

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет  
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

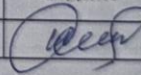
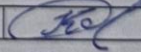
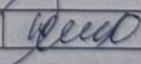
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
 кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Козицької Діани Вадимівни

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

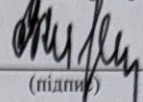
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Папіж Ю.С.	82	добре	
Рецензент	Кабаленко Д.В.	82	добре	
Нормоконтролер	Папіж Ю.С.	82	добре	

Дніпро  
 2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Козицькій Д.В. академічної групи 073-21-2спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи забезпечення ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємств	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ПрАТ «Струмок»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту ПрАТ «Струмок»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



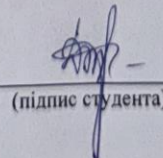
Папіж Ю.С.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Козицька Д.В.

(підпис студента)

**РЕФЕРАТ**

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-21-2  
НТУ «Дніпровська політехніка»

Козицької Діани Вадимівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 62 сторінки комп'ютерного тексту; 3 рисунки; 16 таблиць; 25 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах; досліджено сутність стратегічного менеджменту підприємства; досліджено формування ефективного стратегічного менеджменту підприємства; наведено загальну характеристику ПрАТ «Струмок», проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності; досліджено зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства; розглянуто сучасний стан стратегічного менеджменту ПрАТ «Струмок»; запропоновано нові напрямки в стратегії розвитку підприємства; здійснено оцінку економічної ефективності оновленої стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження – структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах.

Сфера застосування – керівництву підприємства ПрАТ «Струмок» необхідно обрати подальшу стратегію розвитку підприємства – стратегію стабілізації, що використовується в умовах коливання прибутковості підприємства від збитковості до рентабельності, що дасть змогу досліджуваному підприємству підвищити свою рентабельність шляхом зменшення собівартості в умовах економіки, що склались в поточний період.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – за результатами розрахунків при збільшенні виручки від реалізації на 30%, прогнозований чистий прибуток буде складати 271 тис. грн.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

**ABSTRACT**

Qualification thesis for bachelor degree  
students of the group 073-21-2  
NTU Dnipro Polytechnic  
Kozytska Diana

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of strategic management of an enterprise

**KEY WORDS:** STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 62 pages of computer text; 3 drawings; 16 tables; 25 link sources.

The object of development is the process of forming the development strategy.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of decisions on increase of efficiency of strategic management of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: features of strategic management of the enterprise in modern conditions are considered; the essence of strategic management of the enterprise is investigated; the formation of effective strategic management of the enterprise is investigated; the general characteristic of PJSC "Strumok" is resulted, the basic technical and economic indicator of its activity is analyzed; the external and internal environment of the enterprise is investigated; the current state of strategic management in PJSC "Strumok" is considered; new directions in the strategy of enterprise development are offered; the assessment of economic efficiency of the enterprise development updated strategy is carried out.

Research methods - structural - system approach, methods of scientific knowledge, analysis and synthesis, statistical analysis, economic analysis, graphical interpretation, comparison, generalization.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in domestic industrial enterprises.

Scope - the management of the enterprise PJSC "Strumok" must choose a further strategy of enterprise development - a stabilization strategy used in conditions of fluctuations in profitability from unprofitability to profitability, which will allow the company to increase its profitability by reducing costs in the current economy period.

Economic or socio-economic efficiency - according to the results of calculations with an increase in sales revenue by 30%, the projected net profit will be 271 thousand UAH.

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other enterprises.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні основи забезпечення ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства.....	6
1.1 Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах .....	6
1.2 Сутність стратегічного менеджменту підприємства.....	9
1.3 Формування ефективного стратегічного менеджменту підприємства.....	14
2 Аналіз діяльності ПрАТ «Струмок».....	18
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	18
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	18
2.3 Аналіз стратегічного розвитку підприємства.....	28
3 Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності у сфері стратегічного менеджменту ПрАТ «Струмок».....	48
3.1 Запропоновані напрямки в удосконаленні стратегії розвитку підприємства.....	48
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих управлінських рішень.....	53
Висновки.....	58
Перелік джерел посилання.....	60

## ВСТУП

Актуальність теми. В поточних умовах стану української економіки одним з головних питань є необхідність підтримки розвитку підприємницької активності, діяльності підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат-прибуток.

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів управління нових знань і навичок, які б відповідали вимогам часу.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Тільки чітко уявляючи місце свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити життєво важливі питання: яким бізнесом займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра? Все це й зумовило вибір теми.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи ефективного стратегічного менеджменту підприємства;
- виконати аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Струмок»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємства ПрАТ «Струмок».

Об'єкт розроблення – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємства.

У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, реалізація запропонованої стратегії розвитку підприємства дозволить отримати збільшення значення показників економічної ефективності його діяльності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Кузьмінов М.С. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в сучасних умовах. *Матеріали студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки - 2022»*. Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка», 16-20 травня 2022. (науковий керівник: к.е.н.. доц. Папіж Ю.С.).

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах

Функціонування підприємств у сучасній ринковій економіці відбувається в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління та посилення ролі стратегічного управління. Відсутність жорстко регламентованих моделей розвитку змушує кожне підприємство самостійно формувати власну траєкторію зростання, беручи на себе повну відповідальність за результати прийнятих управлінських рішень. За таких умов перспективи діяльності суб'єкта господарювання можуть варіюватися від сталого розвитку та нарощування конкурентних позицій до втрати платоспроможності й виходу з ринку.

У довгостроковій перспективі ключовим завданням підприємства стає забезпечення економічної життєздатності, що досягається шляхом систематичного дослідження ринкового середовища, ідентифікації актуальних та латентних потреб споживачів, а також здатності оперативно адаптуватися до змін кон'юнктури. Водночас стратегічне управління передбачає формування чітко окреслених цілей розвитку, визначення оптимальних масштабів діяльності, вибір пріоритетних напрямів виробництва або надання послуг, налагодження стійких партнерських зв'язків і забезпечення довготривалої конкурентоспроможності.

Особливого значення в системі стратегічного управління набуває ефективне управління фінансовими ресурсами та інвестиційними потоками. Раціональний розподіл капіталу, оцінка інвестиційних ризиків і контроль за результативністю вкладень дозволяють не лише підтримувати поточну платоспроможність підприємства, але й створювати передумови для

розширеного відтворення. Паралельно з цим зростає роль кадрового потенціалу, оскільки рівень професійної підготовки персоналу, його мотивація та здатність до інновацій безпосередньо впливають на якість реалізації стратегічних рішень.

Важливою особливістю сучасного стратегічного управління є орієнтація на використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального характеру. Інноваційна активність підприємства розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності, а й як ключовий чинник формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим система управління підприємством постійно зазнає трансформацій, реагуючи на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби розвитку.

Однією з головних об'єктивних проблем стратегічного управління є зростаюча нестабільність зовнішнього середовища, яка проявляється у високому рівні невизначеності, складності та динамізму економічних процесів. За таких умов традиційні, жорстко формалізовані системи управління виявляються малоефективними. Це зумовлює необхідність розробки більш гнучких, багаторівневих і адаптивних управлінських механізмів, ефективність яких значною мірою залежить від рівня опанування керівниками підприємств методології та інструментарію стратегічного управління.

У сучасній теорії та практиці управління виокремлюють декілька базових підходів до формування стратегій розвитку підприємства. Перший з них ґрунтується на контролі та мінімізації витрат, що передбачає досягнення конкурентних переваг шляхом оптимізації структури витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення ефекту масштабу. Другий підхід пов'язаний із реалізацією стратегії диференціації, суть якої полягає у створенні унікальної цінності для споживачів за рахунок якості продукції, технологічних характеристик, сервісного обслуговування або іміджу бренду. Третій підхід — стратегія фокусування — передбачає концентрацію зусиль підприємства на окремому сегменті ринку, вузькій групі споживачів або

спеціалізованому асортименті продукції, що дозволяє ефективніше задовольняти специфічні потреби обраної ніші.

Результативність формування та реалізації стратегії значною мірою залежить від комплексного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства. До ключових елементів такого аналізу належать фінансовий стан, який визначає можливості стратегічного маневрування; виробничий потенціал, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища; кадрові ресурси; організаційна культура та ділова репутація підприємства. Сукупність цих факторів формує стратегічний потенціал, який визначає межі можливого розвитку підприємства.

Успішна реалізація стратегії потребує дотримання низки умов, серед яких особливе місце займає відповідність обраної стратегії параметрам зовнішнього середовища, наявність управлінської компетентності та впевненості персоналу у власних можливостях, а також готовність організації до змін. Водночас на практиці підприємства стикаються з численними проблемами стратегічного управління, зокрема з невідповідністю організаційної структури стратегічним цілям, високим рівнем ризику, дефіцитом управлінських навичок, слабким інформаційним забезпеченням та недосконалістю використовуваних методів управління.

Процес стратегічного управління доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних етапів, що включають підготовчий етап, орієнтований на інформаційно-аналітичне забезпечення; етап розробки стратегії; та заключний етап, пов'язаний із реалізацією, контролем, коригуванням і зворотним зв'язком. У межах кожного етапу здійснюються функції стратегічного аналізу, планування, організації, мотивації та контролю, які в комплексі формують цілісну систему стратегічного управління.

Важливо зазначити, що стратегічне управління не є універсальним інструментом, здатним забезпечити успіх у будь-яких умовах. Воно має низку обмежень, серед яких — неможливість точного прогнозування майбутнього стану підприємства, необхідність значних витрат ресурсів на його

впровадження, а також підвищена чутливість до помилок стратегічного вибору. Крім того, надмірна концентрація на стратегічному плануванні без належної уваги до практичної реалізації стратегії часто призводить до формалізації управлінських процесів і зниження їх ефективності.

Таким чином, стратегічне управління слід розглядати як безперервний, динамічний процес, що потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, адаптації управлінських рішень і вдосконалення механізмів реалізації стратегії. Його ефективне застосування можливе лише за умови врахування специфіки функціонування підприємства та особливостей економічного середовища. Саме тому подальші дослідження у сфері стратегічного управління мають бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо підвищення результативності стратегічних рішень і забезпечення сталого розвитку підприємств.

