

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Організація стратегічного управління підприємством (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»**

**Виконала:** студентка  
4 курсу спеціальності  
073 Менеджмент

**Патлата В. В.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** доцент кафедри, к.е.н.,  
доцент

**Арзянцева Д.А.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:** професор кафедри, д.е.н.,  
професор

**Мельник С.І.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

## Анотація

**Патлата В.В. Організація стратегічного управління підприємством (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Баклаврська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. 71 с.

В роботі сформульовано визначення поняття «організація стратегічного управління підприємством», визначено етапи стратегічного управління та сформованої їх зміст.

Досліджено практичні аспекти організації стратегічного управління на підприємстві розглянуто на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон» Встановлено, що на підприємстві не здійснюється стратегічне управління, основна мета розвитку ототожнюється його власником як максимізація прибутку. На основі PESTEL- аналізу, SNW-аналізу та SWOT-аналізу констатовано, що товариству необхідно концентрувати увагу на активізації продажу залізобетонних конструкцій та цементного розчину, розглянуто можливість диверсифікації виробництва.

Наведено алгоритм оцінки готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до розробки стратегії. Запропоновано організацію стратегічного управління через створення робочої групи (комісії), що забезпечує мультидисциплінарний підхід при розробці стратегічних рішень. Визначено процедури формалізації процесу розробки стратегії є універсальними та можуть бути використані будь яким підприємством незалежно від форми господарювання та масштабів діяльності

Розглянуто стратегічні напрями розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в післявоєнний час. Обґрунтовано необхідність впровадження стратегічного контролінгу в практичну діяльність стратегічного управління підприємством.

**Ключові слова:** організація стратегічного управління, стратегічний план, стратегічний контролінг, стратегічний аналіз, розробка стратегії.

### **Annotation**

**Patlata V.V. Organization of strategic management of the enterprise (based on the materials of CAR «Khmelnyskzalizoboton»).** Qualifying scientific paper on copywriting. Bachelor's program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2021. 71 p.

In the work, the definition of the concept of «organization of strategic management of the enterprise» is formulated, the stages of strategic management are defined and their content is formed.

The practical aspects of the organization of strategic management at the enterprise were studied and considered based on the materials of CAR «Khmelnyskzalizoboton». Based on the PESTEL analysis, SNW analysis and SWOT analysis, it was determined that the company needs to focus on increasing the sale of reinforced concrete structures and cement mortar, and considered the possibility of diversifying production.

The algorithm for assessing the readiness of the enterprise (personnel, organizational structure) for strategy development is given. The formalization procedures of the strategy development process have been defined and are universal and can be used by any enterprise regardless of the form of business and scale of activity.

The strategic directions of the enterprise's development in the post-war period are considered. The necessity of introducing strategic controlling into the practical activities of strategic management of the enterprise is substantiated.

**Keywords:** organization of strategic management, strategic plan, strategic controlling, strategic analysis, strategy development.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність організації стратегічного управління підприємством.....	8
1.2. Етапи організації стратегічного управління підприємством.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....</b>	<b>21</b>
2.1. Дослідження процесів організації стратегічного управління на підприємстві.....	21
2.2. Стратегічний аналіз як передумова стратегічного управління підприємством .....	34
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....</b>	<b>40</b>
3.1. Удосконалення організаційних інструментів стратегічного управління підприємством .....	40
3.2. Організація інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві.....	48
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>63</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах війни, нестабільної економічної ситуації ефективність підприємства оцінюється як його здатність до саморегулювання та самоорганізації, а також досягнення цілей при зміні зовнішніх умов і факторів. Ефективність підприємства та його стратегія значною мірою визначатимуться його адаптивними можливостями.

В даний час системи управління на вітчизняних підприємствах, як правило, не справляються з несподіваними, позаплановими подіями, які з'являються внаслідок політичних, соціальних, економічних змін, а також технічного прогресу, дій вітчизняних та міжнародних конкурентів, трансформації господарських зв'язків тощо. Такі швидкі зміни середовища функціонування визначають вимоги до систем управління підприємством як здатність адекватно реагувати на потреби ринку за умови активних змін бізнес-середовища. Зовнішнє середовище стало складнішим, зміни у ньому відбуваються значно частіше, швидко здійснюється зміна технологій та насичення попиту.

Аналіз стану вітчизняних підприємств показує, що їхнє функціонування в умовах непередбачуваності, характерної для нинішнього періоду, та кон'юнктури ринку, що швидко змінюється, залежить, насамперед, від наявності на підприємстві таких організаційних механізмів, які могли б пом'якшити негативний вплив середовища. Важливо також, щоб внутрішні можливості підприємства відповідали або були адекватні вимогам ринкового середовища, що може бути досягнуто лише за допомогою стратегічного управління.

Теоретичними і практичними питанням стратегічного управління підприємств присвячено роботи відомих зарубіжних вчених, серед яких І. Ансофф [1], Г. Мінцберг [50], А. Томпсон [72], А. Дж. Стрикленд [72]. Також слід відмітити таких вітчизняних дослідників, як І. Доценко [28], Л. Довгань [52], Л. Квасній [42], О. Коровіна [45], М. Лесечко [49], В. Немцов [52], Р. Рудницька [49] та інші. Водночас складність організації стратегічного

управління підприємствами зумовлює існування невирішених питань щодо єдиного розуміння сутності стратегічного управління, методичних підходів до формування та вибору стратегій. Необхідність вирішення зазначених питань зумовили вибір теми бакалаврської роботи, визначили її актуальність та сформуvalи перелік завдань дослідження.

**Мета та завдання роботи.** Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо удосконалення процесів організації стратегічного управління підприємством. Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність та зміст процесу організації стратегічного управління підприємством;
- систематизувати Етапи організації стратегічного управління підприємством;
- провести дослідження процесів організації стратегічного управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- провести стратегічний аналіз як передумову стратегічного управління підприємством;
- визначити напрями удосконалення організаційних інструментів стратегічного управління підприємством;
- ідентифікувати напрями оптимізації інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процеси організації стратегічного управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу організації стратегічного управління ТДВ «Хмельницьк-залізобетон».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення та

порівняння – для удосконалення та впорядкування термінології в понятійному апараті організації стратегічного управління; системно-структурний аналіз – для уточнення, впорядкування та систематизації етапів стратегічного управління; методи порівняльного та статистичного аналізу – для аналізу діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та напрямів удосконалення організації стратегічного управління підприємства.

**Інформаційною базою роботи** стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність промислових підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем організації стратегічного управління підприємствами, матеріали, статистичні та аналітичні дані ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на V Міжнародній студентській науковій конференції ( м. Житомир, 9 червня, 2023 рік)[54], Всеукраїнському економічному студентському форумі, Присвяченому 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету(м.Хмельницький, 8 червня 2023 року) [55].

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо процедури формалізації процесу розробки стратегії та впровадження стратегічного контролінгу можуть використовуватись в практичній діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 77 найменувань та 1 додатку. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 1.1. Сутність організації стратегічного управління підприємством

Прискорення змін у оточуючому середовищі, поява нових запитів та зміна позицій споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, виявлення нових, найчастіше зовсім несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що уможливають блискавичне поширення та отримання інформації, висока доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших факторів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління та стратегічного планування у діяльності сучасного підприємства.

Стратегічне управління на підприємстві являє собою набір дій і рішень, які застосовуються керівництвом та призводять до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти суб'єкту господарювання досягти своїх цілей. Стратегічне управління – це управління, в центрі якого стоїть стратегічний вибір, які сприяє вибору та здійсненню стратегічних рішень [7; 12; 15]. Процес стратегічного управління є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення та зміни у діяльності підприємства в повній мірі.

У вирішенні стратегічних завдань підприємства стратегічне управління відіграє ключову роль, під ним розуміється процес розробки та підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями організації в ринкових умовах, що перманентно змінюються [16; 17; 28]. Мета стратегічного управління – визначити найбільш перспективні напрями діяльності підприємства, що забезпечують його функціонування та розвиток.

Термін «стратегічне управління» введено у науковий обіг з кінця 1960-

70-х рр. XX ст. для того, щоб пояснити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на найвищому рівні. Необхідність проведення такої диференціації була викликана переходом до нової моделі управління розвитком організації в середовищі, що постійно змінюється.

Інтерес до стратегічного управління був обумовлений такими обставинами:

- усвідомленням того, що будь-яке підприємство є відкритою системою і що головні джерела успіху підприємства знаходяться у зовнішньому середовищі;

- за умов загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності підприємства – один із вирішальних чинників його виживання та розвитку. Стратегічне управління дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності та ризику, властиві зовнішньому середовищу;

- оскільки майбутнє передбачити практично неможливо і екстраполяція, яка використовується в довгостроковому плануванні, не може ефективно застосовуватися, необхідно використовувати сценарний, ситуаційний підходи, які добре вписуються в концепцію стратегічного управління;

- щоб підприємство найкраще реагувало на вплив зовнішнього середовища, його система управління повинна мати адаптаційні здібності.

Проте, незважаючи на майже 50-ти річну історію наукової дефініції до сьогодні не сформульовано усталеного трактування, яке поділяється науковцями. Розглянемо кілька конструктивних визначень, запропонованих авторитетними розробниками теорії стратегічного управління.

Шендел і Хаттен розглядали його як «...процес визначення та (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає у реалізації обраних цілей та у спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам...». Згідно з думкою

Хіггенса, «...стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням...», Інші науковці Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління «...як набір рішень та дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації...» [1]. Існує ще ціла низка визначень, які представлені в таблиці 1.1, при цьому нами було виділено переваги та недоліки їх використання.

Аналіз наведених визначень демонструє, що кожен автор намагався представити власне уявлення про стратегічне управління, надаючи великого значення зовнішньому оточенню організації. Необхідно відзначити, що не було втрачено з фокусу і системний підхід до розуміння організації. Таким чином, узагальнюючи вище викладені висловлювання вчених, можна погодитись із Зайцевим Л. Г. та Соколовою М. І., що:

- стратегічне управління – це вид, сфера діяльності з управління, що полягає у реалізації обраних перспективних цілей через здійснення змін в організації;

- організація стратегічного управління – це процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням;

- стратегічне управління – це галузь наукових знань, що вивчає прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень та засоби практичної реалізації цих знань [43].

В свою чергу предметом стратегічного управління є:

- проблеми, які прямо пов'язані з генеральними цілями організації;
- проблеми та рішення, пов'язані з будь-яким елементом організації, який необхідний для вирішення завдань щодо досягнення цілей;

- проблеми, пов'язані із зовнішніми факторами, які є неконтрольованими.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення змісту поняття «стратегічне управління»

Автор [джерело]	Дефініція	Переваги	Недоліки
Ансофф І. [1, с. 239-240]	Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організацією та з підтримкою низки взаємовідносин між організацією та оточенням, які дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог внутрішнього та зовнішнього середовища.	Організація розглядається з позиції системного підходу.	У визначенні не виділено значення людського потенціалу, не вказується тривалість дії даного управління
Виханський О.С. [53]	Таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і виробляє своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей	Найбільш повне визначення, що інтегрує всі елементи стратегічного управління. Організація розглядається із позиції системного підходу.	Не виявлено
Ааер Д. [48]	Стратегічне ринкове управління характеризується зовнішньою орієнтацією, що випереджає підхід своєчасністю прийнятих рішень, підприємницьким духом, підтримкою інформаційних систем і програм управління знаннями в глобальному масштабі.	Відзначено зв'язок із зовнішнім середовищем, швидка реакція на зміни в оточенні та організації з позиції системного підходу	Визначення не відзначає взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього середовища, не виділено значення людського потенціалу та організації з позиції системного підходу
Зайцев Л.Р, Соколова М.І. [17]	Стратегічне управління – галузь діяльності вищого керівництва організації, головний обов'язок якого полягає у визначенні кращих напрямів і траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що дає організації конкурентні переваги. У загальному вигляді стратегічне управління являє собою діяльність, яка полягає у виборі сфери та способу дій щодо досягнення довгострокових цілей організації в мінливих умовах зовнішнього середовища.	Відзначено вплив оточуючого середовища. Наголошено на ролі вищого керівництва.	Визначення не відзначає взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього середовища, не виділено значення людського потенціалу.
Шеховцева Л.С. [47]	Стратегічне управління – це діяльність з розробки цілей організації та способів їх досягнення, що забезпечують її конкурентну перевагу в умовах нестабільного зовнішнього середовища шляхом зміни самої організації та її зовнішнього середовища. Стратегічне управління - це процес розробки та реалізації стратегій організації у конкурентних умовах.	Організація представлена з позиції системного підходу. Виділено взаємодію організації з оточенням. Відзначено безперервність процесу вивчення ситуації з метою вибору відповідних стратегій.	У визначенні не виділено значення людського потенціалу, не вказується тривалість часу дії даного управління.

Примітка. Систематизовано автором

Стратегічне управління виявляється у наступних п'яти функціях: планування стратегії; виконання стратегічних планів; координація дій щодо реалізації стратегічних завдань; мотивація досягнення стратегічних рішень; контроль за процесом виконання стратегії.

Можна виділити чотири основні завдання розробки стратегічного плану підприємства [70]:

- аналіз стану, в якому знаходиться підприємство в даний час (визначення ключових факторів оточуючого середовища, економічних, комерційних, науково-технічних та інших тенденцій розвитку підприємства);
- визначення основних цілей та завдань розвитку підприємства з точки зору ефективного використання капіталу та забезпечення окупності інвестицій;
- визначення стратегії мобілізації ресурсів підприємства для досягнення основних цілей та завдань його розвитку;
- розробка цільових планів та програм розвитку як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів, створення нових товарів (продуктів, послуг).

Ці чотири завдання визначають логічну послідовність формування стратегічного управління підприємством в цілому. Отже, стратегічне управління для підприємства виступає засобом досягнення його цілей. Таке управління – набір дій і рішень, прийнятих керівництвом, які забезпечують розробку специфічних стратегій, задля досягнення глобальних цілей. Процес стратегічного управління допомагає у прийнятті правильних управлінських рішень. Його завдання — забезпечити нововведення та зміни в організації необхідною мірою та у визначений період часу [25].

