

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління стратегічним розвитком підприємства

Назва теми

(на прикладі ДП ПрАТ "ОБОЛОНЬ" "КРАСИЛІВСЬКЕ", м. Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва

Шифр КвРМН.023166.01.16.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БДм-23-1

Шифр



Олексій МАЦЬКОВ
Ім'я, прізвище

Керівник к.е.н., доц.

Науковий ступінь, посада/посади



Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, прізвище

Нормоконтролер _____



Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування



Ніла ТЮРИНА
Ім'я, прізвище

20. 12. 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень: другий (магістерський)
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
спеціальність
Спеціальність: 073 Менеджмент
спеціальність
Освітня програма: Бізнес-адміністрування
спеціальність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри _____
"20" 12 2024р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Мацьков Олексій Володимирович
Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. Тема Управління стратегічним розвитком підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.)
керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, місце роботи

Затверджено наказом ректора університету від 26.08.2024 р. № 60 дод. 19

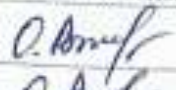

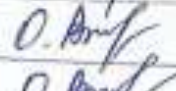





2. Строк подання студентом роботи на кафедру 20 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова та економічна звітність, дані щодо стратегічного позиціонування підприємства на ринку, нормативно-правові документи, літературні джерела та наукові публікації з питань стратегічного управління та розвитку підприємств.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи стратегічним розвитком підприємства, 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 3. Удосконалення управління стратегічним розвитком ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Основні концепції стратегічного управління, 2. Вплив інфляції на стратегію підприємства, 3. Діаграма, що представляє SWOT-аналіз з урахуванням політичних факторів, 4. Організаційна діаграма підприємства, що демонструє різні рівні управління і їх вплив на стратегічні ініціативи, 5. Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 6. Карта стратегічних груп конкурентів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 7. Сильні та слабкі сторони ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 8. Основні техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2020-2022 рр. 9. Динаміка показника чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2020—2022 рр. 10. Фінансові показники оцінювання стратегічного позиціонування ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», 11. Динаміка показників ліквідності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», 2020-2022 рр. 12. SWOT-аналіз ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», 13. Ключові напрямки стратегічного розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 14. Очікувані результати після впровадження запропонованих заходів, 15. Варіанти стратегічних альтернатив для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 16. Етапи реалізації стратегії зростання для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 17. Прогноз ефективності реалізації стратегії для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 18. Очікуваний економічний ефект.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видані	Завдання прийняті
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Вересень 2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	Вересень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	Жовтень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	Листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	Листопад 2024	
10.	Здача науковому керівнику	Листопад 2024	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Листопад 2024	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Грудень 2024	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2024	

Студент


Підпис


Ім'я, прізвище

Керівник роботи


Підпис


Ім'я, прізвище

АНОТАЦІЯ

Мацьков О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Кваліфікаційна робота магістра; 62 с., 21 рисунок, 5 таблиць, 34 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ.

Розвинуто теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства. Розглянуто сутність і значення стратегічного розвитку підприємства. Виділено основні концепції та методології стратегічного управління. Визначено фактори впливу на стратегічний розвиток підприємства. Досліджено зарубіжний досвід стратегічного управління та його адаптація до вітчизняних умов.

Розглянуто характеристику та організаційну структуру ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Здійснено оцінювання поточного стратегічного позиціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведено SWOT-аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Здійснено удосконалення управління стратегічним розвитком ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» шляхом формування стратегічних цілей підприємства, обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства та проведення оцінювання ефективності запропонованих рішень.



20.12. 2024 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність і значення стратегічного розвитку підприємства.....	7
1.2 Основні концепції та методології стратегічного управління.....	10
1.3 Фактори впливу на стратегічний розвиток підприємства.....	13
1.4 Зарубіжний досвід стратегічного управління та його адаптація до вітчизняних умов.....	18
Висновки до першого розділу.....	20
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	22
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	28
2.3 Оцінювання поточного стратегічного позиціонування підприємства.....	34
2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства.....	39
Висновки до другого розділу.....	42
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	44
3.1 Формування стратегічних цілей підприємства.....	44
3.2 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства.....	48
3.3 Оцінка ефективності запропонованих рішень.....	52
Висновки до третього розділу.....	54
ВИСНОВКИ.....	56
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	58
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Стратегічний розвиток підприємства є ключовим чинником забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стабільності на ринку. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, таких як глобалізація, цифровізація економіки, зміна споживчих уподобань і посилення конкуренції, підприємства повинні впроваджувати стратегічне управління для забезпечення адаптації, інноваційного розвитку та сталого зростання.

Значення стратегічного управління особливо важливе для України, яка перебуває в умовах трансформації економіки, євроінтеграційних процесів та нестабільності зовнішнього середовища. Ефективне управління стратегічним розвитком дозволяє підприємствам не лише долати кризові явища, але й знаходити нові можливості для зростання, адаптуючи міжнародний досвід до локальних умов.

Питання стратегічного управління розвитку підприємств досліджували багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед українських науковців, які зробили значний внесок у цю сферу, варто виділити: А. Г. Гречан, яка досліджує стратегічне управління в умовах нестабільності економічного середовища; Г. О. Швиданенко, відома своїми працями з управління конкурентоспроможністю та стратегіями розвитку підприємств; І. О. Бланк, який займається фінансовими аспектами стратегічного управління та інвестиційною діяльністю підприємств; В. М. Гейць, який вивчає інноваційні підходи до управління розвитком економіки та підприємств.

Серед зарубіжних вчених, чий доробок є особливо цінним варто виділити: М. Портера — автор теорії конкурентних переваг і п'яти сил конкуренції, яка лежить в основі аналізу стратегічного розвитку; Г. Мінцберг — досліджував природу стратегічного мислення та запропонував концепцію «шкіл стратегії»; І. Ансоф — розробник концепції стратегічного планування та матриці Ансофа для аналізу ринкових стратегій; К. К. Прагалад — один із провідних експертів з

корпоративної стратегії та інноваційного розвитку; П. Друкер — відомий своїм внеском у теорію управління, включаючи аспекти стратегічного планування.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розглянути теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства;
- виділити основні концепції та методології стратегічного управління;
- визначити фактори впливу на стратегічний розвиток підприємства;
- дослідити зарубіжний досвід стратегічного управління та його адаптація до вітчизняних умов;
- розглянути характеристику ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- здійснити оцінювання поточного стратегічного позиціонування підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести SWOT-аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- сформулювати стратегічні цілі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- обґрунтувати вибір стратегії розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- оцінити ефективність запропонованих рішень.

Метою роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «Красилівське» на основі проведеного аналізу його діяльності та перспектив розвитку.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного управління на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи: методи економічного аналізу, стратегічний аналіз; економіко-математичні методи; графічні методи, методи прогнозування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення стратегічного розвитку підприємства

Стратегічний розвиток підприємства є багатограним і динамічним процесом, який охоплює планування, реалізацію та моніторинг довгострокових цілей організації. Цей процес забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Сутність стратегічного розвитку

Науковці визначають стратегічний розвиток як процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом адаптації до зовнішніх змін та використання внутрішнього потенціалу. За визначенням І. Ансоффа, «стратегія — це набір правил для прийняття рішень, які спрямовують поведінку організації у її взаємодії із зовнішнім середовищем» [1].

М. Портер наголошує на тому, що «стратегія підприємства повинна визначати його конкурентну позицію та забезпечувати унікальність на ринку. В його роботах підкреслюється значення конкурентних переваг, таких як низькі витрати, диференціація продукції чи фокусування на специфічних сегментах ринку» [2].

Стратегічний розвиток також тісно пов'язаний із ресурсною теорією. Згідно з дослідженнями Дж. Барні, «стратегічний успіх залежить від здатності підприємства ефективно використовувати унікальні ресурси й компетенції, які важко імітувати конкурентам» [3].

Значення стратегічного розвитку для підприємства (Рисунок 1.1):

1. Забезпечення конкурентоспроможності: у сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції стратегічний розвиток є ключем до збереження та покращення конкурентних позицій підприємства. Правильно

розроблена стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін і швидко реагувати на виклики ринку.



Рисунок 1.1 - Значення стратегічного розвитку для підприємства

2. Оптимізація ресурсів: завдяки стратегічному розвитку підприємство може ефективніше використовувати наявні ресурси, інвестуючи їх у перспективні напрями діяльності [4].

3. Залучення інновацій: стратегічний розвиток сприяє впровадженню інновацій у процеси, продукти чи послуги, що дозволяє підвищити продуктивність і створити нові джерела доходу. Як зазначає Г. Мінцберг, «стратегія може виникати не лише через планування, але й через інноваційний підхід та експериментування» [5].

4. Створення довгострокового бачення: завдяки стратегічному розвитку підприємство формує чітке бачення свого майбутнього, що дозволяє усім зацікавленим сторонам — від акціонерів до працівників — працювати в одному напрямі.

5. Мінімізація ризиків: стратегія дозволяє аналізувати потенційні ризики та заздалегідь підготуватися до їхнього подолання, що забезпечує стабільність бізнесу навіть у періоди криз [6].

Основні характеристики стратегічного розвитку (Рисунок 1.2):



Рисунок 1.2 - Основні характеристики стратегічного розвитку підприємства

1. Довгостроковий характер: стратегічний розвиток передбачає реалізацію цілей протягом 5-10 років і більше. Це дає змогу створювати фундамент для стійкого зростання підприємства [7].

2. Комплексність: охоплює всі аспекти діяльності підприємства: маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом та інновації.

3. Гнучкість: ефективний стратегічний розвиток передбачає можливість коригування цілей і заходів залежно від змін зовнішнього середовища чи внутрішнього стану підприємства [8].

4. Орієнтація на зовнішнє середовище: для успішного стратегічного розвитку важливо враховувати вплив глобальних економічних, політичних,

соціальних та технологічних змін.

5. Використання інструментів стратегічного аналізу: до таких інструментів належать PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, п'ять сил Портера та інші.

Отже, сутність і значення стратегічного розвитку полягають у створенні умов для довгострокового зростання підприємства в умовах динамічного середовища. Це не лише засіб забезпечення конкурентоспроможності, але й основа для побудови стабільного бізнесу. Завдяки стратегічному розвитку підприємства отримують можливість ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості, забезпечуючи стійкий розвиток і стабільний прибуток у довгостроковій перспективі.

1.2 Основні концепції та методології стратегічного управління

Стратегічне управління є комплексною дисципліною, що поєднує в собі різноманітні підходи, методології та інструменти для досягнення довгострокових цілей підприємства. Наприклад, дослідження Портера демонструють важливість конкурентних стратегій для досягнення унікальності бізнесу [9], а роботи Барні підкреслюють роль унікальних ресурсів у створенні конкурентних переваг [10].

У сучасній практиці ці підходи інтегруються із використанням таких методів, як PESTEL-аналіз, що оцінює зовнішні фактори впливу на бізнес [11]. Його основна мета — забезпечення стійкості та розвитку організації в умовах змінного середовища. У цьому розділі розглянуто ключові концепції та методології стратегічного управління, які використовуються в сучасній практиці.

Основні концепції стратегічного управління (Рисунок 1.3):

1. Класична школа стратегічного управління. Ця школа залишається актуальною завдяки своїй орієнтації на структурованість та чіткість планування, що особливо важливо для підприємств у стабільних галузях. Ключовими її

перевагами є здатність забезпечити послідовність стратегічних дій та використання перевірених інструментів аналізу, таких як SWOT-аналіз і матриця BCG, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ця школа базується на детальному плануванні та аналізі. Найбільш відомі концепції цього напрямку включають:

- Матриця BCG (Бостонська консалтингова група): Інструмент для аналізу портфеля продуктів, який дозволяє визначити ресурси, що мають бути інвестовані в різні бізнес-одиниці [9].

- SWOT-аналіз: Використовується для оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища [10].



Рисунок 1.3 - Основні концепції стратегічного управління

2. Ресурсна концепція (Resource-Based View). Вона фокусується на унікальних ресурсах і компетенціях організації, які створюють конкурентні переваги. Наприклад, унікальні технології, патенти, висококваліфікований персонал, відомі бренди, доступ до ексклюзивних ринків або інфраструктура, яку важко відтворити конкурентам. Згідно з підходом Барні, «ресурси повинні бути

цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно підтримуваними» [11]. Вона фокусується на унікальних ресурсах і компетенціях організації, які створюють конкурентні переваги. Згідно з підходом Барні, ресурси повинні бути цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно підтримуваними [11].

