

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПрАТ
«ОБОЛОНЬ»»

Виконав: студент

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Базелюк А. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Процюк Н. Ю., к. е. н.,
доцент кафедри

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Романська І.М. економіст

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Базелюк А.О. - «Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління підприємством ПрАТ «ОБОЛОНЬ»»

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тема стратегічного аналізу в системі стратегічного управління є безумовно актуальною, так як в сучасних умовах стратегічний аналіз можна назвати основою в системі даного управління, і є необхідним для успішного функціонування. Ретельний аналіз дає змогу вчасно виявити недоліки підприємства, її слабкі сторони та запобігти занепаду, а правильно сформована стратегія допомагає уникнути більшості проблем та підвищити ефективність господарської діяльності організації.

Автором у першому розділі було вивчено та узагальнено теоретико-методологічні та практичні засади стратегічного аналізу підприємства. А саме розглянуто сутність поняття «стратегічний аналіз» та охарактеризовано його основні складові. Були опрацьовані методичні основи проведення даного аналізу.

У другому розділі здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та оцінено стан проведення стратегічного аналізу.

У заключному розділі наведено шляхи удосконалення стратегічного аналізу підприємства та обґрунтовано використання сучасних бізнес-аналітичних систем задля покращення аналізу та ефективного його проведення.

Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності компанії.

Ключові слова: стратегічний аналіз, основні техніко-економічні складові, SWOT та PEST аналіз, бізнес-аналітика

ABSTRACT

Bazelyuk A.O. - "Strategic analysis in the strategic management system of OBOLON PJSC"

Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management.

The author studied and summarized the theoretical, methodological and practical principles of strategic analysis of the enterprise. An analysis of the main technical and economic indicators of PJSC "OBOLON" activity was carried out and the status of the strategic analysis was assessed. Ways to improve the company's strategic analysis were presented and the use of modern business analytical systems to improve the analysis and its effective implementation was substantiated.

Keywords: strategic analysis, main technical and economic components, SWOT and PEST analysis, business analytics

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ABSTRACT	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1 Сутність та складові стратегічного аналізу	8
1.2 Методичні аспекти проведення стратегічного аналізу	15
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	21
2.1. Аналіз середовища функціонування підприємства	21
2.2. Оцінка ресурсного забезпечення підприємства	29
2.3. Сучасний стан системи стратегічного аналізу на ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	34
РОЗДІЛ 3 . ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	40
3.1. Організаційно-управлінські засади розвитку системи стратегічного аналізу на підприємстві	40
3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного аналізу підприємства	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасних етапах становлення ринкових відносин в Україні спостерігається недостатній рівень практичного господарювання у різних сферах діяльності підприємств. В умовах такої ситуації стратегічний аналіз виступає не лише як інструмент ефективного керівництва, але й як важливий компонент успішного функціонування підприємства.

У сучасних умовах, які відзначаються непередбачуваністю та постійними змінами, ефективне управління підприємством стає неможливим без застосування методів та прийомів стратегічного аналізу. Ця необхідність обумовлена надзвичайною динамікою зовнішнього середовища та його впливом на підприємство, що вимагає від нього постійної готовності та адаптивності до змін. Для вирішення цих завдань допомагає система бізнес-планування, яка ґрунтується на стратегічному аналізі. Сам стратегічний аналіз включає в себе оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, аналіз перспектив зростання, аналіз конкурентної позиції, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів та аналіз можливостей диверсифікації. Результати стратегічного аналізу становлять основу для вибору стратегії підприємства.

Однак реалізація стратегічного аналізу діяльності підприємства часто стикається з низкою проблем. У багатьох компаній немає професійних послуг, здатних провести такий аналіз, немає передових методологічних пристроїв для стратегічного аналізу і часто не вистачає необхідних знань (оскільки це пов'язано з проблемами в організації управлінського обліку, за винятком фінансів). Крім того, керівництво компанії зазвичай не відчуває необхідності проводити Стратегічний аналіз. Ігнорування стратегічного аналізу в наші дні пов'язане з невизначеним розумінням його суті, принципів і систем управління.

Питання, що пов'язані з дослідженням суті та принципів стратегічного аналізу, присвячували свої роботи багато зарубіжних та

вітчизняних провідних науковців. Зокрема, можна виділити роботи І. Ансоффа [1], В. Артюшок [2], В. Вінюкова [6], Т. Головка [7], В. Пилипенко [32], М. Портер [33], А. Склабінська [37], Г. Чурчій [41], Л. Філіпова [40] та інших.

У роботах цих науковців акцентується увага на завданнях та організаціях стратегічного та довгострокового планування, Однак їхня робота не приділяла достатньої уваги вивченню концепції стратегічного аналізу на підприємстві. Крім того, Жовтня не існує підходу до вибору методу проведення такого аналізу, і досі немає чіткої перспективи щодо порядку його застосування.

Метою бакалаврської роботи є дослідження стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити наступні завдання:

- дослідити сутність та складові стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- проаналізувати методичні аспекти проведення стратегічного аналізу;
- дослідити середовище функціонування ПрАТ «Оболонь» та його конкурентну позицію на ринку;
- провести оцінку ресурсного забезпечення підприємства;
- проаналізувати сучасний стан системи стратегічного аналізу на ПрАТ «Оболонь»;
- дослідити організаційно-управлінські засади розвитку системи стратегічного аналізу на підприємстві;
- здійснити економічне обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного аналізу підприємства.

Об'єкт дослідження бакалаврської роботи — процес стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження бакалаврської роботи є теоретичні та практичні аспекти розвитку стратегічного аналізу в системі стратегічного управління ПрАТ «Оболонь».

Для аналізу використовувалися різноманітні методи дослідження, зокрема: монографічний метод: для вивчення базових принципів та законів економічних процесів, що впливають на стратегічний аналіз підприємства; економічний аналіз: застосовувався для оцінки фінансового стану підприємства, аналізу показників ефективності; математичний аналіз використовувався для кількісної оцінки показників та прогнозування можливих результатів впровадження стратегій; моделювання: використовувалося для створення моделей стратегічного розвитку підприємства, оцінки можливих сценаріїв та їх наслідків.

Апробація результатів дослідження. Матеріали роботи були висвітлені на Всеукраїнській . Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти за міжнародною участю «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 18 квітня 2024 року).

Практична значущість полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження системи бізнес-аналітики та стратегічного аналізу на підприємстві ПрАТ «Оболонь», що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності управління.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг дипломної роботи складає сторінки друкованого тексту, включає 20 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел складається з 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність та складові стратегічного аналізу

Стратегічне управління можна розглядати як комплекс п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів, які разом формують єдиний механізм зі стійким зворотним зв'язком. Ключові етапи цього механізму включають стратегічний аналіз, який є початковим етапом, що забезпечує основу для подальших процесів: визначення місії підприємства, встановлення його довгострокових цілей, розробку та впровадження стратегії, а також оцінку діяльності та внесення коректив. Основними компонентами стратегічного управління є:

1. Аналіз середовища;
2. Місія підприємства;
3. Вибір стратегії;
4. Виконання стратегії;
5. Оцінка та контроль реалізації стратегії.

Стратегічний аналіз, що є вихідним процесом, забезпечує основу для наступних етапів управління. Він включає дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, враховуючи вплив різноманітних факторів. Аналіз макрооточення охоплює дослідження економічних, правових, політичних, природних, соціально-культурних, науково-технічних та інфраструктурних чинників. Вивчення безпосереднього оточення включає аналіз клієнтів, постачальників, конкурентів і ринку праці.

Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні ресурси та споживає його продукцію і послуги, тоді як внутрішнє середовище складається з усіх внутрішніх факторів, що визначають життєдіяльність підприємства. Постійна взаємодія з зовнішнім середовищем забезпечує підприємству можливість виживання та адаптації.

Під час аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів важливо враховувати їхній взаємний вплив. Тенденції зовнішнього середовища повинні враховуватися під час аналізу внутрішнього середовища, а стратегічний аналіз має забезпечувати логічний перехід до розробки та вибору оптимальної стратегії.

Різні автори мають власні підходи до розкриття сутності стратегічного аналізу. Деякі з них розглядають його разом з процесом стратегічного планування, вважаючи, що цей аналіз виникає з результатів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Його мета полягає в тому, щоб допомогти організації використовувати свої сильні сторони, мінімізувати слабкі, використовувати можливості та захищатися від загроз. Інші автори розглядають стратегічне планування та стратегічний аналіз як процес розробки необхідних процедур і операцій для досягнення майбутніх цілей. Деякі навіть не виділяють стратегічний аналіз окремо, а розглядають стратегічне планування як процес оновлення та трансформації організації. [9]

Таким чином, стратегічний аналіз розглядається як логічний і змістовний метод, який надає інформаційно-аналітичну підтримку процесам бізнес-планування та оцінки потенціалу підприємства. Використання моделей у стратегічному аналізі дозволяє наочно сформулювати зв'язки між функціонуванням організації та контрольованими та неконтрольованими параметрами, що визначають рівень ефективності.

Стратегічний аналіз є невід'ємною частиною стратегічного управління, забезпечуючи дослідження середовищ, оцінку ресурсів і можливостей, а також формування місії та стратегічних цілей, що слугують основою для вибору стратегії розвитку підприємства. [27]

Аналіз теоретичних і практичних розробок дозволяє виділити та класифікувати види стратегічного аналізу відповідно до предметів дослідження та мети проведення. (таб. 1.1)

Таблиця 1.1.

Вид стратегічного аналізу	Предмет аналізу	Мета проведення
Аналіз далекого зовнішнього середовища	Демографія, економіка, природне середовище, технологія, політика, законодавство, соціально-культурне середовище та ін.	Моніторинг та аналіз тенденцій та подій, що відбуваються в середовищі, над яким ми не маємо повного контролю, але які можуть вплинути на потенційну ефективність стратегії, є одним із ключових елементів процесу управління стратегією. Цей процес передбачає розробку можливих реакцій на зміни факторів макрооточення, які можуть включати економічні, політичні, соціокультурні та технологічні зміни.
Стратегічний управлінський	Окремі напрями діяльності; функціональні підсистеми; основні структурні підрозділи; всі бізнес-процеси	Оцінка ефективності поточної діяльності з точки зору забезпечення довгострокових вигод в майбутньому; виявлення сильних і слабких сторін підприємства; визначення конкурентних переваг; аналіз розвитку виробничого потенціалу.
Портфельний	Стратегічний портфель підприємства, стратегічні зони господарювання підприємства	Узгодження стратегій господарських підрозділів підприємства; забезпечення рівноваги між господарськими підрозділами з швидкою віддачою і напрямками, що готують майбутнє; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами; аналіз портфельного балансу; вибір конкурентних позицій в СЗГ; перерозподіл ресурсів між СЗГ; визначення СЗГ, від якої слід відмовитися; визначення потреб нових СЗГ; встановлення основних синергічних зв'язків
Галузевий	Рушійні сили галузі, конкуренти, галузь	Оцінка та аналіз привабливості галузі; визначення факторів успіху галузі; визначення динаміки галузі; оцінка конкурентоспроможності галузі; обґрунтування рішення про вибір базового ринку
Конкурентний	Конкуренти	Аналіз і оцінка конкурентоспроможності підприємства; Оцінка конкурентоспроможності галузі; прогнозування поведінки конкурентів і оцінка його впливу на діяльність організації; визначення конкурентної переваги; аналіз стратегічного положення
Стратегічний маркетинговий аналіз	Споживачі, товари фірми, цінова політика, сервісне обслуговування продукції, комунікації фірми, попит, маркетинг і ін.	Визначення неділя і неділя, дослідження, визначення структур і можливостей для розвитку сегментів ринку; оцінка і прогнозування майбутнього стану товарів компанії; дослідження поведінки споживачів, аналіз попиту; аналіз цінової політики; аналіз процесів просування продукції; Аналіз послуг по продуктах; аналіз формування попиту і формування попиту. системи стимулювання збуту; аналіз реклами
Аналіз стратегічної проблеми	Цілі, стратегії, стратегічна проблема (задача)	Виявлення стратегічних проблем; аналіз стратегічних проблем; оцінка наслідків вирішення стратегічних проблем

Джерело: сформовано автором з джерел [7,20,31,33]

Методологічною основою інструменту стратегічного аналізу є загальнонауковий метод (системний і ситуаційний аналіз, комплексний

підхід, планування програмних цілей і т.д.). З різних галузей знань (Соціологія, Психологія, антропологія, Екологія, естетика тощо) Запозичені аналітичні та прогностичні методи та методологічні методи. [14]

На основі досліджень вчених методи, підходи та моделі стратегічного аналізу були систематизовані та згруповані за типом стратегічного аналізу (таб 1.2).

Таблиця 1.2 Методичний апарат стратегічного аналізу

Вид	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Аналіз далекого зовнішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод "5x5" М. Х. Мескона, матриця "Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію" Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми "Єврокіп", прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, ін.
Аналіз близького зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, експертні методи, імітаційне моделювання, матриця загроз, прогностичні методи, імітаційне моделювання, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», економіко-статистичні методи, сценарний аналіз, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж.Х. Вілсона, можливостей.
Стратегічний управлінський	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKinsey, підхід Омае, ЖЦОрг, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель McKinsey «7C», проект PIMS, графік прибутковості «Майсигми», ABC-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і ін.
Портфельний	БКГ, модифікована БКГ, матриці McKinsey, Ансоффа, Артура де Літла, Шелл, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера. і ін. Теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних ПІМС
Галузевий	Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, ЖЦОтр, та ін.
Конкурентний	Побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил по Портеру, побудова конкурентного профілю та ін.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ, і ін.
Аналіз стратегічної проблеми	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод «PDS» методи експертних оцінок із застосуванням ЕОМ і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем», аналіз перехресного впливу, метод ранжування стратегічних задач, матриця фірми «Єврокіп» та ін.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [7,20,31,33]

Управлінська значимість методів аналізу зовнішнього середовища підприємства, проявляється в здатності визначати силу кожного впливового фактора навколишнього середовища і ступінь чутливості стратегії до

зовнішніх факторів На вибір методів екологічного аналізу впливають наступні характеристики зовнішнього середовища:

- Складність-кількість факторів, на які компанія повинна реагувати;
- Мобільність - це швидкість змін, тобто швидкість, з якою зміни відбуваються в корпоративному середовищі;
- Невизначеність-обсяг і достовірність інформації про конкретні фактори навколишнього середовища; чим вище невизначеність, тим більше проблем доводиться стикатися з бізнес-менеджерами;
- Знайомство з подією-новизна нових змін [5]

Порівняльна оцінка методів стратегічного аналізу показує, що майже всі методи аналізу потенціалу підприємства мають ту перевагу, що визначають його конкурентні переваги з урахуванням факторів, що сприяють виробництву, і порядку досліджень. [2]

Однак недоліки, властиві майже всім потенційним методам аналізу, включають відсутність даних про витрати конкурентів та інших показниках, а також статичний характер моделі. Впровадження аналізу стратегічного управління на вітчизняних підприємствах часто супроводжується труднощами:

Відсутність служби, відповідальної за такий аналіз;

- Відсутність необхідної інформації;
- непомітна необхідність такого аналізу з точки зору керівництва підприємства. [1]

Економіко-математичні методи відіграють важливу роль в аналізі зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, але вони мають свої недоліки: високі витрати і недостатню адекватність моделей до реальних об'єктів.