На основі викладеного виділимо такі основні особливості організації стратегічного управління:

- стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу;
- стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку підприємства;

- визначені певні «ніші» господарської діяльності надалі підлягають заповненню засобами оперативного управління;
- основна мета стратегічного управління полягає у забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства.

Таким чином, організація стратегічного управління являє собою плановий процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами на успіх у ринковій діяльності. В основу розробки стратегічних планів лягає аналіз перспектив розвитку підприємства за певних припущень про зміну зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позицій підприємства у конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції.

На основі такого аналізу формуються цілі розвитку підприємства та обираються стратегії їх досягнення. Якщо довгостроковий та річний плани підприємства визначають напрями розвитку, то в межах стратегічного управління вирішуються питання про те, які нові напрями слід розвивати, а які з існуючих ліквідувати. Стратегічне управління спрямовано на адаптацію діяльності підприємства до мінливих умов оточуючого середовища і отримання вигод з нових можливостей.

## **1.2. Етапи організації стратегічного управління підприємством**

Останнім часом роль стратегічного управління, що дає можливість організації вижити на конкурентному ринку в довгостроковій перспективі, сильно зросла. Організаціям, беручи до уваги жорстку конкуренцію та мінливе зовнішнє середовище, необхідно концентрувати увагу не тільки на внутрішньому стані, а й розробляти довгострокову стратегію виживання та зростання. Процес організації стратегічного управління є достатньо складним та тривалим і потребує систематизації за етапами проведення.

На основі проведеного аналізу [48; 58; 74] нам вдалося виділити такі

основні етапи процесу організації стратегічного управління (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Основні етапи процесу організації стратегічного управління

Примітка. Систематизовано автором на основі [48]

Охарактеризуємо ці етапи більш детально.

1. Визначення місії, бачення та цілей підприємства. На цьому етапі необхідно перш за все зрозуміти, яким є призначення підприємства, та яким ми хочемо бачити його в майбутньому.

Методика формулювання місії організації призначена для формулювання основних цільових орієнтирів і стратегічних цілей підприємства, взаємопов'язаних з бажаннями власників. Суть методики полягає у колективній (експертній) розробці положення про місію фірми. Цей документ стає своєрідною платформою для формулювання бачення, місії та генеральної мети. Залучення менеджерів підприємства як співавторів документа забезпечує додатковий психологічний ефект «зменшення опору» діям вищого керівництва.

Методика постановки стратегічних цілей. Незважаючи на те, що процес постановки стратегічних цілей носить досить суб'єктивний характер, пов'язаний насамперед з цілями та кваліфікацією власників та топ-менеджерів, на певному рівні абстракції орієнтирами можуть бути кілька

загальних положень. Застосування кожного з них пов'язане із станом підприємства на даний момент, а саме:

- забезпечення існування підприємства - найбільш простий орієнтир, який обирається або в період старту діяльності підприємства, або в кризові періоди, пов'язані з загрозою його зникнення;

- стабільність діяльності – стан, при якому залишаються стабільними життєво важливі показники діяльності фірми. Стабільність має на увазі здатність до реакції на зміни у зовнішньому середовищі;

- зростання випуску продукції, частки ринку, прибутку, продажів і т. д.;

- розвиток – дозволяє гнучкіше реагувати на ринкові запити, що виникають, розширює можливе коло альтернатив при плануванні, дозволяє оперативно перебудовуватися з одного виду діяльності на інший;

- креативність – постійні інновації в усіх галузях, насамперед, у виробництві, в управлінні та маркетингу, основна мета – підтримка постійної конкурентної переваги[53].

Можна виділити вісім локацій, у межах яких можуть визначатися цілі підприємства:

- становище на ринку – бажана частка ринку;
- інновації – визначення нових способів ведення бізнесу;
- продуктивність праці, зниження витрат;
- ресурси: фінансові, матеріальні, людські, маркетингові та ін;
- дохідність, прибутковість;
- управлінські аспекти, якість менеджменту;
- персонал (виконання трудових функцій, ставлення до роботи);
- соціальна відповідальність перед суспільством;
- реалізація наукового підходу до процесу стратегічного планування цілей підприємства (певні цілі з восьми локацій для обраної категорії), забезпечується їх відповідністю низці вимог.

Процес формування місії та постановки стратегічних цілей є частиною стратегічного управління. Стратегічні цілі визначають такі загальні параметри, як масштаб, вид та сфера діяльності підприємства, на досить тривалу перспективу[42].

Таким чином, на першому етапі встановлюються стратегічно важливі сфери діяльності підприємства – ті, що управляються та плануються незалежно від інших ринків та інфраструктур. При розмежуванні стратегічних господарських сфер враховується таке:

1) для кожної стратегічної сфери має бути визначено самостійне ринкове завдання, орієнтоване на зовнішній стосовно підприємства ринок, чітко визначений за характером потреб клієнтури;

2) стратегічна сфера господарської діяльності підприємства має бути самостійно керованою, щоб у разі потреби фірма могла відмовитися від будь-якої стратегічної сфери діяльності, не завдавши особливої шкоди іншим сферам. Самостійне ринкове завдання є необхідною, але аж ніяк не достатньою умовою для задоволення другої вимоги. Стратегічна сфера має мати у своєму розпорядженні не тільки власний ринок, але і свою інфраструктуру. Малі та середні фірми часто спираються лише на одну стратегічну сферу;

3) у межах стратегічної сфери підприємство має досягти певних конкурентних переваг. Оскільки останні досягаються лише у боротьбі, для стратегічної сфери діяльності підприємства необхідно визначити всіх явних конкурентів;

4) стратегічні сфери мають бути стабільними протягом тривалого періоду, оскільки все стратегічне планування орієнтується на довгострокову перспективу [41].

2. Стратегічний аналіз. На підставі уявлення про місію та цілі підприємства визначаються фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які максимально впливають на його розвиток, а отже, потребують ретельного вивчення, тобто визначити об'єкти для стратегічного

аналізу. Стратегічний аналіз включає у собі аналіз середовища (тенденцій галузі, переваги споживачів, конкурентного середовища та інших.) і аналіз внутрішнього середовища (структури підприємства і процесів, які у ній відбуваються).

Другий етап стратегічного управління характеризується аналізом окремих стратегічних сфер. При аналізі, як правило, не враховують загальнофірмові проблеми, оскільки окремі стратегічні сфери мають свою ринкову специфіку і зовнішнє оточення, а їх інфраструктура характеризується сильними і слабкими сторонами стосовно конкурентів. Звідси різні сфери господарської діяльності підприємства мають ризики і особливі шанси на успіх. Аналіз зовнішнього середовища та норм регулювання виявляє стратегічно важливі тенденції розвитку в екології, технології, економіці, правовому регулюванні, суспільстві та політиці. Він допомагає з'ясувати найважливіші зміни у поведінці робітників, профспілок, державних установ, кредиторів.

Аналіз ринку та галузі – найбільш складна сфера дослідження. Головне тут — вивчення життєвого циклу продукції, ринкових сегментів та галузевої структури. Дуже важливим є порівняння можливостей підприємства з конкурентами. В основі вивчення структури витрат. При цьому виявляються сильні та слабкі сторони економіки підприємства порівняно з конкурентами. У результаті керівництву підприємства має бути представлений перелік сприятливих шансів та ризиків для даної господарської сфери [40].

3. Визначення простору для стратегічного вибору. Коли в результаті стратегічного аналізу сформовано уявлення про перспективи зміни зовнішнього середовища та основні характеристики внутрішнього середовища, настав час для відповіді на запитання «в якому напрямку має розвиватися організація?», саме «в якому напрямку?», а не «як?» Відповідь дозволить «відкинути»завідомо неперспективні напрями розвитку та окреслить простір для стратегічного вибору. В результаті відбувається уточнення місії, бачення та цілей організації, визначених на попередньому

етапі. Нерідко відбувається їхнє переформулювання, оскільки результатом стратегічного аналізу може стати нове розуміння ситуації.

4. Розробка стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі розробляється загальнофірмова стратегія на встановлений період– натермін від 3 до 10 років. При цьому, якщо підприємство діє в кількох стратегічних сферах, то для кожної з них мають передбачатися свої цілі та ресурси. При обмеженні діяльності підприємства однією господарською сферою загальнофірмова стратегія визначає чинники успіху, які забезпечують переваги у боротьбі з конкурентами. Загальнофірмова стратегія включає проекти та програми, за допомогою яких ці фактори успіху можуть бути реалізовані. Ці програми є принципово важливими документами, в яких визначаються цілі та завдання підприємства, заходи щодо їх досягнення, розмежовуються сфери діяльності, фіксуються довгострокові цільові установки та ін.[48]

Якщо під час розробки стратегії розвитку підприємства спочатку реалізується стратегічне управління стосовно рівня окремої сфери діяльності (базується на цілях та розподілі ресурсів, передбачених загальнофірмовою стратегією), то надалі розробляється функціональна стратегія як на рівні окремої сфери, так і всього підприємства. Тут враховуються, наприклад, управління інвестиціями, зв'язки з громадськістю, підтримка престижу компанії, наукові дослідження та розробки.

5. Обґрунтування та реалізація стратегії. На останньому етапі реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, підтверджується шляхом обґрунтування потреби та джерел довгострокових ресурсів, і насамперед фінансових. За результатами аналізу фінансові перспективи оцінки стратегічного плану можуть бути скориговані. Залежно від фінансових обставин підприємствам також доводиться передбачати структуру сфергосподарської діяльності, які становили основу стратегічних планів. Це необхідно, наприклад, коли використовувані стратегічні сфери хоч і забезпечують у наступні кілька років достатній дохід, не мають більшого

потенціалу в більш віддаленій перспективі. У цьому випадку вдаються до політики диверсифікації виробничої діяльності, створюючи нові сфери ділової активності.

Обґрунтування та реалізація стратегії розвитку промислового підприємства залежить від управлінських рішень. Управлінські рішення лише тоді можна вважати стратегічними, коли вони: орієнтовані на майбутнє; пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на підприємства; пов'язані із залученням значних ресурсів та можуть мати надзвичайно серйозні довготривалі наслідки для підприємства [52].

До управлінських стратегічних рішень можна віднести: реструктуризацію підприємства; впровадження інновацій; вихід на нові ринки збуту; злиття підприємства; зміна його організаційно-правової форми та ін.

Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства та його життєздатність перед прогнозованими, непередбачуваними, а також взагалі невідомими на даний момент подіями, які можуть відбутися в його оточенні. Саме вони окреслюють реальні завдання підприємства, допомагають визначити межі, всередині яких розгортається його діяльність, визначають види та обсяг ресурсів, що залучаються для вирішення завдань. Стратегічні рішення ідентифікують ефективність підприємства. Від них, а не від успіхів у вирішенні приватних завдань залежить те, наскільки правильно з урахуванням наявних ресурсів зорієнтовані основні зусилля [70].

Отже, основною ідеєю сучасного стратегічного менеджменту є ідея адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, а також ідея цільового підходу до вирішення управлінських завдань. Щоб успішно пристосовуватися мінливого оточення, підприємство повинне мати стратегію. Формування стратегії стає життєво необхідним у випадках, коли виникають раптові зміни у зовнішньому середовищі підприємства. Причинами таких змін є: насичення попиту, великі зміни у технології

всередині та поза підприємством, несподівані появи численних нових конкурентів, зміна соціально-економічних умов тощо.

Особливістю і водночас складністю щодо цього процесу є те, що стратегічне управління будується не на рутинних процедурах, а на творчому підході: теорія стратегічного управління формується з урахуванням узагальнення практики успішного вирішення стратегічних завдань, проте не містить універсальних рецептів. Іншими словами, теорія описує інструменти стратегічного управління, за допомогою яких можна досягти успіху, тобто дає уявлення про аналітичні процеси, методи, способи, прийоми і процедури та їх комбінації, що дозволяють досягти ефективних результатів. Проте сам вибір «інструменту» має бути пов'язаний з конкретною ситуацією і більшою мірою є творчим креативним процесом.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### **2.1. Дослідження процесів організації стратегічного управління на підприємстві**

Історія заводу з виробництва залізобетонних виробів та конструкцій розпочалась у далекому 1956 році, нині підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує та задовольняє потреби великої кількості споживачів по всій країні, а не лише Хмельницької області. Життєдіяльність сучасного ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечують більше 500-та працівників, що сумлінно виконують свої обов'язки. Завод постійно розвивається та забезпечує високий рівень конкурентоспроможності продукції на ринку.

Продукція заводу постачається на будівництво різних промислових об'єктів, лікарень, адміністративних будівель, житлових кварталів тощо. Підприємство безпосередньо бере участь у розвитку нашої держави.

Якість продукції забезпечується сертифікацією відповідною до багатьох умов. У 1997 році підприємство пройшло сертифікацію за системою Укр.-СЕПРО. У 2007 році продукція почала виготовлятися згідно до вимог ДСТУ ISO9001-2001. Починаючи з 2008 року виробництво попередньо напружених плит перекриття здійснюється за сучасною фінською технологією фірми ELEMATIC.

Існуюча форма власності, а саме товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (скорочено ТДВ «Хмельницькзалізобетон») було встановлено згідно рішення установчих зборів від 16.09.2010 р., до цього моменту, підприємство найменувалося, як ВАТ «Хмельницькзалізобетон».

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має широкий перелік постійних постачальників, клієнтів та конкурентів на ринку. Підприємство реалізує свою продукцію в усіх галузях будівництва. На сьогодні, підприємство активно співпрацює з багатьма підприємствами, серед яких КП «Житлобуд», КП «Укрстандарт», ТОВ «Кривбасцемент», Кам'янець-Подільський цементний завод (ВАТ «Поділляцемент»), Криворізький металургійний завод, комунальна організація «Хмельницькбудзамовник» та ін.

Реалізація продукції даного підприємства з виробництва залізобетонних виробів та бетонних конструкцій поширена в багатьох областях – це Хмельницька, Житомирська, Львівська, Вінницька, Львівська, Закарпатська, Рівненська, Одеська, Івано-Франківська, Київська області. Загалом основними покупцями продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є приватні будівельні компанії, що здійснюють покупки в оптових розмірах.

