

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента Гусара Кирила Олександровича

академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства (за матеріалами ПП «ЄВРО ГЛАС»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І.			

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)  
« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студенту Гусару К.О. академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства (за матеріалами ПП «ЄВРО ГЛАС»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегії підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз господарської діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження стратегії ПП «ЄВРО ГЛАС»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

**Завдання видано** \_\_\_\_\_ Іванова М.І.  
(підпис керівника)

**Дата видачі** « 20 » травня 2024 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 21 » червня 2024 року

**Прийнято до виконання** \_\_\_\_\_ Гусар К.О.  
(підпис студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-20-5  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Гусара Кирила Олександровича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства (за матеріалами ПП «ЄВРО ГЛАС»)

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ

Структура роботи: 77 сторінки комп'ютерного тексту; 10 рисунків; 25 таблиць; 47 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: здійснено систематизацію підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління; з'ясовано інструменти та стратегії розвитку підприємств в Україні; розглянуто особливості формування конкурентної стратегії підприємства; проаналізовано загальну характеристику діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»; виконано аналіз факторів конкурентного середовища; оцінено конкурентоспроможність ПП «ЄВРО ГЛАС»; проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»; обґрунтовано управлінські рішення щодо впровадження стратегії підприємства; впроваджено стратегію та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження – первинні методи збору інформації, вивчення джерел літератури; вторинні методи (кількісний і якісний аналіз даних, їхня систематизація).

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що спеціалізуються на виробництві листового скла.

Сфера застосування – при обґрунтуванні управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні і реалізації стратегії виробництва, збірки та продажу металопластикових будівельних конструкцій, що дозволить отримати 13338 тис. грн. виручки від реалізації та 2267 тис. грн. чистого прибутку. Показники ефективності за операційною діяльністю будуть дорівнюють 20,48% (рентабельність продукції) та 17% (рентабельність продаж), що є підставою для впровадження стратегії.

## ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-20-5  
Dnipro University of Technology  
Husar Kyrylo Oleksandrovyh

Substantiation of managerial decisions in the field of enterprise strategy formation (based on the materials of PE "EURO GLASS")

**KEYWORDS:** MANAGEMENT DECISION, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, DEVELOPMENT STRATEGY, COMPETITIVE STRATEGY

Structure: 77 printed pages; 10 figures; 25 tables; 47 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions in the field of enterprise strategy formation.

The aim of the paper – is the theoretical justification of management decisions in the field of enterprise strategy formation.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: systematization of approaches to determining the essence of the strategic management process has been carried out; tools and strategies for the development of enterprises in Ukraine have been clarified; the peculiarities of the formation of the company's competitive strategy are considered; the general characteristics of the activity of PE "EURO GLASS" were analyzed; an analysis of the factors of the competitive environment was performed; the competitiveness of PE "EURO GLASS" was assessed; the economic and financial indicators of the activity of PE "EURO GLASS" were analyzed; justified management decisions regarding the implementation of the company's strategy; the strategy was implemented and the effectiveness of the proposed measures was evaluated.

Research methods – primary methods of information gathering, study of literature sources; secondary methods (quantitative and qualitative data analysis, their systematization).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in the production of sheet glass.

Application is when justifying management decisions in the field of enterprise strategy formation.

The practical significance of the obtained results lies in the implementation and implementation of the strategy of production, assembly and sale of metal-plastic construction structures, which will allow to receive UAH 13,338 thousand. sales proceeds and UAH 2,267,000. net profit. Performance indicators for operational activities will be equal to 20.48% (profitability of products) and 17% (profitability of sales), which is the basis for the implementation of the strategy.