Експертні методи рідше використовуються у практиці стратегічного аналізу і враховують суб'єктивну думку експертів. Вони дозволяють швидко

отримувати дані про можливі процеси розвитку на ринку та виявляти сильні і слабкі сторони підприємства. Переваги експертного методу включають можливість обміну і співставлення ідей.

Отже, важливо розуміти як переваги, так і обмеження різних методів стратегічного аналізу. Це допоможе аналітикам визначати найбільш підходящі аналітичні інструменти для конкретних ситуацій. Українські підприємства зіткнулися з рядом факторів, які впливають на вибір методів стратегічного аналізу, таких як відсутність методологічної бази, брак достовірної інформації, складність застосування методів та моделей, обмежене використання інформаційних технологій та відсутність спеціалізованих служб. У таких умовах ефективним підходом може бути поєднання експертних та економіко-математичних методів для отримання якісних та кількісних оцінок.

Невід'ємною складовою стратегічного аналізу є власне аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, дослідження яких, дозволяє зробити висновок про загальну ефективність організації. Це дає змогу оцінити задовільність такої діяльності та визначити можливі і необхідні заходи для її покращення. Варто зазначити основні показники за якими проводиться аналіз для подальшого прийняття стратегічних рішень.

Показники обсягів діяльності підприємства:

Обсяг виробництва:

Випуск продукції (обсяг перевезень, вантажообіг, вартість ремонтних робіт, обсяг промислового виробництва в тоннах, кілограмах, метрах та інші природні показники).

Дохід від продажу продукції:

Виручка від реалізації продукції, тис.грн, є важливим показником, який безпосередньо впливає на фінансові результати компанії.

Показники ефективності використання виробничих ресурсів:

– Продуктивність праці;

- Розуміння матеріального виробництва та матеріального споживання продуктів;
- Загалом, коефіцієнт оборотності в залежності від типу оборотного капіталу (акції, дебіторська заборгованість) і тривалості оборотності.

Показники доступності ресурсів:

- Рівень задоволення виробничих потреб відповідно до необхідної кількості та якості виробничих ресурсів;
- Забезпечення належної якості та номенклатурних ресурсів відповідно до графіка виробництва підприємства;

Показники рівня витрат і витрат:

Вартість помилки вказує вартість ресурсів, споживаних у процесі виробництва.

Прогнозується динаміка витрат, пов'язана зі змінами обсягів виробництва. Збільшення витрат може бути виправдане збільшенням обсягу діяльності, наданих послуг або виробленої продукції.

Він активно оцінюється, якщо темпи зростання виробництва перевищують темпи зростання витрат, що є ознакою зниження рівня витрат або собівартості виробничих одиниць.

Індикатори рівня витрат:

- вартість виробничих одиниць. Наприклад, у залізничному транспорті вартість одиниці продукції становить вартість певної тонни на 10 кілометрів;
- вартість доходу в 1 Грн є узагальненим показником рівня витрат.

Бажано, щоб показники рівня витрат були знижені в динаміці.

Показники, що характеризують потенціал підприємства і стан матеріально-технічної бази:

- Вартість і структура основних засобів;
- Запас робочої сили.

Показники прибутку

Показники фінансового стану (фінансова стабільність, незалежність від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність).

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства відображають досягнутий рівень, показники і потенціал розвитку компанії.

Однак, щоб зробити висновки про можливості розвитку в майбутньому, необхідно також знати плани розвитку підприємства та стратегії для досягнення конкурентних переваг. Проте стратегічні плани розвитку є комерційною таємницею підприємства, як і ноу-хау, унікальні знання та інші нематеріальні активи.

1.2 Методичні аспекти проведення стратегічного аналізу

Один із методів реалізації системного та ситуаційного підходів у вивченні різних чинників, що впливають на стратегічне управління, - це стратегічний аналіз. Цей процес має важливе значення у формуванні та прийнятті управлінських рішень і є невід'ємною складовою планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

Важливість проведення стратегічного аналізу на підприємстві визначається наступними чинниками:

- в першу чергу, стратегічний аналіз виявляється невід'ємною складовою підготовки та ухвалення управлінських рішень, що розглядається як важливий етап управлінського циклу;
- за друге, його важливість полягає у можливості оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішніх інвесторів та визначення його позиції у різних рейтингах;
- третя причина, чому стратегічний аналіз є необхідним, полягає в тому, що він дозволяє виявити резерви та можливості підприємства, а також визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей до змін у зовнішньому середовищі;

- нарешті, четвертий аспект стосується можливості своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати їх на користь підприємства. [12]

У найзагальнішому розумінні, стратегічний аналіз є комплексним вивченням економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Мета стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства полягає в тому, щоб виявити позитивні та негативні фактори, що впливають на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. [26]

Задачі стратегічного аналізу потенціалу підприємства полягають у змістовній та формальній характеристиці об'єкта дослідження, виявленні особливостей, закономірностей та тенденцій його розвитку, а також у визначенні способів управління цим об'єктом.

Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень та вибору стратегії, яка найбільш відповідає майбутньому підприємства. [27]

Основні вимоги до стратегічного аналізу включають: цілеспрямованість, об'єктивність, залучення виконавців із відповідною підготовкою, вибір бази для порівняння, своєчасність, системність. [15]

Методологічними засадами аналізу діяльності підприємства є такі:

- системний підхід, що передбачає розгляд підприємства як складної системи, взаємодія якої відбувається у середовищі відкритих систем, складаючись з низки систем, підсистем та окремих елементів;
- принцип комплексності, що передбачає аналіз всіх складових підсистем та елементів підприємства;

- динамічний підхід та принцип порівняльного аналізу, за яким аналіз проводиться у динаміці та порівнянні з аналогічними показниками конкуруючих фірм;
- нормативний підхід, що включає застосування норм та нормативів у роботі підприємства для визначення ефективності використання ресурсів та виробничої програми;
- принцип врахування специфіки галузі та регіону, в яких діє підприємство.

Підходи до проведення стратегічного аналізу різноманітні, і різні фахівці та дослідники бізнесу пропонують свої методики вивчення діяльності підприємства. Згідно з системним підходом, підприємство є системою, що складається з різних підсистем та елементів, які взаємодіють та впливають один на одного. Результат діяльності системи виявляє синергетичний ефект, що відрізняється від простої суми результатів окремих елементів. У теорії системного аналізу відрізняють системи закритого та відкритого типу, при цьому системи відкритого типу взаємодіють з оточуючим середовищем та реагують на його зміни. [3]

Системний підхід передбачає аналіз явищ та ситуацій з метою досягнення певної цілі, а саме місії підприємства. Це означає розгляд діяльності підприємства як системи, яка взаємодіє з іншими складовими частинами. Дослідження організації проводиться системно, враховуючи комплекс взаємопов'язаних питань, які відображають реальний стан справ в організації. Такий аналіз зазвичай включає загальні характеристики організації, її місію, основні характеристики та особливості діяльності, а також питання про місце організації на ринку та її роль у світовому господарстві.

