

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Обґрунтування загальногосподарської
стратегії розвитку підприємства»

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Михайло МУРЗА

Виконав: Здобувач вищої освіти
Михайло МУРЗА

Керівник: д.н., завідувач кафедри ПТБД
Оксана ЗГУРСЬКА

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Людмила ПАРІЙ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА
« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

МУРЗА Михайло Георгійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування загальногосподарської стратегії розвитку підприємства.

керівник кваліфікаційної роботи: Оксана Згурська, д.н.,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «Промінь-Приват».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи загальногосподарської стратегії розвитку підприємства

2. Розділ 2. Аналіз загальногосподарської стратегії розвитку підприємства ПРАТ «Оболонь»

3. Розділ 3. Шляхи покращення загальногосподарської стратегії розвитку підприємства ПРАТ «Оболонь»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	20.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Михайло МУРЗА

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Оксана ЗГУРСЬКА

РЕФЕРАТ

Мета дослідження - обґрунтувати загальногосподарську стратегію розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь».

Об'єкт дослідження - процес формування стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – комплекс теоретичних і практичних питань щодо організації та методики реалізації стратегії корпоративного розвитку.

Короткий зміст роботи:

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню загальногосподарської стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь». В роботі досліджено основи управління стратегічним розвитком підприємства, визначено фактори та ознаки, які впливають на ефективність стратегічного управління в сучасному бізнес-середовищі. Проведено аналіз економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» та виявлено ключові аспекти управління ризиками на підприємстві. Розроблено стратегічні рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: загальногосподарська стратегія, стратегічний розвиток, управління ризиками, ПрАТ «Оболонь».

ABSTRACT

Research Objective: To substantiate the overall economic strategy for the development of PJSC “Obolon”.

Research Object: The process of forming the development strategy of PJSC “Obolon”.

Research Subject: A complex of theoretical and practical issues regarding the organization and methodology of implementing corporate development strategy.

Summary of the Work:

This qualification work is devoted to substantiating the overall economic strategy for the development of PJSC “Obolon”. The fundamentals of enterprise strategic management are explored, identifying factors and indicators that affect the effectiveness of strategic management in today’s business environment. An analysis of the economic activities of PJSC “Obolon” was conducted, revealing key aspects of enterprise risk management. Strategic recommendations have been developed to enhance the strategic management system aimed at ensuring the stable development of the enterprise.

Keywords: overall economic strategy, strategic development, risk management, PJSC “Obolon”.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач Мурза М.Г. до захисту кваліфікаційної роботи
(прізвище та ініціали)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва)
на тему: «Обґрунтування загальногосподарської стратегії розвитку підприємства»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____

(підпис)

Сергій ФЕДЮНІН

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Мурза М.Г. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо Розробка інструментарію оцінки та мінімізації рівня ризику по окремих управлінських рішеннях підприємства.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача Мурза М.Г. на оцінку
« _____ » та присвоїти йому кваліфікацію _____.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Оксана ЗГУРСЬКА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

« ____ » _____ 20__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Мурза М.Г. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою _____
(назва)

(підпис)

Оксана ЗГУРСЬКА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАГАЛЬНОГОСПОДАРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Зміст та сутність поняття «розвиток підприємства», та його цілі.....	6
1.2 Аспекти стратегічного розвитку підприємства.....	18
1.3 Вибір напрямів та сценаріїв загальногосподарської стратегії розвитку підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАГАЛЬНОГОСПОДАРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	35
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та його бізнес-процесів.....	35
.....	42
2.2 Оцінка основних фінансово-економічних показників підприємства.....	47
2.3 Аналіз господарської стратегії розвитку підприємства.....	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЗАГАЛЬНОГОСПОДАРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	66
3.1 Основні напрями до стратегії розвитку підприємства.....	72
3.2 Алгоритм стратегічного розвитку підприємства.....	
3.3 Розробка заходів щодо забезпечення стратегії розвитку підприємства.....	77
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища обґрунтування стратегії розвитку підприємства є ключовим завданням для досягнення успіху та стійкості на ринку. Стратегія розвитку визначає напрямки та пріоритети діяльності підприємства, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, створення цінності для клієнтів та забезпечення сталого зростання. У контексті обґрунтування загальногосподарської стратегії розвитку підприємства, важливо ретельно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, визначити ключові фактори успіху та ризики, а також розробити стратегічні цілі та завдання, спрямовані на досягнення конкурентної переваги.

У наш час стратегічне управління є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства, оскільки воно визначає напрямки його розвитку на довгострокову перспективу. Ретельно обґрунтована загальногосподарська стратегія дозволяє підприємству прогнозувати зміни на ринку, виявляти переваги та ризики, а також виробляти ефективні рішення для досягнення успіху та стабільності.

Відправною точкою для розробки стратегії розвитку є глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Важливо визначити тенденції ринку, поведінку конкурентів, а також потреби та очікування споживачів. Паралельно необхідно проаналізувати внутрішні ресурси, кадровий потенціал, фінансові можливості та операційні процеси компанії.

Формування стратегії розвитку бізнесу дозволяє зрозуміти, як суб'єкт господарювання буде діяти на ринку та розробити програми, виходячи з умов зовнішнього та внутрішнього середовища, характеру внутрішніх змін, визначити мету діяльності та оцінити стратегічні операційні можливості. і

конкурентні переваги. Важливо розробляти корпоративні стратегії на тлі зростаючих геополітичних викликів, оскільки в корпоративному світі з'являються нові загрози, загострюється конкуренція, а ринки стають все більш нестабільними. У цьому випадку необхідно сформулювати розумні стратегії розвитку, стратегії управління ризиками, стратегії фінансово-економічного маніпулювання, виходячи з глобальних цілей компанії на ринку.

Мета дослідження - обґрунтувати загальногосподарську стратегію розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – комплекс теоретичних і практичних питань щодо організації та методики реалізації стратегії корпоративного розвитку.

Методологічна основа дослідження є складною і складається як з емпіричних, так і з теоретичних підходів, які доповнюють один одного. До теоретичних підходів відносяться: аналіз і синтез (виявлення окремих частин об'єкта дослідження, з'ясування його властивостей і змін), порівняльний аналіз (виявлення подібності і відмінності), узагальнюючий (пояснення загальних властивостей і ознак об'єкта дослідження). Проводиться емпіричний моніторинг дослідницької діяльності вітчизняних та зарубіжних авторів (з метою визначення ступеня проведеної та розвитку дослідження теми). Серед практичних підходів пропонується зосередитися на наступному: економічний аналіз підприємства, методи передачі інформації у вигляді таблиць і графіків.

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що воно висвітлює основні концепції, підходи та методи формування та обґрунтування загальногосподарської стратегії розвитку підприємства. Аналізуючи теоретичні аспекти стратегічного управління, дослідження дозволяє зрозуміти сутність стратегічного процесу та визначити його ключові елементи. Вивчення теоретичних аспектів також дозволяє встановити зв'язок між стратегічним управлінням та іншими областями управління, такими як маркетинг, фінанси, операції тощо.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно надає практичні рекомендації щодо розробки та впровадження загальногосподарської стратегії розвитку підприємства. Практичні рекомендації дослідження можуть бути використані для адаптації стратегічного процесу до конкретних умов та потреб підприємства. Дослідження має значення як для академічного розвитку стратегічного управління, так і для практичного застосування на підприємствах. Його результати можуть бути корисні для менеджерів, дослідників та всіх зацікавлених у покращенні стратегічного управління та досягненні успіху в бізнесі.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному підході до обґрунтування загальногосподарської стратегії розвитку підприємства, що базується на поєднанні теоретичних знань з практичним досвідом. Дослідження включає в себе аналіз сучасних підходів до стратегічного управління, методів аналізу стратегічного середовища, а також розробки конкретних стратегічних ініціатив та їх обґрунтування. Наукова новизна дослідження полягає в розробці нового підходу до обґрунтування загальногосподарської стратегії розвитку підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління та досягненню успішних результатів у бізнесі.

Структура кваліфікаційної роботи Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАГАЛЬНОГОСПОДАРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст та сутність поняття «розвиток підприємства», та його цілі

Концепція розвитку в сучасній науці знайшла значне осмислення і має глибокі (хоча й не цілком узгоджені) філософські підстави. Перші еволюційні та чехардні ідеї розвитку як зміни існування можна знайти в працях Анаксимандра, Емпедокла та Демокріта. Аристотель пропонує розуміти розвиток як принцип, згідно з яким природа явищ є істотним елементом загальної системи. Протягом 20-го століття концепція розвитку була помітно втілена в економіці у формі економічного зростання в працях Дж. М. Кейнса, Дж. Міда та У. Ростоу. У сучасних умовах на розвиток дивляться інакше. Тому Є. Коротков враховує розвиток на рівні підприємства і трактує його як серію змін, що призводять до появи нових якостей і підвищення динамізму системи, а також здатності протистояти руйнівним силам зовнішнього середовища [4].

В. Забродський і М. Кизим дають більш широке визначення розвитку, пов'язуючи його з економічною та виробничою системами. На їхню думку, розвиток економіко-виробничих систем — це процес, за допомогою якого економіко-виробничі системи перетворюються на нові, більш якісні стани через збільшення кількісно-якісного потенціалу, зміни й ускладнення складу

та структури, результатом чого є збільшення їх стійкості до деструктивності зовнішнього середовища, здатності впливати та ефективно діяти. У менеджменті популяризувалися поняття «сталий розвиток підприємства», «розвиток менеджменту підприємства» та «організаційний розвиток» [4, с.128].

А. Черних постійний розвиток підприємства пропонує розуміти через процес змін, зумовлений впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що характеризується його потенціалом, попитом на продукт, масштабом діяльності, що забезпечує підвищення в якості безперервного виробничого процесу і залишаються платоспроможними протягом тривалого періоду часу, що відбувається під час функціонування бізнесу. А. Черних не лише надає концепцію сталого розвитку, а й показує його зв'язок із такими характеристиками підприємства, як адаптивність, гнучкість, організованість, стабільність, надійність, економічна безпека, стійкість тощо [5, с. 87].

Під управлінським розвитком підприємства рекомендується розуміти систему внутрішньої конфігурації підприємства, яка поєднує процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційно-інвестиційної діяльності, в результаті яких відбуваються кількісні та якісні зміни в усіх функціональних сферах діяльності підприємства, а також як профіль управління на основі зворотного зв'язку, що вирішує стратегічне та завдання тактичного управління, започатковуючи механізм самоорганізації оперативного управління розвитком.

Досить поширеною слід вважати концепцію організаційного розвитку, яка виникла в 1960-х роках. Ф. Хміль дав поняття організаційного розвитку, трактуючи його як «процес довгострокової роботи в організації для вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення» і пов'язав його із здійсненням організаційних змін [1].

О. Коршунова запропонувала розглядати організаційний розвиток як процес формування, накопичення та застосування стратегічних можливостей для забезпечення внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації підприємств на ринках праці, капіталу та товарів, що відповідає інтересам різних груп суб'єктів ринку [6, с. 87].

Розвиток підприємства - це комплексний процес, спрямований на досягнення високої ефективності діяльності, забезпечення сталого зростання обсягів виробництва та прибутковості, а також адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища. Це активний процес, що включає в себе різноманітні заходи та стратегії, спрямовані на розвиток виробничих потужностей, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та удосконалення управлінської системи.

Основними аспектами розвитку підприємства є (табл.1.1)

Таблиця 1.1. Основні аспекти розвитку підприємства

Аспекти	Характеристика
Стратегічне планування	визначення мети та цілей розвитку, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегії розвитку.
Інновації та технологічний прогрес	впровадження нових технологій, розробка та впровадження нових продуктів, покращення виробничих процесів.
Розширення ринків збуту	пошук нових ринків збуту, розширення асортименту продукції, залучення нових клієнтів.
Управління персоналом	підвищення кваліфікації працівників, мотивація та стимулювання персоналу, створення команди співробітників, що спрямована на досягнення спільних цілей.
Фінансова стабільність	залучення інвестицій, оптимізація фінансових потоків, ефективне використання фінансових ресурсів.
Стале вдосконалення та контроль	постійне вдосконалення управлінських процесів, впровадження систем контролю та аналізу результатів.

Джерело: [14]

Тож, розвиток підприємства є складним та багатограним процесом, який вимагає систематичного підходу та комплексу заходів для досягнення успіху та сталого зростання.

Розвиток підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки він дозволяє організації адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є також не лише сам факт розвитку, але й його управління, використання різноманітних стратегій та інструментів для досягнення поставлених цілей [2].

У сучасних умовах ділової активності, де динамічність та нестабільність стають все більш характерними рисами, розвиток підприємства вимагає гнучкості та швидкісного реагування на зміни. Відповідно, управління цим процесом має бути систематизованим, ефективним та орієнтованим на досягнення стратегічних цілей компанії.

Ключовими напрямками розвитку підприємства можуть бути наступні (рис. 1.2.)

Таблиця 1.2. Ключові напрямками розвитку підприємства

Напрями	Характеристика
Розширення ринків збуту та розвиток нових сегментів аудиторії:	шукаючи нові ринки та аудиторії, компанія може збільшити свою обсяги продажів та прибутковість.
Інвестування у дослідження та розвиток нових продуктів та послуг:	це може забезпечити підприємству конкурентну перевагу на ринку та привернути нових клієнтів.
Розвиток і вдосконалення управлінських процесів:	використання новітніх технологій та методик управління може покращити продуктивність та ефективність роботи підприємства.
Розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації:	інвестування у розвиток кадрів може сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства та залученню талановитих співробітників.

Джерело: [17]

Розвиток підприємства є складним та мінливим процесом, який вимагає постійного вдосконалення та управлінського втручання. Однак при правильному підході та ефективному управлінні цей процес може призвести до значного зростання та успіху компанії.

Отже, розвиток підприємства – це організований процес, який порушує динамічний розвиток організаційної структури, спрямований на досягнення нового стану динамічної рівноваги, відносно стабільного в оновленій структурі. У процесі організаційного розвитку підприємства поступово вдосконалюються деякі сторони організаційної діяльності, раціоналізується внутрішня структура, організовуються в часі та просторі процеси праці, виробництва.

Організаційний розвиток є інноваційним. На думку І. Шумпетера, важливим є феномен деструкції в творчих цілях. Тому підприємства повинні перебувати в процесі постійних змін і мати здатність адекватно реагувати на зміни. Аналіз існуючих поглядів на розуміння сутності розвитку в цілому та сутності розвитку підприємства як такого дає змогу виділити елементи або складові дефініції розвитку підприємства (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 Складові визначення розвитку підприємства [14]

Компоненти розвитку мають різне значення з точки зору їх визначення та сприйняття. По-перше, розвиток означає, що відбуваються кількісні та якісні зміни, які призводять до певних поліпшень. Розвиток підприємства є процедурним, тобто розподіленим у часі, як процес має ознаки довготривалості, водночас враховує певну інертність підприємства як об'єкта розвитку. За своїм змістом розвиток бізнесу – це низка процесів, які в сукупності призводять до збільшення потенціалу бізнесу [7, с. 87].

Ефективний прояв розвитку підприємства полягає у здійсненні кількісних та якісних змін, підвищенні потенціалу підприємства, забезпеченні здатності підприємства протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, підвищенні здатності підприємства до виживання [8, с. 119].

Типологію розвитку підприємства пропонується здійснювати за двома наборами критеріїв. Перший набір критеріїв загалом стосується розвитку – як міждисциплінарного, філософського і навіть загальнонаукового поняття. Ось чому ці стандарти вважаються загальнонауковими. Такий набір стандартів є повністю розробленим. Друга група критеріїв відноситься саме до підприємств, які є об'єктами розвитку.

Під інтенсивним розвитком розуміється такий розвиток, який представлений використанням іншої технології або способу виробництва. Тобто в економіці екстенсивний розвиток є переважно кількісним, а інтенсивний – якісним. Розрізняють екзогенний та ендогенний розвиток залежно від джерела або основної причини. Іноді нереальним вважається екзогенний розвиток, тобто розвиток, зумовлений зовнішніми по відношенню до об'єкта розвитку причинами. Ендогенним називається такий розвиток, джерело і першопричина якого одночасно знаходяться всередині об'єкта або системи розвитку [9, с. 82].

Виділяють три групи причин для змін у бізнесі:

1. Пов'язаний із зовнішніми подіями навколишнього середовища (наприклад, через зміни законодавства, кон'юнктури ринку).

2. У зв'язку з новими цілями бізнесу (зазвичай це відбувається якщо змінюється власника компанії; новий керівник може представити свої погляди на розвиток організації).

3. Необхідність змін зумовлена логікою розвитку підприємства (зміна менеджменту) [10, с. 112].

У динамічному соціально-економічному середовищі найважливішою умовою виживання організації є адаптивність. Щоб залишатися конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі, організації повинні не тільки адаптуватися до їхніх вимог, але й бути здатними передбачати їх; не лише відповідати викликам сьогодні, але й завтра. Включаючи вдосконалення інтегрованої інформаційної системи, організаційної структури, системи управління якістю, системи стимулювання, стабілізації складу працівників та участі працівників в управлінні.

Організації створюються і працюють для досягнення певних цілей. Цілі - це ключові результати, яких організація прагне досягти у своїй діяльності. Ставлячи перед собою певні цілі, керівник визначає основні орієнтири, на яких має бути зосереджена вся діяльність підприємства та його колективу.

Цілі є вихідними елементами системи управління підприємством і виконують організаційну, мотиваційну та контрольну функції. Тому, якщо організація не має цілей, немає і менеджменту.

Отже, розвиток підприємства – це низка довгострокових якісних та кількісних змін у діяльності підприємства, що шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції сприяє підвищенню здатності підприємства протистояти негативного впливу зовнішнього середовища, а також сприяє його живучості. Завдяки дослідженню концепції розвитку підприємства можна виділити завдання розвитку підприємства в сучасних умовах: розпочати масштабні проекти реструктуризації, підвищити конкурентоспроможність за рахунок управління якістю, уніфікувати інформаційні системи, змінити організаційну культуру, спрямувати її на підтримку бізнесу, реагувати, розглядати зміни потреб у

персоналі, оптимізувати відбір персоналу та розробляти нові продукти та послуги [11, с. 99].

У сучасній економічній літературі прийнято окремо виділяти різні види розвитку суб'єкта господарювання, ми розглянемо інтенсивний.

Залежно від рівня ресурсної забезпеченості розвитку - екстенсивний (за рахунок розширення обсягів ресурсів, що обслуговують операційну та інвестиційну діяльність) та інтенсивний (характеризується ефективнішим використанням наявних ресурсних запасів, підвищенням продуктивності використання праці, фізичних, фінансових і інші види ресурсів) [16].

Концептуальна модель оцінки потенційних можливостей розвитку бізнесу в умовах кризи передбачає виконання певних етапів роботи, як показано на рисунку 1.2.