Продукція заводу постачається на будівництво різних промислових об'єктів, лікарень, адміністративних будівель, житлових кварталів тощо. Підприємство безпосередньо бере участь у розвитку нашої держави. Якість продукції забезпечується сертифікацією відповідною до багатьох умов. У 1997 році підприємство пройшло сертифікацію за системою Укр.-СЕПРО. У 2007 році продукція почала виготовлятися згідно до вимог ДСТУ ISO9001-2001. Починаючи з 2008 року виробництво попередньо напружених плит перекриття здійснюється за сучасною фінською технологією фірми ELEMATIC.

На підприємстві дуже розвинутий інноваційний процес, завдяки розвинутим функціональним зв'язкам та взаємодією між усіма суб'єктами та підрозділами підприємства.

Розвиток підприємства здійснюється за допомогою семи факторів: маркетинг, інноваційність, облік ризиків, загальний облік, виробництво, інформаційне забезпеченість та інтелектуальність. Ще однією із важливих характеристик підприємства є наявність випробувальної лабораторії, що акредитована НААУ та функціонує згідно до стандартів ДСТУ

ISO/IES17025:2015, тобто відповідає сучасним вимогам. Науково-дослідна лабораторія контролює та впливає на якість продукції, усуває недоліки, здійснює розвиток характеристик продукції за усіма можливими напрямками.

Структура підприємства визначає, як різні підрозділи, відділи та групи людей організовані та співпрацюють один з одним для досягнення спільних цілей підприємства. Загальна структура управління підприємством зазвичай включає кілька рівнів та функціональних підрозділів, які забезпечують ефективне функціонування організації. Загальна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведена на рис. А.1 додатку А.

Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту, який визначає права та обов'язки власника (або власників) підприємства. Структура управління підприємством визначається самим підприємством, враховуючи його потреби та особливості. Підприємство може самостійно встановлювати структуру, включаючи функціональні підрозділи, департаменти, дивізії або інші внутрішні структурні підрозділи. Також, підприємство визначає чисельність штату та формує облікову політику, що відноситься до управління фінансами та обліком.

Керівництво поточною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснює його виконавчий орган, який обирає генерального директора товариства. Генеральний директор самостійно вирішує всі питання діяльності підприємства, крім тих, які входять до виняткової компетенції Зборів Учасників. Генеральний директор діє без доручення від імені Товариства, представляє його інтереси в інших підприємствах, організаціях та державних органах, укладає від його імені угоди щодо наймання і звільнення персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також здійснює інші дії з оперативного керівництва роботою підприємства.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характерною є лінійно-функціональну структуру управління. лінійно-функціональна організаційна структура управління ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління. В цій структурі підприємство

поділяється на функціональні підрозділи, такі як фінанси, маркетинг, виробництво, персонал, дослідження та розробка тощо. Кожен підрозділ відповідає за свою функцію і має свого керівника.

Основна ідея лінійно-функціональної структури полягає у спеціалізації та концентрації зусиль управління. Кожен функціональний підрозділ має свої фахівців і зосереджується на своїй спеціалізації. Наприклад, фінансовий відділ відповідає за фінансові аспекти підприємства, маркетинговий відділ - за рекламу та просування продукції, виробничий відділ - за виробництво товарів або послуг і т.д. Така структура дозволяє ефективно виконувати специфічні функції кожного підрозділу, а також забезпечує централізоване управління та координацію роботи. Керівництво приймає рішення, передаючи відповідні директиви через ієрархічну ланку функціональних підрозділів. Проте, лінійно-функціональна структура також може мати певні недоліки. Наприклад, може бути важко забезпечити ефективну комунікацію та координацію між функціональними підрозділами, особливо якщо виникають конфлікти між ними.

Структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має три рівні управління. Перший рівень управління (стратегічний) - це генеральний директор підприємства, другий (стратегічно-тактичний) - його заступники, а відповідно третій - оперативний - начальники відділів, служб та цехів.

Відправною точкою будь якого виду планування (стратегічного, тактичного, поточного) є оцінка діяльності господарюючого суб'єкта, зокрема аналіз основних техніко-економічних і фінансових результатів діяльності. Основні техніко-економічні показники роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018-2022 рр. наведені в таблиці А.1 додатку А. Дані свідчать, що за 2018-2022 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 442586 тис. грн. до 576737 тис. грн. або у 1,3 рази, що зумовлено зростанням попиту та розширенням ринків зубу продукції підприємства. Проте, слід зазначити, що пік обсягу виробництва спостерігався у 2021 р. і складав 811 млн. грн. Таке падіння обсягів виробництва пов'язано із початком

повномасштабної війни у 2022 р. та загальним спадом в економіці України.

Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу скоротилась на 2 особи, при цьому лиш за останній звітній 2022 рік – скоротилась на 45 осіб. Загальні тенденції зростання мінімальної оплати праці привели до зростання фонду оплати праці у 1,5 рази. В наслідок цього оплата праці одного працівника у 2022 р. порівняно 2018 р. збільшилась з 10005,85 грн. до 15695,71 грн. в місяць або у 1,56 рази.

Відмітимо, що протягом досліджуваних років ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є прибутковим. При цьому у 2018 р. були отримані прибутки в розмірі 43118 тис. грн., а у 2022р. вони скоротились до 38100 тис. грн., тобто зменшились майже на 12%. Внаслідок зростання величини доходів і витрат порівняно вищими темпами ніж прибуток, має місце скорочення рентабельності продажу з 12,22% до 8,07% та рентабельності витрат з 10,79% до 7,07%. Вищезазначені тенденції обумовили динаміку показника «сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції», значення якого протягом досліджуваного періоду була менша за 1, і у звітному році складала 0,82, а це означає, що кожна гривня реалізованої продукції приносить підприємству 18 коп. прибутку.

Слід відмітити, що операційна діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також є прибутковою: валовий прибуток складав у 2018 р. – 89615 тис. грн., та зріс у 2022 р. майже у 1,2 рази і становив 104351 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 40,9 млн. грн. або на 29,11%. Одночасне зростання обсягів виробництва продукції при зростанні середньорічної вартості основних засобів вплинуло на незначне збільшення фондоддачі у 2022 р. порівняно з 2018 р. з 3,15 грн./грн. до 3,18 грн., що свідчить що на 1 грн. основних засобів припадає 3 грн. 18 коп. виробленої продукції, що засвідчує незначне підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Тенденції розвитку підприємства характеризує зміна обсягу та

структури виробництва основних видів продукції ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2018-2022 рр. (табл. А.2). Наведені в роботі дані свідчать, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання обсягів виробництва продукції на 134151 тис. грн. Такі тенденції обумовлені збільшенням обсягів виробництва залізобетонних конструкцій на 72947 тис. грн., цементного розчину на 42305 тис. грн, дерев'яних виробів на 15136 тис. грн., тротуарної плитки на 22166 тис. грн.

При цьому зафіксовано скорочення виробництва інших видів продукції на 18402 тис. грн. Такі зміни між асортиментними групами зумовили зміни в структурі вартості виробництва продукції. Так, частка залізобетонних конструкцій зросла на 5,27%, цементного розчину на 1,12%, а інших видів продукції скоротилась на 6,31%.

Структура виробництва основних видів продукції ТДВ «Хмельницькзаліобетон» у 2022 р. представлена на рис. 2.1. Як бачимо, найбільшою асортиментною групою є виробництво залізобетонних конструкцій 33,69%, наступна в структурі група – виробництво цементного розчину – 27,84%, на інші види продукції припадає 7,1% загального обсягу виробництва.

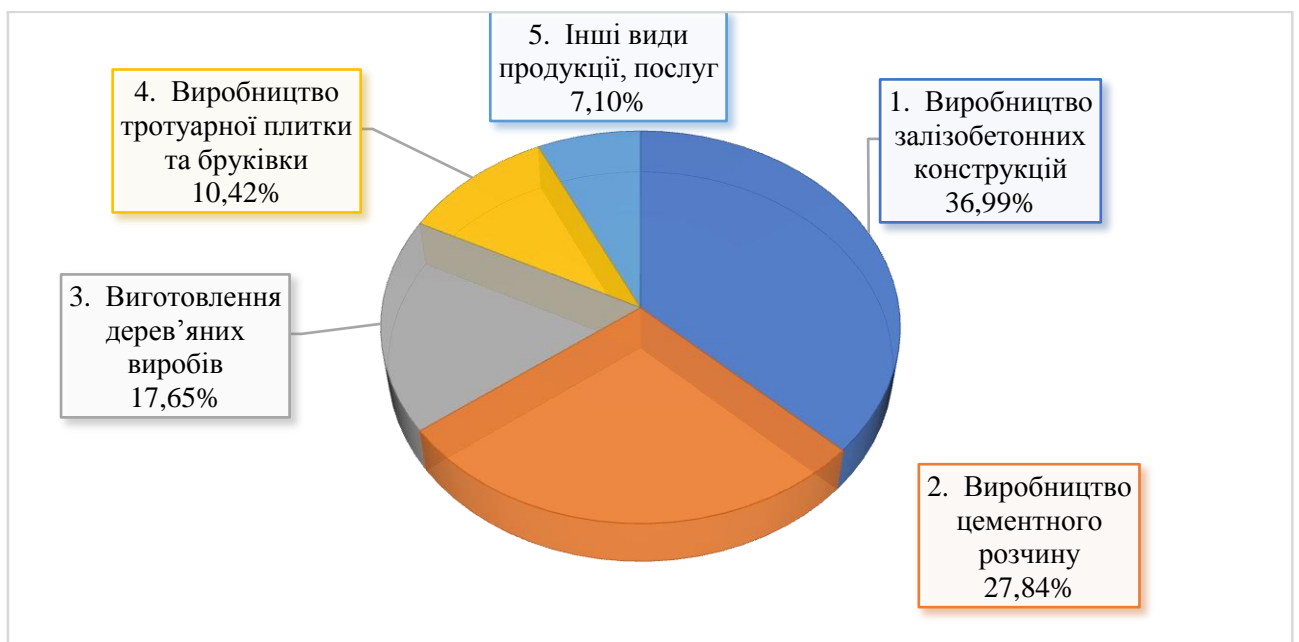


Рисунок 2.1. – Структура виробництва основних видів продукції ТДВ «Хмельницькзаліобетон» у 2022 р.

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [35-39]

Отже, проведений аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить, що на підприємстві спостерігаються неоднозначні тенденції: станом на кінець 2022 року мало місце зростання обсягу виробництва та реалізації продукції порівняно із 2018 р., однак значне скорочення показників, порівняно із 2021 р., що є наслідком активних військових дій та загальним спадом в економіці країни.

Метою стратегічного управління підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є досягнення довгострокового конкурентного переваги та забезпечення стійкого розвитку компанії на ринку залізобетонних виробів. Будівельна галузь є необхідною для розвитку економіки, покращення якості життя населення та забезпечення функціонування інших галузей промисловості під час війни та у період відновлення. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз є важливим завданням для будь-якого сектору, включаючи будівельну галузь. Тому розглянемо наявні та потенційні сильні та слабкі сторони, які можуть бути характерними для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Результативність будь-якої виробничо-господарської та комерційної діяльності залежить від компетентності та творчої активності кадрів. Людський капітал є важливим ресурсом для будь-якого підприємства і впливає на його конкурентоспроможність та успіх. Компетентні та творчі кадри здатні вирішувати складні завдання, прогнозувати та адаптуватися до змін на ринку, розробляти та впроваджувати нові ідеї та інновації. Вони мають глибокі знання в своїй галузі, вміння працювати в команді, приймати рішення та виконувати свої обов'язки ефективно. Підприємства, які розуміють важливість компетентності та творчості своїх кадрів, зазвичай вкладають зусилля в розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. Це може включати проведення навчань, тренінгів, створення сприятливих умов для саморозвитку працівників, стимулювання творчості та інноваційних ідей.

Працівниками основної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є

робітники, інженерно-технічний персонал (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Динаміка структури кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	484	472	498	527	482	-2
керівники	18	18	18	18	18	0
спеціалісти	31	23	32	32	32	1
службовці	21	22	27	27	39	18
виробничий персонал, усього	414	409	421	447	393	-21
з них:						0
основні робітники	381	375	389	415	366	-15
допоміжні робітники	33	34	32	32	27	-6

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз даних табл. 2.1 показує, що у звітному 2022 році було прийнято 19 працівників. Протягом останніх п'яти років чисельність працюючих скоротилась на 2 особи за рахунок зменшення чисельності виробничого персоналу на 15 осіб. Однак відбулось зростання чисельності управлінського персоналу на 19 осіб за рахунок приросту спеціалістів та службовців.

Стратегічні можливості розвитку підприємства залежать від його матеріально-технічного стану, тому проведемо аналіз показників використання основних засобів (табл. 2.2.)

Отже, відповідно до табл. 2.2. можна зробити такі висновки:

- середньорічна вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду збільшилась на 58,45%, це означає, що засоби праці, які беруть участь у процесі виробництва протягом 2020-2022 рр. виробили 219160 тис. грн. вартості виготовленої продукції;

- показник фондоддачі свідчить про те, чи підприємство ефективно використовує основні засоби, протягом 2020-2022 рр. даний показник коливався від 3,18 до 5,45 грн/грн. В 2022 р. його значення становило 3,18 грн/грн, що показує нам зменшення ефективності використання основних виробничих засобів.

Таблиця 2.2 Аналіз показників стану основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту 2021р. до 2020 р., %	Темп росту 2022 р. до 2021 р., %
1.Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	127 106	134 640	163 368	105,93	121,34
2.Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	134 640	163 368	199 766	121,34	122,28
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	22267	45985	35786	206,52	77,82
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	1875	788	1254	42,03	159,14
5.Сума нарахованого зносу, тис.грн.	77 327	82 555	112 308	106,76	136,04
6.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,51	0,56	89,47	110,23
7.Коефіцієнт придатності основних засобів	0,43	0,49	0,44	113,95	89,35
8.Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,17	0,28	0,18	164,71	63,98
9.Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0148	0,0059	0,0063	39,86	106,40
10.Коефіцієнт приросту основних засобів	0,151	0,277	0,173	183,44	62,41

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

- показник зносу основних засобів засвідчує скорочення корисного терміну їх експлуатації та свідчить про значний рівень старіння обладнання – 56% від первісної вартості. Протягом останнього періоду основні засоби були оновлені на 18% та а вибуло лише 0,63% від їх загальної вартості. Такі показники засвідчують, що підприємство проводить технічне переозброєння. Тому відносний приріст обладнання у 2022 р. становить 17,3%.