3. Конкурентна стратегія М. Портера. Визначає три основні стратегії для досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Наприклад, компанія ІКЕА успішно реалізувала стратегію лідерства за витратами. Її бізнес-модель базується на ефективному виробництві та доставці меблів у розібраному вигляді, що дозволяє знижувати витрати та пропонувати споживачам доступні ціни, зберігаючи якість та унікальний дизайн [12].

4. Інноваційна стратегія. Зосереджена на створенні нових ринків та продуктів. Теорія «руйнівних інновацій» К. Крістенсена є однією з основ цього підходу. Наприклад, компанія Netflix стала яскравим прикладом реалізації цієї концепції. Вона перейшла від фізичної дистрибуції DVD до повністю цифрової платформи, що не лише трансформувало бізнес-модель, але й створило новий стандарт для індустрії потокового відео. Інший приклад — Tesla, яка впровадила електромобілі, орієнтуючись на високу якість і довговічність, змінюючи правила гри в автомобільній галузі [13].

Методології стратегічного управління:

1. PESTEL-аналіз. Ця методологія використовується для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на бізнес [14].

2. Метод сценарного планування. Дозволяє моделювати різні сценарії розвитку подій для підготовки підприємства до можливих змін у зовнішньому середовищі. Цей підхід використовується компаніями для розробки стратегій, які є гнучкими та адаптивними [15].

3. Балансована система показників (BSC). Методологія, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортон, яка поєднує фінансові та нефінансові показники для вимірювання ефективності стратегії [16].

4. LEAN-стратегія. Спрямована на усунення втрат і підвищення

ефективності за рахунок оптимізації процесів і ресурсів. Основними принципами є скорочення часу циклу, підвищення якості та залучення працівників до покращення процесів [17].

Отже, розгляд основних концепцій та методологій стратегічного управління демонструє багатогранність і складність цього процесу. Кожен підхід і метод має свої переваги та недоліки, що дозволяє адаптувати їх до специфічних умов підприємства. Грамотне поєднання цих інструментів сприяє ефективній реалізації стратегій та забезпечує сталий розвиток організації.

1.3 Фактори впливу на стратегічний розвиток підприємства

Стратегічний розвиток підприємства є результатом взаємодії багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Ці фактори визначають напрямок і швидкість розвитку, а також здатність організації адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. У даному розділі розглядаються основні фактори, що впливають на стратегічний розвиток підприємства, з прикладами та візуалізацією для кращого розуміння [18].

Зовнішніми факторами впливу на стратегічний розвиток підприємства є:

1. Економічні фактори. Економічна ситуація в країні та світі має безпосередній вплив на стратегію підприємства. Зміни в інфляції, валютному курсі, рівні безробіття або податковій політиці можуть істотно змінювати витрати, попит на продукцію та конкурентну ситуацію. У період економічної нестабільності підприємства можуть змінювати свою стратегію, зменшуючи витрати на виробництво, впроваджуючи нові стратегії ціноутворення або шукаючи нові ринки збуту.

На Рисунку 1.4 представлено графік, що показує вплив інфляції на стратегію підприємства. На графіку відображено, як збільшення інфляції може впливати на зростання витрат на виробництво та зменшення попиту на продукцію.

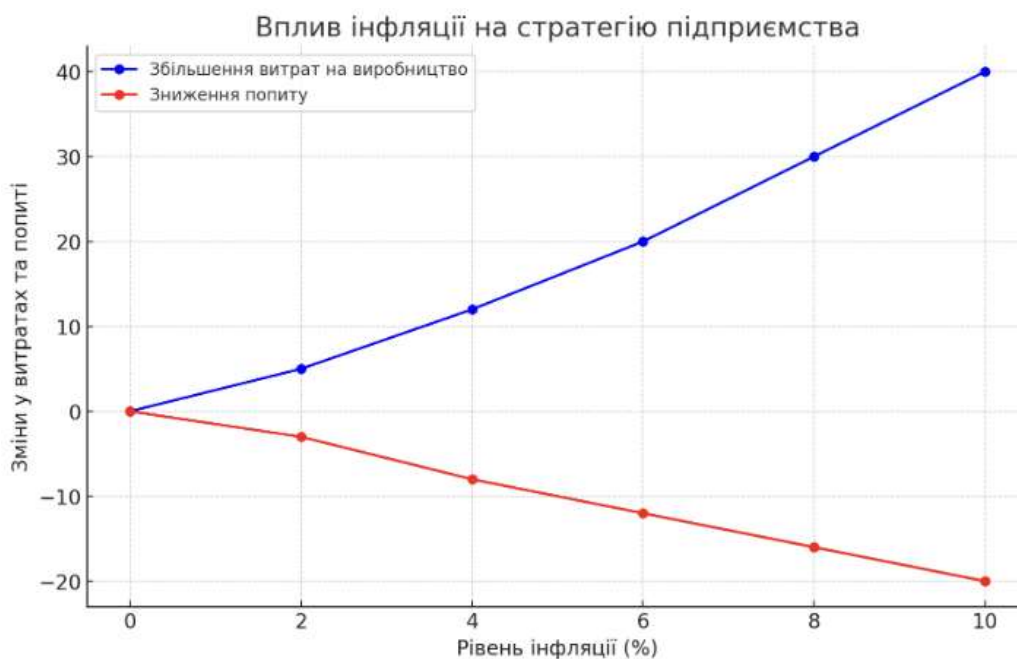


Рисунок 1.4 - Вплив інфляції на стратегію підприємства

3. Політичні фактори. Політична ситуація, включаючи стабільність уряду, регуляторні зміни, рівень корупції та наявність державної підтримки, може суттєво вплинути на стратегію підприємства. Наприклад, зміна податкового законодавства може змусити підприємства коригувати свої фінансові стратегії або вибір ринків для експансії [19].

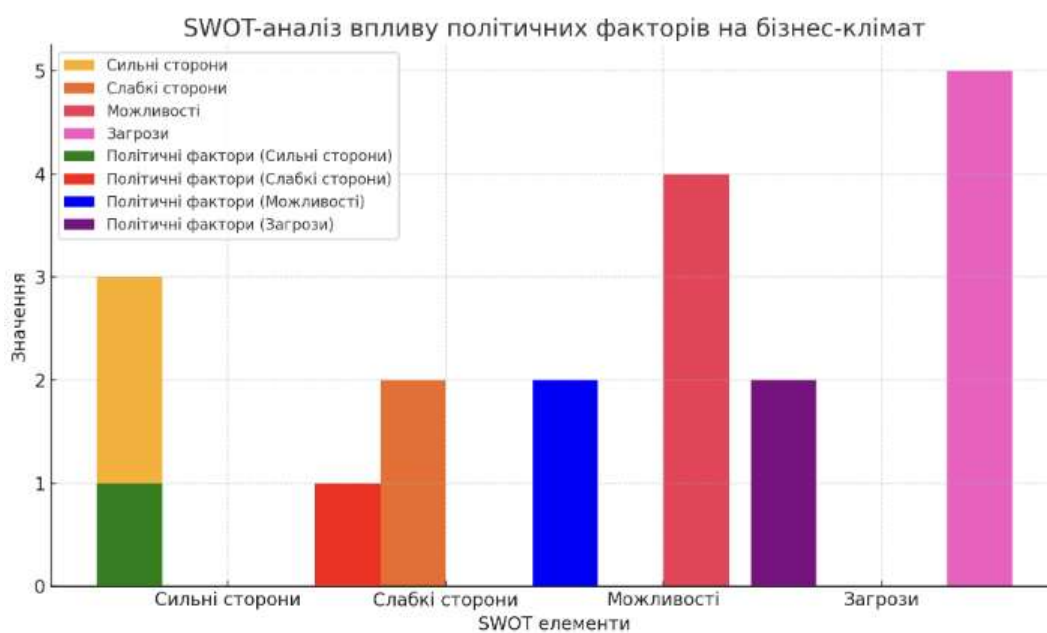


Рисунок 1.5 - Діаграма, що представляє SWOT-аналіз з урахуванням політичних факторів

На Рисунку 1.5 представлено діаграму, що представляє SWOT-аналіз з урахуванням політичних факторів, які впливають на бізнес-клімат. Діаграма демонструє, як політичні фактори можуть бути частиною кожного з елементів SWOT: сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз

3. Соціокультурні фактори. Ставлення споживачів, зміни в культурних та соціальних трендах можуть суттєво впливати на попит і стратегії маркетингу підприємства [20]. Наприклад, зміни в потребах споживачів щодо екологічної чистоти товарів можуть змусити підприємства ввести нові стратегії сталого розвитку або змінити асортимент продукції.

4. Технологічні фактори. Швидкий розвиток технологій, автоматизація виробництва, цифровізація бізнес-процесів визначають конкурентоспроможність підприємств [20]. Наприклад, впровадження нових інформаційних технологій може дозволити підприємствам значно знизити витрати або створити нові бізнес-моделі.

Внутрішніми факторами впливу на стратегічний розвиток підприємства є:

1. Структура та організація управління. Чітка структура управління, наявність досвідчених менеджерів та добре налаштовані внутрішні процеси можуть значно підвищити ефективність реалізації стратегічних ініціатив. Наприклад, компанії з добре розвиненою корпоративною культурою можуть швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі та реалізовувати інноваційні стратегії.

На Рисунку 1.6 представлено організаційну діаграму підприємства, яка демонструє різні рівні управління (вищий, середній, нижчий) і їхній вплив на стратегічні ініціативи. З Рисунку бачимо, як стратегічне управління на найвищому рівні впливає на тактичне, а через нього — на оперативне виконання завдань.

2. Фінансові ресурси. Наявність достатніх фінансових ресурсів для інвестицій в нові проекти, розширення виробництва або маркетингові кампанії є важливим фактором для успішної реалізації стратегії. Наприклад, підприємства, що мають доступ до кредитування або власні фінансові ресурси, можуть інвестувати в нові технології або розширювати свою присутність на ринку.

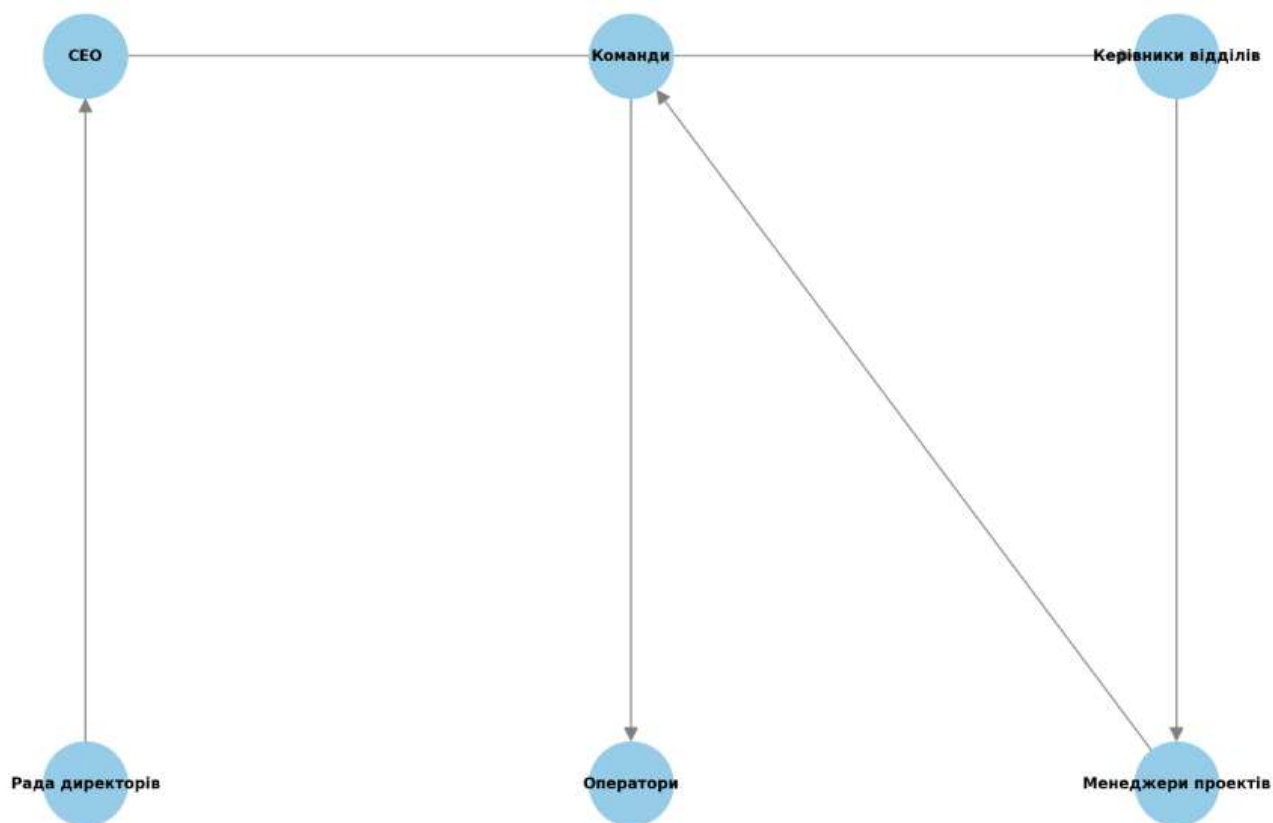


Рисунок 1.6 – Організаційна діаграма підприємства, що демонструє різні рівні управління і їх вплив на стратегічні ініціативи

На Рисунку 1.7 представлено графік, який ілюструє співвідношення витрат на розвиток інфраструктури та приросту доходів для підприємств із новими інвестиціями порівняно з тими, що мають обмежені фінансові ресурси.

