення.

2. **Адаптивний** – спрямований на пристосування до зовнішнього середовища.

3. **Процесний** – зосереджується на логіці розробки, взаємодії підсистем і реалізації стратегії, що робить його найскладнішим та найбільш ґрунтовним.

У стратегічному вимірі розвиток підприємства охоплює інноваційну діяльність, програми зростання, реінжиніринг бізнес-процесів, антикризові заходи. Часто ці процеси реалізуються паралельно. Тому при виборі стратегії необхідно враховувати комплекс принципів:

- загальні принципи стратегічного інноваційного розвитку;
- принципи сталого функціонування підприємства;
- безперервний розвиток персоналу;
- модернізацію виробничо-технологічної бази.

Розроблення стратегічного напрямку розвитку є одним із ключових чинників успішного функціонування будь-якого підприємства. Це зумовлено тим, що організації постійно стикаються зі зростаючим конкурентним тиском, коливаннями у зовнішньому середовищі та нестабільністю національної економіки. Щоб забезпечити подальшу діяльність і зміцнити свої позиції на ринку, підприємство повинно визначати власні конкурентні переваги, раціонально використовувати ресурси та акцентувати увагу на ефективному стратегічному плануванні.

Першим етапом стратегічного процесу є формування місії та бачення підприємства. Місія має відповідати таким критеріям [39]:

- відображати унікальність компанії;
- бути короткою, зрозумілою та логічно структурованою;
- включати ключові стратегічні орієнтири;
- демонструвати сильні сторони підприємства;
- розраховуватися на довгострокову перспективу.

Бачення формується на основі відповідей на фундаментальні питання [41]:

1. Яка основна причина існування підприємства?
2. Якого майбутнього прагне компанія?

Наступним кроком є визначення концепції розвитку, серед яких найбільш поширеними є:

- концепція «П'ять П»;
- стратегія змін;
- FutureStep;
- стратегія «блакитного океану»;
- філософська концепція;
- управлінсько-організаційна концепція.

Під час підготовки стратегічного плану всі підходи умовно поділяють на три групи [22]:

Явні та приховані стратегії:

- стратегія може відкрито обговорюватися всередині колективу та з партнерами, або ж залишатися закритою, відомою лише обмеженому колу осіб;
- у процесі її формування можуть брати участь усі підрозділи, або ж лише окремі;
- ключова роль часто належить генеральному директору, який координує та затверджує основні положення.

Використання напрацювань минулих років:

- стратегія базується на досвіді попередніх періодів;
- адаптація успішних підходів минулого для вирішення сучасних проблем і визначення нового шляху розвитку підприємства.

Формально-аналітичний та синтетичний підходи:

- у першому випадку стратегія формується, виходячи з чітко визначених завдань;
- у другому – розробка відбувається без заздалегідь окреслених цілей, шляхом поетапного пошуку найкращих рішень;
- обидва підходи передбачають активну участь зацікавлених осіб у процесі стратегічного обговорення.

Після формування місії, бачення та вибору базової концепції розвитку здійснюється постановка стратегічних та операційних цілей. Цей процес включає чотири ключові етапи [48]:

1. вивчення тенденцій у галузі;
2. визначення основної, довгострокової мети;
3. побудова «дерева цілей»;
4. формування короткострокових завдань, необхідних для досягнення стратегічної мети.

Оцінюючи майбутню стратегію, необхідно брати до уваги конкурентні можливості підприємства, сильні й слабкі сторони, особливості галузі та інші важливі фактори. Для аналізу конкурентного середовища ефективним інструментом є модель п'яти сил М. Портера [46], яка охоплює:

1. ризик появи товарів-замінників – коли інший продукт може задовольнити ту ж потребу, зменшуючи прибутковість галузі;
2. інтенсивність конкуренції в середині галузі – високий рівень суперництва знижує цінову гнучкість та маржинальність;
3. загрозу входу нових конкурентів – поява нових гравців змушує підприємства знижувати ціни та витратити більше ресурсів на утримання клієнтів;
4. силу постачальників – вони можуть впливати на формування цін і змінювати умови співпраці;
5. силу споживачів – клієнти здатні вимагати нижчих цін або вищої якості, збільшуючи власну вигоду.

Для оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку доцільно застосовувати SWOT-аналіз [47], який передбачає визначення:

1. **S** (strengths) – сильних сторін, що забезпечують конкурентну перевагу;
2. **W** (weaknesses) – слабких сторін, що обмежують потенціал підприємства;
3. **O** (opportunities) – зовнішніх можливостей, які можуть сприяти розвитку;

4. **T** (threats) – загроз, здатних негативно вплинути на діяльність компанії.

Процес формування стратегії розвитку підприємства доцільно структурувати за такими етапами:

1. визначення місії та бачення;
2. вибір концепції розвитку;
3. формулювання довгострокової мети;
4. встановлення короткострокових цілей;
5. оцінювання можливих стратегічних варіантів;
6. впровадження обраної стратегії. Основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства описано на рис. 1.3.

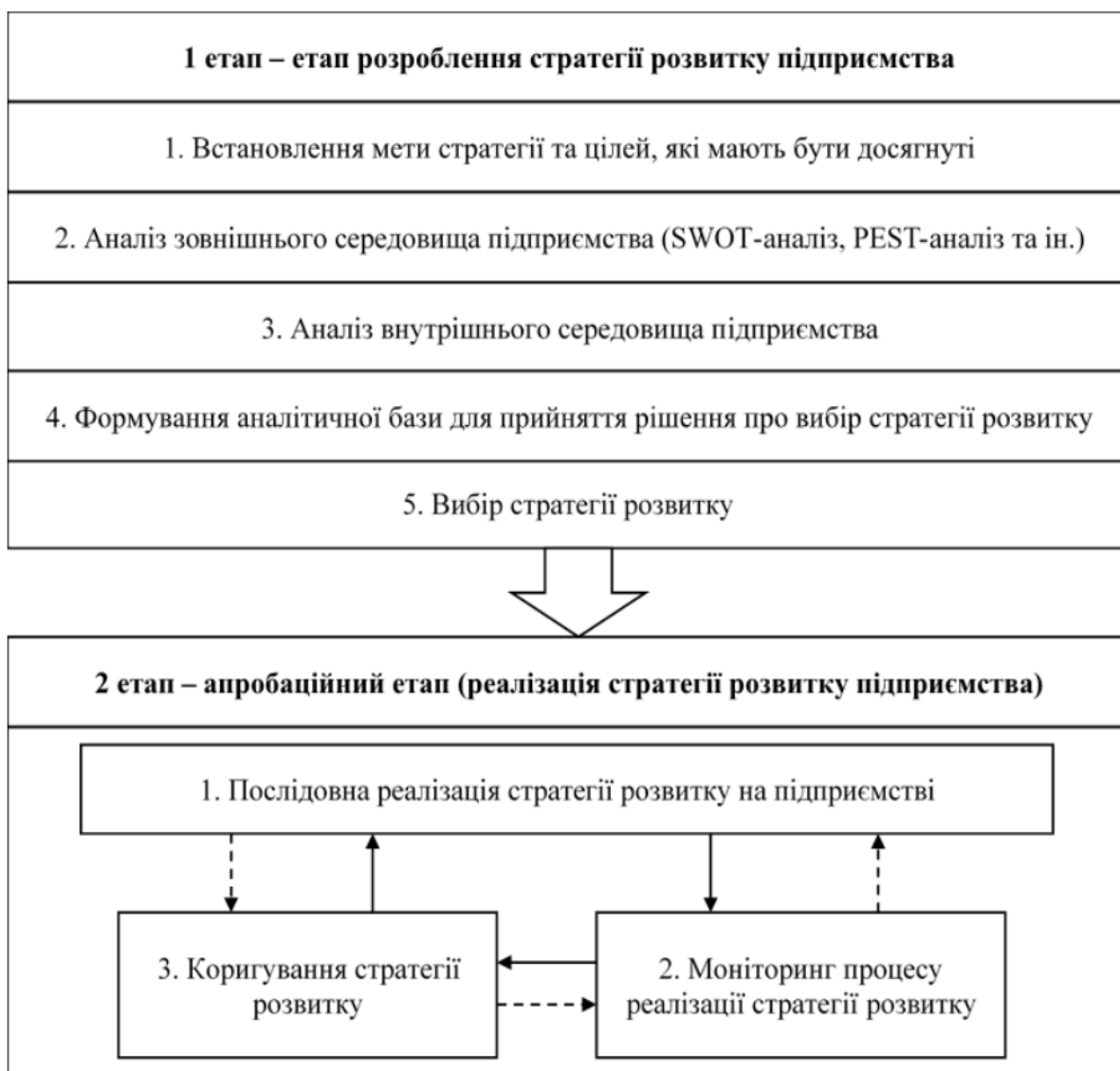


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії підприємства

Починати формування стратегії доцільно з визначення місії підприємства та формулювання генеральної мети, яка відображає загальний курс розвитку компанії. Після цього загальна мета деталізується у вигляді окремих, конкретних завдань, що мають бути реалізовані у встановлені часові проміжки.