Ефективність використання оборотних активів полягає в їх можливості сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Наприклад, ефективне управління запасами може забезпечити підприємству швидкий доступ до

необхідних матеріалів та зменшити витрати на складське утримання. Керування дебіторською заборгованістю може покращити ліквідність підприємства та зменшити ризик несплати боргів з боку клієнтів.

Ефективність використання оборотних активів визначається різними факторами. Одним з них є оптимальний рівень запасів. Занадто великі запаси можуть привести до зайвих витрат на складське утримання та застою грошових коштів, тоді як недостатні запаси можуть спричинити перерви у виробництві та незадоволення попиту клієнтів.

Аналіз показників ефективності використання оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3. Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	638863,00	811393,00	576737,00	-62126,00	-9,72
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	129434,00	217492,00	319584,00	190150,00	146,91
Матеріальні витрати, тис. грн.	428186,00	365672,00	433574,00	5388,00	1,26
Валовий прибуток, тис. грн.	139713,00	133825,00	104351,00	-35362,00	-25,31
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,03	2,67	1,80	-1,23	-40,44
Рентабельність/збитковість основних засобів,%	107,94	61,53	32,65	-75,29	-69,75
Період обороту оборотних активів, днів	73,95	97,84	202,26	128,31	173,51
Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,33	0,37	0,24	-0,09	-26,24
Матеріаловіддача, грн/грн	1,49	2,22	1,33	-0,16	-10,85

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Згідно даних табл. 2.3 можна стверджувати, що підприємство нарощує

свій економічний потенціал, зокрема за рахунок зростання оборотних активів на 190 млн грн., що, однак не призвело в поточному періоді до зростання виручки у відповідній пропорції, а цевплинуло на зменшення коефіцієнту оборотності оборотних активів на 1,23. Тому період обороту цих активів зріс на 128 днів, та відобразилось на динаміці показника прибутку на 1 грн матеріальних витрат, який скоротився на 9 коп.

Стратегічне управління як системний вид діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не здійснюється, що є характерним для вітчизняних підприємств. Відсутність стратегічного бачення ускладнює координацію зусиль персоналу та може перешкоджати досягненню ефективності функціонування підприємства. Стратегічне бачення визначає мету, напрямок і перспективи розвитку підприємства, а також надає основу для встановлення конкретних цілей та планів дій. [45]. У турбулентному економічному та політичному середовищі, стратегічне управління стає ще важливішим. Підприємства повинні адаптуватися до змін, реагувати на нові можливості та виклики, та визначати своє місце на ринку. Стратегічне управління допомагає підприємствам орієнтуватися у змінливих умовах, розробляти конкурентні переваги та зберігати стійкість. На основі власних досліджень нами визначено особливості стратегічного управління на ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Особливості системи стратегічного управління на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Особливості організації стратегічного управління	Характеристика
Розроблена стратегія	На підприємстві не визначено місію, стратегічні цілі та тип стратегії, поведінка підприємства орієнтована на забезпечення стабільності та мінімізацію ризиків.
Наявність спеціалізованого органу стратегічного управління	Спеціалізований орган стратегічного управління на підприємстві відсутній. Основний суб'єкт прийняття стратегічних рішень - засновник підприємства, директор
Участь працівників	Працівники не залучені до прийняття рішень, у тому числі щодо стратегічного управління
Основна мета діяльності	Максимізація прибутку, забезпечення стабільності
Функціональні стратегії	Відсутні

Інструменти стратегічного управління	Мають обмежене використання
--------------------------------------	-----------------------------

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень.

Особливості системи стратегічного управління на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» полягають в наступному: на підприємстві не визначено місію, стратегічні цілі та тип стратегії, модель поведінки підприємства найбільше відповідає стратегії стабілізації, що спрямована на забезпечення стабільності та мінімізацію ризиків. Вона підходить в умовах, коли ринкові умови відносно стабільні, конкуренція не є інтенсивною, а основна мета - збереження наявних позицій та стабільний дохід. Проте, важливо пам'ятати, що у сучасних умовах бізнесу та швидкозмінних ринкових умовах, стратегія стабілізації може мати свої обмеження. Недостатня адаптивність та реагування на зміни можуть призвести до втрати конкурентоспроможності та відставання від ринку. Тому, рекомендується ретельно проаналізувати зовнішнє середовище, оцінити потенційні можливості та загрози, а також внутрішні ресурси та потенціал підприємства. Це допоможе визначити місію, стратегічні цілі та тип стратегії, які відповідають потребам та можливостям підприємства, а також сприятимуть досягненню конкурентних переваг і сталого розвитку.

Інструменти стратегічного управління на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мають обмежене використання, це може вплинути на ефективність стратегічного процесу та досягнення поставлених цілей: зокрема не здійснюється SWOT-аналіз, PEST-аналіз, БКГ аналіз чи інший інструмент стратегічного аналізу. Управлінський колектив може не мати достатнього розуміння стратегічного управління і його інструментів, що обмежує їх використання.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характерним є спрямованість на поточні проблеми: рішення, які приймаються на підприємстві, переважно спрямовані на вирішення операційних проблем. Це також вказує на недостатню увагу до стратегічного планування та віддалених перспектив розвитку.

Про важливість впровадження стратегічного управління діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить низький ступень досягнення перспективних цілей (таблиця 2.5). Проведене опитування керівників середнього рівня управління свідчить про часткове досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Таблиця 2.5. Самооцінювання керівництва підприємством рівня досягнення поставлених цілей

Види цілей	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Основна ціль	Збільшення прибутку			+	
Маркетингові	Розширення збуту				+
Фінансові	Збільшення активів		+		
Виробничі	Нарощування обсягів виробництва			+	

Примітка. Складено автором.

Так, з викладених вище висновків видно, що підприємство "Хмельницькзалізобетон" має проблеми зі стратегічним управлінням. Відсутність стратегічного бачення та невизначеність стратегічних цілей призводять до відсутності цілісного уявлення про пріоритети та ключові фактори конкурентоспроможності підприємства. Крім того, відсутність аналізу зовнішнього середовища і реакції на можливості та загрози може обмежити здатність підприємства адаптуватися до змін та досягати успіху в конкурентному оточенні.

## **2.2. Стратегічний аналіз як передумова стратегічного управління підприємством**

Для ефективного стратегічного управління необхідно дотримуватись алгоритму розробки стратегічних планів та їх реалізації. Однак, як свідчить досвід розробки стратегій на вітчизняних підприємствах, переважно, має формальний характер та не відповідає етапам, що регламентовані теорією

менеджменту та відпрацьовані досвідом провідних зарубіжних компаній. Зокрема, для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендується провести аналіз зовнішнього середовища: вивчити зовнішній ринок, економічні, політичні та соціокультурні фактори, що впливають на діяльність підприємства, і виявити можливості та загрози.

Так, використання SWOT-аналізу є корисним інструментом для розробки стратегій. SWOT-модель допомагає оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства (Strengths, Weaknesses) та визначити можливості та загрози зовнішнього середовища (Opportunities, Threats)[47].

Макрооточення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було досліджено на основі PESTEL-аналізу, призначеного для виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та законодавчих аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію організації (табл.2.6).

Таблиця 2.6. PESTEL-аналіз для ТДВ«Хмельницькзалізобетон»

Р (Політика)	Е (Економіка)
1	2
<p><b>Негативний вплив:</b> Повномасштабне вторгнення РФ в Україну Ризик руйнації підприємства</p> <p><b>Позитивний вплив:</b> Посилення заходів щодо боротьби з корупцією, що сприяє декриміналізації ринкової середовища та забезпечення сумлінної конкуренції Державні програми відновлення інфраструктури, житлового будівництва в післявоєнний період</p>	<p><b>Негативний вплив:</b> Загальний економічний спад, спричинений пандемією Коронавірусу COVID-19 і війною Інфляція, валютні ризики</p> <p><b>Позитивний вплив:</b> Надходження інвестицій для відновлення інфраструктури, житлового будівництва в післявоєнний період</p>
S (соціум)	T (технологічне середовище)
<p><b>Негативний вплив:</b> У зв'язку зі стагнацією економіки наступного року буде скорочуватись рівень зайнятості населення, що призведе до скорочення доходів</p> <p><b>Позитивний вплив:</b> Зростання чисельності населення Хмельницької області як однієї з тилової області, зростання чисельності потенційних споживачів та робочої сили</p>	<p><b>Негативний вплив:</b> Дефіцит енерго ресурсів та перебої з електропостачанням можуть призводити до невчасного виробництва, браку</p> <p><b>Позитивний вплив:</b> Розвиток нових технологій в будівній сфері Швидкість зміни технологій достатньо низька, проте адаптуються вони швидко. Є тенденції до появи нових продуктів</p>

	галузі
Е (Екологія)	Л (Законодавство)
<b>Негативний вплив:</b> Зміни в екологічних стандартах, що посилюють вимоги до виробництва, сплати податків за забруднення навколишнього	<b>Негативний вплив:</b> Зміна у законодавстві Посилення податкового навантаження

Продовж.табл.2.6

1	2
середовища <b>Позитивний вплив:</b> Поява більш екологічних будівельних матеріалів Використання альтернативних джерел енергії	<b>Позитивний вплив:</b> Можливість отримання державного замовлення, тендери тощо

Примітка. Складено автором.

Відповідно до отриманих даних, можна встановити, що найбільший негативний вплив на обсяги виробництва та реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» надають такі фактори макросередовища, як економічні, що призводять до зростання витрат виробництва та зменшення потенційного прибутку.

Військові дії посилюють ризик фізичної руйнації підприємства чи його постачальників, що призведе до зупинки діяльності або її ускладнення. В той же час, програми відбудови, зокрема ті, що будуть реалізовуватись після війни, як очікується будуть сприяти зростанню попиту на продукцію підприємства. Тому варто звернути увагу на посилення комунікацій із органами місцевого самоврядування та державними органами влади для відслідковування можливостей по отриманню державних замовлень.

Позитивний вплив при цьому мають тенденція до збільшення чисельності населення області – збільшення кількості потенційних клієнтів, а також висока динаміка розвитку науково-технічного прогресу, що зумовлює збільшення обсягів діяльності з метою нарощування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності ТДВ«Хмельницькзалізобетон».

В таблиці 2.7 наведений аналіз внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі SNW-підходу.

У цьому аналізі враховуються сильні, нейтральні і слабкі сторони

організації без оцінки зовнішніх можливостей і загроз. SNW-аналіз допомагає організації усвідомити свої сильні сторони, нейтральні аспекти та слабкі сторони внутрішнього середовища. Цей аналіз може використовуватись для розробки стратегій, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності та використання наявних потенціальних можливостей.

Таблиця 2.7. SNW-аналіз внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»

Найменування стратегічної позиції	Сильна позиція	Нейтральна позиція	Слабка позиція
Стратегія підприємства оцінюється як слабка. На даний момент у підприємстві немає формалізованої стратегії розвитку			√
Організаційна структура підприємства оцінюється як нейтральна, що відповідає завданням, стоять перед організацією зараз		√	
Загальне фінансове становище підприємства можна оцінити як сильне, що підтверджується збільшенням виручки та прибутку	√		
Конкурентоспроможність підприємства оцінюється як нейтральна		√	
Структура витрат підприємства оцінюється як слабка, оскільки витрати зростають швидше ніж нарощування виручки			√
Ефективність системи реалізації підприємства оцінюється як нейтральна. Організація не приділяє належної уваги рекламі, не регулярно вивчає тенденції ринку		√	
Матеріальна база підприємства оцінюється як високий: нарощується економічний потенціал, матеріально-технічна база є відносно нова	√		
Кваліфікація персоналу – відповідає технологічному рівню підприємства. Не потребує певних унікальних компетенцій.		√	
Якість продукції – відповідає національним та європейським стандартам.	√		
Рівень маркетингу підприємства оцінюється нейтрально		√	
Рівень менеджменту підприємства оцінюється нейтрально		√	
Відомість товарного знаку підприємства, політику брендування можна оцінити нейтрально. Це пояснюватиметься великим досвідом роботи на ринку.		√	
Соціальна корпоративна культура підприємства оцінюється як низька. Підприємство слабо			√

позиціонується на ринку як великий роботодавець, спонсор соціальних заходів, волонтерських заходів тощо.			
--	--	--	--

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає оцінити сильні і слабкі сторони організації, а також визначити можливості і загрози, з якими вона зіштовхується.

Розширена матриця SWOT-аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена на рис. 2.2.

		Зовнішнє середовище	
		<i>Можливості:</i>	<i>Загрози:</i>
		– розвиток нових технологій в будівній сфері; – участь в державних програмах відновлення; – пошук нового ринкового сегменту (виробництво товарів подвійного застосування; модульні будинки для переселенців)	– інфляція та зниження купівельної спроможності покупців; – поява нових конкурентів; – зростання цін на ресурси, дефіцит енергоресурсів
Внутрішнє середовище	<b><i>Сильні сторони:</i></b>	<b>Сила і можливості</b>	<b>Сила і загрози</b>
	– якісна продукція; – значна кількість постійних покупців; – наявність надійних та постійних постачальників; – кваліфікований персонал; – довіра на ринку завдяки багаторічній праці; – потужна матеріально-технічна база	– розширення стратегічних партнерів призведе до збільшення частки ринку компанії за рахунок зростання обсягів продажу, а також зниження собівартості; – активне освоєння нових ніш, диференціація продукції за рахунок досягнень НТР	– привертання уваги нових клієнтів доступною ціною за якісну продукцію, акцент на досвід роботи; – розширення присутності на національному та зарубіжних ринках
	<b><i>Слабкі сторони:</i></b>	<b>Слабкість та можливості</b>	<b>Слабкість та загрози</b>
	– високий рівень витрат; – повільне зростання частки ринку; – недостатня активна маркетингова політика; – слабка взаємодія із органами влади; – слабка соціальна спрямована позиція підприємства	– орієнтація на участь в державних програмах відновлення економіки (будівництво для переселенців, учасників бойових дій); – розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності	– для стратегічного розвитку необхідна проведення рекламної компанії для збільшення популярності організації; – пошук напрямів мінімізації витрат, у тому числі за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій

Рисунок 2.2. – Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором

*Сильні сторони (Strengths):*

Досвід: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має багаторічний досвід у виробництві залізобетонних конструкцій.