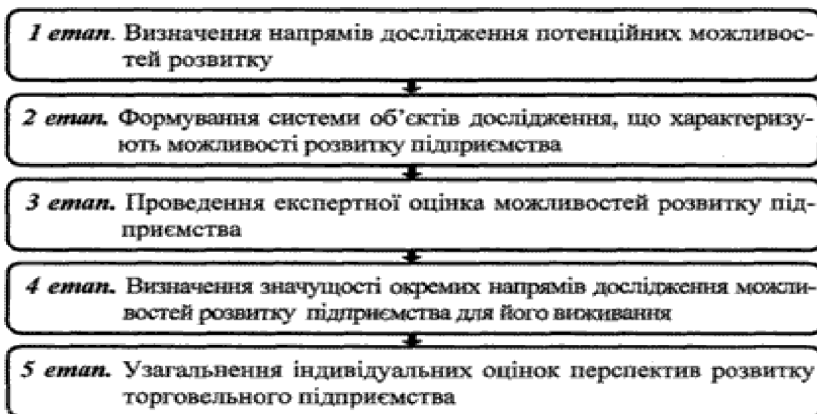
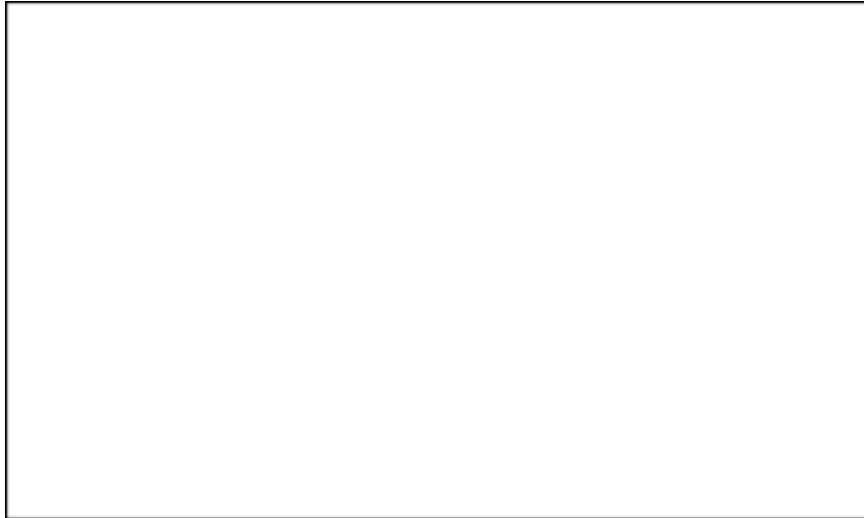


Рис. 6.6. Концептуальна модель оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства, що опинилося у кризовому стані

Рис. 1.2 Етапи роботи, відповідно концептуальній моделі оцінки [17].

Фаза 1 – Визначення напрямків дослідження потенційних можливостей розвитку.

Вважаємо, що найбільш повно оцінити перспективи розвитку дозволяє така система напрямків досліджень: перспективи розвитку обсягів діяльності (в торгівлі – товарообіг як достовірний показник операційної діяльності торговельних підприємств), перспективи покращення забезпечення

діяльності. ресурси (з окремих видів ресурсів – —матеріальні, товарні, фінансові, робоча сила), перспективи вдосконалення систем управління підприємством [15].

Другий етап - формування системи об'єктів дослідження, які представляють можливості розвитку компанії.

Можливість розвитку діяльності підприємства можна охарактеризувати певною системою кількісних і якісних показників. Візьмемо для прикладу систему об'єктів дослідження, яка дозволяє оцінити можливості розвитку торгових підприємств [15].

Оцінка перспектив розвитку обсягів торговельної діяльності (обсягів торгівлі) повинна ґрунтуватися на таких визначеннях:

- Перспектива збільшення інтенсивності клієнтського трафіку в зонах діяльності компанії;
- Можливості регіональної диверсифікації діяльності;
- Можливості збільшення широти, глибини та оновлення асортименту, що продається;

Можливості забезпечити відповідність асортименту продукції структурі споживчого попиту, тобто придбання товарів, які користуються високим і постійним попитом;

- Можливості удосконалення форми та підходу до звернень торгового обслуговування з урахуванням «цільової аудиторії»;
- Можливості покращення якості обслуговування тощо.

Поліпшення ресурсозабезпеченості залежить насамперед від наявності кращих перспектив товарних ресурсів, тобто закупівельної діяльності торговельних підприємств, що визначається такими чинниками:

- Підприємства об'єднуються у формальні та неформальні бізнес-асоціації, у тому числі виробників товарів;

- Збільшення «робочих» торгових площ за рахунок внутрішнього перепланування та раціонального розподілу площ торгового залу між товарними зонами;

- Пільги за невикористані основні засоби внаслідок морального зносу (наявність потреби в основних засобах і позитивна ліквідаційна вартість);

- Поліпшення складу існуючих основних фондів шляхом придбання або оренди більш сучасних, більш потужних (за потреби) та більш економічних (енергомісткість, ремонтпридатність, матеріаломісткість тощо) видів обладнання, що буде використовуватись [15].

Оцінюючи перспективи розвитку фінансових ресурсів підприємства, слід враховувати:

- здатність підприємства залучати позикові фінансові ресурси та обслуговувати їх за рахунок грошових потоків, що утворюються в процесі основної діяльності;

- інвестиційна привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів;

- здатність розробити ефективну політику дивідендів і викидів;

- вміти використовувати сучасні інструменти фінансового менеджменту для запобігання інфляції та реальних втрат капіталу (оборотного капіталу), забезпечувати його швидку та ефективну оборотність, використовувати нетрадиційні форми та методи розрахунків, прискорювати валютний оборот тощо [17].

Оцінка перспектив розвитку трудових ресурсів повинна включати вивчення того, чи зможе підприємство поглинути групу талантів, які відповідають вимогам модернізації, переважно керівників середньої та вищої ланки, а також «впливових працівників», необхідних підприємству для отримання робочої сили. сила. Найважливіший вид ресурсів забезпечує

ефективне використання наявних трудових ресурсів або їх кількісне та якісне зростання [15].

Для оцінки можливостей удосконалення системи управління підприємством необхідно вивчити раціональність організаційної структури підприємства, ступінь спеціалізації наявних функціональних підрозділів управління, організаційний стан планово-економічної роботи, маркетингу, управління персоналом, бухгалтерського обліку, а також оцінку ефективності системи управління підприємством, контроль за виконанням прийнятих рішень, рівень професійної підготовки та практичний досвід менеджерів, ступінь впровадження управлінських інформаційних технологій тощо [18].

2 етап – експертна оцінка можливостей розвитку компанії.

Експертиза рекомендувала використовувати методику оцінки перспектив розвитку за певним балом.

При використанні 5-бальної шкали в якості основи можна взяти наступні критерії: 0 - невеликі можливості розвитку; 3 - середні можливості розвитку; 4 - можливості розвитку, 5 - відмінні можливості розвитку [19].

Щоб полегшити процес оцінки, рекомендується заздалегідь розробити карту фактів оцінки, щоб відобразити визначений статус кожного показника оцінки.

Етап 3 - Визначити значення особистого напрямку досліджень для розвитку та виживання підприємства.

Відмінності в галузях досліджень певною мірою впливають на оцінку загальних можливостей розвитку підприємств. Коефіцієнт значущості кожного з них оцінюється за допомогою рейтингової шкали [15].

На сьогоднішній день в науковій економічній літературі все більша увага з боку вітчизняних й закордонних вчених приділяється дослідженням поняття «потенціал розвитку підприємства», який відображає здатність

суб'єкта господарювання до структурної адаптації й нарощення наявних можливостей, що надзвичайно важливо в сучасних умовах динамічних й непередбачуваних змін зовнішнього середовища господарювання вітчизняних підприємств. Своєю чергою, необхідність розробки та запровадження обґрунтованих управлінських рішень щодо нарощення та зміцнення потенціалу розвитку підприємств, визначення оптимальної стратегії розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання потребують проведення своєчасної, достовірної та комплексної діагностики ефективності формування й використання потенціалу розвитку підприємств, що актуалізує доцільність розгляду її економічного змісту [20].

Поряд із цим слід зауважити, що проблема діагностики потенціалу розвитку підприємства відноситься до числа недостатньо розроблених у вітчизняній економічній науці, адже здебільшого в наукових працях піднімаються питання економічної діагностики, діагностики потенціалу підприємства взагалі, фінансової діагностики, діагностики фінансового стану, діагностики в антикризовому управлінні та ін.

При цьому єдність поглядів на поняття діагностики сьогодні також відсутнє, найчастіше сучасні науковці трактують діагностику як інструмент виявлення порушень параметрів економічної діяльності чи ознак кризових процесів, встановлення вірогідності банкрутства; напрям економічного аналізу, який дозволяє виявляти вузькі місця в господарській діяльності підприємства; інструмент дослідження ефективності антикризового управління, рівня економічної безпеки, якості фінансового стану підприємства; комплекс дослідницьких процедур, спрямований на визначення стану відповідного об'єкта; процес ретельного аналізу проблем й ідентифікації факторів, що їх зумовили, з подальшим визначенням шляхів їх вирішення [22].

Наступним кроком розглянемо наявні в науковій літературі трактування діагностики потенціалу розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Трактування діагностики потенціалу розвитку підприємства в науковій літературі

Автор	Зміст поняття
Гусева О.	Структурований процес оцінки корпоративного менеджменту та економічних показників, який описує поточний стан та наявний внутрішній потенціал підприємства з метою визначення стратегічних пріоритетів та перспектив подальшого розвитку в динамічному бізнес-середовищі з урахуванням чинників цифрової трансформації [1]
Парфентьєва О.	За допомогою методичного інструментарію систематизований комплекс аналітичних процедур оцінки ресурсної бази та економічних можливостей конкурентоспроможності підприємства, забезпечення вимірювання та порівняльного аналізу параметрів кількісних та якісних змін, можливих перетворень, необхідного науково-технічного та кадрового забезпечення, стає результатом реалізації заходів інноваційно-інвестиційної діяльності на основі поступової реалізації стратегічних завдань щодо досягнення цільового рівня конкурентоспроможності [3, с. 14].
Кузьмін О., Мельник О.	аналітична процедура, що охоплює дослідження рівню масштабності розвитку підприємства та рівню якості розвитку підприємства з використанням розрахунково-аналітичних методів, непараметричних методів виявлення та вимірювання зв'язків на підставі динамічних критеріїв [2, с. 164]

Джерело: складено автором на основі літературних джерел

Як бачимо з табл. 1.3, наведені визначення майже не місять деталізації того, за якими саме напрямками (чинниками, параметрами) слід проводити власне діагностику потенціалу розвитку підприємства, що ускладнює проведення цієї процедури.

З точки зору нашого дослідження, ми вважаємо, що діагностика потенціалу розвитку підприємства є багатofакторною категорією, включаючи дослідження ресурсів підприємства та інноваційного потенціалу, дослідження можливостей, доступних у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, а також рівень конкуренції підприємства міцності та інвестиційної привабливості для визначення здатності підприємства до

адаптації та переходу до нового бажаного стану в умовах існуючих або очікуваних внутрішніх і зовнішніх змін [21].

У цьому визначенні важливо акцентувати увагу на тому, що діагностика потенціалу розвитку компанії повинна включати аналіз факторів формування такого потенціалу з точки зору розвитку компанії, таких як:

- ресурси (різні економічні ресурси підприємства);
- інноваційність (рівень і розвиток інновацій);
- зовнішні та внутрішні можливості;
- конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість (необхідні умови для забезпечення поступального розвитку суб'єктів господарювання).

Також наголос зроблено на спрямованості вказаного напрямку діагностики саме на виявленні здатності підприємства до переходу в якісно-новий стан, що, на нашу думку, проявляється в збільшенні можливостей підприємства (зокрема, в напрямі нарощення економічного потенціалу) до отримання чистого прибутку у довгостроковому періоді в умовах змін (що, відповідно, й відображає здатність підприємства до структурної адаптації).

1.2 Аспекти стратегічного розвитку підприємства

Реформування вітчизняних підприємств перехідного періоду міцно пов'язане з розвитком інтеграційного процесу та вдосконаленням інструментів ринкового механізму. Сьогодні в сучасній літературі визнаються дві основні концепції стратегії: філософська, організаційна та управлінська. Філософські концепції стратегії зосереджуються на загальній цінності стратегії для бізнесу. Стратегія вважається філософією, яка керує організацією. З філософської точки зору, стратегія — це позиція, яка виходить

за межі досягнутого, натомість це реальний підхід, який не зупиняється на досягнутому, це також інтелектуальна практика того, як думати та як діяти, це відтворене значення, яке дозволяє вам досягти найбільшого, використовуючи діяльність усього персоналу [24].

Організаційно-управлінські концепції стратегії пов'язані з конкурентною поведінкою, заходами та методами діяльності підприємств щодо реалізації стратегічної діяльності. За визначенням А. Чандлера, стратегія — це визначення головної довгострокової мети і завдань у бізнесі, вжиті дії та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Таке тлумачення «стратегії» ґрунтується на традиційному методі визначення її як певного методу розподілу ресурсів між поточною та майбутньою діяльністю, оскільки А. Чандлер зазначав, що стратегії слід будувати шляхом порівняння можливостей, альтернативи та планування [12, с. 127].

Відомий фахівець зі стратегічного менеджменту А. Томпсон поєднав принципи планування стратегії з поведінковими аспектами організації: Стратегія — це конкретний план дій управління, спрямований на досягнення поставленої мети. Вона визначає, як організація працюватиме та розвиватиметься, а також які конкурентні, функціональні і підприємницькі заходи та дії будуть вжиті для досягнення бажаного стану організації. У основоположній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» це поняття стратегії подано як перелік правил прийняття рішень, які використовує організація у своїй діяльності. І. Ансофф стверджує, що досвідчені бізнес-професіонали завжди зможуть виділити ту чи іншу оригінальну стратегію успіху компанії [12, с.107].

Стратегія - це довгостроковий процес розвитку підприємства, і це спосіб досягнення підприємством власних цілей у рамках своєї політики, керуючись власними міркуваннями. Щоб сформулювати стратегію, кожен

бізнес повинен розуміти наступні важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; характеристики організації бізнесу; ринки збуту, на яких компанія працює; продукти (послуги); ресурси; структури; виробничі плани. Визначення стратегії підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, яка формується проміжним і зовнішнім середовищем підприємства під час формулювання стратегії. Насправді, можна сказати, що існує стільки підприємств, скільки є конкретних стратегій. Однак аналіз практики вибору стратегії показує, що існують загальні підходи до стратегії та загальні рамки, які відповідають стратегіям. М. Портер, відомий представник Гарвардської школи бізнесу запропонував три основні методи формування стратегії ринкової поведінки компанії на основі співвідношення двох найважливіших факторів — розміру цільового ринку та конкурентної переваги [25].

Основна сутність підходу М. Портера впливає з концепції позиціонування, описаної Е. Райсом і Д. Траутом і полягає в тому, що для того, щоб компанія працювала успішно, вона повинна певним чином перевершувати своїх конкурентів [13, с. 87]. Аналіз цих методів наведено в таблиці. 1.4.

Таблиця 1.4 - Аналіз основних підходів до формування стратегії (за М.Портером)

<u>Назва і сутність підходу</u>	<u>Необхідні передумови, джерела переваг</u>	<u>Основні ризики</u>
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
<u>Лідерство по витратах (мінімізація витрат на виробництво та реалізацію продукції)</u>	<u>-коли попит перевищує пропозицію, ситуація стабільна; - обслуговувати велику кількість різних сегментів ринку; - використовувати найсучасніше обладнання; - максимальна автоматизація процесів;</u>	<u>- вищі технічні та маркетингові досягнення конкурентів; - нові розробки в менеджменті; - створення збутової мережі; - надмірна зосередженість на собівартості, що призводить до відсутності потреби змінювати асортимент продукції;</u>

	<ul style="list-style-type: none"> - високопрофесійний персонал; - диференціація; - вигідний доступ до сировини, матеріалів і комплектуючих; - постійно моніторити поточну ситуацію 	<ul style="list-style-type: none"> - зміни зовнішніх факторів у країні та світі; - інфляція; - наявність глобальних конкурентів на ринку; - втрата мотивації співробітників
<u>Диференціація</u>	<p>Компанія має високий науково-дослідний потенціал, сучасне обладнання для виробництва високоякісної продукції, гарний дизайн і розробку, розвинену систему маркетингу.</p> <p>Якість продукції, бренд, спосіб доставки продукції, післяпродажне обслуговування можуть бути використані як джерело переваги</p>	<ul style="list-style-type: none"> - коли ціни стають не виправданими для більшості споживачів, виникає велика різниця у збитках від лідерів галузі; - підвищення обізнаності споживачів, щоб продукти більше не були унікальними; - конкуренти копіюють продукцію
<u>Спеціалізація, фокусування (фіксація певного сегменту ринку і концентрація підприємства на обраному сегменті)</u>	<p>Побудова своєї діяльності на аналізі потреб конкретних споживачів у сегменті для досягнення вищого рівня обслуговування, ніж у ваших конкурентів. Два способи отримати перевагу: зосередитися на вартості або зосередитися на диференціації.</p>	<p>Вартість роботи з вузькою цільовою аудиторією вища, ніж у компанії, яка обслуговує всю галузь, тому рівень цін може переважити ефект фокусування:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зменшити різницю в попиті на конкретну продукцію між цільовими сегментами і ринком в цілому; - Конкуренти знаходять більш вузьку групу споживачів (сегменти) в цільовому сегменті, обраному компанією.

Створено автором на основі: [13, с. 93]

Корпоративна стратегія має ієрархію. Економісти в країні та за кордоном поділяють стратегію багатопрофільних підприємств на чотири рівні. Найвищим рівнем в ієрархії є корпоративна стратегія, яка визначає загальний напрямок бізнесу: зростання, стабільність або спад. Другий рівень включає конкурентну (бізнес, ділову) стратегію, яка є підпорядкованою корпоративній стратегії та вказує шляхи досягнення обраного напрямку в межах кожної стратегічної бізнес-одиниці. Функціональна стратегія посідає

третю позицію в ієрархії, конкретизуючи та демонструючи функціональне обслуговування бізнес-конкурентної стратегії економіки. Розробити функціональні стратегії для кожного функціонального напрямку: виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, управління персоналом тощо. Найнижчий четвертий рівень включає операційну стратегію, стратегію сектору корпоративної структури [26].

Між різними рівнями існує тісний взаємозв'язок: кожен вищий рівень формує стратегічне середовище для нижчого рівня і певним чином його обмежує, і навпаки, кожен нижчий рівень істотно впливає на формування вищого рівня. Тому, враховуючи, що поточна економічна ситуація характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, суть концепції розвитку бізнесу полягає в проведенні детального стратегічного аналізу шляхом використання переваг непередбачуваних змін у навколишньому середовищі та виробництва схвалених споживачами продуктів шляхом своєчасного реагування та швидка адаптація та формулювання стратегічних планів [14, с. 76].

Стратегічний розвиток підприємства – це процес формування та реалізації довгострокових цілей та напрямків розвитку з метою забезпечення стійкого конкурентного переваги на ринку. Цей процес охоплює багато аспектів, що вимагають комплексного підходу та уваги з боку керівництва та усіх рівнів управління.

Першим аспектом є аналіз зовнішнього середовища. Це включає дослідження ринкових тенденцій, конкурентної ситуації, законодавства та економічних умов. Розуміння цих факторів дозволяє підприємству адаптуватися до змін та визначати можливості для розвитку [27].

Другим важливим аспектом є визначення стратегічних цілей і завдань. Підприємство повинно чітко визначити, що саме воно хоче досягти в довгостроковій перспективі, і розробити план дій для досягнення цих цілей.

Третім аспектом є внутрішній аналіз підприємства. Це включає в себе оцінку ресурсів, потужностей, слабкі сторони та можливості для покращення внутрішніх процесів.

Четвертим аспектом є розробка та реалізація стратегій. На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство розробляє стратегію, яка відповідає його цілям та можливостям. Після цього відбувається реалізація цієї стратегії через планування, виконання та контроль.

П'ятим аспектом є постійне вдосконалення та контроль. Стратегічний розвиток підприємства – це постійний процес, який вимагає постійного моніторингу, оцінки результатів та коригування стратегій залежно від змін в середовищі та досягнених результатів [28].

Узагальнюючи, стратегічний розвиток підприємства – це складний та багатовимірний процес, який вимагає врахування багатьох аспектів. Ефективне управління стратегічним розвитком дозволяє підприємству забезпечити свою конкурентоспроможність та стабільність у довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим аспектом є проактивний підхід до стратегічного розвитку. Підприємство повинно вміти адаптуватися до змін на ринку та швидко реагувати на нові можливості і виклики. Це означає постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, активний пошук нових ідей та ініціатив, а також готовність до інновацій та експериментів.

