

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

Кафедра економіки підприємства і підприємництва

### ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

(освітній рівень)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво»

на тему:

**Стратегічне управління діяльністю**

**ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька обл., м. Красилів)**

ДРПТБ 

0	1	8	2	3	5
---	---	---	---	---	---

0	1
---	---

0	1
---	---

0	0
---	---

Виконав студ. 2 курсу, гр. ПТБпм-20-1

В. В. Диха

\_\_\_\_\_  
Підпис,  
дата

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

Керівник

О. В. Пилипак

\_\_\_\_\_  
Підпис,  
дата

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕПіП

д-р екон. наук, проф.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

В. В. Лук'янова

\_\_\_\_\_  
Підпис,  
дата

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

Хмельницький, 2021

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра економіки підприємства і підприємництва  
 Освітній рівень «магістр»  
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
 Освітня програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри  
 В. В. Лук`янова

\_\_\_\_\_ 2021 року

### З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ \_\_\_\_\_ ДИХІ ВАЛЕРІЮ ВАЛЕРІЙОВИЧУ \_\_\_\_\_

1. Тема роботи: Стратегічне управління діяльністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька обл., м. Красилів).  
 Керівник роботи: Пилипак Олександр Валерійович, к.е.н., доц.  
 Затверджені наказом по університету від \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи: звітність підприємства за останні три роки, підручники, періодичні видання, результати експертних оцінок, результати власних спостережень.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
 Теоретичний розділ – розкрити теоретичні основи стратегічного управління та стратегічного планування, підходи до формування стратегії, етапи розробки.  
 Аналітичний розділ – проаналізувати результати господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».  
 Проектно-рекомендаційний розділ – розробити рекомендації щодо ефективного стратегічного управління та вдосконалення діяльності підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):  
 1. Функціональні стратегії підприємства. 2. Типи стратегій конкурентної боротьби. 3. Відповідність рівнів стратегічного планування та оцінювання конкурентоспроможності. 4. Асортимент продукції підприємства. 5. Основні техніко-економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 6. Елементи операційних витрат, склад та структура. 7. Формування прибутку підприємства. 8. Алгоритм формування та реалізації стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 9. Складові елементи у системі стратегічного планування та забезпечення розвитку підприємства. 10. Зведена таблиця заходів щодо здійснення ефективного стратегічного управління, вдосконалення діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ		
Теоретичний розділ		
Аналітичний розділ		
Проектно-рекомендаційний розділ		
Висновки		

Студент

\_\_\_\_\_ Диха В. В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Пилипак О. В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ  
до дипломної роботи

Студента: Дихи Валерія Валерійовича

Керівник: Пилипак Олександр Валерійович, к.е.н., доц.

Тема роботи: Стратегічне управління діяльністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька обл., м. Красилів).

Пояснювальна записка до роботи включає: 77 сторінок, 26 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел з 36 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, планування, результати діяльності, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Предметом дослідження є: теоретико-методичні та практичні основи щодо ефективного стратегічного управління підприємством.

Підприємство – об'єкт дослідження: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та процеси стратегічного управління на підприємстві.

Результати дослідження: узагальнено теоретико-методичні основи щодо стратегічного управління підприємством; систематизовано підходи до формування стратегії підприємства; синхронізовано процеси стратегічного планування та види стратегій; здійснено аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», продіагностовано стан та проблеми функціонування підприємства; здійснено прогноз фінансово-економічного стану підприємства за методами Альтмана та Бівера; оцінено вплив факторів на попит продукції підприємства за методикою ранжування факторів; розроблено рекомендації щодо ефективного стратегічного управління через обґрунтування ключових аспектів формування стратегічного плану та складових забезпечення розвитку підприємства, а також шляхом вирішення проблемних ситуацій кейсовим підходом.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Дата виконання дипломної роботи \_\_\_\_\_

Дата захисту дипломної роботи \_\_\_\_\_

Дипломник \_\_\_\_\_ / Диха В. В. /

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
1.1. Сутність стратегічного управління та підходи до формування стратегії підприємства	11
1.2 Стратегічне планування у системі стратегічного управління підприємством	21
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	26
2.1 Загальна характеристика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності	26
2.2 Аналіз трудових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	34
2.3 Аналіз витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	41
2.4 Фінансовий аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	45
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	55
3.1 Прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	55
3.2 Ключові аспекти формування стратегічного плану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	58
3.3 Кейсовий підхід до управління підприємством (бізнес-процесами) у кризових ситуаціях	63
3.4 Науково-методичний підхід ранжування факторів (оцінка впливу факторів на попит продукції підприємства)	64
ВИСНОВКИ	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	74
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

В Україні стратегічному управлінню суб'єкти господарювання приділяють увагу відносно недавно. На противагу виконання існуючих планів часів централізовано-планової економіки підприємства у ринкових умовах господарювання для забезпечення ефективної роботи самостійно аналізують ринкову ситуацію, оцінюють вплив чинників зовнішнього середовища, здійснюють стратегічне та тактичне управління.

Поступальний та сталий розвиток ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» може бути досягнутий лише за умови розроблення та ефективної реалізації стратегії – довгострокової програми, яка визначатиме цілі його розвитку та засоби досягнення. У системі забезпечення діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» варто виокремити аспекти здійснення стратегічного управління, які обумовляють його розвиток:

- чітко усвідомлювати та обґрунтувати цілі діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», розробити чіткі завдання щодо їх досягнення та реалізації декларованої політики підприємства;

- спиратись на думку досвідчених працівників підприємства та необтяжених досвідом молодих фахівців з новими ідеями налагодити надійну та ефективну роботу підприємства, усіх підрозділів, бізнес-процесів; тобто, вміло організувати роботу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», взаємоузгодити складові внутрішнього середовища;

- досліджувати, аналізувати та враховувати вплив чинників зовнішнього середовища.

Планування розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно розглядати як комплексний процес, який можна представити у вигляді виконання таких етапів:

- аналіз фактичного стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за кількісними та якісними показниками, оцінювання умов розвитку;

- визначення цілей розвитку підприємства;
- формування прогнозів та сценаріїв розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»; планування (стратегічний та тактичний рівні), формування стратегії розвитку;
- організація реалізації стратегії розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- проведення моніторингу та корегування програми.

Ефективність роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» залежить від якості управління, від своєчасного та кваліфікованого вирішення стратегічних і тактичних завдань підприємства, що й обумовлює актуальність теми магістерської роботи. Ефективне стратегічне управління, формування та реалізація конкурентної стратегії є основою економічної безпеки, забезпечення економічної стійкості та фінансової спроможності суб'єктів господарювання, зокрема, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Метою магістерської роботи є розробка теоретико-методичних, організаційно-практичних рекомендацій з стратегічного управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», шляхів підвищення ефективності його діяльності.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких взаємозалежних завдань:

- розкриття теоретичних основ стратегічного управління; трактування сутності поняття «стратегія», характеристика видів стратегій; обґрунтування основ стратегічного планування;
- аналіз результатів діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- розробка рекомендацій щодо ефективного стратегічного управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та вдосконалення його діяльності.

Предметом магістерської роботи є теоретико-методичні та практичні основи щодо ефективного стратегічного управління підприємством.

В якості об'єкта магістерської роботи виступає ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та процеси стратегічного управління на підприємстві.

Результатами дослідження є:

- узагальнення теоретико-методичних основ щодо стратегічного управління підприємством; систематизація підходів до формування стратегії підприємства; синхронізація процесів стратегічного планування та видів стратегій;

- здійснення аналізу діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», діагностика стану та проблем функціонування підприємства;

- прогнозування фінансово-економічного стану підприємства за методами Альтмана та Бівера; оцінка впливу факторів на попит продукції підприємства за методикою ранжування факторів; розроблено рекомендації щодо ефективного стратегічного управління через обґрунтування ключових аспектів формування стратегічного плану та складових забезпечення розвитку підприємства, а також шляхом вирішення проблемних ситуацій кейсовим підходом.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, переліку використаних джерел.

Перелік авторських публікацій:

1. Диха В.В., Болюбаш С.А., Диха М.В. Державні фінанси: проблеми і підходи до управління. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*: зб. наукових праць молодих вчених та студентів. Хмельницький: ХНУ. 2019. Т. 1. С. 12-14. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7917>

2. Диха В.В., Гульчук Н.В., Диха М.В. Бізнес-процеси: сутність та чинники, що визначають якість. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції*: зб. тез доповідей і матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів (21 листопада 2019 р.). Хмельницький: ХНУ. 2019. С. 57-60. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8118>

3. Диха В.В., Диха М.В., Гуменний В.В. Проблеми залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (8 грудня 2018 р.). Київ: ГО «Київський економічний

науковий центр». 2018. Ч 1. С. 22-25. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7023>

4. Диха В.В., Диха М.В. Енергоменеджмент у системі стратегічного управління. *Розвиток України та її регіонів: реалії і перспективи*: зб. наук. праць за матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (20 жовтня 2021 р.) Хм: ХТЕК. 2021.

5. Диха В.В., Диха М.В. Енергетична безпека України у контексті загроз запуску «Північний потік – 2» *Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів*: зб. наук. праць за матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (5 листопада 2021 р.). Хмельницький: ХНУ. 2021. С. 60-63. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/10862>

6. Диха В.В., Диха М.В., Муляревич А.Г. Стратегія підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки. *Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів*: зб. доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (6-9 листопада 2020 р.). Хмельницький: ХНУ. 2020. С. 122-123. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9952>

7. Диха В.В., Диха М.В. Основи формування стратегії соціально-економічного розвитку територій. *Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України*: зб. наук. праць за матер. Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2019 р.). Чортків: ТНЕУ. 2019. С. 236-238. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7940>

8. Диха В.В., Диха М.В. Соціальна інфраструктура: класифікація та роль у системі досягнення цілей сталого розвитку. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (24-25 березня 2021 р.). Київ: КУК. 2021. Част. 1. С. 65-68. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/10471>

9. Диха В.В., Диха М.В. Стратегічні орієнтири розвитку зовнішньоторговельного підприємництва. *Економіка, освіта, технології в*

*контексті глобальних викликів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 вересня 2021 року). Черкаси: ЧДБК. 2021. С. 131-133.*

10. Диха М.В., Диха В.В. Ринок праці: еволюційно-ретроспективний аспект наукових поглядів та сучасний контекст. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 43-47. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7982>

11. Диха В.В., Катасонов М.Є., Диха М.В. Конкурентоспроможність продукції: сутність та параметри, що її характеризують. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції: зб. тез доповідей і матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів (21 листопада 2019 р.). Хмельницький: ХНУ. 2019. С. 11-13. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8117>*

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Сутність стратегічного управління та підходи до формування стратегії підприємства

Результати роботи суб'єктів господарювання у веденні бізнесу прямо залежать від реалізації ефективної стратегії їх функціонування та розвитку.

Синтезуючи опрацьований матеріал щодо трактування сутності стратегічного управління, представленого у навчальній літературі та наукових публікаціях, визначаємо/характеризуємо його як процес, у ході якого суб'єкти господарської діяльності здійснюють довгострокове управління підприємством / бізнес-процесами, визначають специфічні цілі діяльності, стратегічні орієнтири, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, спираючись на аналіз, враховуючи усі найістотніші зовнішні та внутрішні умови функціонування, а також забезпечують виконання розроблених планів, у які за потреби вносять корективи.

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи стратегічного управління використовуються уже протягом тривалого часу. У США вони почали входити в практику з кінця 1960-х рр. з орієнтацією цілей на диверсифікації діяльності підприємств. З 1970-х рр. спрямованість стратегічного управління змінилась, і в 1980-ті рр. воно стало орієнтуватись на оцінку доцільності розвитку окремих сфер господарської діяльності. У сучасних умовах господарювання діяльність компаній здебільшого фокусуються на конкретних сегментах ринку (стратегічних центрах господарювання). На сьогодні великі американські компанії мають у середньому 30-50 таких стратегічних центрів, що можуть створюватись на різних рівнях управління, але мають однаковий статус у системі управління. У розробці стратегій американські компанії перейшли від методів екстраполяції

до моделювання, формуючи фінансові, виробничі моделі стратегічного управління, моделі управління збутом тощо.

У Японії система стратегічного управління виникла набагато раніше, ніж в американських чи європейських компаніях, і застосовується набагато ширше. Особливої уваги у системі стратегічного управління надається розробці цілей, котрі потім складають основу довгострокового планування. Важливу роль у стратегічному управлінні відіграють взаємовідносини материнської компанії з дочірніми. Особливо відносно ціле покладання, визначення цілей розвитку. Новим у плануванні в японських компаніях є перехід від кількісних показників плану до стратегічно якісного плану; від управління «знизу-вверх» до системи «зверху-вниз». Однією з найважливіших сфер стратегічного планування є стратегії, спрямовані на розробку нових видів продукції.

Вітчизняні суб'єкти господарювання започаткували практику формування стратегій, стратегічного цілепокладання, проте, дуже часто такі стратегічні плани, з одного боку, носять формалізований характер, з іншого, – через турбулентність середовища функціонування плани потребують суттєвих коректив.

Стратегія підприємства є довгостроковим планом реалізації перспективних напрямків розвитку підприємства, досягнення визначених цілей, який включає розробку комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення, спираючись на узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища.

Під стратегією прийнято розуміти комплексну програму дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) і досягнення множинних цілей підприємства [17]. Поняття «стратегія» (від грец. «strategia» – мистецтво ведення війни) у науковій та навчальній літературі трактується як форма управління; як засіб досягнення основної мети; як система визначених напрямів, горизонтів та масштабів діяльності підприємства / організації у довгостроковій перспективі з урахуванням можливостей підприємства (техніко-технологічних, кадрових тощо) при певних умовах зовнішнього середовища.

Узагальнюючи підходи до формування стратегії, можемо виокремити такі:

- формування стратегії підприємства, прийняття рішень здійснюється з максимальною орієнтацією на врахування впливу чинників зовнішнього оточення, конкурентного середовища;

- при формуванні стратегії розвитку підприємства концентруються на власних ресурсах. Відтак, стратегія є узагальненою моделлю дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, спираючись на наявні ресурси, максимально ефективно їх використання шляхом забезпечення належної організації та управління різними складовими роботи підприємства (матеріально-технічна база, кваліфікованість кадрів, інструментальне господарство, складське господарство тощо).

У сучасній теорії менеджменту виділяють різні типи стратегій:

- корпоративна стратегія (загальнофірмова), що передбачає створення й управління господарськими портфелями; досягнення синергізму між структурними підрозділами; встановлення інвестиційних пріоритетів, розподіл ресурсів. Корпоративна стратегія формується тоді, коли компанія є диверсифікованою, функціонує на різних ринках;

- бізнес-стратегія (конкурентна): створення і підтримання конкурентних переваг, посилення конкурентоздатності; формування механізму реагування на зміни середовища; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Бізнес-стратегія чи стратегія конкурентоспроможності визначає, як кожен підрозділ компанії досягає конкурентної переваги на певному ринку; для реалізації бізнес-стратегії формуються і відповідні функціональні стратегії;

- функціональні стратегії (виробнича, маркетингова, фінансова, екологічна, стратегія НДДКР, соціальна): підтримання загальної стратегії і конкурентоздатності за рахунок реалізації цілей окремих підрозділів у їх взаємодії (рисунок 1.1).