## 1.2 Сутність стратегічного менеджменту підприємства

Поява терміну «стратегія підприємства» відноситься до початку ХХ століття, а саме до 1911 року, коли в Гарвардському університеті вперше був започаткований курс бізнесової політики. На початковому етапі розвитку концепція стратегії мала радше прикладний характер і зводилася до формулювання елементарних принципів організації виробничого процесу та управління підприємством на основі практичного досвіду і «здорового глузду». Впродовж майже чотирьох десятиліть стратегічні підходи не мали чіткого теоретичного обґрунтування і застосовувалися переважно для вирішення тактичних виробничих завдань.

Системне розмежування стратегічного та оперативного управління стало актуальним лише на стику 1960–1970-х років, коли економічні умови бізнесу зазнали суттєвих змін. Саме в цей період термін «стратегічний менеджмент» набув окремого змісту та почав застосовуватися для визначення специфічного підходу до управління підприємством на вищому рівні, що відрізняється від

щоденного управлінського контролю. Головною мотивацією такого розмежування було прагнення адаптувати методи управління до швидкозмінного зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову життєздатність організації [6].

Еволюція стратегічного управління проходила чотири основні стадії, кожна з яких відображала історичну реакцію підприємств на потребу більш ефективного планування та контролю:

1. Бюджетування та контроль – ранній період, коли основна увага приділялася фінансовому плануванню та контролю виконання бюджету.
2. Довгострокове планування – перехід до планування на горизонті кількох років із урахуванням прогнозованих змін у ринковому середовищі.
3. Стратегічне планування – систематизація цілей, ресурсів і потенціалу підприємства для досягнення довгострокових результатів.
4. Стратегічний менеджмент – комплексний підхід, який поєднує аналіз, планування, реалізацію і контроль стратегічних рішень на всіх рівнях організації [7].

Кожен із цих етапів формував основи сучасного стратегічного менеджменту, який не обмежується формальними процедурами, а є динамічною системою, спрямованою на адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Суть цих етапів охарактеризована в таблиці 1.1 [7].

Таблиця 1.1 - Етапи становлення стратегічного менеджменту

Найменування етапу	Період	Характеристика етапу
1	2	3
1. Бюджетування і контроль	Перша чверть 20-го століття	Формування взаємозв'язаних бюджетів підприємства і контроль за їх виконанням. Основна послідовність бюджетування і контролю – уявлення про стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технології, конкуренцію, міру доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу та ін.
2. Довгострокове планування	1950-і роки	ґрунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності організації і

		екстраполяції виявлених тенденцій на майбутнє
3. Стратегічне планування	Кінець 1960-х – початок 1970-х років	Ґрунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку підприємства, але і середовища його існування. Планування з врахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильних і слабких сторін організації, сприятливих можливостей, що мають місце в зовнішньому середовищі
4. Стратегічне управління	Середина 1970-х років	Ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі підприємства. Не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, а передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз

Трактування суті поняття «стратегічний менеджмент», що відображають різні підходи до його розуміння, представлені в таблиці 1.2 [8].

Таблиця 1.2 - Визначення стратегічного менеджменту (управління)

Визначення	Підхід	Автор
Стратегічний менеджмент – процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем	Аналіз оточення	А. Роуз
Стратегічний менеджмент – процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам	3 Аналіз оточення	Д. Шендел, і К. Хаттен
Стратегічний менеджмент – це «напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей»	Цілі і засоби	У. Глук і Л. Джаух
Стратегічний менеджмент – «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»	2 Цілі і засоби	А. Томпсон А.Стрікленд
Стратегічний менеджмент – набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для	Цілі і засоби	Дж. Пірс і Р. Робертсон

того, щоб досягти цілей організації		
Стратегічний менеджмент є наступною послідовністю дій: • аналіз поточного положення організації в конкурентному середовищі; • вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; • процес реалізації, здійснення вибраної стратегії	Дієвий підхід	Г. Джонсон і К. Скулз
Стратегічний менеджмент розглядається «як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, яке полягає в реалізації вибраних цілей і в 2 спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам»	Комплексний – три підходи	Шендел Хаттен

Стратегічний менеджмент сьогодні розглядається як інтегративна система, що поєднує в собі теоретичні засади та практичні інструменти управління підприємством. Основні риси концепції включають:

1. Системне поєднання підходів – ефективне управління неможливе без інтеграції системного, ситуаційного та цільового підходів. Підприємство розглядається як відкритий соціально-економічний організм, що взаємодіє з динамічним ринковим середовищем. Використання лише одного підходу обмежує здатність підприємства адаптуватися та розвиватися у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтація на зовнішнє середовище – стратегічне управління передбачає глибоке вивчення ринкових умов, конкурентного оточення та соціально-економічних тенденцій. Така орієнтація дозволяє формувати адекватні системи управління, специфічні для кожного підприємства та умов його функціонування.

3. Інформаційна база прийняття рішень – збір, аналіз та інтерпретація стратегічної інформації дозволяють зменшувати рівень невизначеності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

4. Прогнозування наслідків та вплив на ресурси – стратегічне управління передбачає оцінку довгострокових наслідків прийнятих рішень та

оптимізацію розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Застосування інструментів та методів розвитку підприємства – включає формування цілей та «дерева цілей», створення «стратегічного набору» інструментів, розробку стратегічних планів, проектів і програм, а також контроль за їх виконанням [9].

#### Цикл стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент розглядається як повторюваний динамічний процес, що складається з п'яти взаємопов'язаних етапів:

1. Формування стратегічного бачення майбутнього розвитку підприємства та визначення його місії.
2. Перетворення стратегічного бачення у конкретні цілі та завдання, які мають бути реалізовані у встановлені терміни.
3. Розробка стратегії для досягнення визначених цільових результатів.
4. Кваліфікована та ефективна реалізація обраної стратегії.
5. Оцінка досягнутих результатів, перегляд стратегічних цілей та планів з урахуванням накопиченого досвіду, змін зовнішнього середовища та нових можливостей [9].

#### Принципи стратегічної діяльності підприємства

Наукова література виділяє ключові принципи, які забезпечують ефективність стратегічного управління:

1. Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що постійно змінюється, розвивається та перебудовується у складному та динамічному середовищі.
2. Новостворені підприємства характеризуються високою гнучкістю та здатністю до швидкої реакції, що підвищує ймовірність їх виживання. Згодом вони стають більш стабільними, що потребує розробки спеціальних стратегічних заходів для забезпечення розвитку.
3. Формулювання зрозумілих, досяжних та вимірюваних цілей, які відображаються у техніко-економічних, кількісних та якісних показниках

(прибуток, обсяг реалізації, рівень якості продукції) та інтегруються в систему стратегій.

4. Стратегії мають бути динамічними: їх необхідно регулярно переглядати та оновлювати, щоб не допустити втрати ефективності.

5. Функціонування підприємства повинно включати стратегічну підсистему, що забезпечує аналіз і баланс зовнішніх і внутрішніх факторів, формування та коригування стратегічних цілей.

6. Підтримка змін і нововведень реалізується через ефективну систему мотивації та соціально-психологічну підтримку персоналу.

7. Динамічність змін забезпечується системою регулювання, контролю та аналізу процесів реалізації стратегічних планів.

8. Формування виробничого потенціалу та зовнішніх зв'язків, спроможних реагувати на зміни, що забезпечує досягнення стратегічних цілей у майбутньому [10].

Впровадження цих принципів дозволяє побудувати системний, послідовний та обґрунтований підхід до формування та реалізації стратегій, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища.

### 1.3 Формування ефективного стратегічного менеджменту підприємства

Сучасні економічні та виробничі умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, швидкістю змін у зовнішньому середовищі та зростанням складності бізнес-процесів. У таких умовах ефективність стратегічного менеджменту стає визначальним фактором конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Забезпечення стратегічної ефективності передбачає виконання широкого спектра аналітичних функцій, серед яких діагностика ризиків, виявлення потенційних кризових ситуацій та розробка превентивних заходів, спрямованих на запобігання негативним наслідкам.

Складність реалізації стратегічних функцій зумовлена тим, що сучасне підприємство розглядається як складна динамічна система, що взаємодіє з численними внутрішніми та зовнішніми чинниками. Кожний з цих факторів може впливати на формування стратегічного курсу та результати управлінської діяльності. Тому формування ефективного стратегічного менеджменту потребує комплексного підходу, який передбачає інтеграцію аналітичних, прогнозних та планувальних інструментів.

У наукових працях провідних дослідників питання формування стратегічного менеджменту розглядаються з позицій системного, процесного та ситуаційного підходів. Ці дослідження підкреслюють, що ефективне управління підприємством має ґрунтуватися на постійному аналізі зовнішніх загроз і внутрішніх ресурсів, прогнозуванні ймовірних змін, а також на гнучкому розподілі обмежених ресурсів, зокрема людського капіталу.

Стратегічне планування виступає ключовим інструментом реалізації ефективного менеджменту. Воно передбачає системну проекцію ймовірних сценаріїв розвитку підприємства, формування комплексної моделі функціонування, яка забезпечує конкурентоспроможність, стабільність та здатність до адаптації у довгостроковій перспективі. Результатом стратегічного планування стають чітко визначені перспективні цілі та розроблені стратегії, які втілюються у конкретні стратегічні плани та програми діяльності підприємства.

Формування ефективного стратегічного менеджменту здійснюється у рамках цілісного процесу стратегічного планування і включає послідовне виконання наступних етапів:

Етап 1. Ретроспективний аналіз стратегій і моделювання сценаріїв розвитку. На цьому етапі проводиться всебічне дослідження внутрішніх ресурсів підприємства та стану зовнішнього середовища, визначаються ключові проблеми функціонування та фактори, що впливають на ефективність управління. Ретроспективний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

попередніх стратегій і формує основу для коректного прогнозування подальших дій.

Етап 2. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів. На другому етапі формулюються головні цілі підприємства, які визначають пріоритетні напрями розвитку та критерії розподілу ресурсів. У цей процес включається розробка прогнозних моделей, що оцінюють вплив управління витратами на персонал, використання матеріально-технічних ресурсів та фінансового потенціалу на загальний рівень ефективності організації.