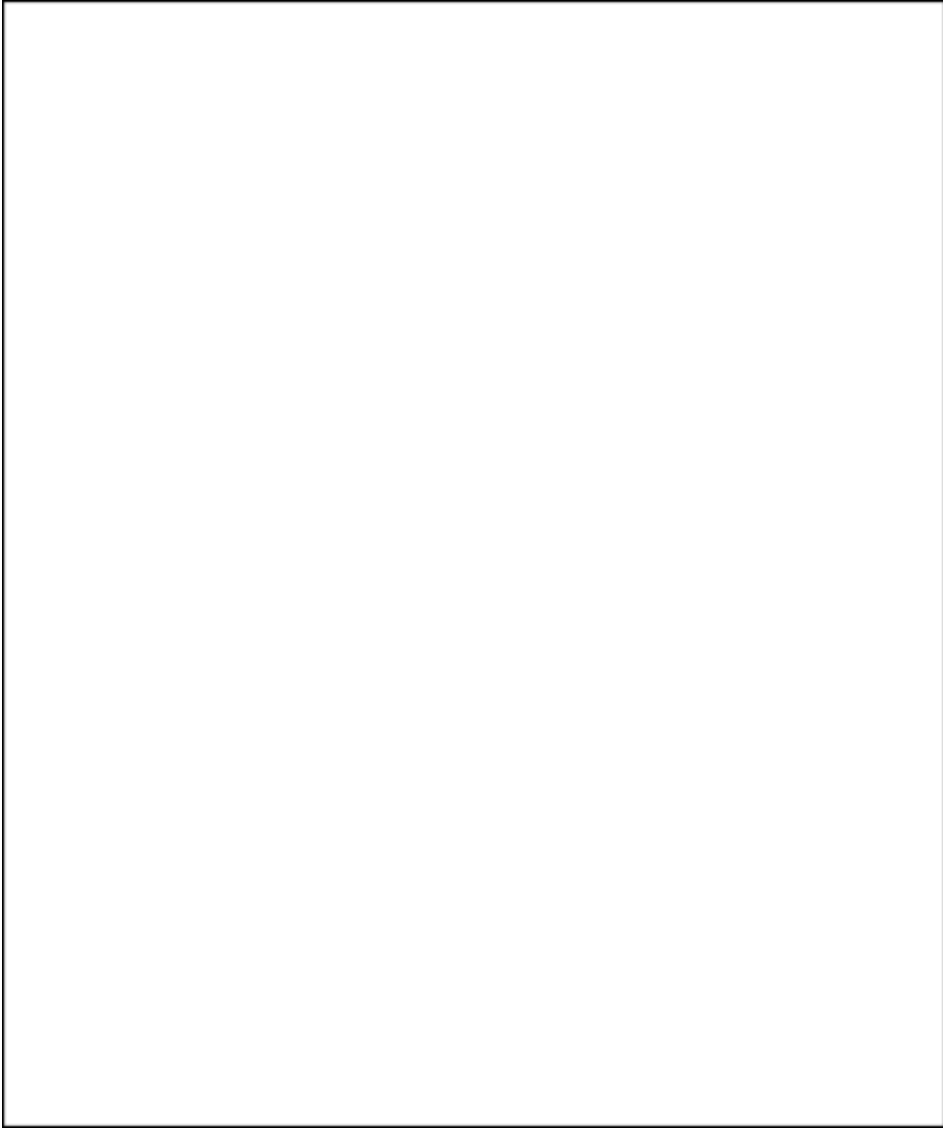
Також важливим є розвиток та підтримка корпоративної культури, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Спільні цінності, цілі та

підходи до роботи забезпечують єдність та спрямованість колективу, що є важливим фактором успішного впровадження стратегій розвитку.

Не менш важливим аспектом є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Людський капітал визначає можливості та перспективи розвитку будь-якого підприємства. Інвестування в навчання та розвиток співробітників, створення системи мотивації та стимулювання, а також підтримка командної роботи є важливими складовими успішного стратегічного розвитку [29].

У діяльності компанії можна виділити декілька найважливіших об'єктів управління, від стану яких значною мірою залежать фінансові результати та можливості стратегічного розвитку.

Для підприємств, що працюють у конкурентному середовищі, конкурентна перевага може базуватися на економіці, технології, організації, інноваціях та інформації, які складають систему стратегічного розвитку підприємства (рис. 1.3).



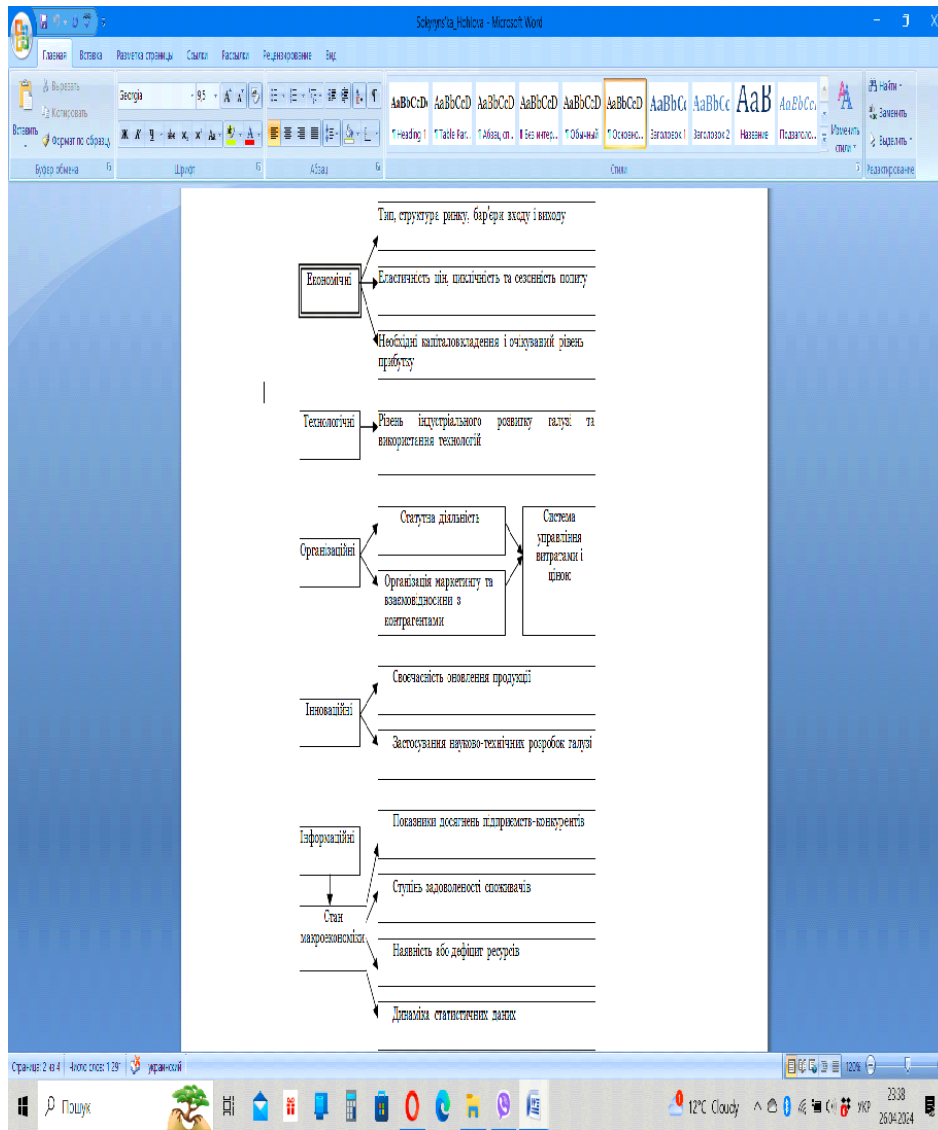


Рис. 1.3 - Аспекти стратегічного розвитку підприємства

Джерело: [27]

Розглянемо більш детально аспекти, що визначають стратегічний напрямок діяльності компанії.

Економічний аспект. Оцінка типу та структури ринку, врахування бар'єрів входу та виходу з ринку, визначення розміру та можливостей зростання сегмента, передбачуваність ринку, цінова еластичність, циклічність та сезонність попиту – врахування всіх цих факторів може допомогти

зміцнити це прояснює позицію компанії та забезпечує перспективи розвитку. Як відомо, будь-яка підприємницька діяльність спрямована на отримання прибутку. Прибутки вітчизняних підприємств визначаються масштабами і характером виробництва. Економічна зручність і необхідні капіталовкладення для виробництва того чи іншого продукту визначаються його рентабельністю і визначаються системою економічних показників і забезпечують досягнення підприємством певного соціально-економічного розвитку [27].

Технологічні. Рівень промислового розвитку галузі та використання сучасних технологій зумовлюють відповідність продукції компанії певним стандартам, що, у свою чергу, сприяє підвищенню її конкурентних переваг у сучасних умовах ведення бізнесу [27].

Організаційні аспекти. Основні цілі підприємства та засоби їх досягнення зазначаються в його статуті, тому рекомендується забезпечити можливість диверсифікації виробництва, орієнтованого на випуск рентабельних видів продукції, та визначити межі господарської самостійності. У сучасних умовах функціонування маркетингова стратегія є однією з визначальних стратегій діяльності та розвитку кожного підприємства. Вона забезпечує ринкову орієнтацію підприємства; визначає характеристики товару; ринковий попит відіграє вирішальну роль у формуванні корпоративних маркетингових стратегій [28].

Відповідна організація маркетингу, стабільність, надійність контрагентів, своєчасність їхніх розрахунків з підприємством також є запорукою стабільного стратегічного розвитку підприємства.

Інноваційні аспекти. Своєчасність оновлення продукції, організація її життєвого циклу та застосування науково-технічних розробок у галузі сприятимуть зміцненню стратегічних позицій підприємств у відповідних сегментах ринку. Створення нових продуктів, завоювання нових або зміна

існуючих ринків збуту, підвищення технологічного рівня виробництва – все це вимагає затрат відповідних ресурсів. Обираючи той чи інший напрямок дій щодо довгострокового залучення ресурсів у виробництво, керівництво підприємства має розуміти, скільки коштуватиме цей варіант і як можливі зміни зовнішнього середовища вплинуть на перспективи його розвитку [27].

Інформаційні аспекти. Для успішної розробки стратегії підприємства повинні використовувати зворотний зв'язок, тобто інформацію про неконтрольоване зовнішнє середовище, показники ефективності конкуруючих фірм, задоволеність споживачів, галузеві тенденції, нормативну та законодавчу базу країни, наявність або дефіцит ресурсів означає величезні обсяги інформації, статистика динаміки продажів і прибутку тощо. [2, с.167].

Узагальнюючи, стратегічний розвиток підприємства – це складний та багатогранний процес, що вимагає врахування різних аспектів та управлінських підходів. Ефективне впровадження стратегій розвитку дозволяє підприємству зберегти свою конкурентоспроможність та зайняти стійку позицію на ринку у майбутньому.

1.3 Вибір напрямів та сценаріїв загальногосподарської стратегії розвитку підприємства

Загальногосподарська стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом управління, спрямованим на досягнення мети та визначення шляхів досягнення конкурентної переваги та сталого розвитку. Це комплексний підхід до визначення цілей, напрямків діяльності та стратегічних пріоритетів підприємства, який базується на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними елементами загальногосподарської стратегії розвитку підприємства є (табл. 1.5.)

Таблиця 1.5. Основні елементи загальногосподарської стратегії розвитку підприємства

Основні елементи	Характеристика
Аналіз зовнішнього середовища.	Це включає дослідження ринку, конкурентів, законодавства, технологічного прогресу та інших факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Аналіз дозволяє визначити можливості та загрози для розвитку бізнесу.
Аналіз внутрішнього середовища.	Це включає оцінку ресурсів, потенціалу, переваг та слабкостей підприємства. Внутрішній аналіз допомагає виявити потенційні можливості для вдосконалення та розвитку.
Визначення стратегічних цілей.	На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища встановлюються стратегічні цілі підприємства. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими.
Вибір стратегічних напрямків.	На основі стратегічних цілей визначаються стратегічні напрямки розвитку, які включають в себе такі аспекти, як розширення ринків, розробка нових продуктів, вдосконалення процесів виробництва та управління, розвиток інновацій тощо.
Розробка планів дій.	На останньому етапі формулюються конкретні плани дій для досягнення стратегічних цілей та реалізації стратегічних напрямків. Ці плани можуть включати в себе розподіл ресурсів, встановлення показників ефективності, визначення відповідальності тощо.

Джерело: складено автором на основі [5, 7]

Загальногосподарська стратегія розвитку підприємства дозволяє забезпечити цілісний підхід до управління, зосереджений на досягненні довгострокових стратегічних цілей та забезпеченні конкурентоспроможності і сталого розвитку.

Щоб більш детально розглянути аспекти загальногосподарської стратегії розвитку підприємства, важливо розглянути кілька ключових пунктів.

Стратегічне планування. Це процес визначення мети підприємства та вибору шляхів для досягнення цієї мети. Стратегічне планування включає в

себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегічних цілей і вибір стратегій розвитку.

Формулювання стратегічних цілей. Стратегічні цілі повинні бути чітко визначені, вимірюваними та досяжними. Вони повинні відображати довгострокові плани та визначати основні напрямки розвитку підприємства. Реалізація стратегій: Після формулювання стратегічних цілей необхідно розробити план дій для їх виконання. Цей план повинен включати в себе розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб і встановлення контрольних точок [29].

Моніторинг і оцінка. Підприємство повинно постійно відстежувати виконання стратегічних цілей і аналізувати результати своєї діяльності. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію, якщо це необхідно [29].

Адаптація до змін. Світ навколо нас постійно змінюється, тому важливо мати гнучку стратегію, яка може адаптуватися до нових умов і викликів. Підприємство повинно бути готовим до змін у своєму стратегічному напрямку та швидко реагувати на нові можливості і загрози.

Отже, загальногосподарська стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом для досягнення успіху та сталого розвитку. Вона дозволяє підприємству чітко визначити свої цілі та стратегічні напрямки, а також визначити кроки для їх втілення. Крім того, стратегія допомагає підприємству адаптуватися до змін у світі бізнесу та забезпечує йому конкурентні переваги.

Стратегічний підхід використовується не тільки в управлінні бізнес-діяльністю, а й в управлінні розвитком бізнесу. Щоб зберегти або підвищити конкурентоспроможність компанії, стратегія розвитку повинна бути спрямована або на посилення переваг підприємства, або на усунення

недоліків підприємства. З точки зору ринкового позиціонування зусилля компанії можуть бути спрямовані на диверсифікацію або концентрацію, а об'єктами диверсифікації можуть бути географічні ринки та сегменти споживачів. Обидва варіанти: диверсифікація і концентрація є доцільними і доречними за певних умов [15, с.107].

Вибір характеристик стратегії розвитку підприємства визначається певними факторами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Чинники вибору характеристик моделі стратегії розвитку підприємства

<u>Характеристика</u>	<u>Чинники</u>
<u>Посилення сильних сторін / нейтралізація слабких сторін</u>	Рівень стійкості діяльності компанії, наявність ключових можливостей, які не підлягають тиражуванню, позитивність зовнішнього середовища, етапи життєвого циклу.
<u>Диверсифікація / концентрація</u>	Агресивність зовнішнього середовища, доступність ресурсів, оволодіння ринком, етапи життєвого циклу, унікальність товару, можливості отримання конкурентної переваги в обраних вузьких сегментах ринку.
<u>Потенціалізація / реалізація</u>	Сприятлива ринкова кон'юнктура, ступінь розвитку підприємства, стадія життєвого циклу, агресивність зовнішнього середовища.

Створено на основі: [17, с. 98]

Високий рівень стійкості підприємницької діяльності сприяє зміцненню його сильних сторін, а низький — відсіяти слабкі сторони. Якщо бізнес має критично важливий потенціал, найкраще розвивати та підтримувати цей потенціал, тобто зміцнювати сильні сторони. Якщо бізнес не має критичних невідтворюваних можливостей, то він повинен усунути слабкі сторони, а потім – розвивати сильні.

Під час вибору стратегії розвитку організації можуть виникнути ситуації, на які впливає багато факторів, які суперечать вибору характеристик стратегії розвитку організації. Для прикладу, ситуація на ринку покращується, а зовнішнє середовище стає менш позитивним. Вплив цих

факторів визначає напрямок стратегії розвитку на використання потенціалу підприємства (реалізація). Проте здатність компанії до розвитку низька, і вона знаходиться на стадії зростання. Вплив цих факторів визначає напрямок стратегії розвитку підприємства на накопичення потенціалу підприємства (потенціалізацію). У цьому випадку необхідно здійснити аналіз сценаріїв та вибір форми виходячи з особливостей стратегії розвитку компанії [16, с. 87].

З наукової точки зору, з ціллю визначення чинників, котрі оптимізують діяльність компанії, було проведено багато досліджень, що були спрямовані на кількісний аналіз, зокрема проект PIMS (вплив маркетингових стратегій на прибуток), спрямований на виявлення взаємозв'язків, характеристик впровадження заходів з управління організаційною діяльністю та створення моделі причин для успішної кампанії. Аналітичні інструменти включають добре відому матрицю «зростання/частки ринку» Boston Consulting Group, інструмент McKinsey — матрицю «Стратегічного бізнес-планування» та інші інструменти, такі як матриця життєвого циклу ADL, матриця відомчого планування Ларанжа [30].

Ще один напрямок досліджень оптимізації корпоративної діяльності присвячений визначенню загальних понять та правил. М. Портер пропонує три типи стратегій для покращення конкурентної позиції компанії: лідерство за витратами, диференціація та концентрація — і демонструє, що якщо компанія прагне отримати конкурентну перевагу, вона повинна вибирати між цими стратегіями, що означає, що вона володіє або встановлює нижчу ціну, ніж у конкурентів, або диверсифікувати свою продукцію так, щоб вона сприймалася як краща за продукцію конкурентів.

Стратегія концентрації М. Портера означає, що компанія повинна зосередитися на конкретному споживчому сегменті, товарному асортименті

або конкретному географічному ринку. Хоча останні дослідження обговорювали взаємну винятковість вищезазначених стратегій, наведена вище класифікація типів стратегій лежить в основі великої кількості досліджень у галузі нових стратегій [17, с. 37].

М. Портер розробив свою концепцію аналізу галузі, запропонувавши п'ять сил конкуренції, що визначають привабливість галузі, а точніше:

- вхідні бар'єри для входження в галузь нових конкурентів;
- загроза товарів-замінників;
- вплив покупців, які відстоюють власні інтереси;
- вплив постачальників для захисту власних інтересів;
- конкуренція серед існуючих конкурентів у галузі [31].

Великі підприємства можуть продемонструвати високий ступінь готовності до стратегічних змін, що пов'язано з формуванням стратегічного мислення у управлінського персоналу. Особливо це стосується керівників вищої та середньої ланки. Малі підприємства часто не надають значення стратегічному управлінню, не формують стратегічних планів, крім того, цикл планування є відносно приблизним показником, оскільки великі компанії вважають, що короткостроковий цикл планування можна вважати довгостроковим. для підприємства малого бізнесу [18, с. 128].

Американські дослідники У. Кінг і Д. Клеланд визначили, що багато програм, прийнятих одним бізнесом, можуть не підходити для іншого. Тому під стратегічним мисленням можна розуміти довгострокову перспективу та координацію виробничої діяльності з метою отримання переваги в майбутньому. Основними характеристиками стратегічного мислення можуть бути:

- здатність своєчасно реагувати на зміни та забезпечувати їх відповідними заходами організаційного, виробничого чи управлінського характеру;
- сприяти розвитку в напрямку обраного стратегічного напрямку діючого підприємства;
- розвивати творчі підходи до вирішення проблем компанії;
- створення альтернативних варіантів розвитку бізнесу;
- сприяти розвитку здатності менеджерів узагальнювати різні точки зору при визначенні напрямку компанії [32].