Завдання та загальна стратегія відіграють ключову роль у проведенні оглядового дослідження. Вони визначають напрями подальшого аналізу функцій та галузей діяльності підприємства. Методологія дослідження

включає систему планування, методи визначення цілей та вибір виконавців.
[8,13]

У сфері фінансів важливо дослідити прибутковість та ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Система збуту продукції потребує аналізу ринків, каналів збуту, методів та засобів стимулювання збуту, а також основних клієнтів.[6]

Виробнича діяльність розглядається як загальне дослідження організації виробництва та аналіз основних показників щодо ефективності та якості продукції. Інноваційна діяльність визначає роль досліджень та експериментальних розробок у розвитку підприємства.

Системи управління, трудові ресурси та практична діяльність також піддаються дослідженню, включаючи аналіз особистих даних керівників та стилю керівництва. Загальна ефективність та тенденції динаміки показників, таких як продуктивність праці, ліквідність та конкурентна позиція, також визначаються та аналізуються.

Діагностичний підхід управління передбачає виявлення сутності відхилень від звичайного ходу економічних процесів на підставі розпізнавання типових ознак, характерних тільки для конкретного виду відхилень. Під час діагностики аналізуються взаємозв'язки між загальними цілями організації, визначається вплив на результати діяльності та здатність організації до змін. Без діагностики внутрішнього середовища неможливий вибір стратегії.

Діагностика полягає у визначенні сутності та особливостей проблеми на основі всебічного аналізу, використовуючи певний набір принципів та методів. Наприклад, якщо темпи росту виробництва перевищують темпи реалізації продукції, це може свідчити про надмірні залишки невідкладної продукції. Методи діагностики включають спостереження, опитування, документальне дослідження, функціонально-цільовий аналіз, метод аналогій та порівнянь, факторний та графічний аналіз.

Невідповідність між бажаним та поточним станом об'єкта управління, а також нерозв'язані завдання та "вузькі місця" у функціонуванні підприємства вважаються проблемами у стратегічному аналізі. [34]

У діяльності підприємства може існувати різноманітність проблем - комплексні, специфічні, коротко- та довгострокові, перспективні, поточні, загальні та локальні. Розрізняють три основних типи проблем підприємства:

1. Проблеми сутності, які полягають у протиріччі між стабільністю та розвитком підприємства. До них відносяться такі аспекти, як проблема департаменталізації та зміни, необхідні для адаптації до зовнішнього середовища.
2. Соціокультурні проблеми, які залежать від типу ділової та організаційної культури підприємства. Вони можуть бути вирішені через навчання персоналу та розвиток культури.
3. Ситуаційні проблеми, які є конкретними для кожного підприємства та вимагають індивідуального підходу до їх розв'язання.

Грамотне визначення суті та типу проблем допомагає у полегшенні прийняття стратегічних управлінських рішень. Аналіз діяльності підприємства здійснюється на трьох рівнях прийняття управлінських рішень: корпоративному, конкурентному та функціональному. Це зумовлено взаємопов'язаним характером управлінських рішень цих рівнів та їх ієрархічною структурою. [38]

Відповідно до системного підходу аналіз діяльності підприємства здійснюється, враховуючи рівень прийняття управлінських рішень і розробки стратегії. Виділяють три рівні прийняття управлінських рішень і, відповідно, три рівні аналізу: корпоративний, конкурентний та функціональний (рис.1.1). Складність проведення аналізу полягає в тому, що управлінські рішення цих рівнів взаємопов'язані і разом з тим мають ієрархічну структуру.

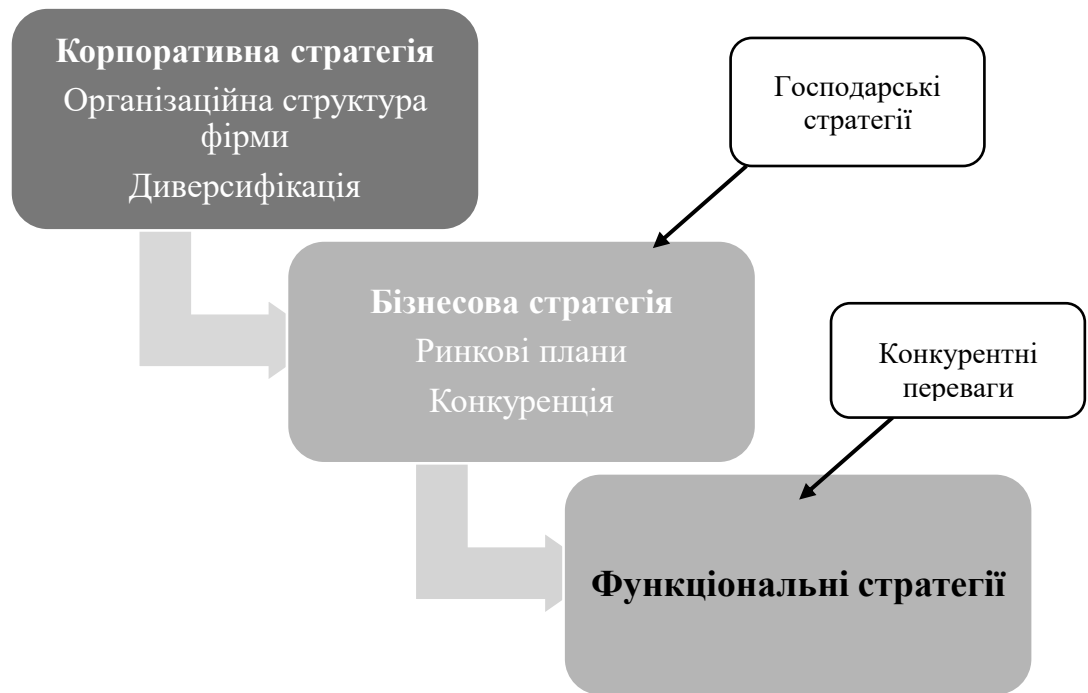


Рис. 1.1 Рівні стратегічних рішень

Джерело: виконано автором на основі [22]

Рішення, прийняте фінансовим відділом щодо керування фінансовими потоками, недвозначно стосується корпоративного рівня та рівня бізнес-одиниць, однак аналіз управління фінансами належить до функціональних блоків, оскільки існує (або має бути) відповідна фінансова служба.

Отже, грамотний стратегічний аналіз ефективності використання потенціалу підприємства є важливою передумовою його успішності. Таким чином, питання стратегічного аналізу потенціалу підприємства та методики його проведення в Україні вимагає подальшого дослідження. Планування та реалізація стратегій підприємств є необхідними для їхнього виживання в конкурентному середовищі, проте, на жаль, досить рідко застосовуються на практиці.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз середовища функціонування підприємства

ПрАТ "ОБОЛОНЬ" представляє собою велику корпорацію, що включає в себе головний завод у місті Києві та 8 підприємств в різних регіонах України.

Один із структурних підрозділів головного заводу - Солодовий завод, розташований у смт. Чемерівці. Основною метою будівництва солодовні стало прагнення компанії "ОБОЛОНЬ" зменшити залежність від зовнішніх ринків солоду. [21]

Солодовий завод ПрАТ "Оболонь" спеціалізується на виробництві солоду для пива торгової марки "Оболонь". Готовий солод конкретного виду транспортується в Київ власним транспортом.

У 2009 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу у смт. Чемерівці Хмельницької області, що став одним із найсучасніших у Європі.

На підприємстві ведеться облік за допомогою комп'ютерної інформаційної системи "Куб". Головний бухгалтер відповідає за контроль за відповідністю реєстрів обліку, методів реєстрації та узагальнення інформації.

Організаційна структура на Солодовому заводі ПрАТ "ОБОЛОНЬ" (смт. Чемерівці) має лінійно-функціональний характер. Скорочений вигляд організаційної структури представлений на рисунку 2.1.

