

Хмельницький національний університет  
Факультет міжнародних відносин і права  
Кафедра міжнародних економічних відносин

## 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: «Стратегічний розвиток підприємства в умовах  
глобального конкурентного середовища (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь»  
«Красилівське»)»

Виконав: студент 2 курсу, група МЕВм -21-1

В.Р. Македон

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: «Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного середовища (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»)».**

містить 90 сторінок, 11 таблиці, 46 рисунків, список літератури з 50 найменуваннями.

Мета дипломної роботи: розвиток теоретичних засад дослідження проблем стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

Завдання роботи:

- узагальнити науково-методичні підходи та розкрити сутність поняття «глобального конкурентного середовища»;
- провести аналіз потенціалу стратегічного розвитку підприємства;
- визначити перспективи стратегічного розвитку підприємств в умовах глобального конкурентного середовища.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та прикладні організаційно-економічні важелі формування конкурентних переваг.

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

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегічне управління, конкурентоспроможність, глобалізація, економіка знань, людський капітал, конкурентне середовище.

## SUMMARY

**Degree work of the student on «Strategic development of the enterprise in the conditions of a global competitive environment (on the example of SE PrJSC "Obolon" "Krasilivske")».**

contains 90 pages, 11 tables, 46 drawings, a list of literature of 50 titles.

The purpose of the thesis: the development of the theoretical foundations of the study of the problems of strategic development of the enterprise in the conditions of a global competitive environment.

Tasks of work::

- generalize scientific-methodical approaches and reveal the essence of the concept of "global competitive environment";
- conduct an analysis of the company's strategic development potential;
- determine the prospects of strategic development of enterprises in the conditions of a global competitive environment.

Object of research: the process of strategic development of the enterprise in the conditions of a global competitive environment.

The subject of the study: theoretical and methodological principles and applied organizational and economic levers of competitive advantage formation.

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

**Key words:** strategic development, strategic management, competitiveness, globalization, knowledge economy, human capital, competitive environment.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО	
СЕРЕДОВИЩА.....	
1.1 Науково-методичні підходи до визначення глобального конкурентного середовища .....	9
1.2 Методичні положення аналізу глобального конкурентного середовища .....	17
1.3 Теоретичні основи визначення змісту поняття «стратегічний розвиток підприємства».....	22
Висновки до першого розділу .....	29
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	
2.2 Аналіз трудових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	39
2.3 Аналіз витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	46
2.4 Фінансовий аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»...50	
Висновки до другого розділу.....	60
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДП ПРАТ	
«ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ	
СЕРЕДОВИЩІ .....	
3.1 Використання трендових моделей для прогнозування стратегічного розвитку підприємства.....	61
3.2 Планування розвитку інформаційного забезпечення процесу управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» .....	66
3.3 Стратегічне планування розвитку маркетингової діяльності .....	71
Висновки до третього розділу .....	81
ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кожен день ринкова економіка створює нові вимоги до підприємства, які обумовлюються конкуренцією, надзвичайними ситуаціями, високою якістю, постійно зменшеним часом виконаних робіт та необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації. Успішною компанія вважається тоді, коли керівництво здатне передбачити можливі ризики та якомога швидко відреагувати на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, розподілити інвестиції та прибуток підприємства, щоб досягти найкращого результату і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі – тобто при стратегічному управлінні компанією. Але у XXI столітті поняття існування підприємства в довгостроковій перспективі на основі стратегічного управління вже не задовольняє потреби ні власників, ні управлінців, ні, згодом, споживачів. Всесвітня пандемія, війна, технологічний вибух за останні роки, розвиток Індустрії 4.0, розповсюдження Четвертої промислової революції – все це робить закономірним зростання ролі науки, інновацій, цифрових технологій в суспільстві, вивід економіки знань як одного з головних чинників розвитку світового господарства, що формує глобальне конкурентне середовище економіки знань. В таких умовах підприємство має виходити за рамки сталого стратегічного управління, роблячи наступний, новий крок – створення унікальної продукції, нової галузі, ніші на ринку, та звертаючи увагу саме на рівень та вектор стратегічного розвитку. Такий процес управління ми вважаємо найактуальнішим питанням TOP-менеджменту сьогодення.

**Ступінь наукової розробки.** Серед наукових досліджень з питань теоретичних аспектів формування стратегічного розвитку підприємства на різних історичних етапах еволюції можна виокремити праці таких зарубіжних вчених: Е. Вайлс (A. Wiles), Б. Клифф (B. Cliff), Д. Кунц (D. Koontz), Н. Олдріч (N. Aldrich), Дж.П. О'Шонессі (J.P. O'Shaughnessy), Дж. Пірс (J. Pearse), А. Роуз (A. Rose), Дж. Хіггінс (J. Higgins),

Д.Шендел (D. Schendel), та ін. Ця проблематика також досліджується у роботах українських вчених, таких, як: І. Ансофф, Є.Белій, Р. Бруханський, О. Віханський, Т.Гавриленко, Д. Горєлов, С. Довбня, А.Зуб, Ю. Костенюк, І.Романова, М. Савченко, Н. Смирнов, З. Шершньова, та ін.

Значний внесок у дослідження впливу середовища підприємства, його сутності та складових внесли такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Т. Бейтмен (T. Bateman), Л. Боссіді (L. Bossidi), Т. Гайдаєнко, А. Міщенко, М. Мескон (M. Mescon), Т. Орєхова, Г. Осовська, Ф. Фрай, Ф. Хедоурі (F. Hedoury), М. Хелмс (M. Helms), Р. Чаран, Л. Шемаєва та З. Шершньова.

Проте, залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження питання щодо нового виникаючого середовища – глобального конкурентного середовища економіки знань, формування теоретичних положень комплексного механізму та концептуальних моделей стратегічного розвитку підприємства як універсальних, так і з урахуванням особливостей галузей.

**Метою дипломної роботи** є розвиток теоретичних засад дослідження проблем стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження механізму стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

Задля реалізації поставленої мети в дипломній роботі сформульовані вирішені наступні **завдання**:

- узагальнити науково-методичні підходи та розкрити сутність поняття «глобального конкурентного середовища»;
- сформулювати методичні положення аналізу глобального конкурентного середовища;
- дослідити теоретичні основи визначення змісту поняття «стратегічний розвиток підприємства»;
- провести оцінку впливу глобального конкурентного середовища на світовий ринок;
- провести аналіз потенціалу стратегічного розвитку підприємства;

- побудувати концептуальну модель стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища;
- визначити перспективи стратегічного розвитку підприємств в умовах глобального конкурентного середовища.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та прикладні організаційно-економічні важелі формування конкурентних переваг стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

**Методи дослідження.** Теоретичною базою дослідження стали розробки та напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного розвитку підприємств та конфігурації конкурентного середовища. Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані впливових аналітичних агентств, фінансові та управлінські звіти підприємств, фактологічні дані монографічної і періодичної літератури, звітні дані міжнародних організацій, зокрема Всесвітнього економічного форуму, нормативні документи, законодавчі акти, які формують нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств України; статистичні дані Державної служби статистики України, статистичні та аналітичні публікації Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

**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 90 сторінок тексту, 46 рисунків, 11 таблиць. Список джерел включає 50 найменувань літератури.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

## 1.1 Науково-методичні підходи до визначення глобального конкурентного середовища

Сьогодні підприємствам у всьому світі доводиться знаходити інноваційні способи функціонування в абсолютно незвичних для них умовах, спричинених багатьма факторами, зокрема війною на території України, пандемією COVID-19, цифровізацією та зростанням ролі людського капіталу, що зумовлює адаптацію підприємства до мінливого середовища, яка здебільшого передбачає зародження боротьби за кожного споживача, клієнта та ринку збуту. Зародження цієї боротьби або економічної конкуренції як явища, притаманного ринковій системі господарювання, можна віднести до мануфактурного періоду, коли суб'єкт господарювання намагався створити якомога вигідніші умови для виробництва та збуту продукції [1].

Конкуренція як необхідний атрибут ринкових відносин є складним, багатоаспектним і різнорівневим економічним феноменом. Залежно від ситуації розглядають поведінковий, структурний, функціональний, системний аспекти цієї категорії. При цьому увага акцентується на подвійній природі конкуренції: як явища та як процесу. Як явище конкуренція – це форма суперництва суб'єктів господарювання (на національному та/або міжнародному рівнях) у процесі їх взаємодії, спрямована на досягнення поставлених цілей; як процес конкуренція – це прояв певного виду взаємодії суб'єктів господарювання, який характеризується певною структурою, результатами, умовами й правилами, впливом багатьох чинників тощо [2].

На сьогодні існують чотири підходи до розгляду сутності конкуренції: поведінковий, структурний, функціональний та системний. З нашої точки зору, існує синергійний ефект як сумарний вплив при взаємодії двох або більше факторів, де їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента. Таким чином, вважаємо доцільним надати авторське визначення

конкуренції – це важлива складова ринкових відносин, що являє собою механізм функціонування суб'єктів господарювання, за якого знання і зусилля окремих з них можуть організовуватися таким чином, що вони взаємно посилюються, що спонукає суб'єктів господарювання на постійне вдосконалення та досягнення найкращих результатів своєї господарської діяльності. Слід зазначити, що в умовах сьогодення конкуренція створює умови для економіки, де рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі.

Конкуренція потребує певного середовища для існування, або середовища, де формуються умови діяльності підприємств. Сутність конкурентного середовища в світовій економічній науці розглядали В. Ойкен, Й. Шумпетер, М. Портер, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Ф.Хайек та ін. Серед науковців, які займалися теоретичними та практичними питаннями формування та розвитку конкурентного середовища, варто виділити дослідження Г. Азоєва, К. Крука, О. Хвостенко, І. Мелушової, О. Прокопової, К. Твердохліба В. Лагутіна та ін. Основні визначення сутності конкурентного середовища представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність конкурентного середовища

<i>Джерело</i>	<i>Визначення поняття</i>
Азоєв Г. [3]	сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, які формуються в процесі конкурентної боротьби та визначають інтенсивність конкуренції
Крук С.[4]	результат і умови взаємодії суб'єктів ринку, а також певного зовнішнього впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень суперництва і можливості впливу окремих економічних суб'єктів на загально-ринкову ситуацію
Лагутін В. [5]	сукупність організаційно-правових, інституційних, фінансово-економічних та інших умов і факторів, що визначають та впливають на розвиток підприємництва
Мелушова І., Прокопова О., Твердохліб К. [6]	простір господарювання суб'єктів різних галузей ринкової економіки, що базується на поняттях конкуренції та складових його внутрішнього та зовнішнього оточення
Насікай Н. [7]	сукупність певних умов діяльності суб'єктів господарювання, що складаються під дією об'єктивних та суб'єктивних факторів в кожний конкретний момент часу і у визначеній мірі забезпечують реалізацію власних досягнень з метою здобуття переваг над іншими суб'єктами під час їхньої взаємодії

Кінець таблиці 1.1

<i>Джерело</i>	<i>Визначення поняття</i>
Ніколенко С. [8]	суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії з забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства
Ойкен В. [9].	середовище, в якому «повна конкуренція» координує плани і рішення господарюючих суб'єктів, що дозволяє раціонально поєднати в одне ціле всі частини економічного процесу
Портер М. [10]	сукупність організацій-суперників, які бажають досягти своїх цілей будь-якими засобами в мінливих умовах
Хвостенко О. [11]	сукупність активно діючих суб'єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища

На основі аналізу літературних джерел виявлено, що немає одностайної думки, щодо визначення сутності поняття «конкурентне середовище», тому вважаємо доцільним зазначити, що науковці трактують його як сукупність суб'єктів ринку, умови їх взаємодії, простір господарювання тощо, що потребує авторського визначення: конкурентне середовище – це сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, що базуються на реалізації власних досягнень з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект.

У період ХХ-ХХІ ст. відбулися зміни в процесі конкуренції, які пов'язані зі зміною конкурентного середовища, а саме: інтернаціоналізація і транснаціоналізація світової економіки, міжнародний поділ праці і міграція, інформаційно-комунікаційна революція, стандартизація законодавства, економічних та технічних процесів, формування глобального ринку, перетворення інформації та компетенцій на ключовий виробничий ресурс та інше. Дані зміни свідчать про перетворення певних явищ на планетарний масштаб, зі зростаючим ступенем інтеграції як ринків товарів і послуг, так і капіталів; зростаючим домінуванням глобальних фінансових ринків і багатонаціональних корпорацій над національними економіками; суцільну взаємозалежність світу, що носить назву глобалізація. Аналізуючи процеси, які утворилися в світі за рахунок глобалізації, можна стверджувати, що «глобальний» аспект також розповсюджується і на конкурентне середовище, де формується конкуренція між світовими компаніями, державами та

установами, що породжує глобальне конкурентне середовище. Розглянемо більш детально його основні детермінанти в табл. 1.2.

**Таблиця 1.2 – Складові глобального конкурентного середовища**

<i>Детермінанти</i>	<i>Вплив на конкурентне середовище</i>
Інтернаціоналізація і транснаціоналізація	зростає єдність та цілісність світового господарства; розширяється коло суб'єктів глобальної економіки
Інформаційно-комунікаційна революція	змінюється структура існуючих галузей економіки; оновлюються правила конкуренції; формуються нові види конкурентних переваг; виникають істотно нові види бізнесу
Інноваційний менеджмент	розробляються та впроваджуються нові організаційні форми і бізнес-моделі як ефективні методи адаптації до змін у глобальній конкурентній боротьбі; виникає феномен гіперконкуренції
Формування глобального ринку	зростає кількість і посилюється роль монополізованих і олігополізованих секторів економіки; збільшується однорідність культурних і правових полів; ускладнюються системи та причинно-наслідкові зв'язки; розширюються ланки взаємозалежності ринкових суб'єктів; встанов. глобальні ціни
Прискорення інституціоналізації глобальної економіки	активізується діяльність міжнародних інститутів у векторах глобального регулювання, глобальної підтримки учасників та формування консолідуючих відносин
Транскордонне співробітництво	розробляються спільні стратегії регіонального розвитку
Урбанізація	розбудовуються потужні урбаністичні центри (глобального міста)
Аутсорсинг, цифрове та віддалене робоче місце	змінюються локальні і глобальні структури зайнятості
Енвайронменталізм	впроваджуються конкурентні стратегії соціально-орієнтованого розвитку: інтегрування соціальних та ринкових цілей розвитку суспільства, спрямованих на захист та покращення стану довкілля
Інформатизація	спрощується управлінський процес, і як наслідок вихід на міжнародний ринок, міжнародна експансія, глобальна раціоналізація
Надзвичайні ситуації	знижується глобальне економічне зростання; змінюються товарні, торгові та фінансові канали; змінюються або створюються нові міжнародні об'єднання, органи влади; відбувається релокація бізнесу та міграція населення

Аналіз останніх наукових досліджень призводить до висновку, що тенденції в розвитку конкурентного середовища та конкурентних відносин на глобальному рівні залежать від інноваційного аспекту розвитку. І. Свидрук та Ю. Миронов у своїх роботах акцентують увагу на тому, що сьогодні конкуренція це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності» тощо, а «нелінійна» інновація проти «лінійної» [12].