Висока якість: Компанія відома своєю високою якістю виробленої продукції.

Технологічні здібності: Вона володіє сучасними технологіями виробництва, що дозволяє їй створювати інноваційні і ефективні рішення.

Широкий асортимент продукції: Компанія пропонує різноманітні залізобетонні конструкції для будівництва.

Виробничі потужності: Компанія може мати стабільні виробничі потужності для виробництва залізобетонних конструкцій, що можуть бути використані для реконструкції та відновлення пошкоджених об'єктів внаслідок військових дій.

#### *Слабкі сторони (Weaknesses):*

Ризик пошкоджень: В умовах війни, компанія може стикатися зі значним ризиком пошкоджень своїх виробничих об'єктів і обладнання, що може обмежити її здатність до виробництва та поставок продукції.

Залежність від постачальників: У разі воєнних дій, постачання сировини та матеріалів можуть бути обмеженими або припиненими, що може негативно вплинути на виробництво компанії.

#### *Можливості (Opportunities):*

Замовлення на відновлення: Умови війни можуть створити попит на відновлення пошкоджених будівель і інфраструктури, що може стати можливістю для компанії отримати нові замовлення і розширити свою діяльність.

Розвиток нових ринків: Умови війни можуть сприяти розвитку нових ринків для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Наприклад, збудова тимчасових споруд, сховищ, бункерів тощо може вимагати використання залізобетонних конструкцій.

#### *Загрози (Threats):*

Зменшення попиту: Війна може призвести до загального зменшення

попиту на будівельні матеріали через економічну нестабільність та зниження інвестицій у будівництво.

Ризик зниження фінансування: Військові конфлікти можуть спричинити зменшення доступу до фінансування та кредитних ресурсів для компанії, що може обмежити її здатність до функціонування та розвитку.

Важливо зазначити, що даний аналіз відображає загальні можливості та загрози, які можуть впливати на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах війни, що має бути враховано при розробці стратегії розвитку в наступні 5-10 років.

Підводячи підсумки аналізу слід зазначити, що товариству необхідно концентрувати увагу на активізації продажу залізобетонних конструкцій та цементного розчину, розглянути можливість диверсифікації виробництва, здійснювати перманентний пошук нових стратегічних партнерів у т.ч. шляхом участі в тендерах на постачання будівельних матеріалів для відновлення зруйнованого внаслідок військових дій житла та об'єктів критичної інфраструктури. Крім того, для привернення уваги нових клієнтів доступною ціною за якісну продукцію товариству варто обрати стратегію лідерства за витратами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **3.1. Удосконалення організаційних інструментів стратегічного управління підприємством**

У жорсткій конкурентній боротьбі за споживача в довгостроковій перспективі вже недостатньо використовувати лише широко використовувані інструменти фінансового аналізу. В сучасних умовах важливим стає необхідність діяти проактивно і регулярно проводити стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Це включає визначення оптимальної стратегії розвитку на основі отриманих результатів. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища неможлива без використання наукових підходів, методів і принципів, які були розроблені економічною думкою та успішно випробувані вітчизняною та закордонною практикою.

Все частіше підприємстванамагаються впроваджувати стратегічне управління, але часто вони стикаються з проблемою декларативності необхідності розробки стратегії або формулювання стратегічних цілей, але реальні дії в цьому напрямку залишаються недостатніми. Спеціалізована література та періодичні видання приділяють дуже мало уваги детальним алгоритмам розробки та реалізації стратегії. Тому важливо звернути більше уваги на практичні аспекти цього процесу і акцентувати увагу на процедурах організування на підприємстві стратегічного управління.

Стандартизованих форм презентації стратегії дійсно не існує. Кожна стратегія повинна мати свою унікальну структуру та побудову, які визначаються на основі оцінки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Вибір структури та форми презентації стратегії залежить від специфіки підприємства, його галузі, стратегічних цілей та

конкретних умов. В процесі розробки стратегії підприємство може використовувати деякі основні процедури, що сприяють систематизації та формалізації цього процесу.

Для ефективної побудови системи стратегічного управління на підприємстві необхідно враховувати наступні аспекти: рішення керівництва (закріплення стратегічних пріоритетів та прийняття стратегічних рішень, яке відбувається на найвищому рівні управління); координація робіт (забезпечується спільною діяльністю основних учасників перетворень на підприємстві, таких як планово-економічна та виробнича служби); навчання персоналу (включає навчання як керівництва, так і персоналу, з метою підвищення розуміння стратегічного управління та його ролі в організації); командна робота (вимагає злагодженої співпраці всіх підрозділів підприємства з метою досягнення спільних стратегічних цілей); складання та дотримання плану розробки і впровадження документації (забезпечує розробку і виконання плану дій щодо розробки та впровадження стратегії, а також відповідну документацію); система показників (створюється система показників, які відображають результати реалізації стратегії розвитку та дають змогу оцінювати її ефективність); механізм управління зворотним зв'язком (включає контроль виконання та ефективності прийнятих рішень на всіх рівнях управління підприємством. Цей механізм дозволяє виявляти проблеми, коригувати стратегію та вдосконалювати процеси управління).

Процес організування стратегічного управління та його інтеграція в систему менеджменту підприємства представлено у таблиці 3.1, включає в себе наступні процедури [74, с.67]:

1. Прийняття (ухвалення рішення щодо розробки стратегії).
2. Оцінювання готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до впровадження принципів стратегічного управління.
3. Детальне планування та організування робіт з впровадження процесу розробки стратегії.
4. Розробка та регламентація інформаційного забезпечення

стратегічного аналізу процесу розробки стратегії.

## 5. Розробка та проведення моніторингу стратегії та коригування.

Таблиця 3.1. Регламентування процедур розробки стратегії на підприємстві

Управлінське рішення	Процедури
1	2
1. Ухвалення рішення щодо розробки стратегії	1.1 Наказ вищого керівництва
2. Оцінка готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до розробки стратегії	2.1. Навчання вищого менеджменту підприємства і фахівців в області стратегічного управління. 2.2. Визначення бізнес-процесів, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегії розвитку підприємства. 2.3. Коригування схеми організаційної структури процесів і коригування в разі невідповідності стратегії розвитку
3. Детальне планування і організація робіт по впровадженню процесу розробки стратегії	3.1. Створення робочої групи по розробці стратегії (у разі необхідності залучення зовнішніх фахівців). 3.2. Навчання робочої групи. 3.3. Планування діяльності робочої групи. 3.4. Розподіл ресурсів (у т.ч. оплата праці працівників робочої групи).
4. Розробка інформаційного забезпечення стратегічного аналізу процесу розробки стратегії	4.1. Розробка «Положення про стратегію». 4.2. Опис послідовності робіт по розробці стратегії (послідовність, таблиці, графічні схеми). 4.3. Формування матриці відповідальності. 4.4. Розробка регламентів робіт по процесу розробки стратегії: регламент збору оперативної інформації по процесу, регламент підготовки звітної документації, регламент розробки заходів щодо усунення відхилень. 4.5. Розробка положень про підрозділи або внесення змін в посадові інструкції осіб, які здійснюють розробку стратегії. 4.6. Визначення функцій підрозділів. 4.7. Розробка інших робочих інструкцій та іншої необхідної документації по організації стратегічного управління на підприємстві
5. Проведення оцінки стратегії та коригування	5.1. Визначення показників ефективності реалізації стратегії. 5.2. Розробка регламентів робіт щодо оцінювання перспектив досягнення цілей підприємства

Примітка. Запропоновано автором.

Наведені управлінські рішення та організаційні процедури не є вичерпним переліком, і враховують ключові аспекти регламентації на підприємстві.

Зупинимось на найбільш вагомих рішеннях, які потребують обґрунтування на підприємства. Так, одним з рішень є Оцінювання

готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до впровадження принципів стратегічного управління та розробки стратегії.

В процесі розробки стратегії підприємство може використовувати деякі основні процедури, що сприяють систематизації та формалізації цього процесу: аналіз зовнішнього середовища (включає оцінку тенденцій ринку, конкурентної ситуації, політичного та економічного контексту, законодавчих змін тощо. Цей аналіз допомагає визначити можливості та загрози, що впливають на підприємство); аналіз внутрішнього потенціалу (включає оцінку ресурсів, компетенцій, ділових процесів, фінансового стану та організаційної структури підприємства); визначення місії та стратегічних цілей (встановлення чіткої місії, яка визначає основну сутність та цінності підприємства, після цього формулюються стратегічні цілі, що визначають бажаний результат та напрямок розвитку); формулювання стратегічних альтернатив (розробка різних варіантів стратегій, що враховують місію, цілі та потенціал підприємства, вибір ринкових сегментів, розробку нових продуктів, розширення географічного присутності тощо); оцінка та вибір оптимальної стратегії (аналіз та порівняння різних стратегічних альтернатив з урахуванням ризиків, потенційних переваг та обмежень).

Директор підприємства грає ключову роль у розробці та реалізації стратегії. Він має великий вплив на визначення стратегічних цілей, напрямків розвитку та шляхів досягнення успіху підприємства. Директор відповідає за визначення стратегічної спрямованості підприємства та створення умов для її успішної реалізації. Функціональні керівники також грають важливу роль у процесі розробки стратегії. Вони спільно з директором приймають участь у визначенні стратегічних напрямків і проводять стратегічний аналіз, допомагаючи у виявленні сильних і слабких сторін підприємства, аналізі зовнішнього середовища та конкурентного поля. Їхні знання і компетентність відіграють важливу роль у визначенні ключових питань і виборі оптимальних стратегій. Важливо, щоб функціональні керівники були готові приймати відповідальність за свої рішення і брати активну участь у впровадженні

стратегії. Комплексна комунікація, співпраця та консенсус між директором та функціональними керівниками допомагають забезпечити ефективність процесу розробки та реалізації стратегії.

Успіх розробки та реалізації стратегії залежить від злагодженої роботи директора та функціональних керівників, їхньої готовності приймати рішення, виконувати свої обов'язки та брати на себе відповідальність за результати.

Проведемо оцінювання готовності підприємства до розробки стратегії із використанням опитування працівників підприємства, яких планується залучати до стратегічного управління та розробки стратегії через диференційовані оцінки «низький», «середній», «високий» рівень. Оцінювання пропонуємо проводити через призму критеріїв компетентності розробників стратегії, а також достатності інформаційного забезпечення стратегічного процесу. Приклад тестових питань з відповідями на них за посадами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Результати опитування фахівців ТДВ «Хмельницькзалізобетон» щодо компетентності розробників стратегії і інформаційного забезпечення стратегічного процесу (самооцінка)

Тестові питання за категоріями	Диференційована оцінка (н – низький, с- середній, в – високий)			
	Директор	Начальник виробництва	Головний технолог	Головний бухгалтер
<b>1. Критерії компетентності розробників стратегії</b>				
1.1. Досвід аналітичної роботи	в	с	с	в
1.2. Готовність взяти відповідальність	в	н	н	н
1.3. Володіння навичками розробки стратегії	с	н	н	н
1.4. Мотивація/стимулювання	в	н	н	н
Усереднена оцінка	в	н	н	н
<b>2. Критерії інформаційного забезпечення стратегічного процесу</b>				
2.1. Достовірність інформаційних матеріалів	с	с	с	в
2.2. Достатність інформаційних матеріалів	с	с	с	с
2.3. Швидкість оновлення інформаційної бази	н	н	н	с
2.4. Наявність засобів збору та обробки інформації	н	н	н	с
<b>Усереднена оцінка</b>	<b>с/н</b>	<b>с/н</b>	<b>с/н</b>	<b>с</b>

Примітка. Визначено автором за результатами тестування  
Для опитування нами обрано працівників, яких планується залучати до стратегічного управління та розробки стратегії: директор, начальник виробництва, головний технолог, головний бухгалтер. Слід відмітити, що результати опитування відображають важливі проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства щодо стратегічного менеджменту. Основні висновки з опитування включають: відсутність досвіду та навичок стратегічного менеджменту, відсутність внутрішнього переконання про можливість відповідальності за участь у процесі розробки стратегії, слабка стимулююча політика. Директор-власник, зацікавлений у довгостроковому розвитку підприємства, може відігравати важливу роль у вирішенні цих проблем. Він може впроваджувати навчальні програми та тренінги з питань стратегічного менеджменту, створювати механізми внутрішньої комунікації та залучення співробітників до процесу розробки стратегії.

Таким чином, стратегічне управління повинно бути спільним зусиллям всіх співробітників підприємства. Важливо залучити співробітників до процесу розробки стратегії, надати їм можливість внести свої ідеї та пропозиції, а також створити систему мотивації, що спрямована на досягнення поставлених цілей.

Організаційна структура управління стратегічним розвитком визначає спосіб організації та координації процесу розробки та реалізації стратегії в межах підприємства. Враховуючи результати проведеного вище оцінювання, розглянемо основні етапи розробки стратегії (що є загально визначеними у науці стратегічного менеджменту) та визначимо можливості їх здійснення на базі діючої структури підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (таблиця 3.3).

Таким чином, що на основі існуючої організаційної структури організація стратегічного управління буде ускладненою, адже основні керівники організації не мають достатнього досвіду та навичок у галузі стратегічного менеджменту, а основне навантаження покладатиметься на

директора, головного бухгалтера, начальника виробництва. Це свідчить про необхідність переглянути організаційну структуру, щоб краще врахувати потреби стратегічного управління.