3. Кадровий потенціал. Здатність підприємства залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників є важливим фактором стратегічного розвитку. Наприклад, висококваліфіковані працівники, особливо в сфері інновацій та технологій, можуть сприяти швидкому впровадженню нових продуктів та послуг.

Усі ці фактори взаємодіють між собою, створюючи складну картину, що визначає стратегічний розвиток підприємства. Наприклад, економічні і політичні зміни можуть призводити до адаптації соціокультурних трендів, що, в свою чергу, вимагає технологічних змін для задоволення нових потреб споживачів [21].

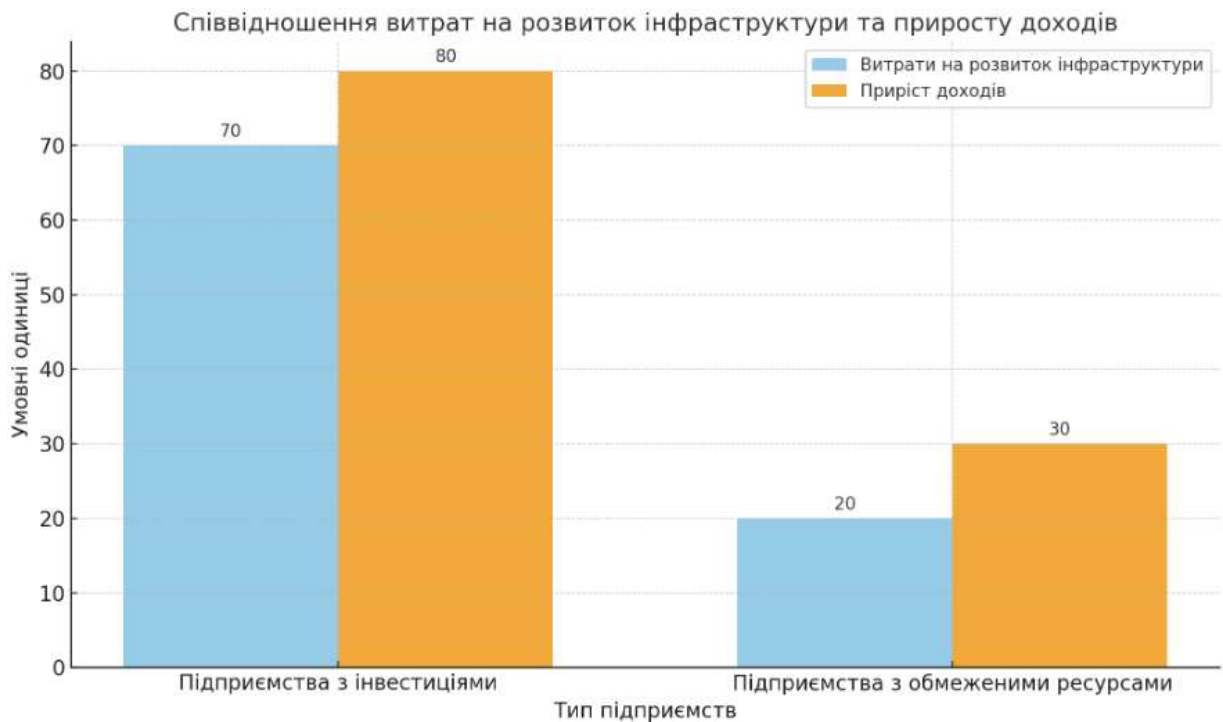


Рисунок 1.7 - Графік співвідношення витрат на розвиток інфраструктури та приріст доходів від нових інвестицій у порівнянні з підприємствами з обмеженими фінансовими ресурсами

Таким чином, аналіз факторів, що впливають на стратегічний розвиток підприємства, дозволяє визначити найбільш важливі аспекти, на які підприємство повинно звертати увагу при формуванні своєї стратегії. Успішне управління цими факторами може призвести до сталого розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

1.4 Зарубіжний досвід стратегічного управління та його адаптація до вітчизняних умов

Ефективне стратегічне управління в зарубіжних країнах базується на комплексному підході до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Успішні приклади компаній зі США, Європи та Азії демонструють,

що стратегічне планування, впровадження інновацій і гнучкість є ключовими факторами досягнення конкурентних переваг.

Основні аспекти зарубіжного досвіду стратегічного управління

1) США - орієнтація на інновації та клієнтоорієнтованість. Американські компанії, такі як Apple і Amazon, є лідерами в стратегічному управлінні завдяки постійному впровадженню інновацій та фокусуванню на клієнтах. Наприклад, Apple використовує модель «диференціації» для створення унікальних продуктів, таких як iPhone, які задають тренди на ринку [25].

Amazon застосовує стратегію лідерства за витратами, забезпечуючи мінімальні ціни завдяки масштабованим операціям і високотехнологічним логістичним системам [26].

2) Європа - стійкість і соціальна відповідальність. У європейських країнах стратегічне управління орієнтоване на довгострокову стійкість і соціальну відповідальність. Наприклад, компанія Siemens активно інвестує в розвиток "зелених" технологій і впроваджує стратегію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що підвищує її репутацію та привабливість для інвесторів [27].

Інший приклад — компанія ІКЕА, яка комбінує стратегію зниження витрат із екологічними ініціативами, такими як використання відновлюваних ресурсів [28].

3) Азія – гнучкість і адаптивність. Азіатські компанії, такі як Samsung і Toyota, демонструють високу адаптивність до змін зовнішнього середовища. Samsung інтегрує вертикальну інтеграцію та інноваційні дослідження, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною в умовах технологічних змін [29].

Toyota, у свою чергу, відома завдяки впровадженню концепції Lean Management, що зменшує витрати та підвищує ефективність виробництва [30].

В Україні багато підприємств стикаються з такими проблемами, як нестабільність економіки, недостатність інвестицій і висока конкуренція. Впровадження зарубіжного досвіду може допомогти подолати ці виклики.

Українські IT-компанії, такі як SoftServe і EPAM, успішно застосовують західні моделі стратегічного управління, орієнтуючись на інновації та розвиток людського капіталу. Їхній підхід включає інвестиції в навчання персоналу та створення умов для творчості [31].

Українські підприємства, такі як Nemiroff, почали впроваджувати стратегії КСВ, орієнтуючись на екологічну відповідальність і підтримку місцевих громад. Це допомагає покращити їхню репутацію та залучати іноземні інвестиції [32].

Промислові підприємства, такі як ДП ПрАТ «Оболонь», успішно адаптують принципи Lean Management для підвищення ефективності та зниження витрат. Наприклад, використання сучасних систем обліку ресурсів дозволяє зменшити витрати енергії та сировини [33].

В умовах діджиталізації багато українських компаній впроваджують CRM-системи та інші цифрові інструменти, що забезпечують кращу взаємодію з клієнтами й оптимізацію процесів. Наприклад, Rozetka стала прикладом успішного використання цифрових платформ для масштабування бізнесу [34].

Хоча адаптація зарубіжного досвіду в Україні стикається з труднощами, такими як нестача фінансування та нормативні бар'єри, успішні приклади свідчать про можливість інтеграції найкращих практик. Для досягнення результатів необхідно:

- створювати сприятливі умови для інвестицій у технології та інновації;
- підтримувати державні ініціативи, спрямовані на розвиток КСВ і екологічних стандартів;
- впроваджувати сучасні методи управління, такі як Lean Management і цифрові технології.

Таким чином, зарубіжний досвід стратегічного управління може стати джерелом натхнення для українських підприємств. Успішна адаптація потребує комплексного підходу, що враховує особливості національного ринку та інноваційний потенціал. Використання найкращих практик сприятиме

підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних компаній і їхньому виходу на міжнародні ринки.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства. Розглянуто сутність і значення стратегічного розвитку підприємства. Виділено основні концепції та методології стратегічного управління. Визначено фактори впливу на стратегічний розвиток підприємства. Досліджено зарубіжний досвід стратегічного управління та його адаптація до вітчизняних умов.

Сутність і значення стратегічного розвитку полягають у створенні умов для довгострокового зростання підприємства в умовах динамічного середовища. Це не лише засіб забезпечення конкурентоспроможності, але й основа для побудови стабільного бізнесу. Завдяки стратегічному розвитку підприємства отримують можливість ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості, забезпечуючи стійкий розвиток і стабільний прибуток у довгостроковій перспективі.

Розгляд основних концепцій та методологій стратегічного управління демонструє багатогранність і складність цього процесу. Кожен підхід і метод має свої переваги та недоліки, що дозволяє адаптувати їх до специфічних умов підприємства. Грамотне поєднання цих інструментів сприяє ефективній реалізації стратегій та забезпечує сталий розвиток організації.

Аналіз факторів, що впливають на стратегічний розвиток підприємства, дозволяє визначити найбільш важливі аспекти, на які підприємство повинно звертати увагу при формуванні своєї стратегії. Успішне управління цими факторами може призвести до сталого розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Зарубіжний досвід стратегічного управління може стати джерелом натхнення для українських підприємств. Успішна адаптація потребує комплексного підходу, що враховує особливості національного ринку та інноваційний потенціал. Використання найкращих практик сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних компаній і їхньому виходу на міжнародні ринки.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Дочірнє підприємство приватного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське» (скорочено — ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське») є важливим представником української харчової промисловості, орієнтованим на виробництво високоякісної продукції. Компанія була заснована в липні 1994 року, що стало початком її успішного розвитку в умовах незалежного ринку України.

На початковому етапі діяльності підприємство зосереджувалося на реалізації продукції головної компанії ПАТ «Оболонь» через оптову торгівлю. Крім того, було налагоджено виробництво столярних і бетонних виробів. У лютому 1998 року компанія зробила важливий стратегічний крок — запустила виробництво мінеральної води під торговою маркою «Оболонська-2», що стало поштовхом до розширення асортименту та виходу на нові ринки [33].

Протягом наступних десятиліть ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» продемонструвало динамічний розвиток. Одним із ключових досягнень стало впровадження широкого асортименту продукції, серед яких — сокомісткі напої та лікувальні води. Завдяки високій якості продукції підприємство завоювало довіру споживачів і зміцнило свої позиції на ринку. У 2007 році компанія підтвердила свою конкурентоспроможність, пройшовши сертифікацію за міжнародними стандартами управління якістю ISO 9001:2001 та безпеки харчових продуктів ISO 22000:2005. Це стало важливим доказом відповідності продукції підприємства найвищим вимогам якості та безпеки [33].

За роки своєї діяльності підприємство значно розширило матеріально-технічну базу. Зокрема, були придбані додаткові виробничі приміщення та збудовані склади європейського рівня, які забезпечили збільшення обсягів

виробництва і вдосконалення умов зберігання продукції. Також у виробничий процес активно впроваджуються новітні технології, що дають змогу покращувати якість продукції та підвищувати ефективність роботи. Особлива увага приділяється експериментам із матеріалами та формами тари для напоїв, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів [33].

Основним напрямом роботи підприємства залишається виробництво напоїв, зокрема мінеральних вод та сокомістких напоїв. Однак, крім основного виробництва, компанія займається виготовленням пластмасових стільців, столярних виробів, бетонних розчинів, а також ремонтом піддонів. Завдяки багатопрофільності та інноваційному підходу до виробництва компанія змогла розширити асортимент до понад 30 найменувань продукції, що випускається в 9 різних типах упаковки [33].