Вивчення взаємозв'язку між інноваціями та конкуренцією дає усвідомлення здійсненого переходу від розуміння конкуренції як стимулу для розвитку (впровадження нових технологій, техніки, товарів тощо) до надання інноваційним факторам центрального місця в механізмі конкуренції.

Сьогодні підприємства функціонують у динамічно мінливому, агресивно-конкурентному ринковому середовищі. Безумовно, це стосується ТНК, які є і надалі залишатимуться головними суб'єктами господарювання, задаючи напрямок розвитку та виступаючи основними інвесторами інноваційного процесу в ньому [17]. У табл. 1.3 зазначимо найбільші компанії світу та галузі економіки, на які вони впливають безпосередньо. Цікаво зауважити, що провідні компанії світу сьогодні розвиваються в галузі технологій, ритейлу та банківського сектору.

Таблиця 1.3 – ТОП-10 найбільших компаній світу за вартістю бренду

№	Бренд	Країна	Галузь економіки	Вартість бренду, млн. дол. США		Темп приросту, %
				2019	2020	
1	Amazon	США	Ритейл	187,905	220,791	17,5
2	Google	США	Технології	142,755	159,722	11,9
3	Apple	США	Технології	153,634	140,524	-8,5
4	Microsoft	США	Технології	119,595	117,072	-2,1
5	Samsung Group	Пів. Корея	Технології	91,282	94,494	3,5
6	ICBC	Китай	Банк. сектор	79,823	80,791	1,2
7	Facebook	США	Медія	83,202	79,804	-4,1
8	Walmart	США	Ритейл	67,867	77,520	14,2
9	Ping An	Китай	Страховання	57,626	69,041	19,8
10	Huawei	Китай	Технології	62,278	65,084	4,5

Ступінь впливу ТНК та міжнародних компаній на розвиток глобалізаційних процесів та формування глобального конкурентного середовища характеризується питомою вагою вартістю брендів, активів, продажів, інвестицій, рівня технологічності виробництва, тощо. На рис. 1.1

відображений вплив 500 глобальних найбільших компаній світу на світові галузі економіки.

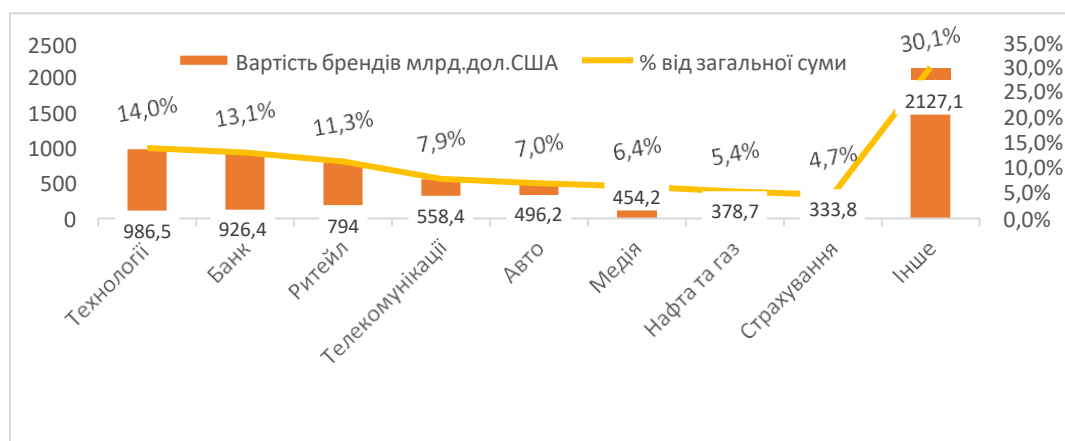


Рисунок 1.1 – Вартість компаній за галузями світової економіки у 2020 році

Розвиток компаній під впливом глобального конкурентного середовища формують значущість країн на світовому ринку. Згідно з рис. 1.2 можемо побачити, що найбільший вплив і значущість в світі мають компанії США, що є центром розвитку бізнесу, технологій та інновацій.

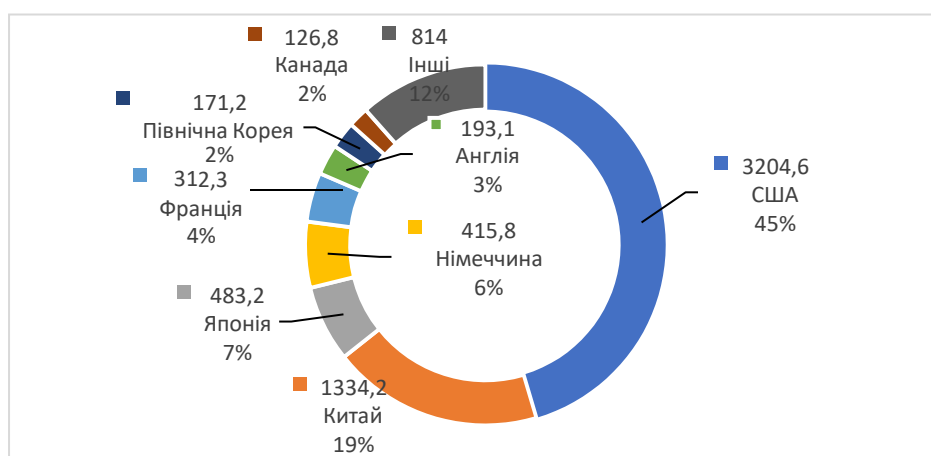


Рисунок 1.2 – Вартість компаній за країнами у 2020-му році, млрд дол. США

Глобальне конкурентне середовище чинить великий вплив як на економіку країни, так і на кожне окреме підприємство. Фактори впливу середовища змінюються разом із трансформацією світу, що породжує зміни моделей управління як на макрорівні, так і на мікро.

В «Індустрії 4.0» людство, машини, обладнання, логістичні системи спілкуються та співпрацюють один з одним [26]. «Індустрію 4.0» на підставі аналізу визначень можна вважати інноваційним промисловим виробництвом

майбутнього, що ґрунтується на кіберфізичних системах, використанні Промислового Інтернету Речей нового покоління роботів, аналітики великих даних, штучного інтелекту, доповненої реальності тощо. Платформи, такі як німецька Industrie 4.0, існують в різних країнах (рис.1.3). США розвивають напрямок Digital майже у всіх сферах, але з меншим втручанням держави. Ініціатива Industrial IoT (IIoT) в промисловій автоматизації об'єднала багато відомих брендів в консорціумі з такою ж назвою і вже сьогодні вони об'єднані з платформою Industrie 4.0.



Рисунок 1.3 – Стан Індустрії 4.0 на рівні державних європейських політик за результатами 2020 року

У процесі дослідження було з'ясовано, що Франція на державному рівні запустила ініціативу The Industry of the Future, що включає 34 ініціативи в різних напрямках економіки країни. Постійні конференції, присвячені Індустрії 4.0 проходять у Східній Європі. Чотири роки поспіль, з 2017 по 2021 роки, Туреччина залучає інвесторів у свої техно-парки в рамках європейської ініціативи Factory of the Future. Україна, поки ще, немає таких здобутків, але ця країна на шляху до впровадження нововведень (рис. 1.4). Слід зазначити, що за рік існування стратегії Індустрії 4.0 значних результатів у виконанні проектів не відбулося. Але за аналізом групи експертів національного руху

Індустрії 4.0, загальна кількість компаній-інноваторів виросла з 2017 року з 50-ти до 62-х у 2019 році [50].



Рисунок 1.4 – Стан Індустрії 4.0 в Україні

Лендскейп інноваторів 2019 року зазначимо на рисунку 1.5. Аналіз останніх двох років показав, що, якщо брати ситуацію за окремими сегментами, можна побачити швидкий ріст компаній-інноваторів Індустрії 4.0



Рисунок 1.5 – Лендскейп інноваторів 4.0 в Україні

Звісно, Індустрія 4.0 належить, перш за все, до сфери виробництва матеріальних продуктів і є поштовхом і основою для Четвертої промислової

революції, де виникає проникнення нових технологій 4.0 та їхній вплив на всю економіку й соціальну сферу: розумні міста, сільське господарство, інфраструктурні об'єкти, фінанси, державне управління, освіту, торгівлю.

## **1.2 Методичні положення аналізу глобального конкурентного середовища**

Для забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань необхідно адаптувати його діяльність до мінливих факторів впливу зовнішнього середовища для збереження рівня конкурентоспроможності, а саме: враховувати як позитивний, так і негативний вплив оточення, вчасно виробляючи попереджувальні заходи на загрози або використовуючи можливості, що відкриваються.

Дослідження у даній сфері є досі актуальними та підтверджуються значною кількістю публікацій. Зокрема, дослідженням середовища підприємства, його сутності та складових займалися такі науковці, як: Ф. Фрай, М. Хелмс, Л. Боссіді, Р. Чаран, Ф. Хедоурі, Т. Бейтмен, М. Мескон. Серед вітчизняних можна виокремити А. Міщенко, З. Шершньову, Т. Гайдаєнко, Г. Осовську, Л. Шемаєву, О. Віханського та ін. Питання взаємодії підприємства як відкритої організації із зовнішнім середовищем знайшли своє відображення у працях А. Воронкової, Л. Донець, О. Шатілової, С. Ілляшенко, О. Хвостенко, Р. Фатхутдинова та ін. В першу чергу розглянемо трактування сутності поняття «зовнішнє середовище підприємства» серед науковців.

Таблиця 1.4 - Визначення поняття «зовнішнє середовище підприємства»

<i>Вчені</i>	<i>Визначення поняття</i>
Бейтмен Т. та Снелл С. [58]	всі релевантні сили поза межами фірми (релевантні - фактори, яким менеджери мають приділяти увагу, щоб допомогти своїм організаціям ефективно конкурувати та виживати)
Деніелс Д. [49]	сукупність умов поза організацією та впливають на її успіх
Ілляшенко С. [10]	фактори, які не залежать безпосередньо від конкретного підприємства
Фрай Ф. [11]	фактори та чинники, що впливають на бізнес, однак щодо яких фірма не має контролю
Хвостенко О. [12]	сукупність суб'єктів та факторів середовища, що активно діють, знаходяться поза сферами впливу керівництва підприємства та здійснюють вплив на його внутрішнє середовище
Хелмс М. [13]	сукупність неспецифічних аспектів оточення організації, що мають потенційні можливості впливу на стратегії підприємства
Хілл Ч. та Джонс Г. [14]	економічні, глобальні, технологічні, демографічні, соціальні та політичні сили у широкому контексті, якими обмежені компанії та організації
Шемаєва Л. [15]	сукупність зовнішніх явищ, які потенційно або фактично здійснюють вплив на досліджувану популяцію (організацію)

Проаналізувавши визначення цього поняття, надані різними вченими, будемо вважати, що зовнішнє середовище підприємства – це сукупність умов, факторів та сил, які впливають на діяльність підприємства поза його межами та потребують врахування при стратегічному розвитку.

Необхідність проведення аналізу зовнішнього середовища обумовлюється потребою врахування характеру впливу факторів при формуванні, реалізації та коригуванні стратегії та стратегічного розвитку підприємства. Це один із найголовніших етапів, оскільки на ньому визначається, які сили мають позитивний, а які – негативний вплив на підприємство.

Економічні категорії «чинник» і «фактор» у більшості словників тотожні, єдина відмінність у їх розумінні в тому, що фактор – це умова будь-якого процесу, а чинник є не тільки умовою, а ще й причиною процесу з визначенням його характеру [17].

Фактори політичного та правового середовища дають можливість підприємствам більше розмірковувати про ймовірність та суворість ризиків в даному середовищі або, так звані, ризики безпеки, що впливають на ділові операції.



Рисунок 1.6 - Фактори впливу глобального конкурентного середовища економіки знань

Рівень освітньої та науково-дослідної діяльності є головним детермінантом ГКСЕЗ. Саме тому дуже важливими сьогодні стають фактори людського капіталу, які включають поєднання показників, спрямованих на рівень освіти на початковому та середньому рівні, державне фінансування на одного учня, якість освіт. Вища освіта має вирішальне значення для економіки, де пріоритет надається секторам, які пов'язані з інноваціями, де найбільший відсоток випускників в галузі науки, техніки, виробництва та будівництва, а також робиться акцент на мобільність студентів вищих навчальних закладів, що відіграє вирішальну роль в обміні ідеями та вміннями необхідних для інновацій.

Безперечним є потужний вплив факторів зовнішнього середовища на підприємства, який диктує необхідність своєчасного оперативного реагування на зміни зовні, щоб уникнути загроз або скористатися новими можливостями. Характерною ознакою зовнішнього середовища в Україні сьогодні є його нестабільність. Зовнішнє середовище в країні формується під впливом негативних факторів: тривалої війни, політичної нестабільності, зрощення політичних партій з олігархатом, бідності більшості населення, незавершеної та суперечливої приватизації, нереалізованих судової та податкової реформ, залежності від інших країн в енергоносіях та технологіях, екологічних проблем, значної частки тіньової економіки. Ці фактори, а також пандемія коронавірусу ускладнюють економічні процеси. Для забезпечення подальшого функціонування бізнес адаптується до змін у зовнішньому середовищі, шукаючи нові ринки збуту.

ТОП-менеджмент підприємства, маючи стійке розуміння шляху розвитку підприємства і факторів, які забезпечать його ефективне функціонування, формує внутрішнє середовище підприємства. Оскільки таке бачення індивідуальне, підходи до структурування внутрішнього середовища також різняться. Найчастіше виділяють 5 складників: цілі, структуру, технологію, завдання і персонал.