Етап 3. Формування та компонування стратегічних інструментів. Цей етап передбачає підбір інструментів стратегічного менеджменту у контексті побудови матриці позиціонування підприємства. Вона відображає рівень забезпечення ефективного менеджменту та ступінь ризику інвестування у розвиток персоналу. Використання матриць стратегічного планування дозволяє побачити оптимальні шляхи досягнення цілей та оцінити ймовірні наслідки прийнятих рішень.

Етап 4. Реалізація стратегічної програми. На цьому етапі відбувається практична реалізація розроблених стратегій. Ключовим завданням є забезпечення максимальної відповідності дій реальним умовам та досягнення стратегічних цілей підприємства. Особлива увага приділяється узгодженню планів з внутрішніми можливостями підприємства та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Етап 5. Контроль та коригування стратегічних дій. Фінальний етап передбачає визначення контрольних точок для оцінки досягнутих результатів та своєчасного коригування стратегії. Це дозволяє адаптувати стратегії до нових умов, врахувати зміни у внутрішньому середовищі, економічні, соціальні та технологічні фактори, а також формує підґрунтя для безперервного вдосконалення процесу стратегічного управління [20].

Таким чином, формування ефективного стратегічного менеджменту підприємства передбачає інтеграцію аналітичних, планувальних та управлінських підходів, що забезпечують постійне коригування дій відповідно

до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також гарантують досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності організації. Ефективне поєднання цих етапів створює основу для стабільного розвитку підприємства та формування передумов для його довгострокового успіху в умовах сучасної економічної нестабільності.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «СТРУМОК»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «СТРУМОК» (код ЄДРПОУ 05390842) — це приватне акціонерне товариство, зареєстроване 01.07.1997 у селі Тишківка Кіровоградської області.

- Види діяльності: Обслуговування водопровідних систем, артезіанських колодязів/свердловин та мереж водопостачання.
- Постачання води для приватних домогосподарств та місцевих підприємств в межах села та довколишніх населених пунктів

Керівник: Козицький Григорій Арсенійович.

Основні характеристики:

- Юридична адреса: 27013, Кіровоградська обл., Добровеличківський р-н, с. Тишківка, вул. Олександра Азарова, 9.
- Статутний капітал: 31 700 грн.
- Діяльність: Забезпечення водою, що відповідає КВЕД 36.00.

### 2.2 Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану ПРАТ «СТРУМОК»

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства (за даними Clarity Project: [https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?\\_cf\\_chl\\_tk=J6m6y19QliS19jmPTC\\_BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3\\_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqw19IGhY](https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?_cf_chl_tk=J6m6y19QliS19jmPTC_BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqw19IGhY))

проведемо в наступній послідовності:

- аналіз техніко-економічних показників підприємства;
- аналіз фінансового стану.

Перш за все проведемо аналіз техніко-економічних показників ПРАТ «СТРУМОК» за 2020-2024 рр. (табл. 2.1).









Фінансово-економічний стан підприємства є комплексною характеристикою результативності його господарської діяльності, яка відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування, виконувати фінансові зобов'язання, формувати прибуток та розвиватися в довгостроковій перспективі. Аналіз фінансово-економічних показників дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження динаміки основних показників діяльності підприємства за 2021–2024 роки дає змогу виявити ключові тенденції розвитку, встановити причини погіршення або покращення фінансового стану та сформуванати аналітичне підґрунтя для розробки заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз трудового потенціалу підприємства. Трудові ресурси є одним із найважливіших чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства, оскільки саме персонал формує виробничі, управлінські та комерційні результати. Кількість персоналу визначає потенційні можливості підприємства щодо виконання операційних процесів та реалізації стратегічних цілей.

У 2022–2023 роках чисельність персоналу підприємства залишалася незмінною та становила 12 осіб. Така стабільність свідчить про відсутність суттєвих змін в організаційній структурі та масштабах діяльності. Підприємство функціонувало в умовах сталого кадрового складу, що дозволяло підтримувати безперервність операційних процесів та зберігати накопичений досвід і професійні компетенції працівників.

Таблиця 1- Основні економічні показники ПрАТ «СТРУМОК» за 2020-2024 рр.

		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		-	-	12	12	11
Дохід (тис грн)		1 521	1 840	1 859	2 025	2 212
Чистий прибуток (тис грн)		-11	-28	-35	-1	19
Активи (тис грн)		168	180	110	146	146
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)		59	79	8	57	61
Довгострокові зобов'язання (тис грн)		-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)		121	161	125	162	144
Власний капітал (тис грн)		47	19	-16	-16	2

У 2024 році чисельність персоналу скоротилася до 11 осіб, що означає зменшення на 8,3 % порівняно з попереднім роком. Таке скорочення може бути обумовлене проведенням оптимізаційних заходів, спрямованих на зниження витрат на оплату праці або підвищення продуктивності праці шляхом перерозподілу функціональних обов'язків. Важливою обставиною є те, що скорочення персоналу не супроводжувалося зниженням доходів, а навпаки — відбулося на тлі їх зростання, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Загалом динаміка чисельності персоналу вказує на раціональну кадрову політику підприємства та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Аналіз доходів підприємства. Дохід є узагальнюючим показником результативності операційної діяльності підприємства та основним джерелом формування фінансових результатів. Аналіз динаміки доходів дозволяє оцінити рівень попиту на продукцію або послуги, ефективність цінової політики та ринкову позицію підприємства.

У 2021 році дохід підприємства становив 1 840 тис. грн, що характеризує початковий рівень масштабів його діяльності. У 2022 році дохід зріс до 1 859 тис. грн, тобто на 19 тис. грн або 1,03 %. Незначний приріст доходу може свідчити про стабільний, проте обмежений попит, а також про вплив несприятливих зовнішніх факторів економічного середовища.

У 2023 році дохід підприємства зріс до 2 025 тис. грн, що на 166 тис. грн або 8,93 % перевищує показник попереднього року. Така динаміка може бути наслідком розширення клієнтської бази, зростання обсягів реалізації або перегляду цінової політики. Важливим є те, що зростання доходів у цей період супроводжувалося покращенням фінансових результатів.

У 2024 році дохід підприємства досяг 2 212 тис. грн, що на 9,23 % більше, ніж у 2023 році. Таким чином, за 2021–2024 роки загальне зростання доходів становило 372 тис. грн або 20,2 %, що свідчить про позитивну динаміку розвитку та поступове посилення ринкових позицій підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Чистий прибуток є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки відображає кінцевий фінансовий результат після покриття всіх витрат і зобов'язань.

У 2021 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 28 тис. грн, що свідчить про неефективне співвідношення доходів і витрат. У 2022 році збиток зріс до 35 тис. грн, що вказує на подальше погіршення фінансового стану та необхідність перегляду системи управління витратами.

У 2023 році спостерігається суттєве покращення фінансового результату: чистий збиток скоротився до 1 тис. грн. Це означає, що підприємство майже досягло точки беззбитковості, а його діяльність наблизилася до фінансово збалансованого стану.

У 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 19 тис. грн, що свідчить про перехід до прибуткової діяльності. Така динаміка є результатом зростання доходів, оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності управління.

Аналіз майнового стану підприємства. Майновий стан підприємства характеризується обсягом та структурою активів, які визначають його виробничий і фінансовий потенціал.

У 2021 році загальна вартість активів становила 180 тис. грн. У 2022 році активи скоротилися до 110 тис. грн, що означає зменшення на 38,9 %. Така тенденція може бути наслідком скорочення оборотних активів або реалізації частини майна з метою покриття поточних витрат.

У 2023 році активи зросли до 146 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення ресурсної бази підприємства. У 2024 році обсяг активів залишився на тому ж рівні, що вказує на стабілізацію майнового стану та відсутність різких коливань у складі активів.

Аналіз ліквідності та грошових потоків. Грошові кошти та їх еквіваленти є основним індикатором платоспроможності підприємства. У

2021 році їх обсяг становив 79 тис. грн, що забезпечувало відносно стабільний рівень ліквідності.

У 2022 році обсяг грошових коштів різко скоротився до 8 тис. грн, що свідчить про гострий дефіцит ліквідних ресурсів і підвищення ризику неплатоспроможності. У 2023–2024 роках ситуація суттєво покращилася: обсяг грошових коштів зріс відповідно до 57 та 61 тис. грн, що свідчить про стабілізацію грошових потоків і покращення фінансової дисципліни.

Аналіз зобов'язань та фінансової стійкості. Поточні зобов'язання у 2021 році становили 161 тис. грн. У 2022 році їх обсяг зменшився до 125 тис. грн, що є позитивним чинником зниження фінансового навантаження. У 2023 році зобов'язання зросли до 162 тис. грн, а у 2024 році скоротилися до 144 тис. грн. Відсутність довгострокових зобов'язань знижує фінансові ризики, проте водночас обмежує можливості залучення інвестиційних ресурсів для стратегічного розвитку.

Аналіз власного капіталу підприємства. Власний капітал у 2021 році становив 19 тис. грн. У 2022–2023 роках він мав від'ємне значення (–16 тис. грн), що свідчить про накопичені збитки та фінансову нестійкість. У 2024 році власний капітал зріс до 2 тис. грн і набув позитивного значення, що є ознакою фінансового оздоровлення.

Проведений аналіз показав, що підприємство у 2021–2022 роках перебувало у кризовому фінансовому стані. Проте з 2023 року спостерігається поступове покращення більшості фінансово-економічних показників. У 2024 році підприємство досягло прибуткової діяльності, стабілізувало грошові потоки та відновило власний капітал.

Отже, підприємство має потенціал для подальшого розвитку за умови впровадження ефективних управлінських заходів.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2- Аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2024 рр.