Під час окреслення стратегічних напрямів важливим етапом є всебічне дослідження зовнішнього середовища. Для цього ефективно застосовують такі інструменти, як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Вони допомагають визначити силу позицій підприємства на ринку, рівень конкуренції, оцінити взаємовідносини з постачальниками та посередниками, з'ясувати якість товарів або послуг, а також дослідити цінову політику й систему збуту. Паралельно необхідним є аналіз внутрішнього середовища, що дає змогу встановити резерви виробничих потужностей, визначити можливості розширення асортименту та оцінити перспективи відкриття нових напрямів діяльності.

Кількісне оцінювання стратегії здійснюється через розрахунок ключових фінансово-економічних показників, на основі яких формується інформаційна база для ухвалення стратегічних рішень. Найчастіше результатом такого аналізу є визначення інтегрального показника, що слугує основою для остаточного вибору стратегічного напрямку. Комплексна оцінка охоплює широкий спектр чинників, які відображають стан і динаміку розвитку підприємства, зокрема такі індикатори:

1. характеристики продукції чи послуг;
2. фінансовий стан;
3. параметри виробничої діяльності;
4. рівень технічного та технологічного розвитку;
5. показники рентабельності;
6. показники комунікацій та інформаційного забезпечення [34].

Однією з головних вимог стратегічного планування є узгодженість управлінських рішень із загальною метою підприємства, його організаційною структурою та стилем керівництва. Лише системне поєднання управлінських процесів, корпоративної культури та стратегічних орієнтирів забезпечує ефективне стратегічне управління та реальний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТЗДВ ФАБРИКА “ТРЕМБІТА”

2.1. Характеристика ТзДВ Фабрика “Трембіта”

Більш ніж шість десятиліть праці у сфері створення акустичних інструментів сформували репутацію «Трембіти» як одного з найнадійніших та найбільш майстерних виробників у музичній індустрії. Завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень фабрика змогла зробити характеристики, притаманні дорогим професійним інструментам, доступними для широкої аудиторії. Компанія послідовно працює над тим, щоб задавати новий рівень поєднання ціни, звучання та функціональності, пропонуючи інструменти, які підходять і для початківців, і для досвідчених виконавців.

У своїй збутовій політиці підприємство поєднує класичні канали реалізації (виробник – роздрібний магазин) із сучасними підходами, зокрема залученням дилерської мережі. Такий баланс дозволив істотно розширити обсяги продажів як в Україні, так і на закордонних ринках. Сьогодні інструменти львівського виробництва можна знайти у Польщі, країнах Балтії, Білорусі, Чехії, Словенії, Молдові, Норвегії, Греції, Голландії, США та Канаді. Використання високоякісних матеріалів – резонансної ялини, явора, клена, махагоні – разом із досвідом майстрів і сучасними методами обробки дерева забезпечує високу звучність і довговічність гітар.

Асортимент формують не стихійно, а за логічною системою: спочатку визначається потреба конкретного ринкового сегмента, і лише після цього проектується інструмент. Саме так було створено та впроваджено у серійне виробництво чотирнадцять моделей гітар, включно з ручною роботою (6- та 12-струнні варіанти) і серіями JCG (джамбо), SJG (семі-джамбо), FJG (зменшене джамбо), DCG (дредноут із вирізом), DG (дредноут, також у 12-струнній версії), лінійкою класичних моделей CG і гітарами для новачків, у яких передбачено механізм регулювання кута грифа.

Компанія постійно оновлює свій модельний ряд, зокрема за рахунок широкої колористичної гами покриттів, що дозволяє задовольнити різні естетичні уподобання споживачів. Окрім цього, фабрика опанувала виробництво електрогітар і активно працює над покращенням комунікації з покупцями: здійснює моніторинг ринку, веде рекламні кампанії та впроваджує ефективні методи просування продукції.

Львівські інструменти регулярно беруть участь у спеціалізованих міжнародних заходах, включно з виставками у Польщі та щорічним музичним ярмарком у Києві. Окрім гітарної продукції, фабрика «Трембіта» є єдиним українським виробником повного спектра народних інструментів.

Особливе місце у виробничій програмі підприємства займає виготовлення бандур – як київського, так і харківського типів, а також моделей, призначених для навчання юних музикантів. Інструменти львівських майстрів широко відомі в Україні та за її межами – у США, Канаді, Австрії, Франції й інших країнах.

У 2003 році підприємство розширило лінійку народних інструментів, додавши кобзи «Пріма» та «Альт», домри, традиційну російську балалайку та грецький бузукі.

Підприємство неодноразово було відзначене міжнародними нагородами як лідер продажу (2003), віднаки за якість товару (2005), міжнародна премія якості (Нью-Йорк, 2002).

Організаційна структура управління ТзДВ Фабрика “Трембіта” подана на рис. 2.1.