Тому стратегічне управління забезпечує організації спрямованість, визначеність сценаріїв і напрямок розвитку бізнесу. Розвиток за своєю суттю є еволюційним у бізнесі, який не має операційної стратегії або чітко визначеної операційної стратегії. Зростання є революційним у компанії, яка працює відповідно до стратегічного плану. Виживання та розвиток підприємства в сучасних умовах вимагає чіткої стратегії розвитку. Вибір визначальної стратегічної моделі розвитку бізнесу має враховувати етапи його життєвого циклу.

Тож, можна зробити висновок, що в сучасних умовах все більшу роль відіграють дослідження та розробка моделей розвитку бізнесу. Розвиток підприємства – це процес безперервного накопичення та змін у соціально-економічній системі підприємства, а його метою є перехід до нового якісного та кількісного стану з часом під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Регулятивні норми, видані на національному та регіональному рівнях, є важливим фактором, що впливає на стратегію компанії. Стратегія корпоративного розвитку компанії повинна

враховувати зовнішнє середовище та особливості організації власної діяльності [19, с. 98].

Загальногосподарська стратегія розвитку підприємства визначається напрямками, що обираються для досягнення стратегічних цілей та сценаріями, які відображають можливі шляхи реалізації цих напрямків. Вибір напрямків та сценаріїв є критичним етапом в стратегічному плануванні підприємства, оскільки від цього залежить успішність його діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

Вибір напрямку стратегії: Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: Першим кроком у виборі напрямку стратегії є аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Це включає в себе оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз на ринку.

Формулювання стратегічних цілей: На основі результатів аналізу визначаються стратегічні цілі підприємства. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими (SMART-критерії).

Вибір стратегічних напрямків: Після визначення стратегічних цілей підприємство обирає стратегічні напрямки, які будуть спрямовані на досягнення цих цілей. Це може бути розвиток нових продуктів, розширення географічного присутності, вдосконалення виробничих процесів тощо.

Вибір сценаріїв реалізації стратегії:

Альтернативні сценарії: Підприємство розглядає різні альтернативні сценарії для реалізації обраних стратегічних напрямків. Це може бути різна комбінація стратегій, таких як консолідація, диверсифікація, розвиток нових ринків тощо.

Оцінка ризиків: Кожен сценарій повинен бути оцінений з точки зору можливих ризиків та можливостей. Підприємство повинно проаналізувати можливі негативні наслідки кожного сценарію і визначити стратегії мінімізації ризиків.

Вибір оптимального сценарію: На основі оцінки ризиків та можливостей підприємство вибирає оптимальний сценарій для реалізації своєї стратегії. Вибір напрямків та сценаріїв загальногосподарської стратегії розвитку підприємства є складним процесом, що вимагає аналізу великої кількості інформації та прийняття важливих управлінських рішень. Однак правильно обрані напрямки та сценарії можуть значно збільшити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Вибір оптимального напрямку та сценарію для розвитку підприємства вимагає глибокого розуміння його поточного стану, а також здатності передбачити майбутні тенденції на ринку та в галузі. Постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз конкурентів, оцінка власних ресурсів та потенціалу - це лише деякі з інструментів, які можуть допомогти у правильному виборі стратегії розвитку [33].

Одним із ключових етапів в управлінні стратегічним розвитком є визначення цілей та завдань, які має вирішити підприємство. Це може бути збільшення частки ринку, підвищення рентабельності, розширення асортименту продукції чи послуг, покращення якості обслуговування тощо.

Важливо, щоб ці цілі були зрозумілими, вимірюваними та реалістичними. Підприємство повинно також врахувати власні конкурентні переваги та недоліки, а також можливості та загрози, що виникають в окремих сегментах ринку. Це допоможе зрозуміти, в яких напрямках можливо досягти найбільшого успіху, а також які ризики можуть виникнути в процесі реалізації стратегії.

Успішна стратегія розвитку також включає в себе вибір оптимального сценарію та шляху досягнення поставлених цілей. Це може бути здійснення інвестицій в нові технології, розширення географічного присутності, підвищення якості продукції чи послуг, запуск нових маркетингових кампаній.

Таким чином, вибір напрямку та сценарію загальногосподарської стратегії розвитку підприємства - це важливий етап у стратегічному управлінні, що вимагає об'єктивного аналізу, глибокого розуміння поточного стану ринку та власних можливостей, а також здатності вірно прогнозувати майбутні тенденції.

Отже, успішна загальногосподарська стратегія передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства, включаючи його місію, цілі, ресурси, конкурентне середовище, технологічні можливості та ризики. Стратегія повинна бути орієнтована на досягнення довгострокових цілей та забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому.

Успішна стратегія розвитку передбачає виявлення та ефективне використання конкурентних переваг підприємства, що дозволяють йому відзначатися на ринку та забезпечувати стабільну позицію серед конкурентів.

Стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства, щоб забезпечити його успішне функціонування в умовах невизначеності та змін. Ефективна реалізація загальногосподарської стратегії потребує підтримки керівництва та активної участі всіх працівників підприємства. Тож, розробка та впровадження ефективної загальногосподарської стратегії є важливим кроком для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАГАЛЬНОГОСПОДАРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та його бізнес-процесів

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» — це єдина українська пивоварна компанія, одна з сорока найбільших пивоварень світу та один з лідерів на ринку пива України [38].

Місія компанії: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті» [38].

ПрАТ «Оболонь», зареєстроване 29.06.1993 року, розташовується за адресою: м. Київ, вул. Богатирська 3. Історія компанії веде свій початок із 1974 року, коли розпочалося будівництво Київського пивзаводу № 3 [38].

В даний час до складу компанії «Оболонь» входять: головний завод у Києві – ПАТ «Оболонь», найбільший пивоварний завод в Україні та дев'ять підприємств регіону країни: дві дочірні компанії – ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта» та ДП ПрАТ «Красилівське», з шістьма підприємствами 37 корпоративних прав – ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Бершадський завод», ПрАТ «Дятківці», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ

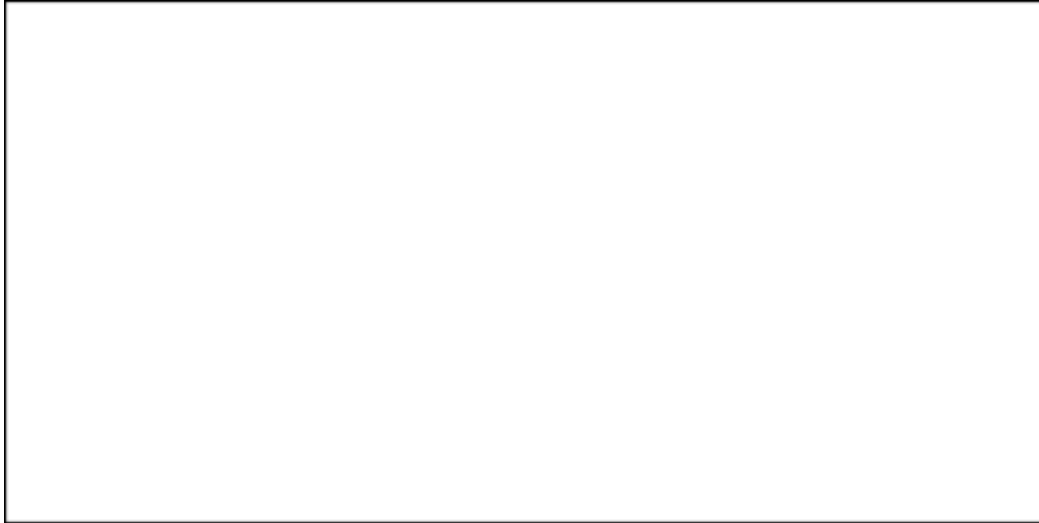
«Рокитнівський склозавод» та двома незалежними цехами - розташовані в Олександрії, Кіровоградські обласні заводи та фабрики в селі Чемерівці на Хмельницькій області [38].

Загалом на ПАТ «Оболонь» працює близько 7,5 тис. осіб. Залежно від виду економічної діяльності діяльність ПАТ «Оболонь» представлена основними видами продукції:

- Виробництво пива (КВЕД 11.05);
- Виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральної та іншої бутильованої води (КВЕД 11.07);
- Виробництво фруктових-овочевих соків (КВЕД 10.32) [38].

Структура виробничих потужностей та товарний портфель ПАТ «Оболонь» за видами продукції формувалася протягом багатьох років під впливом соціально-економічного розвитку України.

Скорочена структура продуктового портфеля на ПАТ «Оболонь» (рис. 2.1).



Скорочена структура продуктового портфеля на ПрАТ «Оболонь»

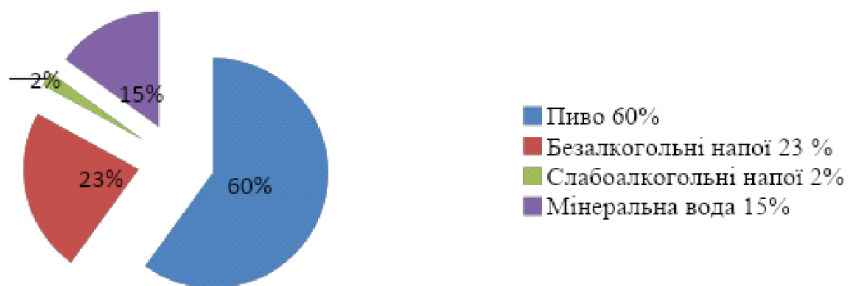


Рис. 2.1. Структура продуктового портфеля на ПрАТ «Оболонь»

У структурі товарного портфеля ПАТ «Оболонь» основну частку займає виробництво основного продукту – пива, на яке припадає 60% загального обсягу.

На сьогоднішній день компанія виробляє щонайменше 7 видів пива, а в портфоліо – 12 марок пива [38]:

- види пивної продукції «Оболонь» («Оболонь Нефільтроване», «Оболонь Світле», «Оболонь Безалкогольне», «Оболонь Трофейне», «Оболонь Солодове»);

- види пивних торгових марок: «hike» (hike alcohol-free, hike-chill, hike premium); «Beer Mix» («Beer Mix-Лимон», «Beer Mix-Вишня» «BeerMix-Гранат», «BeerMix-Кавун», «Beer Mix-Малина».); «Зіберт» («Zibert Weissbier», «Zibert Світле»); «Carling»; «Zlata Praha» («Zlata Praha Cerne», «Zlata Praha»); «Десант»; «Жигулівське»; «Hadrmix» («Hadrmix Lemon+Ginger», «Hadrmix Citrus»), «Pіwny kubek» ("Пивний куволь"); «Южанка»; «Охтирське» («Охтирське козацьке», «Рідний Шубін Світле», «Охтирське світле»)
- види пивних марок сидру, що виготовляються компанією: «Ciber» (Ciber, Ciber Журавлина, Ciber Квіти бузини.); «Sharm» (Sharm, Sharm Персик);

До 23% в структурі продуктового асортименту ПрАТ «Оболонь» відводиться на виробництво безалкогольної продукції:

«Живчик» (Живчик Лимон, Живчик Яблуко, Живчик Яблуко негазований, Живчик Вишня, Живчик Груша, Живчик Апельсин, Живчик Апельсин негазований), «Тархун», «Лимонад», «Ситро», «Оболонь зі смаком лайма», «Унік», «Кола Нова», «Квас Старокиївський» (Старокиївський, Старокиївський Старокиївський Темний, Білий) [38].

Питні й мінеральні води в структурі торгового асортименту ПрАТ «Оболонь» охоплюють близько 15% від загального обсягу:

«Оболонська» («Оболонська плюс лимон», «Оболонська з лимоном і апельсином», «Оболонська», «Оболонська слабогазована», «Оболонська-2», «Оболонська 2 негазована», «Прозора» («Прозора негазована», «Прозора сильногазована»), «Збручанська 77», «Аквабаланс», «Кремінка», «Охтирська» [38].

Різновиди слабоалкогольної продукції компанії ПрАТ «Оболонь» складають невелику частину – 2% від загального обсягу : «Бренді-кола», «Водка Лайм», «Джин-тонік», «Ром-кола», «Віскі Вишня», «Rіo» («Rіo Маргарита», «Rіo де Мохіто», «Rіo Піна Колада»).

Окрім продукції головного торгового асортименту ПрАТ «Оболонь» також відноситься виробництво супутнього продукту, скоріше всього різні типи снєків:

«Оболонські сухарики» («Оболонські зі смаком червоної ікри», «Оболонські зі смаком барбекю», «Оболонські зі смаком бекону», «Оболонські зі смаком холодцю та хрону»), «Bulba Grenki» («Bulba Grenki зі смаком бекону», «Bulba Grenki зі смаком холодцю з хроном», «Bulba Grenki зі смаком копчених ковбасок») [38].

На сьогоднішній день ПрАТ «Оболонь» забезпечує безпеку та відповідність асортименту свого продукту згідно з міжнародними стандартами. Виробництво продукції ПрАТ «Оболонь» відбувається згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці) [38].

ПрАТ «Оболонь» володіє: системою приготування Ziemann (Німеччина), яка варить 750 л сусла 12 разів на день, що забезпечує в 2 рази менше тепла; KHS фільтраційна установка (Німеччина), в тому числі 950 л пива на годину; найбільша лінія розливу в Україні: 110 тис. пляшок (0,5 л) на годину [38].

Компанія має 4 бізнес-процеси:

- Виробництво пива;
- Виробництво безалкогольних напоїв;

- Виробництво слабоалкогольних напоїв;
- Виробництво мінеральної води.

В таблиці 2.1 охарактеризовано бізнес-процес ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.1. Характеристика бізнес-процесів ПрАТ «Оболонь»

Бізнес	Вхідні потоки	Результат	Управлінська дія	Механізм
Бізнес 1. Виробництво пива	Ринковий попит, вартість сировини, конкуренція	Задоволена потреба: «Пиво» Асортимент продуктів: «Різновиди пива» Групи клієнтів: Фізичні особи, юридичні особи.	Чистий прибуток. Обсяги виробництва. Обсяги продаж. Чистий прибуток	Завод. Склад. Збут. Фірмові магазини. Доставка.
Бізнес 2. Виробництво безалкогольних напоїв		Задоволена потреба: «Безалкогольні напої» Група продуктів: «Асортимент безалкогольних напоїв» Група клієнтів: Фізичні особи, юридичні особи		
Бізнес 3. Виробництво слабоалкогольних напоїв		Задоволена потреба: «Слабоалкогольні напої» Група продуктів: «Асортимент слабоалкогольних напоїв» Група клієнтів: Фізичні особи, юридичні особи		
Бізнес 4. Виробництво мінеральної води.		Задоволена потреба: «Мінеральна вода» Група продуктів: «Асортимент мінеральних вод» Група клієнтів: Фізичні особи, юридичні особи		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз відповідності напрямків бізнесу та структурних елементів організаційної структури ПрАТ «Оболонь» зображено у табл. 2.2

Таблиця 2.2. Характеристика відповідності напрямків бізнесу та структурних елементів організаційної структури ПрАТ «Оболонь»

Підрозділ	Бізнес 1	Бізнес 2	Бізнес 3	Бізнес 4
Генеральний директор	+	+	+	+
Регіональний директор	+	+	+	+
Фінансовий директор	+	+	+	+
Директор з виробництва	+	+	+	+
Комерційний директор	-	-	-	-
Директор з персоналу	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основною проблемою досліджуваного підприємства є комерційна діяльність, тобто організація збуту, оскільки вона здійснюється так само, як і до війни, але з урахуванням вітчизняного та світового пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води, фінансових можливості та потреби споживачів.

У таблиці 2.3 наведено аналіз внутрішніх бізнес-процесів компанії.

Згідно з результатами дослідження, основні бізнес-процеси включають закупівлю сировини, виробництво (пиво, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої, мінеральну воду) та їх збут і просування, а також фінансове управління та фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.3. Внутрішні бізнес-процеси ПрАТ «Оболонь»

Внутрішній бізнес-процес	Вхідні потоки	Результат	Управлінська дія	Механізм
Бізнес-процес «Закупівлі»	Ринкові тенденції. Конкуренція.	Задоволена потреба: «Обсяг закупівель» Група продуктів: «Пиво», «Безалкогольні напої», «Слабоалкогольні напої», «Мінеральні води». Група клієнтів: «Зовнішні бізнес-одиниці»	Витрати виробництва. Обсяг виробництва. Обсяги реалізації. Прибуток.	Головний завод, дочірні підприємства, підприємства з корпоративним і правами

Бізнес-процес «Виробництво»	Задоволена потреба: «Пиво», «Безалкогольні напої», «Слабоалкогольні напої», «Мінеральні води». Група клієнтів: «Зовнішні бізнес-одиниці»	Рівень рентабельності. Фінансовий стан	Департамент закупівель
Бізнес-процес «Збут»	Задоволена потреба: «Обсяги реалізації продукції» Група продуктів: «Внутрішня та зовнішня звітність» Група клієнтів: «Зовнішні та внутрішні бізнес-одиниці»		Департамент маркетингу і збуту
Бізнес-процес «Просування»	Задоволена потреба: «Просування» Група продуктів: «Маркетинг» Група клієнтів: «Зовнішні бізнес-одиниці»		
Бізнес-процес «Фінанси»	Задоволена потреба: «Управлінська й бухгалтерська звітність» Група продуктів: «Внутрішня та зовнішня бухгалтерська звітність» Група клієнтів: «Зовнішні та внутрішні бізнес-одиниці»		Департамент фінансів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ключовими партнерами та видами діяльності ПрАТ «Оболонь» є такі (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 Ключові партнери та види діяльності ПрАТ «Оболонь»

<u>Ключові партнери:</u> <u>Постачальники.</u> <u>Продуктові супермаркети,</u> <u>магазини, заклади громадського харчування.</u>	<u>Ключові види діяльності:</u> <u>Удосконалення сервісу.</u> <u>Розширення асортименту.</u> <u>Розширення мережі збуту.</u>	<u>Ціннісна пропозиція:</u> <u>Зростання якості</u> <u>Характеристики:</u> <u>Торгові марки</u>	<u>Відносини з клієнтами:</u> <u>Співробітництво.</u> <u>Акції. Гнучка система знижок.</u> <u>Програми лояльності.</u>	<u>Сегменти користувачів:</u> <u>Фізичні особи,</u> <u>торговельні мережі, заклади громадського харчування</u> <u>Ринок:</u> <u>Внутрішній ринок.</u> <u>Світові ринки</u>
<u>Мотивація для партнерства:</u> <u>Зменшення витрат виробництва.</u> <u>Збільшення продаж.</u>	<u>Категорії:</u> <u>Виробництво.</u> <u>Продажі.</u> <u>Сервіс.</u>			

<u>Покращання фінансового стану</u>	<u>Ключові ресурси:</u> <u>Сировина.</u> <u>Канали збуту</u> <u>Типи ресурсів:</u> <u>Ціна. Якість.</u> <u>Асортимент.</u>		<u>Канали:</u> <u>нульовий рівень (фірмові магазини),</u> <u>перший рівень (торговельні мережі, заклади громадського харчування)</u> <u>Фази каналу:</u> <u>Сервіс. Мережа збуту</u>	
<u>Структура витрат:</u> Матеріали й сировина, витрати на збут <u>Бізнес більше залежить</u> від вартості сировини, маркетингових витрат <u>Характеристики:</u> Зменшення змінних витрат за рахунок зменшення вартості закупок		<u>Джерело доходів:</u> Гарний смак, доступна ціна <u>Типи:</u> Просування <u>Фіксована ціна:</u> Залежить від витрат на виробництво та маркетинг		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Метою ПрАТ «Оболонь» є задоволення бажання споживача отримати елітні натуральні напої за доступною ціною. Метою цієї діяльності є запровадження нових ринків збуту, збільшення отриманого доходу та повне задоволення потреб споживачів.

Зараз корпорація знаходиться на піку свого життєвого циклу. Темпи зростання продажів починають сповільнюватися, а прибуток уже максимізовано, тому спостерігається зменшення прибутку в результаті збільшення витрат, пов'язаних з маркетингом з метою підвищення конкурентоспроможності продукту.