	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>
Коефіцієнт поточної ліквідності ⑦	0.82	0.74	0.42	0.57	0.68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ⑦	0.49	0.49	0.06	0.35	0.42
Коефіцієнт швидкої ліквідності ⑦	0.71	0.65	0.23	0.44	0.53
Коефіцієнт автономії ⑦	0.28	0.11	-0.14	-0.11	0.02
Рентабельність активів (ROA) ⑦	-0.07	-0.15	-0.32	0.00	0.13
Рентабельність власного капіталу (ROE) ⑦	-0.21	-1.43	-17.90	0.04	-2.70
Чиста маржа ⑦	-0.01	-0.02	-0.02	0.00	0.01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ⑦	0.69	0.31	-0.27	-0.30	0.05

Аналіз показників ліквідності підприємства. Ліквідність підприємства характеризує його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні фінансові зобов'язання. Для комплексної оцінки ліквідності використано коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році становив 0,74, що було нижчим за рекомендоване нормативне значення (1,0–2,0). Це свідчить про недостатній обсяг оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань та підвищений ризик втрати платоспроможності.

У 2022 році спостерігається різке зниження показника до 0,42, що є критичним рівнем і вказує на істотне погіршення фінансового стану. Така ситуація могла бути спричинена як скороченням оборотних активів, так і значним зростанням кредиторської заборгованості.

У 2023 році показник зріс до 0,57, що свідчить про початок стабілізаційних процесів у фінансовій діяльності підприємства. У 2024 році коефіцієнт поточної ліквідності досяг 0,68, демонструючи подальше покращення. Водночас, навіть за умови позитивної динаміки, його значення залишається нижчим за норматив, що підтверджує збереження проблем з короткостроковою платоспроможністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році становив 0,65, що також не відповідало нормативному рівню (0,7–1,0). Це означає, що навіть без урахування запасів підприємство мало обмежені можливості оперативного погашення поточних зобов'язань.

У 2022 році показник знизився до 0,23, що свідчить про гострий дефіцит високоліквідних активів. Такий рівень показника є характерним для підприємств, які перебувають у фінансовій кризі.

У 2023–2024 роках відбулося поступове зростання коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,44 та 0,53 відповідно. Хоча показник і не досяг нормативного рівня, позитивна динаміка підтверджує покращення структури оборотних активів та зниження ліквіднісних ризиків.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,49, що перевищує нормативне значення (0,2–0,3) і може свідчити про накопичення надлишкових грошових коштів.

У 2022 році показник різко знизився до 0,06, що означає фактичну відсутність можливості негайного погашення зобов'язань за рахунок грошових активів.

Починаючи з 2023 року, коефіцієнт зростає до 0,35, а у 2024 році – до 0,42, що перевищує норматив і свідчить про відновлення грошової ліквідності та підвищення фінансової гнучкості підприємства.

Аналіз фінансової стійкості та структури капіталу. Фінансова стійкість визначає рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та здатність підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт автономії. У 2021 році коефіцієнт автономії становив 0,11, що свідчить про критично низьку частку власного капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів.

У 2022–2023 роках показник набув від'ємних значень (–0,14 та –0,11 відповідно), що є ознакою повної втрати фінансової стійкості та накопичення значних збитків.

У 2024 році коефіцієнт автономії зріс до 0,02, що свідчить про початок відновлення власного капіталу, однак рівень фінансової незалежності залишається вкрай низьким.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. У 2021 році коефіцієнт становив 0,31, що означає фінансування більшої частини необоротних активів за рахунок позикових коштів.

У 2022–2023 роках показник був від'ємним (–0,27 та –0,30), що підтверджує повну фінансову диспропорцію в структурі капіталу.

У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,05, що є позитивним, але недостатнім значенням для забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Аналіз показників рентабельності діяльності. Рентабельність активів (ROA) У 2021–2022 роках показник ROA мав від'ємні значення (–0,15 та

-0,32), що свідчить про неефективне використання активів і збитковість діяльності.

У 2023 році підприємство досягло рівня беззбитковості ( $ROA = 0,00$ ), а у 2024 році показник зріс до 0,13, що свідчить про відновлення ефективності використання активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE). Найбільш критичним був 2022 рік, коли ROE становив -17,90, що пояснюється поєднанням значних збитків і від'ємного власного капіталу.

У 2023 році показник стабілізувався (0,04), однак у 2024 році знову набув від'ємного значення (-2,70), що зумовлено недостатньою капіталізацією підприємства.

Чиста маржа. У 2021–2022 роках чиста маржа була від'ємною (-0,02), у 2023 році досягла нульового рівня, а у 2024 році зросла до 0,01, що свідчить про поступовий перехід до прибуткової діяльності.

Аналіз боргового навантаження. Коефіцієнт заборгованості у 2021 році становив 0,89, що є відносно прийнятним рівнем. У 2022–2023 роках показник перевищував одиницю (1,14 та 1,11), що свідчить про перевищення зобов'язань над активами.

У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,98, що підтверджує часткову нормалізацію структури капіталу та зменшення боргового тиску.

Результати проведеного аналізу свідчать, що у 2021–2022 роках підприємство перебувало у стані глибокої фінансової нестабільності, яка проявлялася у низькій ліквідності, від'ємному власному капіталі, високому борговому навантаженні та збитковій діяльності.

Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове фінансове відновлення, яке у 2024 році трансформується у покращення платоспроможності, досягнення прибутковості та зниження рівня фінансових ризиків. Водночас ключовими проблемами залишаються низький рівень автономії та недостатній обсяг власного капіталу, що потребує реалізації заходів із капіталізації та оптимізації структури фінансування.

### 2.3 Аналіз стратегічного розвитку підприємства

При розробці стратегії необхідно ідентифікувати ті внутрішні змінні, які можуть розглядатися як сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість і встановити основу конкурентних переваг. Для цього проводиться аналіз внутрішнього середовища, що дозволяє визначити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще з'ясувати цілі, вірніше сформулювати місію, тобто визначити напрями діяльності. Кінцевою метою внутрішнього аналізу є надання інформації менеджерам до ухвалення адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства. Вдосконалення системи управління може проводитися з використанням різних методів: аналіз сильних і слабких сторін, аналіз ключових компетенції, стратегічний аналіз витрат тощо [22].

Вивчення внутрішнього середовища передбачає визначення цілей та місії організації та аналіз сильних і слабких сторін.

Основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування – позначається як її місія.

Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованого результату.

Місія (концепція, лінія діяльності) бізнесу характеризує ідеологію формування і розвитку підприємства. Її розробка дозволяє сформулювати лінію діяльності, що стимулює колектив у прагненні до досягнення мети.

Ефективно сформульована місія народжує позитивні емоції у відношенні підприємства, мобілізує колектив на конкретні дії.

Генеральна ціль підприємства ПрАТ «Струмок» – виготовлення сільськогосподарської продукції та її реалізація, і як результат отримання найвищого прибутку.

Місія підприємства є основою для формулювання його цілей. Цілі – це ті ключові результати, до яких прагне підприємство у своїй діяльності. Ставлячи визначені цілі, підприємець формулює ті головні орієнтири, на яких повинна бути сфокусована вся діяльність підприємства і його колективу.

Основні цілі ПрАТ «Струмок» можна сформулювати наступним чином:

- збільшення прибутку;
- збільшення рентабельності;
- збільшення виручки від реалізації продукції;
- підвищення заробітної плати працівників;
- зменшення впливу сезонності на розміри грошових надходжень;
- збільшення розміру власного капіталу,
- повне задоволення потреб покупців;
- збільшення долі ринку;
- покращення іміджу, репутації підприємства;
- нижчі витрати по відношенню до основних конкурентів;
- розширення асортименту продукції;

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

Сильні сторони є базою, на яку підприємство спирається в конкурентній боротьбі і яку воно повинне прагнути розширювати. Це досвід і ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі сфери діяльності. Слабкі сторони – це недоліки та обмеження, що перешкоджають успіху і що є предметом пильної уваги з боку керівництва, яке повинне робити все можливе,

щоб позбавитися від них. Визначення сильних і слабких сторін слід проводити за всіма напрямками діяльності: кадри; організація і загальне управління; виробництво; маркетинг; фінанси і облік.

Набір факторів представлений в табл. 2.3.

Аналізуючи данні внутрішнього середовища, можна зробити висновок, що підприємство має досить непогані позиції, які можна закріпити і покращити глибоко проаналізувавши діяльність господарства і впроваджуючи інноваційні технології в виробництві продукції.

Найбільше слабких позицій зазначено в полі «Виробництво», тому підприємству рекомендується зосередити на ньому увагу в першу чергу.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ «Струмок»

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість продукції, постійне його поліпшення.</li> <li>2. Є власна сировинна база.</li> <li>3. Відсутній негативний вплив виробництва на екологію місцевості.</li> <li>4. Підприємство вживає заходів щодо покращення стану ґрунтів.</li> <li>5. Ефективно використовуються виробничі потужності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока енергоємність виробництва.</li> <li>2. Недосконала збутова діяльність.</li> <li>3. Продукція виробляється застарілим способом.</li> <li>4. Висока собівартість виробленої продукції.</li> <li>5. Низька конкурентоспроможність продукції.</li> <li>6. Висока зношеність основних виробничих фондів.</li> <li>7. Неefективне використання ресурсів підприємства.</li> <li>8. Виробничі потужності не відповідають конкурентним вимогам сучасності.</li> </ol>
2. Кадри	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Персонал з досвідом роботи.</li> <li>2. Висококваліфікований персонал.</li> <li>3. Висока конкуренція на робочі місця.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність стимулів до підвищення продуктивності.</li> <li>2. Не дуже високий рівень мотивації праці.</li> <li>3. Скорочення робочих місць у зв'язку зі зменшенням виробництва.</li> </ol>
3. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функції маркетолога виконує головний бухгалтер.</li> <li>2. Є можливості для виходу на ринок з новими продуктами.</li> <li>3. Є можливості для охоплення нових ринків.</li> <li>4. Позитивний імідж.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатні маркетингові дослідження.</li> <li>2. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика.</li> <li>3. Відсутня рекламна компанія.</li> </ol>

4. Організація	1. Вигідне географічне положення. 2. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів. 3. Чіткий поділ праці, професійна спеціалізація. 4. Готовність керівництва до ризику. 5. Керівник підприємства є його власником.	1. Розміри підприємства недостатньо високі, щоб впливати на ринкову ситуацію. 2. Мала кількість орендованої землі, і відсутність власної. 3. Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю. 4. Відсутність власних точок роздрібної торгівлі.
5. Фінанси	1. Підприємство залишається фінансово незалежним. 2. Наявність постійних партнерів. 3. Стабільне фінансове становище.	1. Великий обсяг дебіторської заборгованості. 2. Відсутність довгострокових джерел фінансування. 3. Недостатність оборотних коштів, і як наслідок-технологічне відставання.