Таблиця 3.3 Можливість реалізації стратегічного управління на основі діючої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Етап	Характеристика	Відповідальна особа	Інформаційне забезпечення
1	2	3	4
1. Вивчення ринку	Дослідження можливостей зростання ринку та змін у складі основних конкурентів на ринку для визначення структури комерційних ризиків підприємства).	Директор Начальник виробництва	Інформація із соціальних мереж, сайти конкурентів
2. Збір інформації	Організація необхідної кількості каналів надходження інформації як із зовнішнього оточення, так і щодо внутрішньоорганізаційних процесів та їх динаміки)	Директор Головний бухгалтер Начальник виробництва	Фінансова звітність підприємства, дані бухгалтерського обліку
3. Формування бачення довгострокових перспектив	Орієнтування на довгострокові перспективи, при цьому перспективи наступного року діяльності підприємства розглядаються як відправна точка стратегічного розвитку і змін).	Директор Головний бухгалтер Начальник виробництва	Фінансова звітність підприємства, дані бухгалтерського обліку. Тренди розвитку ринку
4. Визначення стратегічних альтернатив	Розробка та оцінка стратегічних варіантів перспективного розвитку та при необхідності коригування або заміна обраної альтернативи іншою, більш відповідної зміненим умовам.	Директор Головний бухгалтер Начальник виробництва	Результати стратегічного аналізу. Результати комплексної діагностики діяльності підприємства.
5. Оптимізація використання ресурсів	Дослідження можливостей підприємства та вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів в довготривалій перспективі.	Директор Головний бухгалтер Начальник виробництва	Виробнича програма. Результати стратегічного аналізу. Результати комплексної діагностики діяльності підприємства.
6. Здійснення стратегії та контроль	Розробка планів реалізації, моніторинг виконання, корегування.	Весь персонал підприємства	Результати поточного аналізу.

Примітка. Запропоновано автором.

Тому практичне впровадження процедур розробки стратегії потребуватиме або залучення зовнішніх спеціалістів (на засадах аутсорсингу)

або введення в штат нового відділу – стратегічного управління:

- відділ стратегічного управління - це централізований підрозділ, відповідальний за розробку та впровадження стратегії. Відділ може складатись зі спеціалістів з аналізу ринку, бізнес-планування, стратегічного планування та інших відповідних областей;

- стратегічні комітети або ради - ці комітети або ради можуть бути створені для координації та прийняття стратегічних рішень на вищому рівні підприємства. Вони можуть включати керівництво підприємства, ключових керівників підрозділів та інших зацікавлених сторін;

- команди проектного управління - управління стратегічним розвитком може вимагати проведення конкретних проектів та ініціатив. Для цього можуть бути створені команди проектного управління, що відповідають за реалізацію окремих стратегічних проектів та контроль їхнього виконання.

Перевагами створення відділу стратегічного управління є:

- спеціалізована команда з експертизою в галузі стратегічного управління;

- централізоване керівництво та координація процесу розробки та впровадження стратегії;

- зосередження ресурсів, знань та навичок для ефективної стратегічної діяльності;

- можливість розробки та впровадження інструментів та процесів, спрямованих на підтримку стратегічного розвитку.

Разом з тим створення нового відділу призведе до зростання адміністративних витрат, що в сучасних умовах зниження прибутковості є не доцільним. Крім того, є ризик потенційної конфліктності із загальною організаційною структурою та взаємозв'язками, необхідність вибудовування ефективної комунікації та зв'язку з іншими підрозділами для успішної інтеграції стратегічних ініціатив.

Тому на сучасному етапі ми вважаємо більш доцільним для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» організацію стратегічного управління через

відповідні комісії або групи. В такому випадку схема організація розробки стратегії буде виглядати таким чином (рис.3.1).

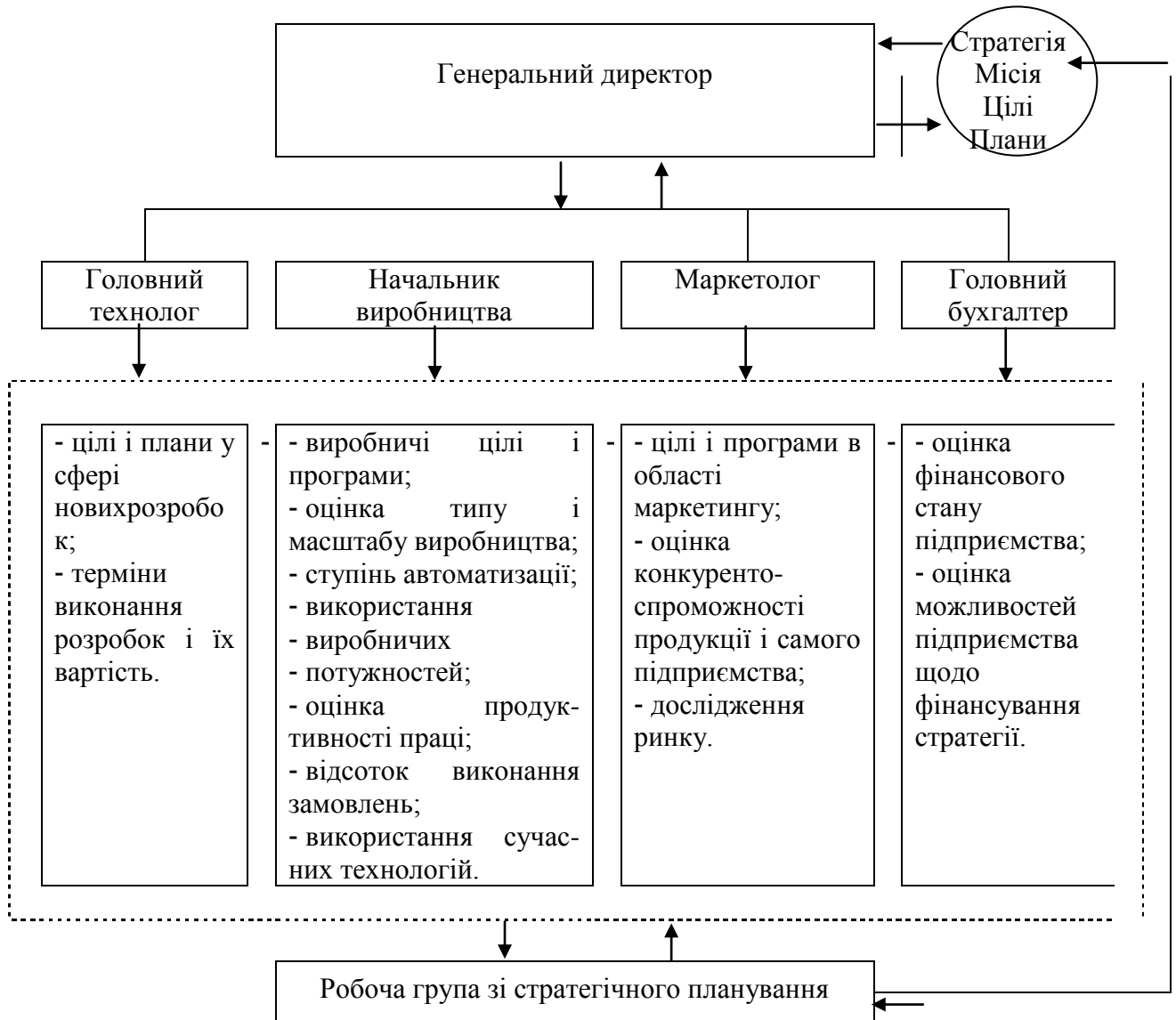


Рисунок 3.1. – Рекомендована схема організації розробки стратегії у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором

До переваг створення стратегічних комітетів або рад є:

- мультидисциплінарний підхід: різні члени комітету або ради мають різні фахові знання та досвід, що дозволяє отримати ширший спектр перспектив при розробці та оцінці стратегічних варіантів;

- вищий рівень авторитету: стратегічний комітет або рада зазвичай складається з керівництва підприємства або представників вищого рівня, що надає їм велику вагу і авторитет у процесі прийняття стратегічних рішень;

- широка перспектива: комітет або рада може охоплювати представників різних підрозділів, функцій та рівнів організації, що допомагає забезпечити узгодженість та взаємодію між різними сторонами бізнесу;

- інтеграція рішень: комітет або рада може служити форумом для обговорення та інтеграції стратегічних рішень, що допомагає покращити їхню якість та прийняття найкращих варіантів.

Слід зазначити, що як і будь якій іншій організаційній структурі, створення стратегічних комітетів або рад не виключає певних труднощів:

- повільний процес: Обговорення та прийняття рішень в рамках комітету або ради може займати багато часу, особливо при великій кількості учасників та складних проблемах;

- конфлікти інтересів: Члени комітету або ради можуть мати власні інтереси та пріоритети, що може призводити до конфліктів та утруднити процес прийняття рішень;

- втрата гнучкості: деякі стратегічні рішення можуть бути відкладені або ускладнені через необхідність консультування та затвердження комітетом або радою. Це може вплинути на швидкість реагування організації на змінні умови ринку або нові можливості;

- ризик групової думки: іноді в стратегічних комітетах або радах може виникати ризик групової думки, коли учасники стають піддаються груповому впливу та уникненню конфліктів, що може призвести до недостатньої критичності та об'єктивності при прийнятті стратегічних рішень.

Отже, переваги та недоліки стратегічних комітетів або рад можуть залежати від конкретного контексту та реалій організації. При розгляді впровадження таких структур слід ретельно оцінювати їх потенційні вигоди та обмеження, а також забезпечити ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей організації. Запропоновані процедури формалізації процесу розробки стратегії є універсальними та можуть бути використані будь яким підприємством незалежно від форми господарювання та масштабів діяльності.

### **3.2. Організація інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві**

Післявоєнний період є важливим для розвитку підприємств залізобетонної промисловості, оскільки він відображає відновлення економіки та зміни в галузі. Можемо визначити декілька стратегічних напрямків, які можуть бути використані для розвитку таких підприємств у післявоєнний час:

1. Впровадження екологічної стійкості. У сучасному світі все більше уваги приділяється екологічним аспектам будівництва. Підприємства залізобетонної промисловості можуть зосередитись на впровадженні екологічно стійких практик у своїх виробничих процесах. Це може включати використання вторинних матеріалів у виробництві, зменшення викидів в атмосферу та оптимізацію використання енергії.

2. Розвиток нових будівельних проектів. Під час повномасштабної війни дуже актуальним є виробництво таких продуктів як модульні укриття, модульні будинки для переселенців тощо. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може розглядати можливість розширення свого асортименту товарів за рахунок модульних укриттів, щоб задовольняти потреби різних сфер, таких як житлове будівництво, комерційні будівлі, громадські об'єкти та інфраструктура. Розробка модулів різних розмірів, форм та функціональних можливостей може привернути нових клієнтів та розширити ринкову присутність.

3. Стратегічне партнерство з державою та органами місцевого самоврядування має значний потенціал для досягнення спільних цілей та сприяння сталому розвитку. Стратегічне партнерство - це особлива форма партнерських зав'язків, яка є суттєвим джерелом формування конкурентних переваг за рахунок розширення ринку діяльності, ефекту, досвіду, економічного потенціалу, джерел фінансування, рівня розвитку

інфраструктури, інформованості про стан ринку [76, с.27]. В період та після війни виникає потреба в реконструкції та відновленні існуючих інфраструктурних об'єктів, таких як мости, дороги, будівлі тощо. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може активно залучатись до цих проєктів, надаючи якісні та міцні залізобетонні вироби для відновлення і покращення інфраструктури. Основні переваги такого партнерства включають:

- ресурси та фінансування – співпраця державою та органами місцевого самоврядування може забезпечити доступ до додаткових ресурсів і фінансування (гранти, субсидії, програми фінансової підтримки та інші форми державної допомоги);

- політична підтримка - стратегічне партнерство з державними органами та місцевими органами влади може забезпечити політичну підтримку для реалізації стратегічних ініціатив, що сприятиме отриманню необхідних дозволів, легалізації проєктів та забезпеченню сприятливого регулювання;

- доступ до інформації та експертизи - партнерство з державою та органами місцевого самоврядування надає доступ до значного обсягу інформації та експертизи. Це може включати дані про ринок, законодавство, регуляторні вимоги, стратегічні плани розвитку та інші ресурси, що можуть бути важливими при прийнятті рішень;

- посилення репутації та статусу - співпраця з державою та органами місцевого самоврядування може позитивно вплинути на репутацію та статус підприємства. Партнерство з владними органами може сприяти визнанню підприємства як соціально відповідального та довіреного партнера.

4. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в післявоєнний період має свої особливості, оскільки враховується відновлення економіки та соціальний розвиток після конфлікту. Як було показано у 2 розділі, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не достатньо активно співпрацюють у сфері волонтерської діяльності, тоді як характер продукції, що виробляється є

важливим для надання підтримки місцевим громадам, що постраждали внаслідок війни, шляхом будівництва житлових об'єктів та інфраструктури, ремонту та відновлення пошкоджених будівель.

Таким чином, на основі проведеного у попередньому розділі стратегічного аналізу нами визначено пріоритетні напрями розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в післявоєнний час (табл.3.4), що враховують майбутні потреби країни, які підприємство спроможне задовільнити, при цьому збільшити прибутковість підприємства, його частку ринку тощо. Враховуючи тему, ми на ставимо перед собою задачу розробки стратегії підприємства, а зупинились на визначенні стратегічних напрямів розвитку та інструментів організації стратегічного управління на підприємстві.

Ефективність стратегії багато в чому залежить від дієвості механізму її реалізації, одним із найбільш важливих елементів якої, на погляд теоретиків та практиків у сфері стратегічного управління [22; 27; 51], є стратегічний контролінг. Стратегічний контролінг є складною цілісною системою елементів, за допомогою взаємодії яких забезпечується інтеграція, системна організація і координація інформаційних потоків процесу стратегічного управління, функціональних областей, організаційних елементів об'єкта, виявляється вектор дії на ситуацію, що склалася, здійснюється орієнтація управлінського процесу для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Контролінг у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може виконувати безліч спеціальних функцій, наприклад, збір та аналіз даних про кон'юнктуру ринку; порівняння даних роботи підприємства з досягнутими результатами конкурентів; обґрунтування доцільності кооперації з іншими фірмами; проведення калькуляції окремих замовлень; розрахунки ефективності інвестиційних та інноваційних проектів тощо. Інструментами стратегічного контролінгу є: моделі створення корпоративної вартості (Shareholder Value), система збалансованих показників (Balanced Scorecard), процесноорієнтоване управління (Activity-based management), управління взаєминами зі споживачами (Customer relationship management), управління витратами на

основі видів діяльності (Activity based costing), управління ризиками і змінами (Enterprise risk-management / Change management), нові підходи до планування (Activity based budgeting / Priority based budgeting / Zero based budgeting).