Підприємство має добре структуровану організаційну модель (Рисунок 2.1), яка спрямована на оперативне реагування на виклики ринку та ефективне управління виробничими процесами. Колектив підприємства складається з кваліфікованих фахівців, професіоналів і робітників, які дотримуються спільних корпоративних цінностей. Такий підхід забезпечує створення сприятливого середовища для підвищення продуктивності праці, розвитку співробітників та досягнення стратегічних цілей.

Підприємство функціонує як відкрита система, на яку впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники [33].

Внутрішні фактори включають:

- організаційну структуру;
- виробничі технології;
- кваліфікацію працівників;
- наявність ресурсів.

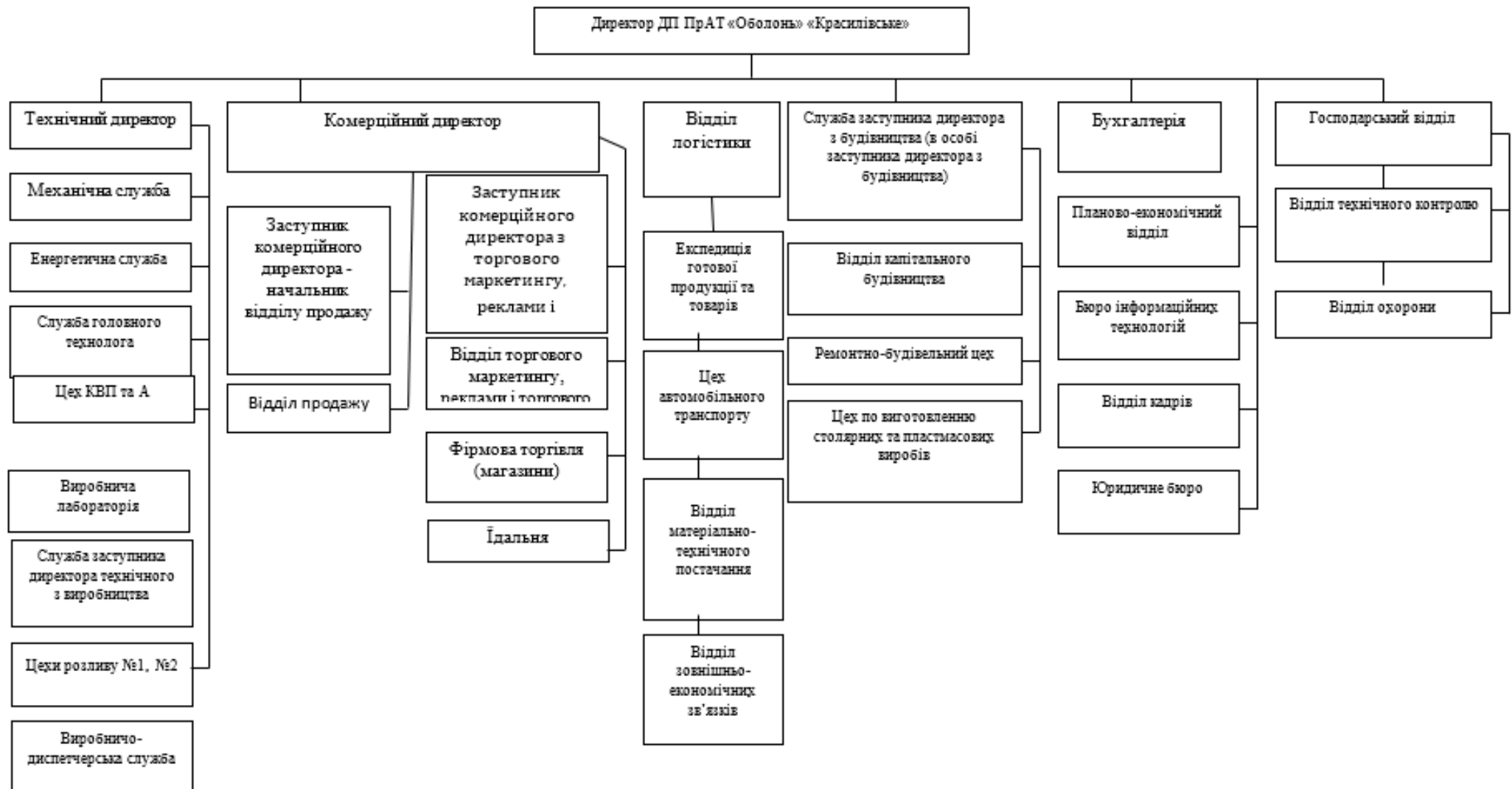


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Зовнішні фактори поділяються на макро- та мікросередовище:

- макросередовище охоплює чинники, що мають опосередкований вплив, такі як економічна ситуація, державна політика, інфраструктура;
- мікросередовище стосується безпосереднього впливу споживачів, конкурентів, постачальників.

Місія компанії збігається з місією корпорації «Оболонь»: «Щодня ми працюємо, щоб бути кращими та не залишати спраглих на планеті» [33].

Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами «обсяг продажу» та «якість» дозволить оцінити позиції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відносно інших учасників ринку (Рисунок 2.2).

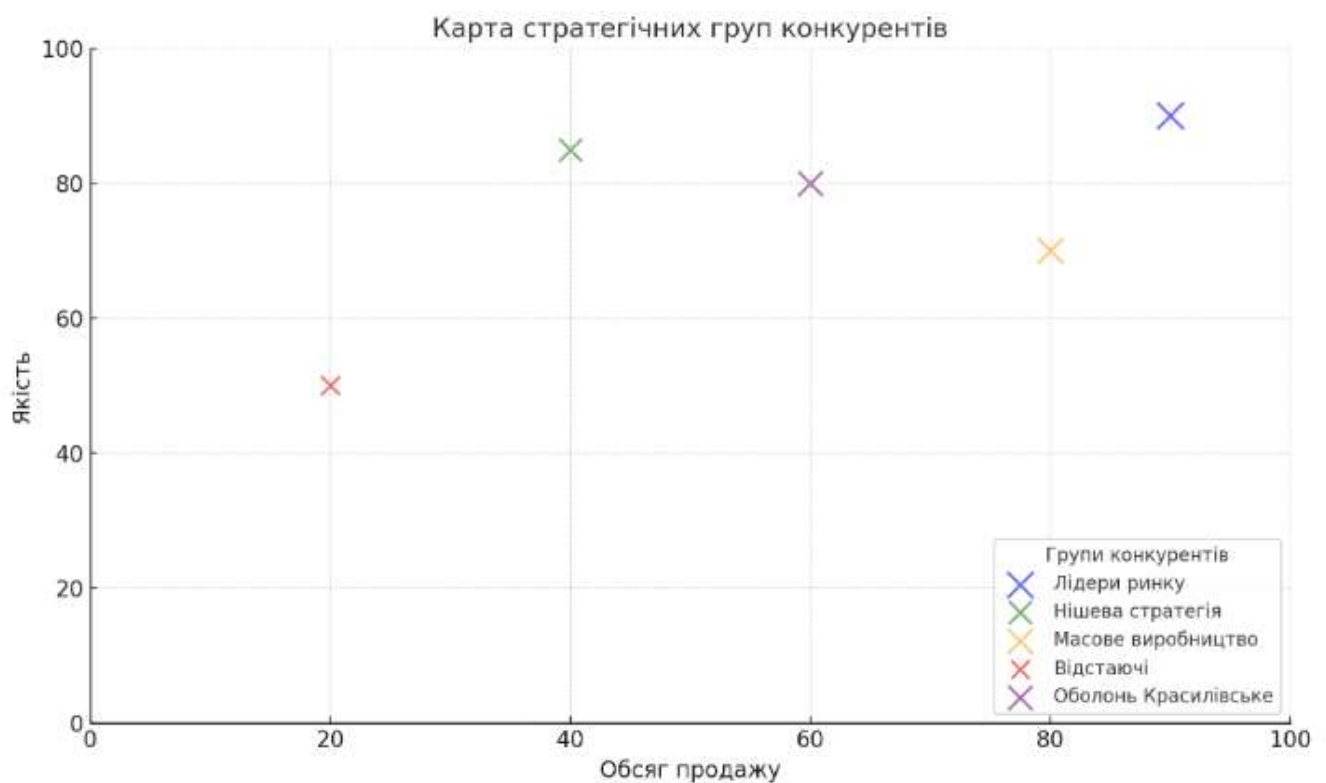


Рисунок 2.2 - Карта стратегічних груп конкурентів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

На Рисунку 2.2 представлено карту стратегічних груп конкурентів за параметрами «Обсяг продажу - Якість» для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Кожна точка на графіку представляє певну стратегічну групу конкурентів, розташовану за рівнем обсягу продажу (по осі X) та якості (по осі Y):

- Лідери ринку мають найвищі показники і за обсягом продажу, і за якістю;
- Нішева стратегія характеризується високою якістю, але з меншими обсягами продажу;
- Масове виробництво зосереджене на великих обсягах продажу, але якість продукції дещо нижча;
- Відстаючі мають низькі показники як обсягу продажу, так і якості.

Підприємство займає позицію між групами лідерів і нішевих компаній, оскільки демонструє стабільну якість продукції (сертифікація ISO) та поступове зростання обсягів продажу, розташоване близько до сегменту масового виробництва, демонструючи збалансовані показники якості та обсягу продажу, але поки поступається лідерам.

Цей аналіз дає змогу визначити конкурентну позицію підприємства на ринку, оцінити сильні та слабкі сторони, а також стратегічні можливості для подальшого розвитку.

Для детального аналізу діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» складено перелік сильних та слабких сторін підприємства (Таблиця 2.1). Цей аналіз дозволяє виявити внутрішні фактори, які позитивно або негативно впливають на ефективність роботи компанії. Розгляд таких аспектів, як маркетинг, виробництво, фінанси, інноваційна діяльність, персонал, організація управління та корпоративна культура, допомагає краще зрозуміти поточний стан підприємства, його потенціал і напрямки, які потребують вдосконалення.

Таблиця 2.1 - Сильні та слабкі сторони ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Сфери діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	- Впізнаваність бренду «Оболонь»; - Різноманітність асортименту; - Сертифікована якість продукції.	- Обмежений маркетинговий бюджет; - Слабке охоплення цифрових каналів продажу.
Виробництво та технологія	- Сучасне обладнання; - Високий рівень автоматизації; - Широкий спектр упаковки.	- Залежність від постачальників сировини; - Потреба в модернізації окремих ліній.
Фінанси та інформація	- Стабільний фінансовий стан; - Висока прозорість звітності.	- Обмежені інвестиційні можливості для розширення; - Відсутність ІТ-платформи для аналітики ринку.
НДДКР (дослідження та розробки)	- Експерименти з упаковкою та наповненням; - Розробка нових продуктів.	- Низький рівень фінансування інновацій; - Відсутність окремого R&D-підрозділу.
Персонал	- Висококваліфіковані працівники; - Наявність системи мотивації.	- Проблеми із залученням молодих фахівців; - Високий рівень залежності від ключових співробітників.
Організація управління	- Чітка структура управління; - Ефективна комунікація між підрозділами.	- Відсутність цифрових інструментів для управління; - Слабка адаптація до швидких змін ринку.
Організаційна культура та імідж	- Стійкий імідж підприємства; - Відповідність міжнародним стандартам (ISO).	- Обмежена комунікація з громадськістю; - Невелика участь у соціальних проєктах.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має значний потенціал для зростання завдяки таким сильним сторонам, як висока якість продукції, кваліфікований персонал, сучасне обладнання та ефективна організаційна структура. Разом із цим, слабкі сторони, такі як залежність від інновацій та недостатня мотивація персоналу, вимагають впровадження відповідних заходів для їх усунення. Такий підхід дозволить

підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, але й посилити конкурентні переваги.

Таким чином, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є сучасним підприємством, що демонструє стабільний розвиток завдяки впровадженню інновацій, сертифікації за міжнародними стандартами та широкому асортименту продукції. Сильними сторонами є висока якість продукції, ефективна структура управління та кваліфікований персонал.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників є важливим етапом оцінки діяльності підприємства, оскільки він дозволяє виявити ключові тенденції розвитку, ефективність використання ресурсів і ступінь досягнення стратегічних цілей. Розглянуті показники відображають динаміку фінансових, виробничих і трудових аспектів, що характеризують стан підприємства. У цьому розділі проаналізовано основні техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2020–2022 роки, які дають змогу оцінити результати його господарської діяльності, визначити сильні та слабкі сторони, а також окреслити перспективи подальшого розвитку.