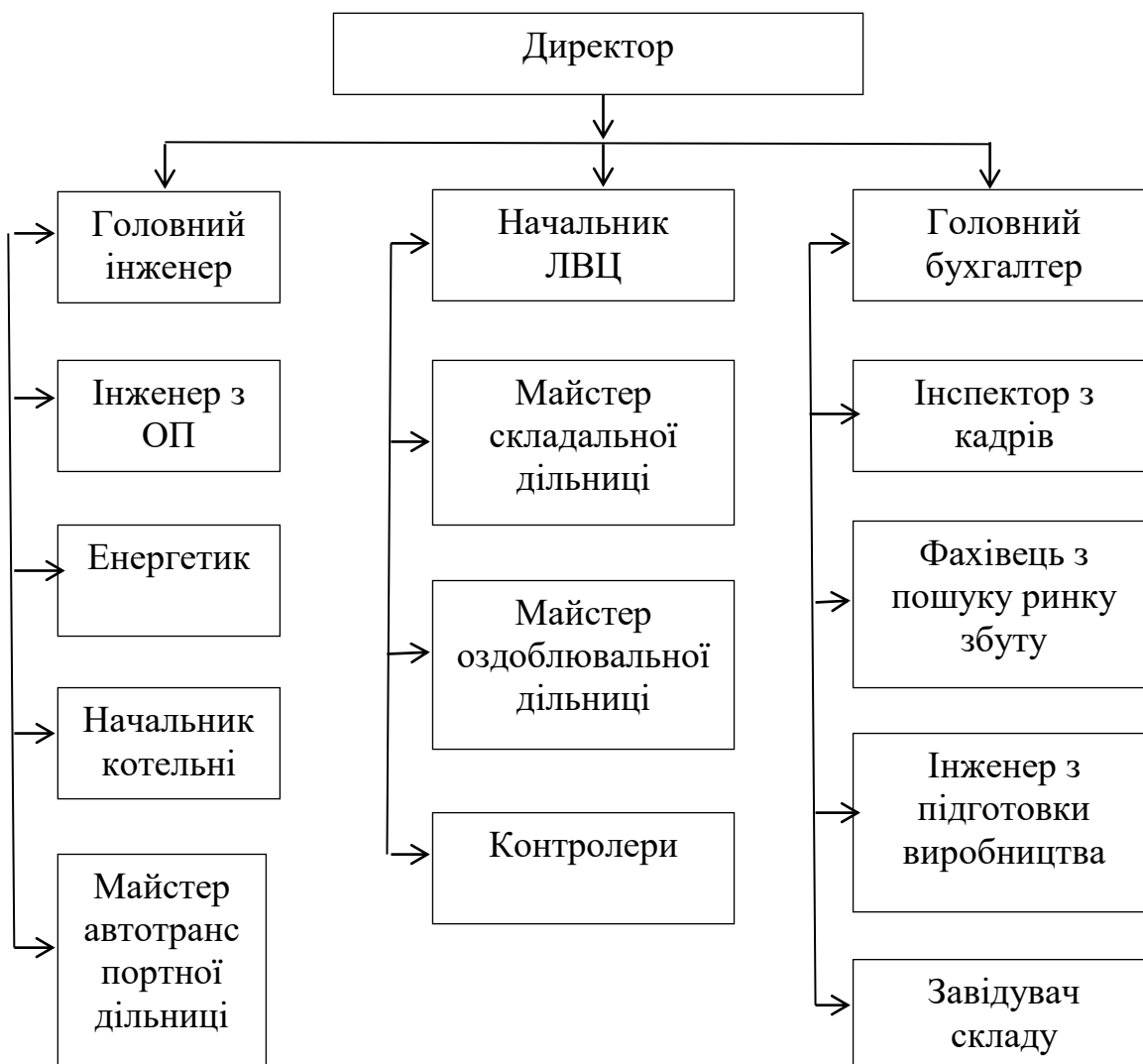


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТзДВ Фабрика “Трембіта”
 Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ТзДВ Фабрика “Трембіта”

На представленому графіку (рис. 2.2) зображена динаміка обсягів реалізації продукції ТзДВ Фабрика “Трембіта” та чистого прибутку за період з 2021 по 2024 роки. Дані дозволяють оцінити фінансові показники підприємства у цей проміжок часу та виявити тенденції у зміні доходів і прибутку.

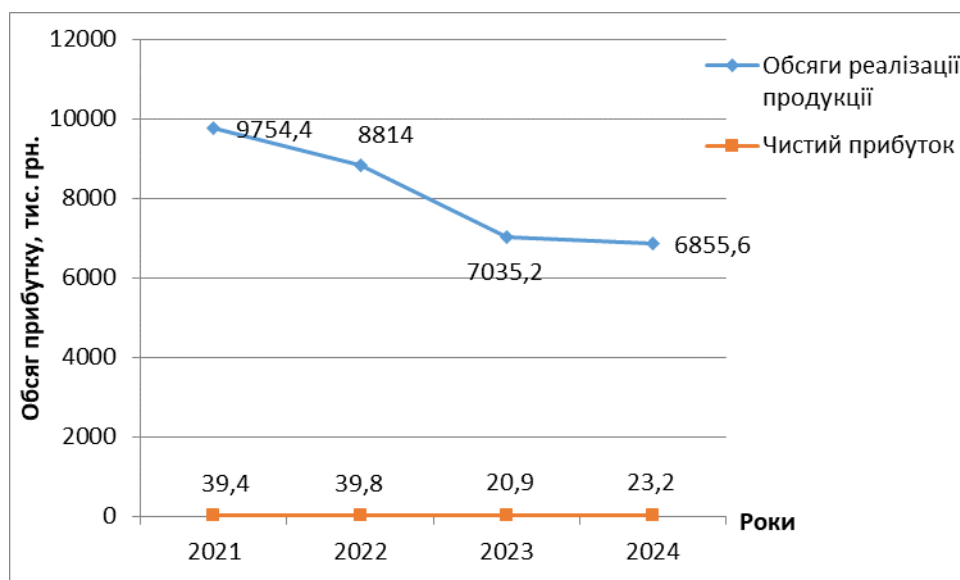


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та середньооблікової чисельності ПВП
Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

З графіка видно, що обсяги реалізації музичних інструментів мають тенденцію до зниження: з майже 9754,4 тис. грн у 2021 році до 6855,6 тис. грн у 2024 році. Найбільш помітне падіння відбулося у 2023 році, коли обсяг продажів знизився до 7035,2 тис. грн. Проте у 2024 році показник трохи стабілізувався і навіть дещо зріс порівняно з 2023 роком.

Що стосується чистого прибутку, він демонструє значно менші абсолютні значення, але, на відміну від обсягів реалізації, має менш виражену тенденцію до зниження. Прибуток коливається у межах від 39,4 тис. грн у 2021 році до мінімуму 20,9 тис. грн у 2023 році, а в 2024 році знову збільшується до 23,2 тис. грн.

Таким чином, хоча обсяги продажів знижуються, чистий прибуток не слідує за цим трендом так різко і навіть в останній рік показує незначне зростання. Це може свідчити про оптимізацію витрат або зміну структури доходів підприємства. В цілому, графік відображає виклики для бізнесу, пов'язані з падінням реалізації, але одночасно вказує на певну стабілізацію фінансових результатів.

Проаналізуємо яким чином дане підприємство використовувало свої наявні основні засоби. Аналіз вартості основних засобів за останні чотири роки наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка динаміки та ефективності використання основних засобів ТзДВ
«Фабрика «Трембіта»

	Показник	Од. вим.	Роки				Темп росту		
			2021	2022	2023	2024	2022-2021	2023-2022	2024-2023
1	Первісна вартість основних засобів	тис. грн.	5384,1	5635,4	5644,3	5644,3	1,05	1,01	1,00
2	Спрацювання основних засобів під час їх експлуатації	тис. грн.	4051,0	4269,8	4439,9	4590,5	1,05	1,04	1,03
3	Залишкова вартість основних засобів	тис. грн.	1333,1	1365,6	1204,4	1053,8	1,02	0,88	0,87
4	Коефіцієнт спрацювання	коєф.	0,752	0,758	0,788	0,813	1,01	1,04	1,03
5	Коефіцієнт придатності	коєф.	0,248	0,242	0,212	0,187	0,98	0,88	0,88
6	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5471,10	5509,75	5639,85	5644,3	1,01	1,02	1,001
7	Фондовіддача	грн./грн.	1,78	1,60	1,25	1,21	0,90	0,89	0,97
8	Фондомісткість	грн./грн.	0,56	0,63	0,80	0,83	1,13	1,27	1,04
9	Фондоозброєність	тис. грн./особу	156,32	172,18	225,59	806,33	1,10	1,31	3,57
10	Фондорентабельність	%	0,72	0,72	0,37	0,41	1,00	0,51	1,10

Аналізуючи динаміку та ефективність використання основних засобів ТзДВ «Фабрика «Трембіта», можна відзначити стабільне зростання первісної вартості активів у 2022–2024 роках, що свідчить про постійне інвестування в оновлення та модернізацію обладнання. Одночасно спостерігається поступове збільшення спрацювання основних засобів, що вказує на активне використання ресурсів у виробничому процесі. Залишкова вартість обладнання зменшувалася протягом аналізованого періоду, демонструючи поступове старіння та амортизацію активів, що підтверджується зростанням коефіцієнта спрацювання та одночасним зниженням коефіцієнта придатності.

Середньорічна вартість основних засобів залишалась відносно стабільною, що забезпечує базу для порівняння ефективності їх використання. Однак фондовіддача знижувалась протягом 2022-2023 років і лише незначно покращилась у 2024 році, що свідчить про зменшення продуктивності основних

засобів у зв'язку зі старінням або недостатнім оновленням парку обладнання. Фондомісткість, навпаки, зростала, що свідчить про збільшення витрат основних засобів на одиницю продукції.

Особливо помітним є стрімке зростання фондоозброєності на одного працівника у 2024 році, що пояснюється значним скороченням чисельності персоналу при майже незмінній вартості основних засобів, що свідчить про підвищення технологічного оснащення та концентрацію ресурсів на залишених працівниках. Фондорентабельність, хоч і мала тенденцію до зниження у 2023 році, відновилася у 2024 році, що говорить про певне підвищення ефективності використання основних засобів для отримання прибутку.

