

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 29 Міжнародні відносини
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Міжнародні економічні відносини

на тему: «Розвиток міжнародних конкурентних переваг бізнесу
(на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»)»

Виконав: студент 2 курсу, група МЕВм -21-1 С.О. Константинов
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: к.е.н., доцент Н.А. Стеценко
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. кафедри МЕВ д.е.н., професор Д.М. Васильківський
Підпис, дата Ініціали, прізвище

_____ 2022 р.

Хмельницький, 2022

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота студента на тему: «Розвиток міжнародних конкурентних переваг бізнесу (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»)».

містить 77 сторінок, 11 таблиць, 25 рисунків, список літератури з 69 найменуваннями.

Мета дипломної роботи: розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Завдання роботи:

- розглянути зміст та основні елементи стратегії конкурентоспроможності підприємства;
- дати загальну характеристику діяльності підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізму формування міжнародних конкурентних переваг.

Об'єкт дослідження: процеси формування та розвитку міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів формування та розвитку міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Інструментарій: праці вітчизняних і закордонних учених, законодавчі і нормативні акти України, підручники, монографії, методичні рекомендації.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентна стратегія підприємства, конкурентоспроможність, підприємство.

ANNOTATION

Degree work of the student on "Development of international competitive advantages of business (on the example of SE PrJSC "Obolon" "Krasilivske)".

contains 77 pages, 11 tables, 25 drawings, a list of literature of 69 titles.

The purpose of the thesis: development of theoretical foundations and practical recommendations for the formation and development of international competitive advantages of the enterprise.

Tasks of work::

- consider the content and main elements of the company's competitiveness strategy;
- give a general description of the enterprise's activity;
- to develop recommendations for improving the mechanism of formation of international competitive advantages.

Object of research: processes of formation and development of international competitive advantages of the enterprise.

The subject of the study: a set of theoretical, methodological and applied aspects of the formation and development of international competitive advantages of the enterprise.

Subject of research: works of domestic and foreign scientists, legislative and normative acts of Ukraine, textbooks, monographs, methodical recommendations.

Keywords: competitive advantages, competitive strategy of the enterprise, competitiveness, enterprise.

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1 Зміст та основні елементи стратегії конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2 Забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі застосування елементів стратегічного управління.....	11
1.3 Механізм формування конкурентних переваг підприємства.....	17
Висновки до першого розділу.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	23
2.1 Загальна характеристика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності.....	23
2.2 Аналіз трудових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	31
2.3 Аналіз витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	38
2.4 Фінансовий аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	42
Висновки до другого розділу.....	52
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	53
3.1 Напрямки вдосконалення механізму формування конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	53
3.2 Підходи щодо підвищення ефективності міжнародної конкурентної стратегії розвитку підприємства.....	57
3.3 Методика вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства.....	63
Висновки до третього розділу.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання потребують від вітчизняних підприємств все більше уваги приділяти пошуку можливих шляхів розвитку та формування конкурентних переваг. Це обумовлює інтереси менеджерів до визначення підходів щодо формування конкурентних переваг, а також методів та інструментів їх забезпечення, використання яких в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища дозволить не тільки забезпечити стійке положення підприємства на ринку у найближчому часі, але й його подальший розвиток у перспективі.

Витоками визначення конкурентних переваг є підходи, сформовані в межах теорії конкуренції школою класичної політекономії: Адамом Смітом було сформульовано поняття «абсолютної переваги», згідно з яким експорт продукції стає можливим лише в разі зниження її собівартості, порівняно з собівартістю продукції інших держав. Пізніше, розвиваючи положення абсолютної переваги, Давід Рікардо запропонував концепцію порівняльних переваг, сутність якої полягає у тому, що ринкові сили самі спрямовують ресурси туди, де вони можуть бути застосовані найбільш продуктивно.

Фундаментальні дослідження М.Портера дозволили трансформувати теорію порівняльних переваг у теорію конкурентних переваг організації. Він довів, що показники діяльності компанії залежать від конкурентних переваг або відставання, порівняно з її галузевими суперниками: компанія може випередити конкурентів за умови створення своїх відмінних якостей та їх подальшого збереження. Отже, виникає питання: яким чином підприємство має визначати конкурентні переваги, як підтримувати останні та яким чином забезпечувати конкурентоспроможність.

Ступінь наукової розробки. Дослідженням проблем формування та досягнення конкурентних переваг організаціями на ринку присвячені роботи як іноземних вчених-економістів: І.Ансоффа, Ф.Котлера, А.А. Томпсона, так і вітчизняних дослідників: А.Е. Воронкової, В.І. Герасимчука, І.О. Кузнецової, В.І. Аранчій та інших. Вивчення праць даних науковців дозволяє отримати

загальне уявлення про теоретико-методичні засади розвитку конкурентного середовища, конкурентоспроможність різних об'єктів та зрозуміти загальний механізм і принципи побудови конкурентної стратегії підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Метою дипломної роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- розглянути зміст та основні елементи стратегії конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути забезпечення міжнародних конкурентних переваг підприємства на основі застосування елементів стратегічного управління;
- розглянути механізм формування конкурентних переваг підприємства;
- дати загальну характеристику діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- дати оцінку конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».
- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізму формування міжнародних конкурентних переваг;
- сформулювати підходи щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів формування та розвитку міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використані такі методи: узагальнення, систематизації, порівняння, аналітичний, графічний, балансовий, економіко-статистичний, структурно-логічний, економіко-математичний.

Інформаційною основою дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти з питань стратегічного управління різних країн, статистичні та аналітичні матеріали, дані Міністерства цифрової трансформації України, законодавча база України, монографії з теми дослідження, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, фінансова звітність підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення і результати роботи оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Міжнародні економічні відносини в системі діджиталізації соціально-економічних, митно-логістичних, конкурентних детермінант сталого розвитку у післявоєнній відбудові економіки України» (м.Хмельницький, 30 листопада 2022 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, містить 77 сторінок тексту, 25 рисунків, 11 таблиць. Список джерел включає 69 найменування літератури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Зміст та основні елементи стратегії конкурентоспроможності підприємства

Поняття "стратегія" стало управлінським терміном в 20-50-і роки століття, коли важливим стало питання своєчасного реагування на раптові зміни зовнішнього середовища. Спочатку ця концепція була неясною. Словник був марний, тому що він слідував старій традиції, згідно з якою слово "стратегія" використовувалося тільки у військових навчаннях і визначалося як "наука і мистецтво розгортання військ в бою". У той час багато керівників корпорацій і вчені сумнівалися в корисності нової концепції. Виникло питання: "Навіщо нам потрібна стратегія і які вигоди вона приносить компанії?"

Інтерес до чітко визначених стратегій з'явився відносно недавно. Однак в історії підприємництва є безліч прикладів спеціальних стратегій навчання та їх успішної реалізації. Наприклад, успіх переходу компанії "Дюпон" від виробництва вибухових речовин до хімічної промисловості. Наступним великого успіху досяг Г. Форд коли зосередився на виробництві моделі "Т" для задоволення потреб зростаючого масового ринку (хоча стратегія вертикальної інтеграції зазнала невдачі). Ще одним прикладом успішного рішення, близького до нашого часу, є стандарти компанії "Royallittle", в якій був створений новий тип компанії, так званий конгломерат. Або далекоглядне рішення компанії "Сір, Робак анд компані" побудувати мережу магазинів в передмісті.

Основним підходом до визначення поняття "стратегія" є:

- Це набір продуманих рішень, які визначають і прояснюють цілі компанії. Веде до розробки основних планів і політики організації, спрямованих на досягнення поставленої мети. Визначення сфери комерційної діяльності

компанії і тип людської та економічної організації. Визначення характеру економічного і неекономічного вкладу, який компанія збирається внести для своїх власників, співробітників, клієнтів і широкої громадськості (Армстронг М.) [9, с. 24].

Метод дій або план, який об'єднує основні цілі, норми і дії організації в єдине ціле, який допомагає управляти і розподіляти ресурси по-своєму, ґрунтуючись на відносних внутрішніх сильних і слабких сторонах організації. Зміни в навколишньому середовищі і пов'язана з цим поведінка конкурентів (Боумен Кліфф) [11, с.35].

- Комплексний план, сформований для виконання місії організації та досягнення її цілей (Ансофф і.) [8, С. 56].

Ця стратегія характеризується довгостроковістю та впровадженням інновацій (інновацій). Основним завданням стратегії компанії є забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішнього коригування та прогнозування змін у майбутній діяльності.

Стратегія являє собою довгостроковий і чіткий напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій і досягнення поставлених цілей.

Стратегія компанії повинна постійно розвиватися. Продумуючи все заздалегідь, ви не завжди можете довго жити без змін. Завжди з'являються нові аналоги, в результаті чого відкриваються нові стратегічні ніші.

Процес вдосконалення стратегій нескінченний. Стратегія компанії завжди повинна поєднувати сплановані і добре продумані дії зі здатністю реагувати на незаплановані нові речі.

Існують наступні типи стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами.

Стратегія полягає в створенні багатогранного і дуже ефективного підприємства, що, до речі, не захищає його від усіх проблем організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого вам не слід очікувати від стратегії.

Стратегія не дає:

- негайного результату;
 - 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття "винятково правильних рішень";
 - реалізації послуг у запланованих обсягах;
 - 100% виконання всіх стратегічних настанов;
 - визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
 - обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання організації взагалі).

В останні роки найбільш поширений "цільовий підхід до управління" став формою стратегічного управління, і його ефективність була продемонстрована в різних типах процвітаючих компаній по всьому світу. Однак для здійснення стратегічного управління підприємство має бути стратегічно орієнтованим.

Таблиця 1.1 – Переваги порівняно з “нестратегічними організаціями”

Підприємство може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора “невизначеності майбутнього”
Підприємство має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки
Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень
Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго та короткострокової ефективності та прибутковості
Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань
Підприємство полегшує собі можливість встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін
Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу
Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей
Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління

Стратегічно орієнтоване підприємство - це підприємство, на якому стратегічне мислення є основоположним, принциповим керівництвом в діяльності персоналу компанії, і, перш за все, існує (сформована) система стратегічного управління вищим керівництвом. Використовується раціональний процес стратегічного планування, може бути розроблена і використана інтегрована система стратегічного планування, а поточна повсякденна діяльність залежить від досягнення стратегічних цілей. Такі компанії мають дуже суттєві переваги перед "нестратегічними організаціями".

Таблиця 1.2 – Загальні принципи стратегічної діяльності підприємства

Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі
Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.
Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в "стратегічному наборі"
Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на "стратегічний набір" настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати
Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.
Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій
Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу
Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей

Реалізація цих принципів передбачає побудову адекватної послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Визначення концепції стратегічного управління передбачає створення системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій.

До цього підходу підходить наступне визначення: "стратегія - це загальний, всеосяжний план досягнення цілей" [11, с.115]. Визначення стратегії і плану впливає з теорії ігор, де стратегія-це план дій в конкретній ситуації, який залежить від дій противника.

Будь-який процес або явище може дати тільки те, що закладено в його потенціалі.

Стратегія багатогранна і дуже ефективна для діяльності зі створення бізнесу, що, до речі, не є панацеєю від усіх труднощів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не слід очікувати від стратегії.