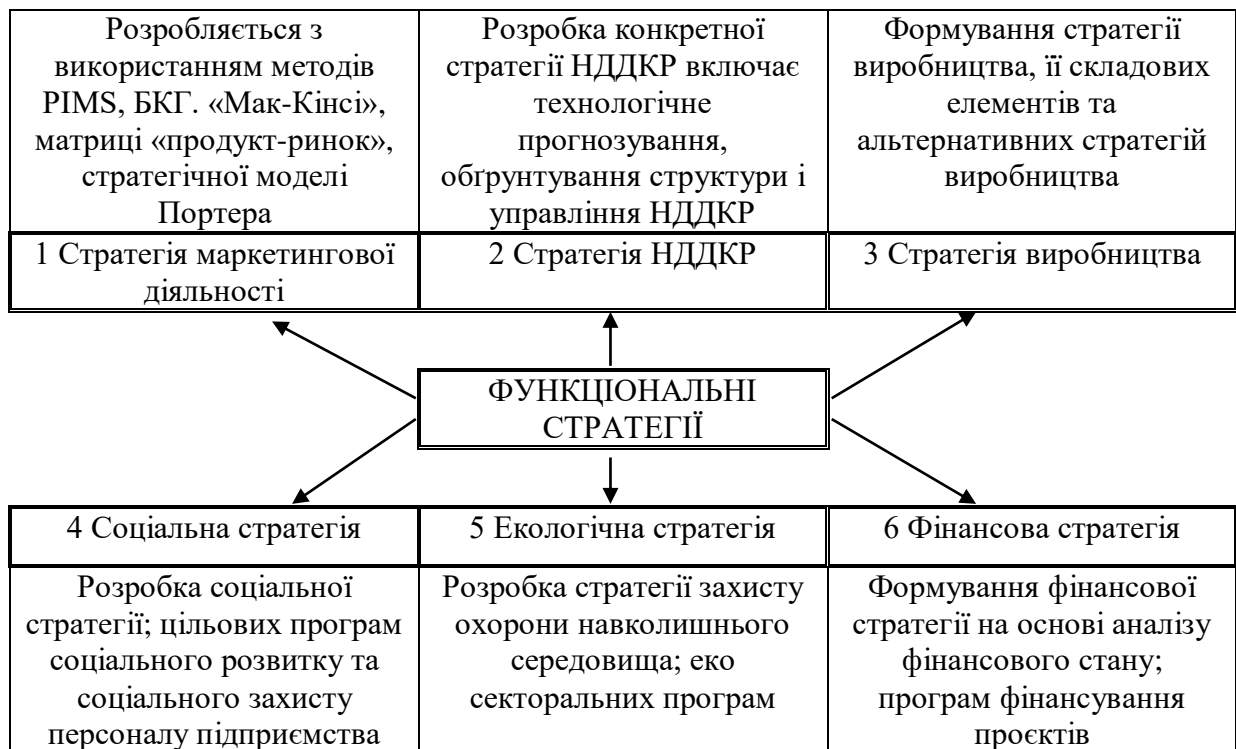


Рисунок 1.1 – Перелік і змістовна спрямованість функціональних стратегій, складено за [17].

Дослідники по різному підходять до визначення поняття «стратегії конкурентоспроможності підприємства»:

- «комплексний план дій і заходів, що спрямовуються на забезпечення конкурентоздатності продукції з метою захоплення нових ринкових ніш і позицій, усунення діючих на ринку конкурентів, задоволення потреб покупців і досягнення місії й цілей організації» [4];

- «виробничо-економічний механізм, складові частини якого повинні сприяти виробництву якісної конкурентоспроможної продукції, яка була б здатна задовольнити первинні та вторинні потреби покупців і забезпечити умови і шляхи виходу на внутрішні й зовнішні ринки збуту» [5];

- «сукупність інструментів, які розробляються на основі творчого науково обґрунтованого підходу з метою утворення й формування умов та оточення, котрі сприятимуть зміцненню ринкових позицій виробника, а відповідно, й

підвищенню рівня його конкурентоспроможності, і забезпечать досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства» [7];

- «основа безперервного процесу розвитку товару, що формується із цілеспрямованого комплексу дій, які спрямовані на забезпечення й підвищення його конкурентних переваг, властивостей і характеристик з метою виходу на внутрішні й зовнішні ринки та створення умов для подальшого просування виробника на цих ринках» [6];

- «сукупність базових принципів діяльності суб'єкта господарювання, що поєднують у собі набір певних конкретних дій та інструментів, які спроможні сприяти розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції, котра здатна стати підґрунтям для створення реальних перспектив і переваг щодо виходу на державні, міжнародні та глобальні ринки» [6].

- формування конкурентної стратегії – це, по суті, моделювання складної формули для визначення того, як повинен працювати бізнес, яку політику доцільно застосовувати, щоб досягти тих чи інших цілей корпорації, тобто з визначення конкурентних позицій підприємства та аналізу чинників маркетингового середовища розпочинається формулювання основних цілей організації. [15]

При певних розбіжностях, усі підходи об'єднує намір оптимізації діяльності підприємств стосовно інших суб'єктів на ринку.

Стратегія підприємства є продуктом / планом дій раціонально прийнятих рішень, у результаті яких ресурси протиставляються можливостям, існуючим умовам конкуренції. Важливе значення у визначенні / формуванні стратегії підприємства має зовнішнє оточення, чинники якого необхідно враховувати. Стратегія як узагальнена модель дій підприємства обумовлює досягнення підприємством стійких конкурентних переваг та визначає рівень його економічної безпеки, що детальніше описано в публікації [31].

У таблиці 1.1 представимо основні типи стратегій конкурентної боротьби в залежності від умов економічного середовища і наявних ресурсів.

Таблиця 1.1 – Типи стратегій конкурентної боротьби

Стратегія	Характеристика стратегії
Віолентна (силова) стратегія	Характерна для підприємств масового, стандартизованого виробництва товарів. Масове виробництво у порівнянні з одиничним/індивідуальним та навіть серійним є менш витратним, що є конкурентною перевагою цих підприємств. Крім того, віоленти використовують масштабні наукові дослідження, розвинуту збутову мережу та рекламні кампанії. Віоленти намагаються домінувати на широкому ринку, витісняючи з нього конкурентів за рахунок середнього рівня якості й доступності продукції за ціною.
Патієнтна (нішова) стратегія	Є типовою для вузькоспеціалізованих підприємств. Виготовлення продукції здійснюється для певного вузького кола споживачів. Ринкова сила підприємств – патієнтів полягає в тому, що їх товари стають незамінними для відповідної групи споживачів. Суть нішової стратегії полягає не тільки в спеціалізації, а й у зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом. У реалізації нішової стратегії перевагу мають малі й середні підприємства, які є гнучкими у реалізації вузькоспеціалізованих запитів споживачів.
Комутантна (приспосовницька) стратегія	Переважає у функціонуванні підприємств у рамках місцевих (локальних) ринків, у невеликих масштабах. Підприємствами – комутантами є малі підприємства, які мобільні в питаннях задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретних споживачів. Вони готові використовувати кожну можливість для бізнесу, у той час, коли великі підприємства дотримуються свого виробничого профілю. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі. Підприємства – комутанти є ефективними завдяки індивідуалізованому підходу до споживача/клієнта.
Експлерентна (піонерська) стратегія	Пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а ризикований пошук та реалізація революційних рішень. Головним чинником досягнення високих фінансово-економічних результатів підприємств – експлерентів є випередження відносно інших підприємств у впровадженні принципових нововведень. Підприємства – експлеренти намагаються створити новий ринок і одержати вигоди з одноосібної присутності на ньому. Проте, як свідчать практика, лише до 15 % із нових компаній – експлерентів здійснюють успішні стартап-проекти. До моменту, поки вдається досягти ефективності, позитивних результатів діяльності, таке підприємство більше схоже на групу ентузіастів нового напрямку, ніж на комерційне підприємство. А після того, як експлерент успішно реалізував новаторську стратегію, він переходить до іншого типу стратегії або й започатковує новий стартап-проект.

Джерело: узагальнено та опубліковано в авторській публікації [31].

Для визначення взаємозв'язку умов конкуренції, чинників конкурентоспроможності та стратегій конкурентоспроможності підприємства Х. Вільдеман [16] запропонував тест-матрицю (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Тест-матриця Х. Вільдемана

Характеристика		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність продуктів на ринку	+	++	0
	Великий розмір ринку	0	+	++
	Темпи зростання ринку	++	+	0
	Мінливість попиту	++	++	0
Значення факторів конкурентоспроможності	Витрати	0	+	++
	Сервіс	++	+	0
	Якість	+	++	0
	Гнучкість	++	++	0
	Випередження у нововведеннях	++	++	+

Умовні позначення: «++» – фактор має велике значення для даного типу стратегії; «+» – середнє значення; «0» – невелике значення.

Джерело: складено за [16].

Конкурентоспроможність продукції є багатоаспектним і багатовимірним поняттям. Це порівняльна категорія, оскільки оцінювання конкурентоспроможності здійснюється співставленням властивостей і характеристик продукції підприємств – конкурентів однієї галузі. Будь-яка продукція характеризується комплексом відповідних параметрів. Оцінюючи параметри продукції для визначення рівня її конкурентоспроможності, необхідно враховувати групу, яку вони представляють, ринкове середовище, взаємодію продавця та покупця, оскільки значення одного і того ж параметра може задовольняти споживача і не влаштовувати товаровиробника, і навпаки. Серед параметрів конкурентоспроможності продукції виділяють економічні, технічні і нормативні, що описано в авторській публікації [47].

Залежно від особливостей конкуренції на ринках покупців і продавців Р. Фатхутдінов виділяє такі види стратегій виробника (рисунок 1.2) [23]:

Сила конкуренції на ринку	Поліксенія	3. Горизонтальна диверсифікація діяльності	6. Концентрація на цільовому сегмент	8. Локальна інноваційна діяльність	9. Системна інноваційна діяльність
	Олігопсонія	2. Локальна диверсифікація діяльності	5. Системна інтеграція діяльності	7. Комплексна диференціація та інтеграція	Варіант зустрічається дуже рідко
	Монополія	1. Адаптація один до одного	4. Адаптація продавців до покупця	Варіант зустрічається дуже рідко	Варіант зустрічається дуже рідко
		Монополія	Олігопсонія	Монополістична конкуренція	Монополістична конкуренція
		Сила конкуренції на ринку продавців			

Рисунок 1.2 – Стратегії підприємства залежно від інтенсивності конкуренції, [23].

Порівняння різних стратегій показує, що із збільшенням конкуренції посилюється інноваційна активність організації. Крім сили конкуренції на вибір стратегії впливають: позиція виробника на ринку, його місця, етап життєвого циклу тощо. При виборі певного підходу чи методу розробки стратегії доцільно керуватися особливостями конкретної ринкової ситуації, що склалася, та наявною інформацією.

Портер М. [18] пропонує застосовувати такі три основні стратегії підприємства (таблиця 1.3), а в роботі М. Трейсі й Ф. Вірсема [25] представлено такі три ціннісні складові стратегії – виробничу досконалість, лідерство за товаром і близькість до споживача (таблиця 1.4).

Г. Крофа і М. Кусумано [24] пропонують такі підходи до формування стратегій: збільшення обсягів виробництва (стратегія «scaling»), згідно якої акцентується увага на конкретному товарі, його вдосконаленні, технології чи сегменті ринку; копіювання («duplication») – ґрунтується на географічному розширенні діяльності; стратегія дроблення («granulation») – визначення окремих ніш бізнесу й активний їх розвиток; вважаючи, що можна застосовувати кілька стратегій.

Таблиця 1.3 – Особливості стратегій підприємства

Характеристики	Стратегія мінімізації витрат	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на вузьку ринкову нішу
Конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати унікальні властивості	Нижчі витрати або унікальні властивості товару в певній ніші
Особливості товару	Якісний базовий товар, обмежений асортимент	Широкий асортимент	Товар, спеціалізований для цієї ніші
Виробництво	Пошук способів зниження витрат без погіршення якості	Пошук можливостей створення додаткової цінності для споживачів	Відповідність потребам ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, що знижують витрати	Створення додаткових властивостей, на які є попит. Встановлення підвищеної ціни для відшкодування витрат	Прив'язка унікальних властивостей до задоволення специфічних потреб у ніші
Підтримка стратегії	Розумні ціни / хороша якість	Концентрація на унікальності, формування репутації, іміджу	Концентрація на сегменті – не розпорошувати зусилля на інші ринки
Слабкі сторони стратегії	Технологічні зміни обезцінюють досвід та інвестиції. Повільна реакція на необхідність удосконалення товару через посилення уваги до витрат	Вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна ускладнює збереження прихильності до товару. Значення диференціації зменшується з перетворенням товару на традиційний	Істотно вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна на спеціалізовані товари. Відмінності у специфічних вимогах до товару зменшуються. Конкуренти виходять на ще вужчі підсегменти всередині сегмента

Джерело: складено за [18].

Таблиця 1.4 – Ціннісні складові стратегії підприємства

Виробнича досконалість	Лідерство за товаром	Близькість до споживача
Якість, низька ціна, доступність	Оригінальність, інновації	Задоволення потреб споживачів
<p>Акцент на ефективності та скоординованості виробничих процесів (дешеві, добротні, нескладні товари і послуги). Оптимізація чи раціоналізація виробничих процесів (стандартні й ефективні виробничі процедури). Чітке управління: кожен працівник знає інструкції та свої обов'язки. Працівники виконують правила і обов'язки, волелюбність і оригінальність не схвалюються, винагороджується робота в команді.</p> <p>Розвиток довірливих відносин із постачальниками.</p> <p>Впровадження інтегрованих, надійних інформаційних систем та технологій, що дають змогу підвищувати ефективність діяльності й удосконалювати управління.</p> <p>Надання стандартних базових послуг споживачам на їх вимогу. Управляють підприємством так, щоб забезпечувати рівномірний обсяг робіт упродовж дня, тижня, року. Згладження коливань попиту.</p>	<p>Акцент на винаходах, розвитку товарів. Децентралізовані, змінювані в міру необхідності та для розв'язання конкретних завдань, підприємницькі структури.</p> <p>Персонал поділяють на функціональні команди чи кластери. Винятковий творчий потенціал і швидкість комерціалізації ідей, запуску нових продуктів.</p> <p>Поетапна організація роботи з чітко визначеною метою кожної стадії, термінами.</p> <p>Організація виробничих процесів для забезпечення їх швидкості, скорочення циклів виробництва.</p> <p>Мотивація оплати праці, використання ідей маловідомих розробок.</p> <p>Генерування концепцій нових продуктів із подальшим збереженням портфеля успішніших проектів.</p>	<p>Розвиток довгострокових відносин зі споживачами. Перші операції з новими клієнтами можуть не давати прибутку, а розглядаються як інвестиції в довгострокові відносини. Створення інформаційних систем, що містять детальні відомості про клієнтів.</p> <p>Послідовне надання клієнтам більшого, ніж вони очікують.</p> <p>Адаптація товарів і послуг до вимог клієнтів. Як правило, відмова від продажу модних і нових товарів та забезпечення споживачів випробуваними товарами, що адаптовані до конкретних потреб.</p> <p>Робота з клієнтами і подальше управління реалізацією прийнятих рішень.</p> <p>Ухвалення більшості рішень делеговане працівникам, що безпосередньо контактують із клієнтами.</p>

Джерело: складено за [25].

Стратегічне управління, яке спрямоване на створення конкурентних переваг і ефективної стратегічної позиції, забезпечує майбутню життєздатність підприємства у мінливих умовах діяльності. Для створення таких конкурентних переваг необхідно грамотно планувати діяльність.

## 1.2 Стратегічне планування у системі стратегічного управління підприємством

Стратегічне планування є процесом, за допомогою якого здійснюються розробка та корегування системи планів, перегляд заходів, направлених на виконання планових завдань. Підходи до трактування стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання та розвитку країни (авторами А. Петровим та М. Дихою) представимо в таблиці 1.5.

Синхронізуючи стратегічне планування з інформацією, описаною у першому питанні зазначимо, що К. Редченко [19] етапи стратегічного планування співвідносить із видами стратегій:

- I-й рівень. Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для компанії у цілому і сфер її діяльності.