Опис та детальна характеристика кожного фактору, який впливає на стратегічний розвиток з середини підприємства розглянемо в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Структура та характеристика факторів внутрішнього середовища підприємства

№	Фактор	Характеристика та перелік підконтрольних питань
1	Ресурсний потенціал	Забезпеченість трудовими ресурсами, плинність кадрів
		Рівень навчання персоналу
		Продуктивність праці
		Система мотивації
		Ефективність системи підвищення кваліфікації персоналу
		Дослідницький талант, % у бізнесі
		Основні фонди, сировинні ресурси
2	Економічні	Старіння і зношення основних фондів
		Рівень конкурентоспроможності
		Управління запасами
3	Фінансові	Використання оборотних засобів,
		Дефіцит/ профіцит оборотних коштів
		Співвідношення основних і оборотних засобів
		Фінансовий менеджмент
		Рентабельність капіталу та активів
		Рівень фінансового ризику
		Ліквідність підприємства
4	Інвестиційні	Інвестиційний менеджмент
		Термін окупності
		Формування портфеля інвестицій
5	Організаційні	Організаційна структура
		Методи управління
		Рівень менеджменту
		Конфлікти всередині організації
		Мобільність
		Неузгодженість між працівниками
6	Маркетингові	Ринкові дослідження та визначення частки ринку підприємства
		Асортимент продукції
		Цінова діяльність
7	Управлінські	Компетентність працівників та управлінська дисципліна
		Організаторські здібності
		Рівень контролю
		Встановлення стратегічних та тактичних цілей
		Оперативність передачі управлінського рішення до виконавців
8	Технологічні	Рівень автоматизації та механізації
9	Екологічні	Недотримання екологічних нормативів
		Викид шкідливих речовин
10	Інформаційні	Рівень захисту конфіденційної інформації
		Інформаційне забезпечення діяльності
		Наявність аналітичної інформації
		Бази даних та їх постійне оновлення
11	Виробничі	Рівень обслуговування покупців
		Можливості підприємства щодо випуску продукції з більш низькою собівартістю

Кінець таблиці 1.5

№	Фактор	Характеристика та перелік підконтрольних питань
12	Виробничі	Залежність від обмеженого кола постачальників і споживачів
		Контроль якості продукції
		Ресурсоекономність та економічна ефективність виробництва
		Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції
13	Логістичні	Налагоджені канали розподілу
		Наявність мережі фірмових магазинів
		Рівень витрат на збут
		Забезпеченість транспортом
		Надійність поставок та дотримання строків
14	Інноваційні	Відповідність обладнання сучасним стандартам
		Рівень розвитку ІТ-технологій
15	Локація підприємства	Територіальні межі
		Місце розташування
		Наближеність до постачальників
16	Культура підприємства	Звичаї, атмосфера та клімат на підприємстві
		Розвиток соціальної відповідальності

Таким чином, проаналізувавши дані в таблиці 1.5, можна зробити висновок, що найбільш часто виділяють наступні фактори впливу внутрішнього середовища: ресурсний потенціал, фінансові, маркетингові, організаційні та виробничі фактори. Культурі підприємства, інноваційним, логістичним, екологічним факторами надають найменше уваги при аналізі внутрішнього середовища підприємства.

Слід зазначити, що більшість науковців розглядають вплив факторів саме зі сторони сили впливу, виокремлюючи мікроекономічне середовище, яке має фактори прямого впливу на підприємство та макроекономічне середовище – фактори непрямого впливу.

### **1.3 Теоретичні основи визначення змісту поняття «стратегічний розвиток підприємства»**

В сучасних умовах створюються нові вимоги до підприємства, які обумовлюються конкуренцією, високою якістю, постійно зменшеним часом виконаних робіт та необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації,

яка не завжди сприяє розвитку підприємства. Тому успішним підприємство вважається тоді, коли керівництво здатне передбачити можливі ризики та якомога швидко змінити структуру виробництва та управління, правильно спланувати обсяги реалізації продукції та надання послуг, розподілити інвестиції та прибуток підприємства, щоб досягти найкращого результату і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі. Така безперервна зміна зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємств потребує стратегічного розвитку, важливою складовою якого є формування стратегії та її впровадження на підприємстві, а також ініціювання стратегічного управління.

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що на сьогодні існує ототожнення поняття «стратегія підприємства» і «стратегічний розвиток підприємства», тому для початку вважаємо за доцільне визначити сутність поняття «стратегія», розкрити його гносеологію з метою окреслення чіткої межі між цими поняттями. На сьогоднішній день є безліч визначень стратегії, але єдиного та для всіх зрозумілого не існує. Як наслідок – наявність великої кількості концептуальних та теоретичних основ для визначення та впровадження стратегії.

Можна виділити три основні підходи до визначення стратегії підприємства (рис. 1.7), які концептуально відрізняються. Вчені розглядають стратегію як документ, безперервний процес, систему управлінських рішень. Систематизовані підходи до поняття «стратегія» дають змогу схилитися до думки, що стратегія – комплексний план дій, що визначає напрямок розвитку, спираючись на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, цілі, бажання та амбіції власників, лідерів та топ-менеджерів з метою адаптації до умов глобального конкурентного середовища економіки знань. Як правило, стратегія презентована або оформлена у вигляді документа. Слід зазначити, що дуже важко підібрати для підприємства якусь типову стратегію, оскільки її вибір залежить як від зовнішнього середовища на момент розроблення стратегії, так і від конкретної індивідуальної ситуації всередині підприємства, а тому – скільки підприємств, стільки і конкретних стратегій.

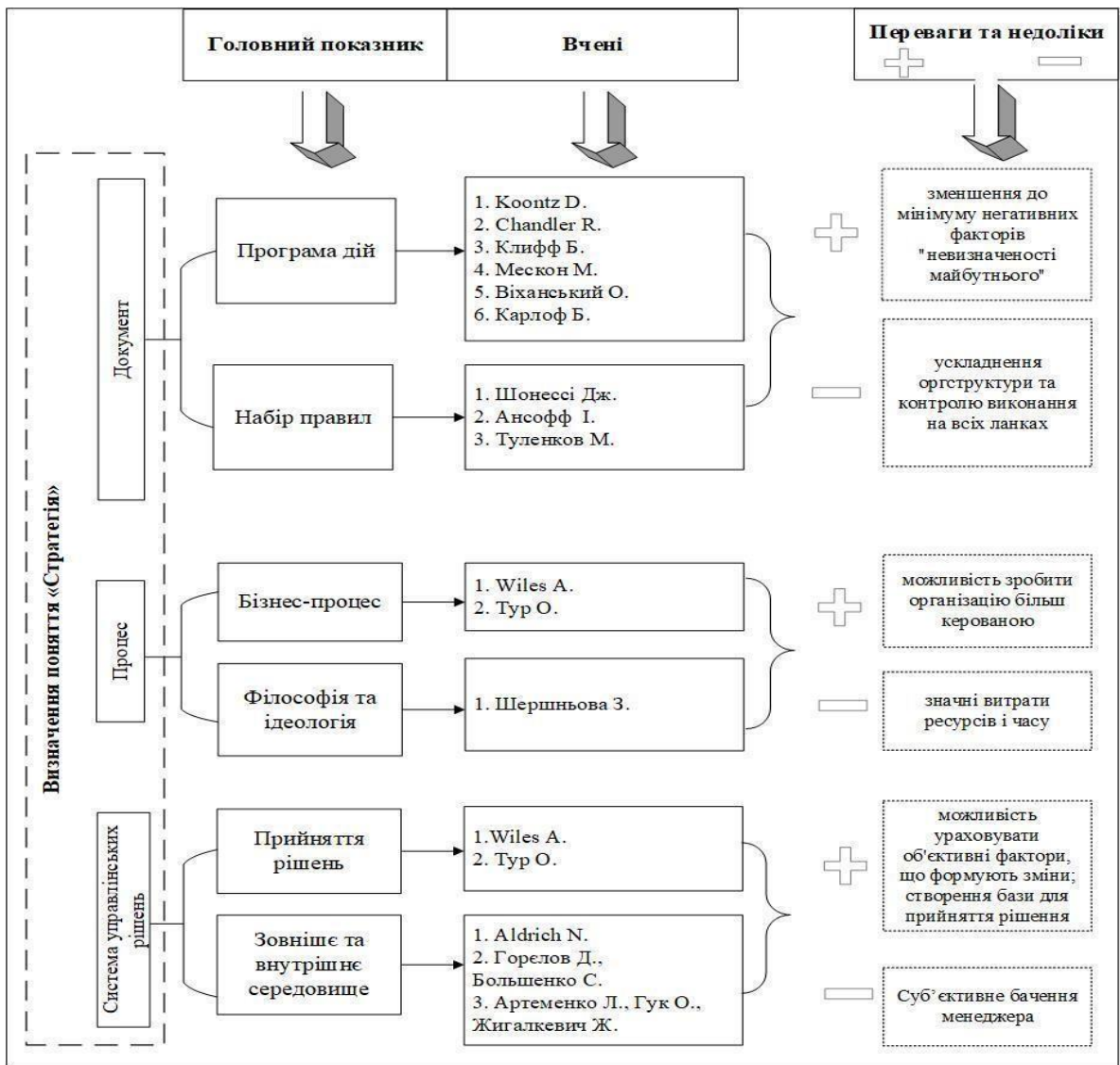


Рисунок 1.7 – Систематизація підходів до визначення сутності стратегії

Проаналізувавши наукові праці та класифікацію стратегій різних вчених, які може використати підприємство в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань можна побачити, що значну частку досліджень займають саме стратегії з класифікаційною ознакою «стратегія розвитку», що є складовою стратегічного розвитку (рис. 1.8). Також зауважимо, що з кожним роком науковці все більше уваги приділяють саме конкурентним стратегіям, вивчаючи їх детальніше та аналізуючи оточення, яке на сьогоднішній день є дуже мінливим глобальним конкурентним середовищем економіки знань.

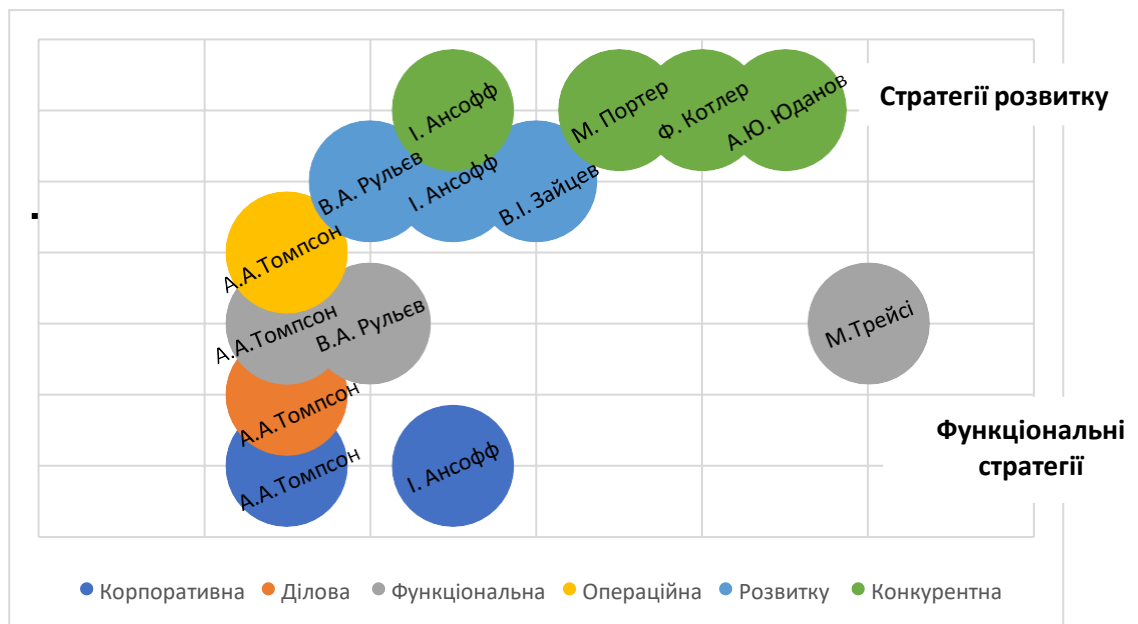


Рисунок 1.8 – Систематизація класифікації стратегій

Для вибору стратегії необхідно врахувати такі параметри, як життєвий цикл підприємства, його розмір, галузь, вид економічної діяльності, цілі та бажання власників або управлінців тощо. Тому маємо широкий спектр стратегій підприємств, де самостійно обирається напрямок руху. Якщо б існувала одна загальна схема «досягнення успіху», то це би виключило поняття «конкурентні переваги», а отже і конкуренцію в цілому, що є, на нашу думку, неможливим сьогодні. Отже, маємо припущення, що різновиди стратегій будуть тільки збільшуватися завдяки інноваціям та постійно прогресуючому ринку, де керівники повинні вигадувати завжди щось нове, щоб вивести підприємство вперед і зберегти свої конкурентні переваги перед іншими.

Серед існуючих варіантів стратегій для стратегічного розвитку найцікавішою виглядає стратегія розвитку, однак, щоб дати визначення стратегії розвитку, необхідно розуміти, що мається на увазі під розвитком як функції управління

Узагальнюючи різні підходи до процесу формування стратегії, в рамках стратегічного розвитку підприємства, зазначимо їх на прикладі великої корпорації, яке наведено на рис. 1.9.