Подолання недоліків стратегій пов'язане з усвідомленням багатосторонності поняття "стратегія", яке виражено в "стратегічному наборі".

1.2 Забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі застосування елементів стратегічного управління

На сучасному етапі економічного розвитку діяльність вітчизняних підприємств дуже ускладнюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Найважливішою проблемою всіх компаній, що працюють в ринкових умовах, є забезпечення їх виживання і подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентної переваги, яка може бути досягнута в першу чергу на основі добре продуманої та ефективної стратегії корпоративного розвитку. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного і спонтанного ситуаційного управління закінчилася. Існує зростаюча потреба в управлінні, заснованому на науково обґрунтованому підході.

Тому впровадження стратегічного управління є одним з головних завдань і умов забезпечення ефективності виробництва.

Однак у вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до корпоративного управління все ще обмежене. Основними причинами такої ситуації є: недостатня вивченість методологічних проблем в області стратегічного менеджменту. Процедури прийняття та реалізації стратегічних рішень належним чином не систематизовані.

Відсутність усталених і перевірених інструментів для розробки і реалізації стратегій. Стратегічний рівень управління підприємством не може бути прив'язаний до операцій, тобто стратегія не може бути доведена до конкретного виконавця. Помилкові очікування негайних результатів з боку керівника підприємства. Крім того, керівництво підприємства виступає проти руйнування традиційних відносин у процесі управління підприємством, не має достатньої мотивації та недостатньої інформаційної підтримки для ефективного стратегічного управління.

Стратегічне управління - це процес, в ході якого менеджери можуть здійснювати довгострокове управління організацією, визначати конкретні цілі, розробляти стратегії для досягнення цих цілей, враховувати всі відповідні зовнішні і внутрішні умови і представляти їх у вигляді піраміди, що забезпечує реалізацію. Правильного планування. Постійно розвивається і змінюється.[9, с.27].

Інші економісти розглядають стратегічне управління як діяльність, що забезпечує створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і її можливостями у зовнішньому середовищі [13, с.26].

А. Томпсон і Д.Стрікленд розглядають 5 взаємозалежних завдань, які формують основу для створення і реалізації організаційних стратегій. Визначте сферу діяльності та формування стратегічних установок. Ставте стратегічні цілі і завдання для їх досягнення. Розробка стратегій для досягнення цілей і результатів виробництва. Реалізація стратегічного плану; оцінка ефективності та змін у стратегічному плані і того, як він реалізується [7, с.58].

Тому етап стратегічного планування починається з визначення місії компанії. Місія організації полягає в тому, щоб визначити "конкретні причини

існування організації". Це заява, яка визначає мету організації, способи досягнення організації та групу одержувачів, для яких організація активна.

Місія організації може бути визначена цінностями, якими керується організація.

Питання в тому, яка місія організації? Можна стверджувати, що цій організації потрібна місія, а не місія організації. Як правило, організація починається з місії. Створення організації починається з того, що група людей вирішує зробити щось разом. До того, як організація була заснована, за словами її засновників, існувала причина, що спонукала їх зробити це. Деякі невирішені соціальні проблеми, ідеї тощо були також деякі ідеї про те, що повинна робити організація.

Місія раціоналізує і роз'яснює цю "ідею створення організації". Чітко визначена місія організації має наступні переваги:

- чітко і ясно визначити суть організації;
- дає напрямок організації - діє як "цвях" і допомагає приймати поточні рішення, щоб направляти організацію в правильному напрямку.;
- візитна картка організації для клієнтів, спонсорів та інших зацікавлених сторін.;
- полегшує самоідентифікацію з членами та волонтерськими організаціями.

Залежно від типу організації та стадії її розвитку важливість визначення місії процесу стратегічного планування абсолютно різна.

Якщо місія організації добре відома керівництву і прирівняним до нього членам, то на даному етапі необхідно подумати про те, чи правильно сформульована місія і чи продовжує діяльність організації відповідати їй.

Якщо в організації немає письмової місії, або якщо ця місія є просто мертвим записом і не передає її суть членам організації, тоді, звичайно, все по-іншому. У цій ситуації процес стратегічного планування повинен починатися з визначення місії. У будь-якому випадку, на даному етапі стратегічного планування мова йде тільки про поточну місію організації. Можливо, в результаті всього процесу планування виявиться, що необхідно змінити місію і,

можливо, повністю замінити її. Однак таке рішення не повинно прийматися до наступного етапу стратегічного планування, включаючи аналіз зовнішнього середовища і ресурсів самої організації.

Подумайте про наступний крок. Це і є постановка цілей.

Поставлені цілі - відправна точка для довгострокового плану. У стабільній економіці вихідними даними для цього є багаторічний досвід, середній економічний розвиток, умови кредитування, вимоги до прибутковості акціонерного капіталу, національні особливості, конкурентні амбіції. В умовах перехідної економіки для збору інформації необхідні спеціальні обстеження.

Щоб поставити цілі в узагальненій формі, вам необхідно пройти наступні 4 обов'язкових етапи:

- а) виявляти і аналізувати тенденції, які можна спостерігати в навколишньому середовищі.
- б) визначити загальну мету організації.
- в) побудуйте ієрархію цілей ("дерево цілей").
- г) встановити індивідуальні цілі і завдання в якості інструментів для забезпечення їх реалізації.

Крім того, при постановці цілей необхідно враховувати наступні основні характеристики мети:

- Конфлікт цілей: Взаємозв'язок між цілями такий, що досягнення однієї мети перешкоджає досягненню іншої. Конкуруюча пара, наприклад, полягає в тому, щоб отримати максимальний прибуток "сьогодні" і досягти максимальної частки ринку "завтра".

- Взаємодоповнюваність: досягнення 1 мети полегшує досягнення іншої мети. Наприклад, перетворення компанії в "якісну компанію" допоможе досягти максимальної частки ринку.

- Байдужість: цілі не впливають один на одного. Наприклад, мета "якісне підприємство" і мета "широке підприємство".

- Ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим. Наприклад, ціль "питома частка ринку" підпорядкована меті "питома прибутковість підприємства" [13, с.67].

Цілі повинні бути чітко виражені і кількісно визначені. Наприклад, вам потрібні фінансові цілі, які ви можете встановити, визначити, оцінити та задокументувати. Це частка ринку, обсяг продажів товарів і послуг, рівень рентабельності, прибуток і т. д.

Цільовий показник організації встановлюється виходячи з її положення на ринку і фінансових результатів.

Прикладом може служити набір цілей підприємства:

- знизити трудовитрати на виробництво;
- стабілізація виробництва і зниження простою;
- активізація персоналу;
- поліпшення сервісу, зменшення помилок при поставках.

Для третього етапу необхідний аналіз зовнішнього середовища.

Поняття "зовнішнє середовище", разом з концепцією стратегічного управління, було частиною об'єкта вивчення 60-70-х років 20 століття. У неокласичній економічній моделі, яка стала основою оперативного управління, економічний і фінансовий аналіз є основою, а в процесі стратегічного управління основна увага приділяється відкриттю взаємодії із зовнішнім середовищем, відкриттю областей спільноти і співпраці.

Перевірені прогнози зовнішніх змін та їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяють керівництву підготуватися до змін умов ведення бізнесу та розробити необхідні напрямки адаптації. Максимальна ефективність використання розроблених адаптивних методів досягається при своєчасному виявленні зовнішніх змін, які вимагають створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища. Система екологічного моніторингу являє собою взаємопов'язаний централізований набір засобів, спрямованих на безперервний моніторинг навколишнього середовища підприємства і розробку способів адаптації до її змін [14, с.93].

Вивчення зовнішнього середовища підприємства спрямоване на визначення наступних ситуаційних характеристик окремих елементів зовнішнього середовища та їх взаємодії.

- взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища; це означає рівень сили, при якому зміна одного фактору впливає на зміну іншого фактора навколишнього середовища.

- складність зовнішнього середовища; це визначається кількістю факторів, на які виробнича система повинна реагувати, щоб забезпечити виживання, і рівнем варіації кожного фактору.

- динаміка зовнішнього середовища, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі підприємства; на думку багатьох дослідників, теза про збільшення швидкості і різних темпах змін в певних секторах і областях економіки.

- невизначеність зовнішнього середовища; вона розглядається як функція обсягу інформації про дію кожного фактору і достовірності її достовірності.

Заключний етап-проаналізувати альтернативи і вибрати стратегію. Після визначення стратегічних цілей наступним етапом стратегічного планування є визначення шляхів їх досягнення. Для цієї мети необхідно розробити кілька альтернативних варіантів. Наступний крок-вибрати найкращий варіант.

На цьому етапі плану від учасників потрібно саме творче мислення. Група планування повинна використовувати методи роботи, що сприяють процесу творчого мислення, такі як: мозковий штурм, обговорення в малих групах в різних форматах і т. д.

Залежно від того, наскільки вкраплена конкретна стратегічна мета і наскільки вона відрізняється від попередньої (тобто для внесення необхідних змін), існують різні варіанти побудови стратегії. Найчастіше вони використовуються для об'єднання 2 підходів: "зверху вниз" і "знизу вгору". У першому підході ви створюєте комбінацію різних стратегічних цілей і встановлюєте їх у певній ієрархічній послідовності, залежно від їх важливості. 2-й підхід створює альтернативи для досягнення кожної мети. Певні варіанти стратегії організації формуються в результаті поєднання результатів обох підходів.

На даному етапі слід пам'ятати, що розробка поведінкової стратегії організації є відправною точкою для формування функціонального

стратегічного планування, фінансової стратегії організації, стратегічного маркетингового плану і т.д. у цій частині процесу стратегічного планування необхідно зосередитися не на конкретних функціях, а на всій організації.

До основних факторів, що визначають використання стратегічного управління, відносяться: мінливість і складність зовнішнього середовища підприємства. Визнання недостатньої ефективності оперативного управління; новий спосіб вирішення стратегічних завдань провідними західними компаніями.

1.3 Механізм формування конкурентних переваг підприємства

У травні 1971 року в Пітсбурзі (США) відбулася розширена конференція зі стратегічного менеджменту, на якій були підведені підсумки розвитку стратегічного підходу до корпоративного управління та визначені основні напрямки розвитку стратегічного менеджменту. Відтоді відбувся поділ між поточним і стратегічним менеджментом, почали закладатися основи для розвитку останнього. 1973 рік вважається початком регулярних теоретичних досліджень і практичного впровадження стратегічного менеджменту. З тих пір цей напрямок як в теорії, так і в практиці менеджменту стрімко розвивається, дослідження в цій галузі проводяться по всьому світу, більшість процвітаючих організацій домоглися своїх результатів, впровадивши стратегічне управління.

Відомо, що будь-який тип управління заснований на відповідній концепції. Концепція управління - це система ідей, принципів, уявлень, що визначають мету організації, механізми взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, характер взаємозв'язків між окремими частинами її внутрішньої структури і необхідний ступінь впливу на навколишнє середовище.

Відправною точкою, що відображає суть концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність враховувати при визначенні цілей підприємства взаємозв'язок і взаємодію зовнішнього і внутрішнього

середовища. Стратегії в даному випадку виступають в якості інструментів для досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб все підприємство працювало в стратегічному режимі.