- II-й рівень. Ділова стратегія – ця стратегія полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; у формуванні механізму реагування на зміни зовнішнього середовища.

- III-й рівень. Функціональні стратегії – розробляються для кожного функціонального напрямку діяльності компанії і спрямовуються на підтримку реалізації ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

- IV-й рівень. Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць і повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

Таблиця 1.5 – Трактуювання сутності стратегічного планування

Автор	Характеристика стратегічного планування
В. Бакуменко	Формування стратегії та складання плану щодо її реалізації визначаються як стратегічне планування, що в системі управління робить його довгостроковим. У поєднанні прогнозування та планування вибудовується стратегія поведінки суб'єкта управління стосовно об'єкта та системи у цілому. Стратегія – узагальнювальна концепція майбутніх дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрями діяльності.
Г. Дробенко	Стратегічне планування – це процес постійного прийняття та коригування управлінського рішення в часі.
В. Тертичка	Характерні риси стратегічного планування: спрямованість на середньо- та довгострокову перспективу; орієнтація на досягнення визначальних для певної системи цілей; органічний взаємозв'язок намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, необхідних для їх досягнення (як наявних, так і тих, які будуть створені в перспективі); врахування впливу різноманітних умов і факторів, які зумовлюють стан об'єкта планування.
Р. Розенфельд	Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого суб'єкти управління прогнозують і планують свою майбутню діяльність. Результатом цього процесу стає документ, який скеровує на досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування повинно не замінювати інші види планування, а навпаки – доповнювати їх. Воно має допомогти у виявленні ключових проблем суспільства (організації) на шляху до майбутнього).
П. Браун	Стратегічне планування має ознаки раціонального процесу, однак визначається як нераціональна, хоча і систематична дія. Як раціональний процес воно (планування) вимагає послідовного руху – починається з визначення проблеми і оцінки можливостей, розгляду альтернативних рішень і завершується втіленням на практиці виробленої політики та оцінкою одержаних результатів.
А. Петров	Стратегічне планування – особливий вид планової діяльності, що передбачає розробку стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів, програм і планів), які зумовлюють пропонування таких цілей, завдань і стратегій розвитку національної економіки, реалізація яких забезпечить її ефективне функціонування в довгостроковій перспективі й сприятиме швидкій адаптації до умов мінливого зовнішнього середовища.
М. Диха	Формування системи програмних документів на основі визначених цілей та пріоритетів соціально-економічного розвитку з урахуванням можливостей і ресурсів країни, зовнішньоекономічних зв'язків та імовірних зовнішніх впливів, реалізація яких забезпечить сталий соціально-економічний розвиток країни, досягнення європейських стандартів життя населення, національну безпеку.

Джерело: складено за [11].

На думку К. Редченко [19], конкурентоспроможність підприємства повинна визначатись ще на першому рівні стратегічного планування при розробці корпоративної стратегії, за умови побудови стратегічного плану «згори до низу», а отримані результати оцінки конкурентоспроможності підприємства враховуватись при розробці ділової стратегії підприємства.

В. Сладкевич [20], І. Ансофф [2] теж виділяють чотири організаційні рівні розробки стратегії: корпоративна, ділові, функціональні, операційні. Для підприємств, які займається одним видом бізнесу корпоративна та ділова стратегія збігаються; відмінності між ними є тільки на диверсифікованому підприємстві. На думку В. Сладкевича визначення конкурентної стратегії відбувається при формуванні ділової стратегії підприємства, основне завдання якої полягає в досягненні й закріпленні довготермінової конкурентної позиції підприємства на ринку.

В. Аніщенко [1] також розподіляє процес стратегічного планування за трьома рівнями: корпоративний, рівень організації або бізнес-одиниць, які є складовими корпорації, та функціональний рівень. Автор вважає, що процес організації стратегії планується і здійснюється одночасно або послідовно на декількох рівнях.

Узагальнюючи відзначимо, що формування конкурентної стратегії підприємства відбувається на функціональному рівні стратегічного планування одночасно з визначенням маркетингової стратегії підприємства, але при цьому планування корпоративної стратегії базується на визначенні конкурентних позицій підприємства або його конкурентних перевагах. Зважаючи на це, пропонуємо структурно-логічну оцінювання діяльності підприємства у системі планування подальшої його роботи (рисунок 1.3.).

РІВНІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ		ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
I рівень. Розробка корпоративної стратегії	←	Визначення конкурентних позицій підприємства
II рівень. Розробка ділової стратегії	←	Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства
III рівень. Розробка функціональних стратегій	←	Визначення конкурентних позицій окремих підрозділів
IV рівень. Розробка операційної стратегії	←	Визначення конкурентоспроможності окремих видів продукції підприємства

Рисунок 1.3 – Відповідність рівнів стратегічного планування та оцінювання конкурентоспроможності, [19].

Таким чином, спираючись на найбільш розповсюджену систему чотирирівневого планування, враховуючи ієрархічну ознаку, пропонуємо таку послідовність проведення конкурентного аналізу на етапах стратегічного планування:

- на 1-му рівні (на етапі розроблення корпоративної стратегії) визначаються конкурентні позиції підприємства. Для цього можна використати SWOT-аналіз на основі «парної» методики, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, рекомендується проводити порівняльний аналіз.

- на 2-му рівні (на етапі розроблення ділової стратегії, що збігається з конкурентною стратегією) встановлюється рівень конкурентоспроможності підприємства (з використанням методів кількісного оцінювання);

- на 3-му рівні (на етапі розроблення функціональних стратегій) визначаються конкурентні позиції окремих підрозділів з використанням різних методик (зокрема, моделі BCG, McKinsey, ADL/LC). Досліджується управління поточною діяльністю окремих підрозділів / ключових функціональних напрямів;

- на 4-му рівні стратегічного планування (на етапі розроблення операційної стратегії) концентрується увага на ще конкретніших стратегічних ініціативах і підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість.

Стратегічним планом суб'єктів бізнесу є сукупність стратегій, вироблених різними менеджерами, на різних рівнях організаційно-економічної ієрархії. Інтеграція, взаємоузгодження сформованих стратегій різних рівнів в одну пов'язану і послідовну систему обумовить систематизованість зусиль щодо реалізації / досягнення визначених цілей та поставлених завдань. Цілі і стратегії нижчих рівнів управління повинні відповідати/підпорядковуватись цілям і завданням вищих рівнів.

Детальніше викладення матеріалів щодо управління бізнес-процесами, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, основ формування стратегії та стратегічного планування, стратегічних орієнтирів розвитку знайшло відображення в авторських публікаціях [26-36].

## 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності

ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» знаходиться за адресою: Хмельницька область, м. Красилів, вул. Будівельна, 3. Підприємство засновано у 1994 р. Діяльність ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» націлена на задоволення вимог та очікувань споживачів продукції, яку випускає підприємство. Основним видом діяльності ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» є виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Асортимент продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Номенклатура продукції	Одиниця вимірювання	Кількість виготовленої продукції по роках		Динаміка, %
		2019	2020	
Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2% до 8,5%	л чист. спирт	479501,0	614350,1	128,12
Води натуральні мінеральні негазовані	тис дал	363,6	295,8	81,35
Води натуральні мінеральні газовані	тис дал	156,1	204,5	131,01
Води газовані інші	тис дал	134,8	101,2	75,07
Води непідсолоджені й неароматизовані; лід та сніг	тис дал	690,2	596,8	86,47
Води з додаванням цукру і речовин підсолоджувальних чи ароматизуючих інших (типу лимонад, орандж)	тис дал	6019,2	5454,8	90,62
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції (стакани для сметани, йогурту тощо), місткістю 2 л і менше, з пластмас	тис шт	53768,3	44303,4	82,40
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції, місткістю більше 2 л, з пластмас	тис шт	886,1	827,5	93,39

Дані таблиці 2.1 свідчать, що в розрізі номенклатури продукції, яка випускається підприємством, за окремими видами продукції випуск було нарощено у 2020 р. відносно його рівня у 2019 р., за іншими – виробництво скоротилося. Зокрема, обсяги виробництва слабоалкогольних напоїв міцністю від 1,2% до 8,5% зросли на 28,12 %; випуск води мінеральної газованої зріс на 31,01 %. Виробництво інших видів продукції із номенклатурного ряду ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р. скоротився відносно обсягів виробництва 2019 р.

Економічний аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» передбачає глибоке комплексне дослідження усіх сторін його діяльності; співставлення отриманих результатів роботи із затратами; оцінку різних аспектів роботи підприємства, що слугуватиме основою для розробки заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Для проведення аналізу теперішнього стану та тенденцій діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представимо основні техніко-економічні показники роботи підприємства та розрахунки відхилень, динаміки до попереднього року по кожному показнику у таблиці 2.2.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за останні три роки потрібно зазначити, що спостерігаємо суттєве зменшення чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства. Зокрема, обсяг реалізації продукції у 2019 р. зменшився на 106047 тис грн відносно його рівня у 2018 р. від рівня доходу 2018 р. і склав 532046 тис грн.; тобто чистий дохід скоротився на 16,62 %. У 2020 р. обсяг реалізації зменшився порівняно з 2019 р. на 18351 тис грн, тобто на 3,45 %. Як бачимо, скорочення виробництва та реалізації за більшою кількістю видів продукції (вода мінеральна негазована, вода не підсолоджена, вода з додаванням цукру (лимонад тощо), бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції) призвело до скорочення доходу від реалізації продукції підприємства.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2018 р	2019 р	2020 р	2019- 2018	2020- 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	638093	532046	513695	-106047	-18351	83,38	96,55
2. Середньо-облікова чисельність працюючих, осіб	626	584	556	-42	-28	93,29	95,21
3. Виробіток на одного працюючого, тис грн / особу	1019,318	911,037	923,912	-108,281	12,875	89,38	101,41
4. Фонд оплати праці, тис грн	80803	83863	85745	3060	1882	103,79	102,24
5. Середньомісячна зарплата одного працюючого, грн	10756,52	11966,75	12851,47	1210,23	884,72	111,25	107,39
6. Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	621075	528423	510440	-92652	-17983	85,08	96,60
7. Прибуток від реалізації продукції, тис грн	17018	3623	3255	13395	-368	21,29	89,84
8. Витрати на одну грн реалізованої продукції, грн	0,973	0,993	0,994	0,02	0,001	102,06	100,10
9. Рентабельність,%	2,67	0,68	0,63	-1,99	-0,05	-	-
- доходу, %	2,74	0,69	0,64	-2,05	-0,05	-	-
- витрат, %							
10. Вартість основних засобів, тис грн	263170	255290	252742	-7880	-2548	97,01	99,00
11. Фондовіддача, грн	2,425	2,084	2,032	-0,341	-0,052	85,94	97,51
12. Фондомісткість, грн	0,412	0,480	0,492	0,068	0,012	116,51	102,50
13. Фондо-озброєність, тис грн / особу	420,399	437,140	454,571	16,741	17,431	103,98	103,99

Для наглядності обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр. зобразимо на рисунку 2.1., а величину повної собівартості реалізованої продукції – на рисунку 2.2.

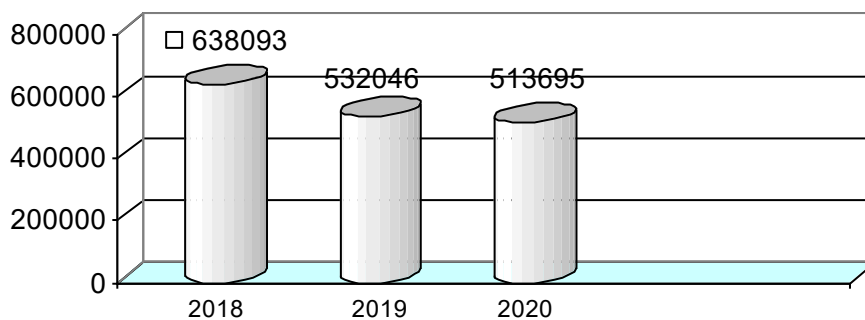


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2018-2020 рр., тис грн

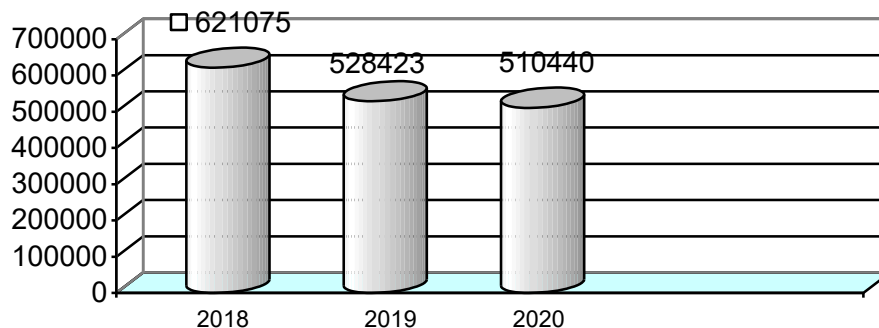


Рисунок 2.2 – Повна собівартість реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2018-2020 рр., тис грн

Затрати на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показують таку ж динаміку змін. У 2019 р. повна собівартість реалізованої продукції зменшилась на 92652 тис грн порівняно з відповідним показником у 2018 р; у процентному відношенні зменшення повної

собівартості склало 14,92 %. У 2020 р. повна собівартість зменшилась на 3,40 % порівняно з її рівнем у 2019 р. і склала 510440 тис грн.

Динаміка змін показника прибутку від реалізації ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є такою ж, як і динаміка змін показників, що аналізувалися вище. У 2019 р. відбулося різке скорочення прибутку від реалізації (на 13395 тис грн) порівняно з його рівнем у 2018 р., тобто скоротився на майже 80 %. У 2020 р. прибуток від реалізації зменшився ще на 368 тис грн відносно його рівня у 2019 р. і склав 3255 тис грн. Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» по роках дослідження представимо на рисунку 2.3.

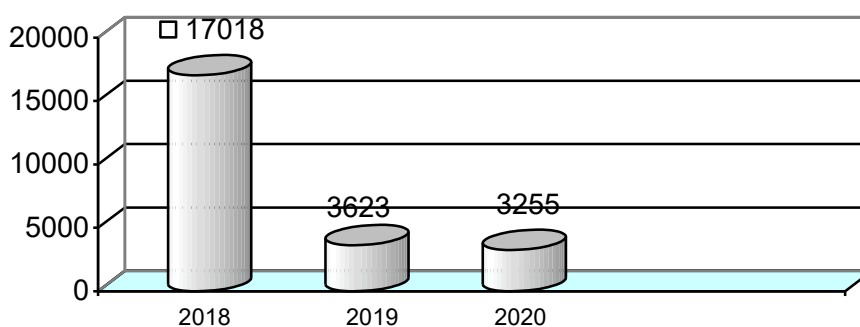


Рисунок 2.3 – Прибуток від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2018-2020 рр., тис грн

Затрати на одну гривню реалізованої продукції є високими, у 2018 р. вони становили 97 коп. У 2019-2020 рр. за умов зменшення доходу від реалізації та зменшення повної собівартості, але, відносно стабільних умовно постійних витрат, затрати на одну гривню реалізованої продукції зросли і склали 99 коп.

Рентабельність за досліджувані роки була найвищою у 2018 р. і становила 2,67 % рентабельність доходу; 2,74 % – рентабельність витрат. У 2019 р. при спадній динаміці доходу, повної собівартості та прибутку від реалізації, по останньому показнику спостерігаємо найнижче «просідання», тому рентабельність доходу та рентабельність витрат відносно показників 2018 р.

зменшилась; склала у 2019 р. 0,68 % та 0,69 % відповідно. Тенденція змін по аналізованих показниках у 2020 р. збереглася така ж, проте, в абсолютному вимірі вихідні показники до розрахунку рентабельності у 2020 р. відносно 2019 р. уже демонстрували такі суттєві відхилення як у 2019 р. відносно 2018 р. Тому, рентабельність доходу та рентабельність витрат у 2020 р. була близькою до рівня 2019 р., з погіршенням значення на 0,05 %.