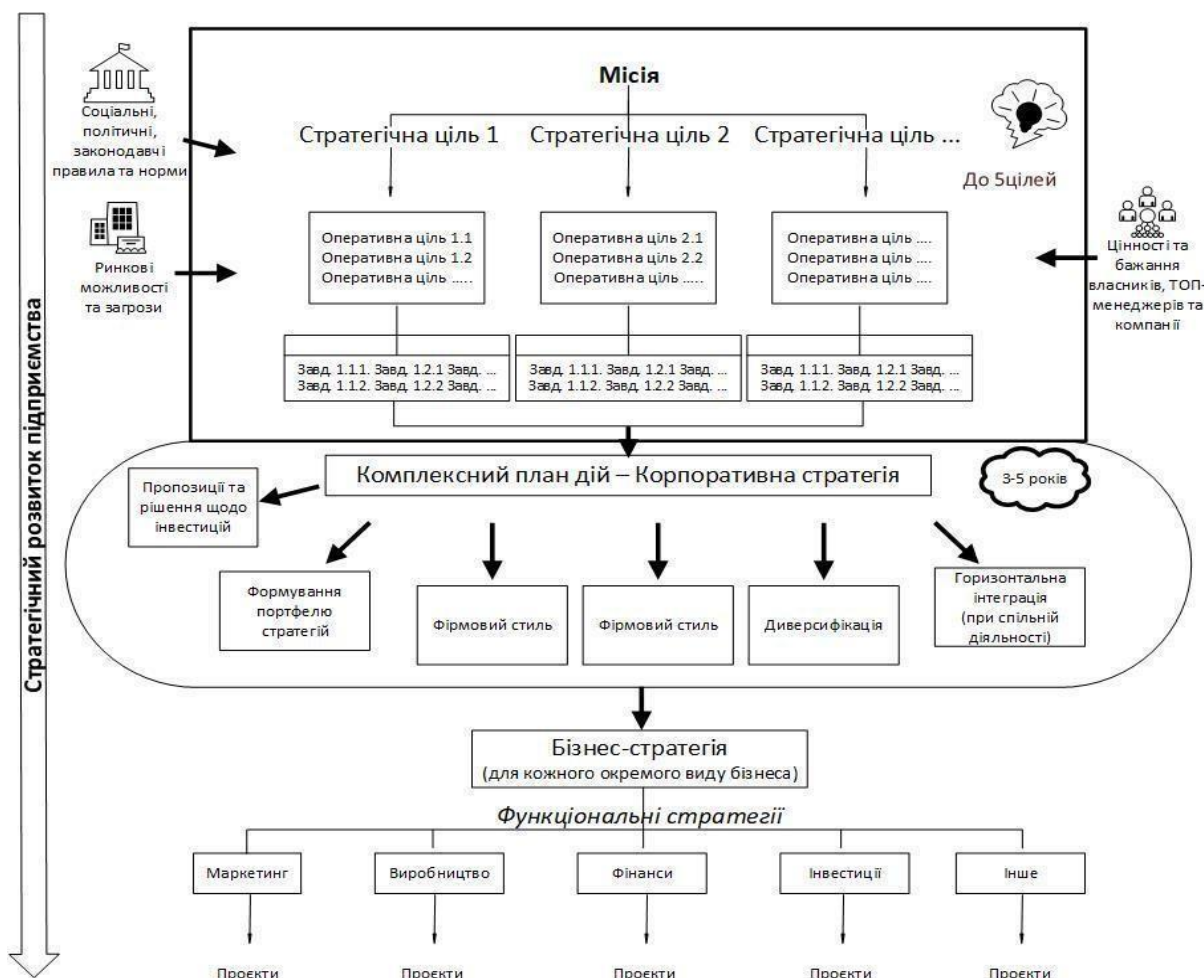


Рисунок 1.9 – Схема процесу формування стратегії підприємства

На сьогоднішній день просто розробка однієї стратегії чи традиційний стратегічний аналіз, який заснований на моделях Портера, Ансоффа та інших видатних вчених, не дозволяють вирішити всі проблеми, з якими стискаються підприємства в умовах ГКСЄЗ. Підприємства потопують у шаленій гонці переслідування один одного, де використовують майже однакові інструменти для боротьби з метою збільшення своєї аудиторії [18]. Вихід із даної ситуації запропонували Чан Кім і Рене Моборн, які ввели поняття Blue and Red Ocean strategy – Стратегія Блакитного та Червоного Океану, базуючись на 15-річних дослідженнях, автори використовують в якості прикладів 150 успішних стратегій на відрізок в 120 років серед 30 галузей, які втілили стратегію блакитного океану в реальність [22]. Згідно з Чаном Кімом і Рене Моборном, сукупність існуючих і потенційних ринків можна розділити на дві частини або, як називають вчені, два види океану: 1) червоний – символізує існуючі на даний момент галузі (відомий ринок); 2) блакитний – позначає галузі, які на

сьогоднішній день ще не існують. Вони можуть знаходитися як за межами вже існуючих галузей, так і всередині їх кордонів.

Аналізуючи практичну сторону діяльності підприємства, не всі показники мають позитивний характер при динамічному коливанні певних з них (рис.1.10).



Рисунок 1.10 – Матриця 5-Q (Eliminate-Reduce-Fix-Raise-Create) «усунути- скоротити-зафіксувати-підвищити-створити» та переваги для підприємства при її використанні

Сьогодні для розвитку підприємства та його існуванні в довгостроковій перспективі керівництво має передбачати можливі ризики та якомога швидко вміти змінювати модель управління і вектор направлення. Для отримання результату та досягнення своїх цілей кожне підприємство повинно розробляти різні види стратегій і чітко слідувати їх виконанню. Сьогодні, в умовах ГКСЄЗ це - стратегії розвитку, які направлені на інноваційну складову.

Але стратегія не є кінцевою ланкою в стратегічному розвитку підприємства, вона сама по собі не вирішує всіх питань його розвитку. В теорії економіки управління підприємством можна розглядати у двох напрямках: оперативне та стратегічне. Перше скероване на прийняття управлінських рішень, що впливає на поточну прибутковість підприємства, базуючись на внутрішнє середовище підприємства, застосовуючи коротко- та середньострокове планування. В умовах ГКСЄЗ необхідно розглядати стратегічне управління, яке допомагає визначити основні пріоритети стратегічного розвитку підприємства, забезпечити виконання поставлених цілей та місії працівниками компанії, оцінювати досягнуті результати та контролювати і регулювати траєкторію руху підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. За його відсутності підприємству практично неможливо реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища та конкурувати на ринку. Розглянемо поняття стратегічного управління підприємством за дослідженням різних вчених, що є вже пройденим етапом та основою управління для багатьох підприємств світу (рис. 1.11).

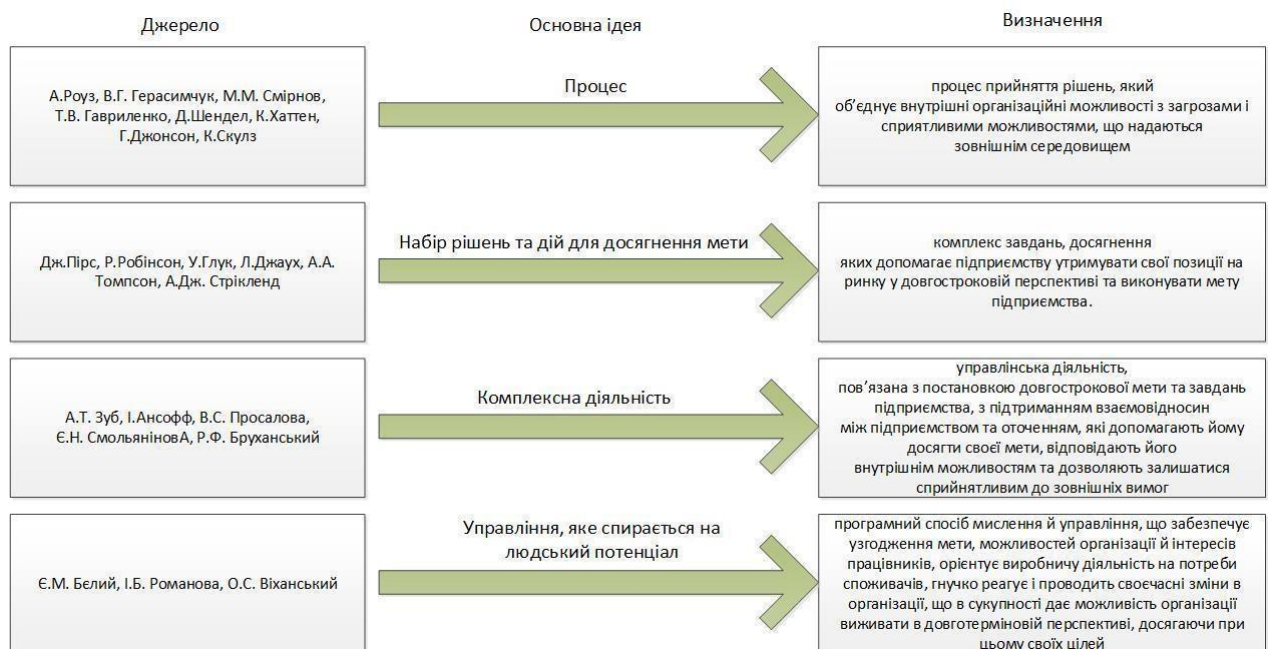


Рисунок 1.11 – Сутність поняття «стратегічне управління підприємством»

Можна побачити, що всі автори, про дослідження яких йшлося вище, виокремлюють майже однакові етапи стратегічного управління, але виконання їх послідовності може бути різним.

За відсутності загальної системи і розуміння стратегічного розвитку підприємства, науковці все ж таки упорядковують всі етапи стратегічного управління і визначають їх послідовність, що дає можливість зробити модельну побудову. Теорія стратегічного менеджменту з моменту виникнення мала свою історію еволюційного розвитку, у процесі якого були представлені різні моделі стратегічного управління.

### **Висновки до першого розділу**

1. Систематизовані концептуальні підходи до сутності конкуренції, що дає можливість виділити поведінковий, структурний, функціональний та системний підхід. Виділено синергічний ефект як сумарний вплив при взаємодії двох або більше факторів, де їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента.

2. Базуючись на проведеному аналізі теоретичного підґрунтя проаналізовано трактування змісту конкуренції як важливої складової ринкових відносин, що є механізмом функціонування суб'єктів господарювання, за якого знання і зусилля окремих з них можуть організуватися таким чином, що вони взаємно посилюються, що спонукає суб'єктів господарювання на постійне вдосконалення та досягнення найкращих результатів своєї господарської діяльності.

3. Визначено детермінанти глобального конкурентного середовища, такі як: інтернаціоналізація і транснаціоналізація світової економіки, інформаційно-комунікаційна революція, інноваційний менеджмент, формування глобального ринку, урбанізація, аутсорсинг, цифрове та віддалене робоче місце, енвайронменталізм, інформатизація та інші.

4. Розглянуто основи секторальної структури економіки. Систематизовані переваги, недоліки, характерні риси економіки знань, що є елементом сучасного глобального конкурентного середовища.

5. Понятійно-семантичний аналіз поняття «конкурентне середовище», «глобальне конкурентне середовище» і виокремлення нових етапів розвитку суспільства дозволили зрозуміти визначення глобального конкурентного середовища економіки знань, яке являє собою систему компонентів, а саме – суб'єктів господарювання та їх взаємовідносин, конкурентних умов та факторів впливу, зумовлених світовими інтеграційними процесами, що характеризуються емергентністю і базуються на експоненційному зростанні і технологічній конвергенції та забезпечують синергійний (нададитивний) ефект з метою здобуття переваг та/або запозичення ефективного ринкового досвіду на основі максимізації використання людського капіталу.

6. Ідентифікована трансформація конкурентного середовища в глобальне конкурентне середовище і глобальне конкурентне середовище економіки знань, зокрема виявлено складники трансформації.

## 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.

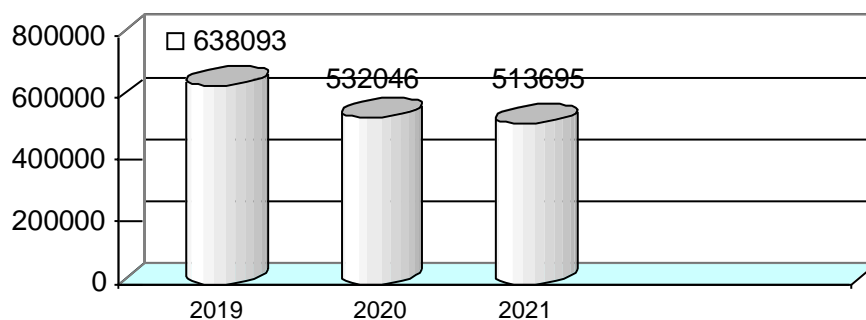


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн

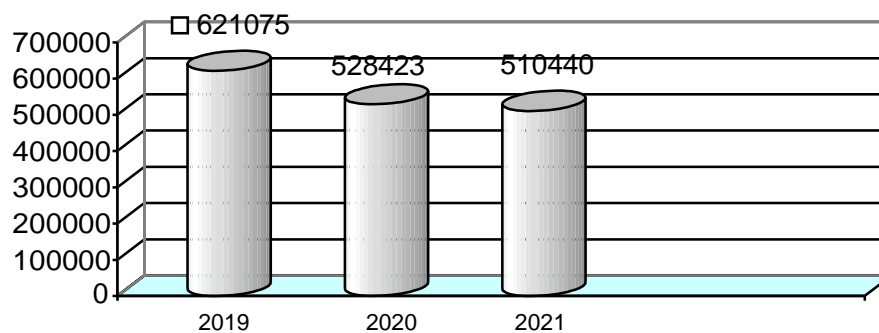


Рисунок 2.2 – Повна собівартість реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн

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 склало 14,92 %. У 2021 р. повна собівартість зменшилась на 3,40 % порівняно з її рівнем у 2020 р. і склала 510440 тис грн.

Динаміка змін показника прибутку від реалізації ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є такою ж, як і динаміка змін показників, що аналізувалися вище. У 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.

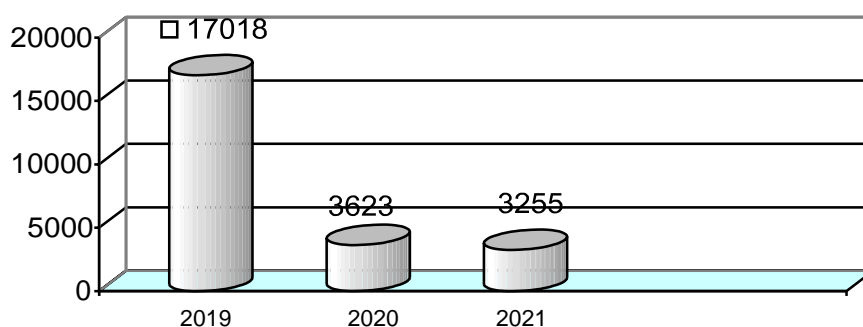


Рисунок 2.3 – Прибуток від реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн

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.

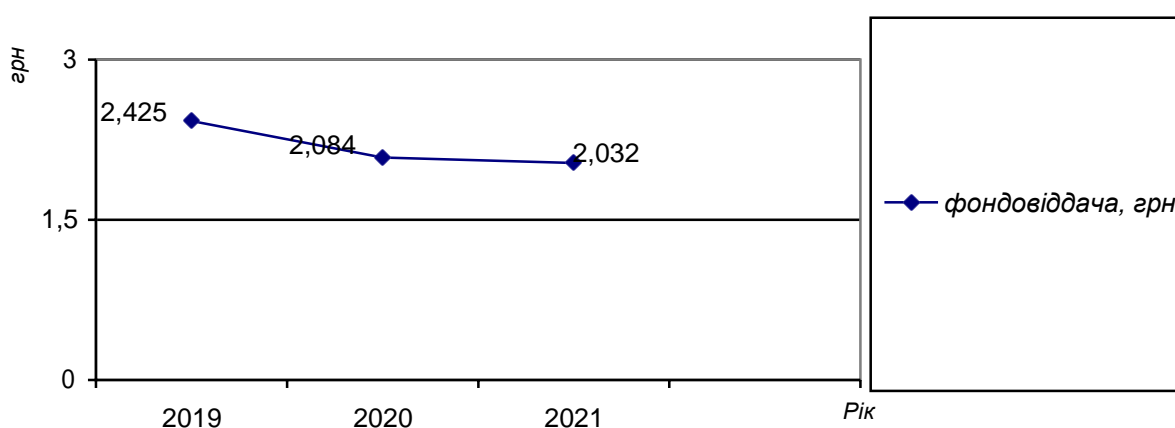


Рисунок 2.4 – Фондовіддача основних засобів  
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр.

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.