Система управління формалізована і бюрократизована, а компанія приймає різні форми організації, щоб мати конкурентну перевагу на ринку. Процес прийняття рішень делегований.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» спрямована на задоволення потреб та очікувань споживачів. Завдяки цьому зберігає позиції на ринку пива та

безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні, зберігаючи акцент на якісній продукції, збереженні навколишнього середовища, безпечних і гідних умовах праці та професійному розвитку співробітників.

2.2 Оцінка основних фінансово-економічних показників підприємства

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 роки (табл. 2.5).

За даними 2020 року, ПрАТ «Оболонь» поки неприбуткова.

Чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» за підсумками 2022 року склав 5,5497 млрд гривень. Порівняно із загальним зростанням у 2021 році, основними факторами доходу в 2022 році є: дохід від пива зріс на 4,15%, дохід від безалкогольних напоїв зріс на 15,25%, а дохід від інших продажів зріс на 35,0%

Наприкінці 2022 року фінансові показники групи значно покращилися та досягнуто основних фінансових показників.

Таблиця 2.5 Головні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення 2021 до 2020, %	Відхилення 2022 до 2021, %
			2020	2021	2022		
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5078764.00	5466148.00	5549706.00	+7.6	+1.5
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4292370.00	4277833.00	4070109.00	-0.3	-4.9
3	Собівартість у відсотках до виручки	%	84.5	78.3	73.3	-7.4	-6.3
4	Валовий прибуток	тис. грн.	786394.00	1188315.00	1479597.00	+51.1	+24.5
45	Інші операційні доходи	тис. грн.	85301.00	50572.00	74094.00	-40.7	46.5

6	Адміністративні витрати	тис. грн.	303955.0 0	361150.0 0	337100.0 0	+18.8	-6.7
7	Витрати на збут	тис. грн.	675489.0 0	661989.0 0	719636.0 0	-2.0	8.7
8	Інші операційні витрати	тис. грн.	20451.00	20110.00	6593.00	-1.7	-67.2
9	Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	-128200. 00	219688.0 0	466312.0 0	-271.4	+112.3
10	Інші фінансові доходи	тис. грн.	4259.00	280.00	338280.0 0	-93.4	+120714.3
11	Інші доходи	тис. грн.	6725.00	-1418.00	15776.00	-121.1	-1212.6
12	Фінансові витрати	тис. грн.	275269.0 0	329215.0 0	255444.0 0	+19.6	-22.4
13	Інші витрати	тис. грн.	23505.00	216198.0 0	238394.0 0	+819.8	+10.3
14	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	-325802. 00	144591.0 0	324912.0 0	-144.4	+124.7
15	Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	-465420. 00	257633.0 0	338614.0 0	-155.4	+31.4

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

У таблиці 2.6 наведено інформацію, яка використовується для оцінки ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності корпорації.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - це сума короткострокової заборгованості, яку підприємство може погасити найближчим часом. На основі останніх даних за 2020-2022 рр. нижчі значення означають нижчу життєздатність.

Таблиця 2.6 Показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ПрАТ «Оболонь»

Показник	2020	2021	2022	Рекомендоване значення
Показники ліквідності				
Коеф-нт абсолютної ліквідності	0.01	0.01	0.01	0,15 – 0,2 і більше
Коеф-нт поточної ліквідності	0.13	0.15	0.22	1,5-2,5
Коеф-нт швидкої ліквідності	0.41	0.44	0.68	0,8-1 і вище
Показники фінансової стійкості				
Коеф-нт фінансової незалежності	0.34	0.40	4.56	більше 0,5

Коеф-нт фінансової залежності	2.93	2.51	0.22	не менше 0,5
Коеф-нт фінансової стабільності	0.52	0.66	0.83	не менше 0,8
Коеф-нт фінансового ризику	1.93	1.51	1.20	менше 1
Показники ділової активності				
Коеф-нт загальної оберненості капіталу	0.83	0.93	9.47	Зростання
Коеф-нт оборотності оборотних активів	4.59	4.70	3.69	Зростання
Коеф-нт оборотності дебіторської заборгованості	14.75	14.37	11.87	Зростання
Коеф-нт оборотності кредиторської заборгованості	1.26	1.55	1.73	Зростання
Коеф-нт оберненості власного капіталу	2.44	2.34	2.08	Зростання

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Рівень своєчасного погашення відображає очікувану платоспроможність компанії, якщо вона здійснює погашення одночасно зі своїми боржниками. Оцінки на 2020-2022 роки не знаходяться в оптимальному діапазоні, перераховані з таблиці. Охоплення значення 2,2 у 2020-2022 роках не відповідає нормам. Можна сказати, що на зростання цього показника у 2022 році впливає тенденція до зменшення поточних зобов'язань. Тому підприємство «Оболонь» не є ліквідним.

На основі комплексного аналізу індикаторів фінансової стійкості гнучкість фінансової стійкості компанії продовжувала зростати в 2021-2022 роках, що дозволило їй швидше реагувати на зміни ринкових умов у 2020 році. Показники ділової активності підприємства «Оболонь» відповідають рекомендованим значенням.

У зв'язку з інформацією за 2020 рік, яка свідчить про неуспішність діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь», доцільно обговорити оцінку ефективних показників ефективності підприємства на наступний фінансовий рік (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь»

Показники	2021	2022
Коеф-нт економічної рентабельності, %	4.7	6.1
Коеф-нт рентабельності капіталу, %	6.0	8.3
Коеф-нт фінансової рентабельності, %	4.4	57.8
Коеф-нт рентабельності реалізованої продукції, %	11.0	12.7

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність реалізованої продукції ПАТ «Оболонь» показує прибуток підприємства з кожної гривні реалізованої продукції. Показники рентабельності, розраховані за табл. 2.7 видно, що рентабельність продажів підприємства у 2022 році досить висока – 12,7%. Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» мають тенденцію до зростання.

Для аналізу плинності кадрів ПрАТ «Оболонь» по роках була створена табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Аналіз руху кадрів ПрАТ «Оболонь»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, 2022 до 2020	
				+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол..	2487	3460	2287	-200	-8.0
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..	1085	223	163	-922	-85.0
3. Вибуло працівників	112	1396	48	-64	-57.1
- з власного бажання	94	1358	10	-84	-89.4
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т. д.	18	38	38	+20	+111.1
4. Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	43.6	6.4	7.1	-36.5	-83.7
- з звільнення, %	4.5	40.3	2.1	-2.4	-53.4
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	3.8	39,2	1.6	-2.2	-57.2
6. Коефіцієнт загального обороту, %	48.1	46.8	9.2	-38.9	-80.8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як наслідок дослідження даних табл. 2.8 спостерігається зменшення чисельності працівників ПрАТ «Оболонь» за розглянутий період, що зумовлено збільшенням кількості вивільнених працівників у 2021 році.

Найбільша кількість прийомів у 2020 році. Частота звільнень зросла з 4,5% до 40,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком і знизилася до 2,1% у 2021 році. Подібне явище спостерігається і з частотою плинності, яка протягом 2021-го знизилася з 39,2% до 1,6%. Середня оборотність у 2020-2021 роках була високою (48,1% і 46,8% відповідно), а в 2022 році знизилася до 9,2%.

Показники руху робочої сили говорять про зростання довіри співробітників до компанії. Аналіз використання робочого часу працівників ПрАТ «Оболонь» у 2021-2022 роках представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 Аналіз використання робочого часу працівників ПрАТ
«Оболонь»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			+/-	%
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	5466148	5549706	+83558	+1.5
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	3460	2287	-1173	-33.9
в т. ч. робітників	2353	1305	-1048	-44.5
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	68,0	57,1	-10,9	-16.1
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	263	267	+4	+1.5
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	0	0.0
Загальна кількість відпрацьованого часу				
– за рік робітниками, людино-годин	4950712	2787480	-2163232	-43.7
– в т. ч. одним робітником, людино-годин	2104	2136	+32	+1.5
Середньорічний виробіток, тис. грн.				

– одного працюючого	1579.8	2426.6	+846.8	+53.6
– одного робітника	2323.1	4252.6	+1929.6	+83.1
Середньоденний виробіток робітника, грн.	8832.9	15927.5	+7094.6	+80.3
Середньогодинний виробіток робітника, грн.	1104.1	1990.9	+886.8	+80.3

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Зазначені в таблиці. 2.9 вказує на те, що чисельність працівників ПАТ «Оболонь» у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилася на 44,5%. Загальна кількість відпрацьованих годин за аналізований період зменшилася на 43,7%. Крім того, типовий річний дохід працівника збільшився на 83,1%.

2.3 Аналіз господарської стратегії розвитку підприємства

У ПрАТ «Оболонь» доцільно класифікувати три різні рівні управління щодо сталого розвитку.

1) Технічний рівень (є нижчим рівнем управління): менеджери безпосередньо спілкуються з фахівцями - виконавцями, беруть участь у вирішенні конкретних завдань.

2) Рівень управління (середній) - менеджери відповідають за хід кожного виробничого процесу в структурних підрозділах, які включають кілька структурних підрозділів. Керівники персоналу та допоміжних служб, управлінських структур, керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів.

3) Інституційний рівень (вищий) – адміністрація підприємства, яка бере участь у загальному стратегічному управлінні; питання стратегічного управління - управління фінансовими ресурсами, вибір ринків збуту, розвиток компанії, і на цьому рівні задіяно лише 3-7% від загальної кількості менеджерів. Вищий рівень управління має повний доступ до всієї інформації,

з цієї точки зору він формує та коригує стратегію сталого розвитку, розробляє першочергові стратегічні цілі та завдання, а потім передає відповідальність на середній рівень.

Менеджери середньої ланки сприяють контролю, координації та регулюванню діяльності нижчих керівників, створюються спеціальні підрозділи, які проводять стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, відстежують і контролюють ключові стратегічні показники розвитку, надають додаткову інформацію вищому керівництву. Однак ці обов'язки можна делегувати існуючим підрозділам без створення нових відділів, призначених для цієї мети.

На цьому рівні управління формується первинна, поточна інформація, яка потім важлива вищому керівництву для прийняття стратегічного рішення і для повного моніторингу реалізації прийнятої стратегії сталого розвитку. Однак керівники цієї ланки не мають повноважень для розробки стратегій щодо організації розробки стратегії, але вони можуть запропонувати вищому рівню пропозиції щодо уточнення існуючих завдань, які б призвели до стратегічної мети сталого розвитку підприємства.

Сьогодні підприємства, які виробляють напої та харчові продукти, мають пріоритет на підтримку стабільної якості. Тема підвищення якості продукції та раціонального використання сировини є невід'ємною частиною забезпечення довгострокового розвитку. Її вирішення вимагає цілеспрямованої, відданої та відповідальної поведінки всіх учасників компанії.

Однією з основних цілей діяльності «Оболоні» є забезпечення споживачів різноманітною високоякісною продукцією. Цей принцип передбачає, що на кожному підприємстві, де працюють люди, має бути впроваджена система управління якістю ДСТУ ISO 9001 та система

управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000. В основі цих систем лежить ідея аналізу ризиків безпеки та встановлення критичних контрольних точок (НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Points), що забезпечує найсуворіший контроль усіх етапів виробництва.

- Основним законодавством, яке регулює контроль якості продукції підприємства, є однойменне законодавство. Він передбачає єдину послідовність виробництва та контролю за продуктами.

Продукція «Оболонь» виробляється з високим ступенем контролю якості на всіх етапах виробництва, від отримання сировини до випуску для масового споживання. Контроль лабораторії за дослідженнями здійснюють хіміки та мікробіологи виробничої лабораторії. Суб'єкт господарювання здійснює такі види нагляду:

- вхідний контроль;
- контроль алергенів;
- санітарний контроль;
- сенсорний аналіз готової продукції;
- правила особистої гігієни і побуту співробітників;
- «простежуваність»;
- контроль з споживачами.

Збереження якості та безпеки продукції – головна турбота «Оболоні». Ініціативи компанії покликані підвищити ефективність готової продукції та сприяти довірі споживачів і розширенню ринків за рахунок підтримки високої якості та безпеки продукції.

Політика інтегрованої системи управління спрямована на підвищення корпоративного престижу, розширення поточного асортименту продукції, збільшення розміру компанії, зміцнення лідируючих позицій на існуючих ринках і створення позитивної репутації на нових ринках.

Основні вектори реалізації цілей і завдань у сфері інтегрованої системи менеджменту ПрАТ «Оболонь»:

- ефективне управління та постійне вдосконалення системи якості та безпеки відповідно до вимог міжнародних та національних стандартів;

- використання високоякісної сировини, що має високий потенціал для виробництва, залучення висококваліфікованих кадрів і спеціалістів, модернізація обладнання, удосконалення технологічних процесів, що спрямовано на збільшення різноманітності продукції, збільшення кількості варіантів і використання сучасних контейнерів.

- проводити дослідження, спрямовані на постійне вивчення потреб клієнтів.

- інноваційна діяльність: створення нових продуктів і модернізація існуючих лінійок.

- постійне навчання працівників, створення позитивного середовища та сприяння зацікавленості кожного працівника у покращенні якості виробництва, організація ініціатив для підвищення ефективності,

- зниження собівартості продукції за рахунок попередження неузгодженості, виявлення та контролю факторів ризику, усунення їх причин;

- збільшувати, покращувати та підтримувати комунікацію з постачальниками з метою забезпечення бажаної якості закупівель.

- раціональне використання ресурсів;

- забезпечувати працівникам підприємства безпечні та сприятливі умови праці, що відповідають їх соціально-матеріальним потребам.

Керівництво компанії несе відповідальність за вжиття необхідних заходів щодо реалізації політики ПАТ «Оболонь» щодо інтегрованих систем управління та дотримання цієї політики в усіх галузях структурного

управління. Безпека та якість продукту є першочерговою турботою для всіх співробітників у кожному відділі, від керівників до рядового складу.

Процедура турботи про сталий розвиток ПАТ «Оболонь» супроводжується великою кількістю інформації, повнота та якість якої має суттєвий вплив на досягнення поставлених цілей. Без необхідної інформації виконання плану може бути поставлене під загрозу.

ПАТ «Оболонь», внутрішнє середовище якого є висококомп'ютеризованим, внесло зміни в програмне забезпечення та впровадило нові технологічні продукти, які могли прямо чи опосередковано вплинути на якість послуг, що надаються, або збільшити дохід.

В інформаційних системах корпорації «Оболонь» використовуються такі основні компоненти:

1) SAP (HeiCORE Single Client — SAP) — основна інформаційна система корпорації. SAP складається з набору прикладних компонентів, які полегшують різні бізнес-процеси в компанії та поєднуються один з одним у режимі реального часу.

2) Lotus Notes — це програмна система, яка полегшує організацію передачі корпоративних файлів. Він призначений для обробки інформації та документів, включаючи різноманітні бази даних і знання, включаючи інфраструктуру для електронної пошти, обміну повідомленнями та спілкування.

3) Система HDS (E-travel and Expense Notes) — комп'ютеризована система обліку всіх складових ділових поїздок, а також створення та обробка попередніх звітів для співробітників компанії.

4) Система HDS (PoA) - система, що створює та підтверджує облікові дані.

5) Bar Code - система кодів, які призначені для автоматизації процесів виробництва, логістики та управління якістю продукції під час її відвантаження, а також обміну супровідними документами з SAP.

6) Рішення на основі Sharepoint: комунікаційні платформи на нових локаціях постачальників після затвердження нетрадиційних контрактів, додаткових угод і претензій.

ПрАТ «Оболонь» у своїй діяльності дотримується всіх законів і нормативних актів, що стосуються охорони навколишнього середовища, і виконує всі доручення та постанови уряду з даної тематики. Крім того, вжити всіх необхідних заходів для усунення або зменшення негативного впливу підприємства на навколишнє середовище. Сировина вирощується в екологічно чистих районах.

У виробництві продукції ПАТ «Оболонь» не використовуються консерванти та ГМО.

ПрАТ «Оболонь» завжди прагне йти в ногу з передовими технологіями та випускати продукцію найвищої якості. Очевидно, що кількість партнерів залежить від вендорів, з якими компанія щороку нарощує співпрацю.

Діяльність ПАТ «Оболонь» регулюється принципами корпоративного управління (Кодекс). Ці принципи сформульовані відповідно до чинного законодавства України та визначають характер і значення корпоративного управління та його вплив на успішні підприємства [32]. Система відносин корпоративного управління реалізується відповідно до Конституції України, Господарського законодавства України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», Союзного законодавства України. Текст Принципів корпоративного управління (Кодексу) ПрАТ «Оболонь», таких як «Акціонерне товариство», Статут, Внутрішнє положення товариства тощо, доступний за адресою <http://obolon.ua/ua/about/> [38]. У 2020

році ПАТ «Оболонь» залишалося великим гравцем у галузі, яка характеризується сезонними змінами, гострою конкуренцією та значним впливом на загальну економічну ситуацію в Україні та світі.

Протягом 2020 року керуюча компанія ПрАТ «Оболонь» проводила активну брендову політику, яка передбачала виведення на ринок нових преміальних брендів пива – Germanarich, низьковуглеводної мінеральної води ТМ «Оболонська», а також двох оригінальних нових смаків пива. Напій безалкогольний "Живчик". ПрАТ «Оболонь» наполегливо працює над розширенням мережі країн-експортерів, якщо у 2018 році це було 52 країни, то у 2020 році продукція групи компаній «Оболонь» експортувалася у понад 60 країн світу [32]. Досліджуваний суб'єкт господарювання впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, які покращують екологічність виробництва, значно зменшують шкідливі викиди в навколишнє середовище та сприяють економному використанню ресурсів.

На ПАТ «Оболонь» впроваджено та сертифіковано систему управління охороною праці OHSAS 18001:2007. Суб'єкти управління здійснюють перспективні плани контролю виробництва та підвищення якості продукції.

Стратегія ПАТ «Оболонь» як лідера ринку базується на наступних перевагах:

- Наявність розгалуженої мережі збуту та пропонування широкого асортименту продукції на складах компанії;
- Постійна орієнтація на інновації для забезпечення клієнтів найбільш перспективний і конкурентоспроможний вид продукції.

По відношенню до ринку суб'єкти господарювання реалізують стратегії зростання (збільшення частки ринку), поєднуючи стратегії інтегрованого та інтенсивного зростання [40].