Виходячи з вищесказаного, ми можемо дати наступне визначення стратегічного менеджменту, яке найбільш чітко розкривало б суть поняття стратегічного менеджменту.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, що поєднує цілеспрямовані і комплексні підходи до корпоративної діяльності, яка дозволяє ставити цілі розвитку, порівнювати їх з існуючими можливостями (потенціалом) підприємства і приводити їх у відповідність шляхом розробки і впровадження системи стратегій. стратегічний набір").

Стратегічне управління-це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, визначають конкретні цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням всіх відповідних (найбільш важливих зовнішніх і внутрішніх умов), забезпечують виконання відповідних планів. які постійно розвиваються і змінюються [21, с.13].

Стратегічне управління-багатогранний, формально-поведінковий процес управління, який допомагає формулювати і реалізовувати ефективні стратегії, що допомагають збалансувати взаємини між організацією, включаючи її частини, і зовнішнім середовищем, а також досягати цілей [5, С.91].

Концепція стратегічного управління є основою стратегічного мислення і виражається в наступних характеристиках її застосування:

1 Вона заснована на певному поєднанні теорій: системному, ситуаційному і цільовому підході до діяльності підприємства, яке трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки одного з цих принципів не дозволяє досягти бажаних результатів-розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2 Він спрямований на вивчення умов, в яких працює фірма. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які будуть відрізнятися один від одного в залежності від особливостей підприємства і особливостей зовнішнього середовища.

3 У ньому основна увага приділяється необхідності збору та використання баз даних стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяє визначити зміст і послідовність дій щодо зміни на підприємстві за рахунок зниження невизначеності ситуації.

4 Це дозволяє прогнозувати наслідки прийнятих рішень, впливати на ситуацію за допомогою відповідного розподілу ресурсів, встановлювати ефективні взаємини і формувати стратегічну поведінку персоналу.

5 Він передбачає використання певних інструментів і методів розвитку підприємства (цілі, "Дерево цілей", стратегія, "стратегічний набір", стратегічні плани, проекти і програми, стратегічне планування і контроль тощо) [1, с.74].

Ці характеристики не вичерпують суті концепції стратегічного управління, але дають можливість виділити найбільш значущі складові, про які піде мова нижче.

Стратегічне управління не претендує на те, щоб приймати одне рішення на всі часи. Точно так само, як важко уявити собі дві однакові компанії, неможливо створити ідентичні системи стратегічного управління. Відмінні риси системи стратегічного управління конкретним підприємством залежать від взаємодії наступних факторів:

- галузева приналежність;
- розмір підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрація та кооперація;
- характерні риси виробничого потенціалу;
- наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу;
- рівень управління;
- рівень кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління вимагають чіткого розуміння переваг цього явища в діяльності окремих підприємств. Американський експерт І., наприклад, Ансофф розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: "управління за допомогою вибору стратегічних позицій", "управління стратегічними сходами", "управління на

основі слабких сигналів", "управління в разі стратегічної несподіванки" [1, с. 136].

В цілому, ці переваги можуть бути сформульовані через мету стратегічного управління.

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей і стратегій, Розробка та впровадження системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі. .

Суть стратегічної діяльності підприємства.

Принципи стратегічної діяльності підприємства.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і, в цьому контексті, є метою.

"Управління цілями", говорить Дж. Морріссі, - вимагає чіткого і короткого визначення цілей або бажаних результатів, створення реальних програм для їх досягнення і чіткої оцінки параметрів ефективності шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення цілей" [10, с.12].

Людство давно вивчало і аналізувало стратегію як явище і інструмент вирішення своїх проблем, тому що кожен хоче знати, що робити завтра, післязавтра, на довгострокову перспективу, як хоча б частково контролювати процеси, що відбуваються на підприємстві і навколо нього. Для вирішення цієї проблеми в теорії і практиці менеджменту був розроблений Стратегічний менеджмент (теорія - концепція стратегічного менеджменту, практика - різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

Стратегію як мету управління можна визначити як реальну модель підприємства, що реалізує "бачення" його керівників і власників і побудовану з використанням SWOT-аналізу.

Сучасні концепції стратегії.

У сучасній літературі також можна виділити дві основні концепції стратегії-філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція підкреслює загальну важливість стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що має її.

З цієї точки зору стратегія полягає в наступному:

- позиція, життєва позиція, яка не дозволяє зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- невід'ємна частина управління, що дозволяє зрозуміти майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, що вимагають спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, яка дозволяє досягти найкращих результатів за рахунок активізації діяльності всіх працівників.

Стратегію можна визначити як зразок логічної, послідовної поведінки, яка свідомо чи спонтанно розвивається у фірмі.

Стратегія також може бути визначена як найбільш важливий елемент самовизначення підприємства або організації. У зв'язку з цим вона тісно пов'язана з характеристиками і особливостями організаційної культури, володіє, як правило, всіма її перевагами і недоліками, дозволяє більш ретельно формулювати як соціальні стратегії в цілому, так і елементи соціальних тенденцій в інших типах стратегій.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, видами діяльності та методами стратегічної діяльності на підприємстві.

Класика стратегічного планування і. Чандлер вважав, що стратегія - це "визначення основних довгострокових цілей і намірів підприємства, прийняття процедури і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей" [21, с.117]. З одного боку, така інтерпретація "стратегії" заснована на традиційному підході до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточною і майбутньою діяльністю. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться на досягненні цілей.

Для створення ефективного стратегічного ансамблю кожен з його компонентів повинен бути сформульований із залученням тих фахівців, які входять в ті підсистеми і підрозділи, які будуть розроблятися на основі обраних

стратегій. Таким чином, забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного підбору персоналу та здійснення дій, обумовлених стратегічними планами, розробленими для здійснення стратегічного підбору персоналу.

Таким чином, визначення стратегії-це процес, який враховує всі аспекти як зовнішнього, так і внутрішнього функціонування підприємства.

Стратегія - це планування всіх найбільш важливих дій (ділових, конкурентних, функціональних), які необхідно здійснити для забезпечення довгострокового успіху організації.

Висновки до першого розділу

У цьому розділі пояснюється сутність і класифікація стратегій, детальний механізм створення і реалізації стратегії розвитку підприємства. Стратегічне управління функціонує як процес, за допомогою якого організація взаємодіє зі своїм середовищем.

Водночас стратегічний менеджмент - це галузь наукових знань, що вивчає методи, інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень та способи їх практичної реалізації. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з встановленням цілей і завдань організації і встановленням відносин між організацією і навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягати своїх цілей, реалізовувати свої внутрішні можливості і дозволяють залишатися вразливими для зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічне управління-це галузь управління, яка спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії шляхом змін в організації. Стратегічне управління функціонує як процес, за допомогою якого організація взаємодіє зі своїм середовищем.

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

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

ДП ПрАТ «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, %
		2020	2021	
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 2021 р. відносно його рівня у 2020 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 2021 р. скоротився відносно обсягів виробництва 2020 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 2020 р. зменшився на 106047 тис грн відносно його рівня у 2019 р. від рівня доходу 2019 р. і склав 532046 тис грн.; тобто чистий дохід скоротився на 16,62 %. У 2021 р. обсяг реалізації зменшився порівняно з 2020 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, %	
	2019 р	2020 р	2021 р	2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
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,% - доходу, % - витрат, %	2,67 2,74	0,68 0,69	0,63 0,64	-1,99 -2,05	-0,05 -0,05	- -	- -
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 2019-2021 рр. зобразимо на рисунку 2.1., а величину повної собівартості реалізованої продукції – на рисунку 2.2.

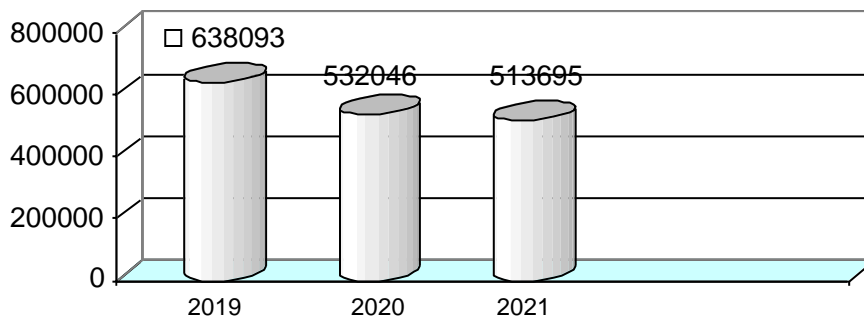


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн

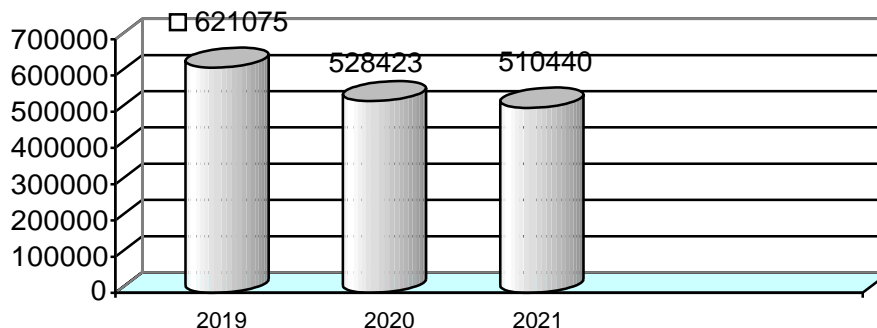


Рисунок 2.2 – Повна собівартість реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн

Затрати на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показують таку ж динаміку змін. У 2020 р. повна собівартість реалізованої продукції зменшилась на 92652 тис грн порівняно з відповідним показником у 2019 р; у процентному відношенні зменшення повної

собівартості складало 14,92 %. У 2021 р. повна собівартість зменшилась на 3,40 % порівняно з її рівнем у 2020 р. і складала 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 2020 р. відбулося різке скорочення прибутку від реалізації (на 13395 тис грн) порівняно з його рівнем у 2019 р., тобто скоротився на майже 80 %. У 2021 р. прибуток від реалізації зменшився ще на 368 тис грн відносно його рівня у 2020 р. і склав 3255 тис грн. Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» по роках дослідження представимо на рисунку 2.3.

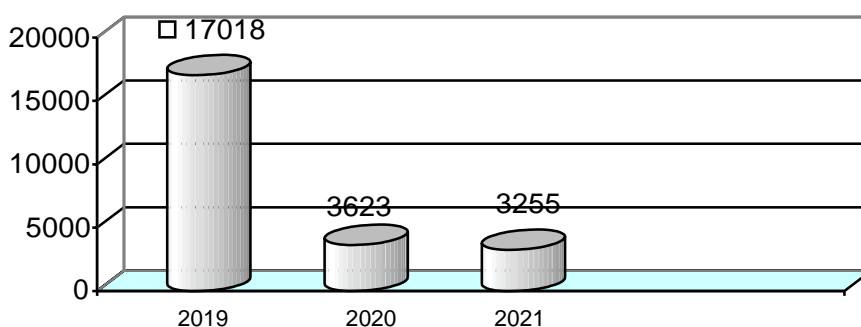


Рисунок 2.3 – Прибуток від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн

Затрати на одну гривню реалізованої продукції є високими, у 2019 р. вони становили 97 коп. У 2020-2021 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 2019 р. і становила 2,67 % рентабельність доходу; 2,74 % – рентабельність витрат. У 2020 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 2019 р.