Загалом, динаміка показників вказує на те, що підприємство підтримує стабільний рівень інвестицій в основні засоби та поступово підвищує їх ефективність, проте зниження фондовіддачі вимагає уваги щодо оптимізації використання ресурсів і модернізації обладнання для покращення фінансових результатів.

Розглянемо також динаміку та структуру оборотних коштів досліджуваного нами підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура оборотних активів ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Елементи оборотних засобів	2021р.		2022р.		2023р.		2024р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси (у т.ч. готова продукція)	1748,5	32,8	1114,9	20,7	1248,4	26,6	938,7	24,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3147,7	59,0	3001,7	55,6	2454,7	52,3	1563,4	40,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	311,6	5,8	305,2	5,7	324,5	6,9	522,4	13,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	50,7	1,0	60,8	1,1	48,5	1,0	102,0	2,7
Інші оборотні активи	74,75	1,4	204,25	3,8	615,1	13,1	662,2	17,3
Усього	5333,2	100	5394,5	100	4691,2	100	3833,7	100

Протягом аналізованого періоду у структурі оборотних активів ТзДВ «Фабрика «Трембіта» відбуваються помітні зміни, що свідчать про трансформацію фінансової стратегії та управління оборотними засобами підприємства. Загальна сума оборотних активів знизилася з 5333,2 тис. грн у 2021 році до 3833,7 тис. грн у 2024 році, що свідчить про загальне скорочення ресурсної бази для операційної діяльності.

Основним компонентом залишаються дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, частка якої у структурі оборотних активів скоротилася з 59% у 2021 році до 40,8% у 2024 році. Це може свідчити як про активізацію стягнення заборгованості або зміну кредитної політики, так і про зниження обсягів реалізації продукції. Зменшення дебіторської заборгованості позитивно впливає на ліквідність підприємства, оскільки скорочує ризики неповернення коштів.

Запаси, включаючи готову продукцію, зменшилися як в абсолютному вираженні (з 1748,5 тис. грн до 938,7 тис. грн), так і у відносній частці (з 32,8% до 24,5%). Така тенденція може вказувати на підвищення ефективності управління запасами або ж зниження виробничих обсягів, що також узгоджується із загальним скороченням оборотних активів.

Інша поточна дебіторська заборгованість за аналізований період збільшилася як у абсолютних показниках, так і у частці в структурі активів – з 311,6 тис. грн (5,8%) у 2021 році до 522,4 тис. грн (13,6%) у 2024 році. Це може свідчити про нарощування інших заборгованостей, можливо, пов'язаних з фінансовими чи іншими операціями підприємства.

Значно зросла частка інших оборотних активів – з 1,4% у 2021 році до 17,3% у 2024 році, а їх абсолютне значення збільшилося більш ніж у 8 разів (з 74,75 тис. грн до 662,2 тис. грн). Це може свідчити про збільшення вкладень у короткострокові фінансові інструменти, аванси чи інші ресурси, які підприємство вважає важливими для підтримання операційної діяльності.

Грошові кошти та їх еквіваленти демонструють незначне зростання, з 1% до 2,7% у структурі оборотних активів, що в абсолютному вираженні становить зростання з 50,7 тис. грн до 102 тис. грн. Хоча це й невеликий показник, він

свідчить про деяке покращення ліквідності та готовності підприємства до негайних розрахунків.

Загалом, аналіз показує, що підприємство зменшує залежність від запасів і дебіторської заборгованості за основною діяльністю, що може бути свідченням більш жорсткого контролю за операційним циклом. Збільшення інших оборотних активів і грошових коштів може свідчити про прагнення забезпечити кращу фінансову стійкість у нестабільних умовах. Водночас загальне зниження оборотних активів вказує на потенційне скорочення масштабів діяльності або необхідність оптимізації ресурсів.

У табл. 2.3 проаналізовано динаміку основних показників прибутковості ТзДВ «Фабрика «Трембіта» в період 2021-2024 років

Таблиця 2.3

Динаміка основних видів прибутку та рентабельності

	Показник	Од. вим.	2021	2022	2023	2024	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9754,40	8814,00	7035,20	6855,6	0,90	0,80	0,97
2	Валовий прибуток	тис. грн.	2050,60	1628,40	289,7	193,0	0,79	0,18	0,67
3	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	48,0	48,5	25,5	28,3	1,01	0,53	1,11
4	Чистий прибуток	тис. грн.	39,4	39,8	20,9	23,2	1,01	0,50	1,16
5	Валова рентабельність продукції	%	21,02	18,48	4,12	2,8	0,88	0,22	0,67
6	Рентабельність продукції за собівартістю її реалізації	%	26,62	22,66	4,29	2,9	0,85	0,19	0,68
7	Рентабельність власного капіталу	%	1,63	1,56	1,32	0,89	0,96	0,85	0,67
8	Рентабельність основної діяльності	%	0,40	0,45	0,30	0,17	1,13	0,67	0,57

Протягом аналізованого періоду на ТзДВ «Фабрика «Трембіта» спостерігається загальна тенденція до зниження основних показників доходу, прибутку та рентабельності. Чистий дохід від реалізації продукції знизився з

9754,4 тис. грн у 2021 році до 6855,6 тис. грн у 2024 році, що становить приблизно 70% від початкового рівня. Падіння доходів відображає зменшення обсягів реалізації або зміну цінової політики, що є викликом для підприємства. Валовий прибуток демонструє ще більш різке скорочення, з 2050,6 тис. грн у 2021 році до 193,0 тис. грн у 2024-му, що свідчить про значне зниження рентабельності виробництва і можливі проблеми із собівартістю продукції. Попри це, фінансовий результат до оподаткування залишався відносно стабільним у 2021-2022 роках, проте у 2023 році знизився майже удвічі, після чого в 2024-му спостерігається незначне зростання, що вказує на певні зусилля підприємства щодо покращення фінансових результатів.

Чистий прибуток підприємства відображає подібну динаміку: невелике зростання у 2022 році, суттєве падіння в 2023 році і подальше зростання в 2024-му. Це говорить про те, що підприємство не лише зіштовхується з викликами у сфері реалізації продукції, а й намагається оптимізувати свої витрати і підвищити ефективність управління. Водночас всі показники рентабельності (валова рентабельність продукції, рентабельність за собівартістю реалізації, рентабельність власного капіталу та основної діяльності) демонструють виразне зниження у розглянутому періоді, що є сигналом про зменшення прибутковості підприємства та зниження ефективності використання ресурсів.

Особливо різко впали валова рентабельність продукції – із 21,02% у 2021 році до 2,8% у 2024-му, а також рентабельність продукції за собівартістю її реалізації, що свідчить про зростання собівартості і погіршення маржинальності. Рентабельність власного капіталу знизилася з 1,63% до 0,89%, що може свідчити про зниження доходності інвестицій власників. Рентабельність основної діяльності знизилась майже удвічі, що підкреслює загальне зниження операційної ефективності.

Загалом, підприємству необхідно зосередитись на підвищенні контролю над собівартістю, оптимізації виробничих процесів та пошуку нових ринкових можливостей для стабілізації фінансових показників та підвищення рівня рентабельності.

Графічно динаміку основних показників рентабельності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» відображено нами на рис. 2.3.