Всі слабкі сторони підприємства можна уникнути, використовуючи наявні у підприємства можливості.

Основними напрямками розвитку підприємства є:

- збільшення ефективності виробництва продукції підприємства та зменшення її собівартості;
- технічне переозброєння з метою оновлення основних фондів, впровадження високоефективних енергозберігаючих технологій;
- забезпечення стимулів для роботи персоналу та оптимальні умови праці;
- вдосконалення маркетингової діяльності та впровадження служби маркетингу;
- збільшення земель підприємства з метою збільшити виробництво продукції відкриття власних точок збуту;
- ведення інноваційної діяльності, в першу чергу – основних засобів;
- збільшення обсягів оборотних коштів та зменшення дебіторської заборгованості.

Для того, щоб впровадити стратегію в життя, керівництво повинно мати глибоке уявлення про зовнішнє середовище підприємства, його стан, тенденції розвитку і місце у ньому підприємства. Це пов'язано з тим, що насамперед із зовнішнього середовища виходять загрози і можливості, які підприємство має враховувати при визначенні цілей і шляхів їхнього досягнення.

Під зовнішнім середовищем розуміють усі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі незалежно від діяльності конкретного підприємства і впливають чи здатні вплинути на його функціонування, а тому їх слід враховувати під час прийняття господарських рішень [23].

Аналіз зовнішнього середовища здійснюється за трьома параметрами:

- 1) оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- 2) визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії підприємства;
- 3) визначення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальних цілей підприємства.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виявити і з'ясувати можливості та загрози, які можуть виникнути для підприємства в майбутньому, з тим, щоб правильно визначити стратегію і загальну політику підприємства. Під можливостями розуміються позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення обсягу продажу і прибутку. Такими можливостями для підприємства є, наприклад, зростання доходів населення і підприємств, ослаблення позицій конкурентів тощо. Загрози - це негативні тенденції та явища, які здатні за відсутності відповідної реакції підприємства погіршувати його конкурентний статус.

Фактори, що впливають на підприємство ПрАТ «Струмок» розглянуті в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Зовнішні можливості і загрози підприємства

Група	Можливості	Загрози
Економіка	- доступність інвестицій та кредитів; - зменшення конкуренції	- економічний занепад країни; - високі темпи інфляції; - закриття деяких ринків збуту - зниження купівельної спроможності населення
Політика / законодавство	- обґрунтоване законодавство	- посилення податкового тиску; - несприятлива урядова політика
Науково-	- розвиток інформаційних	- зростання залежності від

технічний прогрес	технологій	інновацій; - технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
Природне середовище	- формування ринку екологічно безпечних товарів	- негативна екологічна ситуація
Соціальна сфера	- підвищення культурно-освітнього рівня населення	- зменшення народжуваності

Зовнішній аналіз направлений на виявлення реальних можливостей і загроз, пов'язаних із зміною зовнішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище підприємства є сукупністю суб'єктів, що активно діють, і сил, які знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва організації та можуть впливати на її стратегію. За ступенем дій на процеси, що протікають в рамках підприємства, виділяють дві групи зовнішніх чинників: віддаленої дії, що представляють макросферу; безпосереднього впливу ближнього оточення, або галузеві чинники. До основних методів аналізу макрооточення відносять: сценарний метод аналізу макрооточення; ідентифікацію основних змін глобального середовища; методику PEST-аналізу. До методів проведення галузевого і конкурентного аналізу відносять: визначення стратегічних груп в галузі; модель життєвого циклу галузі; модель М. Портера (5 сил конкуренції); модель рушійних сил конкуренції; модель ключових чинників успіху.

Багатофакторний системний аналіз: PEST-аналіз полягає у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. Виділяють чотири групи чинників, найбільш істотних для стратегії підприємства: P – політико-правові, E – економічні, C –соціокультурні, T – технологічні. Мета PEST-аналізу полягає не просто в складанні переліку складових факторів зовнішнього середовища, але і у використанні схеми для явища змін або тенденцій розвитку факторів зовнішнього середовища, концентрації уваги на тенденціях, які мають

найбільше значення для організації, обліку змін, що відбуваються при розробці стратегій організації. PEST-аналіз покликаний полегшити оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на стратегію, він привертає увагу до динамічної природи ділового середовища та підкреслює необхідність періодичного перегляду планів.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Крок 1. Визначення факторів зовнішнього середовища що впливають на підприємство представлені в табл. 2.5.

Згідно розглянутої таблиці можна зробити висновок, що найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. У той час великі можливості підприємству дають соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища.

Крок 2. Визначення ступеня впливу виділених факторів (табл. 2.6).

Після того, як всі фактори, здатні вплинути на продажі і прибуток компанії обрані, необхідно оцінити силу впливу кожного фактора. Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

- 1 – вплив фактора малий, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність компанії;
- 2 – тільки значуща зміна фактора впливають на продажі і прибуток;
- 3 – вплив фактора високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Крок 3. Проведення оцінки ймовірності зміни фактору (табл. 2.7).

Таблиця 2.5 – Фактори, що мають істотне значення для стратегії підприємства ПрАТ «Струмок»

Складові зовнішнього середовища підприємства	Фактори зовнішнього середовища підприємства
Політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибори президента;</li> <li>- вибори до Верховної Ради;</li> <li>- зміна законодавства;</li> <li>- державне галузеве регулювання;</li> <li>- валютне регулювання;</li> </ul>
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальна характеристика (підйом, спад);</li> <li>- рівень інфляції;</li> <li>- динаміка курсу гривні;</li> <li>- рівень зайнятості;</li> <li>- наявність та доступність кредитних засобів;</li> </ul>
Соціум	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна в базових цінностях;</li> <li>- зміна в рівні і стилі життя;</li> <li>- ставлення до роботи і відпочинку;</li> <li>- демографічні зміни;</li> <li>- зміна структури доходів;</li> </ul>
Технологія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державна технологічна політика;</li> <li>- значні тенденції в галузі НДДКР;</li> <li>- нові патенти;</li> <li>- нові продукти;</li> <li>- технологічні зміни в країні.</li> </ul>

Крок 4. Оцінка реальної значущості факторів (табл. 2.8).

Ймовірність коливань оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Оцінку було проведено серед кола людей, що мають певний досвід роботи в галузі.

Наступним кроком вже можна розрахувати реальну значимість кожного фактора. Реальна значимість дозволяє оцінити, наскільки компанії слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішнього середовища, і розраховується як ймовірність зміни фактора, зважена на силу впливу цього фактора на діяльність компанії.

Таблиця 2.6 – Оцінка сили впливу кожного фактора на діяльність підприємства

Складові зовнішнього середовища підприємства	Фактори зовнішнього середовища підприємства	Ступінь вагомості впливу факторів (від 1 до 3)
Політика	- вибори президента;	1
	- вибори до Верховної Ради;	1
	- зміна законодавства;	2
	- державне галузеве регулювання;	2
	- валютне регулювання;	3
Економіка	- загальна характеристика (підйом, спад);	2
	- рівень інфляції;	2
	- динаміка курсу гривні;	3
	- рівень зайнятості;	1
	- наявність та доступність кредитних засобів;	2
Соціум	- зміна в базових цінностях;	1
	- зміна в рівні і стилі життя;	1
	- ставлення до роботи і відпочинку;	2
	- демографічні зміни;	2
	- зміна структури доходів;	2
Технологія	- державна технологічна політика;	1
	- значні тенденції в галузі НДДКР;	1
	- нові патенти;	1
	- нові продукти;	2
	- технологічні зміни в країні.	1

Чим вище реальна значимість фактора (в табл. 2.8 це стовпець «Оцінка з поправкою на вагу»), тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу даного фактора на бізнес.

Крок 5. Складання зведеної таблиці PEST-аналізу.

Таблиця 2.7 – Оцінка ймовірності зміни фактору

Складові зовнішнього середовища підприємства	Фактори зовнішнього середовища підприємства	Ступінь вагомості впливу факторів (від 1 до 3)	Експертна оцінка					Середня оцінка
			1	2	3	4	5	
Політика	- вибори президента;	1	5	4	4	5	4	4,4
	- вибори до Верховної Ради;	1	1	3	3	3	2	2,4
	- зміна законодавства;	2	2	1	3	3	2	2,2
	- державне галузеве регулювання;	2	5	5	5	5	4	4,8
	- валютне регулювання;	3	5	4	4	3	4	4
Економіка	- загальна характеристика (підйом, спад);	2	1	2	1	1	3	1,6
	- рівень інфляції;	2	3	5	4	5	5	4,4
	- динаміка курсу гривні;	3	5	4	4	5	3	4,2
	- рівень зайнятості;	1	3	2	3	2	1	2,2
	- наявність та доступність кредитних засобів;	2	3	1	3	2	1	2
Соціум	- зміна в базових цінностях;	1	4	5	3	4	2	3,6
	- зміна в рівні і стилі життя;	1	3	4	4	4	1	3,2
	- ставлення до роботи і відпочинку;	2	4	3	3	4	1	3
	- демографічні зміни;	2	3	2	1	1	2	1,8
	- зміна структури доходів;	2	1	1	3	2	2	1,8
Технологія	- державна	1	5	4	4	4	4	4,2

	технологічна політика;							
	- значні тенденції в галузі НДДКР;	1	4	4	4	4	4	4
	- нові патенти;	1	2	3	2	3	2	2,4
	- нові продукти;	2	1	2	2	1	1	1,4
	- технологічні зміни в країні.	1	1	1	3	1	2	1,6