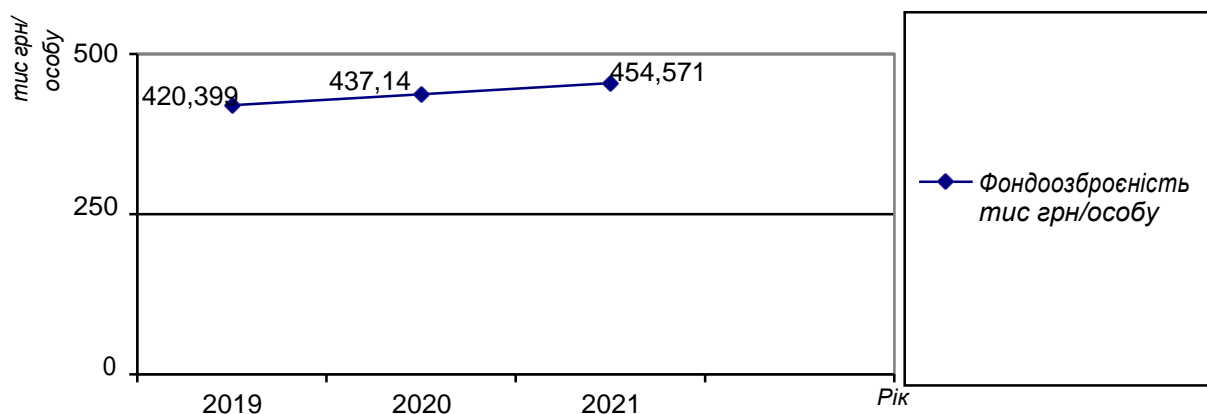


Рисунок 2.5 – Рівень фондоозброєності працівників ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр.

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 категорії 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 виконуваній роботі, про складність психологічного клімату в колективі тощо. У теорії вважається, що рівень плинності кадрів, який не впливає істотно на результативність діяльності, коливається у межах 3-5%. Такий відсоток зазвичай здатний покривати ту частину звільнень, яка припадає на об'єктивні причини (досягнення працівниками пенсійного віку, призов на військову службу, звільнення за медичними показаннями та ін.) На практиці на рівень плинності ще впливає рівень конкурентоспроможності підприємства, особливості виробництва, сезонність діяльності та інші аспекти. На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» плинність кадрів у 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

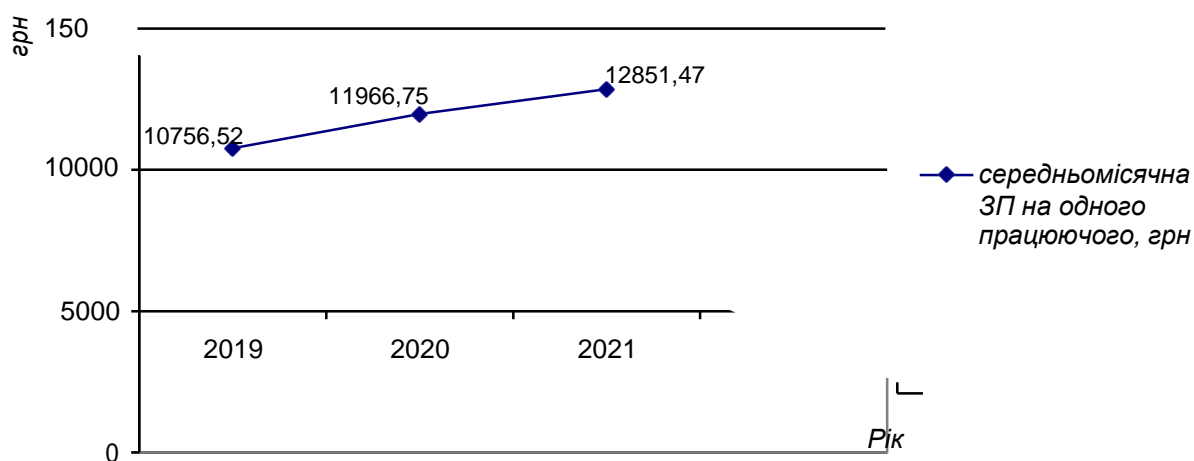


Рисунок 2.6 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», грн.

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.

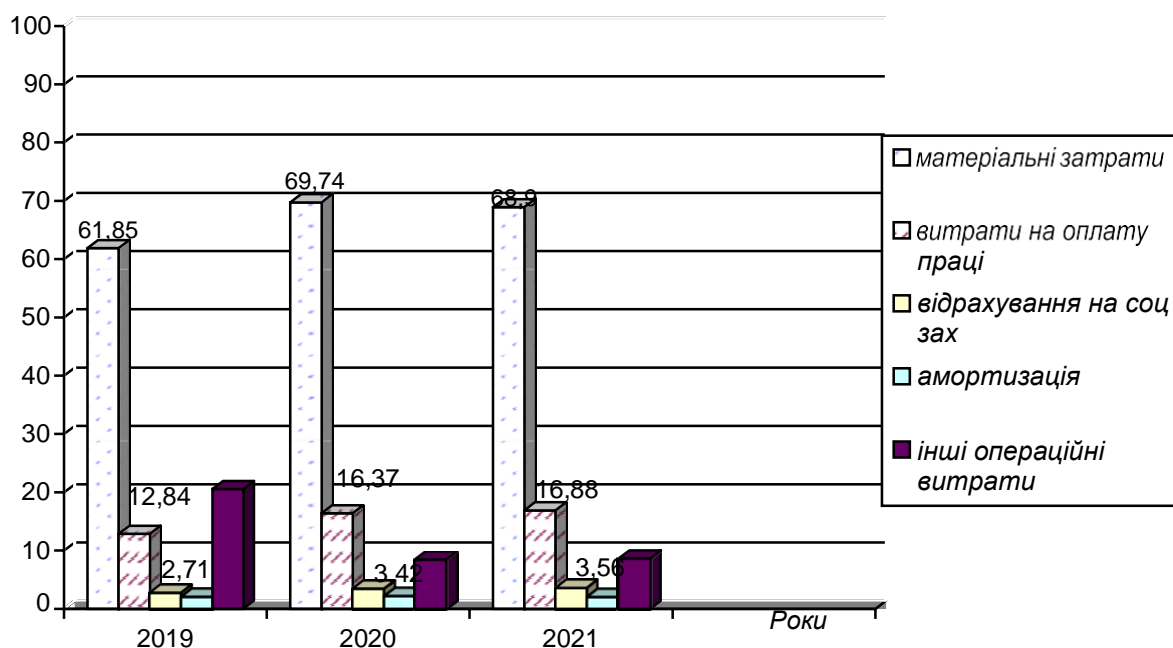


Рисунок 2.7 – Структура операційних витрат  
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

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.

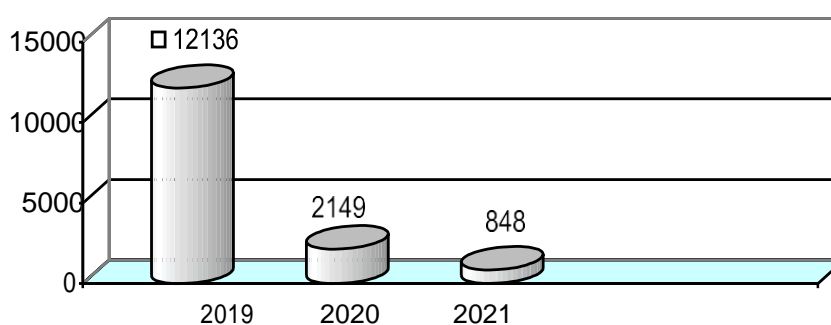


Рисунок 2.8 – Чистий прибуток ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тис грн.

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 погіршились; 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.

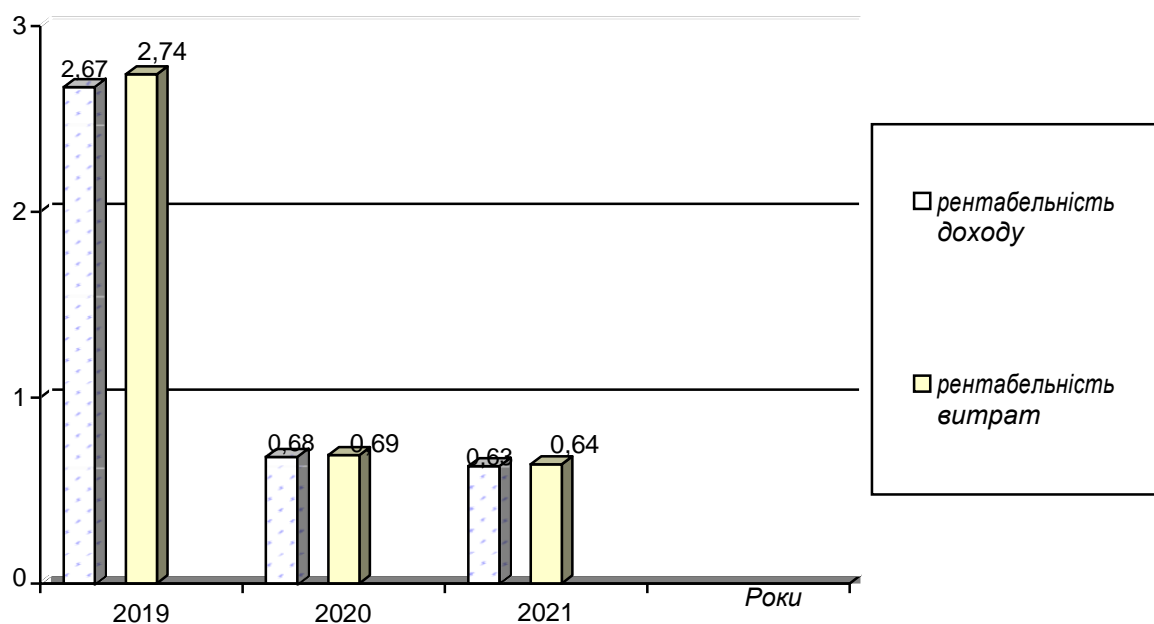


Рисунок 2.9 – Рентабельність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

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 покуців (погіршення стосунків з клієнтами), а збільшення дебіторської заборгованості відносно кредиторської може свідчити про неплатоспроможність покуців / 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 (А1) не покривають найтерміновіші пасиви (П1). Варто відзначити, що відсутність у достатній мірі засобів по групі активів (А1) не компенсується надлишком у іншій групі (наприклад, із групи активів А2), 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 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.

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 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **3.1 Використання трендових моделей для прогнозування стратегічного розвитку підприємства**

Важливими передумовами успішного управління розвитком досліджуваного підприємства є чітке усвідомлення суб'єктом управління особливостей таких систем і процесів, які в них відбуваються, а також розуміння специфіки середовища, в якому розвивається підприємство.

Однак ефективне управління не може обмежуватись самим аналізом ретроспективного та поточного стану справ.

Формування прогнозів значень показників фінансової звітності є важливим завданням стратегічного планування розвитку підприємств. Оскільки в економічній науці існує дві групи методів прогнозування на основі часових трендів — простої екстраполяції трендів та експоненціального згладжування, виникає потреба в оцінці рівня ефективності методів з обох груп для визначення найоптимальнішого.

Екстраполяція часового тренду — це формування функції прогнозу майбутнього значення певного показника з врахуванням закономірності, що склалася в попередніх періодах. Метод простої екстраполяції полягає у застосуванні такої функції прогнозу, для побудови якої всім спостереженням певного часового періоду надається однакова вагомість. Метод експоненціального згладжування полягає у використанні такої функції прогнозу, для побудови якої пізнішим спостереженням надається більша вагомість ніж більш ранніми. Тобто, чим більше відбувається поглиблення в ретроспекцію, тим менш цінною стає інформація для прогнозу.

Фінансова стабілізація підприємства ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідна для відновлення фінансової стійкості та

забезпечення фінансової рівноваги у довгостроковому періоді. Повна фінансова стабілізація досягається лише тоді, коли підприємство забезпечило тривалу фінансову рівновагу у процесі свого розвитку, тобто створило передумови стабільного зниження середньозваженої вартості використовуваного капіталу і постійного зростання своєї ринкової вартості.

Проведений аналіз існуючої практики управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дає можливість запропонувати нові напрями планування його стратегічного розвитку, котрі, в свою чергу, передбачають орієнтацію на програмовані показники розвитку як внутрішніх системних характеристик, так і параметрів зовнішнього середовища з урахуванням прогностичних значень ключових параметрів об'єкта управління.

Стратегічне планування повинно розглядатись як система заходів, направлених на досягнення поставлених менеджментом цілей, їх зміст, забезпеченість ресурсами, обсяги, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву та реалізації продукції.

Враховуючи вищезазначене пропонуємо стратегічне планування для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розглядати як сукупність прогнозів і соціально-економічних цілей, досягнення яких забезпечується використанням певних засобів.

З урахуванням результатів аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, нами було визначено основні цілі і напрями стратегічного планування досліджуваного підприємства (табл. 3.1). За даними таблиці 3.1 для розробки ефективного стратегічного плану потрібно розробити прогноз обсягів продажів, який враховує ресурсний потенціал підприємства: власні активи; власний капітал, дебіторську та кредиторську заборгованість.

Запропоновані стратегічні цілі відповідають місії підприємства і розроблені з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства.