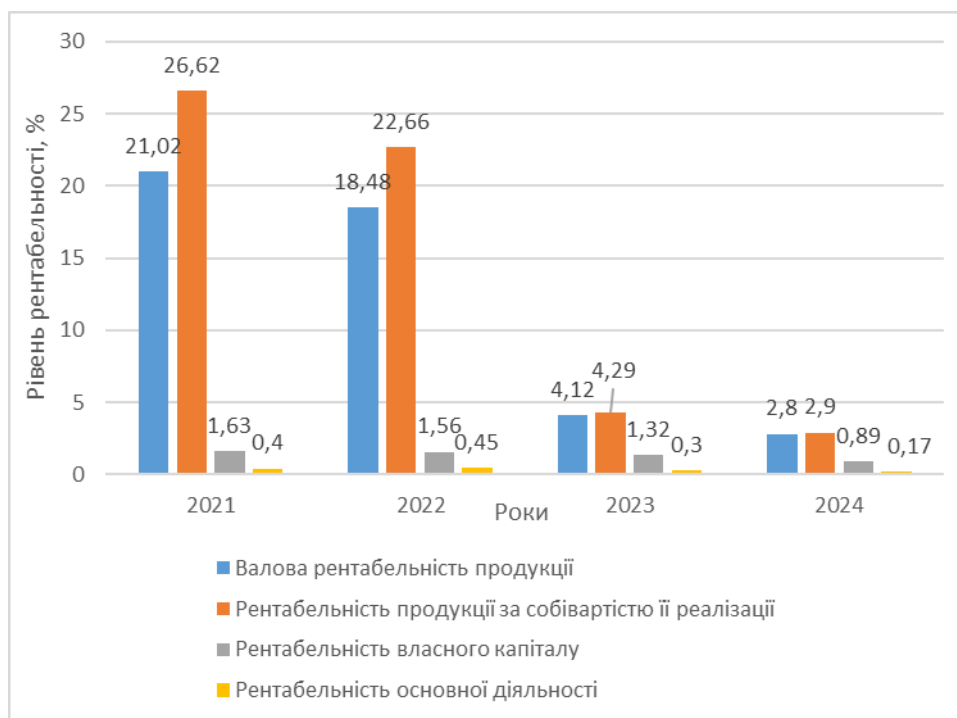


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності продукції

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз основних фінансових показників, які характеризують діяльність ТзДВ Фабрика «Трембіта» подано у табл. 2.4 за період останніх чотирьох років.

Таблиця 2.4

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

№ з/п	Показники	Од вим.	2021р.	2022р.	Зміна, %	2023р.	2024р.	Зміна, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чисельність працівників	осіб	35	32	91,4	25	7	28,0
2	Необоротні активи	тис. грн.	1747,3	1534,8	87,8	1470,4	1314,5	89,4
3	Оборотні активи	тис. грн.	5334,8	5394,5	101,1	4691,2	3833,7	81,7
4	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9754,4	8814,0	90,4	7035,2	6855,6	97,5
5	Чистий прибуток	тис. грн.	39,4	39,8	101,0	20,9	23,2	116,0
6	Річна продуктивність праці 1 прац.	тис. грн.	278,7	275,4	98,8	281,4	979,4	348,0
7	Середньорічна заробітна плата 1 працівника	тис. грн.	87,61	91,54	106,0	105,2	107,04	101,7

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5471,1	5509,8	100,7	5639,9	5644,3	100,1
9	Фондовіддача за реалізованою продукцією	грн.	1,78	1,6	89,9	1,25	1,21	96,8
10	Фондоозброєність 1 працівника	тис. грн.	156,3	172,2	110,2	225,6	806,33	357,4
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об.	1,83	1,66	89,1	1,5	1,79	119,3
12	Затрати на 1 грн. реаліз. продукції	грн.	0,79	0,82	103,8	0,96	0,97	101,0

За аналізований період діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» відзначається загальна тенденція до зменшення чисельності працівників, що скоротилася з 35 осіб у 2021 році до 7 осіб у 2024 році, що становить лише 28% від початкового рівня. Це може свідчити про реструктуризацію або оптимізацію персоналу. Водночас спостерігається поступове зниження вартості необоротних активів, що вказує на зменшення інвестицій у довгострокові ресурси підприємства. Оборотні активи також демонструють коливання: після незначного зростання у 2022 році вони значно знизилися у 2023-2024 роках, що може свідчити про зменшення оборотності запасів або коштів на рахунках.

Чистий дохід від реалізації продукції зменшився приблизно на 30% за період з 2021 до 2024 року, відображаючи зниження обсягів продажу або зниження цін. Незважаючи на це, чистий прибуток дещо зріс у 2024 році порівняно з 2023-м, що вказує на певне покращення ефективності або оптимізацію витрат. Продуктивність праці на одного працівника зберігалась відносно стабільною до 2023 року, але у 2024 році зафіксовано різке зростання, що, ймовірно, пов'язане зі значним скороченням чисельності персоналу та покращенням продуктивності залишених працівників.

Середньорічна заробітна плата поступово зростала, демонструючи стабільність у виплатах та мотивації персоналу. Середньорічна вартість основних засобів залишалась практично незмінною, що свідчить про стабільність у стані

основних засобів підприємства. Показник фондівдачі за реалізованою продукцією знизився, що може вказувати на менш ефективне використання основних засобів.

Фондоозброєність одного працівника зросла більш ніж у п'ять разів за період, що пояснюється значним скороченням чисельності персоналу при майже незмінній вартості основних засобів, що є позитивним показником технічного оснащення на одного працівника. Коефіцієнт оборотності оборотних активів має нестабільну динаміку, але у 2024 році він покращився, що може свідчити про більш ефективне управління оборотними активами. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції зросли, що відображає збільшення собівартості виробництва або підвищення операційних витрат.

Загалом, підприємство проходить через період адаптації, пов'язаний із зменшенням чисельності персоналу, оптимізацією ресурсів і підвищенням продуктивності праці, але потребує подальшої роботи над підвищенням ефективності використання активів та зниженням витрат для покращення фінансових результатів.

дозволяє протестувати інструмент на місці, дедалі більше людей віддають перевагу онлайн-покупкам та шукають відеоогляди і відгуки в соцмережах. Ці тенденції варто враховувати при плануванні продажів [54].

На рисунку 3.2 зображено експортно-імпортні потоки продажу музичних інструментів з/в Україну.

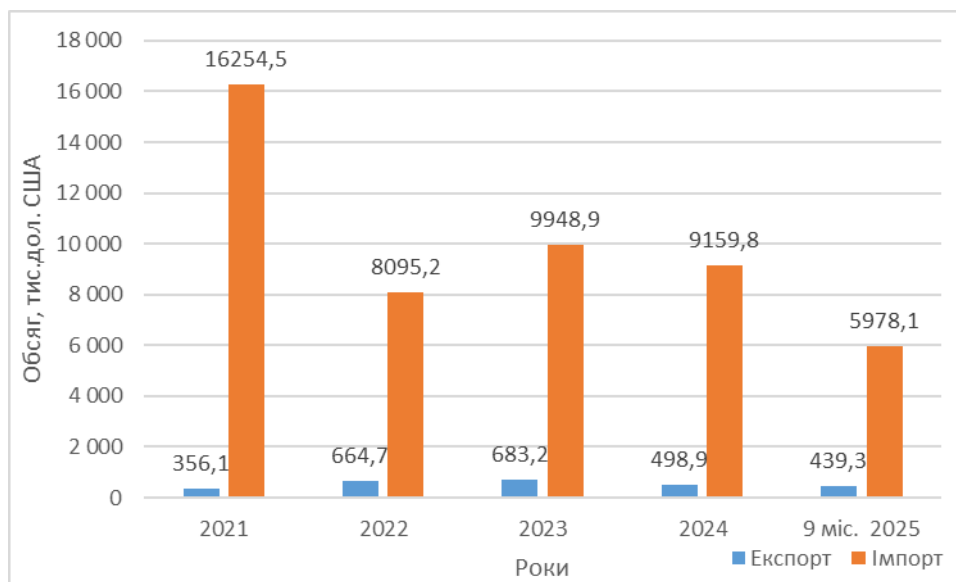


Рис. 3.2. Обсяги експорту-імпорту музичних інструментів

На графіку чітко простежується, що імпорт музичних інструментів в Україну значно перевищує обсяги експорту протягом усього періоду. У 2021 році імпорт досяг піку і становив 16 254,5 тис. доларів, тоді як експорт був набагато меншим – лише 356,1 тис. доларів. У наступні роки імпорт суттєво знизився, опустившись до 8095,2 тис. доларів у 2022 році, після чого спостерігається коливання зі зростанням до 9948,9 тис. доларів у 2023 році, знову невеликим зниженням у 2024 році (9159,8 тис. доларів) і подальшим спадом до 5978,1 тис. доларів за 9 місяців 2025 року.