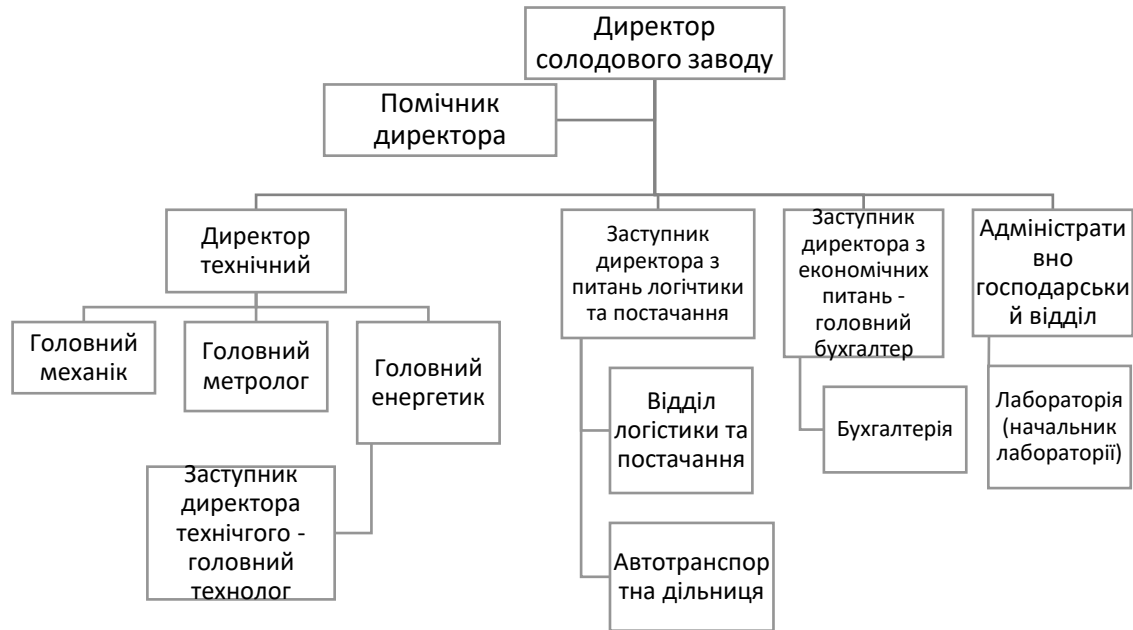


Рисунок 2.1 Організаційна структура Солодового заводу ПрАТ «Оболонь»

На підприємстві функціонує система управління, яка відповідає сертифікатам чотирьох стандартів: система управління якістю (ISO 9001:2008), система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2005), система екологічного керування (ISO 14001:2004), система управління гігієною та безпекою праці (OHSAS 18001:2007).

Сертифікація ПрАТ "ОБОЛОНЬ" Солодовий завод забезпечує безпеку споживачів, суспільства, навколишнього середовища та персоналу, що працює на підприємстві. Щорічно система управління переходить міжнародний наглядний аудит.

"Оболонь-Агро" виступає безпосереднім постачальником зерна для виробництва солоду. У початковий період діяльності завод транспортував зерно, вирощене в Тернопільській, Хмельницькій та Чернівецькій областях. Проте на сучасний момент вирощування зерна охоплює всю територію України, при цьому загальна площа земель становить 12 тис. гектарів.

Для аналізу діяльності підприємства слід детально вивчити основні техніко-економічні показники, щоб здобути уявлення про реальну ситуацію розвитку підприємства та його подальші перспективи (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 Основні техніко-економічні показники ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод смт. Чемерівці

Показники	2020	2021		2022	
	абсол. знач.	абсол. знач.	у % до попереднього року	абсол. знач.	у % до попереднього року
Доход (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу), тис. грн	5 464 827	5909426	108,1%	8661928	146,6%
Середньооблікова чисельність: працівників, осіб	238	241	101,3%	243	100,8%
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 136 008	4915830	118,9%	6072505	123,5%
Прибуток до оподаткування (збиток), тис. грн	113 936	-134278	-117,9%	1456414	-
Валовий прибуток, тис. грн	1328819	1312561	98,8%	2589423	197,3%
Інші операційні витрати, тис. грн	13049	32442	248,6%	57015	175,7%
Чистий прибуток, тис. грн	76798	-111966	-145,8%	1197966	-

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації підприємства [15,16]

Аналіз основних техніко-економічних показників, демонструє ріст виручки у 2021 та 2022 роках свідчить про високий попит на продукцію компанії. Помірний ріст кількості працівників може вказувати на потребу у розширенні виробничих масштабів та високу внутрішню ефективність. Збільшення собівартості вказує на можливі труднощі у виробництві або зростання витрат.

Збиток у 2021 році вимагає подальшого дослідження та корекції стратегій, але різке відновлення у 2022 році є позитивним сигналом. Зниження валового прибутку у 2021 році може бути тимчасовим явищем, а рекордний зріст у 2022 році свідчить про здатність компанії до адаптації та вдосконалення.

Збільшення показника операційних витрат вимагає уваги, оскільки це може впливати на загальну рентабельність підприємства. Значущий збиток у

2021 році є суттєвим викликом, але надзвичайно великий прибуток у 2022 році підтверджує відновлення фінансової стійкості.

Загалом можна зазначити, що підприємство виявляє високу стійкість до економічних труднощів, відновлюючи прибутковість після збиткового року, а ростові тенденції виручки та валового прибутку свідчать про успішне позиціонування на ринку та конкурентоздатність.

Макросередовище відкриває для підприємства нові можливості чи загрози. Керівництво ПрАТ "ОБОЛОНЬ" Солодовий завод, смт. Чемерівці, має врахувати велику кількість чинників макросередовища, активно відстежувати їх зміни та вчасно реагувати на них.

ПАТ "ОБОЛОНЬ" Солодовий завод у смт. Чемерівці представляє собою велике підприємство, що має можливість, на певному рівні, зменшувати вплив зовнішнього середовища на свою діяльність. Підприємство стежить за науково-технічним розвитком галузі, активно реагуючи на нові технології та сировину. ПрАТ "ОБОЛОНЬ" прагне передбачати зміни, пов'язані з науково-технічним прогресом, для уникнення відставання від потреб ринку.

Солодовий завод впроваджує нові, прогресивні технології у виробництво солоду, використовуючи найсучасніше обладнання. Це забезпечує високу якість продукції та розкриває перспективи для експорту на зовнішні ринки. Інновації виробництва солоду на цьому підприємстві визнані передовими в Західній Європі.

Невід'ємною частиною науково-технічного середовища є екологічні аспекти, такі як викиди у середовище, рівень впливу на природу, надійність виробничих систем та соціально-екологічна безпека. Сертифікація ПрАТ "ОБОЛОНЬ" Солодовий завод гарантує високі стандарти стосовно безпеки споживачів, суспільства та природи.

Постачальники устаткування для виробництва солоду є світовими лідерами, а обсяги інвестицій складають близько 100 млн доларів США. Річні інвестиції в енергоефективність становлять десятки мільйонів гривень, що

свідчить про постійну роботу підприємства над зменшенням власного впливу на навколишнє середовище.

Ще одним аспектом аналізу макросередовища є внески в державний бюджет. Річні податкові сплати корпорації "Оболонь" становлять приблизно 1,9 млрд грн на всі рівні. Солодовий завод (сmt. Чемерівці) регулярно сплачує близько 7,7 млн грн до місцевого бюджету.