Таблиця 3.4. Стратегічні напрями розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в післявоєнний час

Стратегічні напрями розвитку підприємства	Заходи	Результат/ефект
1. Пріоритетний розвиток ресурсозберігаючих технологій, використання екобезпечних матеріалів	1.1. Використання технологій, що дозволяють зменшити споживання енергії та ресурсів під час виробництва залізобетонних виробів, впровадження системи рециклінгу. 1.2. Використання відновлюваних або вторинних матеріалів, які зменшують негативний вплив на довкілля; утилізацію відходів та впровадження системи рециклінгу	Збільшення частки ринку компанії за рахунок зростання обсягів продажу, а також зниження собівартості
2. Активне освоєння нових ніш, виробництво нових залізобетонних виробів, які відповідають потребам ринку та сучасним вимогам	2.1. Виробництво модульних будинків, які можуть бути використані як постійне або тимчасове житло для приватних осіб, також використовуються для комерційних цілей (офісні приміщення, магазини, ресторани, кафе, бари та інші торгові точки) та для громадських і соціальних цілей (школи, дитячі садки, клініки, лікарні, спортивні об'єкти, культурні центри та інші комунальні споруди). 2.2. Виробництво модульних укриттів, щоб задовольняти потреби різних сфер, таких як житлове будівництво, комерційні будівлі, громадські об'єкти та інфраструктура. 2.3. Виробництво енергоефективних будівельних елементів, залізобетонних конструкцій для відновлюваної енергетики або для інших інфраструктурних проектів.	Зростання прибутку за рахунок зростання обсягів продажу. Розширення ринкової присутності на національному та закордонному ринках.
3. Стратегічне партнерство з державою та органами місцевого самоврядування	3.1. Отримання державних замовлень на реконструкцію та відновлення існуючих інфраструктурних об'єктів. 3.2. Участь в державних програмах відновлення економіки (будівництво для переселенців, учасників бойових дій)	Зростання доходів та прибутку компанії, стабілізація грошового потоку Посилення репутації та статусу
4. Розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності	4.1. Фінансова підтримка соціальних заходів, волонтерських заходів 4.2. Збільшення робочих місць за рахунок впровадження виробництва нових видів продукції, формування іміджу відповідального роботодавця	Підвищення іміджу компанії, зміцнення лідерських позицій на ринку

Примітка. Пропозиції автора.

Таким чином, визначення стратегічного контролінгу як координаційно-контролюючої й аналітично-інформаційної підсистеми стратегічного управління дає можливість суттєво вплинути на реформування та реконструкцію системи стратегічного управління ТДВ «Хмельницьк-залізобетон», саме тому він обраний нами як підґрунтя до вдосконалення організації стратегічного управління на підприємстві.

Стратегічний контролінг та інформаційне забезпечення взаємопов'язані аспекти управління стратегією організації. Головною перешкодою розробки стратегії є відсутність достатньої інформаційної бази, про що свідчить проведений вище аналіз – у таблиці 3.2 при оцінці компетентності розробників стратегії і інформаційного забезпечення стратегічного процесу (самооцінка) майже по всіх питаннях отримано оцінку «середня-низька», особливо це стосується питання швидкості оновлення інформації, збір інформації та зміна спрямованості на стратегічні цілі є важливим етапом у впровадженні стратегічного управління. Це вимагає наявності необхідних знань і навичок для пошуку джерел такої інформації та її правильної інтерпретації. Однак, такий підхід може стикатися з проблемою високої вартості відповідного програмного забезпечення, яке дозволило б акумулювати значні обсяги інформації та використовувати її для побудови сценаріїв розвитку, або, з іншими словами, альтернативних стратегій.

Як ми з'ясували вище, на підприємстві відсутній формалізований підхід до акумуляції необхідної інформації для розробки стратегії, що обумовлює необхідність запровадження моніторингу тенденцій розвитку зовнішнього середовища та поведінки конкурентів ставить завдання перед підприємством щодо формування інформаційного забезпечення. Це дозволяє отримати різноманітну інформацію, таку як стан зовнішнього навколишнього середовища, рівень конкуренції в обраному сегменті ринку, динаміку економічних параметрів роботи фірми та стан виробничої діяльності. Цей процес формування інформаційного забезпечення є важливим для ефективного стратегічного управління підприємством.

Моніторинг дозволяє контролювати наступні показники, що є важливими для стратегічного управління підприємством:

1. Показники, що характеризують кон'юнктуру і економічний стан ринків та розвиток внутрішнього ринку. Це включає оцінку попиту на продукцію або послуги, динаміку змін цін, тенденції споживчих уподобань та інші фактори, що впливають на ринок.

2. Показники, що характеризують діяльність конкурентів. Сюди входять якісні характеристики продукції, яку вони випускають, такі як якість, функціональність, дизайн тощо. Також важливими є характеристики сировинних ресурсів, які використовуються конкурентами, і характеристики їхніх клієнтів або покупців продукції.

3. Показники рейтингу конкурентів. Це оцінка позиції конкурентів на ринку, їхня частка ринку, репутація, фінансова стабільність та інші показники, що вказують на їхню конкурентоспроможність.

Моніторинг цих показників допомагає підприємству збирати інформацію про зовнішнє середовище, конкурентний ландшафт та можливості для стратегічного розвитку. Ця інформація є важливою при прийнятті рішень та формуванні стратегії підприємства..

Під час ситуаційного аналізу галузі, ринків постачання і збуту важливо визначити ключові показники, які відображають суттєві тенденції, сприятливі можливості та загрози для організаційно-економічного розвитку підприємства. Приклади таких показників можуть включати: ємність ринку постачання (визначає обсяг доступних ресурсів або матеріалів у галузі), місткість ринку збуту і його окремих сегментів (оцінює потенційний обсяг збуту продукції або послуг в різних сегментах ринку), темп зростання ринку (вказує на темпи зростання обсягів ринку і попиту на продукцію або послуги), еластичність попиту за ціною (визначає, наскільки зміна ціни впливає на обсяги попиту на продукцію або послуги), середньогалузева рентабельність продажів (вказує на прибутковість продажів у галузі в середньому), частка ринку конкурентів (визначає відсоток ринку, який

займають конкуренти в галузі), кількість конкурентів (оцінює кількість підприємств, які працюють у галузі і конкурують за ринкові позиції), рівень завантаження виробничих потужностей в галузі (вказує на використання виробничих потужностей у галузі та наявність потенційних обмежень у виробництві), інтенсивність конкуренції (оцінює ступінь конкуренції між підприємств). За результатами такого моніторингу складаються аналітичні довідки про поточний стан галузі, ринки постачання, ринки збуту підприємства. Приклад звітної форми наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Форма звіту «Результати аналізу галузі і ринків постачання і збуту»

Об'єкт аналізу	Показники	Базовий період	Звітний період	Зміна	Значимість фактора
1	2	3	4	5	6
Галузь бізнесу	Кількість конкурентів	Може враховуватися загальна кількість або тільки ключові конкуренти			значимість фактора визначається стратегічними цілями
	Розподіл ринку	Доля кожного конкурента в загальному обсязі виробництва/реалізації			
	Сегменти ринку	за різними ознаками: географічним, демографічним, економічним, метою використання тощо			
Ринок постачання (ресурс 1)	Кількість постачальників	Середнє значення по галузі за період			Значимість фактора визначається
	Ємність ринку постачання	За результатами маркетингових досліджень підприємства			
Ринок постачання (ресурс 2) ..... Ринок постачання (ресурс n)	Заповнюється аналогічно даним по ресурсному ринку 1	Заповнюється аналогічно даним по ресурсному ринку 1			виробничої стратегією
Ринок збуту (Продукт 1)	Коефіцієнт варіації попиту	За результатами маркетингових досліджень підприємства			значимість фактора визначається маркетинговою стратегією
	Ємність ринку	Середнє значення			
	Рентабельність ринку				
Ринок збуту (продукт 2) ..... Ринок збуту (ресурс n)	Заповнюється аналогічно даним по ринку збуту 1	Заповнюється аналогічно даним по ринку збуту 1			

Примітка. Запропоновано автором.

Такий аналіз, що буде проводитись маркетологом та слугуватиме базою для прийняття рішень у сфері розробки стратегії. Однак, подібні звіти можуть складатись всіма суб'єктами, яких залучають до процесу розробки стратегії (стратегічних планів). Кожен суб'єкт формує відповідний звіт в рамках діяльності, за яку відповідає, а також доступної йому інформації. Приклади таких звітів наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 Взаємозв'язок аналітичної інформації, що використовується для розробки стратегії

Аналітичні звіти	Маркетолог	Начальник виробництва	Головний технолог	Головний бухгалтер	...	...	Напрямок пошуку ключових факторів успіху (КФУ)
Аналітична довідка про інноваційний потенціал організації	В	В	Р	-	.....	.....	продукт
Аналітична довідка про виробничий потенціал організації	В	Р	Р	-	.....	.....	виробництво
Аналітична довідка про ресурсний потенціал організації	Р	Р	Р	Р	.....	.....	виробництво збут
Аналітична довідка про ефективність діяльності організації в звітному періоді	В	-	-	Р	.....	.....	фінанси
Аналіз галузі і ринків постачання і збуту	Р	-	-	-			збут

Примітка. Запропоновано автором.

При цьому ми враховували рух інформації з метою пошуку ключових факторів успіху, що є важливим елементом організації стратегічного управління на підприємстві та допомагають вимірювати прогрес в досягненні стратегічних цілей. Підприємство повинно визначити відповідні КФУ для кожної стратегічної цілі та забезпечити систему збору та аналізу даних для оцінки прогресу. Організація збору даних для стратегічного аналізу

регламентується внутрішніми нормативними актами підприємства, такими як положення або регламент процесу. Ці документи встановлюють правила, процедури і відповідальності, що стосуються збору і аналізу стратегічних даних. Вони визначають, які дані потрібно збирати, в якому форматі, джерела інформації, відповідальних осіб і терміни звітності. Ці нормативні акти є важливими для забезпечення систематичного та структурованого підходу до збору даних, що використовуються при розробці стратегії підприємства. При складанні аналітичних таблиць, графіків і проведенні розрахунків важливо враховувати можливості існуючої на підприємстві інформаційної системи.

Стратегічний контролінг та інформаційне забезпечення є взаємопов'язаними аспектами організації стратегічного управління на підприємстві. Інформаційне забезпечення надає необхідні дані і знання для здійснення стратегічного контролю, тобто оцінки та контролю виконання стратегії організацією. Організація повинна мати доступ до відповідної інформації, яка дозволяє визначити, наскільки ефективно вона реалізує свою стратегію та досягає стратегічних цілей. Інформаційне забезпечення включає збір, обробку, аналіз і представлення даних, необхідних для здійснення стратегічного контролю.

Стратегічний контролінг використовує отриману інформацію для оцінки поточного стану організації в контексті стратегії. Він дозволяє виявити відхилення від стратегічних планів та цілей, ідентифікувати потенційні проблеми та можливості, і приймати відповідні корекційні заходи. Інформаційне забезпечення забезпечує стратегічний контролінг необхідною інформацією про фінансові показники, ринкові тренди, конкурентну ситуацію, споживацькі преференції, технологічні зміни та інші фактори, що впливають на стратегію організації.

Узгоджений інформаційний потік та ефективний стратегічний контролінг допомагають організації відстежувати реалізацію стратегії, вчасно виявляти проблеми та зміни в середовищі, та реагувати на них для досягнення цілей організації.

Таким чином, ефективна комунікація та координація між різними рівнями та функціональними підрозділами підприємства є ключовими для успішної організації стратегічного управління, розробки та реалізації стратегії. Представлені підходи дозволяють встановити чіткі комунікаційні ланцюжки, сприяти відкритому обміну інформацією та підтримувати регулярну звітність та зустрічі для обговорення стратегічних питань. При цьому систематичний моніторинг та оцінка виконання стратегії та її результативності дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки, коригувати стратегію і вживати необхідних заходів для досягнення поставлених цілей.

## ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена вирішенню важливої наукової проблеми, пов'язаної з удосконаленням процесів організації стратегічного управління підприємством. Основні висновки та результати, що отримані в ході проведеного дослідження, зводяться до наступного:

1. На основі аналізу наукової літератури встановлено, що організація стратегічного управління являє собою плановий процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами на успіх у ринковій діяльності. Стратегічне управління для підприємства виступає засобом досягнення його цілей та є набором дій і рішень, прийнятих керівництвом, які забезпечують розробку специфічних стратегій, задля досягнення глобальних цілей. Визначено, що стратегічне управління виявляється у наступних п'яти функціях: планування стратегії; виконання стратегічних планів; координація дій щодо реалізації стратегічних завдань; мотивація досягнення стратегічних рішень; контроль за процесом виконання стратегії.

2. Систематизовано основні етапи процесу організації стратегічного управління, які запропоновано поділити наступним чином: визначення місії, бачення та цілей підприємства; розробка стратегії розвитку підприємства; визначення простору для стратегічного вибору; розробка стратегії розвитку підприємства; обґрунтування та реалізація стратегії. Відзначено, що особливістю і водночас складністю щодо цього процесу є те, що стратегічне управління будується не на рутинних процедурах, а на творчому підході: теорія стратегічного управління формується з урахуванням узагальнення практики успішного вирішення стратегічних завдань, проте не містить універсальних процедур.