В таблиці 2.2 представимо основні техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2020-2022 рр.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році зріс на 14,93%, у 2022 році зріс на 30,80%. Збільшення доходу є позитивною тенденцією, що говорить про зростання обсягів продажів або підвищення цін на продукцію. Зростання доходів дозволяє підприємству мати більше фінансових ресурсів для інвестування та розвитку.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське», 2020-2022 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	513695	590398	772 224	14,93	30,80
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	409856	470632	599 083	14,83	27,29
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис.грн.	848	153	23 191	-81,96	15057,52
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,798	0,797	0,776	-0,09	-2,68
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис.грн.	64085	63430	57 601	-1,02	-9,19
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,253	1,254	1,289	0,09	2,75
Фондомісткість, грн.	0,12	0,11	0,07	-13,88	-30,57
Фондовіддача, грн.	8,0	9,3	13,4	16,12	44,03
Готова продукція, тис.грн.	11983	18251	19 039	52,31	4,32
Виробничі запаси, тис.грн.	37455	56400	68 291	50,58	21,08
Товари, тис.грн.	18014	9314	25 078	-48,30	169,25
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис.грн.	492	534	511	8,54	-4,31
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	85 745	97 342	99 441	13,52	2,16
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	833,04	881,33	1172,37	5,80	33,02
Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу	17427,85	18228,84	19460,08	4,60	6,75

Собівартість реалізованої продукції у 2021 році зросла на 14,83%, у 2022 році зросла на 27,29%. Ріст собівартості означає, що витрати на виробництво продукції зросли, що пов'язано з підвищенням цін на сировину, енергоносії тощо. Збільшення собівартості більш значно у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про підвищення витрат на утримання виробництва.

Представимо динаміку показника чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції у вигляді діаграми (Рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Динаміка показника чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2020—2022 рр.

Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток) у 2021 році 153 тис. грн (різке зменшення порівняно з 2020 роком, де було 848 тис. грн), у 2022 році підприємство отримало значний прибуток – 23 191 тис. грн. Падіння результату в 2021 році є наслідком тимчасових труднощів, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми факторами, такими як пандемія та ринкові коливання.

Великий приріст прибутку в 2022 році означає значне поліпшення фінансової ефективності за рахунок оптимізації витрат та збільшення доходу, що стало результатом підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів. Вагомий приріст прибутку є важливим сигналом стабілізації і зростання підприємства.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2021 році зменшились на 0,09 грн, а в 2022 році – на 2,68%. Зниження витрат на 1 грн продукції означає покращення ефективності виробництва, зниження операційних витрат. Зменшення витрат на одиницю продукції підвищує прибутковість та рентабельність підприємства.

Зменшення вартості основних фондів на 1,02% у 2021 році та на 9,19% у 2022 році є тривожним сигналом. Це свідчить про старіння активів, їх зношення або недостатні інвестиції в оновлення основних засобів. У довгостроковій перспективі така ситуація може призвести до зниження ефективності виробництва, якщо не буде проведено модернізацію обладнання. Відсутність оновлення основних фондів може вплинути на продуктивність та якість продукції, що негативно позначиться на конкурентоспроможності підприємства.

Підвищення рентабельності з 1,253% у 2020 році до 1,289% у 2022 році означає покращення ефективності виробництва ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Це є позитивним результатом для підприємства, оскільки зростання рентабельності дозволяє не тільки покривати витрати, але й отримувати більший фінансовий результат.

Зниження фондомісткості на 13,88% у 2021 році та на 30,57% у 2022 році є ознакою зростання ефективності використання основних засобів. Це означає, що підприємство змогло виробляти більше продукції при зменшеній кількості основних фондів. Це є позитивним індикатором ефективності управління ресурсами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Зростання фондівддачі на 16,12% у 2021 році та на 44,03% у 2022 році є важливим фактором, що означає покращення продуктивності використання основних фондів. Тобто ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» стало здатне виробляти більше продукції за рахунок тих же основних засобів, що є результатом

підвищення ефективності виробництва. Така тенденція є дуже позитивною для досліджуваного підприємства, оскільки дозволяє використовувати наявні ресурси більш продуктивно, знижуючи витрати на одиницю продукції.

Зростання готової продукції та виробничих запасів свідчить про зростання виробничих потужностей і готовності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» задовольняти підвищений попит. Однак значне збільшення запасів (особливо в 2021 році) також означає накопичення товарів через зменшення попиту. У 2022 році зниження темпів приросту в порівнянні з 2021 роком є результатом більш ефективного управління запасами. Враховуючи таку динаміку, важливо контролювати рівень запасів, щоб уникнути їх надлишку.

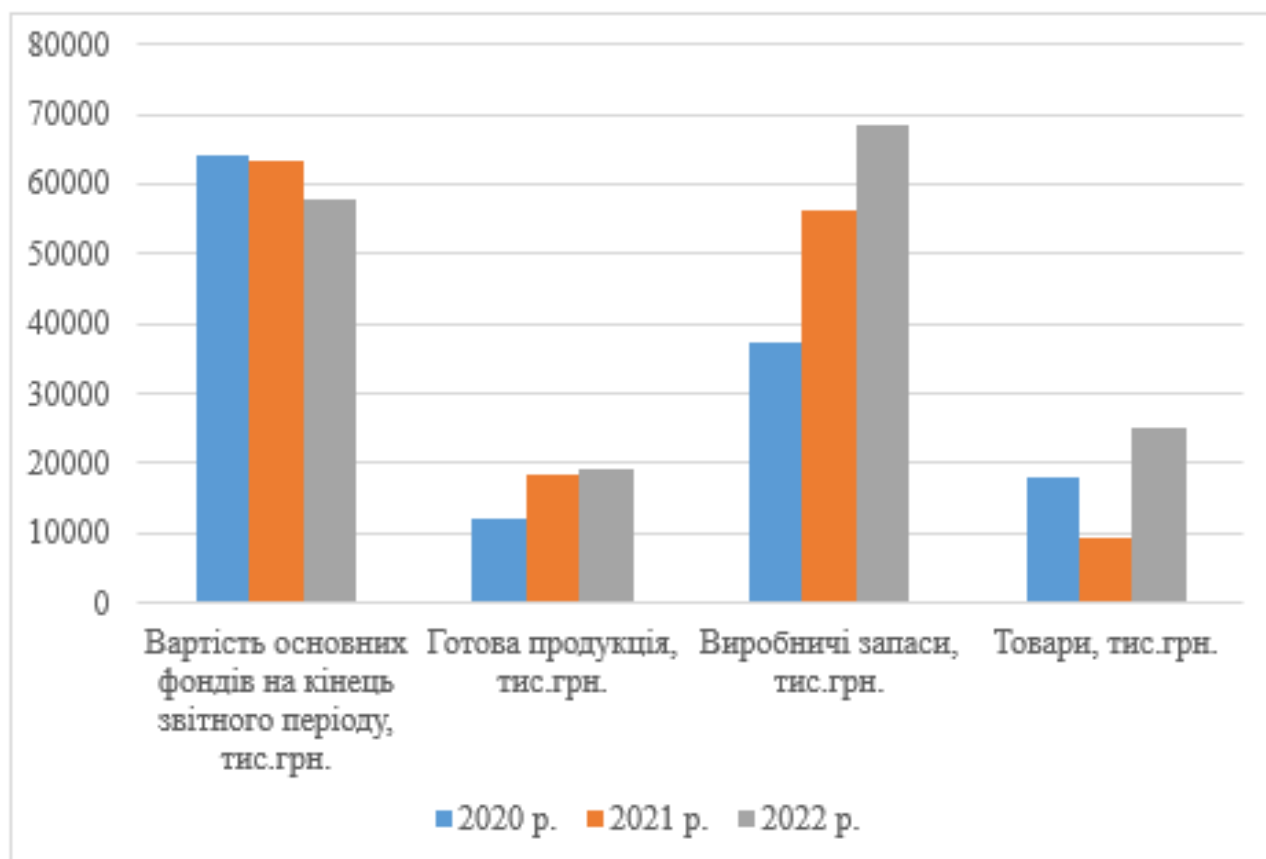


Рисунок 2.4 – Динаміка показників вартості основних фондів, готової продукції, виробничих запасів, товарів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2020-2022 рр.

Зниження запасів товарів на 48,30% у 2021 році та зростання на 169,25% у 2022 році говорить про значні коливання попиту на продукцію. Збільшення

товарних запасів у 2022 році є ознакою нормалізації ситуації з попитом. Однак таке різке коливання запасів вказує на необхідність покращення прогнозування попиту та оптимізації управління товарами.

Представимо динаміку показників вартості основних фондів, готової продукції, виробничих запасів, товарів у вигляді діаграми (Рисунок 2.4).

Зниження чисельності працівників на 4,31% у 2022 році при одночасному зростанні продуктивності праці на 33,02% є ознакою ефективної оптимізації персоналу. Така оптимізація є позитивним сигналом для підвищення продуктивності і зниження операційних витрат.

Збільшення фонду оплати праці при значному зростанні продуктивності праці є позитивною тенденцією. Це означає, що працівники стали більш продуктивними, і ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зуміло збільшити свою ефективність при зростаючій оплаті праці. Така ситуація сприяє підвищенню мотивації персоналу і стимулює зростання ефективності роботи.

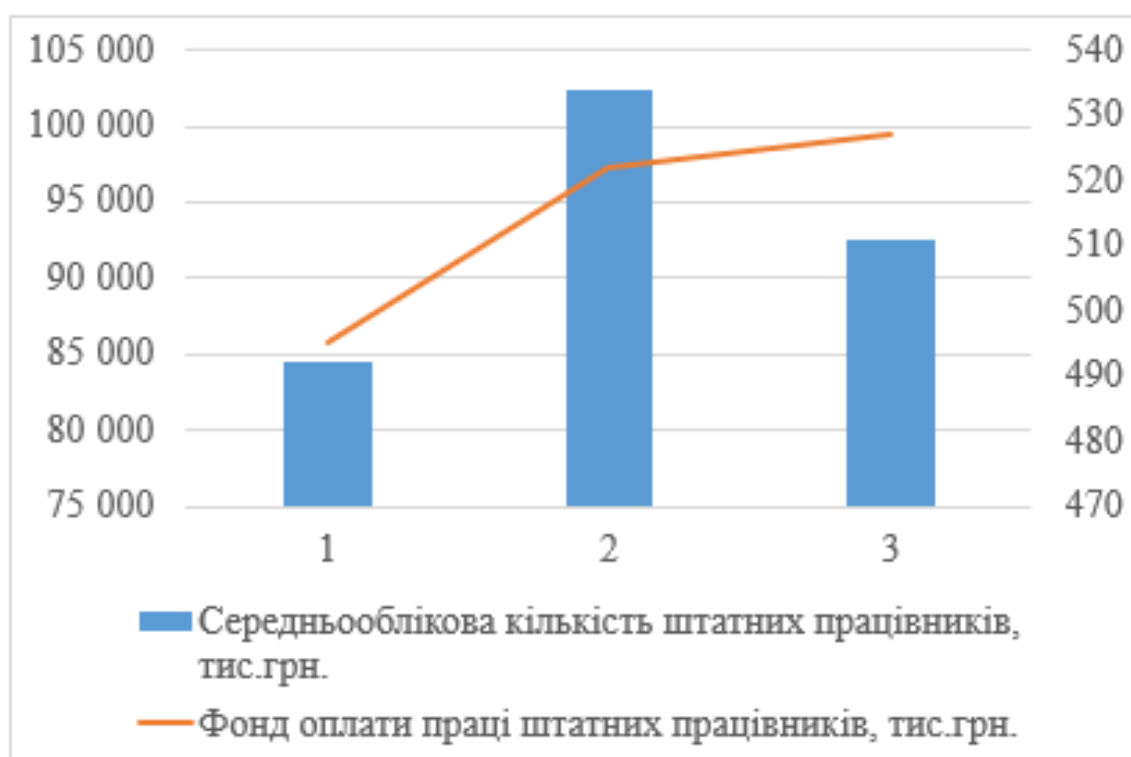


Рисунок 2.5 - Динаміка показника фонду оплати праці та чисельності працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2020-2022 рр.

Представимо динаміку показника фонду оплати праці та чисельності працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у вигляді діаграми (Рисунок 2.5).

Зростання середньорічної заробітної плати на 4,60% у 2021 році та на 6,75% у 2022 році є позитивним аспектом для мотивації працівників, оскільки це дозволяє утримувати кваліфіковані кадри та підвищувати їх задоволеність. Однак важливо, щоб зростання зарплат не перевищувало рівень зростання продуктивності, що забезпечить довгострокову фінансову стабільність підприємства.