зменшилась; склала у 2020 р. 0,68 % та 0,69 % відповідно. Тенденція змін по аналізованих показниках у 2021 р. збереглася така ж, проте, в абсолютному вимірі вихідні показники до розрахунку рентабельності у 2021 р. відносно 2020 р. уже демонстрували такі суттєві відхилення як у 2020 р. відносно 2019 р. Тому, рентабельність доходу та рентабельність витрат у 2021 р. була близькою до рівня 2020 р., з погіршенням значення на 0,05 %.

Чисельність працюючих у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. суттєво скоротилася. У 2020 р. середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 42 особи, а в 2021 р. – скоротилася на 28 осіб відносно чисельності 2020 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 2020 р. продуктивність праці працівників відносно її рівня у базовому 2019 р. зменшилася на 10,63%. У 2021 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 2021 р. зросла на 1,41 % відносно її рівня у 2020 р.

Фонд оплати праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» попри скорочення чисельності працівників за досліджуваний період зростає. У 2020 р. фонд оплати праці працівників збільшився на 3060 тис грн відносно його значення у 2019 р., приріст фонду оплати праці склав 3,79 %; у 2021 р. – зріс на 1882 тис грн відносно його рівня у 2020 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 2020 р. зросла на 11,25 % відносно базового періоду. У 2021

р. приріст середньомісячної зарплати працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» склав 7,40 % відносно рівня зарплати у 2020 р.; отже, середньомісячний розмір заробітної плати у 2021 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 2019 р. до 252742 тис грн у 2021 р.

Фондовіддача за період 2019-2021 рр. не суттєво, але зменшилась.

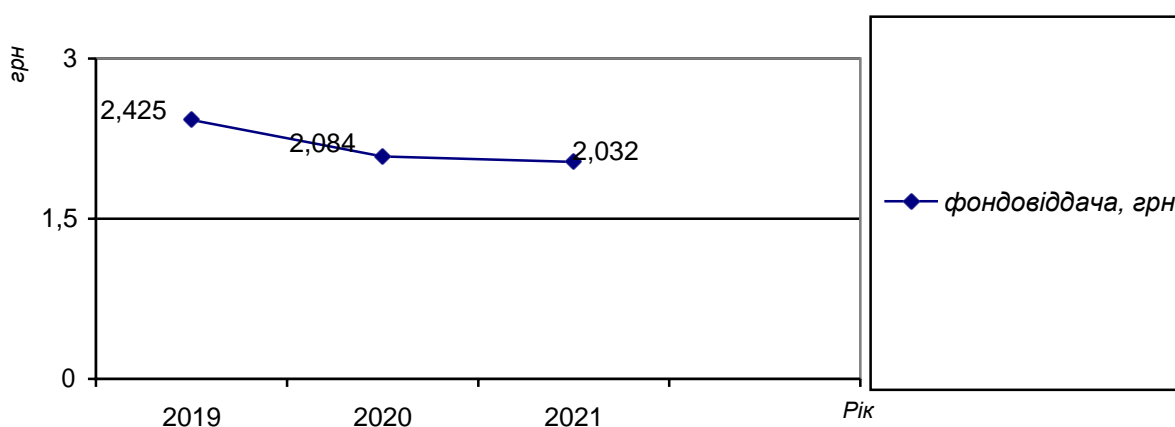


Рисунок 2.4 – Фондовіддача основних засобів
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр.

Проведемо факторний аналіз фондівдачі:

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

2020 рік: $(2,0841 - 2,42464) \times 263170 = -89624$ тис грн.

2021 рік: $(2,0325 - 2,0841) \times 255290 = -13173$ тис грн.

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

2020 рік: $(255290 - 263170) \times 2,0841 = -16423$ тис грн.

2021 рік: $(252742 - 255290) \times 2,0325 = -5178$ тис грн.

5178,81

3. Загальний вплив факторів:

2020 рік: $ВП = -89624 + (-16423) = -106047$ тис грн.

2021 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 2020 р. відносно доходу 2019 р.

У 2021 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 2021 р. на 18351 тис грн відносно показника 2020 р.

Фондоозброєність показує розмір основних засобів у розрахунку на одного працюючого на підприємстві. У 2020 р. фондоозброєність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зросла на 16,741 тис грн / особу відносно рівня фондоозброєності у 2019 р. У 2021 р. розмір основних засобів, що припадає на одного працюючого зріс на 17,431 тис грн відносно фондоозброєності 2020 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.

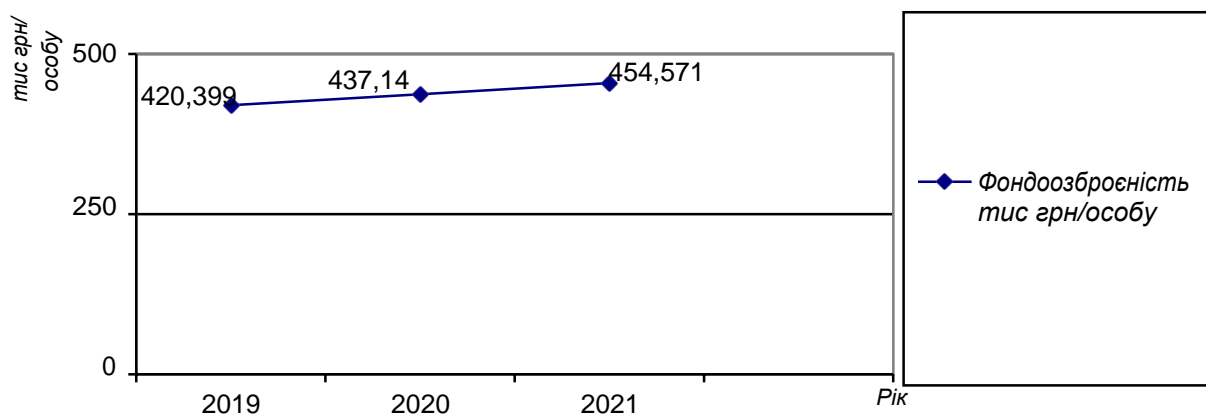


Рисунок 2.5 – Рівень фондоозброєності працівників ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр.

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, (+,-)	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
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 2020 р. і на 22 особи у 2021 р. відносно чисельності у попередніх роках. Чисельність інших категорій персоналу (керівників, фахівців, службовців) скоротилася на 10 осіб у 2020 р. і на 6 осіб у 2021 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, (+,-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
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 природній 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 2019-2021 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 виконуваний 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 2019-2020 рр. перевищувала 9 %; у 2021 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, (+,-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
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 2020 р. зменшилася на 108281 грн; у 2021 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 2019-2021 рр. зменшився, проте, у 2021 р. відносно рівня 2020 р. виробіток на одного працюючого не суттєво, але збільшився.

Загальна кількість відпрацьованого часу працівниками ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом 2019-2021 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 2019-2021 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 2020 р. приріст середньомісячної заробітної плати працівників склав 11,25 %, а у 2021 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, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
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

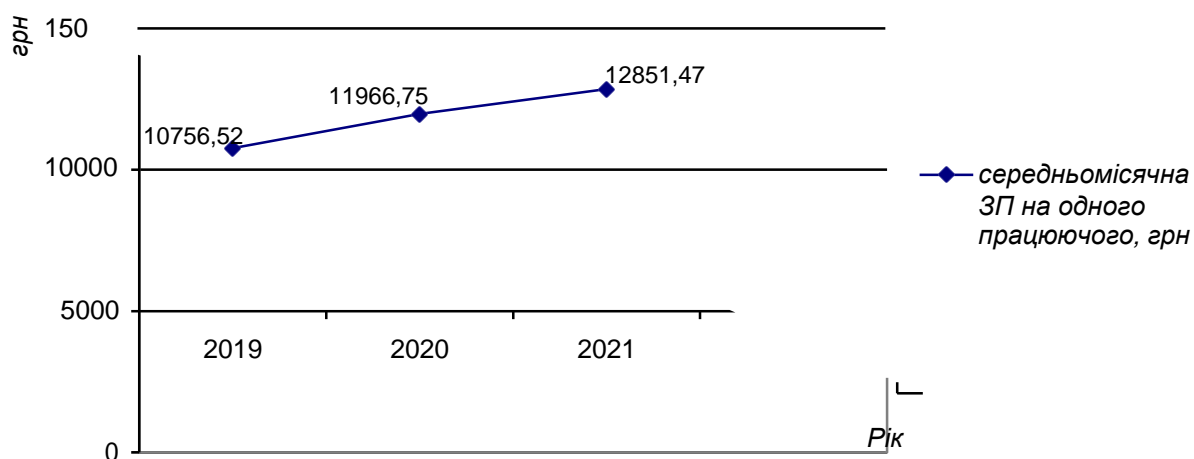


Рисунок 2.6 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», грн.

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, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
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, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
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 2019-2021 рр. скорочувались відносно попередніх років (у 2020 р. на 8,19 %, у 2021 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 2020 р. до рівня 69,74 % відносно їх частки у 2019 р. – 61,85 %. У 2021 р. частка матеріальних витрат несуттєво скоротилася відносно частки у 2020 р., та склала 68,90 %. Амортизація основних засобів також скорочувалась (у 2020 р. на 13,46 %, у 2021 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 2019 р. – 2,06 %; у 2020 р. – 2,21 %, у 2021 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 2019 р. до 16,88 % у 2021 р. Відносно динаміки операційних витрат спостерігаємо суттєві зміни. У 2020 р. їх розмір скоротився на 86936 тис грн, більше ніж у три рази від їх рівня у 2019 р. У 2021 р. операційні відносно 2020 р. зросли на 3,61 %, і склали 43843 тис грн.

Частка інших операційних витрат у 2019 р. була суттєвою (20,54 %), у 2020 р. суттєво скоротилася, до рівня 8,26 % від загальної суми операційних витрат; у 2021 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.