А також, на основі цих даних, можна визначити тенденцію (тренди) зміни продажів за останні 6 років, які наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 – Цілі і завдання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Цілі	Проблема, що вирішується
Стратегічне планування основних фінансових трендів розвитку підприємства	Забезпечення інформацією для прийняття стратегічних рішень щодо вирішення фінансових зобов'язань підприємства, а також прогнозування фінансових результатів діяльності
Ефективне інформаційне забезпечення основних стейкхолдерів підприємства	Забезпечення комунікацій між структурними підрозділами підприємства, прискорення обміну інформації, зменшення інформаційних викривлень, пришвидшений пошук інформації, її достовірність, точність тощо
Підвищення маркетингової активності	Активізація рекламної та збутової маркетингової політики

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для прогнозування стратегічних показників діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тис. грн

Роки	Показники			
	Активи	Власний капітал	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість
2014	3275201	868076	343656,5	523335,5
2015	3497899	1011003,5	423936,5	641631
2016	3628740,5	1213312,5	397351,5	609346,5
2017	3416469,5	896042	321300	565222
2018	3190266,5	251124,5	351517,5	686377
2019	3948410	686905	418494,5	708351,5

Для виявлення тренду за даними табл. 3.2 доцільно побудувати пряму лінійної регресії :

$$Y = a + bt, \quad (1) \quad a = (\sum t^2 \cdot \sum y - \sum t \cdot \sum yt) / (n \sum t^2 - (\sum t)^2), \quad (2) \quad b = (\sum yt - a \sum t) / \sum t^2,$$

де  $y$  — обсяг продажу відповідного періоду;  $t$  — відповідний період;  $n$  — кількість періодів. У результаті розрахунків даних по ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», отримуємо наступні рівняння трендів:

1) для прогнозування обсягів активів підприємства:

$$Y = -124973785,7 + 63739,32857 * x.$$

Прогнозований обсяг активів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено на рисунку 3.1

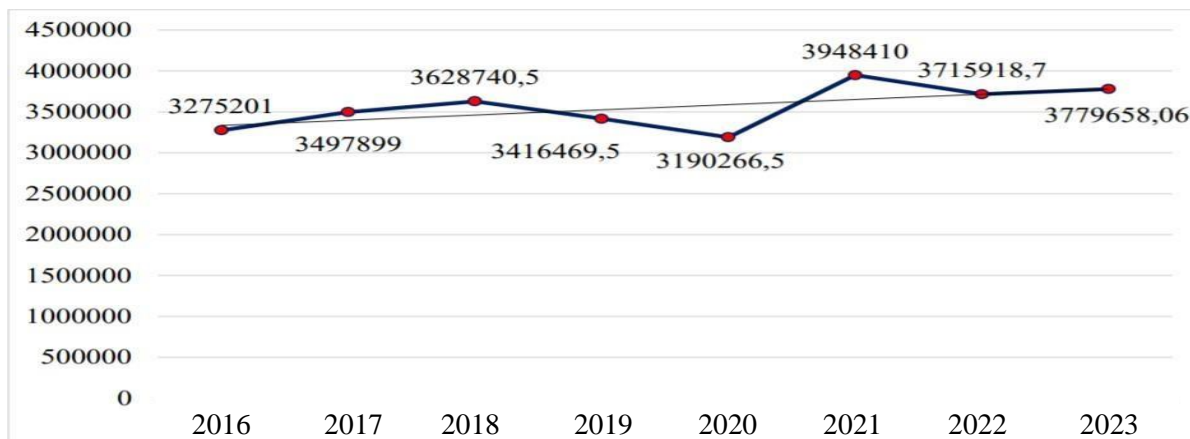


Рисунок 3.1 - Прогнозований обсягів активів ПрАТ ДП «Оболонь» «Красилівське», тис. грн

2) для прогнозування обсягів власного капіталу підприємства:  $Y = 202530157,8 + 100078,9286 * x$ . Прогнозований обсяг власного капіталу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено на рисунку 3.2.

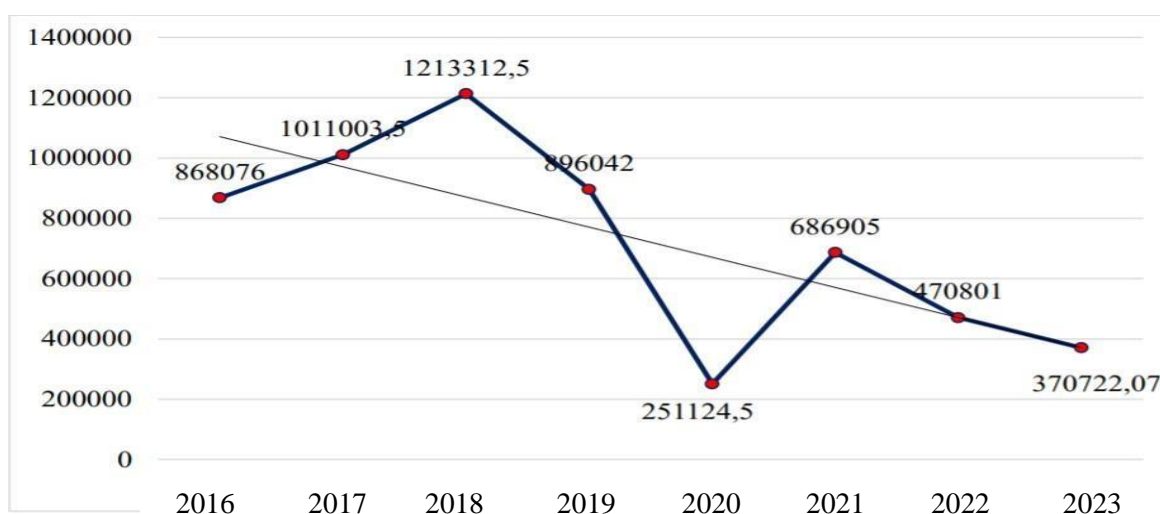


Рисунок 3.2 - Прогнозований обсяг власного капіталу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тис. грн

3) для прогнозування обсягів дебіторської заборгованості підприємства:

$$Y = -4281576,2 + 2310,9 * x.$$

Прогнозований обсяг дебіторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено на рисунку 3.3.

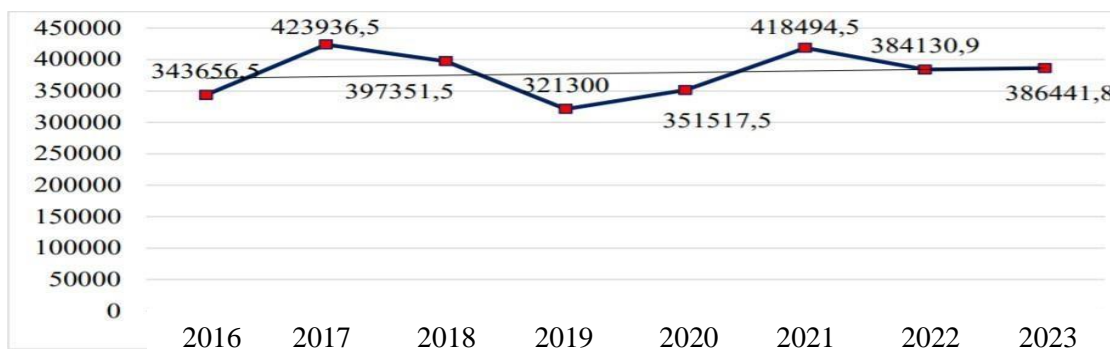


Рис. 3.3 Прогнозований обсяг дебіторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тис.грн

4) для прогнозування обсягів кредиторської заборгованості підприємства:

$$Y = -57838265,59 + 29005,52857 * x.$$

Прогнозований обсяг кредиторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено на рисунку 3.4.

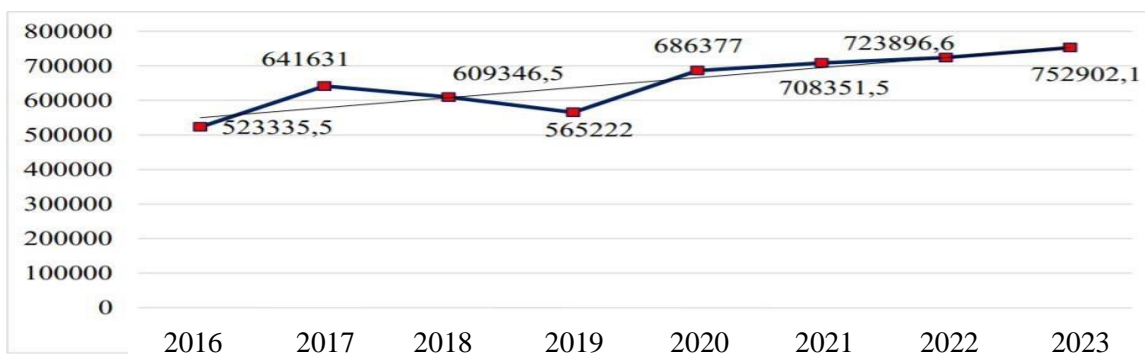


Рисунок 3.4 - Прогнозований обсяг кредиторської заборгованості ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Для підвищення якості отриманих прогнозів вважаємо за доцільне застосувати якісний метод складання прогнозів на основі опитування клієнтів підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В анкеті клієнти мають надати оцінку власним потребам в майбутньому, що допоможе керівництву оцінити нові потреби за умов наявності необхідних фінансових ресурсів. Так за результатами проведених прогнозних розрахунків активи підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та його капітал у майбутніх періодах будуть скорочуватися в обсягах, що є негативною тенденцією для проведення результативної діяльності. Визначено, що основним тягарем для підприємства є його кредиторська заборгованість, яка буде зростати щорічно. Проте, позитивним трендом визначено прогноз обсягів дебіторської заборгованості, яка є індикатором ефективності відносин з клієнтами. Для того, щоб період погашення дебіторської заборгованості був контрольованим, керівництву підприємства необхідно розробити комплексну стратегію управління дебіторською заборгованістю клієнтів, де основним елементом стратегії є: підвищена вартість продукції за використання товарного кредиту, штраф у разі несвоєчасного погашення зобов'язань, поділ покупців на групи і вибір тих, з якими компанія згодна співпрацювати без оплати в момент поставки, алгоритм роботи в разі виникнення прострочки тощо.

### **3.2 Планування розвитку інформаційного забезпечення процесу управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»**

Проведений SWOT-аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виявив слабкі сторони діяльності підприємства, які хоча й компенсуються сильними сторонами і можливостями, однак негативно впливають на фінансово-економічні показники діяльності, зменшуючи їх.

Виробничий процес ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

супроводжується наявністю різноманітної інформації, для обробки якої потрібне різноманітне інформаційне забезпечення:

- планова інформація - усі нормативно-законодавчі матеріали; плани, графіки роботи усіх структурних підрозділів; проектні розробки; кошториси; прайс-інформація; інформація, що отримана при проведенні маркетингових досліджень;

- облікова інформація – бухгалтерська, бухгалтерсько-статистична, статистична та звітна інформація;

- позаоблікова інформація – документація з господарських зв'язків (договори, угоди, рішення суду, арбітражу); технічні та технологічні документи; інша інформація, що не може бути віднесена до планової та облікової.

Для збору, аналізу, обробки такого масиву інформації та прийняття правильних управлінських рішень, окрім матеріально-технічного забезпечення та основного кадрового потенціалу потрібне й інформаційне забезпечення.

В організаційній структурі підприємства відсутній спеціалізований відділ (спеціаліст), що тягне за собою низьке інформаційне забезпечення усіх структурних підрозділів.

Опрацювання великого масиву інформації – трудомісткий процес, тому для її здійснення є потреба в застосуванні автоматизованої системи, яка дозволить удосконалити систему роботи з інформацією, зменшить затрати робочого часу на здійснення арифметично-технічних дій.

Розглянемо стратегічні напрями інформаційного забезпечення відділів, що функціонально підпорядковані директору комерційному та його заступникам з продажу і з торгового маркетингу, реклами і торгового обладнання. Діяльність даних відділів взаємопов'язана: забезпечення оптимізації процесу просування виробленої продукції з використанням ефективних логістичних дій та забезпечення задоволення попиту і досягнення високих фінансових результатів. Від діяльності цих відділів напряму залежать обсяги реалізації продукції.

Інформаційне забезпечення реалізації цих функцій вміщує наступні елементи: інформаційна база та процес перетворення даних.

Формування інформаційного фонду має підпорядковуватись певним вимогам. До загальних вимог належать: достовірність інформації, необхідність і достатність її обсягу, своєчасність передачі та подання.

Відповідним чином організована та зафіксована вхідна, проміжна та вихідна інформація на машинних носіях, утворює інформаційну базу аналізу, або базу даних (БД). Організовується БД так, що дані один раз збираються, централізовано зберігаються, модифікуються і багато разів використовуються, даючи змогу швидко діставати та модифікувати інформацію. Можливість використання БД спрощує реалізацію комплексних запитів, знижує надмірність і підвищує ефективність застосування інформації в системах обробки даних [45].

Автоматизувати пошук релевантної інформації та своєчасно вирішувати необхідні виробничі функції дозволяє застосування автоматизованої системи обробки інформації, яка входить до загально-виробничої комунікативної системи. В операційній пам'яті комп'ютера фіксується конкретне завдання та шляхи його вирішення.

Обробка інформації на даному етапі здійснюється стандартними засобами операційної системи, що водночас сприяє пришвидшенню проведення експертного дослідження і посилює наукову обґрунтованість його висновків [46].

Складові елементи комп'ютерної системи господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено на рис. 3.5.

Застосування даної системи на практиці залежатиме від набору обраних підприємством організаційних форм і технічних засобів в наступних варіантах:

- застосування тільки персональних комп'ютерів спеціалістами відділів;
- застосування окремих терміналів для введення даних і сервера;
- створення локальної мережі підприємства;

- створення локальної мережі з серверами і виходом в глобальні мережі.



Рисунок 3.5 – Складові елементи пропонованої комп'ютерної системи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Так як ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, то найбільш оптимальним варіантом для нього є створення локальної мережі з серверами і виходом в глобальні мережі. Таким чином буде реалізоване завдання супроводу та аналізу конкретних товаропотоків як у межах країни, так і за її кордонами.

Доцільною в умовах діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для усіх структурних підрозділів, що пов'язані з товаро(таро-)рухом є застосування автоматизованої системи обліку та контролю поставок, що входить до «SAP - Supply Chain», та сервіс «SAP CX» - сервіс для управління проектами компанії і організації внутрішньої комунікації між співробітниками.

На ринку пропонуються наступні модифікації «SAP CX» (табл. 3.3).

Розрахуємо економічну ефективність впровадження у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» програмного інформаційного продукту «SAP CX», розрахунки зведемо у табл. 3.4.

Таблиця 3.3– Хмарні сервіси SAP

	SAP: Старт+	SAP: Завдання+	SAP: CRM+	SAP: Команда	SAP: Компанія
Бізнес-користувачі	2	24	6	50	необмежено
Адміністратори	1	2	5	5	необмежено
Простір у хмарі	10 Гб	50 Гб	50 Гб	100 Гб	необмежено
Вартість (у місяць)	369 грн	1200 грн	1200 грн	2200 грн	4400 грн
CRM	+	+	++	++	+++
Завдання та проекти	+	++	++	++	+++
Офіс, сумісна робота	+	++	++	++	+++
Сайти, лендінги	+	++	++	++	+++
Магазини	+	+	++	++	+++
Контакт-центр	+	+	++	++	+++
CRM-маркетинг	-	-	+	++	+++
Наскрізна аналітика	-	-	-	++	+++
Центр продажів	+	-	++	++	+++

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічної ефективності впровадження у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» програмного інформаційного продукту SAP: CRM+

Показник	Грошовий вираз стратегічної дії	
	доходи	витрати
1	2	3
Придбання нових комплектуючих для персональних комп'ютерів (одноразові витрати)		20 комп. x 1115 = 22,3 тис. грн
Прийняття на роботу фахівця з комп'ютерних технологій:		
оплата праці		1 ос. x 10500 x 12 міс.= 10500 грн. x 12 міс. = 126 тис. грн
відрахування на соціальні заходи		126 тис. грн x22% = 27,2 тис.грн
Оплата SAP по тарифу «SAP: CRM+» ( за рік)		14,4 тис. грн.
Прибуток підприємства у 2019 р.	2149 тис. грн.	
Можливе (планове) збільшення прибутку у 2020 р. у розмірі 5 %	2149 грн. x 1,05 = 2256,45 тис. грн.	
Разом	2256,45 тис. грн	126,00 + 22,30 + 27,2+ 14,4= 189,9 тис. грн.