Обсяги експорту, навпаки, мають стабільно низькі значення порівняно з імпортом. За весь період експорт варіюється в межах приблизно від 356,1 тис. доларів до 683,2 тис. доларів, демонструючи незначне зростання у 2022-2023 роках, а потім поступове зниження у 2024 році і 9 місяцях 2025 року (439,3 тис. доларів).

Такий дисбаланс між імпортом та експортом свідчить про залежність ринку музичних інструментів України від зовнішніх поставок, водночас власний експорт є відносно незначним. Це може бути пов'язано з тим, що внутрішній попит перевищує внутрішні виробничі можливості, або ж що країна спеціалізується на імпорті широкого асортименту музичних інструментів. Зниження імпорту у 2022-2025 роках може відображати як зміни на глобальному ринку, так і внутрішні економічні чи торговельні фактори.

В цілому, рисунок демонструє, що імпорт музичних інструментів залишається домінуючим сегментом ринку, тоді як експорт незначно коливається і має тенденцію до зниження, що може викликати необхідність стимулювання внутрішнього виробництва та експорту цієї продукції.

Аналіз останніх років показує, що у 2025 році попит на музичні інструменти зростає, разом із інтересом до живих концертів та купівельною спроможністю населення. Серед сучасних трендів варто виділити екологічність виробів, особливо дитячих інструментів, а також підвищений інтерес до інтеграції програмного забезпечення в музичні інструменти, що пов'язано з розвитком цифрових технологій [56].

Ринок музичних інструментів сьогодні надзвичайно різноманітний. Серед ключових тенденцій – поєднання традиційних і електронних інструментів та експерименти зі змішанням різних музичних жанрів.

Пандемія тимчасово уповільнила розвиток індустрії, змусивши музикантів шукати нові способи дистанційної взаємодії з аудиторією та проводити онлайн-концерти. Проте ринок швидко відновився і нині активно розвивається, що робить його перспективним для подальшого зростання.

3.2. Аналіз основних проблем ТзДВ Фабрика “Трембіта” та пропозиції їх подолання

Перед тим, як зрозуміти в якому напрямку потрібно розвиватися підприємству, потрібно окрім його фінансового стану оцінити сильні та слабкі сторони цього підприємства, а також оцінити зовнішні фактори макросередовища. Для цього нами було здійснено SWOT-аналіз діяльності ТзДВ Фабрика “Трембіта”, який подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз діяльності ТзДВ Фабрика “Трембіта”

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Фабрика має великий досвід у виробництві якісних дерев'яних музичних інструментів, що відповідає запитам споживачів, які цінують натуральність і екологічність.</p> <p>Виробництво розташоване у Львові – регіоні з багатими традиціями майстерності.</p> <p>Висока репутація серед клієнтів і наявність широкої мережі продажів забезпечують стабільний збут.</p> <p>Акцент на екологічність і автентичність продукції створює конкурентні переваги на ринку.</p>	<p>Значна залежність від дебіторської заборгованості та нестабільність оборотних активів можуть створювати ризики для фінансової стійкості.</p> <p>Низький рівень експорту свідчить про обмежений вихід на зовнішні ринки.</p> <p>Обмежена цифрова присутність та недостатній розвиток онлайн-продажів можуть стримувати розширення клієнтської бази.</p> <p>Відсутність значної інноваційної складової в традиційному виробництві може обмежувати потенціал росту.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Зростаючий інтерес до екологічних і традиційних музичних інструментів серед молоді та дорослих відкриває нові ніші для розширення асортименту.</p> <p>Розвиток онлайн-торгівлі і соціальних мереж створює нові канали для просування продукції та взаємодії з клієнтами.</p> <p>Зростаючий попит на послуги оренди інструментів і сервісне обслуговування можна використати для диверсифікації доходів.</p> <p>Також існує потенціал для виходу на міжнародні ринки, особливо в країнах, де цінують унікальні музичні інструменти.</p>	<p>Економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення та політична невизначеність створюють ризики для обсягів продажів і прибутковості.</p> <p>Конкуренція з боку імпортерів більш дешевих або технологічно просунутих інструментів може знижувати частку ринку.</p> <p>Зміни в музичних тенденціях і уподобаннях споживачів можуть вплинути на попит.</p> <p>Вплив зовнішніх факторів, таких як війна або логістичні проблеми, також можуть ускладнити роботу підприємства.</p>

Виходячи зі своїх сильних сторін, фабрика має продовжувати розвивати виробництво високоякісних та екологічно чистих музичних інструментів, акцентуючи увагу на автентичності та традиційних технологіях обробки дерева. Це дозволить зміцнити конкурентні переваги та підвищити впізнаваність бренду серед споживачів, що цінують натуральність продукції.

Для подолання слабких сторін слід оптимізувати фінансові потоки, зокрема роботу з дебіторською заборгованістю та управління оборотними активами, щоб забезпечити стабільність ліквідності. Варто активно розвивати онлайн-продажі та присутність у соціальних мережах, що дозволить охопити ширшу аудиторію та компенсувати обмежений вихід на зовнішні ринки.

Можливості, виявлені в аналізі, слід використовувати для розширення асортименту та запровадження інноваційних моделей, включаючи інтеграцію цифрових технологій у традиційні інструменти. Також варто розвивати додаткові сервіси – оренду інструментів та післяпродажне обслуговування, що створить нові джерела доходів і підвищить лояльність клієнтів. Активний вихід на міжнародні ринки через сертифікацію продукції, участь у виставках та партнерські мережі допоможе збільшити експорт і знизити залежність від внутрішнього ринку.

Щоб зменшити вплив загроз, підприємство має проводити постійний моніторинг ринкових тенденцій і конкурентного середовища, адаптувати продукцію під потреби споживачів та підтримувати гнучку цінову політику. Також слід розробити стратегії управління ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю, логістикою та непередбачуваними зовнішніми факторами.

У підсумку, стратегічна увага на підвищенні якості та екологічності продукції, інноваціях, цифровізації продажів, розвитку сервісів і виході на міжнародні ринки дозволить ТзДВ Фабрика «Трембіта» зміцнити свої позиції, підвищити прибутковість і забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

Фабрика «Трембіта», що спеціалізується на виробництві дерев'яних музичних інструментів у Львові, має великий потенціал для розвитку, якщо буде зосереджена на стратегічних напрямках, які враховують сучасні ринкові виклики та глобальні тенденції. Перш за все, важливо спрямувати зусилля на підвищення якості продукції, акцентуючи увагу на екологічності. В наш час все більше споживачів цінують натуральність та безпечність матеріалів, особливо коли йдеться про інструменти для дітей. Тому впровадження екологічно чистих технологій обробки деревини та використання сертифікованої сировини створить додаткову цінність і підвищить конкурентоспроможність фабрики.

Паралельно з цим слід активно розширювати асортимент, додаючи нові моделі, що відповідають різним сегментам ринку. Особливу увагу варто приділити відтворенню традиційних автентичних інструментів, які мають культурну цінність, а також впровадженню інновацій – наприклад, поєднанню дерев'яних інструментів із сучасними цифровими рішеннями. Такий підхід дозволить залучити як поціновувачів класики, так і молодь, що цікавиться технологічними новинками, збільшуючи тим самим охоплення ринку.

Оскільки світ дедалі більше переходить у цифровий простір, для фабрики дуже важливо розвивати канали онлайн-продажів. Власний інтернет-магазин із зручним інтерфейсом, можливістю детально ознайомитися з характеристиками інструментів, а також активна присутність у соціальних мережах допоможуть створити міцний зв'язок із потенційними покупцями. Відеоконтент із демонстраціями, оглядами, навчальними матеріалами або відгуками може значно підвищити довіру і стимулювати продажі.