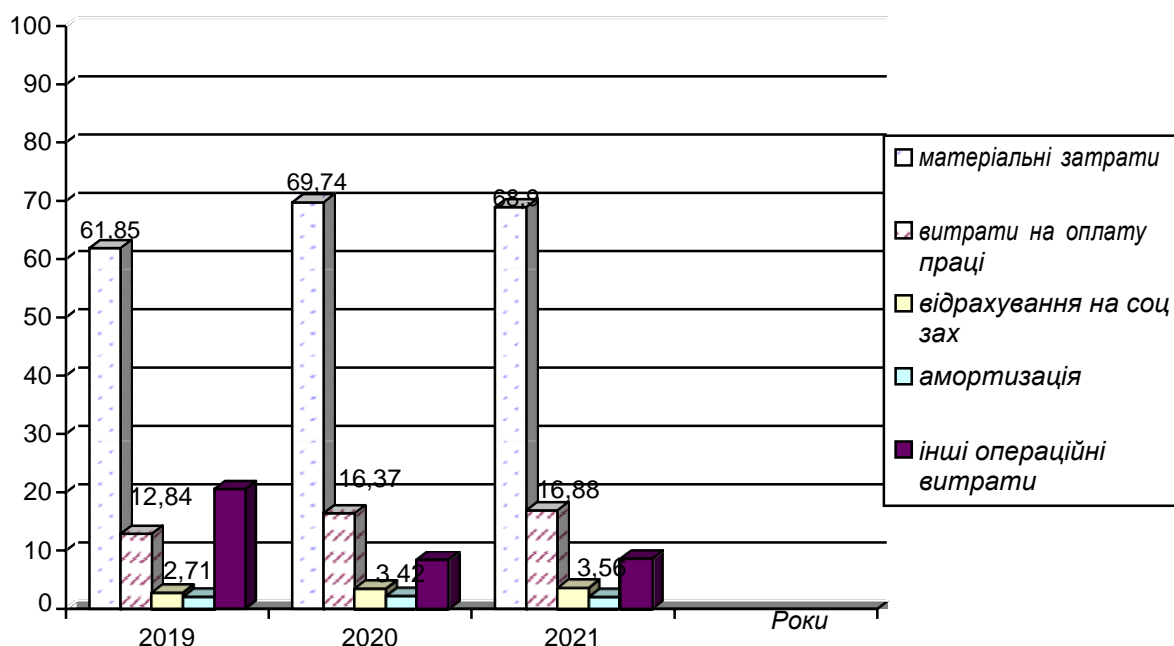


Рисунок 2.7 – Структура операційних витрат
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

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, (+,-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
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 2019 р. витрати на одну гривню реалізації склали 97 коп, у 2020-2021 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 2020 р. скоротився на 85832 тис грн відносно базового 2019 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, (+,-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
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 2021 р. чистий дохід зменшився, але уже не так суттєво відносно його рівня у 2020 р., тому ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» отримало приріс валового прибутку в розмірі 2116 тис грн відносно його рівня у 2020 р.

Такі ж тенденції відносно адміністративних витрат і витрат на збут продукції та інших операційних витрат (досить різке скорочення у 2020 р. відносно їх рівня у 2019 р. та відносно несуттєве зростання у 2021 р. відносно їх рівня у 2020 р.).

Різке погіршення спостерігаємо відносно фінансового результату від операційної діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р., проте у 2021 р. підприємству вдалося скоротити збиток до 407 тис грн. До того ж, отримавши інші фінансові доходи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж 2019-2021 рр. суттєво погіршивши результати діяльності, все ж закінчило 2021 р. з чистим прибутком у розмірі 848 тис грн. Розмір чистого прибутку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проілюстровано на рисунку 2.8.

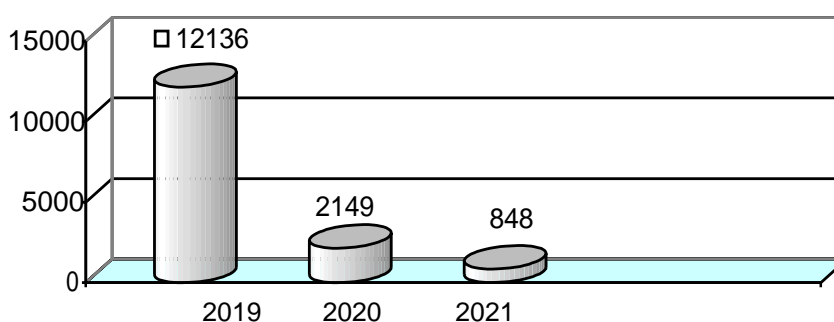


Рисунок 2.8 – Чистий прибуток ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тис грн.

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 2019-2021 рр. у таблиці 2.11.

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

Показник	Значення показника по роках			Відхилення, (+, -)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
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 2020-2021 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.

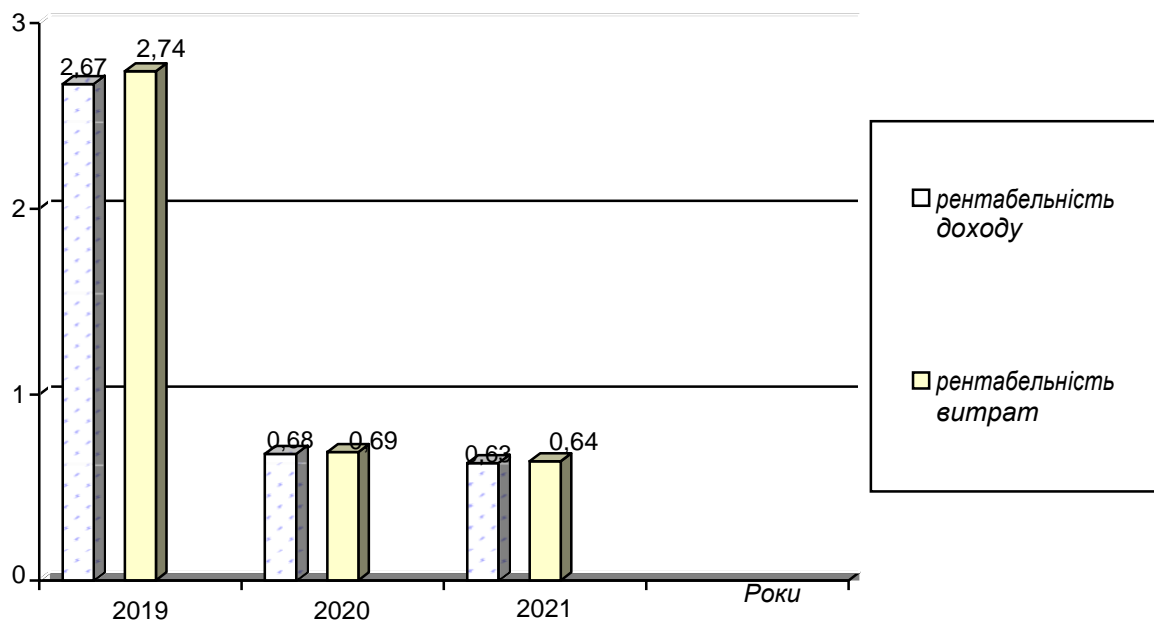


Рисунок 2.9 – Рентабельність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

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 2021 р. представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Склад і динаміка дебіторської заборгованості у 2021 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 2021 р. зросла на 15,99 % у порівнянні з початком 2021 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 2021 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 2021 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 2021 р.

Актив	Балансова вартість, тис грн			Структура, % до балансу		
	на початок року	на кінець року	відхилення, (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилення, (+,-)
A4 – важколіквідні активи (необоротні активи)	76335	70731	-5604	32,35	29,70	-2,65
A3 – повільноліквідні активи (запаси, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	76304	70723	-5581	32,34	29,69	-2,65
A2 – швидколіквідні активи (дебіторська заборгованість)	81868	94744	12876	34,69	39,77	5,08
A1 – 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 2021 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 2021 р. бачимо, що $A1 < P1$ на початок і на кінець 2021 р., тобто не виконується перша умова (співвідношення), що свідчить про неліквідність балансу. Високоліквідні

активи (A1) не покривають найтерміновіші пасиви (П1). 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 2021 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».

Висновки до другого розділу

1. 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 2020 р. зменшився на 106047 тис грн відносно його рівня у 2019 р.

2. Затрати на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показують таку ж динаміку змін. У 2020 р. повна собівартість реалізованої продукції зменшилась на 92652 тис грн порівняно з відповідним показником у 2019 р; у процентному відношенні зменшення повної собівартості склало 14,92 %.

3. Рентабельність за досліджувані роки була найвищою у 2019 р. і становила 2,67 % рентабельність доходу; 2,74 % – рентабельність витрат. У 2020 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 2019 р.

4. У 2021 р. зменшення фондівіддачі 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.

5. Чисельність працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за роки дослідження скоротилася у розрізі усіх категорій персоналу, а саме: чисельність робітників зменшилась на 32 особи у 2020 р. і на 22 особи у 2021 р. відносно чисельності у попередніх роках.

РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Напрямки вдосконалення механізму формування конкурентних переваг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Світова економічна криза, яка все сильніше впливає на українську економіку, ще раз підтвердила актуальність уточнення пріоритетів соціально-економічного розвитку країни у сфері вітчизняного виробництва та його основи – промисловості. Промисловий розвиток, що постраждав від кризи, помилково зосередився на короткострокових проектах розвитку, в основному нездатних гарантувати його економічне зростання, його мета полягає тільки в тому, щоб визначити втрати під час кризи.

Тому реалізація антикризових заходів не усуває необхідності в довгострокових стратегіях економічного зростання промислових підприємств. У той же час, через Особливості нинішньої глобальної економічної кризи українські промислові підприємства вже зіткнулися з труднощами у формулюванні та реалізації довгострокових стратегій економічного зростання, які в значній мірі втратили свій виробничий потенціал і конкурентоспроможність на світовому ринку.

На додаток до реалій і тенденцій сучасного світу, якщо ми не проаналізуємо глобалізацію світової економіки, неможливо вирішити питання довгострокової політики економічного зростання, управління інвестиціями, інвестиційної інфраструктури та законодавчого забезпечення інвестиційного процесу. зростання промислового підприємства для вирішення даної проблеми Неможливий.

Загальна стратегія підприємства формується шляхом формулювання набору приватних стратегій в механізмі стратегічного управління, в першу

чергу через розмір підприємства, різноманітності структурних підрозділів, складної системи відносин.

В рамках стратегії приватного корпоративного розвитку ми визначили план певної глибини безперервних дій на майбутнє з урахуванням прийнятних ризиків відповідно до поставлених цілей і можливостей розвитку для досягнення цих цілей в конкретних областях або видах діяльності в рамках єдиної структури.

Вирішення проблеми методів дослідження стало особливо актуальним, оскільки те, що роблять адміністративні та законодавчі органи України в галузі інвестиційної політики промислового розвитку, можна назвати емпіричною шкалою вибору, яка в кращому випадку допомагає йти в ногу з встановленими стандартами та міжнародними нормами. Ринкові правила.

Виходячи з цього, дуже важливо закласти методологічну основу для формування довгострокової стратегії економічного зростання досліджуваного підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Алгоритм рішення досліджуваної проблеми представлений на табл 3.1.

Таблиця 3.1 – Алгоритм розробки методичних основ стратегії перспективної інвестиційної політики економічного росту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

1. Дослідження теоретико-методологічних основ удосконалювання інвестування
2. Аналіз перспектив стратегічного інвестиційного розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»
3. Розробка концептуальних положень перспективної інвестиційної політики економічного росту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»
4. Формування стратегії перспективної інвестиційної політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»
5. Тактичні схеми реалізації економічного росту

Розглянемо більш детально алгоритм розробки методологічних засад розробки стратегії перспективної інвестиційної політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» економічного зростання.

При вирішенні першого наукового завдання вивчення теоретичних і методологічних основ вдосконалення інвестиційних стратегій в економічних системах основну увагу слід приділити:

- вивчення методологічних принципів формування стратегії інвестування економічних систем;
- виявлення основних тенденцій розвитку стратегічних інвестицій промислових підприємств в епоху економічної глобалізації;
- визначте проблему довгострокового економічного зростання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» і знайдіть шляхи її вирішення.