3. Практичні аспекти організації стратегічного управління на підприємстві розглянуто на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»- підприємства з виробництва залізобетонних виробів та конструкцій, що є

одним з великих промислових підприємств Хмельниччини. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав відносно нарощування обсягів виробництва та реалізації, однак засвідчив певну стагнацію господарської діяльності у 2022 році після початку повномасштабної війни. Встановлено, що на підприємстві не здійснюється стратегічне управління, основна мета розвитку ототожнюється його власником як максимізація прибутку. Така ситуація є характерною для багатьох вітчизняних підприємств, стратегічний менеджмент на яких не знайшов широкого застосування.

4. Враховуючи, що в практичній діяльності підприємства не знайшли своє застосування методи стратегічного аналізу, нами здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Серед факторів зовнішнього середовища, що здійснюють найбільший негативний вплив на обсяги виробництва та реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є такі фактори макросередовища, як економічні, що призводять до зростання витрат виробництва та зменшення потенційного прибутку. Військові дії посилюють ризик фізичної руйнації підприємства чи його постачальників, що призведе до зупинки діяльності або її ускладнення. На основі PESTEL-аналізу, SNW-аналізу та SWOT-аналізу констатовано, що товариству необхідно концентрувати увагу на активізації продажу залізобетонних конструкцій та цементного розчину, розглянути можливість диверсифікації виробництва, здійснювати перманентний пошук нових стратегічних партнерів у т.ч. шляхом участі в тендерах на постачання будівельних матеріалів для відновлення зруйнованого внаслідок військових дій житла та об'єктів критичної інфраструктури.

5.3 метою надання ТДВ «Хмельницькзалізобетон» конкретних рекомендацій щодо організації стратегічного управління в роботі здійснено регламентування окремих процедур. Так, наведено алгоритм оцінки готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до розробки стратегії. Проекція основних етапів розробки стратегії на діючу

організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзаліобетон» показала ускладненість впровадження стратегічного управління за таких умов, оскільки основне навантаження покладатиметься на директора, головного бухгалтера, начальника виробництва, жоден з яких немає знань та навичок у галузі розробки стратегії. У зв'язку з цим запропоновано організацію стратегічного управління через створення робочої групи (комісії), що забезпечує мультидисциплінарний підхід при розробці стратегічних рішень. Запропоновані процедури формалізації процесу розробки стратегії є універсальними та можуть бути використані будь-яким підприємством незалежно від форми господарювання та масштабів діяльності

б. Розглянуто стратегічні напрями розвитку ТДВ «Хмельницькзаліобетон» в післявоєнний час: пріоритетний розвиток ресурсозберігаючих технологій, використання екобезпечних матеріалів; активне освоєння нових ніш, виробництво нових заліобетонних виробів, які відповідають потребам ринку та сучасним вимогам; стратегічне партнерство з державою та органами місцевого самоврядування; розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Обґрунтовано необхідність впровадження стратегічного контролінгу в практичну діяльність стратегічного управління підприємством. Він дозволяє виявити відхилення від стратегічних планів та цілей, ідентифікувати потенційні проблеми та можливості, і приймати відповідні корекційні заходи. Відображено взаємозв'язок аналітичної інформації, що використовується для розробки стратегії, наведено види звітів, складання яких є необхідним для ґрунтового підходу до розробки стратегій.

Таким чином, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні пропозиції можуть бути використані при організації процесів стратегічного управління на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018 р.: Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
7. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ*, 2014. Вип.2 (67). С.153-158.
8. Безгінова Л. І. Моделі стратегічного управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 300-308.
9. Белопольський М. Г., Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С.23-33.

10. Божкова В. В. Теоретичні основи стратегічного планування маркетингових комунікацій інновацій промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 1 (171). С. 154-156.
11. Бояринова К. О. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/55.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/55.pdf).
12. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
13. Верба В. А. Трансформація інструментів стратегічного розвитку підприємства. *Економіка підприємства: теорія і практика* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., 13 жовт. 2016 р. К.: КНЕУ, 2016. С. 165-167.
14. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства; теорія і практика: Монографія / За заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 448 с.
15. Вороніна А.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
16. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. *Розвиток соціально-економічних систем в гео економічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р.*(ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2017. С.57- 58.
17. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
18. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2(164). С. 15-24.
19. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. П. Гордієнко. К. : Алерта, 2006. 404 с.
20. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

21. Грабарчук О. Вибір альтернативних стратегій на засадах урахування інноваційного потенціалу підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 41. Ч. 1. С. 10-16.
22. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/20284/1/42-205-209.pdf>
23. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С.334-340.
24. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С.334-340.
25. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2019\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2019_4_14)
26. Гузь Д. О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2017. № 8. С. 72-77.
27. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві його сутність, значення, основні методи та інструменти. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2016/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/7.pdf)
28. Доценко І. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-13>
29. Єфімова С.А. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2021. Т. 23. Вип. 5. С. 30-37.
30. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.

31. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.
32. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
33. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
34. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.
35. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
36. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
37. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
38. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
39. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
40. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14)
41. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_11\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51)

42. Квасній Л.Г. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія: економічні науки.* 2015. № 1. С. 48-53.
43. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку О.В. Коваленко, В. І. Калита Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35-39.
44. Козловський С.В., Семененко В.В., Шевчук Р.Ю. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем. *Збірник наукових праць ВАНУ.* 2012. № 4 (70). С. 106-110.
45. Коровіна О.В. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі моніторингу факторів зовнішнього середовища О.В. Коровіна Соціально економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Херсон. 2017. №4. С. 150-160.
46. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.
47. Кузнецова А. В. Застосування стратегічного планування на підприємстві: переваги та недоліки. *Управління розвитком.* 2021. №1. С. 124-126.
48. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* 2017. №18. С. 250-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>
49. Лесечко М.Д. Стратегічне планування : навчальний посібник. Львів: Лрідуну наду. 2004. 76 с.
50. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
51. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. URL: [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-4\\_0-pages453\\_459.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages453_459.pdf)

52. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : ЕксОб, 2001. 471 с.
53. Падерін І.Д. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22)
54. Патлата В.В. Стратегічне управління як ключовий фактор успіху підприємства. *Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки: матеріали V Міжнародної студентської наукової конференції, м. Житомир, 9 червня, 2023 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. С.76-77.*
55. Патлата В.В., Арзянцева Д.А. Стратегічні напрями розвитку підприємств з виробництва будівельних матеріалів в післявоєнний час. *Збірник тез Всеукраїнського економічного студентського форуму Присвяченого 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету*. Х.:ХНУ, 2023. С.178-180.
56. Перерва, І., Єдинак, В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022 (3). С.159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
57. Погайдак О. Б. Методичні підходи до впровадження технологій стратегічного планування реструктуризації підприємств: колективна монографія; за ред. В. В. Микитенко. Київ: РВПС України НАН України і КНУТД МОН України, 2010. 694 с.
58. Польова Н.М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2016\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_16)
59. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. К. : Основи, 1997. 390 с.

60. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
61. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. серія: економічні науки*. 2015. № 3. С. 101-105.
62. Рудніченко Є.М. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект. *Наука й економіка*. 2015. Випуск 1 (37). С. 110-114.
63. Синчук, І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 174–178.
64. Сиротинська Н.М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 103 108.
65. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного URL: <http://www.elobook.com>
66. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізо-бетон»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2017 р. , протокол №9. Хмельницький, 2017. 12 с.
67. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих на-вчальних закладів Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв,Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
68. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. за заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
69. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
70. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / М.П. Бутко та ін. ; за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
71. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і*

торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2018\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6)

72. Ткаченко А.М. Стратегічне управління головний чинник функціонування суб'єкта господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал. Хмельницький*, 2014. №3. Т. 3 (212). С. 51-54.

73. Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Т. 2. Вип. 9. С. 156–161

74. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2020. № 4. С. 66-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2020\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2020_4_12)

75. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

76. Ямненко Г. Стратегічні партнерства: особливості та конкурентні переваги. *Економіка та держава*. 2014. Вип. 2. С. 26-29.

77. Ackoff R. Concept of Corporate Planning R. Ackoff. New York : Wiley, 1970. P. 1.

**Виконала** студентка 4 курсу  
факультету управління та  
економіки спеціальності 073  
Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
В. В. Патлата  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
доцентка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

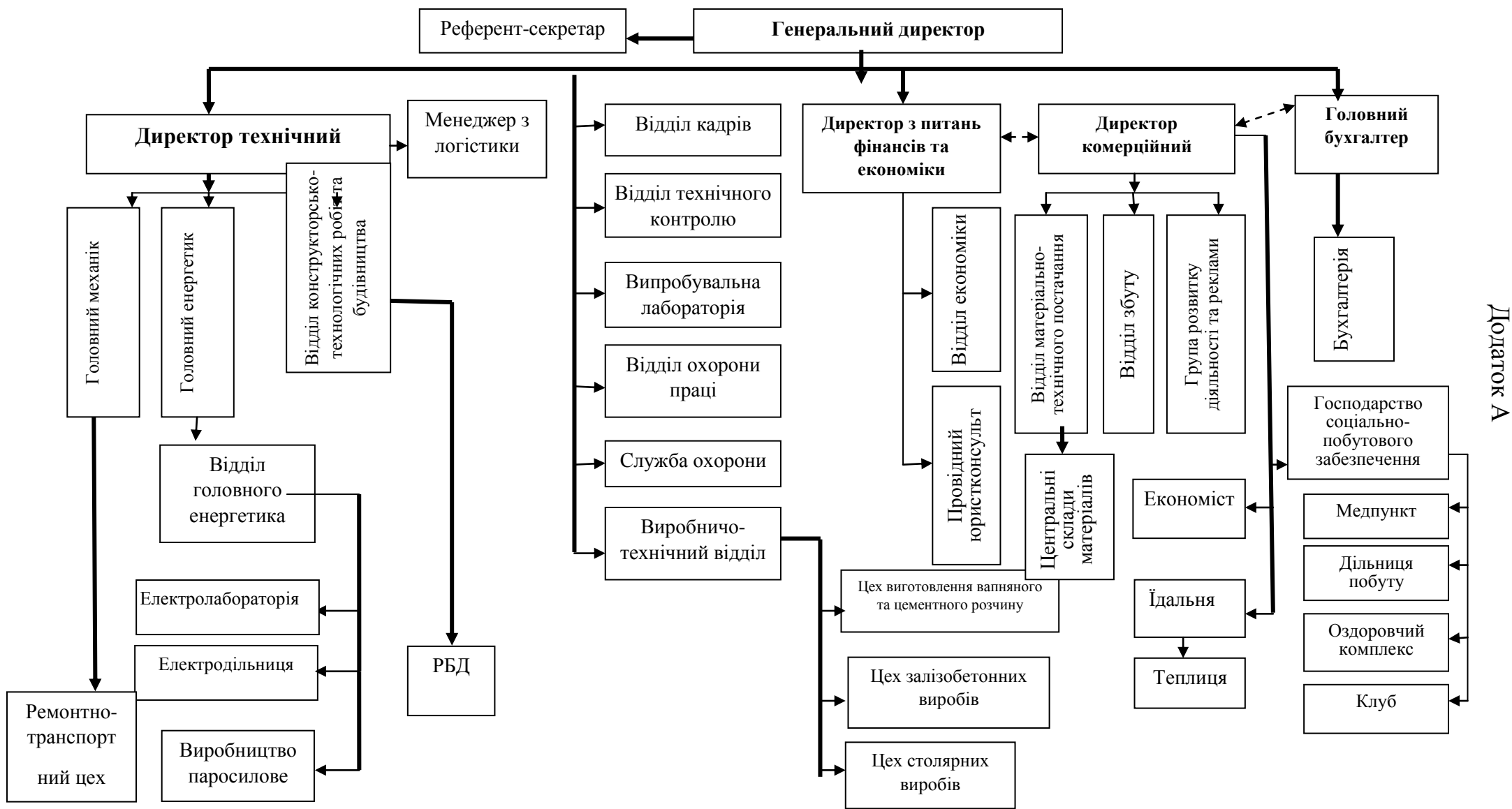
\_\_\_\_\_  
Д.А. Арзянцева  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка  
«\_\_\_\_\_» червня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

Н.П. Захаркевич  
Ініціали, прізвище



Додаток А

Рисунок А.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця А.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2018-2022 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2022 р. до 2018 р., %
			2018	2019	2020	2021	2022	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	442586,00	514001,00	638863,00	811393	576737	130,31
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	352971,00	413723,00	499150,00	635296	472386	133,83
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	89615,00	100278,00	139713,00	176097	104351	116,44
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	43118,00	40038,00	58420,00	77734	38100	88,36
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,90	0,92	0,91	0,78	0,82	91,01
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	12,22	9,68	11,7	9,58	8,07	66,00
	– витрат	%	10,79	8,45	10,06	12,24	7,07	65,56
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	484	472	498	527	482	99,59
	–робітників	осіб	414	409	421	447	393	94,93
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	914,43	1088,99	1282,86	1539,6	1196,55	130,85
	–1 робітника	тис.грн. /особу	1069,05	1256,73	1517,49	1815,2	1467,52	137,27
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	58114,00	84171,00	100480,00	119839	90784	156,22
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	10005,85	14860,70	16813,92	22341	15695,71	156,87
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	140631,00	169850,00	186446,50	149004	181567	129,11
12.	Фондовіддача	грн./грн.	3,15	3,03	3,43	5,45	3,18	100,84

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-5; 30-39]

Таблиця А.2 Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2018-2022 рр.

Назва продукції (послуг)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р. від 2018р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2022 р до 2018р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	140388	31,72	166125	32,32	233760	36,59	291777	35,96	213335	36,99	72947	5,27
2. Виробництво цементного розчину	118259	26,72	130967	25,48	204372	31,99	242444	29,88	160564	27,84	42305	1,12
3. Виготовлення дерев'яних виробів	86658	19,58	76638	14,91	112057	17,54	149459	18,42	101794	17,65	15136	-1,93
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	37930	8,57	58339	11,35	59606	9,33	68644	8,46	60096	10,42	22166	1,85
5. Інші види продукції, послуг	59351	13,41	81932	15,94	29068	4,55	59069	7,28	40948	7,1	-18402	-6,31
Всього реалізована продукція (послуги)	442586	100	514001	100	638863	100	811 393	100	576 737	100	134151	0

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-5; 30-39]