Таблиця 2.8 – Оцінка реальної значущості факторів PEST-аналізу

Складові зовнішнього середовища підприємства	Фактори зовнішнього середовища підприємства	Ступінь вагомості впливу факторів (від 1 до 3)	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
			1	2	3	4	5		
Політика	- вибори до Верховної Ради;	1	1	3	3	3	2	2,4	0,08
	- зміна законодавства;	2	2	1	3	3	2	2,2	0,07
	- державне галузеве регулювання;	2	5	5	5	5	4	4,8	0,15
	- валютне регулювання;	3	5	4	4	3	4	4	0,13
Економіка	- загальна характеристика (підйом, спад);	2	1	2	1	1	3	1,6	0,05
	- рівень інфляції;	2	3	5	4	5	5	4,4	0,14
	- динаміка курсу гривні;	3	5	4	4	5	3	4,2	0,14
	- рівень зайнятості;	1	3	2	3	2	1	2,2	0,07
	- наявність та доступність кредитних засобів;	2	3	1	3	2	1	2	0,06
Соціум	- зміна в базових цінностях;	1	4	5	3	4	2	3,6	0,12
	- зміна в рівні і стилі життя;	1	3	4	4	4	1	3,2	0,10
	- ставлення до роботи і відпочинку;	2	4	3	3	4	1	3	0,10
	- демографічні зміни;	2	3	2	1	1	2	1,8	0,06
	- зміна структури доходів;	2	1	1	3	2	2	1,8	0,06
Технологія	- державна	1	5	4	4	4	4	4,2	0,14

технологічна політика;									
- значні тенденції в галузі НДДКР;	1	4	4	4	4	4	4	4	0,13
- нові патенти;	1	2	3	2	3	2	2,4	0,05	
- технологічні зміни в країні.	1	1	1	3	1	2	1,6	0,05	
ВСЬОГО	31						52,4		

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі фактори в порядку убавання своєї важливості розміщуються в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Зведена таблиця PEST-аналізу для ПрАТ «Струмок»

Політика		Технологія	
державне галузеве регулювання;	0,15	державна технологічна політика;	0,13
валютне регулювання;	0,12	значні тенденції в галузі НДДКР;	0,12
вибори до Верховної Ради;	0,07	технологічні зміни в країні.	0,05
зміна законодавства;	0,07	нові продукти;	0,04
Соціум		Економіка	
зміна в базових цінностях;	0,11	рівень інфляції;	0,13
зміна в рівні і стилі життя;	0,10	динаміка курсу гривні;	0,13
ставлення до роботи і відпочинку;	0,09	рівень зайнятості;	0,07
демографічні зміни;	0,05	наявність та доступність кредитних засобів;	0,06
зміна структури доходів;	0,05	загальна характеристика (підйом, спад);	0,05

SWOT – аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища) [25]:

- сильні сторони (Strengths) – переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) – чинники зовнішнього середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;

-загрози (Threats) – чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища SWOT-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому.

Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно [25]:

- 1) визначити основний напрям розвитку підприємства (його місію);
- 2) зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у вказаному напрямі і яким чином це краще зробити;

3) поставити перед підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічної мети підприємства).

Крок 1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ «Струмок» вказані в табл. 2.5. Зі всього списку сильних і слабких сторін підприємства необхідно вибрати найважливіші (найсильніші і найслабкіші сторони) і записати їх у відповідні поля матриці SWOT-аналізу.

Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз.

Другий крок SWOT-аналізу – це оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію зовні підприємства – побачити можливості і загрози. Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Крок 3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці (табл. 2.13).

Таким чином, провівши SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Струмок», виявилися помилки в стратегії підприємства, які могли б привести як до невдачі проекту, так і до краху підприємства в цілому. Матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і погрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства.

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Струмок»

Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. доступність інвестицій та кредитів;</li> <li>2. зменшення конкуренції;</li> <li>3. обґрунтоване законодавство;</li> <li>4. розвиток інформаційних технологій;</li> </ol>
	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. економічний занепад країни;</li> <li>2. високі темпи інфляції;</li> <li>3. зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>4. посилення податкового тиску;</li> <li>5. Зростання залежності від інновацій;</li> </ol>

	5. формування ринку екологічно безпечних товарів; 6. підвищення культурно-освітнього рівня населення.	6. Негативна екологічна ситуація.	
	Сильні сторони: 1. висока якість продукції, постійне його поліпшення; 2. є власна сировинна база; 3. висококваліфікований персонал; 4. вигідне географічне положення; 5. готовність керівництва до ризику; 6. стабільне фінансове становище.	1. модернізація виробництва за рахунок доступних кредитів та розвитку нових енергоощадних технологій; 2. збільшення обсягів прибутку за рахунок інвестицій.	1. зменшення собівартості продукції підприємства за рахунок модернізації виробництва; 2. можливість зменшити ціни для клієнтів за рахунок зменшення собівартості.
	Слабкі сторони: 1. висока енергоємність виробництва; 2. недосконалі збутова діяльність; 3. висока собівартість виробленої продукції; 4. низька конкурентоспроможність продукції; 5. не дуже високий рівень мотивації праці; 6. відсутність власних точок роздрібної торгівлі.	1. збільшення ринку збуту за рахунок зменшення чисельності основних конкурентів; 2. систематичне проведення маркетингових досліджень на ринку.	1. розробка та введення комплексу заходів з мотивації праці персоналу підприємства (введення преміальної оплати праці, проведення корпоративів та ін.); 2. створення власних точок роздрібної торгівлі, що дасть населенню змогу заощаджувати на кінцевій ціні продукції.

Таким чином, найбільш прийнятними для ПрАТ «Струмок» в даний час є стратегія концентрації зусиль (стратегія ніші).

Провівши дослідження та розрахунки на основі даних по підприємству ПрАТ «Струмок» пропонується стратегія стабілізації, яка використовується в умовах коливання прибутковості підприємства від збитковості до рентабельності, що дасть змогу досліджуваному підприємству підвищити свою рентабельність шляхом зменшення собівартості.

Основні стратегічні висновки, отримані в результаті проведеного аналізу становища підприємства, повинні містити й основні напрямки його подальшого розвитку.

Усі стратегії, яку б не обрало керівництво підприємства базуються, в основному, на чотирьох стратегічних альтернативах, це:

- 1) обмежене зростання підприємства;
- 2) ріст;
- 3) скорочення;
- 4) поєднання будь-яких явищ.

Більшість сільськогосподарських підприємств в поточні роки дотримуються стратегії скорочення, для якої характерно встановлення цілей нижче досягнутого в минулому. Фактично скорочення означає здоровий шлях раціоналізації і переорієнтації сільськогосподарського виробництва, що здійснюється на засадах впровадження кількох варіантів: ліквідація, відсікання зайвого, скорочення і переорієнтація. Основним же варіантом для сільськогосподарських товаровиробників став варіант відсікання зайвого.

Ряд підприємств дотримуються стратегії обмеженого росту, для якої характерно встановлення цілей від досягнутого рівня, скоригованого з урахуванням рівня інфляції. Це найлегший, зручний і найменш ризикований спосіб дій. Дану альтернативу застосовують звичайно в зрілих і стабільних організаціях, а також у фірмах зі статичною технологією, коли підприємство, в основному, задоволено своїм становищем.

Стратегія росту здійснюється шляхом значного щорічного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Ця альтернатива часто застосовується в галузях з великою динамікою і швидко мінливою технологією. Ріст може бути внутрішнім і зовнішнім. Внутрішній ріст характеризується розширенням асортименту товарів і обсягом їхнього випуску. Зовнішній – може бути виражений у суміжних галузях у формі вертикального і горизонтального росту. Таку стратегію використовують невелика кількість крупних сільськогосподарських підприємств, власники розуміють важливість впровадження в організацію виробництва сучасних організаційно-економічних механізмів ринкової стратегії. І цей шлях, на наш погляд найбільш перспективний, тому в основу

формування стратегії ПрАТ «Струмок» пропонується покласти стратегічну альтернативу росту, яка хоч і потребує впровадження кардинальних організаційно-економічних змін, але й надасть змогу суттєво поліпшити фінансові показники діяльності.

Сучасне поняття ділової стратегії засновано на уявленні про неї як про один з процесів керування організацією з урахуванням перспективи розвитку подій і адекватної поведінки самої організації. При цьому мається на увазі, що стратегія повинна:

- відбивати філософію підприємства;
- орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів;
- враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- складатися з різноманітного етапу розробки й етапу реалізації;
- відповідати виклику оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг;
- спиратися на людський потенціал, як основу організації;
- відбивати природоохоронні заходи фірми й екологічні наслідки прийнятих їх рішень.

Зазначені принципи у своїй сукупності дозволяють підприємству виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

У той же час, стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємин в середині організації, а також її позиції в навколишньому середовищі.

Якщо мета визначає те, до чого прагне організація, що вона хоче одержати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким чином, за допомогою яких дій вона зуміє досягти своєї мети в умовах конкурентного оточення, що змінюється.

Таке розуміння стратегії виключає визначеність у поведінці організації, тому що стратегія, допомагаючи просуватися у бік кінцевого стану залишає волю вибору в ситуації, що змінюється.

З іншого боку таке тлумачення стратегії справедливе тільки при розгляді на верхньому рівні підприємства.

Для більш низького рівня в ієрархії стратегія верхнього рівня перетворюється в мету, хоча для більш високого рівня вона є засобом. Так, наприклад, стратегія поведінки на ринку, розроблена для підприємства в цілому, для маркетингової служби цього підприємства виступають у вигляді цільових установ.

У загальному випадку будь-яка економічна стратегія – це довгостроковий план підтримки підприємства в такому стані, яке б відповідало головному принципу – ефективності.

Після того, як керівництво зіставило зовнішні погрози і можливості з внутрішніми силами і слабкостями, тобто виконало управлінське обстеження, воно може приступити до визначення стратегії фірми. Іншими словами можна сказати, що керівництво вже відповідало на питання: «Якою справою ми займаємося?» і готове займатися наступними питаннями: «Куди ми направляємося?» і «Як ми потрапимо з цієї точки, де ми знаходимося зараз, у ту точку, де ми хочемо бути?».

Відповіді на поставлені питання можуть бути дуже складними, тому що необхідно чітко визначитися з суттю проблеми і потенційною можливістю її розв'язання.