У виробничій діяльності варто зосередитися на оптимізації процесів та управлінні запасами, що дозволить знизити витрати та покращити швидкість виконання замовлень.

Ще одним перспективним напрямком є розвиток сервісів оренди інструментів, що стає все популярнішим, особливо у сегменті дорогих моделей. Надаючи клієнтам можливість користуватися високоякісними інструментами без необхідності купівлі, фабрика зможе залучити ширшу аудиторію, включаючи

музикантів-початківців та заклади культури. Паралельно з орендою важливо розвивати якісний післяпродажний сервіс – ремонт, технічне обслуговування, консультації – що підвищить рівень лояльності та довіру до бренду.

Вихід на міжнародні ринки також має стати одним із пріоритетів. Оскільки власний експорт галузі невеликий, фабрика може взяти на себе роль амбасадора українських музичних інструментів на світовій арені. Для цього потрібно забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам, брати участь у міжнародних виставках і будувати партнерські мережі з дистриб'юторами за кордоном. Це відкриє нові можливості для збільшення обсягів виробництва і доходів.

Нарешті, не менш важливим є інвестиції у людський капітал. Підвищення кваліфікації працівників, знайомство їх з сучасними технологіями, інструментами управління і маркетинговими підходами, а також формування здорової корпоративної культури стимулюватиме інновації і підвищить загальну ефективність роботи фабрики. Такий підхід допоможе адаптуватися до змін і зберегти лідерські позиції на ринку.

Таким чином, комплексний розвиток, що поєднує підвищення якості, інновації, цифровізацію продажів, оптимізацію виробництва, посилення сервісів та вихід на зовнішні ринки, створить міцну основу для стабільного зростання ТзДВ Фабрика «Трембіта» і допоможе утвердитися як провідному виробнику дерев'яних музичних інструментів як в Україні, так і за її межами.

3.3. Пропозиції розвитку ТзДВ Фабрика “Трембіта” та оцінка їх результативності

Враховуючи результати отримані в процесі проведення SWOT-аналізу, ми отримали розуміння в яких напрямках потрібно розвиватися ТзДВ Фабрика «Трембіта» і над чим підприємству потрібно працювати в першу чергу.

Опис наших пропозицій щодо покращення діяльності та розвитку ТзДВ Фабрика «Трембіта» зібрано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції стратегічного розвитку ТзДВ Фабрика «Трембіта»

№ з/п	Пропозицій для розвитку	Опис пропозиції
1	<p>Підвищення якості та екологічності продукції:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сертифікація сировини за міжнародними стандартами FSC або PEFC; • впровадження безпечних для здоров'я лаків та покриттів; • регулярний контроль якості та аудит виробничих процесів. 	<p>Протягом наступних 3–5 років фабрика має активно впроваджувати екологічні технології обробки деревини та використовувати сертифіковану сировину. Мета – підвищити привабливість продукції для свідомих споживачів та батьків, які купують інструменти дітям. Додатково, акцент на екологічності допоможе підкреслити конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках.</p>
2	<p>Розширення асортименту та інновації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження нових моделей інструментів, включаючи цифрові інтеграції. • Створення лінійки екологічних дитячих інструментів. 	<p>Впровадження нових моделей інструментів, включаючи цифрові рішення, дозволить збільшити чистий дохід на 5-7% щорічно</p>
3	<p>Розвиток онлайн-продажів і маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення інтернет-магазину з онлайн-консультаціями та відеооглядами. • Розвиток соцмереж для демонстрації продукції та навчальних матеріалів. 	<p>Онлайн-канали дозволять знизити дебіторську заборгованість, підвищити оборотність оборотних активів та стабілізувати прибутковість. Прогнозований приріст доходу від онлайн-продажів – 10-15% загального доходу</p>
4	<p>Вихід на нові зовнішні ринки та розширення експорту</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сертифікація продукції для експорту. • Участь у міжнародних виставках та фестивалях музичних інструментів. 	<p>Планується нарощування експортних поставок до 10-15% від загального обсягу виробництва, що збільшить оборотні активи і чистий дохід</p>
5	<p>Розвиток оренди і сервісного обслуговування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження програми оренди для навчальних закладів, студій і музикантів. • Створення сервісного центру для ремонту і післяпродажного обслуговування. 	<p>Оренда інструментів та післяпродажне обслуговування дозволять створити додатковий стабільний дохід, що компенсує можливі коливання внутрішнього ринку. Очікуваний дохід від оренди та сервісу – 200-300 тис. грн на рік, зростання 5% щорічно.</p>
6	<p>Підвищення кваліфікації персоналу</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внутрішні тренінги з управління виробництвом і маркетингу. • Створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації та якість. 	<p>Розвиток команди і підвищення компетенцій працівників дозволить підтримати інновації та високу якість продукції.</p>

Якщо говорити про реалізацію даних пропозицій, що в результаті їх впровадження, або хоча б частини з них підприємство у період до трьох-п'яти років зможе отримати відчутні результати, зокрема:

- збільшення частки ринку як в Україні, так і на міжнародних ринках;
- зростання доходів за рахунок оренди та сервісних послуг;
- підвищення впізнаваності бренду як виробника екологічних і автентичних інструментів;
- оптимізація витрат і підвищення прибутковості;
- розвиток інноваційної продукції, що відповідає сучасним ринковим трендам;
- приріст чистого прибутку +44% до 2030 року
- підвищення рентабельності виробництв;
- збільшення частки ринку і диверсифікація доходів.

Для розширення експортної діяльності та виходу на нові ринки за кордоном ТзДВ Фабрика «Трембіта» потрібно спочатку перевірити відповідність документів, які дозволятимуть експортувати музичні інструменти в такі країни, як Польща, Словаччина, сертифікати CE, FSC. Також потрібно здійснити оптимізацію англійської версії сайту фабрики та SEO, та підготувати каталог продуктів та відеоматеріалів для клієнта за кордоном. Щоб визначитися з конкурентоспроможною експортною ціною ТзДВ Фабрика «Трембіта» потрібно проаналізувати цінові моделі музичних інструментів конкурентів у Польщі, Німеччині, Чехії. Важливо також для ТзДВ Фабрика «Трембіта» бути присутньому на маркетплейсах таких як Etsy або Amazon Handmade. Також ТзДВ Фабрика «Трембіта» доцільно брати участь у міжнародних виставках і налагодити співпрацю з українськими музикантами за кордоном.

В цілому стратегічний розвиток ТзДВ Фабрика «Трембіта» можна поділити на три стратегічні напрямки:

1. Фінансові цілі ТзДВ Фабрика «Трембіта»:
 - Збільшення чистого доходу до 9-10 млн грн до 2030 р.
 - Підвищення чистого прибутку до 36-40 тис. грн.

- Підвищення фондівіддачі до 1,38-1,4 грн/грн активів.
- 2. Ринкові цілі ТзДВ Фабрика «Трембіта»:
 - Розширення частки внутрішнього ринку до 25-30%.
 - Вихід на міжнародні ринки з часткою експорту 10-15% від загального виробництва.
- 3. Операційні цілі ТзДВ Фабрика «Трембіта»:
 - Підвищення продуктивності праці до 1250 тис. грн/працівник.
 - Оптимізація виробничих процесів та запасів.
 - Розвиток онлайн-продажів і цифрових каналів маркетингу.

Для реалізації запропонованих стратегічних цілей ТзДВ Фабрика «Трембіта» потрібно інвестувати витрати у наступних обсягах:

Інвестиційні витрати (тис. грн):

- Нові моделі інструментів: 500-700 тис. грн (2026–2028 рр.)
- Онлайн-магазин та маркетинг: 300-400 тис. грн (2026–2027 рр.).