Чисельність працюючих у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр. суттєво скоротилася. У 2019 р. середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 42 особи, а в 2020 р. – скоротилася на 28 осіб відносно чисельності 2019 р. і склала 556 осіб. Тобто, за досліджуваний нетривалий період скоротилася на 70 осіб.

Важливим показником роботи будь-якого підприємства є продуктивність праці працівників, яка показує результативність праці кожного, що виражається у доході від реалізації продукції, що припадає на одного працівника. У 2019 р. продуктивність праці працівників відносно її рівня у базовому 2018 р. зменшилася на 10,63%. У 2020 р. на тлі скорочення доходу від реалізації продукції та при зменшенні чисельності працюючих маємо трохи суттєвішу динаміку зменшення чисельності працівників, що обумовлює дещо вищий рівень продуктивності праці меншою чисельністю працівників. Відтак, продуктивність праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р. зросла на 1,41 % відносно її рівня у 2019 р.

Фонд оплати праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» попри скорочення чисельності працівників за досліджуваний період зростає. У 2019 р. фонд оплати праці працівників збільшився на 3060 тис грн відносно його значення у 2018 р., приріст фонду оплати праці склав 3,79 %; у 2020 р. – зріс на 1882 тис грн відносно його рівня у 2019 р., приріст фонду оплати праці склав 2,24 %. У розрахунку на одного працівника ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спостерігаємо таку ж динаміку.

Середньомісячна зарплата одного працюючого ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019 р. зросла на 11,25 % відносно базового періоду. У 2020

р. приріст середньомісячної зарплати працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» склав 7,40 % відносно рівня зарплати у 2019 р.; отже, середньомісячний розмір заробітної плати у 2020 р. становив 12851,47 грн. Зростання розміру оплати праці працівникам підприємства обумовлено як зростанням законодавчо визначеного рівня мінімальної оплати праці в Україні, так і реалізацією політики мотивування працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» до продуктивної діяльності та належного виконання покладених на них обов'язків. У той же час варто зазначити, що попри позитивний аспект зростання заробітної плати доцільно, щоб зростання продуктивності праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструвало таку ж або й вищу динаміку зростання.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» важливе значення мають засоби виробництва – знаряддя праці. Від рівня забезпеченості підприємства технікою, технологіями / знаряддями праці, їх структури і ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності підприємства.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період вартість основних засобів зменшилась із 263170 тис грн у 2018 р. до 252742 тис грн у 2020 р.

Фондовіддача за період 2018-2020 рр. не суттєво, але зменшилась.

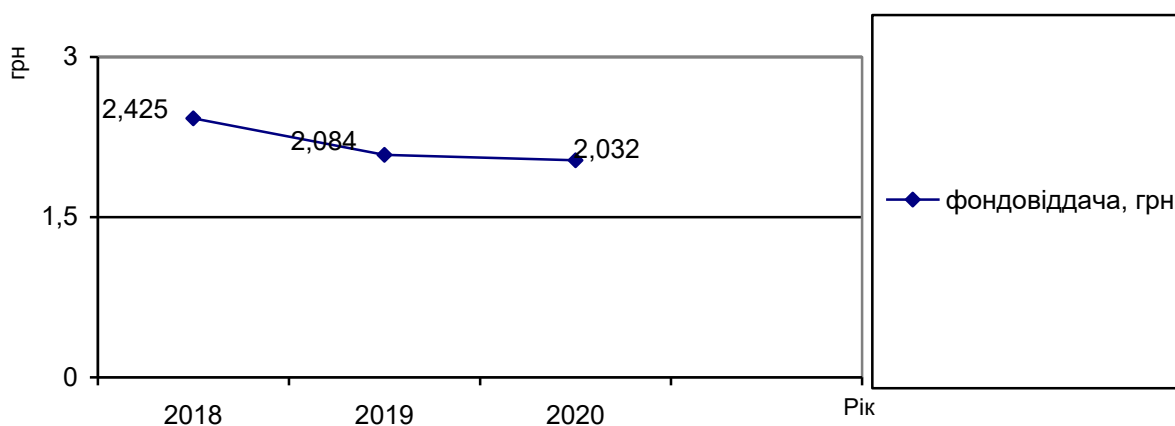


Рисунок 2.4 – Фондовіддача основних засобів  
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2018-2020 рр.

Проведемо факторний аналіз фондівдачі:

1. Вплив фондівдачі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на дохід від реалізації продукції:

2019 рік:  $(2,0841 - 2,42464) \times 263170 = -89624$  тис грн.

2020 рік:  $(2,0325 - 2,0841) \times 255290 = -13173$  тис грн.

2. Вплив вартості основних засобів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на дохід від реалізації продукції:

2019 рік:  $(255290 - 263170) \times 2,0841 = -16423$  тис грн.

2020 рік:  $(252742 - 255290) \times 2,0325 = -5178$  тис грн.

5178,81

3. Загальний вплив факторів:

2019 рік:  $ВП = -89624 + (-16423) = -106047$  тис грн.

2020 рік:  $ВП = -13173 + (-5178) = -18351$  тис грн.

Таким чином, факторний аналіз показав, що зменшення фондівдачі призвело до зменшення доходу від реалізації продукції на 89624 тис грн; зменшення вартості основних засобів призвело до зменшення доходу від реалізації продукції на 16423 тис грн. Сумарний вплив факторів обумовив зменшення доходу від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 106047 тис грн у 2019 р. відносно доходу 2018 р.

У 2020 р. зменшення фондівдачі обумовило зменшення доходу від реалізації продукції на 13173 тис грн; зменшення вартості основних засобів призвело до зменшення доходу від реалізації продукції на 5178 тис грн. Сумарний вплив факторів обумовив зменшення доходу від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р. на 18351 тис грн відносно показника 2019 р.

Фондоозброєність показує розмір основних засобів у розрахунку на одного працюючого на підприємстві. У 2019 р. фондоозброєність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зросла на 16,741 тис грн / особу відносно рівня фондоозброєності у 2018 р. У 2020 р. розмір основних засобів, що припадає на одного працюючого зріс на 17,431 тис грн відносно фондоозброєності 2019 р. і

склав 454,571 тис грн на особу. Зростання фондоозброєності працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» майже на 4 % у кожному із років обумовлене тим, що вартість основних засобів зменшувалась меншою мірою, ніж відбувалося скорочення чисельності працівників.

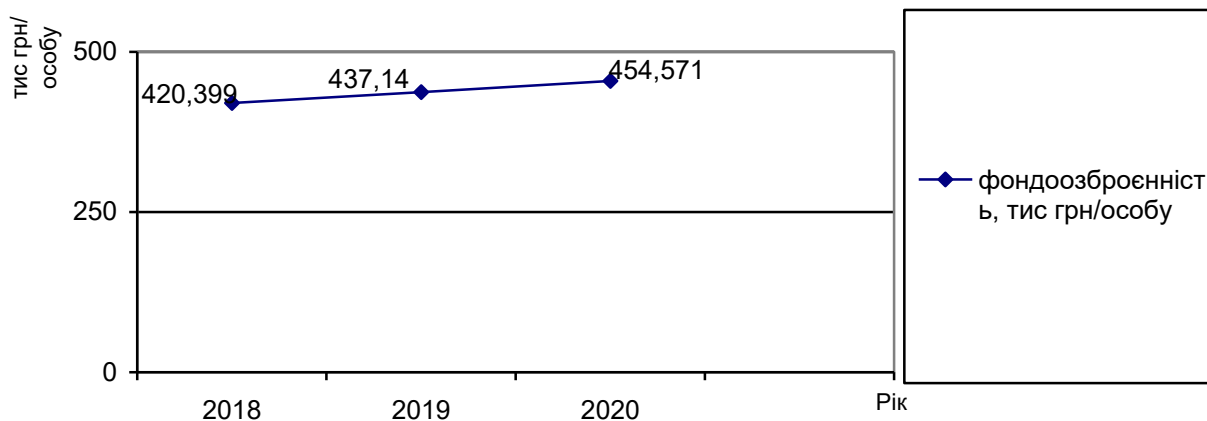


Рисунок 2.5– Рівень фондоозброєності працівників ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2018-2020 рр.

Також зазначимо, що кращих результатів досягають суб'єкти господарювання, які своєчасно технічно переозброюють виробництво; замість морально та фізично застарілої, впроваджують нову техніку, більш продуктивну. Важливе значення для ефективної та конкурентоспроможної роботи підприємства має використання новітніх технологій.

## 2.2 Аналіз трудових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Підприємство може ефективно працювати за умови, якщо воно має необхідний професійний і кваліфікаційний склад працівників, доцільну кадрову структуру. Усі працівники за характером виконуваної роботи розподіляються на такі категорії: робітники, керівники, спеціалісти і службовці.

До робітників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відносять тих працівників, які безпосередньо зайняті у процесі створення продукції, а також виконують допоміжні та обслуговуючі бізнес-процеси. Керівник ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також працівники які очолюють підрозділи, заступники по посадах, головні спеціалісти складають категорію підприємства – «керівники». Спеціалісти ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це працівники, які виконують економічні, інженерно-технічні і технологічні функції. Категорію службовців ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» формують працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації. Склад та структура кадрів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відображена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та структура працюючих на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник		Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)	
		2018	2019	2020	2019-2018	
					2020-2019	
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, у тому числі:	осіб	626	584	556	-42	-28
	%	100	100	100	-	-
- робітники	осіб	466	434	412	-32	-22
	%	74,44	74,32	74,10	-0,12	-0,22
- інші категорії працівників	осіб	160	150	144	-10	-6
	%	25,56	25,68	25,90	+0,12	+0,22

Чисельність працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за роки дослідження скоротилася у розрізі усіх категорій персоналу, а саме: чисельність робітників зменшилась на 32 особи у 2019 р. і на 22 особи у 2020 р. відносно

чисельності у попередніх роках. Чисельність інших категорії персоналу (керівників, фахівців, службовців) скоротилася на 10 осіб у 2019 р. і на 6 осіб у 2020 р. відносно чисельності попередніх років.

Структура кадрів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відносно стабільна. Чисельність робітників підприємства складає трохи більше 74 %, а чисельність інших категорій персоналу наближається до 26 %.

Інформація щодо руху кадрів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також розраховані показники оборотності кадрів відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка руху кадрів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	626	584	556	-42	-28
Кількість прийнятих на роботу, осіб	36	11	7	-25	-4
Кількість звільнених з роботи, осіб	62	53	35	-9	-18
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	62	53	35	-9	-18
Коефіцієнт обороту по прийому	0,057	0,019	0,013	-0,038	-0,006
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,099	0,091	0,063	-0,008	-0,028
Коефіцієнт плинності кадрів	0,099	0,091	0,063	-0,008	-0,028

Чисельність працівників підприємства змінюється під впливом різних обставин. Зазвичай, період розвитку будь-якого підприємства, нарощування обсягів його виробництва, розширення діяльності супроводжується збільшенням чисельності працівників. Протягом років дослідження ми

спостерігаємо протилежні тенденції. Зменшуються обсяги виробництва та реалізації продукції, скорочується чисельність працівників, що обумовлено зменшенням попиту на продукцію підприємства, у т. ч. через тенденції зменшення активності споживачів через COVID-19, а також відсутністю адекватної реакції на сильнішу позицію конкурентів. Також потрібно зазначити про природний рух кадрів на усіх підприємствах. Зокрема, працівники, які досягають пенсійного віку, виходять на пенсію. Проте, з огляду на оптимізацію кадрів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», кількість прийнятих працівників є меншою.

Результати розрахунків, які представлені у таблиці 2.4 свідчать про те, що за період 2018-2020 рр. на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» коефіцієнти обороту по прийому і по вибуттю дещо зменшились. Через скорочення чисельності працівників кількість новоприйнятих з року в рік зменшувалась. Коефіцієнт обороту по прийому кадрів є не високим. Звертаючи увагу на характеристику показника плинності кадрів зазначимо, що його велике значення може свідчити про негаразди у діяльності підприємства, про невідповідний рівень оплати праці виконуваній роботі, про складність психологічного клімату в колективі тощо. У теорії вважається, що рівень плинності кадрів, який не впливає істотно на результативність діяльності, коливається у межах 3-5%. Такий відсоток зазвичай здатний покривати ту частину звільнень, яка припадає на об'єктивні причини (досягнення працівниками пенсійного віку, призов на військову службу, звільнення за медичними показаннями та ін.) На практиці на рівень плинності ще впливає рівень конкурентоспроможності підприємства, особливості виробництва, сезонність діяльності та інші аспекти. На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» плинність кадрів у 2018-2019 рр. перевищувала 9 %; у 2020 р. скорочення чисельності уповільнилось, і плинність кадрів знаходилась на рівні 6,3 %.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зменшення чисельності обумовлене насамперед оптимізацією чисельності, приведенням її складу до кількості, яка необхідна для виконання завдань в умовах, що склалися

(виробництво продукції в обсягах, які здатне реалізовувати підприємство в теперішніх умовах господарювання та за теперішнього рівня організації виробництва).

При аналізі продуктивності праці працівників також важливо виявити резерви її підвищення, які можна впровадити при плануванні організаційно-технічних заходів по збільшенню обсягу виробництва продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» при оптимальних ресурсних можливостях, у т. ч. трудових. Тому важливо проаналізувати досягнутий рівень продуктивності праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», динаміку даного показника; аналіз використання працівниками підприємства робочого часу.

Таблиця 2.5 – Ефективність використання трудових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	638093	532046	513695	-106047	-18351
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	626	584	556	-42	-28
Кількість робочих днів, дні	250	250	251	-	1
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	-	-
Загальна кількість відпрацьованого часу: - людино-днів	156500	146000	139556	-10500	-6444
- людино-годин	1252000	1168000	1116448	-84000	-51552
Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис грн / особу	1019,318	911,037	923,912	-108,281	12,875
Середньоденний виробіток, грн/особу	4077,27	3644,15	3680,92	-433,12	36,77
Середньогодинний виробіток, грн/особу	509,66	455,52	460,12	-54,14	4,6

Результати розрахунків, які представлені у таблиці 2.5 свідчать про те, що середньорічна продуктивність праці одного працівника ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019 р. зменшилася на 108281 грн; у 2020 р. – зросла на 12875 грн відносно її рівня попереднього року. Середньоденний та середньогодинний виробіток на одного працівника демонструє таку ж динаміку; у цілому за період 2018-2020 рр. зменшився, проте, у 2020 р. відносно рівня 2019 р. виробіток на одного працюючого не суттєво, але збільшився.

Загальна кількість відпрацьованого часу працівниками ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом 2018-2020 рр. мала тенденцію до скорочення через меншу кількість працівників. Раціональне використання робочого часу на підприємстві передбачає забезпечення належного рівня організації його діяльності, ліквідацію необґрунтованих затрат робочого часу, ліквідацію простоїв і т. п.

Важливим у проведенні аналізу трудових ресурсів підприємства є також аналіз фонду заробітної плати працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також розмірів та динаміки середньої заробітної плати. Динаміка фонду оплати праці, розрахунки середньорічної та середньомісячної заробітної плати працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлена в таблиці 2.6.

Фонд оплати праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж 2018-2020 рр. зростає, а чисельність працівників підприємства скорочувалась, тому середньорічна зарплата одного працюючого ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» збільшувалась вищими темпами порівняно з фондом оплати праці. У 2019 р. приріст середньомісячної заробітної плати працівників склав 11,25 %, а у 2020 р. – 7,39 % відносно рівня заробітної плати у попередніх роках. Для наглядності розмір середньомісячної заробітної плати працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» подано також на рисунку 2.6.