Таким чином, більшість основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструють позитивну динаміку, що свідчить про покращення фінансової ефективності та продуктивності досліджуваного підприємства. Однак зростання собівартості та зниження вартості основних фондів потребують уваги, щоб уникнути довгострокових негативних наслідків.

2.3 Оцінювання поточного стратегічного позиціонування підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин підприємства стикаються з необхідністю адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Стратегічне позиціонування є основою для визначення довгострокових цілей підприємства, оптимального використання ресурсів і створення конкурентних переваг. Від його правильного вибору залежить здатність підприємства досягати стійкого зростання та забезпечувати свою життєздатність у конкурентному середовищі.

На прикладі діяльності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» важливо оцінити поточне стратегічне позиціонування, оскільки цей процес дозволяє визначити відповідність поточного стану підприємства його стратегічним цілям і обґрунтувати напрями подальшого розвитку. Особливу увагу слід приділити аналізу фінансових показників, управлінських процесів і

конкурентних позицій, враховуючи особливості функціонування підприємства в галузі.

Для оцінки поточного стратегічного позиціонування підприємства можна розрахувати фінансові та стратегічні показники, які дають змогу оцінити ефективність діяльності, стійкість, рентабельність та інші аспекти функціонування підприємства (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансові показники оцінювання стратегічного позиціонування ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021
Показники ліквідності					
Коефіцієнт покриття	4,89	4,97	5,62	1,81	12,93
Швидкий коефіцієнт	2,92	2,46	2,08	-15,65	-15,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,22	0,29	280,89	30,63
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,86	0,86	0,88	0,38	2,10
Коефіцієнт фінансування	6,95	7,11	8,15	2,28	14,72
Коефіцієнт маневреності	4,89	4,97	5,62	1,81	12,93
Показники рентабельності					
Рентабельність активів	0,36	0,06	9,34	-82,02	14421,52
Рентабельність власного капіталу	0,42	0,07	10,20	-81,97	13510,83
Рентабельність продажів	0,16	0,03	3,93	-81,31	13088,29
Рентабельність продажів					
Оборотність активів	0,16	0,001	0,09	-99,60	14421,52
Оборотність запасів	5,84	6,22	6,10	6,39	-1,85
Період погашення дебіторської заборгованості	3,46	0,000005	0,001	-100,00	19865,96

Проведемо аналіз показників ліквідності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Коефіцієнт покриття зріс з 4,89 у 2020 році до 5,62 у 2022 році. Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Швидкий коефіцієнт зменшився з 2,92 до 2,08, що означає зниження здатності швидко розраховуватись із короткостроковими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво зріс з 0,06 у 2020 році до 0,29 у 2022 році, що свідчить про покращення доступу до грошових коштів.

Представимо динаміку показників ліквідності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» у вигляді діаграми (Рисунок 2.6).

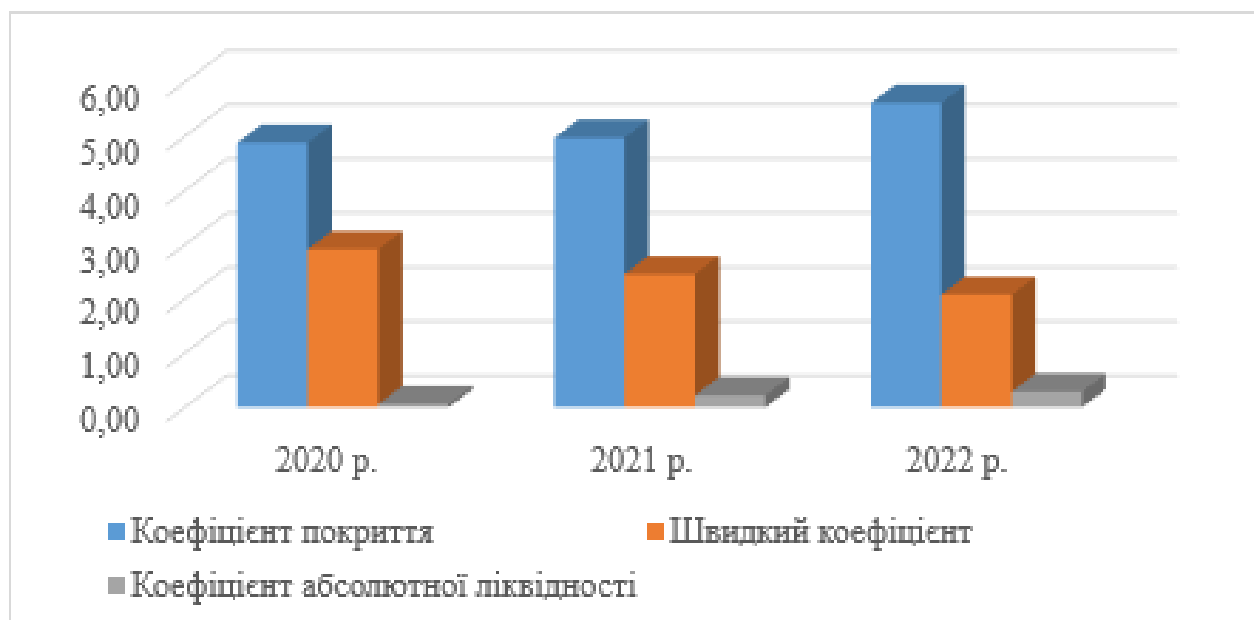


Рисунок 2.6 - Динаміка показників ліквідності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», 2020-2022 рр.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Коефіцієнт автономії зріс до 0,88, демонструючи високу фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт фінансування стабільно зростає, що вказує на посилення структури капіталу через збільшення власних коштів. Коефіцієнт маневреності відображає позитивну тенденцію зростання до 5,62, що покращує адаптивність підприємства до змін ринку.

Представимо динаміку показників фінансової стійкості ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» у вигляді діаграми (Рисунок 2.7).

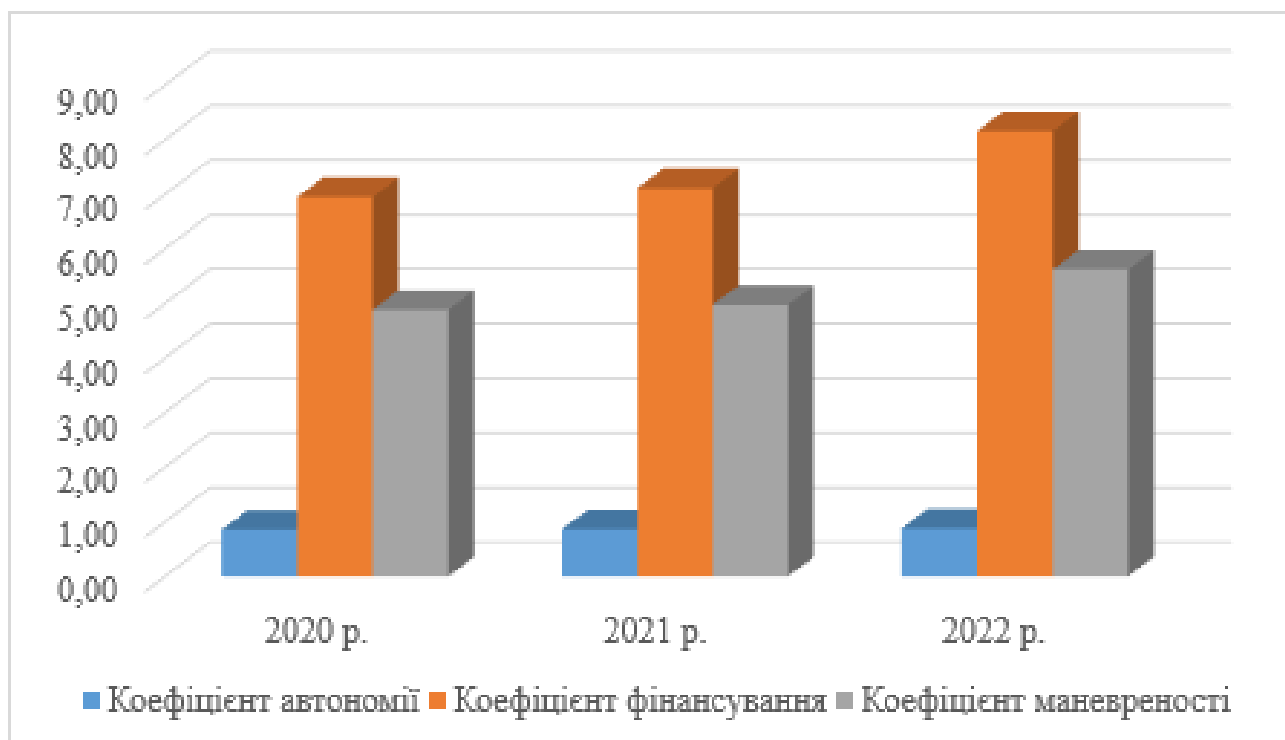


Рисунок 2.7 - Динаміка показників фінансової стійкості ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», 2020-2022 рр.

Проведемо аналіз показників рентабельності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Рентабельність активів у 2022 році становила 9,34% після падіння у 2021 році, що говорить про ефективне використання активів для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу зросла до 10,20%, вказуючи на покращення фінансової віддачі для власників. Рентабельність продажів також відзначила позитивну динаміку до 3,93%.

Представимо динаміку показників рентабельності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» у вигляді діаграми (Рисунок 2.8).

Проведемо аналіз показників оборотності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Оборотність активів значно покращилася у 2022 році до 0,09. Оборотність запасів залишається стабільною, хоча й спостерігалось невелике

падіння у 2022 році. Період погашення дебіторської заборгованості значно скоротився, що позитивно вплинуло на обігові кошти підприємства.

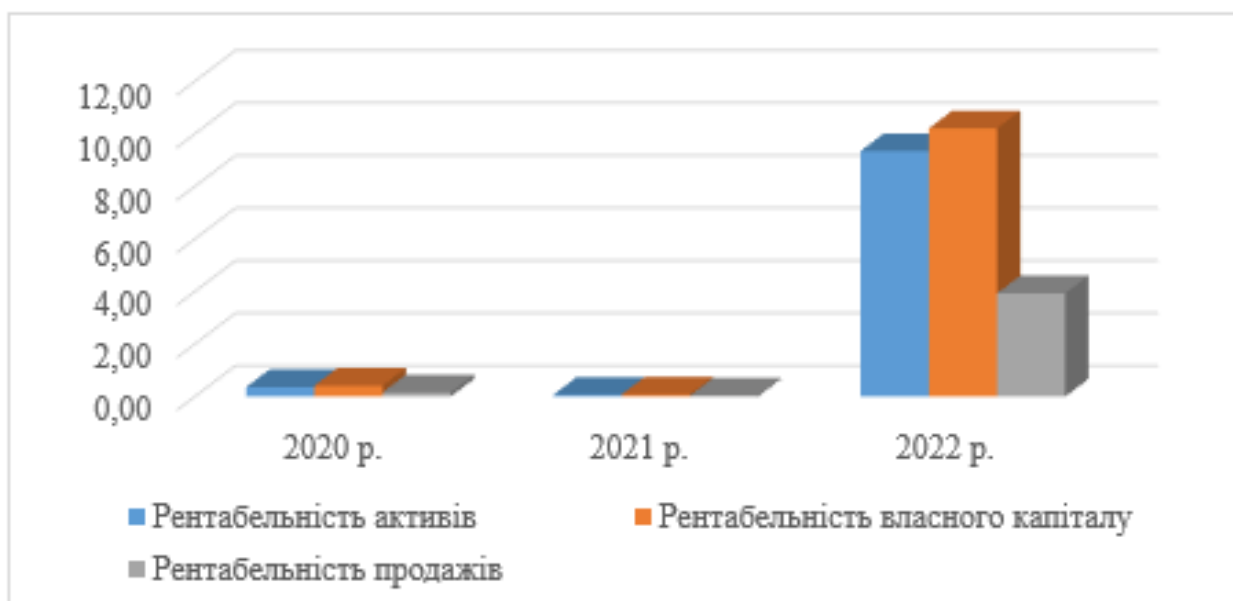


Рисунок 2.8 - Динаміка показників рентабельності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», 2020-2022 рр.

Представимо динаміку показників оборотності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» у вигляді діаграми (Рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 - Динаміка показників оборотності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», 2020-2022 рр.

Отже, ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» демонструє позитивну динаміку в ефективності управління ресурсами, фінансовій стабільності та прибутковості. Однак є аспекти, які потребують покращення, зокрема швидка ліквідність та оборотність активів. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку через посилення стратегічного планування.