Наприклад, активний пошук методів підвищення ефективності роботи якогось підрозділу фірми здійснити досить складно, тому що існує безліч взаємозалежних виробничих факторів. Зокрема, якщо аналітик робить помилку, то ОПР (особа, що приймає рішення) може не усвідомлено збільшити проблему. Існує небезпека і синергетичного ефекту. Правильно обрана проблема – половина успіху. Дійсно діагноз встановлюється за симптомами, що дають гарантію правильного лікування.

Вибір стратегій для підприємств умовно можна розділити на три етапи:

- розробку стратегії;
- доведення;

- аналіз.

Вибір стратегії ПрАТ «Струмок» є найважливішим і відповідальним моментом у житті, тому керівництво повинне приділяти головну увагу ефективним стратегіям бізнесу, що базується на стійкій конкурентній перевазі.

Найважливішим напрямком розвитку сучасної підприємницької організації є її становлення, як системи, що ефективно поєднує у собі два головних елементи: підсистему з невеликої кількості щодо відособлених бізнесів і підсистему з декількох агрегованих видів діяльності, що забезпечує.

Одне з основних розходжень двох зазначених головних елементів полягає в способі їхнього фінансування. Конкретний бізнес у структурі підприємницької організації повинен фінансуватися зі свого власного доходу й в основному розвиватися в міру росту цього доходу.

Агрегований вид діяльності звичайно фінансують з так званого «централізованого внутрішнього бюджету» підприємницької організації. При цьому в централізованому бюджеті передбачаються два основних джерела його поповнення: відрахування від доходів конкретних бізнесів і позикові засоби (в основному – це залучені кредити).

У підприємницькій організації у кожному окремому бізнесі й агрегованому виді діяльності, як правило, розробляється своя спеціалізована стратегія.

Кожна така стратегія в ідеалі повинна являти собою відносно відособлений, але органічний системний елемент, а вся їхня сукупність повинна складати загальну цілісну систему.

Підсумовуючи другий розділ можна сказати, що у підприємства ПрАТ «Струмок» основні економічні показники зросли. Коефіцієнт спеціалізації підприємства свідчить про те, що рівень спеціалізації середній, підприємство має різногалузеве направлення.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ - це дуже важливий для розробки стратегії організації і дуже складний процес, що вимагає уважного відстеження відбуваються в середовищі процесів, оцінки факторів і

встановлення зв'язку між факторами і тими сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і погрозами, які укладені у зовнішньому середовищі. Очевидно, що, не знаючи, що відбувається в зовнішньому оточенні і не розвиваючи свої внутрішні компетентні сторони, підприємство дуже скоро почне втрачати конкурентну перевагу, а потім може просто зникнути з ринку.

Враховуючи вище викладене, можна зробити висновок, що єдино правильним варіантом поведінки підприємства для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеної уваги здійсненню аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення.

Це передбачає проведення комплексного аналізу, який може бути проведений з використанням перерахованих вище методик, який дає достатньо ясне і об'єктивне уявлення про конкурентне становище підприємства. Тільки за цієї умови можна розраховувати на ефективність прийнятих стратегічних та оперативних управлінських рішень.

### **3 ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «СТРУМОК»**

3.1 Запропоновані напрямки в удосконаленні стратегії розвитку підприємства

Будь-яка стратегія розвитку не може вважатися обґрунтованою, якщо не враховує загального технічного стану об'єкта, який потребує розвитку, його рівня серед інших подібних об'єктів та наявності потенціалу розвитку. Якщо об'єкт не має вказаного потенціалу, фінансувати такі заходи не має сенсу.

Підприємство, як складна технічна система, підлягає старінню. Моральний та фізичний знос, якому підлягають складові елементи носія, являють собою фактори змішаного впливу, оскільки знос виникає як внаслідок зовнішніх, так і внутрішніх чинників і потребує врахування при побудові стратегії розвитку. Потрібно врахувати старіння технології, системи управління, самої продукції за асортиментом та характеристиками. Недостатньо також визначити лише потенціал розвитку цілісного об'єкту. Слід ретельно розглянути кожен складовий елемент об'єкта з точки зору наявності потенціалу розвитку та визначити напрямок, вид, різновид заходів, направлених на його вдосконалення. Доцільно розглядати окремо модель машини, парк діючого обладнання та діючу одиницю обладнання, тобто конкретну машину в функціональній системі виробництва, яка є основою, за якою рівняються всі інші системи підприємства.

Кожен з цих об'єктів потребує специфічних форм відновлення з притаманними їм методами, засобами реалізації, особливостями фінансування, які здатні забезпечити очікуваний розвиток.

Заміна стратегії може бути наслідком переходу підприємства на виготовлення іншої продукції, що потребуватиме й іншої технології. Таке може

спричинитися при переході виробництва до іншого типу, наприклад, якщо підприємство переходить до масового виробництва тієї ж продукції або навпаки – від серійного виробництва переходить на позамовну систему.

Розвиток шляхом відновлення цілісного об'єкту (підприємства), окремого виробництва, кожної ланки виробничого процесу може бути реалізовано у вигляді реконструкції, технічного переобладнання або розширення виробництва.

Треба зауважити, що на даний момент є розбіжності у визначенні всіх цих понять, а також у переліку ознак віднесення робіт до того чи іншого напрямку відновлення. Іноді у якості такого критерію обирають коефіцієнт відновлення або коефіцієнт приросту виробничих потужностей. Однак, досить важко дати обґрунтування конкретних показників, що відділяють, наприклад, реконструкцію від технічного переобладнання. З цієї причини, різні автори пропонують широкий діапазон значень цих показників, що відрізняються у кілька разів. Тому треба виходити з того, що організаційну форму того чи іншого напрямку відновлення визначає ряд характерних особливостей, а саме:

- перелік робіт, характерних саме для цього напрямку (будівельні, монтажні, механоскладальні, налагоджувальні);

- засіб організації виконання робіт (наприклад, передача їх спеціалізованому підрядчику, закупівля готових блоків, власне виготовлення);

- масштаб змін та необхідність залагодження окремих питань використання ресурсів та території з місцевою владою;

- економічна форма змін (поступове накопичення, ступінь переходу накопичених якісних змін на більш високий рівень розвитку, його інтенсивний або екстенсивний напрямок);

- система обмежень, у яких відбувається процес відновлення (обмеження по території, у часі, у ресурсах, у методах виконання робіт);

- необхідність зупинення повністю або частково технологічних процесів основного виробництва.

З урахуванням сказаного вище, можемо визначити основні терміни, що характеризують процеси реалізації потенціалу розвитку шляхом відновлення.

Технічне переобладнання – це напрямок інтенсивного відновлення, що реалізується за єдиним планом методами заміни, модернізації та об'єднання окремих машин в комплекси на діючих виробничих площах без довготривалої зупинки виробництва, не потребує узгодження з органами місцевої влади і виконується власними силами з залученням спеціалізованих пусконаладжувальних підприємств.

Реконструкція – це напрямок переважно інтенсивного відновлення, пов'язаний з необхідністю зміни організаційної, виробничої структури, структури управління, що реалізується методами заміни, модернізації, додаткового вводу та об'єднання окремих машин в комплекси як на діючих, так і на знов збудованих виробничих площах у межах периметра діючого підприємства, який дозволяє використати новітні технології по окремих виробництвах і потребує зупинки основного виробництва на період виконання основних обсягів робіт за етапами єдиного плану з залученням спеціалізованих будівельно-монтажних підприємств.

Розширення виробництва – це напрямок переважно екстенсивного розвитку, що передбачає обмежене використання нових технологій на знов збудованих площах як у межах периметру підприємства, так і на нових площах, що потребує згоди органів місцевої влади, і забезпечує виготовлення традиційної продукції у збільшених об'ємах переважно на основі традиційних технологій та виконується силами підрядних і субпідрядних організацій.

Нове будівництво – це напрямок відновлення таких об'єктів, як підприємство, об'єднання підприємств, галузь виробництва, пов'язаний зі зміною їх структури, як інтенсивного, так і екстенсивного характеру розвитку, в залежності від рівня використовуваних технологій та прогресивності продукції, що реалізується шляхом додаткового вводу передової техніки на знов зведених

площах, що виділені додатково згідно з планом розвитку регіону, галузі, виконується силами підрядних організацій.

Таким чином, розвиток підприємства може відбуватися лише у певних організаційних формах, потребує визначення концепції та стратегії, і його головною передумовою є наявність потенціалу розвитку.

Рекомендаціями для керівництва ПрАТ «Струмок» є ознайомлення з наведеною процедурою вибору стратегії розвитку підприємства, реалізація наведених етапів діяльності на стадії реалізації стратегії і стратегічного контролю:

Перший етап – поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розробленої стратегії для: остаточного з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності, відповідністю один одному і станом середовища; широкого доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників підприємства з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

На даному етапі діяльності, керівництву підприємства ПрАТ «Струмок» необхідно усвідомити для себе і конкретизувати для працівників сутність головної мети підприємства, а саме: виготовлення сільськогосподарської продукції та її реалізація, і як результат отримання найвищого прибутку.

Які кількісні критерії наміченої мети і однакові вони до всіх напрямків діяльності? За суті виробленої стратегії розвитку ПрАТ «Струмок» можна відзначити наступне: посилення позицій на ринку. У принципах роботи підприємства закладена пріоритетна орієнтація на потреби клієнтів. Підприємство постійно вдосконалює якість продукції та стан земель на яких вона вирощується.

Другий етап діяльності керівництва з реалізації стратегії полягає в тому, щоб прийняти рішення з приводу ефективного використання наявних у підприємства ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення по їхньому розподілу, а також щодо створення умов для

зацікавленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій. На цьому етапі підприємству необхідно: проаналізувати щомісячні залишки продукції по всіх напрямках, порівняти їх з необхідними для безперервного обігу продукції залишками, на основі прогнозного аналізу попиту. Ефективне використання цього ресурсу дозволить підприємству збільшити оборот, або заощадити на зменшенні кредитів. Розробити і впровадити систему мотивації персоналу по цілях, щоб забезпечити залучення співробітників у процес реалізації стратегій не тільки переконаннями, а й за допомогою матеріальної стимуляції.

Третій етап полягає в проведенні необхідних змін у підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Зміни можуть бути зроблені тільки з урахуванням об'єктивних факторів, що задають умови і можливості проведення таких змін. Необхідно проаналізувати для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, як зміни будуть сприйняті і які сили будуть їм опиратися, який вибрати стиль для зменшення до мінімуму реального опору.