Таблиця 2.6 – Рівень та динаміка оплати праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	626	584	556	-42	-28	93,29	95,21
Фонд оплати праці, тис грн	80803	83863	85745	3060	1882	103,79	102,24
Середньо-річна зарплата одного працюючого, грн	129078,3	143601,0	154217,6	14522,7	10616,6	111,25	107,39
Середньо-місячна зарплата одного працюючого, грн	10756,52	11966,75	12851,47	1210,23	884,72	111,25	107,39

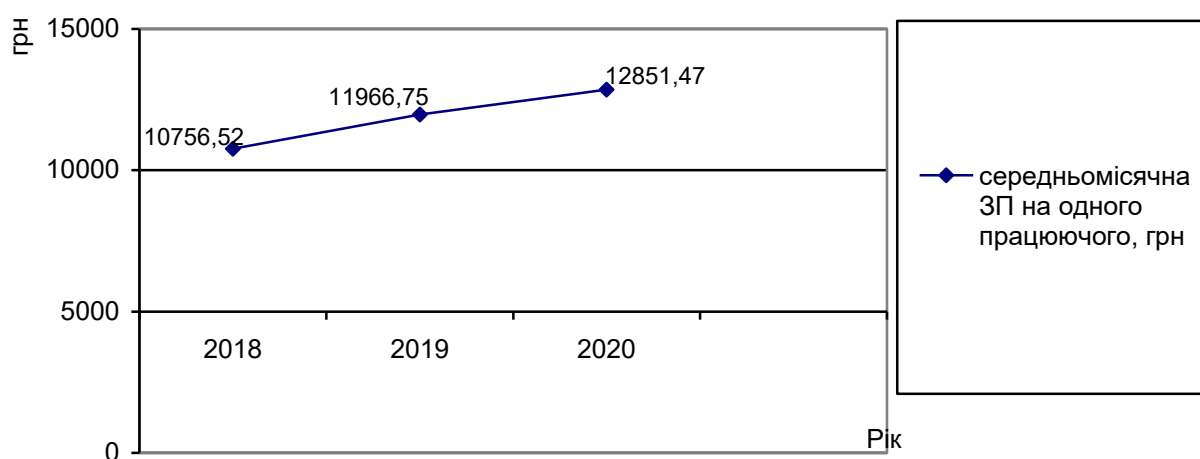


Рисунок 2.6 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», грн.

Підвищення ефективності використання кадрів на будь-якому підприємстві, у т. ч. й на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», досягається у результаті належної оплати праці, застосування різних методів мотивації трудової діяльності, підвищення кваліфікації робітників, реалізації принципу соціальної захищеності працівників і т. п. Зростання розміру оплати праці є позитивним аспектом діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проте, важливо також створити передумови зростання продуктивності праці.

### 2.3 Аналіз витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Надзвичайно важливим є належний рівень управління витратами підприємства та реалізація заходів щодо зменшення витрат. Управління витратами полягає як у визначенні величини собівартості продукції, так і у виявленні / аналізі процесів її формування. Собівартість продукції є одним з найважливіших показників ефективності виробництва, комплексно уособлює рівень використання усіх ресурсів підприємства, відображає використання виробничого потенціалу підприємства. Собівартість обумовлює конкурентоспроможність, адже є основою ціни продукції. Від рівня собівартості продукції залежать результати діяльності підприємств, фінансовий стан суб'єктів господарювання.

Проводячи аналіз рівня та динаміки собівартості продукції значну увагу приділяють її елементам. Елементи операційних витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено в таблиці 2.7, а розрахунки структури за елементами операційних витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.7 – Елементи операційних витрат та їх динаміка

Елементи витрат	Значення показника по роках, тис грн			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Матеріальні витрати	389244	357368	349912	-31876	-7456	91,81	97,91
Витрати на оплату праці	80803	83863	85745	3060	1882	103,79	102,24
Відрахування на соціальні заходи	17036	17534	18063	498	529	102,92	103,02
Амортизація	12943	11330	10328	-1613	-1002	87,54	91,16
Інші операційні витрати	129250	42314	43843	-86936	1529	32,74	103,61
Разом	629176	512409	507891	-116867	-4518	81,43	99,12

Таблиця 2.8 – Склад та структура операційних витрат

Елементи витрат	Значення показника по роках, тис грн			Структура витрат, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Матеріальні витрати	389244	357368	349912	61,85	69,74	68,90
Витрати на оплату праці	80803	83863	85745	12,84	16,37	16,88
Відрахування на соціальні заходи	17036	17534	18063	2,71	3,42	3,56
Амортизація	12943	11330	10328	2,06	2,21	2,03
Інші операційні витрати	129250	42314	43843	20,54	8,26	8,63
Разом	629176	512409	507891	100	100	100

Дані таблиці 2.7 свідчать, що матеріальні витрати ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж 2018-2020 рр. скорочувались відносно попередніх років (у 2019 р. на 8,19 %, у 2020 р. на 2,09 %), що обумовлено зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства. Проте, матеріальні витрати займають найбільшу частку у структурі операційних витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (таблиця 2.8). До того ж, їх частка у загальній сумі

операційних витрат зросла у 2019 р. до рівня 69,74 % відносно їх частки у 2018 р. – 61,85 %. У 2020 р. частка матеріальних витрат несуттєво скоротилася відносно частки у 2019 р., та склала 68,90 %. Амортизація основних засобів також скорочувалась (у 2019 р. на 13,46 %, у 2020 р. на 8,84 % відносно попередніх періодів), адже вартість основних засобів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зменшувалась впродовж досліджуваних років. Частка амортизаційних відрахувань у загальній сумі операційних витрат є незначною, у 2018 р. – 2,06 %; у 2019 р. – 2,21 %, у 2020 р. скоротилась до 2,03 %. Витрати на оплату праці та, відповідно, відрахування на соціальні заходи зростали в діапазоні 2-майже 4 %. Частка витрат на оплату праці зросла з 12,84 % у 2018 р. до 16,88 % у 2020 р. Відносно динаміки операційних витрат спостерігаємо суттєві зміни. У 2019 р. їх розмір скоротився на 86936 тис грн, більше ніж у три рази від їх рівня у 2018 р. У 2020 р. операційні відносно 2019 р. зросли на 3,61 %, і склали 43843 тис грн.

Частка інших операційних витрат у 2018 р. була суттєвою (20,54 %), у 2019 р. суттєво скоротилася, до рівня 8,26 % від загальної суми операційних витрат; у 2020 р. – 8,63 %. До інших витрат операційної діяльності належать: витрати на дослідження й розробки; собівартість реалізованої іноземної валюти; собівартість реалізованих виробничих запасів; сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів; втрати від операційної курсової різниці; втрати від знецінення запасів; брак та втрати від псування цінностей; визнані штрафи, пені та неустойки; витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення; інші витрати операційної діяльності.

Структура операційних витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для наглядності наведена на рисунку 2.7.

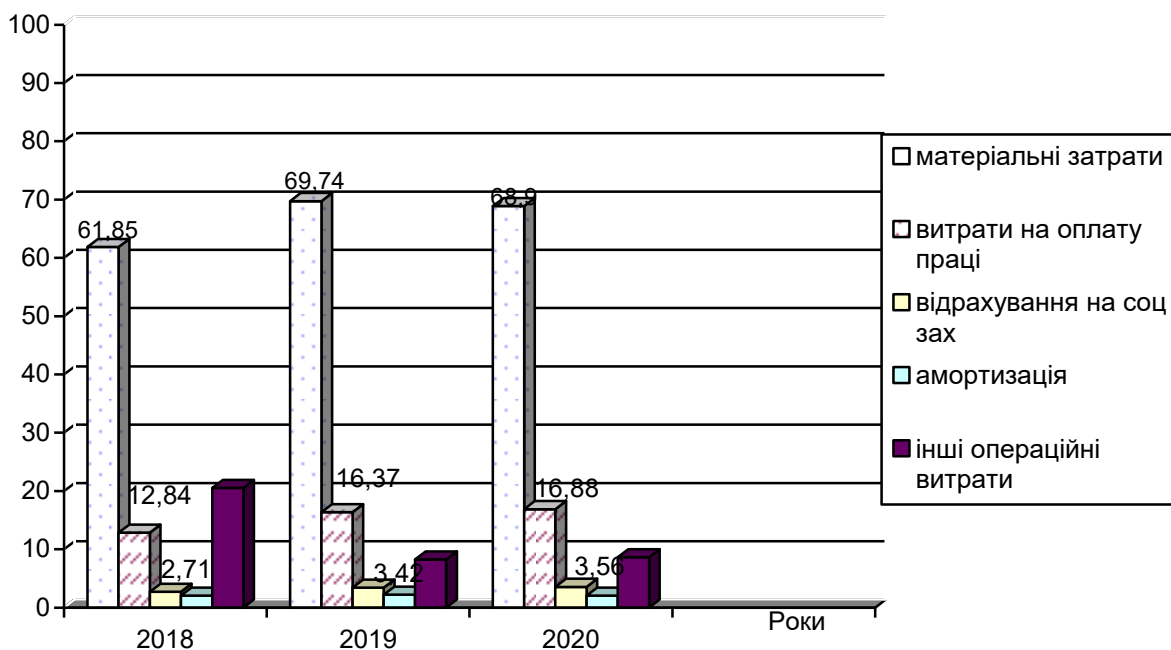


Рисунок 2.7 – Структура операційних витрат  
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

Аналіз собівартості продукції дозволяє оцінити можливості та резерви зниження собівартості продукції та витрат на одну гривню виробництва і реалізації продукції. Витрати на одну гривню від реалізації продукції представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз витрат на одну гривню реалізованої продукції

Показник	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	638093	532046	513695	-106047	-18351
Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	621075	528423	510440	-92652	-17983
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн	0,973	0,993	0,994	0,02	0,001

Аналізуючи витрати на одну гривню від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» бачимо, що вони є відносно стабільними, але досить високими; у 2018 р. витрати на одну гривню реалізації склали 97 коп, у 2019-2020 рр. уже наближаються до гривні (99 коп), що ставить під загрозу у подальшому забезпечення рентабельного виробництва.

Підприємство працює у сегменті діяльності, якому притаманний високий рівень конкуренції, високий рівень насиченості ринку аналогічними товарами великої кількості виробників. Тому, визначаючи резерви зниження собівартості продукції, важливо, щоб особлива увага приділялась належному рівню виконання основних функцій підприємства.

#### 2.4 Фінансовий аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Кінцевий результат роботи підприємств оцінюється рівнем ефективності – обсягом одержаного прибутку в абсолютному вимірі та відносним показником ефективності діяльності – рентабельністю.

Прибуток підприємства є кінцевим результатом виробничо-фінансової діяльності і певною мірою може характеризувати ефективність використання підприємством протягом досліджуваного періоду наданих у його розпорядження ресурсів. У результаті своєї діяльності підприємство має прибуток або збиток (фінансовий результат), який відображається у звіті про фінансові результати.

Фінансові результати ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведені в таблиці 2.10.

Аналізуючи дані таблиці 2.10 бачимо, що валовий прибуток у 2019 р. скоротився на 85832 тис грн відносно базового 2018 р., що обумовлено суттєвим скороченням доходу від реалізації продукції та меншою мірою скороченням собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 2.10 – Формування прибутку підприємства

Показник	Значення показника по роках, тис грн			Відхилення, (+,-)	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	638093	532046	513695	-106047	-18351
Собівартість реалізованої продукції	450538	430323	409856	-20215	-20467
Валовий прибуток	187555	101723	103839	-85832	2116
Інші операційні доходи	37685	23178	32021	-14507	-8843
Адміністративні витрати	28636	27669	28194	-967	525
Витрати на збут	141901	70431	72390	-71470	1959
Інші операційні витрати	40163	28290	35683	-11873	7393
Фінансовий результат від операційної діяльності	+14540	-1489	-407	-16029	1082
Інші фінансові доходи	66	6	2	-60	-4
Фінансові витрати	-	-	-	-	-
Інші доходи	381	5102	1707	4721	-3395
Інші витрати	31	714	62	683	-652
Фінансовий результат до оподаткування	14956	2905	1240	-12051	-1665
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2820	756	392	-2064	-364
Чистий фінансовий результат (прибуток)	12136	2149	848	-9987	-1301

У 2020 р. чистий дохід зменшився, але уже не так суттєво відносно його рівня у 2019 р., тому ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» отримало приріс валового прибутку в розмірі 2116 тис грн відносно його рівня у 2019 р.

Такі ж тенденції відносно адміністративних витрат і витрат на збут продукції та інших операційних витрат (досить різке скорочення у 2019 р. відносно їх рівня у 2018 р. та відносно несуттєве зростання у 2020 р. відносно їх рівня у 2019 р.).

Різке погіршення спостерігаємо відносно фінансового результату від операційної діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019 р., проте у 2020 р. підприємству вдалося скоротити збиток до 407 тис грн. До того ж, отримавши інші фінансові доходи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж 2018-2020 рр. суттєво погіршивши результати діяльності, все ж закінчило 2020 р. з чистим прибутком у розмірі 848 тис грн. Розмір чистого прибутку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проілюстровано на рисунку 2.8.

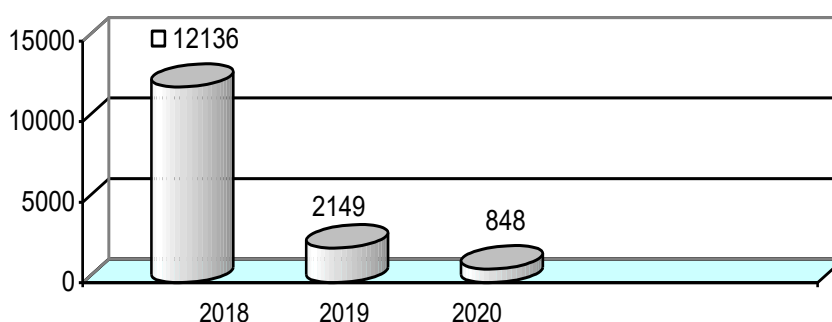


Рисунок 2.8 – Чистий прибуток ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тис грн.

Прибуток підприємства, хоч і є результатом господарської діяльності, сам по собі не характеризує міру ефективності діяльності та ступінь використання засобів. Тому, для більш повної оцінки роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» застосовують відносний показник ефективності діяльності – рентабельність. Рентабельність характеризує ефективність функціонування підприємства у цілому, прибутковість різних напрямків діяльності – виробничої, підприємницької та інвестиційної. Показники рентабельності такі:

- 1) характеризують рентабельність діяльності підприємства;
- 2) характеризують рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг;
- 3) характеризують рентабельність продажів (доходу), який показує, скільки прибутку припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Представимо результати розрахунків рентабельності підприємства у 2018-2020 рр. у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Рентабельність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення показника по роках			Відхилення, (+, -)	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	638093	532046	513695	-106047	-18351
Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	621075	528423	510440	-92652	-17983
Власний капітал, тис грн	200930	203079	203927	2149	848
Прибуток від реалізації продукції, тис грн	17018	3623	3255	13395	-368
Чистий прибуток, тис. грн	12136	2149	848	-9987	-1301
Рентабельність доходу, %	2,67	0,68	0,63	-1,99	-0,05
Рентабельність витрат, %	2,74	0,69	0,64	-2,05	-0,05
Рентабельність капіталу, %	8,47	1,78	1,60	-6,69	-0,18
Рентабельність капіталу за чистим прибутком, %	6,40	1,06	0,42	-5,34	-0,64

Результати діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2020 рр погіршилися; низька рентабельність свідчить про необхідність здійснення кардинальних заходів, направлених на покращення результатів діяльності. Рентабельність доходу та рентабельність витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проілюстровано на рисунку 2.9.