Виходячи із описаних у розділі 2 фінансових показників діяльності ТзДВ Фабрика «Трембіта» прогнозуємо, що впровадження запропонованих нами пропозицій дозволить покращити фінансових стан даного підприємства і до 2023 року отримати фінансові результати, які наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз фінансового стану ТзДВ Фабрика «Трембіта»
на 2026-2030 рр. (тис.грн)

Показник	2025 (прогноз)	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий дохід	7200	7560	7938	8335	8751	9188
Чистий прибуток	25	27	29	31	33	36
Оборотні активи	4000	4200	4410	4630	4860	5100
Фондовіддача (грн/грн)	1,25	1,27	1,30	1,32	1,35	1,38
Продуктивність праці	980	1029	1080	1134	1190	1250

Реалізація стратегічного плану дозволить ТзДВ Фабрика «Трембіта»: збільшити річний дохід до ~9188 тис. грн у 2030 р., підвищити продуктивність праці та фондівіддачу, диверсифікувати джерела доходів через онлайн-продажі, оренду та сервіс, підвищити фінансову стабільність та конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного розвитку підприємства та сформовано науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТзДВ Фабрика «Трембіта». На основі виконаного аналізу зроблено низку важливих висновків.

Перш за все, у теоретичному розділі систематизовано підходи до визначення сутності стратегічного розвитку підприємства та класифіковано основні види стратегій, які можуть бути використані виробничими компаніями в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища. Доведено, що стратегічний розвиток є складним багаторівневим процесом, який передбачає формування довгострокових цілей, оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішніх загроз, оптимізацію управлінських рішень, а також інтеграцію інновацій у виробничу та маркетингову діяльність. У роботі підтверджено, що ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати цифрові технології та формувати конкурентні переваги на основі унікального продукту та сучасних сервісів.

У другому розділі проведено поглиблений аналіз фінансово-економічного стану ТзДВ Фабрика «Трембіта», що дав змогу оцінити динаміку ключових показників, рівень використання ресурсів, ефективність виробничої діяльності та стійкість розвитку підприємства. Встановлено, що компанія має позитивну динаміку продуктивності праці, зростання фондоозброєності та стабільну репутацію на ринку, однак водночас стикається з проблемами, пов'язаними зі зростанням витрат, потребою модернізації окремих виробничих процесів та нестабільністю окремих фінансових коефіцієнтів. Результати дослідження засвідчили, що підприємство перебуває у періоді структурних змін, що вимагає

оновлення підходів до управління, оптимізації виробничих ресурсів і пошуку нових стратегічних можливостей.

Третій розділ був присвячений діагностиці проблем діяльності підприємства та визначенню перспектив розвитку. На основі SWOT-аналізу виокремлено основні стратегічні можливості підприємства, серед яких: зростання попиту на інструменти ручної роботи, перспективи розвитку експорту, важливість екологічності та автентичності продукції, а також потенціал цифрового маркетингу. Одночасно було визначено ключові загрози, серед яких посилення міжнародної конкуренції, коливання цін на деревину та зміни екологічних стандартів.

Запропоновані стратегічні рішення охоплюють три ключові напрями: фінансовий, ринковий та операційний. Вони передбачають:

- модернізацію та екологізацію виробництва через впровадження нових стандартів якості та сертифікацій;
- розширення модельного ряду продукції, зокрема розвиток електроакустичних інструментів та товарів преміум-класу;
- удосконалення онлайн-продажів, SEO-оптимізацію, вихід на міжнародні маркетплейси;
- активізацію експорту та налагодження співпраці з міжнародними дилерами;
- участь підприємства у міжнародних виставках та заходах, що сприятиме зміцненню бренду;
- оптимізацію витрат та підвищення ефективності управління запасами;
- розвиток корпоративної культури та підвищення кваліфікації працівників для підтримки інновацій.

Прогнозні розрахунки підтверджують доцільність запропонованих рішень. До 2030 року очікується зростання чистого доходу до 9188 тис. грн, підвищення чистого прибутку на 44 %, збільшення продуктивності праці до 1250 тис. грн на одного працівника та покращення фондівіддачі до 1,38 грн/грн активів. Такі результати свідчать, що підприємство має потенціал для переходу до якісно

нового рівня стратегічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й міжнародному ринках.

Таким чином, результати магістерської роботи доводять, що реалізація запропонованих стратегічних напрямків розвитку забезпечить ТзДВ Фабрика «Трембіта» стійке зростання, підвищення прибутковості, розширення ринкової присутності та зміцнення бренду як виробника автентичних, екологічних та високоякісних музичних інструментів. Сформовані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємства та мають важливе значення для стратегічного менеджменту в галузі виробництва музичних інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шастун С.В. Сутність та особливості розвитку стратегії підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 24. С.161-165.
2. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства //Економіка та держава. – 2020. – №. 1. – С. 121-125.
3. Хваль Ю.О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). Ефективна економіка. 2012. № 5.
4. Білик М.Д. "Стратегічне управління та стратегії підприємства." (2009).
5. Полюхович М. "Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства." Галицький економічний вісник 69.2 (2021): 118-128.
6. Терещенко, І.О., Білецька Д.І. "Конкурентні стратегії управління підприємством." Агросвіт 20 (2019): 82-87.
7. Бруслоновська, І., та Матвійчук В. "Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства." Економіка і організація управління 3(31) (2018): 100-111.
8. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
9. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник – Тернопіль – 130 с.
10. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Управління проектами: навчальний посібник 2017. – 420 с.
11. Пащенко О.П. "Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект." (2015).
12. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. "Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства." 2018.
13. Зарічна, О.В. "Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону." Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України (2014): 295-302.
14. Назаренко І.М. "Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи." Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка 1 (2014): 53-58.
15. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.

16. Хлевицька Т.Б., Защук О.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. за ред. Т.Б. Хлевицької – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. – 455 с.
17. Маслак, О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т. О. "Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив." (2021).
18. Галецька А.Р. "Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління підприємством." подільський науковий вісник: 40 с.
19. Даць І.В. "Теоретичні основи стратегічного управління підприємством." (2018).
20. Agostini L, Filippini R. "Organizational and managerial challenges in the path toward Industry 4.0." *European Journal of Innovation Management* (2019).
21. Mohelska H., Sokolova M. "Management approaches for Industry 4.0—the organizational culture perspective." *Technological and Economic Development of Economy* 24.6 (2018): 2225-2240.
22. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* – 2011. – №3. – Т.2. – С.79-84.
23. Гринь В.П. "Історичний аналіз розвитку системи стратегічного управління та її облікового забезпечення." *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу* 2 (43) (2019): 29-34.
24. Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. "Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства." (2018).
25. Грабовенко О.В. Економічні виміри диверсифікації діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»* – Київ : КНЕУ, 2019. – № 43. – С. 80–92.
26. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2016. Вип. 1 (14). С. 145–151.
27. Макаренко Н.П., "Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства." (2018).
28. Бізнес, Економіка Менеджмент. "Концептуальні основи розробки стратегічних напрямів розвитку організації." (2020).
29. Полюхович М.В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics.* 2019. № 18. С. 138–144.
30. Полюхович М.В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник.* – 2021. – Т. 69. – № 2. – С. 118-128.

31. Паламаренко Я.В. "Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства." Ефективна економіка.-2020.-№ 5.-11 с. (2020).
32. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма "Планер": 2013. 272 с.
33. Осовська Г.В., Волківська А.М, Косинський О.Ю. "Місія як головний стратегічний орієнтир підприємства." (2021): с. 252.
34. Попов О., "Особливості розробки стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби." Вісник студентського наукового товариства «Ватра» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ.
35. Chan Kim W. Blue Ocean Strategy. 2015. – 320 с. – (Expanded edition).
36. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008.
37. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. "Молодий вчений". 2016. № 3 (30). С. 174-178
38. Люльов О.В., "Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві." (2009).
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
40. Князевич А. О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств / А. О.Князевич // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія «Економіка». - Вип. 2(36). - 2012. - С. 140–143.
41. Тенденції на ринку музичних товарів в Україні. Що купують музиканти у 2024 році? Електронний ресурс. Доступний з: <https://pravda.if.ua/tendentsii-na-rynku-muzychnykh-tovariv-v-ukraini-shcho-kupuiut-muzykanty-u-2024-rotsi/>