При вирішенні другого завдання аналізу перспектив розвитку стратегічних інвестицій ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» основну увагу слід приділити:

- дослідження методологічних основ аналізу, методів оцінки, моделювання та прогнозування інвестиційної діяльності підприємства в економічних системах;
- вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на перспективи розвитку стратегічних інвестицій ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- моделювання інвестиційних сценаріїв перспективного розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;

При вирішенні завдання розробки заходів перспектив інвестиційної політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно враховувати наступні напрямки:

- визначення основних напрямків стратегічних інвестицій для забезпечення економічного зростання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- визначення основних інструментів довгострокової інвестиційної політики економічного зростання підприємства;
- обґрунтування організаційних засад реалізації концептуальних заходів перспективної інвестиційної політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

При формулюванні стратегії довгострокової інвестиційної політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» основну увагу слід приділити:

- розробка механізму трансформації концептуальних положень перспективної інвестиційної політики в стратегічні напрямки діяльності підприємства;
- визначення стратегічних напрямів формування та способів раціонального використання інвестиційних ресурсів;

– розробка системи організаційних та економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії промислового підприємства

Формування тактичних схем реалізації довгострокової інвестиційної політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» включає в себе:

- моніторинг та прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку;
- формування інвестиційного портфеля для реалізації довгострокової інвестиційної політики економічного зростання промислових підприємств;
- оцінка ефективності реалізації етапів інвестиційної політики економічного зростання підприємства.

Ієрархічне структурування можливих типів і варіантів стратегії промислового підприємства було проведено при вивченні методологічних принципів формування стратегії інвестиційних економічних систем стосовно ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Основою ієрархічного огляду інвестиційної стратегії підприємства є вивчення восьми ключових напрямків стратегії: товарний ринок; ресурсно-ринковий; технологічний; інтеграційний; фінансовий та інвестиційний; соціальна стратегія; стратегія управління; стратегія реструктуризації. Розглядаючи проблему формування стратегії довгострокової інвестиційної політики підприємства», необхідно виходити з:

- початковий склад портфеля виробничих замовлень;
- вибір оптимального типу книги замовлень,
- оцінка прийнятності поєднання ризику і прибутковості портфеля виробничих контрактів,
- обрана схема динаміки управління портфелем цінних паперів..

3.2 Підходи щодо підвищення ефективності міжнародної конкурентної стратегії розвитку підприємства

Оптимізація стратегії розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» буде розглянута на прикладі формування стратегії довгострокової інвестиційної політики економічного зростання, на прикладі вивчення цілей збільшення продажів.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» володіє певною культурою, має свої цінності, які також необхідно враховувати при визначенні стратегічних цілей. Чи необхідно враховувати бачення компанії при розробці цілей?

Бачення - це сенс організації, образ її майбутнього, в який повинні вірити всі співробітники. "Що таке бачення? Чи є ця унікальна особливість тим, що відрізняє компанію і дає їй конкурентну перевагу?" Однак значення цього терміна набагато ширше. Бачення має бути пов'язане з новими пріоритетами розвитку. "Компанії, які формують майбутнє, не тільки задовольняють запити споживачів, але й постійно дивують їх; і незалежно від того, наскільки задоволені сьогоднішні клієнти, компанії можуть зайти в глухий кут, якщо вони не будуть надавати свої послуги і залучати абсолютно нові групи споживачів".

Чи будемо ми враховувати ключові компетенції всієї компанії і, виходячи з них, ключові компетенції, якими повинні володіти співробітники?

Тому ми проведемо сесію стратегічного планування і визначимо мету підприємства з урахуванням конкурентних переваг і цінностей компанії.

З іншого боку, ґрунтуючись на поставлених стратегічних цілях і розробленій стратегії, ми оцінимо, які зміни нам слід внести в ключові компетенції.

Виникає питання: чим корпоративні цінності підприємства відрізняються від існуючих в інших компаніях? Найчастіше проблема виникає в процесі їх створення, тому що вони зареєстровані формально, іноді вони просто запозичуються у інших компаній, а тому не приносять бажаного ефекту. Крім того, в деяких фірмах це негативно позначається на персоналі.

Важливо, щоб ці цінності були пов'язані з місією та баченням компанії відповідно до особистих цінностей генерального директора та власників.

Тепер вони розуміють, що наявність управлінської команди однодумців, які поділяють місію компанії і її цінності і в той же час дотримуються їх у своїй повсякденній діяльності, створює сильну корпоративну культуру і мотивує топ-менеджерів.

Цінності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» повинні відображати те, чим можуть пишатися співробітники, що вселяє в них енергію, ентузіазм і утримує в компанії, і безчого ви, як керівник, не змогли б в ній працювати.

Крім того, необхідно розкласти цінності на рівні персоналу на стандарти поведінки і прописати їх в корпоративному стандарті. Необхідно визначити, які нові ключові компетенції будуть потрібні для участі на найбільш перспективних ринках майбутнього і які нові ключові компетенції будуть потрібні для захисту, підтримки і розширення переваг компанії на поточних ринках.

Хорошим інструментом для побудови збалансованих взаємозалежних цілей є BSC-збалансована система показників.

BSC (збалансована система показників) - це інструмент для реалізації стратегії. Скар служить інструментом стратегічного і оперативного управління, що дозволяє пов'язувати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на різних рівнях управління, а також контролювати реалізацію стратегії.

Збалансована система показників є результатом дослідження Роберта Каплана, професора розвитку лідерства в Гарвардській школі бізнесу, і Девіда Нортона, засновника і президента компанії *balanced scorecard Collaborative, Inc.* Грунтуючись на досвіді її організацій, скар визнана унікальною системою, яка об'єднує фінансові та нефінансові показники ефективності. Скар-це засіб управління ефективністю компанії. Для визначення того, наскільки добре працює організація або її підрозділи, одних фінансових показників недостатньо, оскільки вони відображають ефективність компанії в минулому і не дозволяють діагностувати і усувати виникаючі проблеми "в режимі реального часу".

Сар надає можливість донести до окремих підрозділів і співробітників організації їх роль в реалізації цієї стратегії, яка, таким чином, стає особистою справою. Сар можна розглядати як інтерактивну систему, яка сприяє діалогу, обміну думками і є потужним інструментом для навчання і просування вперед. Це може допомогти організації створити стійку, унікальну пропозицію споживчої цінності, яка підтримує її стратегію і відрізняє компанію від конкурентів.

Сар є корисним інструментом для власника і для контролю ради директорів і топ-менеджерів. Російські компанії в своїй практиці часто розробляють Угоди про вільну торгівлю у вигляді таблиці цілей і показників, але, на наш погляд, корисніше буде скласти стратегічну карту. Межа, виражений у вигляді таблиці цілей і показників. Це необхідно, але на другому етапі, тобто після побудови стратегічної карти фірми.

Ми проведемо дослідження, щоб створити стратегічну карту для планування збільшення продажів. Вона повинна бути націлена на довгостроковий кінцевий результат і являти собою систему причинно-наслідкових зв'язків. На рисунку 3.2 показана стратегічна карта ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яка, крім цілей, також визначає КРІ (ключові показники ефективності) - ключові показники ефективності (діяльності). ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» потребує єдиної стратегії - стратегії розвитку.

Крім того, ми визначимо, які причинно-наслідкові зв'язки існують між цілями і показниками, і як це відображено в стратегічній карті компанії.

Це дозволило відмовитися від тих, хто не впливає (або впливає, але незначно) на досягнення своїх стратегічних цілей.

Наприклад, досягнення мети оптимізації навчання (компонент розвитку і навчання) співробітників відділу логістики призводить до оптимізації їх роботи (компонент внутрішніх бізнес-процесів), що призводить до підвищення якості обслуговування і своєчасної доставки відповідно до контракту (компонент клієнта), що впливає на збільшення продажів і досягнення фінансових цілей підрозділу (фінансово-економічна складова).

На другому етапі роботи із системою збалансованих показників крім показників і цілей визначимо завдання (планові значення), ініціативи (план дій, заходів), бюджет і відповідальних (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Таблиця до стратегічної карти ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Складові	Цілі	Показники	Задачі	Ініціативи (план дій)
Фінансова складова	Зростання обсягу продажів продукції власного виробництва	Валова виручка	30%	Просування власної продукції; контроль за дебіторською й кредиторською заборгованістю
Клієнтська складова	Зростання якості продукції і послуг	Кількість претензій від клієнтів на один продукт; Індекс задоволеності клієнтів	Відсутність 9 балів	Управління якістю Проведення анкетування клієнтів
Внутрішня складова	Поліпшення системи логістики	Відсоток відхилення від нормативів усього рівня запасів категорії А, В, С, Х, У, Z Відсоток Списання зі складу не вище нормативного; Кількість претензій від клієнтів по нездійсненню умов договору	5% 0,05% 1%	Оптимізація постачальників Організація роботи складу Формування маршрутних листів

Щоб карта заробила, потрібно:

– принести цю корпоративну картку лідерам;

– пов'язати розроблені цілі і показники стратегічної карти з системою винагороди менеджерів;

– генеральному директору для контролю за виконанням цілей і показників.

Таким чином, стратегічна карта - це управлінський інструмент, що допомагає реалізувати стратегію і досягти поставлених цілей.

Збалансована система показників (BSC / KPI) - це новий інструмент, який орієнтує компанію на довгострокову стратегію успіху, оцінює критичні фактори поточного і майбутнього розвитку організації, яка організовує всю діяльність компанії відповідно до обраної стратегії.

Алгоритм у вигляді блоків представляє наступні процеси: оцінка поточної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відповідно до пропонованого методологічного підходу, формування стратегічної мети управління економічним зростанням, а також перевірка результатів.

Впровадження збалансованої системи показників (BSC) на підприємстві дозволяє: визначити в роботі Служб Управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» п ріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію економічної стратегії підприємства: оцінити внесок HR-підрозділу в її реалізацію; контролювати витрати на персонал; вимірювати не тільки кінцеві показники ефективності, а й здійснювати моніторинг.

Збалансована система показників охоплює найбільш важливі аспекти діяльності підприємства-споживчі, економічні, інноваційні та фінансові. Система дозволяє вам координувати стратегію з операційною діяльністю.

Впровадження збалансованої системи показників передбачає масштабну реструктуризацію всього процесу реалізації організаційної стратегії. У зв'язку з цим важливі наступні дві обставини. По-перше, використання збалансованої системи показників - це не процес розробки стратегії, а її реалізація, що передбачає наявність в компанії вже чітко сформульованої стратегії. Система управління економікою.

Використання збалансованої системи показників дає можливість:

– усуньте розрив між стратегією та реалізацією та зрозумійте, як новий проект впливає на досягнення стратегічних цілей

- оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оцінювати їх з точки зору впливу на досягнення стратегічних цілей
- скорегувати існуючу стратегію
- підвищення ефективності системи стратегічного та оперативного управління

Успіх підприємства вимагає високого ступеня операційної ефективності, збалансована система показників допомагає зосередити зусилля і ресурсивського підприємства на вирішенні цієї проблеми.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» характеризується високим рівнем цінової конкуренції, і дуже важливо розвивати диференціацію і пропонувати найвищу якість. Стратегічна карта допоможе визначити взаємозв'язок всіх процесів в компанії для досягнення цих цілей

Підтримка операційної ефективності вимагає значних ресурсів. В умовах обмежених ресурсів необхідно чітко визначити ключові проекти і управляти їх своєчасною реалізацією. Ця робота заснована на добре впровадженій збалансованій системі показників.