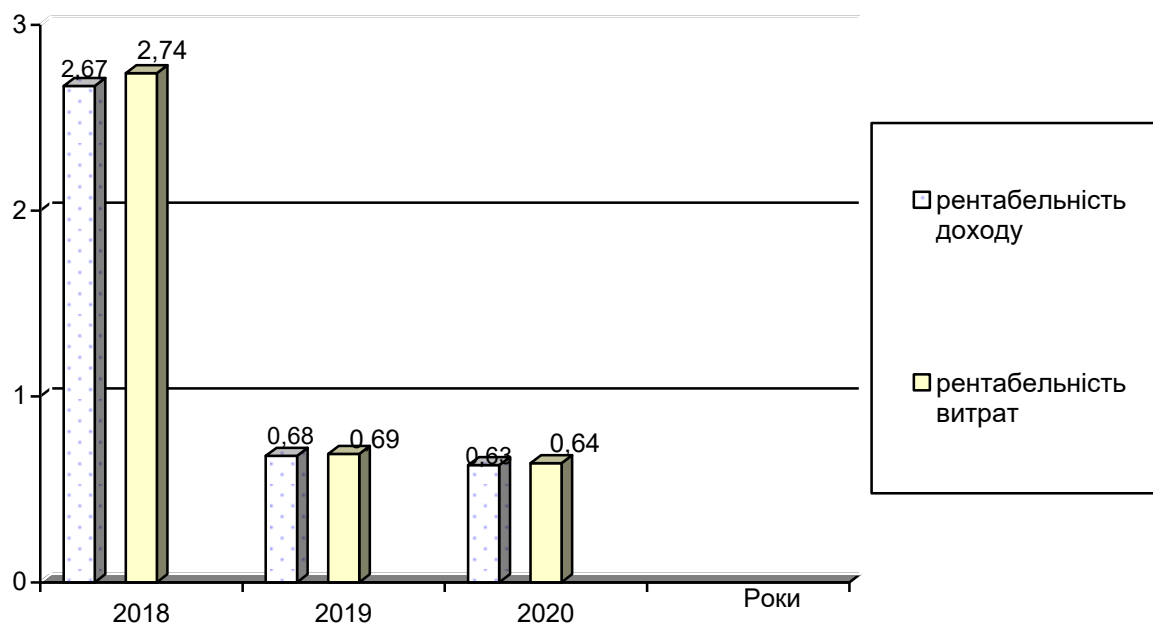


Рисунок 2.9 – Рентабельність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

Необхідною умовою діяльності підприємств є сталий фінансовий стан. Від цього залежить своєчасність і повнота погашення його зобов'язань щодо оплати праці, розрахунків з бюджетом, банками та постачальниками. Склад і динаміку дебіторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р. представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Склад і динаміка дебіторської заборгованості у 2020 р.

Показник	Сума, тис грн		Абсолютне відхилення, (+, -)	Динаміка, %
	на початок року	на кінець року		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	21566	15821	-5745	73,36
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1271	1088	-183	85,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	56802	75230	18428	132,44
Інша поточна дебіторська заборгованість	2229	2605	376	116,87
Всього	81868	94744	12876	115,99

Інформація щодо поточної кредиторської заборгованості відображена у таблиці 2.13. Аналізуючи фінансовий стан ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можемо відзначити, що у розрізі видів дебіторської заборгованості та кредиторських зобов'язань тенденції різні, але його дебіторська так і кредиторська заборгованість в цілому на кінець 2020 р. зросла на 15,99 % у порівнянні з початком 2020 р. (таблиця 2.12 та таблиця 2.13). Довгострокових кредиторських зобов'язань ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не має.

Таблиця 2.13 – Склад і динаміка кредиторської заборгованості у 2020 р.

Показник	Сума, тис грн		Абсолютне відхилення, (+, -)	Динаміка, %
	на початок року	на кінець року		
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями: - за продукцію, товари, роботи, послуги	1465	2518	1053	171,88
- за розрахунками з бюджетом	3836	5194	1358	135,40
- за розрахунками із страхування	672	804	132	119,64
- за розрахунками з оплати праці	2878	3029	151	105,25
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	9378	4163	-5215	44,39
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	273	5230	4957	1915,75
Поточні зобов'язання	630	680	50	107,94
Інша поточні зобов'язання	13751	12661	-1090	92,07
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	32883	34279	1396	104,25

У ході аналізу доцільно зіставити суми дебіторської та кредиторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». З одного боку, якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, то це є свідченням того, що підприємство тимчасово залучає в оборот засобів більше, ніж відволікає з обороту; таке перевищення може позитивно впливати на фінансовий стан. З бухгалтерської точки зору кредиторську заборгованість доцільно погашати незалежно від стану дебіторської заборгованості. Неконтрольоване та суттєве збільшення або зменшення дебіторської над кредиторською заборгованістю (і

навпаки) може призвести до негативних наслідків для фінансового стану підприємства. Зменшення дебіторської заборгованості по відношенню до суми кредиторської заборгованості імовірно через зменшення кількості покупців (погіршення стосунків з клієнтами), а збільшення дебіторської заборгованості відносно кредиторської може свідчити про неплатоспроможність покупців / клієнтів підприємства або «відкладену» оплату / оплату продукції по факту продажів у магазинах. Дані таблиць 2.12 і 2.13 якраз свідчать про перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською як на початок, так і на кінець 2020 р.

Для оцінювання рівня ліквідності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (тобто спроможності перетворювати свої активи на гроші для покриття усіх необхідних платежів) необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Активи та пасиви ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у розрізі груп відобразимо у таблицях 2.14 і 2.15.

Таблиця 2.14 – Актив балансу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р.

Актив	Балансова вартість, тис грн			Структура, % до балансу		
	на початок року	на кінець року	відхилення, (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилення, (+,-)
А4 – важколіквідні активи (необоротні активи)	76335	70731	-5604	32,35	29,70	-2,65
А3 – повільноліквідні активи (запаси, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	76304	70723	-5581	32,34	29,69	-2,65
А2 – швидколіквідні активи (дебіторська заборгованість)	81868	94744	12876	34,69	39,77	5,08
А1 – високоліквідні активи (кошти й поточні фінансові інвестиції)	1455	2008	553	0,62	0,84	0,22
Баланс	235962	238206	2244	100	100	-

Таблиця 2.15 – Пасив балансу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р.

Пасив	Балансова вартість, тис грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)
П4 – постійні пасиви (власний капітал, поточні забезпечення)	203709	204607	898	86,33	85,89	-0,44
П3 – довгострокові пасиви (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	-	-	-	-	-	-
П2 – короткострокові пасиви (короткострокові кредити банків)	1465	2518	1053	0,62	1,06	0,44
П1 – найтерміновіші пасиви (поточна кредиторська заборгованість)	30788	31081	293	13,05	13,05	-
Баланс	235962	238206	2244	100	100	-

Для визначення ліквідності балансу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно порівняти підсумки за кожною групою активів і пасивів балансу. Баланс буде абсолютно ліквідним, якщо задовольнятиме такі умови:  $A1 \geq P1$ ;  $A2 \geq P2$ ;  $A3 \geq P3$ ;  $A4 \leq P4$ . Дотримання перших трьох співвідношень ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» свідчатиме, що поточні активи перевищують зобов'язання підприємства, а четверте співвідношення ( $A4 \leq P4$ ) показує наявність у підприємства власного оборотного капіталу.

Аналізуючи групи активів та пасивів, які відображені у таблицях 2.14 і 2.15 ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на початок і на кінець 2020 р. бачимо, що  $A1 < P1$  на початок і на кінець 2020 р., тобто не виконується перша умова (співвідношення), що свідчить про неліквідність балансу. Високоліквідні активи ( $A1$ ) не покривають найтерміновіші пасиви ( $P1$ ). Варто відзначити, що

відсутність у достатній мірі засобів по групі активів (A1) не компенсується надлишком у іншій групі (наприклад, із групи активів A2), адже у реальній ситуації менш ліквідні активи не можуть замінити більш ліквідні.

Решта співвідношень свідчать про наявність оборотних активів у такому обсязі, який дозволяє ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» підтримувати певну фінансову стійкість.

Ліквідність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» визначається шляхом розрахунку фінансових коефіцієнтів:

1) коефіцієнт покриття / поточної ліквідності (дані балансу: рядок 1195 / рядок 1695 балансу);

2) коефіцієнт швидкої ліквідності (дані балансу: рядок (1195-1100) / рядок 1695);

3) коефіцієнт абсолютної ліквідності (дані балансу: рядок 1160+1165 / рядок 1695).

Результати розрахунків представимо у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники платоспроможності організації

Коефіцієнт	Нормативне значення (діапазон)	Розраховані значення за даними 2020 р	
		На кінець року	На кінець року
Покриття	1-2	4,85	4,88
Швидкої ліквідності	0,6-1	2,64	2,82
Абсолютної ліквідності	0,2-0,6	0,04	0,06

Сприятливі значення коефіцієнтів ліквідності можуть варіювати залежно від галузевої приналежності підприємств. У процесі аналізу доцільно враховувати характеристики операційного грошового потоку. Зокрема, структура позикових коштів суб'єктів господарювання сфери торгівлі і послуг характеризується вищою питомою вагою короткострокових позик, тому, норма коефіцієнта покриття для підприємств торгівлі може бути й нижче одиниці. На промислових підприємствах великий обсяг запасів і незавершеного виробництва, значна тривалість виробничого циклу. Тому, для цих підприємств

значення коефіцієнта може перевищувати 2 або навіть 3. На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спостерігаємо суттєве перевищення коефіцієнта покриття, наближається до 5, проте, значення коефіцієнта покриття є стабільним на початок і на кінець року, що є важливою умовою (дотримання стабільності), що є позитивним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є індикатором можливості погасити поточні зобов'язання під час виникнення критичної ситуації. Важливо порівняти коефіцієнти покриття і швидкої ліквідності. Суттєво нижчі значення коефіцієнта швидкої ліквідності відносно коефіцієнта покриття свідчать про значну залежність підприємства від запасів. Проте, і в даному разі необхідно враховувати особливості сфери діяльності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт критичної оцінки) відображає здатність покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями. Немає єдиної думки щодо його нормативних значень. Але, значення коефіцієнта нижче 0,2 свідчить про неадекватність управління дебіторською заборгованістю і недостатність поточних (оборотних) активів з погляду ліквідності. На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спостерігаємо якраз таку проблему, оскільки коефіцієнт є значно нижчим нормативного діапазону. Водночас, перевищення коефіцієнта за одиницю буде сигналізувати про неефективне управління вільними готівковими коштами.

Проведена фінансова діагностика є основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення результатів діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

#### 3.1 Прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Іноземний досвід діяльності суб'єктів господарювання показує, що спрогнозувати банкрутство можна за 1,5-2 роки до появи ознак банкрутства. Причини банкрутства підприємства можна поділити на дві групи: 1) зовнішні, які важко прогнозовані; 2) внутрішні, які залежать від форм, методів і організації роботи самого підприємства. Наслідком одночасного впливу всіх негативних факторів є банкрутство.

Z-аналіз Альтмана побудований за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу дозволяє в наближенні розпізнати господарюючі суб'єкти на потенційних банкрутів і фінансово стійких.

Індекс Альтмана представляє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати роботи за попередні періоди.

Розраховується індекс Альтмана за формулою:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5 \quad (3.1)$$

де,  $K_1$  – відношення оборотного капіталу до суми активів;

$K_2$  – відношення прибутку від реалізації до суми активів;

$K_3$  – відношення операційного прибутку до суми активів;

$K_4$  – відношення ринкової вартості акцій до заборгованості підприємства;

$K_5$  – відношення виручки від реалізації до суми активів.

Для розрахунку індексу Альтмана необхідні дані зведемо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані підприємства для розрахунку індекса Альтмана

Показники	Значення показників, тис грн	
	2019 р.	2020 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	532046	513695
2. Оборотні активи	159627	167475
3. Сума активів (необоротні і оборотні)	235962	238206
4. Прибуток від реалізації	3623	3255
5. Операційний прибуток	-1489	-407
6. Ринкова вартість акцій	-	-
7. Заборгованість	32883	34279

Результати розрахунків коефіцієнтів та індекса Альтмана у 2019 р. та 2020 р. представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати розрахунків індекса Альтмана

Показник	Значення показника по роках	
	2019	2020
K1 – відношення оборотного капіталу до суми активів	0,67	0,70
K2 – відношення прибутку від реалізації до суми активів	0,015	0,014
K3 – відношення операційного прибутку до суми активів	-0,006	-0,002
K4 – відношення ринкової вартості акцій до заборгованості підприємства	-	-
K5 – відношення виручки від реалізації до суми активів	2,25	2,15
$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5$	3,055	3,009

Результати розрахунків по моделі Альтмана / узагальнюючий розрахований показник може бути в межах [-14,+22]. При цьому, якщо індекс більший 3,0 – підприємства потрапляють до фінансово стійких. Якщо індекс Альтмана менший 1,8 – це фінансово нестійкі підприємства, їм загрожує банкрутство (ймовірність настання банкрутства оцінюється вище 80 %). Значення індекса Альтмана в межах 1,81-2,7 свідчить про високу ймовірність (40-50 %) настання банкрутства; значення індекса Альтмана в діапазоні 2,71-

2,99 також є свідченням того, що підприємства знаходяться у зоні загроз (імовірність банкрутства оцінюється нарівні 15-20 %), і необхідно вжити заходи щодо покращення результатів діяльності, попередження банкрутства.

Результати розрахунків, які представлені у таблиці 3.2 свідчать, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» по розрахованому узагальнюючому показнику Альтмана у 2019 та 2020 рр. перебуває у зоні фінансової стійкості, проте, значення індекса Альтмана на межі переходу в діапазон загроз імовірного банкрутства, до того ж, у 2020 р. значення індекса свідчить про погіршення прогнозу фінансової стійкості підприємства. Індекс Альтмана зменшився на 0,1 пункт, що сигналізує про необхідність запровадження дієвих заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення фінансового стану та унеможливлення банкрутства.

Міністерство економіки України [12] для оцінювання фінансового стану вітчизняних підприємств пропонує використовувати коефіцієнт Бівера.

Коефіцієнт Бівера ( $K_{\text{Бівера}}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{\text{Бівера}} = (\text{ЧП} - \text{А}) / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) \quad (3.2)$$

де, ЧП – чистий прибуток;

А – нарахована амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Для розрахунку коефіцієнта Бівера вихідні дані зведемо в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані підприємства для розрахунку коефіцієнта Бівера

Показники	Значення показників по роках, тис грн	
	2019	2020
1. Чистий прибуток	2149	848
2. Нарахована амортизація	11330	10328
3. Довгострокові зобов'язання	0	0
4. Поточні зобов'язання	32883	34279

Розрахунки коефіцієнта Бівера:

$$\text{У 2019 р: } K_{\text{Бівера}} = (\text{ЧП} - \text{А}) / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) = (2149 + 11330) / 32883 = 0,41.$$

$$\text{У 2020 р: } K_{\text{Бівера}} = (\text{ЧП} - \text{А}) / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) = (848 + 10328) / 34279 = 0,33.$$

Згідно методики Бівера, якщо значення коефіцієнта перевищує 0,4 ( $K_{\text{Бівера}} > 0,4$ ), то підприємству банкрутство не загрожує. Якщо впродовж тривалого періоду значення коефіцієнта менше 0,2 ( $K_{\text{Бівера}} < 0,2$ ) – це свідчить про незадовільну структуру балансу.

Результати розрахунків коефіцієнта Бівера за даними 2019 та 2020 рр. свідчать про погіршення структури балансу. Тобто, ми отримали результати за двома методиками, які дають підстави стверджувати про негативний прогноз фінансово-економічного стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Для уникнення негативних наслідків необхідно реалізовувати ефективну систему дій.