Особливу увагу приділяємо постачальникам як ключовому елементу макросередовища. Солодовий завод закуповує пивоварний ячмінь від понад 100 агропідприємств Хмельницької області. Загальна кількість постачальників пивоварного ячменю становить близько 250 агропідприємств з різних областей.

Виробничі зв'язки підприємства відзначаються стабільністю, оскільки договори на поставку укладаються на початку року, гарантуючи заводу роботу протягом усього наступного року, за умови відсутності форс-мажорних обставин.

Найбільші контрагенти на внутрішньому ринку для ПрАТ "ОБОЛОНЬ" Солодовий завод, сmt. Чемерівці, включають:

- ПП "Аграрна компанія 2004", сmt. Закупне;
- ПАП "Агросервіс";
- ТОВ "Вестван", м. Гусятин.

Підприємство активно експортує свою продукцію в інші країни світу. Найбільші міжнародні партнери ПрАТ "ОБОЛОНЬ" Солодовий завод, сmt. Чемерівці, відображені на рисунку 2.2.

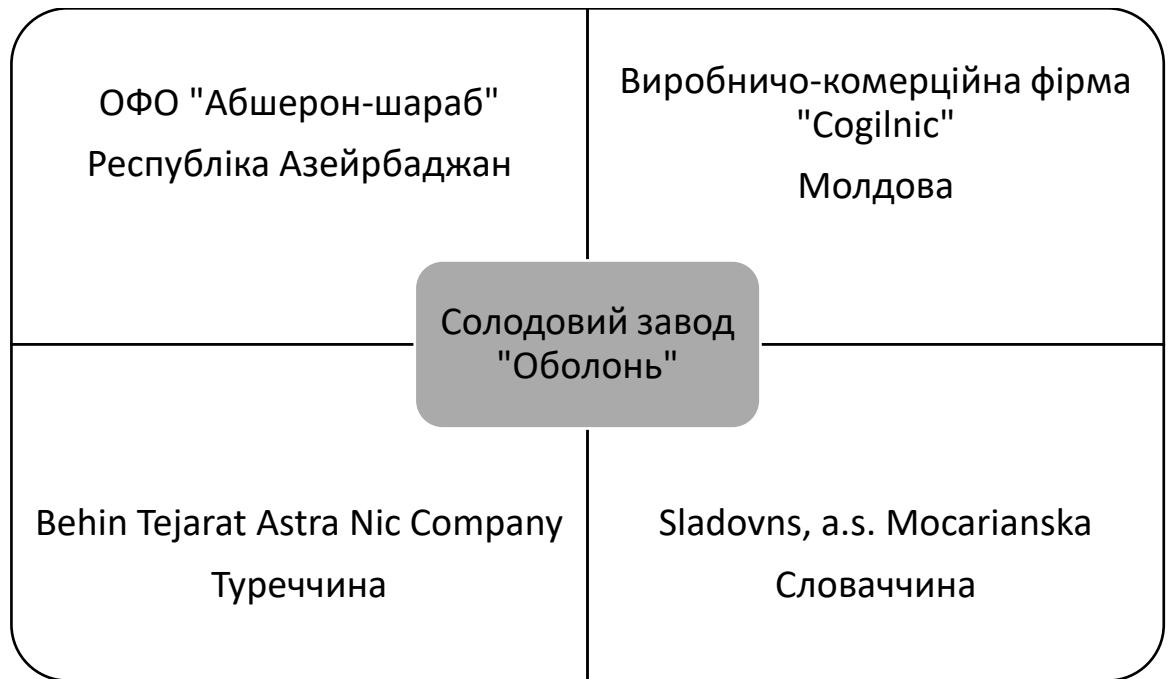


Рисунок 2.2 Співпраця ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці з міжнародними контрагентами

Джерело: сформовано автором на основі аналізу даних підприємства [15,16]

Під час аналізу макросередовища слід приділяти належну увагу конкурентам. Зазначимо, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, виступає серйозною загрозою для конкурентів. Крім використання наявних каналів збуту, підприємство постійно розвиває нові шляхи для реалізації продукції, яка виготовляється у великих обсягах та за цінами, що трошки перевищують ринкові. У цій галузі лідерами в Україні є «Оболонь», «Malteurop», «Soufflet». [23]

З'явлення нових конкурентів призводить до росту виробничих потужностей, збільшення пропозиції продукції, зниження цін або підвищення витрат, що в результаті може зменшити норму прибутку.

Щодо постачальників, таких як ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, їхня стійка позиція зміцнюється зростанням концентрації або організованістю, а також зменшенням кількості товарів-субститутів, коли покупець не може легко замінити товар, який постачається.

Основним конкурентом ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, є ТОВ «Суффле Агро Україна» із м. Славута, Хмельницької області. Це підприємство надає повний комплекс послуг сільськогосподарським виробникам, включаючи постачання насіння, продаж засобів захисту рослин, консалтинг, послуги елеваторів та закупку урожаю у фермерів. Національний партнер Soufflet Agriculture, "Суффле Агро Україна", недавно придбав "Славутський солодовий завод", що був заснований у 1989 році в Славутському районі Хмельницької області.

Незважаючи на це, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, має кілька конкурентних переваг, таких як доступ до дешевої та якісної сировини, ефективна система використання ресурсів, сучасне обладнання, патентовані технології та велика частка ринку.

Підсумовуючи, доцільно провести SWOT-аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, для більш глибокого розуміння його позиції на ринку.

У таблиці 2.2 висвітлені сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

Таблиця 2.2 SWOT- аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ» солодовий завод, смт. Чемерівці.

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - сучасне обладнання; - висококваліфікований персонал; - наявність потужної матеріально-технічної бази та інфраструктури; - потужна ресурсна база; - встановлені та налагоджені комерційні зв'язки з контрагентами; - ефективно працюючі канали збуту, включаючи прями; - високий рівень організації менеджменту на підприємстві; - висока якість продукції, вирощування свого пивоварного ячменю від "Оболонь-Агро"; - сприятливе розташування заводу для отримання продукту високої якості. 	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження альтернативної енергетики, зокрема, використання біогазу; - узгоджена співпраця з насінневими сільськогосподарськими підприємствами та науково-дослідними інститутами, спрямована на вирощування пивоварного ячменю; - потенціал для розширення експорту продукції; - розвинена економічна інфраструктура регіону; - можливість збільшення виробничих потужностей та зростання прибутку.

Продовження таблиці 2.2

Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність можливості використовувати залізничний транспорт; - велике споживання енергоресурсів; - нестабільність кадрового складу; - недостатнє використання існуючих виробничих потужностей. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення вартості енергоресурсів; - зменшення площі посіву; - присутність стійких конкурентів на зовнішньому ринку.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу підприємства

Далі потрібно оцінити та поєднати фактори середовища, що допоможе сформулювати стратегії підприємства. (таб 2.3)

Таблиця 2.3 Матриця SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	О можливості	Т Загрози
S Сили	Поле SO <ul style="list-style-type: none"> - Збільшувати обсяги замовлень, використовуючи налагоджену структуру споживачів продукції, сформовану протягом попередньої діяльності. Це дозволить отримувати стабільні, повністю оплачувані замовлення від постійних клієнтів. 	Поле ST <ul style="list-style-type: none"> - Зменшувати використання енергоресурсів шляхом використання нового обладнання та кваліфікованого персоналу. - Утримувати кількість постачальників, використовуючи налагоджені комерційні зв'язки з контрагентами. - Опанувати нові наукоємні технології для їх подальшої реалізації. - Сприяти найму високоякісного персоналу та створенню професійної еліти на підприємстві шляхом застосування методів впливу міцної організаційної культури. - Мінімізувати вплив конкурентів та розвивати зацікавленість обидвох сторін вже налагоджених каналів збуту через використання сталих зв'язків із постачальниками, партнерами та покупцями продукції.
W Слабкості	Поле WO <ul style="list-style-type: none"> - Використовувати наявну транспортну інфраструктуру. - Утримувати світовий рівень якості продукції. <p>Зменшувати споживання енергоресурсів за рахунок використання альтернативної енергетики, зокрема, біогазу.</p>	Поле WT <ul style="list-style-type: none"> - Налагодити співпрацю з міським центром зайнятості для реалізації програм щодо працевлаштування населення та залучення кваліфікованого персоналу робітничих спеціальностей на підприємстві. - Збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства за рахунок опанування нових наукоємних ліній виробництва. - Вдосконалити систему мотивації через застосування економічних методів та морального впливу.