Стратегія експорту ПРАТ «Оболонь» спрямована на встановлення довгострокових партнерських відносин з дистриб'юторами. Матрицю SWOT-аналізу ПРАТ «Оболонь» наведемо у таблиці 2.10. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення:

- 1) сильних (Strength) і слабких сторін (Weakness),
- 2) можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища підприємства,
- 3) Створити зв'язки між ними, які потім можна використовувати для формулювання стратегій організаційного розвитку та функціонування [45]. Опишемо сильні та слабкі сторони ПАТ «Оболонь» та об'єднаємо їх у матрицю внутрішньофірмових характеристик (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 Аналіз слабких і сильних сторін ПРАТ «Оболонь»

<u>Сфера діяльності</u>	<u>Сильні сторони (S)</u>	<u>Слабкі сторони (W)</u>
<u>Продукція, маркетинг, Бренди</u>	<u>Стабільна ринкова позиція; постійне дослідження та аналіз ринку, компанії та статусу основних конкурентів, споживчого попиту; розробка нових видів продукції; підтримка іміджу компанії, продукція експортується в 52 країни світу, зміцнюючи експортний статус.</u>	<u>- постійні атаки з боку основних конкурентів;</u> <u>- розробка нових сортів пива;</u> <u>- нестабільна якість продукції;</u>
<u>Інновації, виробництво</u>	Значні виробничі потужності (110 000 ліній розливу пива, новий ССТ); введені у виробництво нові розміри ПЕТ-пляшок 1,5 л, 2,4 л, 1,1 л, 1,5 л, встановлене обладнання для виробництва преформ 29 г, 37,5 г, 39,5 г, 43,5 г. обладнання для охолодження напоїв), встановити маніпулятор компанії «TAWI», оптимізована упаковка та рецептура, запуск нового «SKU» (Stock Keeping Unit)	<u>- Масштаби виробництва занадто великі, і може виникнути «хвороба великої компанії»;</u> <u>- Висока вартість основних засобів через їх унікальність;</u> <u>- Процес продажу товару не є ідеальним;</u>
<u>Фінанси</u>	<u>Зростання експорту, здатність знижувати витрати, покращена поточна 13-тижнева модель прогнозу валютного балансу, оптимізована. Класифікація платежів та посилене регулювання витрат.</u>	<u>- нестабільне фінансове становище;</u> <u>- низька рентабельність;</u>
<u>Управління та організація</u>	<u>Формування організаційної структури; високий рівень управління; ефективні</u>	<u>Структурні підрозділи не завжди добре керовані</u>

	<u>засоби контролю; креативні методи управління; здатність реалізовувати навички співробітників.</u>	
Персонал	<u>Високий рівень кваліфікації та підготовки, можливості розвитку кар'єри, досвід, корпоративна соціальна відповідальність, відносно дешеві робочі місця;</u>	<u>Відсутність влади Низька трудомісткість працівників підприємства, низька культура виробництва</u>

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з таблиці 2.10, ПАТ «Оболонь» має досить значні сильні сторони в усіх сферах діяльності, а також слабкі місця в маркетингу та виробництві. Ми опишемо зовнішні можливості ПАТ «Оболонь» та групуємо їх у матрицю можливостей та загроз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 Загальні зовнішні загрози та можливості для ПрАТ «Оболонь»

<u>Потенційні зовнішні можливості (О)</u>	<u>Потенційні зовнішні загрози (Т)</u>
<u>зростання попиту населення на пиво та безалкогольні напої; можливість використання нових технологій; розширити виробництво для задоволення попиту споживачів; рекламна підтримка (просування) нових брендів у місцях продажу; велика місткість ринку на суміжних територіях з цінковими нішами; компанія має вигідне географічне розташування; позитивний імідж бізнесу в регіоні; безкоштовні ресурси: середня менеджмент та виробничі сфери; розумне законодавство.</u>	<u>інфляція; зменшення доходів громадян; інтенсивна ринкова конкуренція; нестабільна якість продукції; конкуренти технологічно відстали; підвищити податок на додану вартість та акцизний податок; монополія постачальників; зміни потреб і смаків споживачів; повільне зростання ринку; негативне ставлення громадськості та керівництва до реклами пива та напоїв</u>

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Завершальним етапом SWOT-аналізу є створення альтернативної стратегії для ПрАТ «Оболонь», котру ми розглянемо в розділі 3.

ПрАТ «Оболонь» реалізує стратегію інтенсивного зростання за трьома напрямками (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Напрями стратегії інтенсивного росту ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» реалізує комплексну стратегію розвитку як по горизонталі, так і по вертикалі. Горизонтальна інтеграція має форму об'єднання різних галузей в одну сильну компанію, але при цьому зберігається їх спеціалізація. Тому філія «Красилівське» виробляє мінеральну воду та безалкогольні напої. Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання підприємств у ланцюжку «виробництво ресурсів – виробництво продукції – реалізація готової продукції», з одного боку, крім молокопереробних підприємств, підприємства також включають власні логістичні центри збуту, готову продукцію .

Як лідер ринку, ПрАТ «Оболонь» приймає стратегію захисту позицій, яка характеризується такими діями: Постійна активізація рекламних кампаній (використання відео-, аудіореклами, використання зовнішньої та прес-реклами); діяльність компанії базується на постійних дослідженнях та орієнтована на задоволення потреб споживачів (на підприємстві функціонує система менеджменту якості, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000 та підтверджена «сертифікатом відповідності»); активно веде інноваційну діяльність та залучає інвестиції в перспективні напрямки діяльності та виведення на ринок ексклюзивних видів молочної продукції, орієнтуючись на довгострокову стратегію подальшого розвитку, а не на тактичний напрямок отримання швидкого прибутку. Оцінка ефективності управління підприємством повинна базуватися на загальній оцінці ефективності кожного елемента, що становить загальну систему управління підприємством.

Стратегічне управління реалізується шляхом ділення організації на підрозділи й делегування повноважень. У ПрАТ «Оболонь» дані умови здійснюються в такий спосіб.

Таблиця 2.12 Графічна модель стратегічного планування у ПрАТ «Оболонь»

Етап	Назва	Характеристика
1	Інформаційне забезпечення	Перший етап стратегічного планування полягає в зборі, класифікації та підготовці до використання інформації для розробки стратегії. У ПрАТ «Оболонь» використовуються різні методи збору інформації. Вся інформація обробляється, аналізується, і відповідно до неї виробляється ефективна стратегія.
2	Установлення цілей та місії організації	ПрАТ «Оболонь» сформульовані місія і цілі, які обґрунтовують практичну доцільність існування організації і формулюють кінцевий стан, якого дане підприємство хоче досягти на певному часовому проміжку.
3	Вибір методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища	У ПрАТ «Оболонь» для аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища використовується SWOT-аналіз.
4	Вибір стратегії	ПрАТ «Оболонь» вибрало собі стратегію сталого розвитку та розширення своїх можливостей
5	Оцінка стратегії на предмет відповідності обраним цілям	ПрАТ «Оболонь» здійснює свою діяльність відповідно до своєї місії

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Структура персоналу має певну ієрархію. Кожен посадовий щабель даної системи виконує певні повноваження. Таким чином, здійснення функцій організації дозволяє досягти більш ефективної діяльності.

У ПрАТ «Оболонь» комунікація є одним з провідних інструментів реалізації стратегічного управління. Перш за все, він виражається в необхідній комунікації між працівниками різних станцій. Даний принцип проявляється в постійному діалозі типу «питання-відповідь» між співробітниками.

Також постійний обмін інформацією відбувається між менеджерами, між менеджерами й членами бригади, з приводу меж продажів на цей день, конкретної підказки в обслуговуванні та ін.

Стратегічне управління слід розглядати поряд зі стратегічним контролем. Стосовно стратегічного контролю, то ПрАТ «Оболонь» розроблено спеціальну оцінку показників зовнішнього середовища та системно визначає стратегічні параметри підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 Стратегічний контроль ПрАТ «Оболонь»

Контрольні критерії	Бальна оцінка ступеня досягненості критеріїв 0–10 балів
1. Стан зовнішнього середовища (середнє значення):	8
Конкурентне середовище:	
• частка ринку підприємства;	8
• рівень технологічності галузі;	8
• рівень інноваційності галузі.	6
Споживачі:	
• доступність споживачів;	8
• концентрація споживачів;	8
• величина сегмента.	8
Зовнішні партнери:	
• можливість впливу;	7
• зацікавленість.	7
Постачальники:	
• якість поставок;	9
• ціна.	7
2. Стратегічні параметри підприємства у сферах (сер.знач.):	8
• реалізація послуг;	7
• консультації споживачів;	8
• фінансів;	7

• трудових ресурсів;	7
• формування іміджу підприємства;	8
• екологічності;	8
• соціальної активності.	8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Шкала оцінки кожного критерію наступна:

1-2 – немає ознак за критерієм;

3-4 – низький ступінь досягненості;

5-6 – середній ступінь досягненості;

7-8 – високий ступінь досягненості;

9-10 – фактичні показники перевищують заплановані.

Також, менеджер ПрАТ «Оболонь» заповнює (поновлює) анкету для контролю тактичних і оперативних планів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 Форма для контролю процесу розробки та реалізації тактичних і оперативних планів ПрАТ «Оболонь»

Тактичні та оперативні плани підприємства	Ступінь реалізації планів, %	Бальна оцінка ступеня реалізації (0-5 балів)
План реалізації послуг	98	5
Фінансовий план	93	5
Маркетинговий план	92	5
План інвестицій	85	5
План інновацій	65	4
План логістичної діяльності	94	5
План ЗЕД	89	5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Шкала оцінки ступеня реалізації планів передбачає такі варіанти:

0 балів – план не реалізовано (0-10%); 1 бал – план виконано на 25%; 2 бали – план виконано на 50%; 3 бали – план виконано на 75%; 4 бали – план виконано на 100%; 5 балів – план перевиконано (понад 100%).

Отже, оцінка стратегічного управління засвідчила постійне вдосконалення даного аспекту діяльності ПрАТ «Оболонь», яка є чітко визначеною та регламентованою ділянкою роботи підприємства. Спільні методичні підходи до проведення стратегічного контролю існують за всіма функціональними напрямками діяльності підприємства. Удосконалення виробництва базується на інноваційній діяльності на кожному етапі циклу «наукового виробництва». Інновацією (нововведенням) вважається отримання інноваційної продукції (новини) в результаті науково-дослідної чи науково-дослідної роботи та впровадження її в господарську практику [5, с.112]. Іншим методом визначення стратегічної позиції компанії на ринку є матриця оцінки стратегічної позиції та дій (SPACE), яка використовується для визначення найбільш вигідної стратегічної позиції компанії та її різних сфер діяльності (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Графічне представлення матриці стратегічного положення

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При використанні даної матриці присвоюються відповідні цифрові значення кожному з факторів. Потім встановлюється середнє значення для кожної з чотирьох груп факторів, заносяться в матрицю SPACE і відзначаються на схемі.

Існує чотири стратегічних стани (агресивне, конкурентне, консервативне, оборонне), які є результатами цього аналізу. Отже проведемо аналіз конкурентного положення ПрАТ «Оболонь», та зробимо це графічно (табл.2.15– 2.17).

Таблиця 2.15 Фактори стабільності середовища (ES) ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Вага	Оцінка	Загально зважена оцінка
Технологічні зміни	0,2	2	0,4
Темпи інфляції	0,05	1	0,05
Мінливість попиту	0,15	4	0,6
Діапазон цін конкуруючих продуктів	0,15	5	0,75
Перешкоди для виходу на ринок	0,05	2	0,1
Тиск конкурентів	0,3	5	1,5
Цінова еластичність попиту	0,1	4	0,4
Разом	1,0	X	3,8

Джерело: складено автором

Таблиця 2.16 Фактори промислового потенціалу (IS) ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Вага	Оцінка	Загально зважена оцінка
Потенціал зростання	0,1	3	0,3
Потенціал прибутку	0,2	4	0,8
Фінансова стабільність	0,15	2	0,3
Рівень технології	0,15	3	0,45
Ступінь використання ресурсів	0,12	3	0,36
Капіталоінтенсивність	0,1	2	0,2
Легкість виходу на ринок	0,08	4	0,32
Продуктивність, використання потужностей	0,1	3	0,3
Разом	1,00	X	3,03

Джерело: складено автором

Таблиця 2.17 Фактори конкурентних переваг (СА) ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Вага	Оцінка	Загально зважена оцінка
Частка ринку	0,1	2	0,2
Якість продукції	0,2	5	1
Життєвий цикл продукту	0,1	3	0,3
Цикл заміни продукту	0,12	2	0,24
Лояльність покупців	0,18	4	0,72
Використання потужностей конкурентами	0,2	3	0,6
Вертикальна інтеграція	0,1	3	0,3

Разом	1,00	X	3,36
-------	------	---	------

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.18 Фактори фінансового потенціалу (FS) ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Вага	Оцінка	Загально зважена оцінка
Прибуток на вкладення	0,1	2	0,2
Фінансова залежність	0,2	4	0,8
Ліквідність	0,2	4	0,8
Необхідний / наявний капітал	0,3	3	0,9
Потік коштів	0,1	3	0,3
Легкість виходу з ринку	0,1	5	0,5
Ризик підприємства	1,00	X	3,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Після присвоєння цифрових значень по кожному з факторів, і визначення середньозваженого значення по кожній з чотирьох груп факторів, отримуємо наступні показники:

- фактори стабільності обстановки $ES = 3,8$;
- фактори промислового потенціалу $IS = 3,03$;
- фактори конкурентних переваг $CA = 3,36$;
- фактори фінансового потенціалу $FS = 3,5$.

Графічно це має вигляд (рис. 2.4):

Рис. 2.4. Графічне представлення стратегічного положення підприємства ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, як бачимо на рис. 2.4 загальний вектор розвитку ПрАТ «Оболонь» знаходиться в оборонному стратегічному положенні. Оборонний стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі і коли їй бракує конкурентоспроможності та фінансових коштів.

Роблячи висновок з вище наведеного, можемо сказати, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться в несприятливому стратегічному становищі, і спираючись на дані матриці SPACE, для подальшого нормального функціонування підприємству необхідно використовувати механізми, що допомагають утримувати позиції на ринку.

Зорієнтуватись у виборі стратегії розвитку дозволяє позиціонування компанії у стратегічному кубі (рис. 2.5), концепція якого об'єднує конкурентну і базову (ринкову) стратегії зі стратегією росту компанії.

Формування стратегії розвитку підприємства, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, базується не лише на розумінні сьогодення та минулого, а й на основі вивчення факторів невизначеності та врахування різноманітних ризиків, а також свідомого намагання будувати майбутнє. Це дозволить отримати прибуток від нових можливостей.

Рис. 2.5. Позичонування ПрАТ «Оболонь» у стратегічному кубі

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Планом підвищення конкурентоспроможності вважається комплекс робіт, спеціально організованих для вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, його реалізація обмежена в часі і пов'язана з питомими витратами фінансових і матеріальних ресурсів. і трудових ресурсів.

Динаміка показників інноваційно-інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.19

Таблиця 2.19 Динаміки показників інноваційно-інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Формула для розрахунку	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту + / -	
						2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Коефіцієнт інвестиційної активності	Інвестиції / загальні активи	0,00 3	0,01 3	0,01 0	0,007	-0,00 3	233,3	30,00
2	Частка нової техніки в загальній вартості машин та обладнання, %	Вартість нового обладн. / Загальна вартість	10	17	12	2	-5	20,00	41,68

		машин та обладн.							
3	Індекс рентабельності інвестицій, %	Вхідний грошовий потік в інтервалі часу / Капітальні затрати на реалізацію проекту	0,10	0,15	0,11	0,01	-0,04	10,00 0	36,67

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Одним із важливих викликів є збільшення собівартості реалізованої продукції. Зокрема, зростання цього показника може виникнути через збільшення обсягу реалізації, але також може вказувати на можливу неефективність виробничих процесів чи інші проблеми в ланцюзі постачання. Ще одним важливим аспектом є ефективність управління ресурсами та фінансами. Зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про раціоналізацію фінансових потоків, але потребує постійного контролю, особливо в умовах економічної нестабільності. Особливу увагу слід приділити питанням інновацій та технологічного розвитку. Сучасні ринкові тенденції вимагають постійного оновлення технологічної бази для забезпечення конкурентоспроможності.

Майбутнє ПрАТ «Оболонь» залежить від здатності не лише до вирішення поточних завдань, але і до визначення нових стратегічних напрямків у розвитку. Перш за все, позитивні фінансові показники свідчать про ефективність обраної стратегії в умовах змінного економічного середовища. Збільшення чистого доходу та валового прибутку підтверджує адаптабельність підприємства до змін та успішне використання можливостей

на ринку. Однак важливо враховувати виклики, які можуть виникнути у майбутньому. Збільшення собівартості реалізованої продукції та інші економічні виклики потребують уважного аналізу та ефективних стратегій для подолання. Управління ресурсами та фінансами виявляється успішним, але це вимагає постійного контролю та оптимізації для уникнення фінансових ризиків. Інновації та технологічний розвиток стають ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності у майбутньому. Система управління стратегічним потенціалом повинна бути орієнтованою на інновації та готовою до впровадження нових технологій. Узагальнюючи, система управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Оболонь» показує свою ефективність, але вимагає постійного вдосконалення та гнучкості для забезпечення стійкості та успішного розвитку в майбутньому.

ПрАТ «Оболонь» має ряд переваг, які сприяють довгостроковій життєздатності компанії. Цьому сприяє насамперед специфіка функціонування галузі та навіть накопичені знання про те, як функціонувати в Україні.

Крім того, особливості управління сталим розвитком ПрАТ «Оболонь» обґрунтовують необхідність розробки концепції сталого розвитку компанії, яка ґрунтується на узгодженні її стратегічних цілей з інтересами її турбулентного середовища функціонування.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЗАГАЛЬНОГОСПОДАРСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИКУ ПІДПРИЄМТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Основні напрями до стратегії розвитку підприємства

Незалежно від того, наскільки розвиненою є компанія, у ній все одно є місце для вдосконалення. Розглянемо основний напрямок розвитку ПрАТ «Оболонь». Основним напрямком вважається збільшення ринкової частки, що призведе до збільшення виручки від реалізації власної продукції та розширити підприємство споживачів і партнерів.

По-перше, слід зазначити, що будь-який захід зі збільшення частки ринку починається з удосконалення маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія складається з комплексу заходів щодо завоювання, придбання та розширення ринку [5, с. 93].

Розглянемо фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» (рис. 3.1).

Рисунок. 3.1. Фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Тому під час визначення стратегії й заходів щодо збільшення ринкової частки ПрАТ «Оболонь» варто оцінити стан підприємства на ринку. Це може допомогти переконатися в правильності обраної стратегії та виправити її на початковому етапі. Ще одним напрямком розширення ринку збуту є збільшення виробництва ПрАТ «Оболонь», можливості збільшення та комбінування зробленого замовлення на продукцію, залучення нових

споживачів, модернізація технології виробництва, організація найменування готової продукції. Проте в межах однієї організації метод оцінювання конкурентоспроможності товару може бути різною залежно від типу конкуренції підприємства. Тут пропонується використовувати більш складний і об'єктивний метод оцінки конкурентоспроможності продукції для продукції, що продається на ринку з монопольною конкуренцією, і більш простий метод для продукції, що продається в олігополістичному середовищі, що дозволить значно знизити всі види цієї вартості [6, с. 162].

У цьому випадку необхідно орієнтуватися на конкретні запити споживачів. Тому необхідно проаналізувати зміст кожного набору показників конкурентоспроможності: економічні, технологічні, психологічні, соціальні, екологічні та інші аспекти та визначити, які з них є пріоритетними для кожного продукту, що виробляється. При розрахунку рівня конкурентоспроможності потрібно визначити вплив цих показників.

Але на практиці жоден продукт не має повного набору споживчих властивостей, які можуть повністю задовольнити споживачів. Тому, розраховуючи конкурентоспроможність товару, слід більше уваги приділяти його споживчим перевагам і мінімізувати його недоліки. Підприємства повинні розглядати споживачів як покупців продуктів споживчих організацій. Останнім часом багато уваги приділяється аналізу впливу психологічного профілю осіб, які приймають рішення під час укладання договорів для поставки продукції.

Динамічний розвиток українського ринкового процесу значно підвищив роль наукового обґрунтування розвитку ПрАТ «Оболонь» і важливу роль у цьому процесі відіграє використання стратегічного планування. Основними питаннями побудови ефективної системи стратегічного планування ПрАТ «Оболонь» є:

1) зосередження на короткострокових результатах діяльності, нерозвиненість стратегічного менеджменту, відсутність постійного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;

2) фрагментарність і недостатня комплексність поточного плану, зниження рівня системної координації.

Необхідність стратегічного плану ПрАТ «Оболонь» зумовлена такими умовами:

1) заохочення керівництва бізнесу до перспективного мислення, що сприяє підвищенню ефективності управління стратегічним розвитком ПрАТ «Оболонь»;

2) забезпечення чіткішої координації організаційної діяльності, тим самим вдосконалюючи організаційно-економічні механізми діяльності;

3) встановлення показників подальшого контролю, які суттєво покращили основні показники фінансово-господарської діяльності в ПрАТ «Оболонь»;

4) підготувати організацію до ринкових змін, тим самим істотно знизивши ризик діяльності і даючи можливість розробити корпоративні стратегії розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх впливів [2, с.85].