На підприємстві ПрАТ «Струмок» рекомендується провести зміну системи оплати праці, відійти від окладної системи заробітної плати. Необхідно розбити зарплату співробітників на постійну, змінну частину і бонуси. Розробити і довести до співробітників механізм формування змінної частини зарплати. На першому етапі це може викликати опір персоналу, і зменшити його можна за допомогою демонстрації можливостей, що відкриваються заробляти більше за певних умов.

Четвертий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього настійно вимагають знову виникаючі обставини.

Якщо стратегія була обрана правильно і, були створені всі умови для її виконання, то далі, на стадії її реалізації, на жаль, все одно можуть виникнути труднощі і проблеми. Це пов'язано з тим, що бізнес у наш час протікає в дуже мінливому середовищі. Тому перед правлінням стоїть дуже серйозне завдання здійснення контролю за тим, наскільки успішно рухається організація до своїх

цілей, а також визначення того, чи зуміє вона їх досягти, і якщо ні, то, що вона повинна змінити у своїй поведінці.

### 3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих управлінських рішень

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого організація зазнала збитків).

Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації. Для дослідження та оцінки стратегій можна застосувати оригінальну методичку, яка передбачає:

формування переліку показників визначення економічного зростання;

встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов;

вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації;

визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації;

оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників;

виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу;

формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

Сформувати перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції, підвищення вимог до якості й безпеки товару стає все складніше. Окрім цього, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП і стратегічних цілей організації. Вважається, що перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів організації та враховувати такі чинники, як цілі організації, специфіка галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації тощо.

Розрізняють два способи формування складу показників оцінки: експертний (експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі організації та несуть головну відповідальність за їх досягнення) і логічний (дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку).

В основі методу дослідження й оцінки стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва.

На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації Т:

$$T_{зп} < T_{мв} < T_{сп} < T_{вр} < T_{вп} < T_{чп} \quad (3.1)$$

де зп – трудові витрати (заробітна плата);

мв – матеріальні витрати;

сп – повна собівартість продукції;

вр – чиста виручка від реалізації;

вп – валовий прибуток;

чп – чистий прибуток.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижче, а темпу зростання прибутку – найвище, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегії, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги. Фактичний ряд показників може мати іншу їх послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками обраної стратегії. Варто зазначити, що поданий набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість знижує обґрунтованість стратегії.

Таким чином, оцінка стратегії розвитку організації за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною. В протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність організації в такому режимі можна вважати виправданою.

На підприємстві ПрАТ «Струмок» фактична структура темпів зростання показників розвитку організації за 2020 рік виглядає так (вихідні дані із табл.2.2):

$$114,86 > 60,02 < 65,52 < 73,89 < 124,51 > 38,43 (\%)$$

За звітний період фактична структура некоректна та відрізняється від нормативної згідно показника чистого прибутку підприємства, який в 2020 році

становив 98 тис. грн. та темпів зростання заробітної плати (114,86%), що перевищують темпи росту виручки від реалізації (73,89%).

Згідно даних табл. 2.2 скорочення виручки від реалізації негативно впливає на зростання собівартості продукції (через відсутність економії на умовно постійних), тому головну увагу керівництву підприємства рекомендовано приділити саме зменшенню собівартості продукції, що реалізується при збільшенні обсягів реалізації.

Таблиця 4 – Напрямки підвищення ефективності стратегічного менеджменту ПрАТ «Струмок»

Напрямок	Очікуваний ефект	Орієнтовна економія/дохід
Енергоефективність (заміна насосів, оптимізація тиску)	Зменшення витрат на електроенергію на 15–20 %	≈ 20–30 тис грн./рік
Зменшення втрат води (локальний ремонт, облік)	Зниження технічних втрат на 10–15 %	≈ 10–15 тис.грн./рік
Цифровий облік та автоматизація	Зменшення ручної праці, оптимізація нарахунків	≈ 5–10 тис грн./рік
Покращення платіжної дисципліни (нагадування, прозорість)	Зростання рівня оплати на 5–10 %	+ 10–20 тис грн./рік
Прозора комунікація + довіра громади	Менше скарг, вища підтримка тарифу	— (непрямий ефект)
Грантова участь / проекти з громадою	Один проєкт на 300–500 тис грн за 3 роки	+ 300–500 тис грн. (разово)

Сумарний прогнозований ефект:

≈ 45 000–70 000грн. /рік економії + 300–500 тис грн. потенційних залучених інвестицій (разово).

В умовах зовнішніх загроз, таких як зростання витрат і конкуренція з індивідуальними джерелами води, ключовими можливостями залишаються залучення інвестицій, модернізація системи обліку, покращення якості послуг і прозора співпраця з громадою. Раціональне використання сильних сторін та реалізація стратегічних можливостей дозволить підприємству покращити ефективність та забезпечити стійкий розвиток.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту ПрАТ «Струмок».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

1. Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей в ринковій економіці. Зазначено переваги та недоліки стратегічного управління. Основна перевага стратегічного управління полягає в тому, що підприємство може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього. По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них. По-третє, підприємство може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень. По-четверте, підприємство стає більш керованим, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань. Розглянуто сутність стратегічного менеджменту підприємства. Наведено етапи формування стратегії ефективного менеджменту підприємства.

2. Здійснено аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Струмок» та SWOT-аналізу підприємства, який показав, що ПрАТ «Струмок» має стійке соціальне становище в межах громади, значний досвід діяльності та стратегічно важливу роль у забезпеченні водопостачання. Водночас підприємство стикається з рядом внутрішніх слабкостей, зокрема технічним зношенням мереж, обмеженими фінансовими ресурсами та низьким рівнем цифровізації. В умовах зовнішніх загроз, таких як зростання витрат і конкуренція з індивідуальними джерелами води, ключовими можливостями залишаються залучення інвестицій, модернізація системи обліку, покращення якості послуг і прозора співпраця з громадою. Раціональне використання сильних сторін та реалізація стратегічних

можливостей дозволить підприємству покращити ефективність та забезпечити стійкий розвиток.

3. Рекомендовано обрати подальшу стратегію розвитку підприємства – стратегію стабілізації, що використовується в умовах коливання прибутковості підприємства від збитковості до рентабельності, що дасть змогу досліджуваному підприємству підвищити свою рентабельність шляхом зменшення собівартості в умовах економіки, що склались в поточний період. Виділено нові напрямки в стратегії розвитку підприємства, такі як: технічне переобладнання; реконструкція; розширення виробництва; нове будівництво. Проведено економічну оцінку ефективності стратегії розвитку.

Сумарний прогнозований ефект:

≈ 45 000–70 000 грн./рік економії + 300–500 тис грн. потенційних залучених інвестицій (разово).

В умовах зовнішніх загроз, таких як зростання витрат і конкуренція з індивідуальними джерелами води, ключовими можливостями залишаються залучення інвестицій, модернізація системи обліку, покращення якості послуг і прозора співпраця з громадою. Раціональне використання сильних сторін та реалізація стратегічних можливостей дозволить підприємству покращити ефективність та забезпечити стійкий розвиток.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. David F., David F. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts : 16th edition / F. David , F. David. — Pearson, 2016. — 432 p.
2. Kennedy R., Jamison E., Simpson J., Kumar P. Strategic Management / R. Kennedy , E. Jamison , J. Simpson , P. Kumar. — Virginia Tech Publishing, 2020. — 355 p.
3. Борисюк О. В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. с. 160-164.
4. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>.
5. Воробйова Н. П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. № 12. с. 50-56.
6. Гавкалова Н.Л., Бабарицький О.В. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. Бізнес-Інформ, 2018. № 4. С. 424-429.
7. Гудзь О. І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 18. с. 346-352.
8. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 22. с. 334-340.
9. Гурбик Ю. Ю., Сальникова Н. В., Курган П. А. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка та суспільство. 2019. № 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25>.
10. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Юристь, 2015. – 416 с.

11. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Юристъ, 2015. – 416 с.
12. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
13. Каличева Н.Є., Бохан С.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*, 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.
14. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). с. 107-113.
15. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.74
16. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8 (85). с. 65-71.
17. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / Г. Мінцберг ; пер. з англ. Р. Корнута. — Київ : Наш формат, 2018. — 397 с. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія [Електронний ресурс] / М. І. Чепелюк. — Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. — 396 с. — Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26372>
18. Місько Г. А. Формування складових економічної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2(49). Ч. 2. с. 114-119.
19. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal / editor-in-chief M. A. Zhurba*. 2019. № 35. с. 267- 270.
20. Новоставська О. І. Стратегічний менеджмент як основа розвитку ефективного бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія: Економічна*. 2017. Вип. 27 (2). с. 68-72.
21. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., зі змін.

та допов. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 424 с.

22. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1(8). с. 93- 99.

23. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

24. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом: навч. посіб. Харків: Планета-Прінт, 2018. 120 с.

25. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

## Відгук на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-2

Козицької Діани Вадимівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

- 1) В поточних умовах стану української економіки одним з головних питань є необхідність підтримки розвитку підприємницької активності, діяльності підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат-прибуток. Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів управління нових знань і навичок, які б відповідали вимогам часу.
- 2) Козицька Діана Вадимівна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Козицька Д.В. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

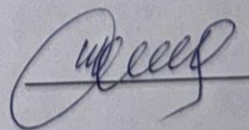
---

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

---

Керівник кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту



Папіж Ю.С.

### Рецензія на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-2

Козицької Діани Вадимівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства не тільки сьогодні, алей й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління. Стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Тільки чітко уявляючи місце свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити життєво важливі питання: яким бізнесом займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра? Все це й зумовило вибір теми.

Обґрунтованість висновків і пропозицій. Висновки, що наведені в кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї / методики. Козицька Діана Вадимівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

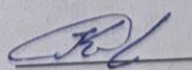
Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Козицька Д.В. показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо уваги приділено прогнозуванню показників ефективності діяльності підприємства.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

Роботу рекомендовано до захисту  
доцент кафедри  
ЕЕК



Д. В. Козицька