Високе інвестиційне навантаження ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» змушує їх впроваджувати системи бюджетування та фінансового планування, які повинні бути інтегровані з процесами стратегічного управління економічним зростаннямського підприємства.

Таким чином, розроблена і досліджена збалансована система показників вирішує ці проблеми.

3.3 Методика вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства

Основним критерієм вибору стратегії розвитку з альтернативних варіантів є оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, яка в першу чергу втілюється в ефективності всіх видів ресурсів, задіяних у виробничо-господарській діяльності.

В результаті діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства отримані чотири якісних стану:

- стійке зростання;
- стабілізація;
- виживання;
- банкрутство.

Грунтуючись на критичному аналізі існуючих класифікацій стратегій підприємства, можна виділити чотири основних типи стратегій розвитку підприємства:

1) стратегія "зростання", яку пропонується Відобразити у вигляді залежності: $S = f(IP, OPM, CATR, ER, Kt, Kzk, IOG, Ir, R)$, Де () означає значне збільшення (більше 5%) відповідних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

2) Стратегія "стабілізації": $S = f(IP, OPM, CATR, ER, Km, Kzk, IOG, Ir, R)$, де (↓) має на увазі помірне (менше 5 %) збільшення відповідних показників; при відсутності (I) - збереження колишнього рівня;

3) стратегія "виживання": $S = f(IP, OPM, CATR, ER, Km, K3K, Ij jr, Ir, R)$;

4) стратегія "банкрутства": $S = f(IP OPM, CATR, ER, Km, K3K, IVOG, Ir, R)$, які відповідають умовам розв'язання статичних, відповідно, динамічних рівнянь (табл. 3.2,)

Таблиця 3.3 – Значення показників для оцінки результатів діяльності машинобудівного підприємства

Показник	Стійке зростання	Стабілізація	Виживання	Банкрутство
IP	>0,3	[0,1-0,3)	(0,1-0]	<0
OPM, %	>8	[4-8]	(4-2]	<2
CATR	>2,5	[1,5-2]	(1,5-1,1]	<1Д
ER	>0,5	[0,3-0,5]	(0,3-0,2]	<0,2
Km	>0,5	[0,4-0,5]	(0,4-0,3]	<0,3
R	<1	[1-1,4]	(1,4-2]	>2
Ra, %	>6-8	[4-6]	[2-4)	<2

Значення показників ivg , IR визначаються для кожного підприємства індивідуально з урахуванням залежності трьох складових(змінних): обсягу ресурсів, які підприємство витрачає на управління; середньої тривалості виробничого циклу на підприємстві та обсягу продажів за звітний період.

Згідно із запропонованим підходом проведено оцінку ефективності виробничо-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (табл. 3. 3).

Для всебічного контролю за реалізацією стратегії розвитку підприємства будемо використовувати науково-методичний підхід, в основі якого лежить побудова матриці вектора економічного розвитку підприємства. Суть підходу полягає у тому, що оцінка реалізації стратегії розвитку підприємства здійснюється шляхом одночасного зіставлення результатів статичного і динамічного рівнянь. При цьому використовуються відповідні коефіцієнти (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Розрахункові показники по підприємству ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Рік							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IP	0,158	0*	0	0,548	0,191	0,715	0,656	0
OPM	0,208	0,048	0	0,84	0,045	0,064	0,096	0,053
CATR	0,793	1,201	1,546	1,301	1,408	1,312	1,326	0,999
ER	0,606	0,637	0,528	0,469	0,444	0,489	0,446	0,225
Km	0,581	0,423	0,405	0,415	0,442	0,525	0,391	0,127
Kзк	0,684	0,684	0,471	0,359	0,334	0,413	0,304	0,042
IBог, / 10	2,896	2,014	0,934	0,725	0,488	0,485	0,483	0,362
Ip, * 10	0,8918	1,051 7	1,5247	1,9598	2,4859	2,529	2,720	4,100
R	2,5831	2,118 6	1,4244	1,4203	1,2128	1,226	1,313	1,484
Ra, %: фактична розрахунков а	1,27 1,34	-0,34 0	-6,19 0	3,56 3,25	0,73 0,711	3,62 3,73	5,07 4,79	-5,60 0

* – прочерк у відповідних рядках Бухгалтерського балансу (форма № 1 «Баланс») і Звіту про фінансові результати (форма № 2 «Звіт про фінансові результати»), вводиться як нульове значення показника.

Для динамічного рівняння - коефіцієнт зростання, розрахований за формулою (3. 1):

$$K_3 = \frac{q_{Ra}}{9} = \frac{q_{IP} + q_{OPM} + q_{CATR} + q_{ER} + q_{Km} - q_{KЗМ} + q_{IB_{ог}} + q_{Ip} - q_R}{9}. \quad (3.1)$$

Таблиця 3.5 – Значення коефіцієнтів стійкості K_c та зростання K_z

Показник	Значення, %	Оціночне значення
	[0-5)	[0-0,35)
Коефіцієнт зростання (K_z)	[5-10)	[0,35-0,68)
	>10	[0,68-1,00]
	[0-3)	[0-0,35)
Коефіцієнт стійкості (K_c)	[3-6)	[0,35-0,68)
	>6	[0,68-1,00]

Матриця можливих векторів економічного розвитку підприємства, кожен з елементів якої відповідає певній комбінації коефіцієнтів стабільності K_s і зростання K_z .

Економічною та організаційною перевагою пропонованого підходу є можливість одночасного врахування значень взаємопов'язаних показників стійкості та зростання, що дозволяє розробляти стратегічні заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, в процесі тестування запропонованого підходу в ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» було встановлено, що позитивна динаміка змін показників обсягу за 2018-2020 роки не забезпечила ресурсного потенціалу для подолання негативних тенденцій в торгівлі і достатнього запасу стабільності для ефективної діяльності. в майбутніх періодах.

Основними факторами, що перешкоджають економічному зростанню досліджуваного підприємства, є:

- зменшення чистого прибутку підприємства,
- значне збільшення поточних зобов'язань,
- нераціональна структура капіталу підприємства.

Зниження темпів зростання K_z до 4% вважається помірним (і мобільним водінням), а більше 4% - активним скороченням (неефективне водіння).

Аналіз потенційних варіантів стратегій розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (таблиця 3.5) показав, що для ефективного функціонування компанії необхідно ідоцільно реалізувати стратегію "зростання", яка дозволила б збільшити га на 2,82 %.

Таблиця 3.6 – Варіанти стратегій розвитку підприємства

Показник	Стратегія «виживання»	Стратегія «стабілізації»	Стратегія «зростання»
IP	0,6560	0,6560	0,6888
OPM	0,0960	0,0960	0,1008
CATR	1,3261	1,3924	1,4620
ER	0,4460	0,4460	0,4683
Km	0,3910	0,3910	0,4106
Kзк	0,3040	0,3040	0,3040
IBог, / 10	0,4830	0,3620	0,3258
Ip, * 10	2,7200	4,1000	4,3050
R	1,3137	1,3137	1,1823
Ra, %	4,7908	5,6829	7,6157
Відповідний елемент матриці вектору економічного розвитку підприємства	Консервативне управління	Консервативне управління	Ефективне управління

Таким чином, використання матриці розробки діагностичної стратегії дозволило своєчасно і ефективно виявляти відхилення поточних результатів підприємства від запланованих і визначати фактори, що викликають проблемну ситуацію.

Впровадження моделей для виявлення проблемних ситуацій і підготовки рішень дозволяє скорегувати траєкторію розвитку відповідно до ситуації і сформулювати правильні завдання для розвитку підприємства.

Висновки до третього розділу

У даному розділі були розглянуті основні напрямки вдосконалення стратегії розвитку підприємства, обґрунтовані методологічні засади розробки стратегії перспективної політики економічного зростання досліджуваного підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Дослідження було проведено з метою розробки стратегічної карти для планування збільшення продажів. Вона повинна бути націлена на довгостроковий кінцевий результат і являти собою систему причинно-наслідкових зв'язків. На рисунках показана стратегічна карта, наякій, крім цілей, також визначені КРІ (ключові показники ефективності) -ключові показники ефективності (результативності) доведено, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» потребує єдиної стратегії - стратегії розвитку.

Встановлено, що основним критерієм вибору стратегії розвитку з альтернативних варіантів є оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, яка в першу чергу втілюється в ефективності використання всіх видів ресурсів, задіяних у виробничо-господарській діяльності.

ВИСНОВКИ

При написанні дипломної роботи сформульовані висновки, в яких узагальнюються формування та реалізація конкурентної стратегії для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Також було запропоновано напрямки удосконалення стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Збереження або розширення займаних позицій на ринку, стабільне або зростаюче отримання прибутку для будь-якого підприємства є основною метою у сучасних умовах ринкової економіки. Дану мету підприємство може досягнути при орієнтації на максимізацію прибутку, яка може бути досягнута завдяки забезпеченню високої конкурентоспроможності.

Метою конкурентної стратегії є забезпечення підприємства стійкою і вигідною позицією, яка дозволить отримувати прибуток протягом довгострокового терміну.

Прагнення підприємства зайняти конкурентну ринкову позицію у галузі, де відбувається конкурентна боротьба називається стратегією конкурентоспроможності.

Характеристики товару, які дозволяють здобути певну перевагу у боротьбі з основними конкурентами, називаються конкурентною перевагою. Вони можуть стосуватись як товару так і додаткових послуг які здійснюються підприємством.

Щоб бути краще за конкурентів, які мають пересічні цілі на ринку, результати діяльності зіставляються з результатами конкурентів, оскільки не завжди конкурентна перевага підприємства є очевидною. Відмінності можуть залежати від пріоритетів, які обираються керівництвом.

Підприємство стає конкурентоспроможним при тривалій роботі на ринку та відсутності явних недоліків.

При розробці конкурентної стратегії на початковому етапі діяльності, будь-яке підприємство прагне знайти і впровадити спосіб діяльності, який дасть можливість ефективно конкурувати в обраній галузі. Універсальної

конкурентної стратегії, яка б підійшла кільком конкуруючим підприємствам не існує. Найбільш вигідною для успіху буде стратегія, яка буде відповідати умовам діяльності в галузі та можливостям якими володіє підприємство.

Під використанням конкурентної переваги розуміють те, що конкурентна перевага підприємства повинна бути основою для її конкурентної стратегії.

Підприємствами для оцінки рівня конкурентоспроможності використовуються базові принципи, такі як: системність, оптимальність, безперервність, об'єктивність, динамічність, комплексність.

Кожне підприємство має свої умови діяльності, тому єдиний метод формування конкурентної стратегії відсутній. Синтез кількох методів є найбільш доцільним. Для розробки дієвої стратегії яка б вирішила проблему присутню у даний час потрібна адаптація кількох методів. Менеджмент підприємства повинен концентруватись на базових підходах формування стратегії конкурентоспроможності тому, що передбачити усі виклики, які постануть перед підприємством, неможливо.