Під час стратегічного планування відповідно до поставлених цілей визначається кількість і структура асортиментного плану продукції ПрАТ «Оболонь», а також ресурсна структура і кількість, необхідна для виробництва і реалізації продукту. Стратегічне управління безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства в так званій довгостроковій діяльності, оскільки потенційні зміни передбачають планування розміру, структури виробництва, виробничих потужностей, структури капіталу підприємства, а також організаційної структури, правової форма і система управління

підприємством в цілому. Основна мета стратегічного планування - це утворення потенціалу для виживання підприємства під час динамічних змін зовнішнього середовища. Завдяки такому плануванню ПрАТ «Оболонь» ставить перед собою довгострокові цілі та розробляє методи їх досягнення.

Важливою умовою ефективного планування ПрАТ «Оболонь» є довгостроковий прогноз основних економічних тенденцій та головних напрямків розвитку галузі, прогноз основних результатів фундаментальних науково-дослідних робіт, прогнозувати попит на продукцію підприємства, прогнозувати забезпеченість ресурсами, прогнозувати розвиток діяльності підприємства. Тому ефективне прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі ПрАТ «Оболонь» сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку його діяльності [10, с. 172].

Формування корпоративної стратегії розвитку визначає напрями поведінки ПрАТ «Оболонь» на ринку, враховує зовнішні умови зовнішнього середовища та можливий характер його змін, оцінює конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги компанії, формулює глобальну мету її діяльності. і цілі, які він ставить, щоб визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення заявлених цілей і забезпечити найбільш ефективне використання цих ресурсів.

З метою вдосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління та формування корпоративних стратегій розвитку ПрАТ «Оболонь» має включати такі основні компоненти:

1. Розуміння місії компанії, яка є глобальною метою діяльності компанії та визначає основний напрямок стратегічного розвитку компанії. Загальний період, в якому формується стратегія оцінки, її основною умовою є передбачуваність розвитку всієї економіки, включаючи кон'юнктуру споживчого ринку.

2. Визначити стан зовнішнього середовища та ступінь його впливу на господарську діяльність. Формувати ефективну форму взаємодії із зовнішнім середовищем і взаємовідносини у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінити слабкі й сильні боки діяльності компанії, які визначають вірогідність реалізації внутрішнього потенціалу організації, і поставити передусім за мету визначити рівень його конкурентоспроможності [11, с. 83]. Фундаментальна зміна бізнес-ситуації ПрАТ «Оболонь» вимагає формування нової парадигми управління. Основними принципами управління процесами є:

1) Клієнтоцентричний характер існування компанії в часі й просторі, так що центром ділової діяльності компанії є створення додаткової споживчої вартості;

2) Дотримуватися стратегічної формули компанії (цінностей, місії, цілей та засобів її досягнення);

3) Організаційна структура компанії на основі моделювання бізнес-процесів;

4) Відкритість і прозорість компанії для співробітників різних рівнів;

5) Створити систему стимулювання, засновану на принципах ефективності бізнес-процесів з точки зору внутрішніх та зовнішніх клієнтів.

Невід'ємна частина процесу розвитку ПрАТ «Оболонь» є актуальним на сьогодні – це бізнес-моделювання. Це пояснюється кількома причинами [12, с. 127].

По-перше, бізнес-моделі дають концепцію бізнес-логіки, розкривають ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків і дозволяють людям переосмислити методи та механізми організації бізнесу. У процесі формування бізнес-моделі фактично руйнується функціональна ідеологія: на перший план виходить ідея виробництва цінності замість продуктів, надання цінності замість продажу.

Цей принцип побудови бізнесу дозволяє абсолютно по-новому відповісти на питання про ефективність і результативність компанії.

По-друге, переосмислення менеджменту, власників і співробітників бізнес-логіки ПрАТ «Оболонь» створює потенціал розвитку, відкриває нові можливості для якісної зміни компанії, стає потужним рушієм інноваційної діяльності в різних сферах діяльності.

Третє, через формалізацію бізнес-моделі можуть усунути неузгодженості, властиві функціональним і матричним моделям організації бізнесу, оскільки процес моделювання дає можливість визначити пріоритети, усунути неузгодженості та оптимізувати зусилля компанії в основному напрямку створення вартості та прибутковості.

По-четверте, в стислій формі бізнес-модель відкриває всі багатогранні аспекти діяльності компанії, надаючи інформацію про принципи, механізми роботи та пріоритети розвитку компанії через щось просте та зрозуміле. Тому бізнес-модель підприємства можна розглядати як стратегічний актив компанії та надзвичайно ефективний засіб комунікації [13, с. 98].

Поглиблення ринкової трансформації висунуло перед ПрАТ «Оболонь» об'єктивні завдання підвищення конкурентоспроможності, формування стратегії розвитку, часту зміну концепцій розвитку. Конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», ефективність господарювання, повністю залежить від того, наскільки продукт відповідає вимогам ринку.

Для стійкого розвитку бізнесу ПрАТ «Оболонь» треба вирішити такі питання: сировинні проблеми можна суттєво зменшити, створивши інтегровану структуру, до якої входять виробники продуктів необхідних для виготовлення напоїв, їх переробники, транспортні компанії та трейдери, які працюватимуть на спільний результат і отримують справедливую оплату за свою працю;

Слід також зазначити, що, щоб не втратити покупців і зберегти свої позиції, ПрАТ «Оболонь» має враховувати наступне:

- 1) Цінова політика: обмежувати ціни на існуючі товари та виводити на ринок нові товари за доступними цінами;
- 2) Якість: підтримувати доступні ціни без шкоди для якості;
- 3) Швидке реагування: швидко реагувати на зміни потреб [41].

Тому стратегічне планування є важливою частиною економічної роботи в стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь», серії дій і рішень, спрямованих на формулювання стратегій, спрямованих на досягнення заявлених цілей організації.

Формування стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» є запорукою його успішної діяльності, що забезпечує ефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства. Отже, можна зробити висновок, що процес розвитку ПрАТ «Оболонь» є безперервним, адаптивним, творчим процесом прийняття стратегічних рішень і стратегічних змін в організації, включаючи планування, вибір стратегії. Контроль, реалізація, перегляд планів і стратегій також враховують зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації протягом деякого періоду, який дорівнює періоду реалізації стратегії.

3.2 Алгоритму стратегічного розвитку підприємства

Питання стратегічного розвитку стає ще більш актуальним у сучасних умовах, коли компанії змушені боротися за своїх споживачів, конкуруючи зі світовими лідерами у всіх сферах діяльності. Адже нова ера вимагає абсолютно нових стандартів організації та ведення успішного бізнесу.

Визначення найбільш перспективних напрямів діяльності з точки зору прибутковості, перспектив розвитку ринку та зростання вартості активів, визначення стратегічного напрямку розвитку бізнесу є складним.

Стратегічний розвиток підприємства може ґрунтуватися на системному підході розгляду організації як набору стратегічних бізнес-одиниць, які мають власні характеристики та потребують визначення спільного напрямку розвитку, який досягається через сфери діяльності. конкретне позиціонування зон бізнесу висвітлює елементи стратегічної важливості, які, ймовірно, будуть важливими для всіх стратегічних зон [19, с. 148].

У науковій літературі стратегічно важливими елементами найчастіше визначають: кількість конкурентів, для яких перетинаються всі частини стратегічних зон, відносну близькість стратегічних цілей розвитку даних зон, можливість єдиного стратегічного планування, спільні критичні фактори успіху, технологічні можливості тощо.

Використання такого підходу дає можливість підприємству з широким асортиментом продукції здійснювати ефективне стратегічне управління, збалансовувати ресурсні потужності (перерозподіляти грошові, матеріальні та сировинні потоки всередині підприємства та його структурних підрозділів) та забезпечувати оптимальне використання виробничих потужностей.

При визначенні стратегічного напрямку організаційного розвитку кожна стратегічна зона має власне позиціонування на місцевому ринку, яке визначається відносними характеристиками цього ринку:

- Перспективи зростання (етап розвитку попиту, місткість ринку, купівельна спроможність споживачів та можливі зміни, традиції споживання, бар'єри входу);

- Перспективи відносної ефективності (рівень та інтенсивність конкуренції, канали збуту продукції; рівень національного регулювання);
- Рівень нестабільності (економічної, політичної, соціальної, економічної) [42].

Тільки враховуючи всі ці характеристики, ми можемо чітко окреслити стратегічний напрямок розвитку кожної стратегічної зони та спрогнозувати можливі ризики. Для визначення стратегічного напрямку розвитку окремої стратегічної зони і зв'язку цього розвитку із загальним плануванням корпоративного стратегічного розвитку необхідний певний алгоритм, який можна побудувати наступним чином (рис. 3.2).

Рис. 3.2 - Алгоритм стратегічного розвитку підприємства

Джерело: складено автором

1. Оцінити поточну ситуацію компанії на ринку та визначте важливі стратегічні сфери діяльності.

Оцінка поточного стану підприємства базується на аналізі за допомогою двовимірної або тривимірної матриці, яка враховує швидкість розвитку галузі та різних сегментів ринку, місткість ринку, очікувану привабливість галузі, конкурентоспроможність тощо [20, с. 93].

Наведені вище моделі стратегічного аналізу мають свої переваги та недоліки, тому вибір інструментів стратегічного аналізу залежить від отримання інформації, обсягу інформації, розподілу часу на аналіз, професіоналізму виконавця та фінансових можливостей.

Для забезпечення більш коректних даних рекомендується провести стратегічний аналіз з використанням кількох моделей і порівняти отримані

результати для визначення найбільш достовірних ринкових характеристик для окремої стратегічної зони.

2. Оцінка привабливості стратегічної зони. Оцінка здійснюється з таких аспектів: привабливість, перспективи прибуткового розвитку, нестабільність ринкової ситуації та ведення бізнесу.

В основі звернення лежить експертний метод оцінки, оскільки ці характеристики індивідуального розвитку стратегічної зони неможливо оцінити на основі абсолютних показників. Незважаючи на складність використання методів експертного оцінювання (визначення кількості необхідних експертів, відбір експертів, визначення узгодженості їхніх думок, призначення оціночних показників за важливістю тощо), на сьогодні це один із найпотужніших інструментів стратегічного планування [43].

3. Привабливість стратегічної зони. Оцінити зміни розміру ринку, і на основі визначення привабливості сегментів ринку для підприємств сформувані шкалу інтенсивності змін ринкового середовища, визначити можливі зміни та їх вплив на розвиток стратегічної зони.

4. Перспективи розвитку прибутковості стратегічних напрямків. Оцінка зміни прибутковості є одним із напрямків, що визначає привабливість ринку для нових гравців, впливає на темпи змін у проміжних сегментах і формує інвестиційну привабливість галузі. нестабільність ринкової ситуації та розвиток бізнесу в основному залежить від факторів зовнішнього середовища, тому важко визначити її вплив на привабливість стратегічних регіонів.

5. Аудит поточних стратегій розвитку. Аудит дозволяє зрозуміти, чи є в організації чітка і зрозуміла стратегія, чи відповідає стратегія умовам зовнішнього середовища, чи здійсненна реалізація стратегії, чи відповідають дії організації існуючим викликам і т.д [44].

6. Визначення подальших заходів управління. Якщо стан організації відповідає стратегії розвитку, стратегія не коригувалась, і стратегія потребує перегляду при досягненні встановлених стратегічних цілей. Якщо стан організації не відповідає стратегії розвитку, то управлінські дії рекомендується спрямувати на [46]:

- 1) Коригувати існуючі стратегії розвитку для забезпечення реалізації цілей організації;
- 2) Накладати вето на прийняті стратегії, визначати нові стратегічні цілі та формулювати нові стратегії розвитку, які базуються на визначенні стратегічних пріоритетів і поточному стані підприємства.

Визначимо етапи розробки стратегічного плану корпоративних заходів:

1) Визначення місії організації;

2) постановка (коригування) цілей;

3) визначення стратегій («наборів стратегій») та заходів щодо їх реалізації;

4) передбачати послідовність дій протягом значного періоду часу та вбудовувати їх у різноманітні плани, проекти та програми як інструменти для досягнення цілей та реалізації стратегій;

5) організувати та виконувати заплановані завдання;

6) облік, контроль і аналіз її виконання [19, с. 83].

Тож, ці кроки призведуть до багаторазового зростання продажів, що дозволить захопити достатній сегмент ринку. Кінцева мета обраної стратегії полягає в тому, щоб залучити більше клієнтів, забезпечивши, таким чином, більший обсяг продажів і, відповідно, більший прибуток.

3.3 Розробка заходів щодо забезпечення стратегії розвитку підприємства

Стратегія сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» — це дії, які здійснює підприємство для досягнення необхідних цілей. Ця стратегія може бути реалізована за допомогою трьох факторів: стратегії сталого розвитку ресурсів, стратегії продукту та операційної стійкості.

Стратегія сталого розвитку ресурсів спрямована на захист, забезпечення, відновлення та раціональне використання природних ресурсів. Економічна стійкість ресурсів проявляється в скороченні запасів, своєчасному забезпеченні ресурсами, отриманні прав користування ресурсами і, звичайно, зниженні собівартості товарів за рахунок зменшення витрат на ресурси. Соціальна стійкість проаналізованих стратегій відображається у фінансуванні компанією відновлення природних ресурсів [45].

Стратегії сталого розвитку продукції спрямовані на задоволення соціальних, економічних та екологічних потреб зацікавлених сторін. Економічна стійкість продукту відображається у визначенні оптимальної ціни на продукт для споживачів на ринку з урахуванням співвідношення витрат і ефективності. Екологічна стійкість — це показник життєвого циклу виробленого продукту, який починається з моменту його створення і закінчується моментом знищення. Водночас варто враховувати, що знищені в окремих галузях товари можуть стати сировиною для нової продукції. Соціальна стійкість продукту полягає в обізнаності споживачів і створенні довгострокових ланцюжків поставок. Обізнаність споживачів впливає на розвиток знань про вплив продукції на навколишнє середовище та соціальні

процеси. Створення довгострокового ланцюжка поставок вимагає тісної взаємодії між підприємствами та постачальниками. Ці хороші відносини впливають на сталий розвиток підприємств [47].

Бізнес-стратегія сталого розвитку безпосередньо пов'язана із зв'язком основної діяльності компанії з принципами сталого розвитку.

В рамках даного дослідження рекомендовано розглянути заходи щодо покращення екологічних аспектів сталого розвитку ПрАТ «Оболонь».

Екологічна стійкість стратегії діяльності компанії полягає у зменшенні кількості небезпечних відходів виробництва, які негативно впливають на довкілля.

Сьогодні одним із актуальних питань діяльності ПрАТ «Оболонь» є вибір напрямку розвитку бізнес-середовища відповідно до екологічної стратегії. Рішення проблеми має бути обґрунтованим у світлі стратегічного вибору організації.

Екологічна стратегія є одним із функціональних напрямків компанії. Органічно інтегруватися в загальну стратегію підприємства, забезпечуючи при цьому взаємодію екології та інших сфер діяльності підприємства, формуючи синергетичний ефект, і в кінцевому результаті приносячи конкурентні переваги підприємству. Крім того, стратегії, розроблені в рамках системи управління навколишнім середовищем, повинні бути проактивними (пасивні стратегії не відповідають принципам управління навколишнім середовищем), що означає впровадження проактивних і превентивних екологічних дій і заходів для забезпечення екологічної стійкості. Підприємства [45].

При формуванні екологічної стратегії ПрАТ «Оболонь» необхідно зосередитися на наступних цілях:

- впровадження та забезпечення сталої діяльності та підвищення ефективності корпоративних систем екологічного менеджменту;

- постійно знижувати витрати, зумовлені втратою та нераціональним використанням основних і допоміжних матеріальних ресурсів, а також витрати на охорону навколишнього середовища;

- систематичне збільшення прибутку за рахунок переробки та утилізації власних відходів та надання відповідних послуг суб'єктам господарювання регіону;

- регулярно демонструвати та використовувати екологічний потенціал підприємства у своїй діяльності;

- забезпечувати дотримання власної та публічно оголошеної екологічної політики компанії;

- продемонструвати таку відповідність зацікавленим сторонам (іншим організаціям, клієнтам, партнерам, громадськості);

- отримати сертифікат відповідності системи екологічного менеджменту та офіційну реєстрацію (за наявності) у спеціально уповноваженому органі;

- незалежна оцінка діяльності у сфері екологічного менеджменту та її відповідності міжнародним стандартам;

- постійно розвивати власну систему екологічних стандартів компанії для доповнення та посилення вимог екологічного законодавства [48].

Створення екологічної стратегії ПрАТ «Оболонь» передбачає детальне вивчення зовнішнього середовища, яке потім порівнюється з внутрішнім потенціалом корпорації з метою визначення його можливостей і загроз. Ці фактори вважаються найважливішими:

- законодавчі та інші екологічні норми, дотримання яких є необхідним для компанії (включаючи податкові норми);

- екологічна політика щодо держави (цільові субсидії, стимулювання наукових досліджень тощо);

- міжнародні екологічні рухи (ініціативи), особливо на значущих для компанії ринках.

- екологічні ініціативи, ініційовані самою компанією.

- статус громадських екологічних організацій, включаючи екологічні ініціативи громадянського суспільства.

- поведінка ділових партнерів, споживачів і конкурентів;

- науково-технічні дослідження та розробки (зовнішнє технологічне середовище):

- створення нових, а також застосування традиційних методів і технологій у нових сферах, у тому числі в суміжних дисциплінах тощо.

Цей аналіз дозволяє керівництву компанії приймати рішення щодо управління в процесі планування. Постійний моніторинг закономірностей розвитку зазначених факторів зумовлює необхідність активного інформаційного забезпечення, орієнтованого на інтереси компанії, що враховує позитивні та негативні сторони її внутрішнього середовища.

Екологічна стратегія ПрАТ «Оболонь» поєднує практику екологічно відповідального виробництва зі стратегією його економічного розвитку, таке поєднання пом'якшує конфлікт економічних та екологічних інтересів, стає еталоном «доброго тону» в бізнесі (рис. 3.3).

Рис. 3.3 Фактори, що впливають на планування та створення стратегічного плану сталого розвитку компанії.

Джерело: складено автором

Сучасний бізнес, який бере активну роль у розробці та реалізації екологічної стратегії, має переваги, пов'язані з використанням ринкових ресурсів (ринкові переваги). Турбота про стан навколишнього середовища,

виражена в екологічній політиці компанії, підвищує привабливість продукції для потенційних споживачів, що в свою чергу збільшує частку ринку і загальний дохід. Підвищується ефективність маркетингу та реклами. Підприємство отримує додаткові переваги, а в деяких випадках екологізація діяльності дозволяє йому виходити на нові ринки. Важливо також пам'ятати, що відповідно до екологічної стратегії компанія також буде створювати нові продукти та послуги. Наприклад, екологічно чисті технології також є потенційними кандидатами на продаж і джерелом додаткового доходу. Як відомо, цей напрям останнім часом переживає стрімке зростання [50].

Екологічна стратегія пов'язана з визнанням компанією суспільної відповідальності та забезпеченням пропорційного балансу між економічними та екологічними проблемами. Для створення бізнес-ландшафту ПрАТ «Оболонь» автором запропоновано схему, яка б створювала стратегічний підхід компанії (рис. 3.4).

Рис 3.4 Запропонована методика розробки практичної стратегії розвитку сталого розвитку ПАТ «Оболонь».

Стратегічний план, зображений на малюнку 3.4, заснований на системі показників, розробленій Девідом Нортоном і Робертом Капланом.

Операційна стратегія компанії щодо сталого розвитку повинна бути сформульована з урахуванням інтересів усіх залучених сторін та за участю експертів різних рівнів управління. Стратегічний підхід до сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» базується на специфіці основної діяльності. Як наслідок, цій компанії вигідно формувати свою екологічну політику, виходячи зі специфіки її бізнесу та організаційного складу.