### 3.2 Ключові аспекти формування стратегічного плану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

З огляду на погіршення результатів підприємства та прогноз фінансово-економічного стану на основі моделі Альтмана та за коефіцієнтом Бівера ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» повинно ретельно аналізувати параметри зовнішнього середовища, постачальників сировини, асортимент продукції, ринки збуту, чітко визначати довгострокові цілі і стратегію їх досягнення.

У процесі формування стратегічного плану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно:

- визначити домінуючий мотив планування; необхідно чітко визначити головні цілі та підцілі, завдання підприємства. Це основа побудови стратегії підприємства;

- оцінити зовнішнє середовища. Дослідити виклики та загрози; оцінити вплив чинників (економічних, техніко-технологічних, політико-правових та ін.). Дослідити позиції конкурентів, їх сильні та слабкі сторони;

- проаналізувати внутрішнє середовище; сильні та слабкі сторони ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»; ресурси (наявність техніки, технологій, трудових ресурсів, їх кваліфікаційний рівень тощо); оцінити організаційну структуру та культури підприємству. Аналіз існуючого стану діяльності підприємства, інформація щодо можливостей є основою для формування стратегії.

Алгоритм стратегічного планування розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представимо на рисунку 3.1.

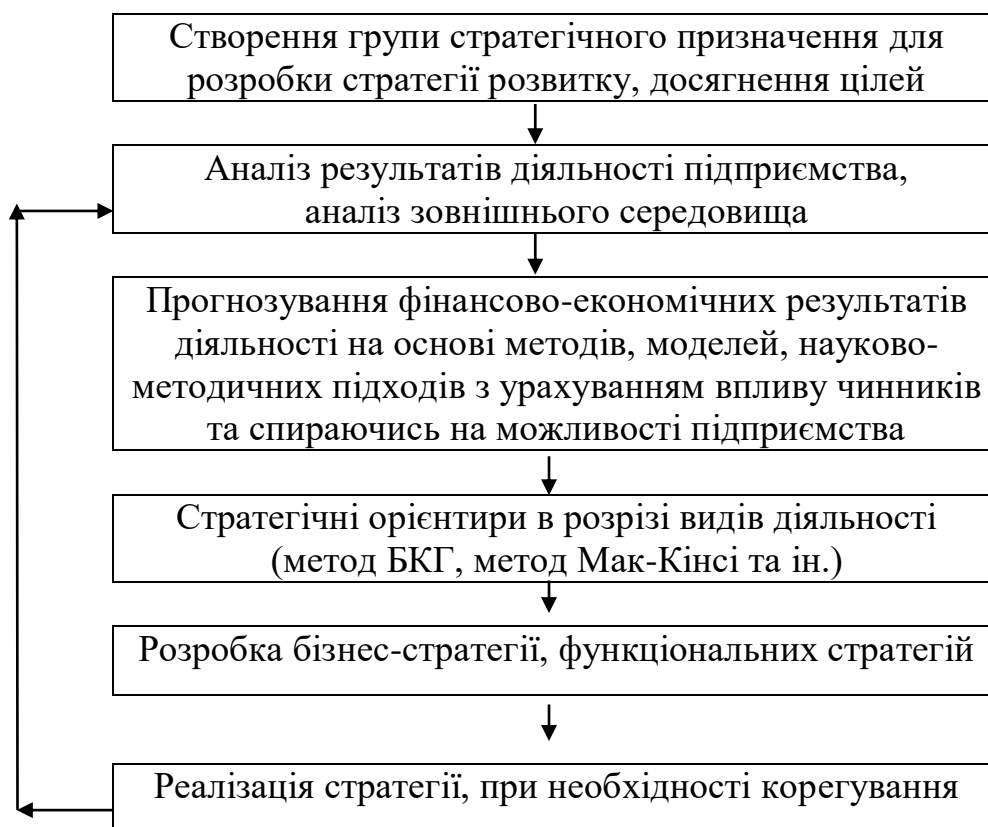


Рисунок 3.1 – Алгоритм формування та реалізації стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Спираючись на проведений аналіз, на дослідження ринку, на існуючі та потенційні можливості з огляду на визначені цілі необхідно розробити

стратегію розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яка виведе підприємство на якісно новий рівень. Сформовану стратегію необхідно перевірити на відповідність сформульованим цілям; на досяжність виконання планів (чи завищені цілі або, навпаки, занижені цілі через, наприклад, не врахування суттєвих потенційних можливостей посилення роботи підприємства). При потребі, необхідно корегувати стратегічний план.

Стратегія для забезпечення її ефективної реалізації також потребує вірного розділення обов'язків та відповідальності. Такий розподіл повноважень, відповідальності за окремими проєктами, видами завдань убезпечить від імовірних конфліктів у процесі реалізації стратегії, сприятиме її ефективній реалізації.

Процес стратегічного планування розвитку починається з організаційних аспектів. Організаційний етап передбачає визначення кола осіб, відповідальних за розробку стратегії, встановлення їх повноважень і функцій, а також окреслення часових рамок виконання кожного з етапів розробки стратегії. Професійність та відповідальність конкретних осіб – розробників стратегії є надзвичайно важливою умовою розробки дієвої стратегії саме для ефективної її реалізації.

Підготовка формального документу, аналог якого можна «підглядіти» в інтернеті чи скопіювати в інших розробників для інших територій – це намагання «вдягнути костюм не свого розміру». Намагання реалізувати стратегію розвитку, яка не підкріплена базовими умовами для забезпечення такого розвитку обумовить потреби в різного роду ресурсах, засобах реалізації тощо, які можуть бути непосильними для даного суб'єкта бізнесу / території або, навпаки, неврахування сильних можливостей суб'єкта господарювання / територій є «розгубленням» потенціалу. Тому, одним із базових етапів у процесі розробки стратегії розвитку суб'єкта господарювання є аналіз фактичного стану справ, оцінка умов функціонування та окреслення потенціалу розвитку. Базою для оцінювання стану, як правило, виступають чинники середовища розвитку та чинники ресурсів розвитку. До першої групи чинників

належать такі, що впливають на розвиток, але знаходяться поза сферою прямого управління суб'єкта господарювання. Ресурси розвитку є безпосередньо об'єктами сфери прямого впливу суб'єкта діяльності. Для оцінювання розвитку необхідно зібрати та проаналізувати максимально можливий масив даних. Отримана інформація має бути основою для прийняття рішень щодо максимально можливого врахування потенціалу, щодо врахування існуючих можливостей (наприклад, наявних ресурсних) реалізації програм та проектів в певних сферах діяльності. Також важливо при аналізі умов розвитку враховувати інформацію не тільки ту, яка може бути формалізована (оцінена) кількісно, але й якісні характеристики. Досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання може відбуватися різними шляхами, за різних технологій та механізмів реалізації. Тому важливим етапом в процесі розробки стратегії є прогнозування та вибір на його основі оптимального варіанту стратегічного розвитку (див. детальніше у публікації [32]).

Важливо зазначити, що система планів/проектів, стратегія діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» повинна забезпечувати інноваційність розвитку підприємства. «В інвестиційно-інноваційній політиці суб'єкти господарювання різних рівнів повинні спиратися (використовувати) інструменти стратегічного менеджменту, які можна розглядати як набір взаємопов'язаних компонентів, таких як мета, аналіз обмежень, інструментарій досягнення цілей, що обумовить одержання очікуваних результатів від інвестиційно-інноваційної діяльності»; важливість інновацій та необхідність взаємоузгоденості інвестиційно-інноваційних процесів детальніше описано у публікаціях [8; 9].

Важливими складовими у системі ефективного стратегічного планування має обізнаність та вміле використання нормативно-правового, організаційно-економічного та інформаційного забезпечення. Інформаційне забезпечення будь-якого підприємства є основою прийняття усіх управлінських рішень. Тому, достовірність, повнота інформації має бути забезпечена. Адже, наприклад, викривлення інформації або недостатній рівень її повноти становить загрозу для

формування оптимального плану / стратегії розвитку. Тобто, з самого початку можуть бути «закладені» (покладені в основу розробки плану) недостовірні дані про певні параметри зовнішнього чи внутрішнього середовища, що в подальшому потребуватиме часу і ресурсів на виправлення/корегування або й може принести суттєві проблеми/збитки для підприємств. Складові елементи системи стратегічного планування та забезпечення розвитку підприємства представимо на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Складові елементи у системі стратегічного планування та забезпечення розвитку підприємства.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно дотримуватись чинного законодавства, а також в контексті належної реалізації нормативно-правового

аспекту приділяти велику увагу укладанню угод як на сировину, так і на збут готової продукції. З огляду на падіння доходів від реалізації продукції, вважаємо, що можливості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не реалізуються повною мірою через упущення у сфері укладання договорів.

Також вдосконалення діяльності підприємства має базуватися / спиратися на ефективні методи роботи; необхідно належну увагу приділити маркетинговому комплексу 4P – товарній політиці, ціновій, політиці розподілу та політиці просування.

### 3.3 Кейсовий підхід до управління підприємством (бізнес-процесами) у кризових ситуаціях

Аналіз результатів діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» засвідчив про необхідність дієвих управлінських рішень, направлених на вирішення проблем, які «виливаються» у зменшенні прибутку, зниженні рентабельності, скороченні працівників. Запас «міцності» з кожним роком скорочується, тому пропонуємо ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» застосовувати ситуаційний / кейсовий підхід до управління, який має бути не лише набором конкретних дій, направлених на вирішення конкретних ситуацій/проблем, але й способом мислення.

Підхід передбачає ухвалення оптимального рішення залежно від співвідношення вхідних умов / чинників. Процесний і системний підходи в управлінні ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» пропонуємо застосовувати у планомірно розмірній управлінській діяльності. Ситуаційний підхід пропонуємо використовувати у нестандартних і непередбачених ситуаціях, але важливим є вірний / адекватний ситуації вибір засобів досягнення цілей підприємства та вирішення проблемної ситуації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин.

Доцільно виділити складові, які необхідно здійснювати, щоб ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» домогтися ефективного управління в кожній конкретній ситуації:

- проводити достовірний аналіз ситуації, оцінку вимог / умов, які пред'являє ситуація і що для неї характерне;
- необхідно вірно / адекватно до проблеми обрати підхід до її вирішення;
- підприємство повинно формувати потенціал і необхідну гнучкість заздалегідь (для того, щоб здійснювати та реалізовувати управлінські рішення вирішення проблем, були креативними, відповідали вимогам сьогодення).

Важливою для будь-якого підприємства є система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації. Таке виявлення дозволить:

- упередити, запобігти появі імовірних проблем; виникненню проблемної ситуації;
- пом'якшити наслідки, якщо настання проблемної ситуації не підконтрольне лише підприємству (через вплив неконтрольованих, зовнішніх чинників).

У вирішенні проблем кейсовим підходом доцільним є застосування експертних методів, проведення традиційних нарад з аналізу, «мозковий штурм», метод Дельфи. Дієвим підходом для вирішення конкретної ситуації, варіантів розвитку підприємства, є морфологічний аналіз Цвекки.

### 3.4 Науково-методичний підхід ранжування факторів (оцінка впливу факторів на попит продукції підприємства)

Метод апріорного ранжування факторів базується на ранговій кореляції. Особливістю цього методу є те, що фактори, які впливають на діяльність підприємства, ранжуються експертами у порядку спадання їх впливу. Вплив кожного фактора визначається по величині рангу, який оцінюється експертами.

Для дослідження певної проблеми з метою окреслення шляхів її вирішення, з'ясування значимості певних факторів серед їх множини, експерти в анкеті оцінюють перераховані фактори. Експерт визначає місце фактора в ряді, що ранжується. Результати експертних оцінок обробляються таким чином [3]:

1. Сума рангів по кожному фактору:

$$\sum_1^m a_{ij} \quad (3.3)$$

2. Різниця між сумою кожного фактору та середньою сумою рангів:

$$\Delta I = \sum_1^m a_{ij} - \frac{\sum_i^k \sum_j^m a_{ij}}{k} \quad (3.4)$$

3. Визначається сума квадратів відхилень:

$$S = \sum_1^m (\Delta I)^2 \quad (3.5)$$

$a_{ij}$  – ранг кожного  $i$ -го фактора, оцінений  $j$ -м експертом;

$m$  – кількість експертів;

$k$  – кількість факторів.

Отримані дані дозволяють побудувати діаграму рангів, але попередньо необхідно оцінити ступінь погодженості точок зору усіх експертів за допомогою коефіцієнта конкордації ( $\omega$ ):

$$\omega = \frac{12 \cdot S}{m^2(k^3 - k) - m \cdot \sum_1^m T_j}, \quad T_j = \sum_{j=1}^m (t_j^3 - t_j) \quad (3.6)$$

$t_j$  – кількість однакових рангів у  $j$ -му ранжуванні.

Використовуємо коефіцієнт конкордації  $\omega$ , який слугує мірою узгодженості думок експертів, після оцінки його значущості, яка визначається за допомогою таблиць.

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot S}{m \cdot k(k+1) - \frac{1}{k-1} \sum_{j=1}^m T_j} \quad (3.7)$$

Гіпотеза про узгодженість оцінок експертів може бути прийнята, якщо при заданому числі ступенів свободи  $f = k - 1$  табличне значення менше розрахункового для 5% рівня значущості. Оцінивши узгодженість точок зору усіх експертів необхідно побудувати діаграму рангів, відкладаючи по одній осі координат фактори, а по іншій – суми рангів. Чим менша сума рангів, тим вище місце фактора на діаграмі [3].

Застосуємо даний науково-методичний підхід до оцінювання впливу факторів на попит продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведемо опитування чотирьох експертів ( $m=4$ ). Пропонуємо експертам оцінити 12 факторів ( $k=12$ ), які впливають на покупку продукції, присвоїти ранг. Для визначення впливу факторів на попит пропонується оцінити такі фактори: 1) ціна продукції; 2) якість продукції; 3) гарантійний термін споживання; 4) характеристики продукції (смакові); 5) надійність продукції; 6) престиж / імідж підприємства; 7) час між поступленням замовлення від споживача та отриманням продукції; 8) рівень проінформованості про продукцію, реклама; 9) можливість відстрочки платежів; 10) географічна відстань / наближеність до споживача; 11) дизайн продукції / упаковки; 12) сервісне обслуговування.

Матрицю рангів (таблиця 3.4) та розрахунки представляємо нижче.

$$T_{j_1} = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 24;$$

$$T_{j_2} = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) = 36;$$

$$T_{j_3} = (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 36;$$

$$T_{j_4} = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 24.$$

$$T = \frac{\sum a_{ij}}{12} = 17.75$$

$$\Delta I = a_{ij} - T$$

$$\omega = \frac{12 \cdot 1110.6}{4^2(12^3 - 12) - 4 \cdot 120} = 0.49$$

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot 1110.6}{4 \cdot 12(12+1) - \frac{1}{12-1} \cdot 120} = 21.74$$

Таблиця 3.4 – Матриця рангів

Експерт (m=4)	k=12												$T_j = \sum_{j=1}^m (t_j^3 - t_j)$
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$	$x_{11}$	$x_{12}$	
1	1	2	4	2	6	5	8	3	7	1	5	8	24
2	1	2	5	1	7	4	7	3	7	2	6	8	36
3	1	1	5	2	6	3	7	4	8	1	7	8	36
4	1	2	4	2	6	5	8	4	7	3	5	8	24
$\sum_{i=1}^m a_{ij}$	4	7	18	7	25	17	30	14	29	7	23	32	$\sum T_j = 120$
$\Delta I$	-13.75	-10.75	0.25	-10.75	7.25	-0.75	12.25	-3.75	11.25	-10.75	5.25	14.25	
$(\Delta I)^2$	189.1	115.6	0.063	115.6	52.6	0.56	150.1	14.1	126.6	115.6	27.6	203.1	S=1110.6

Коефіцієнт конкордації  $\omega=0.5$ , його величина суттєво відрізняється від 0. Можна вважати, що між точками зору експертів є суттєвий зв'язок. Хоча дослідники по різному ранжують фактори, оскільки знайдене значення значно відрізняється від 1. Згідно таблиці, для 5% рівня значущості при числі ступенів свободи  $f = k - I = 12 - 1 = 11$ ,  $\chi^2_{таблицне} = 19.7$ . У зв'язку з тим, що  $\chi^2_{таблицне} < \chi^2_{розрахункве} (19.7 < 21.74)$ , можна з 95% довірчою ймовірністю стверджувати, що точки зору експертів відносно ступенів впливу факторів на попит продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» узгоджуються у відповідності з  $\omega=0.5$ .