Кінець таблиці 3.4

1	2	3
Балансова рентабельність впровадження інформаційного додатку SAP	$(2256,45 - 2149) / 189,9 \times 100 \% \approx 56,5 \%$	
Період окупності проекту	$189,9 / (2256,57 - 2149) = 1,76$ року	

Отже, витрати на вдосконалення інформаційного забезпечення швидко окупляться. Тим більше, що дані витрати будуть одразу включені до сукупних витрат підприємства.

Інформаційне забезпечення, яке засноване на широкому використанні нових інформаційних технологій, засобів комп'ютерної та комунікаційної техніки, дасть змогу багаторазово посилити продуктивність праці, оптимізувати та покращити, за заданими критеріями, використання ресурсів, зменшити документообіг з переходом до електронних технологій управління виробництвом та прискорити вирішення основних соціальних проблем.

### 3.3 Стратегічне планування розвитку маркетингової діяльності

Маркетингова діяльність на підприємстві відіграє важливу роль. Під маркетингом розуміється такий механізм ринкової діяльності, при якому виробник використовує системний підхід і програмно-цільовий метод вирішення господарських проблем, а ринок, його вимоги і характер, реакції є критеріями ефективності діяльності. Особливе місце в організаційно-функціональному забезпеченні моніторингу конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку займає структурний підрозділ з питань маркетингу [48].

Важливим елементом маркетингової стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виступає комунікаційне спрямування, зокрема застосування реклами.

Витрати на рекламу є складовою частиною витрат обігу підприємства, тому виділення коштів на проведення рекламних заходів керівництвом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ретельно планується та реалізується.

Вихідним моментом при виборі способів і засобів рекламування підприємство вважає визначення цільового ринку та його ідентифікація, тим більше, що на сучасному етапі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» прагне розширити коло споживачів своєї продукції.

З часу створення ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» майже не змінились і цілі реклами:

- стимулювання попиту;
- покращення просування продукції.

Цілі встановлені у відповідності до цільового ринку; вони помірні і придатні до вимірювання; охоплюють конкретний період.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» формує рекламний бюджет, опираючись на його об'єм за попередній період, який коригується у відповідності до змінних умов («від факту»). Це стало можливим завдяки тому, що підприємство підтримує тісні взаємозв'язки з рекламною агенцією «Партнер», ціни на продукцію якої залишаються майже незмінними.

Успіх усієї рекламної комунікації в значній мірі визначається оптимальністю здійснених розрахунків рекламного бюджету підприємства та вірним вибором засобу рекламування.

Проаналізуємо векторну оптимізацію у випадку розподілу рекламного бюджету ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за видами реклами.

Рекламний бюджет є змінною величиною, і прибуток від проведених рекламних заходів також змінний. Засоби реклами, що можуть бути використанні ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та бути дієвими для споживачів продукції підприємства, рекомендовані рекламною агенцією «Партнер»: реклама в пресі, на телебаченні, зовнішня реклама тощо. Окрім того передбачається диференціація проведення заходів рекламування за окремими групами продукції.

Рекламний бюджет ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» встановлено в межах 0,03 % від суми чистого доходу від реалізації продукції і на 2020 р. становив:

$$E_a = 532046 * 0,03 / 100 = 159,6 \text{ тис. грн.}$$

Оцінювання основних характеристик можливої рекламної кампанії за видами продукції наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для визначення параметрів векторної оптимізації рекламної кампанії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Параметри рекламної кампанії			Фактична оцінка			Вагові коефіцієнти
Критерій	Сутність критерію	Од. виміру	мінеральні і питні газовані та негазовані води	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої	
А	Рівень прибутку	тис. грн	924070	752150	472780	0,2
Б	Рекламний бюджет	тис. грн	68,63	55,86	35,11	0,2
В	Тривалість кампанії	міс.	4	3	4	0,1
Г	Імідж підприємства	бали	8	7	5	0,1
Д	Середня ціна	грн.	10,0	20,0	25,0	0,3
Е	Кількість клієнтів	тис. осіб	60	70	50	0,1

Для одних критеріїв оптимальним буде найнижче  $\min$  їх значення, а для інших – найвище  $\max$ . Враховуючи напрями оптимізації критеріїв, встановимо нормалізовані значення оцінок (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 - Нормалізовані оцінки рекламної кампанії

Критерій	Оцінка по продукції		
	мінеральні і питні газовані та негазовані води	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
1	2	3	4
А	1,0	0,7	0,0
Б	-1,0	0,0	-0,3
В	-1,0	0,0	-1,0

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4
Г	1,0	0,2	0,0
Д	1,0	0,5	0,0
Е	0,5	1,0	0,0

1. За методом рівномірної оптимальності визнаємо цільову функцію:

$$f_{1x} = 1 - 1 - 1 + 1 + 1 + 0,5 = 1,5$$

$$f_{2x} = 0,7 + 0 + 0 + 0,2 + 0,5 + 1 = 2,4 \text{ (max)}$$

2. За методом рівномірної оптимальності визнаємо цільову функцію:

$$f_{1x} = 1 - 1 - 1 + 1 + 1 + 0,5 = 1,5$$

$$f_{2x} = 0,7 + 0 + 0 + 0,2 + 0,5 + 1 = 2,4 \text{ (max)}$$

$$f_{3x} = 0 - 0,3 - 1 + 0 + 0 + 0 = -1,3$$

Максимальне значення отримують безалкогольні напої ( $f_{2x} = 2,4$ )

3. За методом справедливої поступки ми, з метою оптимізації критерію оцінки, додаємо константу  $-2$  б. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Скориговані нормалізовані оцінки рекламної кампанії

Критерій	Оцінка по продукції		
	мінеральні і питні газовані та негазовані води	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
А	3	2,7	2
Б	1	2	1,7
В	1	2	1
Г	3	2,2	2
Д	3	2,5	2
Е	2,5	3	2

Розраховуємо максимальний показник для розрахунку цільової функції за кожною товарною групою

$$f_{1x} = 3 * 1 * 1 * 3 * 3 * 2,5 = 67,5$$

$$f_{2x} = 2,7 * 2 * 2 * 2,2 * 2,5 * 3 = 178,2$$

$$f_{3x} = 2 * 1,7 * 1 * 2 * 2 * 2 = 27,2$$

Максимальне значення отримують безалкогольні напої ( $f_{2x} = 3,0$ ) – 178,2.

4. Для кожної асортиментної позиції розрахуємо показник методом згортання критеріїв

$$f_{1x} = 1 * 0,2 - 1 * 0,2 - 1 * 0,1 + 1 * 0,1 + 1 * 0,3 + 0,5 * 0,1 = 0,35$$

$$f_{2x} = 0,7 * 0,2 + 0 * 0,2 + 0 * 0,1 + 0,2 * 0,1 + 0,5 * 0,3 + 1 * 0,1 = 0,41$$

$$f_{3x} = 0 * 0,2 - 0,3 * 0,2 - 1 * 0,2 + 0 * 0,2 + 0 * 0,3 + 0 * 0,1 = -0,16$$

Максимальне значення за цим методом (0,41) знову отримує асортиментна позиція 2 – безалкогольні напої.

5. Найбільш вагомим критеріїв для покупців є середня ціна і вона найоптимальніша для покупців по асортиментній позиції мінеральні і питні газовані та негазовані води (ваговий коефіцієнт ціни – 0,3).

6. За методом ідеальної точки розрахуємо потенційний ризик від вибору неоптимальної асортиментної позиції. Результати занесемо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Матриця потенційних втрат

Критерій	Оцінка по продукції		
	мінеральні і питні газовані та негазовані води	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
А	0,0	0,3	1,0
Б	1,0	0,0	0,3
В	2,0	1,0	2,0
Г	0,0	0,8	1,0
Д	-1,0	-0,5	0,0
Е	-0,5	-1,0	0,0
Загальне значення втрат	2,0	1,0	2,0

Отже, за методом ідеальної точки найменший рівень втрат належить безалкогольним напоям.

Вищепроведені розрахунки показали, що найоптимальнішою рекламною кампанією буде рекламування безалкогольних напоїв.

Для оптимального розподілу бюджету рекламної кампанії встановимо норму очікуваного прибутку від використання окремих засобів реклами.

З метою полегшення розрахунків коефіцієнти сприйняття рекламних повідомлень у дослідженні не враховувались. За отриманими даними проведено аналіз та, за допомогою статистичного пакету STATISTICA 6.0, встановлено, що між розглянутими показниками та нормою очікуваного прибутку може існувати наступна функціональна залежність:

$$K = 0,022412419 * x_1 - 0,10388 * x_2 / 10^3 + 0,134993 * x_2 / 10^3 - 0,15959 * x_2 / 10^8 - 1,3508383 * x_3 + 0,00000001 * x_3 - 1,7234427$$

де К – норма очікуваного прибутку;

$x_1$  – ціна товару, що рекламується;

$x_2$  – кількість осіб, що отримали та усвідомили рекламне повідомлення;

$x_3$  – коефіцієнт запам'ятовування рекламного повідомлення.

Подібно проводяться розрахунки з використання телебачення та білбордів.

Сплановані рекламні заходи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволять збільшити очікуваний прибуток, розрахована норма якого представлена в табл. 3.9

Таблиця 3.9 – Норма очікуваного прибутку від організації реклами в ЗМІ (журнали)

Ціна товару, що рекламується, гривні	Кількість осіб, що ознайомились з рекламних повідомленням	Коефіцієнт запам'ятовування рекламного повідомлення	Норма очікуваного прибутку, %
10	23000	0,25	0,33
20	44950	0,27	0,35
25	19800	0,27	0,23

Далі необхідно спланувати проведення рекламної кампанії та

організувати управління нею. Розраховані за допомогою STATISTICA 6.0 дані поквартально занесемо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Розподіл витрат на рекламу, тис. грн

	Квартали			
	1	2	3	4
Реклама в журналах	10,71	12,44	12,61	10,21
Реклама на ТБ	19,56	21,04	23,02	20,12
Реклама на білбордах	7,01	9,18	7,28	6,42
Рекламний бюджет	159,60			

Таким чином, можна зазначити, що підприємство ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», враховуючи проведений математичний аналіз елементу маркетингової комунікації – реклами, має усі можливості збільшити рівень своєї прибутковості не стільки за рахунок збільшення асигнувань на рекламу, скільки за рахунок збільшення віддачі від обраних рекламних засобів.

Іншим, альтернативним підходом до стратегічного планування розвитку комунікаційної політики маркетингової діяльності є контент-стратегія.

Контентна стратегія - це комплекс заходів, пов'язаний з створенням, публікацією, поширенням і супроводом контенту. Контент-стратегія визначає процеси і описує необхідні ресурси для створення регулярного потоку контенту, який допомагає бренду спілкуватися зі своєю аудиторією [46].

Проте є ряд ключових моментів, які повинні бути включенні в контентну стратегію ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (рис. 3.6).

Виходячи з поставлених керівництвом підприємства цілей щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, були сформувавши наступні завдання:

- підвищення впізнаваності бренду;
- формування статусу експерта;
- формування лояльного ставлення;
- розширення клієнтської бази і географії впливу;
- збільшення цільового трафіку на корпоративний сайт;

- постійний зворотний зв'язок з цільовою аудиторією;
- відбудова від конкурентів за рахунок якісного контенту.



Рисунок 3.6 – Складові елементи контентної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь»  
«Красилівське»

Після того, як ми з'ясували, які канали та контент використовують наші конкуренти ми можемо створити свій контент-план. Перше, що потрібно визначити - це який формат контенту буде використовуватись (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Типи і формати контенту

Тип контенту	Формат контенту
1	2
Новини	Новини компанії, світові новини в блог; прес-релізи для зовнішніх публікацій; анонси для соціальних мереж
Статті	Споживчі огляди; гайди; порівняння напоїв різних компаній; відповіді на запитання
Інфографіка	Статистичні дані; дослідження ринку, інформація про компанії, споживачів напоїв
Пости в соціальних мережах	Опитування; відео; конкурси; фотографії; інфографіка; дублювання інформації з корпоративної газети; перерепости тематичних матеріалів

Кінець таблиці 3.6

1	2
Е-mail-листи	Статті; Відповіді на запитання; дослідження; корисності від експертів; анонси заходів
Відео	Інтерв'ю з власником і співробітниками компанії; відео про правильному використанні помп, кольорів і т д

Для поширення контенту пропонуємо використовувати наступні канали:

- блог на сайті - 3-6 публікацій в місяць
- e-mail-розсилка - 2 рази на місяць
- зовнішні майданчики - 1-2 публікації в місяць
- соціальні мережі - 15 постів в місяць (один в два дні)
- участь підприємства у виставкових заходах – 1 раз в місяць;
- зовнішня реклама на білбордах – 2 шт.

Етап 1. Потрібно створити підхід до контент-маркетингу, який фокусується на проблемах і рішеннях.

Якщо змінити підхід до контент-маркетингу через матрицю «потреб і проблем», то у підприємства буде багато новинок для контенту. Потенційні клієнти знайдуть підприємство, акцентують увагу на контенті та перейдуть до етапу 2.

Етап 2. Статті повинні бути не тільки орієнтовані на проблеми, але і на рішення, процес розгляду стає глибше. Підприємство має справу з інформованим покупцем. Покупець розбирається в цінах, знає бренди, які можуть вирішити проблему, і розуміє, що йому потрібно робити далі [47].

Наступний маркетинговий хід для підприємства має вираз у поясненні особливостей та переваг власного продукту, що характеризується, як найбільша фаза у циклі здійснення продажу. На цьому етапі клієнт активно бере участь на офіційному сайті, взаємодіє з контентом, завантажує PDF-файли і переглядає ціни. На цьому етапі підприємство може використати всі етапи оптимізації, розкрити всі методи і зробити все можливе, щоб змусити клієнта перейти на інший продукт. Слід розуміти проблематику покупця.

Функції створення контент-маркетингу і підтримку його технічно-інформаційного стану буде покладено на фахівця з комп'ютерних технологій.

Проект буде привабливим, якщо його реальна прибутковість буде перевищувати таку для будь-якого іншого способу вкладення капіталу (табл. 3.11-3.12).