Практична стратегія сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» поєднує стратегію екологічно відповідального бізнесу з економічною стратегією, що дозволяє уникнути конфлікту між двома інтересами.

В другому розділі ми визначили слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості та загрози. Завершальним етапом SWOT-аналізу є створення альтернативної стратегії для ПрАТ «Оболонь»
Схема формування цих полів наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Створення альтернативної стратегії для ПрАТ «Оболонь»
за допомогою методу SWOT

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	Поле стратегій SO:	Поле стратегій ST:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток сектору «дешевого пива» в прилеглих районах. 2. Придбати обладнання під заставу основних засобів отримати банківські кредити 3. Поінформованість про бренд збільшує експорт продукції. 4. Змінити постачальників і формати доставки продукції, щоб зменшити витрати. 5. Розробка та впровадження маркетингових стратегій для освоєння нових ринків. 6. Впровадження нових технологій, більш економне споживання сировини, скоротити витрати. 7. Реконструкція виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання менеджерів більш комплексно та ефективно для пом'якшення впливу загроз. 2. Посилення контролю стандартів якості та підтримання рівню якості. 3. Активна політика просування продукції для широкої громадськості.
Слабкі сторони (W)	Поле стратегій WO:	Поле стратегій WT:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення нових нішевих ринків та їх швидкий розвиток. 2. Постійно відстежувати ринок пива, знаходити та встановлювати довгострокові відносини з постачальниками та встановлювати контроль над ними 3. Розробляти нові, більш прибуткові сорти, щоб зменшити ризик зростання цін на пиво через підвищення податків та акцизів. 3. Створюйте пільгові пропозиції, інвентар, продажі, штучні дефіцити для вирішення сезонності попиту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращити «керованість» організації, зробивши її більш плинною. 2. Продовжувати контролювати якість продукції та досягати стабільності якості продукції як підтримки конкуренції. 3. Модернізувати обладнання для забезпечення більш якісного виробництва пива. 4. «Просування» нових брендів для залучення споживачів.

За результатами SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» сформульовано комплекс функціональних напрямків розвитку, які сформують функціональну стратегію:

У виробництві:

- впроваджувати нові технології та економніше використовувати сировину для зниження витрат;
- перебудова виробництва;
- посилення контролю за стандартами якості для підтримки їх рівня;
- модернізація обладнання для підвищення якості виробництва пива.

У маркетингу:

- постійний моніторинг ринку пива, пошук і встановлення довгострокових відносин з постачальниками та встановлення контролю над ними;
- виявлення нових ринкових ніш та їх швидкий розвиток та вихід на нові сегменти та ринки;
- «просування» нових брендів для залучення споживачів;
- розробляти нові та більш рентабельні сорти пива, щоб зменшити ризик зростання цін на пиво через підвищення податків та акцизів;
- збільшення експорту продукції завдяки впізнаваності бренду;
- змінити постачальників і методи доставки продукції, щоб зменшити витрати;
- розробка та впровадження маркетингових стратегій для освоєння нових ринків;
- створення вигідних пропозиції, акції, розпродажі, штучні дефіцити для вирішення сезонності попиту.

З фінансового боку:

- Розробити заходи щодо підвищення значення основних фінансових показників;

- Придбати обладнання під заставу основних засобів за рахунок банківських кредитів для збільшення прибутку.

Серед планування персоналу:

- забезпечити безпеку раціонального добору та розгортання персоналу;

- Встановити кращу систему стимулювання праці.

З точки зору управління організацією:

- Більш комплексне та ефективне використання менеджерів для зменшення впливу загроз;

- покращити «керованість» організації, роблячи її більш плинною;

- Прихильність до створення та застосування організаційних кодексів поведінки;

- Переконувати співробітників працювати як єдина команда зі спільною метою і що досягнення цілей відповідатиме потребам кожного співробітника.

Наступні стратегії визначені Системною стратегією ПрАТ «Оболонь» і є частиною стратегії конкурентного розвитку бізнесу пива та безалкогольних напоїв:

1. Стратегія лідерства зі скорочення витрат – одна із загальних конкурентних стратегій компанії полягає в тому, щоб зосередитися на лідерстві в галузі (або великому сегменті ринку) за рахунок економії витрат на виробництво масової продукції. Низькі витрати виробництва є основою для відповідних (нижче середнього) рівнів цін. Це відносно низька вартість у порівнянні з конкурентами і означає зосередженість на здобутті більшої частки ринку, тобто наступальні стратегії;

2. Стратегія диференціації. Компанія реалізує стратегію диференціації, розширює лінійки брендів, закріплює статус бренду та впроваджує новітні торгові та маркетингові методи контролю збуту продукції;

3. Цілеспрямована стратегія (фокусування) полягає в подальшій диференціації продукції, яку виробляє компанія, або досягнення нижчих цін (витрат) у сегментах ринку, які вона обслуговує. Іноді обидві сторони стратегії реалізуються одночасно. Для конкретного сегмента ринку діє та сама схема, що й реалізація базової стратегії, і для загального ринку: «лідерство у зниженні витрат (ціни)» і «лідерство в диференціації продукції».

Будь-які нові інновації на підприємстві, що впроваджуються, повинні мати достатнє пояснення їх ефективності. Якщо методи розрахунку нового обладнання та організаційних перебудов є загальноновизнаними, то розрахунки ефекту стратегії сталого розвитку ще не мають методичного підґрунтя.

Створення методики комплексної оцінки реалізації операційної стратегії сталого розвитку ПАТ «Оболонь» відбувається на стику багатьох наукових галузей: менеджменту, економічного аналізу, природокористування тощо.

В рамках даного дослідження основним напрямком концепції сталого розвитку є посилення її екологічної складової в діяльності ПАТ «Оболонь». В умовах глобалізації, посилення конкуренції, зниження попиту споживачів і підвищення екологічного ризику сучасні екологічні системи в корпораціях виконують дві функції – стимулюють і впроваджують екологічно чисті інновації, мінімізуючи при цьому вплив на навколишнє середовище. Позитивні зміни у природоохоронній сфері та охороні довкілля в нашій державі можливі за умови створення та впровадження регіональної системи управління навколишнім середовищем, що дозволить досягти компромісу між

економічним ефектом від підприємницької діяльності та суспільними екологічними вигодами, які вона забезпечує [52].

Загалом EMS має спроможність ефективніше керувати екологічними аспектами бізнесу, що гарантуватиме безпеку та конкурентоспроможність бізнесу.

Розуміння стану підприємства, функціонування підприємства в цьому напрямку, участь у вивченні питання та розробці ефективних пропозицій щодо підвищення якості управління навколишнім середовищем дозволить працівникам брати участь у природоохоронній та природоохоронній діяльності, що в у свою чергу збільшити кількість працівників і сприяти розвитку потенціалу як працівників, так і корпорації.

Один із методів досягнення раціонального та ефективного впровадження системи екологічного менеджменту називається «процесним підходом». Відправною точкою впровадження процесного підходу в екологічному менеджменті є об'єднання вимог різних пунктів стандарту ISO 14001 з окремими процесами на основі принципів (зобов'язань), які реалізує організація у своїй екологічній політиці. До них відноситься застосування методології вдосконалення циклу Демінга або циклу PDCA («Plan-Do-Check-Act»), що перекладається як «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій».

Як наслідок, у пункті 4.2 ISO 14001 зазначено, що основними принципами екологічної політики організації мають бути [54]:

- 1) запобігання забрудненню та постійне покращення (екологічні аспекти);
- 2) забезпечення дотримання законодавства (законів);
- 3) взаємодія з іншими зовнішніми учасниками (оточенням).

Кілька позитивних моментів екологічної складової стратегії сталого розвитку ПрАТ «Оболонь»:

- запропонований триетапний процес вибору системи менеджменту полегшує координацію окремих процедур системи навколишнього середовища, наприклад, він пов'язує процедуру визначення законодавчих вимог (п. 4.3.3 ISO 14001) з процедурою оцінки відповідності законодавчі вимоги (п. 4.5.2 ISO 14001).

- запропоновані процеси відповідають усім вимогам стандарту ISO 14001 (починаючи з пункту 4.2 до 4.6), що означає, що впровадження запропонованих процесів створює в організації екологічну систему, яка повністю відповідає вимогам ISO 14001.

- завдяки уніфікації процедур, що вимагаються ISO 14001, в рамках запропонованого процесного підходу кількість окремих компонентів системи зменшено з понад 10 до 3, що скорочує обсяг документації для системи майже на 50%.

- процедурний підхід сприяє створенню розробленої основи для інтеграції системи управління навколишнім середовищем з іншими системами управління, такими як система управління якістю на основі стандарту ISO 9001.

Сприятливий ефект впровадження стратегії сталого розвитку, яка включає покращення навколишнього середовища, проілюстровано на рисунку 3.5.

Зі згаданих вище позитивних аспектів можна зробити висновок, що впровадження екологічної стратегії є вигідним для компанії з соціальної, економічної та екологічної точки зору.

Процес впровадження може тривати більше року, а система екологічного менеджменту вплине на багато аспектів діяльності компанії. Крім того, система, яка впроваджується, потребуватиме щорічного виділення коштів з бюджету компанії для її повного впровадження.

Однак Україна має особливу перевагу в цьому плані, оскільки ПрАТ «Оболонь» може використовувати принцип наздоганяючого розвитку та використовувати великий досвід зарубіжних партнерів, цей підхід вже впроваджено та успішно працює на багатьох підприємствах Європи.

Рис. 3.5. Позитивний ефект від посилення екологічної складової стратегії сталого розвитку ПрАТ «Оболонь».

Джерело: складено автором

В результаті ПрАТ «Оболонь» не потребує перевтілення підходів до ефективного впровадження систем екологічного менеджменту. Крім того, завдяки описаній екологічній стратегії, що ґрунтується на сталому розвитку, можна використовувати не лише задокументований іноземний досвід, а й спеціалістів, навчених фундаментальним принципам сталого розвитку в екологічно турбулентному середовищі та специфіці його реалізації на різних підприємствах. Ці спеціалісти можуть слугувати радниками для вибору відповідної екологічної стратегії, розпізнавання різних етапів реалізації стратегії та модифікації європейської системи відповідно до вітчизняних систем управління бізнесом, встановлення цілей сталого розвитку підприємства та надання рекомендацій щодо подальшого вдосконалення.

Важливо визнати, що пропозиції щодо виконання або вдосконалення як екологічної стратегії, так і операційної стратегії сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» не матимуть ефекту, якщо конкретні питання не будуть вирішені комплексно. Правильно налаштована система сталого розвитку є важливою складовою організаційної підтримки, яка допоможе полегшити процес

вдосконалення діяльності компанії, а також позитивно вплине на загальний вплив компанії на навколишнє середовище.

Отже, з метою створення операційної стратегії розвитку середовища компанії запропоновано схему розробки бізнес-орієнтованого підходу до сталого розвитку. Стратегічна карта, запропонована в дослідженні, була отримана з системи збалансованих показників Девіда Нортон та Роберта Каплана.

В рамках даного дослідження основним напрямком концепції сталого розвитку є посилення її екологічної складової в діяльності ПрАТ «Оболонь».

Пропозиція впровадження або вдосконалення як екологічної стратегії, так і операційної стратегії сталого розвитку на ПрАТ «Оболонь» не матиме ефекту, якщо проблеми, визначені в дослідженні, не будуть вирішені комплексно. Правильно налаштована система сталого розвитку є важливою складовою організаційної підтримки, яка допоможе полегшити процес вдосконалення діяльності компанії, а також позитивно вплине на загальний вплив компанії на навколишнє середовище.

ВИСНОВКИ

Отже, розвиток підприємства – це низка тривалих якісних та кількісних змін у його діяльності, які призводять до покращення його власних умов шляхом нарощування потенціалу, внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішнього середовища. Це допомагає підвищити здатність підприємств

протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, а також сприяє підвищенню життєздатності підприємств. Основними ознаками розвитку є спрямованість, закономірність, незворотність, упорядкованість і позитивна дія внутрішнього механізму самоорганізації. Поняття «розвиток організації» почали розглядати в науковій літературі в 1950-х роках. У той час організаційний розвиток був специфічною стратегією системних змін, спрямованих на підвищення ефективності, культури, структури та організаційної діяльності шляхом вдосконалення управління організаційними процесами. Щоб зберегти або підвищити конкурентоспроможність підприємства, стратегія його розвитку може не тільки посилити переваги підприємства, але й усунути недоліки підприємства [15, с. 118].

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань бізнесу, вжиття дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Він визначає, як організація працюватиме та розвиватиметься, а також які ділові, конкурентні та функціональні дії та дії будуть вжиті, щоб привести організацію до бажаного стану. Формулювання стратегії підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, яка формується проміжним і зовнішнім середовищем підприємства під час формулювання стратегії.

ПрАТ «Оболонь» - компанія, що здійснює виробництво пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв та мінеральної води, та реалізує свою продукцію на внутрішньому та на зарубіжних ринках збуту. Мета компанії полягає в тому, щоб отримати прибуток шляхом продажу якісної продукції за доступними цінами. У компанії виокремлені 4 бізнес-процеси: виробництво пива; виробництво безалкогольних напоїв; виробництво слабоалкогольних напоїв; виробництво мінеральної води. Основною проблемою в діяльності досліджуваної компанії є комерційна діяльність, а

саме – організація збуту, адже він здійснюється таким чином, як до початку війни, проте варто враховувати останні тенденції вітчизняного та світового ринків пива та напоїв, фінансових можливостей та попиту споживачів.

Зазначено, що генеральний директор як внутрішній стейкхолдер здійснює найсильніший вплив на діяльність компанії, адже здійснює головні управлінські дії, найбільше зацікавлений у його розвитку, а серед зовнішніх стейкхолдерів найбільшу вагомість мають постачальники, інвестори та споживачі продукції. Саме ці групи зовнішніх стейкхолдерів значно впливають на виробничу та маркетингову діяльність компанії, тому їх вплив необхідно враховувати при розробленні напрямів удосконалення збутової діяльності компанії.

ПрАТ «Оболонь» – українська компанія, яка виробляє пиво і має 100% українську власність, ця компанія унікальна. Приватна корпорація «Оболонь» та її дочірні підприємства створюють та продають різноманітні сорти пива, води, газованих та безалкогольних напоїв під фірмовою назвою «Оболонь».

ПРАТ «Оболонь» має гібридну систему управління, орієнтовану насамперед як на регіони, так і на продукти.

У 2020 році компанія «Оболонь» була неуспішною. За підсумками 2020 року ПрАТ «Оболонь» отримало загальний дохід у розмірі 5 549,7 млн грн. Порівняно із загальним приростом виручки у 2021 році виручка пива зросла на 4,15%, виручка безалкогольних напоїв зросла на 15,25%, інша виручка зросла на 35,0%.

За продуктивністю праці середній обсяг виробництва продукції на одного працівника у 2020 році становить 3,8 млн грн. За оцінюваний період продуктивність праці зросла на 242,66 тис. грн.

Визначено, що ПрАТ «Оболонь» у своїй діяльності дотримується своїх Принципів (кодексу) корпоративного управління. Було висвітлено сильні

сторони, які складають основу стратегії діяльності ПАТ «Оболонь» та напрямку стратегії інтенсивного розвитку компанії.

Як лідера ринку, стратегія ПрАТ «Оболонь» базується на наступних перевагах: наявність розгалуженої торговельної мережі та пропонування широкого асортименту продукції на складах компанії, орієнтація на інновації та постійне забезпечення клієнтів найбільш перспективний і конкурентоспроможний вид продукції. З боку ринку ПрАТ «Оболонь» реалізує стратегію зростання (збільшення частки ринку), поєднуючи стратегію консолідації зі стратегією інтенсивного зростання.

Сформульовано заходи щодо забезпечення довгострокової стратегії розвитку підприємства. Стратегічний підхід до сталого розвитку безпосередньо впливає з асоціації між основними практичними діями компаній і принципами сталого розвитку. Пропонується вжити заходів щодо покращення екологічної складової сталого розвитку ПАТ «Оболонь». Екологічна стратегія ПрАТ «Оболонь» поєднує практику екологічно відповідального виробництва зі стратегією його економічного розвитку, таке поєднання пом'якшує конфлікт економічних та екологічних проблем, максимально їх зближує. З метою створення операційної стратегії розвитку середовища компанії запропоновано схему розробки бізнес-орієнтованого підходу до сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 С. 227-231.
- Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України. 2017. № 2 (33). С. 12–17.
- Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. Економіко-правові дискусії: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 30 квіт. 2020 р. Кропивницький. 2020. С 27–30.
- Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 440 с.
- Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
- Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). Київ : Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 1–2. С. 404–411.
- Войцеховський А. К. Управління розвитком підприємства в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №2.
- Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. №

26 (1). С. 32– 41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6). (дата звернення 04.04.2024)

• Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. №1. С. 121–125.

• Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 2014. № 26(1). С. 32–41.

• Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с.

• Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство, 2018. №8. С. 346-352.

• Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–18

• Гусєва О. Ю. Діагностика ефективності стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрових трансформацій. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : II Міжнародна науково-практична конференція. Київ, 27 квітня 2021 р. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230461>. (дата звернення 04.04.2024)

• Гапоненко А. Л. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Омега-Л, 2006. 464 с.

• Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. №2. С.22-23.

- Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. № 2 (57). 2017. С. 65–72.
- Головко Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 198 с.
- Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
- Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Мукачевський державний університет. 2018. № 18. С. 346–352.
- Гурко А. С. Складові стратегічного управління розвитком підприємства. Забезпечення стійкості у складних умовах: матеріали міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції, м. Харків, 2023.
- Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-методич. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
- Дмитриєва Д.М. Формування підходу до оцінки ефективності стратегічного управління. Київ : Наука, 2015. С. 1-13.
- Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm (дата звернення 04.04.2024)
- Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4.
- Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. С. 295.

- Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посібник для студ. екон. спец. Харків : Консул, 2004. 208 с.
- Інформаційний бюлетень НКРЕКП. Київ: ДП Науково-технічний учбово-консультаційний центр асоціації Аселенерго, 2022. 222с.
- Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. 2000. № 628. С. 529–533.
- Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
- Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155–166.
- Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81 (дата звернення 04.04.2024)
- Парій І. В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository* : 2011. С. 244-250. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11164/1/35.pdf> (дата звернення 04.04.2024)
- Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. №1. С.101-108.
- Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf(дата звернення 04.04.2024)

- Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
- Продіус Ю. І., Богословов В. Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 78–84.
- ПрАТ «Оболонь»: офіційний сайт. URL: <https://obolon.ua/ua>.
- Петков В.П. Менеджмент організації: підруч. К. Знання, 2011. 488 с.
- Парфентьєва О.Г. Діагностика потенціалу розвитку автотранспортного підприємства. Дис. канд. екон. наук: 08.00.04, Національний транспортний університет, Київ, 2018. 256 с.
- Раєвська О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_8). (дата звернення 04.04.2024)
- Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі . Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
- Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3 (73). С. 106–117.
- Стратегічний менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
- Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 327–233.

• Сучасні форми і методи мотивації персоналу. Науковий журнал Економіка і регіон. Полтава: ПНТУ, 2021- №1 (80). С.87-91.

• Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1> HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588) HYPERLINK

"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1"	HYPERLINK
<a &"="" href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588">"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1"	HYPERLINK
<a &"="" href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588">"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"	HYPERLINK
<a &"="" href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588">"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1"	HYPERLINK
<a &"="" href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588">"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1"	HYPERLINK
<a &"="" href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588">"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"&	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588"	HYPERLINK
"http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588"z=9588.	

- Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб : Харків ХДУХТ, 2009. 215 с.

- Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. №5. С. 52-56.

- Черкасов А. В. Управління соціальним та економічним розвитком на засадах стійкості. Проблеми науки. 2011. №7. С. 14–16.

• Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018, № 1 (35), С. 265-273.

• Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ: КНЕУ : 2014. 700 с.

• Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1> HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK

["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049) HYPERLINK
["http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049"z=10049](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049).

• Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. № 36. С. 75–81.