Це дозволяє побудувати діаграму рангів факторів (рисунок 3.3), які різною мірою впливають на попит продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

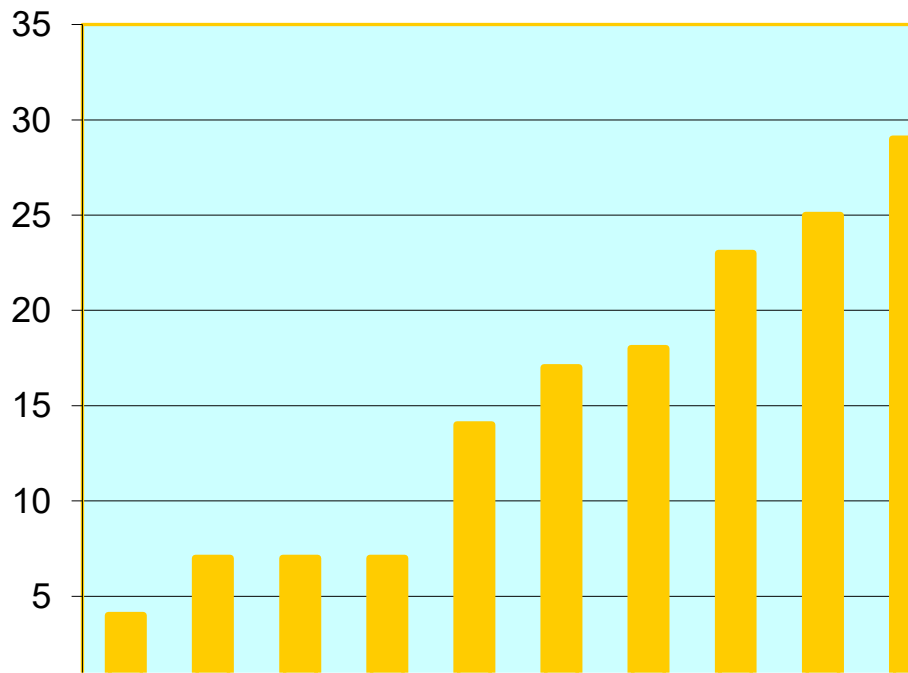


Рисунок 3.3 – Ранг факторів, які впливають на попит продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Отже, відображена значущість факторів (їх ранг) на діаграмі свідчить, що розподілення – рівномірні, спадання – монотонне. За результатами проведеного оцінювання відбираємо такі фактори:

- $x_1$  – ціна продукції;
- $x_2$  – якість продукції;
- $x_4$  – характеристики продукції;
- $x_{10}$  – географічна відстань / наближеність до споживача;
- $x_8$  – рівень проінформованості про продукцію, реклама;
- $x_6$  – престиж / імідж підприємства;
- $x_3$  – гарантійний термін споживання.

Вплив інших факторів на попит продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (сервісне обслуговування; надійність продукції, час між поступленням замовлення від споживача та отриманням продукції, дизайн продукції, можливість відстрочки платежів) є менш значимими у порівнянні з вище виокремленими факторами, що цілком логічно для асортименту продукції

підприємства. Зокрема, надійність продукції, сервісне обслуговування є важливими, наприклад, для побутової техніки. Тому, у даному дослідженні вони відносяться до шумового поля, їх вплив відкидається як не значимий.

Рекомендовані заходи щодо здійснення ефективного стратегічного управління, вдосконалення діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зведемо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Заходи щодо здійснення ефективного стратегічного управління, вдосконалення діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Очікуваний результат
Прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності	Апарат мультиплікативного дискримінантного аналізу, модель Альтмана, методика Бівера	Прогнозування, розпізнавання в наближенні потенційного банкрутства чи фінансової стійкості. Розробка попереджувальних заходів на основі прогнозу	Узагальнюючий індекс Альтмана, що свідчить про стійке фінансове становище підприємства або про знаходження в зоні ризику/загроз банкрутства. Коефіцієнт Бівера, який свідчить про покращення чи погіршення структури балансу
Ключові аспекти формування стратегічного плану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Алгоритм стратегічного планування та реалізації стратегії підприємства. Окреслення нормативно-правового, інформаційного, організаційно-економічного забезпечення розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Підвищення ефективності діяльності підприємства. Покращення фінансово-економічних результатів господарювання	Розробка дієвих планів/програм розвитку; стратегії розвитку підприємства та окремих бізнес-проектів.
Кейсовий підхід до управління підприємством (бізнес-процесами) у кризових ситуаціях	Ситуаційний метод Гарвардської школи, специфічні прийоми, методи, які потрібно використовувати для вирішення певних проблем/завдань, ефективного досягнення цілей підприємства	Вирішення проблем різними методами в різних ситуаціях	Набір шляхів, прийомів управління, які найбільше підходять для вирішення певної проблеми
Науково-методичний підхід ранжування факторів (оцінка впливу факторів на попит продукції підприємства)	Метод апріорного ранжування факторів, рангова кореляція, метод експертних оцінок	Підвищення попиту на продукцію підприємства шляхом доцільного реагування відповідним комплексом маркетингових заходів на основі отриманої інформації	Ранг факторів, «рейтинг» впливу факторів на попит продукції підприємства

## ВИСНОВКИ

Результати діяльності усіх підприємств (ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», зокрема) у веденні бізнесу прямо залежить від управлінських рішень, від чітко продуманих планів, сформованої стратегії розвитку та ефективної її реалізації, яка має спиратися на забезпечених можливостях (техніко-технологічних, матеріальних, трудових тощо), а також здатності гнучкого реагування на мінливе середовище.

У теоретичному розділі магістерській роботі аргументовано, що ефективність діяльності підприємств залежить від якості управління, від професійно сформованої стратегії розвитку та продуктивної її реалізації.

Стратегічне управління визначено як процес, у ході якого суб'єкти господарської діяльності здійснюють довгострокове управління підприємством / бізнес-процесами, визначають цілі діяльності, стратегічні орієнтири, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, спираючись на аналіз, враховуючи усі найістотніші зовнішні та внутрішні умови функціонування, а також забезпечують виконання розроблених планів, у які за потреби вносять корективи.

Обґрунтовано види стратегій, підходи до розробки стратегій розвитку підприємства; визначено сутність та підходи до трактування стратегічного планування.

В аналітичному розділі магістерської роботи проаналізовано діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за останні три роки. Результати аналізу свідчать про скорочення доходу від реалізації продукції впродовж років дослідження; зменшилась чисельність працюючих на підприємстві. Витрати на одну гривню реалізованої продукції із 97 коп у 2018 р. зросли до 99 коп у 2019-2020 рр. Прибуток від реалізації продукції у 2019-2020 рр. суттєво скоротився відносно його рівня у 2018 р. Без впровадження дієвих заходів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ризикує перейти в розряд нерентабельних

підприємств. Аналіз фінансового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» також засвідчив про проблеми ліквідності балансу, адже наявні високоліквідні активи не покривають найтерміновіші пасиви.

У проєктно-рекомендаційному розділі магістерської роботи запропоновано заходи щодо ефективного стратегічного управління та вдосконалення діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Зокрема:

- насамперед, на основі методик Альтмана та Бівера спрогнозовано фінансово-економічний стан підприємства (адже ці методики направлені на розпізнавання в наближенні потенційного банкрутства чи фінансової стійкості). Результати розрахунків засвідчили, що індекс Альтмана на межі переходу в діапазон загроз імовірного банкрутства. Результати розрахунків коефіцієнта Бівера за даними 2019-2020 рр. також свідчать про погіршення структури балансу. Тобто, результати за двома методиками дають негативний прогноз фінансово-економічного стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Для уникнення негативних наслідків необхідно реалізовувати ефективну систему дій, запровадити дієві заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення фінансового стану та унеможливлення банкрутства.

- обґрунтовано ключові аспекти формування стратегічного плану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Представлено алгоритм стратегічного планування та реалізації стратегії підприємства. Окреслено нормативно-правове, інформаційне, організаційно-економічне забезпечення розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Підприємству необхідно ретельно аналізувати параметри зовнішнього середовища, постачальників сировини, асортимент продукції, ринки збуту, чітко визначати довгострокові цілі, формувати стратегію їх досягнення. Розробка дієвих планів/програм розвитку; стратегії розвитку підприємства та окремих бізнес-проєктів обумовить підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення фінансово-економічних результатів господарювання.

- запропоновано і обґрунтовано кейсовий підхід до управління в кризових ситуаціях та систему прийняття рішень в умовах кризи. Такий підхід шляхом

застосування ситуаційних методів Гарвардської школи, специфічних прийомів є інструментом вирішення проблем різними методами (мозкового штурму, БКГ, експертними методами, методом Дельфи тощо) в різних ситуаціях;

- запропоновано використовувати науково-методичний підхід ранжування факторів (оцінка впливу факторів на попит продукції підприємства). Методом апіорного ранжування факторів можна отримати інформацію щодо вагомості впливу факторів з досліджуваної проблеми (у нашому дослідженні оцінено вплив факторів на попит продукції підприємства. Найвагомішими визначено такі як: ціна продукції; якість продукції; характеристики продукції; географічна відстань / наближеність до споживача; рівень проінформованості про продукцію, реклама; престиж / імідж підприємства; гарантійний термін споживання. Тому, підвищення попиту на продукцію підприємства можна досягти шляхом доцільного реагування відповідним комплексом маркетингових заходів на основі отриманої інформації.

Запропоновані заходи дозволять збільшити дохідність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», покращити систему його стратегічного управління, підвищити ефективність результатів діяльності.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аніщенко В.О., Маргасова В.Г., Ткаленко Н.В. Особливості стратегічного розвитку компанії з метою збільшення її вартості. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 67-75.
2. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. Спб.: Пітер Ком, 2005. 416 с.
3. Априорне ранжування факторів. URL: [http://ni.biz.ua/13/13\\_12/13\\_129741\\_modeli-neparametricheskoj-statistiki.html](http://ni.biz.ua/13/13_12/13_129741_modeli-neparametricheskoj-statistiki.html)
4. Беженар І.М., Малік Л.М. Географічна ідентифікація продукції як чинник її конкурентоспроможності. *Економіка АПК*. 2015. № 12. С. 87-94.
5. Гальчук А.А. Інновації як чинник конкурентоспроможності економіки. *Економіка & держава*. 2015. № 9. С. 136-138.
6. Гилка М.Д., Прокопець Л.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та їх державна підтримка. *Економіка АПК*. 2012. № 3. С. 78-83.
7. Гросул В.А. Афанасьєва М.В. Методичні підходи до комплексного оцінювання конкурентного потенціалу торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С.176-183.
8. Диха М.В. Інвестиційно-інноваційна стратегія як взаємоузгоджена система розвитку економіки України. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013. № 1(39). С. 27-32. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/2435> Диха М.В.
9. Інновації – ключовий чинник соціально-економічного розвитку країни. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2012. № 4(30). С. 28-33. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/2405>
10. Диха М.В. Прогнозування соціально-економічного розвитку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4, Т. 3. С. 186-191. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5402>
11. Диха М.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку

України: еволюційно-історичний аспект і сучасні реалії. *Економіка України*. 2014. № 7. С. 82-93. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/2465>

12. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

13. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2003. 412 с.

14. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: Лібра. 2001. 560 с.

15. Отченаш К.Г., Вольвач М.М. Особливості формування конкурентної стратегії корпорації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2014. № 1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/texts.html>.

16. Панченко О., Мурована Л. Процес розробки та реалізації стратегії. *Технології та дизайн*. 2014. № 3 (12). С. <https://www.knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-3/16.pdf>

17. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник. К.: КНЕУ. 1998. 352 с.

18. Портер М. Конкуренція. М.: Издательский дом «Вильямс», пер. с англ. 2012. 608 с.

19. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: «Новий Світ-2000», 2-ге вид., допов. 2013. 272 с.

20. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Персонал», 2012. 496 с.

21. Стратегічне планування. за ред. Е.А. Уткіна. М.: ТАНДЕМ, 2005. 440 с.

22. Томпсон А.А., Скрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії. М.: ЮНИТИ, 2005. 576 с.

23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2-е изд., 2012. 448 с.

24. Krogh von G., Cusumano M.A. Three strategies for quick growth management. *Sloan Management Review*. Winter 2001. Vol. 42. № 2.

25. Treacy M., Wiersema F. *The Discipline of Market Leaders*. Reading, Mass. Addison Wesley. 2005. p. 31.

26. Диха В.В., Болюбаш Є.А., Диха М.В. Державні фінанси: проблеми і підходи до управління. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*: зб. наукових праць молодих вчених та студентів. Хмельницький: ХНУ. 2019. Т. 1. С. 12-14. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7917>

27. Диха В.В., Гульчук Н.В., Диха М.В. Бізнес-процеси: сутність та чинники, що визначають якість. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції*: зб. тез доповідей і матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів (21 листопада 2019 р.). Хмельницький: ХНУ. 2019. С. 57-60. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8118>

28. Диха В.В., Диха М.В., Гуменний В.В. Проблеми залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (8 грудня 2018 р.). Київ: ГО «Київський економічний науковий центр». 2018. Ч 1. С. 22-25. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7023>

29. Диха В.В., Диха М.В. Енергоменеджмент у системі стратегічного управління. *Розвиток України та її регіонів: реалії і перспективи*: зб. наук. праць за матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (20 жовтня 2021 р.) Хм: ХТЕК. 2021.

30. Диха В.В., Диха М.В. Енергетична безпека України у контексті загроз запуску «Північний потік – 2» *Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів*: зб. наук. праць за матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (5 листопада 2021 р.). Хмельницький: ХНУ. 2021. С. 60-63. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/10862>

31. Диха В.В., Диха М.В., Муляревич А.Г. Стратегія підприємства в

контексті забезпечення його економічної безпеки. *Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів*: зб. доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (6-9 листопада 2020 р.). Хмельницький: ХНУ. 2020. С. 122-123. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9952>

32. Диха В.В., Диха М.В. Основи формування стратегії соціально-економічного розвитку територій. *Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України*: зб. наук. праць за матер. Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2019 р.). Чортків: ТНЕУ. 2019. С. 236-238. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7940>

33. Диха В.В., Диха М.В. Соціальна інфраструктура: класифікація та роль у системі досягнення цілей сталого розвитку. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (24-25 березня 2021 р.). Київ: КУК. 2021. Част. 1. С. 65-68. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/10471>

34. Диха В.В., Диха М.В. Стратегічні орієнтири розвитку зовнішньоторговельного підприємництва. *Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 вересня 2021 року). Черкаси: ЧДБК. 2021. С. 131-133.

35. Диха М.В., Диха В.В. Ринок праці: еволюційно-ретроспективний аспект наукових поглядів та сучасний контекст. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 43-47. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7982>

36. Диха В.В., Катасонов М.Є., Диха М.В. Конкурентоспроможність продукції: сутність та параметри, що її характеризують. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції*: зб. тез доповідей і матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів (21 листопада 2019 р.). Хмельницький: ХНУ. 2019. С. 11-13. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8117>

## ДОДАТКИ