Джерело: сформовано автором на основі проведеного аналізу підприємства

Застосування вище зазначених стратегій управління дозволить покращити показники збуту та прибутковості ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення підприємства

Ресурсне забезпечення розвитку підприємства - це комплекс різних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) та джерел їхнього формування, які активно взаємодіють у процесах еволюції підприємства або можуть бути активовані для досягнення широкомасштабного розвитку та переходу підприємства до якісно нового стану.

Важливо відзначити, що ресурсне забезпечення підприємства в кожній галузі економічної діяльності визначається структурою необхідних та доступних ресурсів, з урахуванням галузевої приналежності, характеру виробництва та місцезнаходження. Також важливою є система прийняття рішень, пов'язаних із ресурсним забезпеченням розробки та виконання ресурсних стратегій, а також оптимальне визначення співвідношення ресурсів для досягнення конкретних цілей розвитку підприємства.

Тому, ми пропонуємо виокремити групи ресурсів, які відіграють найважливішу роль в забезпеченні розвитку солодового заводу для проведення оцінки ресурсної забезпеченості:

- матеріальні-технічні ресурси (основні фонди);
- фінансові ресурси (рентабельність та прибуток);
- трудові ресурси.

Під час проведення аналізу забезпеченості підприємства основними засобами, їх технічного рівня, темпів оновлення, необхідно виявити, чи достатньо в компанії основних фондів, їхні динаміку, склад, технічний стан. Розглянемо наступну табл. 2.4:

Таблиця 2.4 Наявність, склад та структура основних фондів підприємства за 2020-2022 рр.

№	Найменування ОФ	2020	2021	2022	Відхилення 2021 до 2020	Відхилення 2022 до 2021	Темпи росту 2022 до 2020
1	Земля та будівлі	1349714	1312301	1249254	-37413	-63047	92,6%
2	Машини та обладнання	2450382	2222542	2022127	-227840	-200415	82,5%
3	Транспортні засоби	7337	6732	7493	-605	761	102,1%
4	Обладнання для збуту	161230	194692	177617	33462	-17075	110,2%
5	Інше	5451	5009	7573	-442	2564	138,9%
6	Незавершене будівництво	4143	41224	79589	37081	38365	1921,0%

Джерело: виконано автором на основі проведеного аналізу підприємства [15,16]

Аналізуючи таблицю, можна зробити наступні висновки: Загальна вартість об'єктів фінансових інвестицій знизилася на 7,4% від 2020 до 2021 року та на 8,7% від 2021 до 2022 року. Це говорить про можливі проблеми чи оптимізацію в управлінні активами. Зменшення вартості землі та будівель на 9,6% від 2021 до 2022 року свідчить, можливо, про стратегічні рішення щодо продажу або реорганізації нерухомості. Машини та обладнання: Суттєвий спад вартості на 17,2% від 2021 до 2022 року може вказувати на проблеми у використанні чи ефективності технічних засобів.

Загальний тенденції росту вартості транспортних засобів, зокрема, на 2,1% від 2021 до 2022 року, може бути позитивним сигналом для підприємства. Зростання вартості обладнання для збуту на 10,2% від 2021 до 2022 року свідчить про можливе розширення чи модернізацію засобів збуту.

Інше: Значущий ріст вартості на 38,9% від 2021 до 2022 року може вказувати на інвестиції в нові види активів чи ринки.

Незавершене будівництво: Екстремальний ріст вартості на 1921% від 2021 до 2022 року може вказувати на значний обсяг нових проектів чи інвестицій у будівництво.

Враховуючи вищезазначені фактори, важливо продовжувати моніторинг та адаптувати стратегії управління активами для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Узагальнюючі показники технічного стану основних фондів включають коефіцієнти зносу та придатності. Коефіцієнт зносу визначається як співвідношення зносу до первісної вартості, а коефіцієнт придатності – як співвідношення залишкової вартості до первісної.

Розрахунки цих коефіцієнтів проводяться на кінець попереднього та звітного років. Зниження коефіцієнта зносу (чи підвищення коефіцієнта придатності) свідчить про поліпшення технічного стану основних фондів. Зворотне зростання коефіцієнта зносу на кінець звітного періоду, зазвичай, вказує на погіршення технічного стану фондів.

При аналізі робочого стану основних засобів зазвичай враховується фізичний знос. Але крім цього, існує моральний знос основних фондів, який значно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. (таб. 2.5)

Таблиця 2.5 Аналіз стану основних фондів підприємства за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт зносу	0,63	0,65	0,67
Коефіцієнт придатності	0,37	0,35	0,33

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Знайдені коефіцієнти свідчать про тривожний технічний стан основних засобів, коефіцієнт зносу збільшується, зростання цього показника може вказувати на необхідність удосконалення політики технічного обслуговування та регулярного оновлення основних фондів для підтримання їхньої ефективності та тривалого функціонування. Коефіцієнт придатності зменшується, що вказує на потребу удосконалення стратегій управління

активами та раціонального використання ресурсів для забезпечення ефективного використання основних фондів.

Аналіз прибутку й рентабельності виконується за показниками ф.2 «Звіт про фінансові результати 2022 р.». Рентабельність робіт характеризує ефективність витрат на їх виконання:

$$R_{\text{робіт}} = \frac{\text{валовий прибуток}}{\text{собівартість}} * 100\%$$

$$R_{\text{робіт}} = \frac{2589423}{6072505} * 100\% \approx 43\% \quad (2.1)$$

Рентабельність активів підприємства демонструє ефективність управління активами, зображує верхню межу дивідендів для акціонерів й інвесторів.

$$R_{\text{активів}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середньорічна вартість всіх активів}} * 100\%$$

$$R_{\text{активів}} = \frac{1197966}{5483952,5} * 100\% \approx 22\% \quad (2.2)$$

Рентабельність власного (акціонерного) капіталу:

$$R_{\text{капіталу}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середньорічна вартість капіталу}} * 100\%$$

$$R_{\text{капіталу}} = \frac{1197966}{16765135} * 100 = 71,4\% \quad (2.3)$$

Коефіцієнт валового прибутку:

$$K_{\text{в.п}} = \frac{\text{валовий прибуток}}{\text{чистий дохід від реалізації}} * 100\%$$

$$K_{\text{в.п}} = \frac{2589423}{8661928} * 100\% \approx 30\% \quad (2.4)$$

Демонструє частку валового прибутку в чистому доході від реалізації, показує скільки коп. прибутку валового надає кожна грн. реалізації.

Коефіцієнт чистого прибутку:

$$K_{ч.п} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий дохід від реалізації}} * 100\%$$

$$K_{ч.п} = \frac{1197966}{8661928} * 100\% \approx 14\% \quad (2.5)$$

Проаналізувавши усі показники можна дійти висновку що підприємство демонструє позитивні результати рентабельності та прибутку, що свідчить про правильне формування та використання ресурсного забезпечення підприємства.