Таблиця 3.11 – Оцінка фінансових показників рекламної кампанії

Аналіз продажу і прибутку	Поточний період		Аналогічний період минулого року	Аналіз виконання плану та динаміка росту продажу	
	план	факт	факт	% виконання плану	% до минулого року
	2019	2019	2018		
1	2	3	4	5	6
Продажі, шт	36 800	36 661	39 248	100%	-7%
Продажі, грн	540 000	532 046	553 174	99%	-4%
Середня ціна, грн	14,7	14,5	14,1	99%	3%
Прибуток, грн	2 100	2 149	8 238	102%	-74%
Рентабельність %	0,39%	0,40%	1,49%	104%	-1%
Бюджет, грн	150,00	150,90	200,00	101%	-25%
Прибуток-бюджет, грн	1 950	1 998	8 038	102%	-75%
A/S%	0,03%	0,03%	0,04%	0,00%	-0,01%
Знання компанії / продукту %	35%	37%	33%	2%	4%

Таблиця 3.12 - Розподіл бюджету маркетингової діяльності

Стаття витрат	План	Факт	%	Причини відхилення
1	2	3	4	5
Блог на сайті	50,0	49,3	99%	
e-mail-розсилка	25,0	25,3	101%	
Зовнішні майданчики	30,0	30,1	100%	
Соціальні мережі	15,0	18,0	120%	
Участь у виставкових заходах	10,0	6,0	60%	
Зовнішня реклама на білбордах	20,0	22,2	111%	
Загальний висновок	150,0	150,9	101%	

Ефективність каналів розподілу продукції досліджуваного підприємства наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Оцінка ефективності каналів розподілу продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Стаття витрат	Бюджет факт, грн	Доля бюджету	Кількість віддуків	Кількість продажів	% конверсії	Сумма продажів	Рентабель- ність %	Прибуток з продажу	ROI
Блог на сайті	49,3	33%	10	7	70	120	58%	69,6	0,41
E-mail-розсилка	25,3	17%	20	18	90	1765	50%	882,	33,8
Зовнішні майданчики	30,1	20%	60	15	25	28	61%	30,5	0,01
Соціальні мережі	18,0	12%	150	11	7	1569	72%	946	51,56
Участь у виставкових заходах	6,0	4%	5	1	20	26	30%	7,8	0,30
Зовнішня реклама на білбордах	22,2	15%	40	22	55	900	50%	450	19,2
	150,90	100%	285	74	26	4 408	54%	2 386	14,8

Таким чином, можна з впевненістю відмітити, що контент-стратегія в умовах сучасної економічної ситуації України є дієвим засобом збільшення обсягів продажу продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

### Висновки до третього розділу

Плануючи стратегічні напрями розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», увага, в першу чергу, зверталась на формування стратегій інноваційного розвитку, інформаційного забезпечення процесу господарсько-управлінської діяльності та стратегічному плануванню розвитку маркетингової діяльності.

На сьогодні ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дотримується залежної інноваційної стратегії, обмежене підприємство й коштами для здійснення закупівлі нової сучасної лінії розливу, в зв'язку з чим підприємству запропоновано провести модернізацію діючої лінії за рахунок коштів головного підприємства ПрАТ «Оболонь».

Для посилення інформаційного забезпечення процесу управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» запропоновано до існуючої автоматизованої

системи обліку та контролю поставок, що входить до «SAP - Supply Chain» під'єднати сервіс SAP CX - сервіс для управління проектами компанії і організації внутрішньої комунікації між співробітниками.

Маркетингову діяльність підприємства спрямувати на удосконалення системи збутової та комунікаційної політики.

## ВИСНОВКИ

Стратегічне планування є складовою загального процесу планування та стратегічного управління, поєднанні поняття «планування» і «стратегічне планування» – є різними, але в той же час доповнюють один одного.

Стратегічне планування дозволяє швидкими темпами адаптуватися до сучасних глобалізаційних умов і сформулювати висновок, що саме стратегічне планування є тією основою, яка повинна бути присутньою в кожній організації.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є підприємством, що входить до корпорації, яка є однією з найбільших пивоварних концернів світу.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має лінійно-функціональну організаційну систему управління, що зорієнтована на виробництво високоякісної продукції. Структура підприємства в цілому відповідає умовам середовища, в якому функціонує ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Стратегія аналізованого підприємства направлена на задоволення вимог та очікувань споживачів, утримання позиції на ринку напоїв в умовах економіки України завдяки постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвитку та професійного навчання персоналу.

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.

Акцентуючи увагу на сильних сторонах, вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» при наявних можливостях та загрозах, дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. Переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Для підвищення якості отриманих прогнозів доцільним є застосування якісного методу складання прогнозів на основі опитування клієнтів підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Доцільною в умовах діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для усіх структурних підрозділів, що пов'язані з товаро(таро-)рухом є застосування автоматизованої системи обліку та контролю поставок, що входить до «SAP - Supply Chain», та сервіс SAP CX - сервіс для управління проектами компанії і організації внутрішньої комунікації між співробітниками. Витрати на вдосконалення інформаційного забезпечення в розмірі 189,9 тис. грн. швидко окупляться ( $\approx 1,76$  року), забезпечать рентабельність проекту в 56,5 %. Тим більше, що дані витрати будуть одразу включені до сукупних витрат підприємства.

Важливим елементом маркетингової стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виступає комунікаційне спрямування, зокрема застосування реклами. Витрати на рекламу є складовою частиною витрат обігу підприємства, тому виділення коштів на проведення рекламних заходів керівництвом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ретельно планується та реалізується.

Альтернативним підходом до стратегічного планування розвитку комунікаційної політики маркетингової діяльності є контент-стратегія.

Для поширення контенту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

доцільним буде використання наступних каналів: блог на сайті, e-mail-розсилка, зовнішні майданчики, соціальні мережі, участь підприємства у виставкових заходах, зовнішня реклама на білбордах.

Проект контент-стратегії, що пропонується до реалізації, виявиться привабливим для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», його розрахована (реальна) прибутковість становитиме 2 386 тис. грн., що перевищує суму вкладеного капіталу, передбаченого на розвиток виробництва та удосконалення збутової маркетингової політики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волосова В. О. Вплив конкурентоспроможності на формування потенціалу підприємства / В. О. Волосова. // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2014. - Т. 20 - № 6. - С. 86- 92.
2. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентноспроможним потенціалом підприємства: діагностика і організація / А.Е. Воронкова – Луганськ : ВНУ, 2000. – 310 с.
3. Восьмий місяць поспіль в "мінусі": Чому в Україні падає промисловість [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/02/27/657430/> (дата звернення 02.10.2022).
4. Галькевич М. Формалізація підходів до управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства / М. Галькевич. // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. - 2015. - Вип. 34. - С. 259–268.
5. Гальчук А.А. Інновації як чинник конкурентоспроможності економіки / А.А. Гальчук. // Економіка & держава. - 2015. - № 9. - С. 136-138.
6. Гарафонов О. І. Формування зовнішньоекономічного потенціалу підприємства на основі мотивації інноваційної діяльності та реалізації його конкурентних переваг / О. І. Гарафонов. // Моделювання регіональної економіки. - 2013. - № 1. - С. 283-288.
7. Гилка М.Д. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та їх державна підтримка / М.Д. Гилка, Л.В. Прокопець. // Економіка АПК. - 2012. - № 3. - С. 78-83.
8. Гриньов А. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства / А. В. Гриньов, В. В. Шульженко. // Ефективна економіка. - 2010. - № 2. – С. 21–25.
9. Гриньов А. В. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства / А. В. Гриньов. // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. - 2013. - № 6. - С. 54–57.

10. Гросул В.А. Методичні підходи до комплексного оцінювання конкурентного потенціалу торговельного підприємства / В.А. Гросул, М.В. Афанасьєва. // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 5. - С. 176-183.

11. Данілов О. Українсько–польська співпраця у безпековій сфері є перспективною у різних форматах. Видання–2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Dialnist/3476.html>

12. Дзись І.В. Польсько–українські проблеми на світовій арені [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3P3qoXL>

13. Дицаковська А. Культурна спадщина українців і поляків по обидві сторони Бугу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3VQHJFD>

14. Другов О. До проблеми освітньої еміграції українців. Освіта.UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://osvita.ua/vnz/75342/>

15. Дубович І. Особливості та перспективи розвитку українсько–польського транскордонного співробітництва у галузі туризму / І. Дубович, Т. Василенко, О. Вичка // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету. – 2005. – № 15.7. – С. 5

16. Думанська І.Ю. Сухий порт як цифровий термінал за для подолання дефіциту у контейнерній логістиці воєнного часу. Ун–т імені Альфреда Нобеля [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3XYOS8I>

17. Єрємін А. Своє місце у Європі Україна вже виборола [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3V6aHcz>

18. Заблоцький В. Польща в активній обороні. Український тиждень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tyzhden.ua/World/236131>

19. Зарембо К. Аудит зовнішньої політики. Чи витримає партнерство з Польщею випробування історією. Європейська правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/11/14/7057244>

20. Засядько Н. Контейнерна термінологія: де перевалюються вантажі по дорозі з України до Європи. Адміністрація морських портів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.uspa.gov.ua/ru/press-sentr/analitika/analitika-2017/15154kontejnerna-terminologiya-gde->

perevalivayutsya–gruzy–naputi–iz–ukrainy–v–evropu

21. Зеленський і Дуда зробили спільну заяву. Slovoidio [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3uuVjAg>

22. Зимнін А. Зовсім інші робітники: як змінився «український» ринок праці у Польщі. Європейська правда [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2020/02/13/7106240/>

23. Знахоренко О. М. Стратегічне партнерство в українсько–польських відносинах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://istarhiv.chdu.edu.ua/article/download/67795/63065>.

24. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2021 році: статистичний щорічник / за заг. ред. А. О. Фризоренко // Державна служба статистики України. – 2021. – 173 с.

25. Кабанова О. О. Детермінанти формування іміджевої економіки. Європейські перспективи сенсу життя / О.О. Кабанова // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (11 травня 2018 р., м. Запоріжжя). – Запоріжжя. - 2018. - С. 153–155

26. Кабанова О. О. Науково-практичні рекомендації розвитку бренд-орієнтованого виробництва як основи формування іміджевої економіки. / О.О. Кабанова // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 18. - С. 247–255

27. Козлова А. І. Міжнародні інноваційні рейтинги як фактор економічного іміджу країни / А. І. Козлова // Економіка та держава. - 2012. - № 11. - С. 44-45.

28. Корнієнко В. О. Лобіювання як засіб реалізації політичних інтересів / В. О. Корнієнко, С. П. Годний // Innovative solutions in modern science. - Dubai : ТК Meganom, 2017. - № 1(10). - С. 19-25.

29. Корнієнко В. О. Партійна ідеологія: система цінностей, або синдром «суспільної кататонії»? / В. О. Корнієнко, С. Г. Денисюк, О. В. Буряченко // Гілея : збірник наукових праць [гол. ред. В. М. Вашкевич]. - К. : ВІР УАН, 2017. - Вип. 117. - С. 253–269.

30. Корнієнко В. О. Політичний ідеал як проблема вибору / В. О. Корнієнко // Людина і політика : український соціально-гуманітарний журнал. - 2001. - № 2. - С. 139-150.

31. Корнієнко В. О. Реалізація ідеалу соціально-правової держави в українському суспільстві / В. О. Корнієнко // Право України : юридичний журнал. - 2001. - № 2. - С. 47-53.
32. Котлер Ф. Маркетинг ХХІ века / пер. с англ. под ред. Т. Р. Теор. Санкт-Петербург : Нева. - 2005. – 238 с.
33. Липсиц И. В. и др. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. И. В. Липсица, О. К. Ойнер. Москва : Юрайт. - 2016. - 379 с.
34. Ложечкін В. С. До питання восьмої річниці перебування Польщі в ЄС / В. С. Ложечкін // Грані. - 2012. - № 7(87). - С. 15–19.
35. Лозинська С. І. Сутність і роль ВВП для економічного зростання // С. І. Лозинська / Торгівля, комерція, підприємництво. - 2011. - № 12. - С. 49–52.
36. Люльчак З. С. Національний бренд та брендинг у контексті міжнародних подій / З. С. Люльчак, А. А. Ліпенцев, Ю. І. Галушак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. - 2012. - № 735. - С. 127–136.
37. Мельник Т. М. Нетарифний протекціонізм у країнах ЄС та Україні / Т. М. Мельник, К. С. Пугачевська / Бізнесінформ. - 2014. - № 1. - С. 20–26.
38. Метельова Т. О. На шляху європейської консолідації: досягнення і втрати політики спільної ідентичності / Т. О. Метельова // Зовнішні справи. - 2016. - № 10. - С. 26–31.
39. Мікула Н. Єврорегіони: досвід та перспективи: монографія / Н. Мікула. – Львів: ІРД НАН України, 2003. – 222 с.
40. Нагорняк Т. Л. Основні категорії дослідження брендингу територій у політологічному вимірі / Т. Л. Нагорняк // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». - 2013. - № 2 (16). - С. 261–267.
41. Николаева Ю. В., Боголюбова Н. М. Межкультурная коммуникация и международный культурный обмен. СПб: Санкт-Петербург. - 2009. - 416 с.
42. Новий світовий економічний порядок та глобальні виклики для України: моногр. / [В. Козюк, А. Крисоватий, Є. Савельєв та ін.]; за наук. ред.

проф. А. Крисоватого і Є. Савельєва. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 504 с.

43. Парфенчук І. О. Бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання національної економіки / І. О. Парфенчук // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - Вип. 11. - С. 182–185.

44. Пижик О. А. Технічне регулювання як фактор інтеграції та засіб виходу українського продукту на європейський ринок. «Україна в процесі імплементації угоди про асоціацію з ЄС» / О. А. Пижик : збірник тез доповідей Міжнародної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених. (м. Тернопіль, 23–24 квіт. 2015 р.). ТНЕУ, 2015. – С. 32–33.

45. Полішко Г. Г. Теоретико-методологічні основи брендингу територій / Г. Г. Полішко // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. - 2014. - Вип. 2. - С. 126–129.

46. Рассомахіна О. А. Поняття торговельної марки та її співвідношення із суміжними поняттями / О. А. Рассомахіна // Форум права. - 2010. - № 3. - С. 212–223.

47. Садовий В. О. Імідж регіону як фактор залучення іноземних і внутрішніх інвестицій / В. О. Садовий, Н. О. Могильна, В. А. Омеляненко // Механізм регулювання економіки. - 2009. - № 3. - Т. 2. - С. 282–287

48. Семченко О. А. Іміджева політика України / О. А. Семченко: монографія. Київ : Академія. - 2014. - 269 с.

49. Тирус Б. Ю. Теоретичні засади модернізації економіки в умовах глобалізації. Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку / Б. Ю. Тирус // Теорія та практика управління. - 2014. - № 4(47). - С. 1–7

50. Транскордонне співробітництво України: стан, проблеми, перспективи: монографія / За заг.ред. І.В. Арт'ємова. – Ужгород: МПП «Гражда». - 2012. – 520 с.