Аналіз економічних показників діяльності ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» довів нестабільність роботи підприємства: у 2021 р. спостерігалась негативна тенденція з усіх показників господарської діяльності, окрім заробітної плати. Зросли також витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Негативні показники значно погіршили результати роботи усієї корпорації

«Оболонь» і зменшило конкурентні переваги ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку.

Проведений фінансовий аналіз підприємства за період з 2017 по 2019 рр. показав, що оцінені показники (зокрема, ліквідності, ділової активності, платоспроможності) відхиляються від нормативних значень, і потребують поліпшення. Саме тому компанії рекомендується переглянути маркетингову стратегію діяльності.

У третьому розділі дипломної роботи були запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське».

Для того щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства, керівництвом повинна бути приділена увага вирішенню таких завдань:

- забезпечити розповсюдження інформації про товар та підприємство яка

є достовірною;

- розвивати споживчий попит на товар за рахунок підвищення якості обслуговування;

- оцінка конкурентоспроможності має проводитися в динаміці для того, щоб мати більше можливостей для реакції на зміни які можуть відбутися в майбутньому.

В роботі були розглянуті складові конкурентної стратегії ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське».

Забезпечення високої конкурентної позиції підприємства на ринку в майбутньому буде досягнуте при умові, що в потрібний час, при мінімальних витратах підприємство зможе запропонувати товар потрібної якості.

Серед критеріїв завдяки яким ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» може підвищити власну конкурентоспроможність можна назвати більш ефективне використання маркетингової діяльності, докладання зусиль для оновлення матеріально-технічної бази, реалізація інвестиційного проекту.

Виходячи з цього в роботі було розглянуто більш детально останній критерій для підвищення конкурентоспроможності ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське».

А також розглянуто алгоритм розробки методологічних засад розробки стратегії перспективної інвестиційної політики ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» економічного зростання.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України “Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні” // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – №51. – Ст. 292.
2. Закон України “Про дію міжнародних договорів на території України” // Відомості Верховної Ради України . – 2012. – № 10. – Ст. 137.
3. Закон України “Про загальні засади створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон” // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 50. – Ст. 676.
4. Закон України “Про захист іноземних інвестицій в Україні” // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 46. – Ст. 616.
5. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” // Відомості Верховної Ради УРСР. – 2011. – № 29. – Ст. 377.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2017. — 174 с
7. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2017. — 174 с.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління. Навчальний посібник. І В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко - К.: ЦУЛ, 2013. - 396 с
9. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник І С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко - Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. - 164 с
10. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. - Харків: Консум, 2014. -208 с
11. Зінченко О.А. Управління якістю фінансового результату підприємства / О.А. Зінченко // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – № 1(103). – С. 109-114.
12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2016. – 366 с.
13. Криклій О.А. Управління прибутком банку : монографія / О.А. Криклій, Н.Г. Масалик. – Суми : Вид-во ДВНЗ УАБС НБУ, 2018. – 135 с.

14. Круглое М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учебн. для вузов. — М.: Русская деловая литература, 2018. — 768 с.
15. Лобанов О.А. Удосконалення інструментарію стратегічного управління прибутком будівельних акціонерних підприємств / О.А. Лобанов // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики. — 2018. — № 3(7). — С. 62-74.
16. Люльов О. В. Специфіка стратегічного управління підприємством машинобудівної галузі / О. В. Люльов // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: Національна ідентичність та тенденції глобалізації: збірник тез доповідей Шостої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, 26-27 лютого 2018 р. — Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка». — Ч. 1. — С. 246–248.
17. Маслак О. І. Фактори розвитку трансферу технологій машинобудівного підприємства / О. І. Маслак, М. В. Маслак, О. О. Безручко // Актуальні проблеми економіки. — 2016. — № 5 (179). — С. 177–181.
18. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху. Навчально-методичний посібник — Харків: Основа, 2016. — 156 с
19. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник для студ. вищ. навч. закл. — К.: Каравела, 2016. — 320 с
20. Мельничук А.Ю. Формування і реалізація стратегічного управління сучасними чинниками підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку / А.Ю. Мельничук // Економіка та управління АПК. — 2018. — Вип. 1(66). — С. 113-119.
21. Мілевський С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / С.В. Мілевський, О.В. Мілов — Х. : Видавництво ХНЕУ, 2017. — 156 с.
22. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань - К: ДП "Експрес-Поліграф", 2011. - 560 с.
23. Офіційний сайт підприємства: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua>
24. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу :

<http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2018/1109/235.zip>.

25. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К: Основи, 2018. —392 с.

26. Протопопова В.О. Економіка підприємства : підручник / В.О. Протопопова, А.Н. Полянська. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2012. – 220 с.

27. Решетнікова Т.П. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.П. Решетнікова. – Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2013. – 16 с.

28. Сабадаш В. В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства / В. В. Сабадаш, О. В. Люльов //Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. статей. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2019. – № 2 (6). – . 60–69.

29. Сабадаш В. В. Оцінка ефективності вибору варіантів стратегії розвитку підприємства / В. В. Сабадаш, О. В. Люльов // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2019 р. - Донецьк: ДРУК – ІНФО, 2019. – С. 256–258.

30. Степасюк О.С. Методологічні засади формування стратегії підприємства / О.С. Степасюк. // Науковий вісник НАУ. – 2016. – Вип. 97. – С. 295-299.

31. Шелегеда Б. Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства. — Донецьк: ДонУЕП, 2016. — 220 с

32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / З. Є. Шершньова, С В. Оборська - К.:КНЕУ,2019. - 384 с

33. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №2(56). – С. 159-172

34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є.Шершньова, С.В. Оборська – К. : КНЕУ, 2019. – 384 с.

35.Маслак О. І. Фактори розвитку трансферу технологій машинобудівного підприємства / О. І. Маслак, М. В. Маслак, О. О. Безручко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 5 (179). – С. 177–181.

36. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf.
37. Панасенко О. В. Модель аналізу прибутковості підприємства / О. В. Панасенко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 5 (2). – С. 17–20.
38. Пантелєєв В. Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення) / В. Д. Пантелєєв // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2008. – Вип. 2. – С. 10–16.
39. Перелік зареєстрованих компаній в ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.eubusinessregister.com/index.php.
40. Петришин Н. Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств / Н. Я. Петришин // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [\[Електронний ресурс\]](#).
41. Писарюк С. Н. Влияние факторов микросреды на эффективность деятельности сетевых предприятий розничной торговли / С. Н. Писарюк // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 1 (175). – С. 119–128.
42. Питання утворення Експортно-кредитного агентства [Електронний ресурс] : постанова КМУ від 07.02.2018 р. № 65. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2018-%D0%BF>.
43. Половенко Л. П. Ефективне управління як основа економічного розвитку / Л. П. Половенко, С. В. Степова // Актуальні проблеми економіки. – № 3 (177). – 2016. – С. 16–22.
44. Рахішева А. Організація ефективного менеджменту на промислових підприємствах / А. Рахішева // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 3 (153). – С. 211–219.
45. Регіональна конвенція про пан-Євросередземноморські преференційні правила походження товарів (офіційний переклад) : ратифікована Верховною Радою України 08.11.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sfs.gov.ua/data/material/000/277/360784/Konvents_ua.pdf.
46. Регіони України : статистичний збірник / за ред. І. Є. Вернера. – Київ : Державна служба статистики України, 2018. – Ч. II. – 682 с.
47. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж.

Робинсон ; пер. с англ. – М. : Самиздат, 1986. – 468 с.

48. Руденко І. В. Аналіз раціональності формування матеріальних оборотних активів підприємства / І. В. Руденко, Т. В. Польова, К. О. Твердохліб // Бізнес Інформ. – 2015. – № 12. – С.198–205.

49. Рябенков О. В. Комплексний підхід до застосування методів контролінгу в контексті ефективного використання потенціалу прибутковості / О. В. Рябенков, Т. А. Васильєва // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10 (148). – С. 160–165.

50. Скалюк Р. В. Управління прибутком підприємств: стратегічний підхід / Р. В. Скалюк // Фінанси, облік і аудит. – 2013. – Вип. 2 (22). – С. 109–118.

51. Скляр І. Д. Рейтингова оцінка фінансового стану як складова оцінки інвестиційної привабливості підприємства / І. Д. Скляр, Ю. М. Шкодінна // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 2. – С. 249–253.

52. Скоропад І. С. Ефективне управління використання прибутку підприємства [Електронний ресурс] / І. С. Скоропад, З. С. Гуц. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13340/1213_/Guc_530-533_69.pdf.

53. Хрущ Н. А. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства / Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова // Вісник Хмельницького національного університету. економічні науки. – 2012. – № 2, т. 2. – С. 65–68.

54. Чемберлін Э. Х. Теория монополистической конкуренции / Э. Х. Чемберлін. – М. : Иностран. литература, 1959. – 180 с.

55. Черкас Н. І. Лібералізація зовнішньої торгівлі як чинник підвищення конкурентоспроможності експорту [Електронний ресурс] / Н. І. Черкас. – Режим доступу: http://mev.lac.lviv.ua/downloads/vyklad/cherkas/Liber_LKA.06.pdf.

56. Чорна Л. О. Моніторинг показників управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / Л. О. Чорна // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua?op=1&z=5130>.

57. Чухрай Н. І. Оцінювання рівня ресурсного забезпечення розвитку машинобудівних підприємств Львівщини / Н. І. Чухрай, І. Я. Кулиняк, Л. Р. Прийма // Актуальні проблеми економіки. – № 12 (174). – 2015. – С. 203 – 212.

58. Шабатура Т. С. Формування економічного потенціалу підприємств у

контексті комплементарного підходу / Т. С. Шабатура // Інфраструктура ринку. –2019. – Вип. 29. – С. 317-323.

59. Шатілова О. В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства / О. В. Шатілова // Актуальні проблеми економіки. – № 4 (154). – 2014. – С. 82–87.

60. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства /З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – № 1 (127). – 2012. – С. 176–182. Шиян Д. В. Вплив очікувань на механізм дії економічного циклу / Д. В. Шиян // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 2. – С. 40–52.

61. Штулер Г. Г. Роль прибутку в системі показників ефективності стратегічного управління / Г. Г. Штулер, І. Ю. Дишко // Науковий вісник Ужгородського університету. – Вип. 2 (34). – 2011. – С. 136–140.

62. Шумпетер И. Теория экономического развития / И. Шумпетер ; пер. с нем. В. С. Автономов и др. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

63. Шутяк О. В. Діагностика економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності)» / О. В. Шутяк. – Хмельницький, 2011. – 21 с.

65. Янковець Т. М. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. М. Янковець, І. Ю. Якимчук. – Режим доступу: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/2208/1/20160428-29_TEZY_V3_P029.pdf.

66. Caves R. E. *Multinational enterprise and economic analysis*. London: Cambridge University Press, 1996.

67. Dunning J. H. *The Globalization of Business, The Challenge of the 1990*. London-New York: Routledge, 1993. P. 81-83.

68. Markusen J., Maskus K. Discriminating among Alternative Theories of the Multinational Enterprise. *Review of International Economics*. 2002. Vol. 10. P. 694-707.

69. Hirsch S. The product cycle model of international trade – a multi- country cross-section analysis. *Oxford Bulletin of Economics and statistics*. 1975. Vol. 37, Iss. 4. P. 305-317.