2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного управління, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Для ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» цей аналіз є ключовим етапом в оцінці його стратегічного позиціонування на ринку та визначенні напрямів подальшого розвитку. Проведення SWOT-аналізу базується на результатах фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, його внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища, з урахуванням специфіки галузі та регіону.

На Рисунку 2.10 представлено SWOT-аналіз діяльності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Розглянемо сильні сторони (Strengths) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- високий рівень ліквідності: показники ліквідності (коефіцієнт покриття – 5,62 у 2022 році) свідчать про здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання;

- фінансова стабільність: коефіцієнт автономії (0,88 у 2022 році) відображає високий рівень забезпеченості власним капіталом;

- рентабельність активів та капіталу: значне зростання рентабельності активів (з 0,06% у 2021 році до 9,34% у 2022 році) та власного капіталу (з 0,07% до 10,20%) свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів;

- впізнаваність бренду: «ОБОЛОНЬ» є добре відомою торговою маркою, що забезпечує лояльність клієнтів;

- експортний потенціал: можливості розширення ринків збуту за межами України.



Рисунок 2.10 - SWOT-аналіз ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Розглянемо слабкі сторони (Weaknesses) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- зниження швидкого коефіцієнта ліквідності: падіння з 2,92 (2020 р.) до 2,08 (2022 р.), що вказує на можливі проблеми з оперативною платоспроможністю;

- низька оборотність активів та дебіторської заборгованості: низький показник оборотності активів (0,09 у 2022 році) та довгий період погашення дебіторської заборгованості говорять про неефективне управління оборотним капіталом;

- залежність від одного ринку: відсутність значної диверсифікації збуту, що збільшує ризики;

Розглянемо можливості (Opportunities) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- вдосконалення управління оборотним капіталом: запровадження нових інструментів управління запасами та дебіторською заборгованістю;

- інвестиції в інновації та модернізацію виробництва: розробка нових продуктів для залучення ширшої клієнтської бази;

- експортне розширення: вихід на нові ринки, особливо у країни ЄС;

- підвищення екологічної відповідальності: інтеграція екологічних стандартів у виробничі процеси для покращення іміджу підприємства.

Розглянемо загрози (Threats) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- інфляція та нестабільність економіки: негативний вплив на купівельну спроможність споживачів;

- конкуренція: активна конкуренція з боку інших національних та міжнародних виробників;

- коливання валютних курсів: вплив на витрати та прибутковість через імпорт сировини та обладнання;

- регуляторні ризики: впровадження нових податків чи екологічних стандартів.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема завдяки фінансовій стабільності та впізнаваності бренду. Однак підприємству необхідно зосередитися на вдосконаленні управління оборотним капіталом, підвищенні ефективності виробничих процесів та диверсифікації ринків збуту. Важливим напрямом є впровадження інновацій та екологічної модернізації, що дозволить зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто характеристику та організаційну структуру ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», проведено аналіз основних техніко-економічних показників підприємства, здійснено оцінювання поточного стратегічного позиціонування та проведено SWOT-аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є дочірнім підприємством одного з провідних виробників пива та напоїв в Україні — ПрАТ «Оболонь». Завдяки впровадженню сучасних технологій виробництва, сертифікації за міжнародними стандартами якості (ДСТУ ISO 9001, ISO 22000 тощо), а також постійному розширенню асортименту, підприємство змогло зайняти стабільну позицію на ринку.

Виробничі потужності підприємства постійно вдосконалюються: впроваджуються нові методи пакування продукції, зводяться сучасні складські приміщення, що дозволяє ефективно зберігати продукцію. Крім того, підприємство зберігає багатoproфільний підхід, займаючись не лише виробництвом напоїв, а й виготовленням пластмасових виробів, бетонних конструкцій та ремонтом піддонів.

Ключовими сильними сторонами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є: висока якість продукції; кваліфікований персонал; ефективна організаційна структура; дотримання екологічних стандартів; широкий асортимент напоїв і гнучкий підхід до упаковки. Разом із цим, підприємство зіштовхується з низкою викликів, зокрема конкуренцією на ринку, високим рівнем витрат на інновації, а також необхідністю мотивації персоналу для досягнення кращих результатів.

Загалом, підприємство демонструє позитивні фінансові та виробничі результати в період 2020–2022 років. Приріст доходу, зниження витрат, покращення ефективності використання основних фондів, підвищення продуктивності праці та значне збільшення прибутку є свідченням правильного

стратегічного управління. Однак є ряд аспектів, що потребують уваги, зокрема зниження вартості основних фондів і коливання в управлінні запасами та товарами. Надалі важливо продовжити інвестування в модернізацію виробництва та вдосконалення управлінських процесів для підтримки стабільного зростання.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє позитивну динаміку в ефективності управління ресурсами, фінансовій стабільності та прибутковості. Однак є аспекти, які потребують покращення, зокрема швидка ліквідність та оборотність активів.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема завдяки фінансовій стабільності та впізнаваності бренду. Однак підприємству необхідно зосередитися на вдосконаленні управління оборотним капіталом, підвищенні ефективності виробничих процесів та диверсифікації ринків збуту. Важливим напрямом є впровадження інновацій та екологічної модернізації, що дозволить зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Формування стратегічних цілей підприємства

Формування стратегічних цілей ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» базується на аналізі техніко-економічних показників діяльності за останні роки, а також на тенденціях розвитку галузі. Основна мета — забезпечення сталого розвитку підприємства через підвищення ефективності діяльності, оптимізацію ресурсів та посилення конкурентних позицій на ринку.

На основі проведеного аналізу виділено такі ключові напрямки стратегічного розвитку (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Ключові напрямки стратегічного розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Розглянемо кожен з напрямів детальніше:

1. Підвищення обсягів реалізації продукції - збільшення чистого доходу від реалізації на 10–15% щороку. Згідно з даними, чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2022 році на 30,80% у порівнянні з 2021 роком. Така динаміка свідчить про потенціал збільшення обсягів реалізації за рахунок розширення ринків збуту.

Пропонується:

- вихід на нові регіональні ринки;
- укладання договорів із крупними торговими мережами;
- активне використання digital-маркетингу.

2. Оптимізація собівартості продукції - зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції на 3–5%. У 2022 році витрати на 1 грн реалізованої продукції знизилися на 2,68%, що свідчить про успішну політику скорочення витрат. Проте необхідно посилити роботу в цьому напрямку.

Пропонується:

- модернізація обладнання для зниження енерговитрат;
- оптимізація логістичних процесів (використання більш ефективних транспортних засобів);
- зниження витрат сировини на всіх етапах виробничого циклу.

3. Підвищення продуктивності праці – збільшення продуктивності праці на одного працівника на 10% у середньостроковій перспективі. У 2022 році продуктивність праці одного працівника зросла на 33,02% у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу.

Пропонується:

- впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- автоматизація виробничих процесів;
- мотиваційні програми для працівників, включаючи бонуси за перевиконання плану.

4. Збільшення рентабельності реалізованої продукції - підвищення рентабельності реалізованої продукції до 1,5% у короткостроковій перспективі. У 2022 році рентабельність зросла на 2,75%, але її абсолютний рівень (1,289%) залишається низьким.

Пропонується:

- підвищення ефективності управління виробничими процесами;
- впровадження нових високорентабельних продуктів;
- перегляд цінової політики з акцентом на преміальні продукти.

5. Поліпшення фінансової стійкості та ліквідності - забезпечення стабільного росту коефіцієнтів ліквідності на 5% щороку. Коефіцієнт покриття зріс на 12,93% у 2022 році, що є позитивною динамікою, однак швидкий коефіцієнт знизився на 15,52%.

Пропонується:

- ефективніше управління дебіторською заборгованістю;
- залучення додаткових джерел фінансування через кредити на вигідних умовах;
- оптимізація структури капіталу підприємства.

6. Модернізація основних фондів - збільшення фондівіддачі до 15 грн на 1 грн основних фондів. Фондовіддача зросла на 44,03% у 2022 році, але загальна вартість основних фондів зменшилася.

Пропонується:

- інвестиції в модернізацію та оновлення обладнання;
- проведення аудиту технічного стану основних фондів;
- залучення лізингових механізмів для оновлення виробничих потужностей;
- візуалізація стратегічних цілей.

Впровадження запропонованих заходів дозволить (Рисунок 3.2):

- Збільшити чистий дохід до 850–900 млн грн у наступному році.
- Забезпечити рентабельність продукції на рівні 1,5%.

- Зменшити витрати на одиницю продукції на 3–5%.
- Підвищити продуктивність праці на одного працівника до 1300 тис. грн/особу.
- Забезпечити фінансову стабільність через поліпшення коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості.



Рисунок 3.2 – Очікувані результати після впровадження запропонованих заходів

Стратегічні цілі формують основу для довгострокового розвитку підприємства, сприяють підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого росту.

Таким чином, формування стратегічних цілей підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є ключовим етапом для забезпечення його довгострокового розвитку в умовах зростаючої конкуренції та мінливості ринку. На основі проведеного аналізу визначено, що підприємство має значний потенціал для зростання за рахунок ефективнішого використання ресурсів, інноваційного оновлення виробничих процесів та посилення маркетингової діяльності.

3.2 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства

Обґрунтування вибору стратегії розвитку базується на результатах аналізу техніко-економічних показників, SWOT-аналізу, карти стратегічних груп конкурентів та визначених стратегічних цілей ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Враховуючи ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, було визначено кілька можливих стратегічних альтернатив.

На основі проведених досліджень можна запропонувати кілька стратегічних напрямів (Рисунок 3.3):



Рисунок 3.3 – Варіанти стратегічних альтернатив для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

1) Стратегія зростання (інтенсивного розвитку):

- Розширення ринків збуту через активізацію маркетингових заходів.
- Впровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності виробництва.

- Збільшення частки ринку шляхом зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції.

2) Стратегія диверсифікації:

- Вихід на нові сегменти ринку.

-Впровадження нових видів продукції, наприклад, преміальних лінійок напоїв або безалкогольної продукції.

3) Стратегія стабілізації:

-Утримання поточної ринкової позиції.

-Оптимізація операційних процесів та мінімізація ризиків.

4) Стратегія скорочення:

-Відмова від малорентабельних видів продукції.

-Зосередження ресурсів на найбільш прибуткових напрямках діяльності.

На основі порівняння переваг та ризиків кожної зі стратегій рекомендовано обрати першу стратегію – стратегію зростання, оскільки вона відповідає визначеним стратегічним цілям ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та можливостям зовнішнього середовища.

Обґрунтуємо обрання стратегії зростання для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

1. Аналіз сильних сторін підприємства (згідно SWOT-аналізу):

-висока якість продукції та репутація бренду на ринку;

-наявність сучасного виробничого обладнання;

-досвідчений персонал і стабільна організаційна культура.

2. Можливості зовнішнього середовища:

-розширення ринку збуту внаслідок зростання попиту на продукцію;

-відсутність значного конкурентного тиску у певних регіонах.

3. Тенденції фінансово-економічних показників:

-зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році на 30,8% порівняно з попереднім роком;

-позитивна динаміка рентабельності продажів (3,93% у 2022 році проти 0,16% у 2020 році).

4. Вплив інноваційних технологій:

- впровадження автоматизованих систем управління виробництвом дозволить знизити витрати на одиницю продукції та підвищити її якість.

Розглянемо етапи реалізації обраної стратегії – стратегії зростання (Рисунок 3.4):



Рисунок 3.4 – Етапи реалізації стратегії зростання для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

1) Маркетингові заходи:

- Розробка програми просування продукції через цифрові канали (таргетована реклама, соціальні мережі).

- Підвищення рівня взаємодії з клієнтами через CRM-системи.

- Розширення географії продажів (пошук нових дистриб'юторів у західних та південних регіонах).

2) Інноваційні технології:

- Закупівля нового обладнання для зниження собівартості продукції.

- Впровадження технологій енергоефективності.

3) Управління ресурсами:

- Оптимізація витрат через автоматизацію виробничих процесів.
- Вдосконалення системи контролю якості продукції.

4) Фінансова стратегія:

- Залучення зовнішнього фінансування (кредити, гранти).
- Раціональне використання власних фінансових ресурсів.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії було проведено моделювання ключових показників на 2023-2025 рр. (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогноз ефективності реалізації стратегії для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	2023 (очікувано)	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)
Чистий дохід, млн грн	850	1000	1200
Рентабельність продажів, %	5,0	6,0	7,5
Частка ринку, %	15	18	22
Витрати на 1 грн продукції, грн	0,75	0,72	0,70

Показники свідчать про поступове зростання дохідності та рентабельності підприємства при одночасному підвищенні ефективності використання ресурсів.