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування стратегії підприємства	7
1.1 Систематизація підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління	7
1.2 Інструменти та стратегії розвитку підприємств в Україні	11
1.3 Формування конкурентної стратегії підприємства	15
2 Аналіз господарської діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС» в умовах конкурентного середовища	21
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ПП «ЄВРО ГЛАС»	21
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища	25
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ПП «ЄВРО ГЛАС»	32
2.4 Аналіз економічних показників діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»	36
2.5 Аналіз фінансових показників діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»	45
3 Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження стратегії ПП «ЄВРО ГЛАС»	56
3.1 Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження стратегії підприємства	56
3.2 Впровадження стратегії та оцінка ефективності запропонованих заходів	59
Висновки	67
Перелік джерел посилань	73
	76

## ВСТУП

Підприємства в Україні на цей час функціонують у досить турбулентному середовищі, обумовленому війною, пандемією та змінами в логістиці. Це ставить перед менеджментом нові завдання, вимагає вищого рівня стратегічного бачення, постійного моніторингу та оперативного реагування на можливі зміни. Протягом 2022 р. більшість підприємств змушені були переглянути свої стратегічні цілі, зокрема щодо рівня прибутку. У зв'язку з цим, питання забезпечення ефективного стратегічного управління набуло особливої актуальності. Проблеми з електропостачанням, логістикою, окупацією сільськогосподарських територій спричиняють значні труднощі у забезпеченні продовольством. Також негативним фактором є суттєве зростання вартості сировини, що підвищує собівартість продукції переробних підприємств. Тому для підприємств критично важливо забезпечити ефективне стратегічне управління. Ефективність на рівні підприємства відображає зв'язок між отриманими результатами діяльності та кількістю вкладених ресурсів.

Продовження війни в Україні призводить до поглиблення гуманітарної, продовольчої та енергетичної кризи, що має руйнівний вплив на населення, економіку та інфраструктуру. Українська економіка опинилася в ситуації, коли мільйони людей виїхали за кордон, сотні тисяч працездатних громадян були мобілізовані на фронт, а десятки тисяч підприємств були змушені зупинити свою діяльність. Проте, незважаючи на величезні втрати людських життів і виробничого потенціалу, економіка країни продовжує функціонувати як цілісна система та поступово відновлюється: зупинилося падіння виробництва, налагоджуються нові технологічні процеси, відбувається конверсія реального сектора.

Основними викликами для ведення і розвитку бізнесу в умовах війни в Україні: безпека та захист співробітників; ракетні атаки на бізнес-активи та

об'єкти критичної інфраструктури; здоров'я і психічний стан працівників; економічна та споживча рецесія; доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного зв'язку; залучення і збереження топ-кадрів; проблеми з транспортом і логістикою [2].

Ключові висновки щодо функціонування бізнесу в Україні під час повномасштабного вторгнення РФ включають стійкість і єдність, концепцію «люди на першому місці», адаптивність і гнучкість, кризове управління та планування, а також неперервність під час труднощів [3].

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

- здійснити систематизацію підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління;
- з'ясувати інструменти та стратегії розвитку підприємств в Україні;
- розглянути особливості формування конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати загальну характеристику діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»;
- виконати аналіз факторів конкурентного середовища;
- оцінити конкурентоспроможність ПП «ЄВРО ГЛАС»
- проаналізувати економічні та фінансові показники діяльності ПП «ЄВРО ГЛАС»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо впровадження стратегії підприємства;
- впровадити стратегію та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом розроблення є процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії

підприємства ПП «ЄВРО ГЛАС».

В процесі дослідження використані первинні методи збору інформації, вивчення джерел літератури. Вторинні методи (кількісний і якісний аналіз даних, їхня систематизація) застосовувалися з метою обробки й аналізу отриманих даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні і реалізації стратегії виробництва, збірки та продажу металопластикових будівельних конструкцій, що дозволить отримати 13338 тис. грн. виручки від реалізації та 2267 тис. грн. чистого прибутку. Показники ефективності за операційною діяльністю будуть дорівнюють 20,48% (рентабельність продукції) та 17% (рентабельність продаж), що є підставою для впровадження стратегії.