Таким чином, стратегія зростання є оптимальним вибором для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Вона відповідає як поточним можливостям підприємства, так і тенденціям зовнішнього середовища. Реалізація цієї стратегії дозволить підвищити конкурентоспроможність, забезпечити зростання доходів та рентабельності, а також зміцнити позиції на ринку. Виконання етапів стратегії з урахуванням запропонованих заходів гарантує досягнення визначених стратегічних цілей.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих рішень

Оцінка ефективності запропонованих рішень є важливим етапом стратегічного управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», оскільки дозволяє визначити потенційний економічний та соціальний ефект від реалізації обраної стратегії. З урахуванням сформованих стратегічних цілей та обґрунтованого вибору стратегії інтегрованого зростання, проведемо оцінку її ефективності за допомогою кількісних і якісних показників.

На основі запропонованих рішень проведемо прогнозування ключових фінансово-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на наступні три роки.

Таблиця 3.2 – Очікуваний економічний ефект

Показник	Стан на 2022 р.	Очікуваний стан (2025 р.)	Приріст, %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	772 224	1 030 000	+33,33
Чистий прибуток, тис. грн	23 191	45 000	+94,03
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,29	3,50	+171,32
Собівартість продукції, тис. грн	599 083	720 000	+20,2
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 172,37	1 500	+27,93

Очікується, що за рахунок впровадження заходів зі зниження собівартості продукції, модернізації виробництва та підвищення якості продукції, рентабельність підприємства зросте майже втричі, а чистий прибуток – удвічі.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів розрахуємо ключові показники інвестиційної ефективності:

1) Термін окупності інвестицій (РВР):

- Загальні інвестиції: 30 млн грн (на модернізацію виробництва, маркетинг, розробку нових продуктів).

- Приріст чистого прибутку: 21,8 млн грн/рік.

- Термін окупності:

$$РВР = \frac{30 \text{ млн грн}}{21,8 \text{ млн грн/рік}} \approx 1,38 \text{ року.}$$

2) Чистий приведений дохід (NPV):

- Очікуваний грошовий потік: 25 млн грн/рік протягом 5 років.

- Ставка дисконту: 10%.

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}; \quad (3.1)$$

$$NPV = \frac{25}{1,1} + \frac{25}{1,1^2} + \frac{25}{1,1^3} + \frac{25}{1,1^4} + \frac{25}{1,1^5} - 30 \approx 67,95 \text{ млн грн.}$$

3) Внутрішня норма дохідності (IRR): для інвестицій в 30 млн грн і щорічного приросту в 25 млн грн, $IRR \approx 67\%$.

Ці показники підтверджують високу ефективність інвестицій у реалізацію запропонованої стратегії.

Соціальний ефект від запропонованих заходів полягає у:

1. Підвищенні заробітної плати працівників:

- очікуваний приріст середньої зарплати: +20% (з 19 460 грн до 23 352 грн);

- зростання мотивації працівників і зменшення плинності кадрів.

2. Збільшенні кількості робочих місць:

- завдяки розширенню виробництва очікується створення 50 нових робочих місць.

3. Покращенні умов праці:

- модернізація обладнання сприятиме підвищенню безпеки та зниженню рівня фізичних навантажень.

Екологічний ефект від запропонованих заходів полягає у:

1. Зменшенні енергоспоживання: завдяки впровадженню енергоефективних технологій, очікується скорочення споживання енергії на 15%.

2. Скорочення викидів CO₂: використання сучасного обладнання дозволить знизити викиди на 10% у порівнянні з поточним рівнем.

Отже, оцінка ефективності запропонованих рішень підтвердила доцільність їх впровадження. Очікується суттєве підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Інвестиції в модернізацію виробництва, розширення асортименту та маркетинг дозволять підприємству досягти значного зростання економічних показників, забезпечити соціальний ефект для працівників та внести вклад у покращення екологічної ситуації.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено удосконалення управління стратегічним розвитком ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» шляхом формування стратегічних цілей підприємства, обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства та проведення оцінювання ефективності запропонованих рішень.

Формування стратегічних цілей підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є ключовим етапом для забезпечення його довгострокового розвитку в умовах зростаючої конкуренції та мінливості ринку. На основі

проведеного аналізу визначено, що підприємство має значний потенціал для зростання за рахунок ефективнішого використання ресурсів, інноваційного оновлення виробничих процесів та посилення маркетингової діяльності.

Стратегія зростання є оптимальним вибором для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Вона відповідає як поточним можливостям підприємства, так і тенденціям зовнішнього середовища. Реалізація цієї стратегії дозволить підвищити конкурентоспроможність, забезпечити зростання доходів та рентабельності, а також зміцнити позиції на ринку. Виконання етапів стратегії з урахуванням запропонованих заходів гарантує досягнення визначених стратегічних цілей.

Оцінка ефективності запропонованих рішень підтвердила доцільність їх впровадження. Очікується суттєве підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Інвестиції в модернізацію виробництва, розширення асортименту та маркетинг дозволять підприємству досягти значного зростання економічних показників, забезпечити соціальний ефект для працівників та внести вклад у покращення екологічної ситуації.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мету роботи – розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи стратегічного управління підприємством, що дозволило сформулювати методологічну базу для подальшого аналізу. Вивчення концепцій і методів стратегічного управління дало змогу визначити роль стратегічного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового зростання підприємства. Проведений аналіз показав, що адаптація зарубіжного досвіду до умов українського ринку сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління.

Другий розділ був присвячений аналізу діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Було вивчено організаційну структуру, техніко-економічні показники та стратегічне позиціонування підприємства. SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози. Зокрема, підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових і виробничих результатів, що свідчить про ефективність управління, але потребує уваги до питань швидкої ліквідності, модернізації виробничих процесів і розширення ринків збуту.

У третьому розділі було визначено стратегічні цілі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та обґрунтовано вибір стратегії зростання як оптимального напрямку для розвитку. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів, зокрема інвестицій у модернізацію виробництва, розширення асортименту продукції та посилення маркетингової діяльності. Розрахунки підтвердили, що реалізація стратегії зростання дозволить підприємству суттєво підвищити доходи, рентабельність та фінансову стабільність. Окрім цього, впровадження інновацій і екологічних рішень сприятиме покращенню іміджу підприємства та його конкурентних позицій.

Таким чином, результати дослідження підтвердили доцільність запропонованих стратегічних рішень. Вони забезпечать довгостроковий розвиток підприємства, підвищать його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також сприятимуть досягненню економічних, соціальних та екологічних цілей.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. H. Igor Ansoff. Strategic management. Wiley, New York, 1979. P. 236.
2. Michael E. Porter. What Is Strategy? – Режим доступу: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.
3. Mattock, Graham. (1995). Some Notes on Amanita in Hampshire. Mycologist. 9. 15-17. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/248729174_Some_Notes_on_Amanita_in_Hampshire.
4. О.М. Тищенко. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с. – Режим доступу: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnw-c7a5.doc.html>.
5. Schultz M. (1991). Transitions between Symbolic Domains in Organizations. Organization Studies, 12(4), P. 489-506. – Режим доступу: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084069101200402>.
6. Wegener, Stefan & Labart, Kelly & Petrick, Martin & Marquardt, Doris & Theesfeld, Insa & Buchenrieder, Gertrud. (2011). Administering the Common Agricultural Policy in Bulgaria and Romania: obstacles to accountability and administrative capacity. International Review of Administrative Sciences. 77. P. 583-608. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/258182591_Administering_the_Common_Agricultural_Policy_in_Bulgaria_and_Romania_obstacles_to_accountability_and_administrative_capacity.
7. Zhou, S. & Zhang, H.. (2019). Could financial reporting quality improve the capital investment efficiency of chinese listed companies?. ICIC Express Letters, Part B: Applications. 10. 71-80. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/330074674_Could_financial_reporting_quality_improve_the_capital_investment_efficiency_of_chinese_listed_companies.

8. Hasan Dinçer, Ümit Hacıoğlu. Risk Management, Strategic Thinking and Leadership in the Financial Services Industry. A Proactive Approach to Strategic Thinking. 2017. – Режим доступу: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-47172-3>.

9. Воронюк Т.А. ЗАСТОСУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ М. ПОРТЕРА У ДІЯЛЬНОСТІ КАВ'ЯРЕНЬ. Науково-виробничий журнал ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА – 7-8.2018 [76]. С.63-37. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/reader/333813987>.

10. Завгородня Є.О., Мельник Т.М. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-СЕКТОРУ. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 52. 2023. – Режим доступу: <file:///C:/Users/VivoBook/Downloads/2550-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2462-1-10-20230727.pdf>.

11. БЕРНИЦЬКА Д. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ PEST/ STEP АНАЛІЗУ. Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 11. Частина 2. С. 41-45. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20PEST.pdf>.

12. Матвієнко К. В., Кваско А. В. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. V Міжнародна науково-практична конференція «БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ» / Секція 1. Тенденції

розвитку бізнесу та менеджменту. 2024. С.85-86. – Режим доступу: <file:///C:/Users/VivoBook/Downloads/303666-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-701496-1-10-20240510.pdf>.

13. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. – Дніпро : Акцент ПП, 2017. – 404 с. – Режим доступу: <https://www.nung.edu.ua/sites/default/files/2021-09/%D0%92%D0%B0%D1%82%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BET..pdf>.

14. Сало Я.В., Марчук І.С., Орловська С.С. PEST-АНАЛІЗ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 32. 2021. – Режим доступу: <file:///C:/Users/VivoBook/Downloads/801-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-768-1-10-20211205.pdf>.

15. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад.міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/11321494.pdf>.

16. Потриваєва Н. В., СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ. Ефективна економіка № 12, 2015. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/16.pdf.

17. Галько Л.Р. ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ОЩАДЛИВОСТІ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ. Випуск 9. 2017. С. 38-45. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/9_2017_ukr/9.pdf.

18. Римаренко М., Литвинець Л. Фактори впливу на формування стратегії підприємства. С. 89-91. – Режим доступу:

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f24aeb07-5836-4859-9bfe-cbc105084622/content>.

19. Дунда С. П. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ФАКТОРІВ, ЩО НА НЬОГО ВПЛИВАЮТЬ. Ефективна економіка № 12, 2016. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>.

20. Дунда С. П. СТРАТЕГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА РОЗВИТОК ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЕТАП ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ. Ефективна економіка № 9, 2020. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/54.pdf.

21. Падерін І. Д., Новак Є. Е. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. Економічний вісник Донбасу № 3(41), 2015. С.135-141. – Режим доступу: [http://www.evd-journal.org/download/2015/3\(41\)/pdf/16-Paderin.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/3(41)/pdf/16-Paderin.pdf).

22. Фарат О.В., Бахор О.Р., Фарат Д.З. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ЦІННОСТЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 59. 2024.

23. Мінлей Чень Передумови та фактори впливу на формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів. International Science Journal of Management, Economics & Finance. №2. 2023. P.27-44. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/374376096_Peredomovi_ta_faktori_vplivu_na_formuvanna_ekonomichnoi_strategii_realizacii_korporativnih_integracijnih_procesi_v.

24. Пульча Д.О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Economic journal Odessa polytechnic university. №3(29). 2024. С.46-52. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf>.

25. Офіційний сайт apple. – Режим доступу: <https://www.apple.com/>.
26. Стратегія компанії Amazon. – Режим доступу: <https://www.aboutamazon.com/our-company/our-strategy>.
27. Офіційний сайт компанії Siemens. – Режим доступу: <https://www.siemens.com/global/en.html>.
28. Офіційний сайт ІКЕА. – Режим доступу: <https://www.ikea.com/>.
29. Офіційний сайт Samsung. – Режим доступу: <https://www.samsung.com/global/>.
30. Офіційний сайт Toyota. – Режим доступу: https://grand-motor.toyota.ua/consultation?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAgoq7BhBxEiwAVcW0LOoECAVceu4fzG4f_40VuY1cj2TO6QXjAcgMGnMKInTjA7XbzRct3RoCJmoQAvD_BwE.
31. Офіційний сайт Ерам. – Режим доступу: <https://www.epam.com/>.
32. Офіційний сайт Nemiroff. – Режим доступу: <https://nemiroff.vodka//>
33. Офіційний сайт Obolon. – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua>.
34. Офіційний сайт Rozetka. – Режим доступу: <https://rozetka.com.ua/ua/>.