Трудовий ресурс є невід'ємною та критичною складовою для успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Важливість трудового ресурсу полягає в тому, що працівники вносять вирішальний вклад у виробничі процеси, забезпечують високий рівень продуктивності та впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку. (таб. 2.6)

Таблиця 2.6 Аналіз кадрових ресурсів на підприємстві ПрАТ «Оболонь» солодовий завод в 2020-2022 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	Відхилення 21/20		Відхилення 22/21	
				Абсолютні	Відносні	Абсолютні	Відносні
Облікова кількість штатних працівників, осіб	251	241	243	-10	96%	2	100,8%
Прийнято працівників, осіб	4	1	6	-3	25%	5	600,0%
Вибуло працівників, осіб	5	3	-	-2	60%	-	-

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності

З таблиці видно, що у 2021 році спостерігалось зменшення облікової кількості штатних працівників на 10 осіб, що складає 4% відносно 2020 року. Проте в 2022 році відбулося збільшення на 2 особи в порівнянні з 2021 роком, що становить 100,8% відносно попереднього року та відображає позитивну динаміку. В цілому, незважаючи на тимчасове зменшення штату

працівників у 2021 році, у 2022 році підприємство відновило рівень та навіть досягло певного росту, основною причиною якого було значне збільшення кількості прийнятих працівників.

ПАТ «Оболонь» посідає 28-е місце в світі за обсягами виробництва пива, єдиний концерн із штаб-квартирою в СНД серед 40 найбільших пивоварних компаній світу. Власний внесок компанії у світове виробництво пива становить 0,5%.

2.3. Сучасний стан системи стратегічного аналізу на ПАТ «ОБОЛОНЬ»

Стратегічне планування є ключовим етапом для оцінки перспектив підприємства, ідентифікації зовнішніх можливостей та загроз, а також аналізу сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, включаючи зміни конкурентоспроможності.

З огляду на своє лідерство в українському виробництві пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод, ПАТ «Оболонь» вкладає значні зусилля в стратегічне планування. Аналіз системи стратегічного аналізу підприємства вказує на:

- Адаптацію до зовнішнього середовища, спрямованого на використання сприятливих можливостей та запобігання негативному впливу загроз та ризиків.
- Координацію внутрішніх процесів для ефективного використання сильних сторін і вирішення слабких сторін.

Стратегічні рішення конкретизуються для різних функціональних напрямків, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, кадри та організаційну культуру, і подаються до керівників кожного функціонального підрозділу.

Стратегія ПАТ «ОБОЛОНЬ» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на

ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Стратегічний аналіз підприємства - це процес ідентифікації ключових понять зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть впливати на здатність підприємства досягати своїх цілей як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. [28,33]

Стратегічний аналіз підприємства включає кілька етапів:

1. Постановка цілей і завдань стратегічного аналізу потенціалу: Визначення та обґрунтування основних цілей і завдань стратегічного аналізу.
2. Розробка плану проведення стратегічного аналізу потенціалу: Складання плану дій для реалізації стратегічного аналізу, включаючи встановлення термінів проведення.
3. Визначення концептуальних напрямків дослідження: Виділення напрямків, що потребують детального вивчення та мають важливе значення у формуванні потенціалу підприємства.
4. Збір та обробка інформації: забезпечення надійності, кількості, якості та актуальності інформації, отриманої на основі економічних і технічних даних.
5. Створення методичних інструментів для вивчення можливостей підприємства: розробка збалансованої системи критеріїв оцінки.
6. Виконання аналітичних розрахунків та їх оцінка: виконання аналітичних розрахунків на основі встановлених критеріїв та оцінка їх ефективності.
7. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища: Діагностика зовнішнього середовища для вивчення ринкових умов, інфляційних процесів, моніторингу конкурентів, маркетингових досліджень.

На ПрАТ "ОБОЛОНЬ" сучасний стан системи стратегічного аналізу визначається завданням ретельного дослідження різноманітних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення оптимальних шляхів його

розвитку. Використання стратегічного аналізу належить до ключових етапів управління підприємством, де систематичне врахування об'єктивних даних та інсайтів сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Макросередовище діяльності ПрАТ «Оболонь» Солодовий завод постійно змінюється, тому його потрібно досліджувати та аналізувати постійно.

Потрібно навести основні аспекти сучасного стану стратегічного аналізу на підприємстві:

Методи та Інструменти: Використання передових методів стратегічного аналізу, включаючи SWOT-аналіз, PEST-аналіз, та аналіз конкурентоспроможності. Застосування спеціалізованих програм та інструментів для ефективної обробки та аналізу даних.

Впровадження інновацій: Активне внесення інновацій у процес стратегічного аналізу для розробки нових підходів та досягнення конкурентних переваг.

Залучення співробітників: Активне залучення співробітників підприємства до участі у стратегічному аналізі для отримання різноманітних поглядів та експертних оцінок.

Моніторинг зовнішнього середовища: Регулярний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Аналіз ключових показників: Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне планування: Розробка та оновлення стратегічних планів з урахуванням результатів стратегічного аналізу. [24]

На основі результатів SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» Солодовий завод визначено п'ять стратегічних напрямів його розвитку:

- Впровадження інструментів «діджитал-маркетингу» в соціальних мережах, створення іміджу підприємства серед споживачів, який відображає високий рівень виробництва, використання безвідходних технологій та соціальну відповідальність.

- Розширення присутності «регіональних» марок пива в роздрібних торговельних мережах України, зосереджуючись на унікальних марках темного, напівтемного та крафтового пива.
- Спрямування на формування іміджу корпорації через спонсорську діяльність (регіональні пивні фестивалі, спортивні змагання) та проведення торгових конкурсів серед дилерів.
- Підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей до 60-70%, зосереджуючись на обслуговуванні супермаркетів за допомогою постачання пива під брендом «приватлейбл».
- Розвиток експортних зусиль, спрямованих на постачання пива в країни ЄС та інші регіони світу.

При проведенні PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь» Солодовий завод враховують при цьому дві позиції:

- Аналіз стратегічних факторів для кожного компоненту здійснюється системно, оскільки всі компоненти взаємопов'язані в реальному житті.
- PEST-аналіз, хоча і виник з чотирьохелементного стратегічного аналізу, повинен бути розгляданий в контексті реальної складності життя.

Вплив ПрАТ "Оболонь" Солодовий завод на зовнішнє середовище також залежить від ключових факторів, які найбільше впливають на їх бізнес.

Додаток А

Мікросередовище формують сили, що безпосередньо стосуються самого підприємства, включаючи споживачів, постачальників, конкурентів і посередників. Оскільки підприємство розглядається як система, що обробляє ресурси, важливо постійно прогнозувати і враховувати вплив цих груп, які складають його безпосереднє оточення. Треба також взаємодіяти з цими суб'єктами мікросередовища, впливаючи на свої відносини з ринковими

партнерами. Отже, фактори мікросередовища слід розглядати як відносно контрольовані.

Аналіз макросередовища ПрАТ "Оболонь" дозволяє зробити висновки, що ПрАТ «Оболонь» діє в умовах українського законодавства, яке постійно змінюється, особливо в питаннях, що стосуються регулювання алкогольного ринку. Це включає податкову політику, ліцензійні вимоги та інші нормативні акти. Угоди про вільну торгівлю з країнами ЄС та іншими регіонами впливають на можливості експорту продукції, створюючи додаткові ринки збуту та конкурентні умови.

ПрАТ «Оболонь» враховує загальний стан економіки України, рівень інфляції, стабільність національної валюти, які безпосередньо впливають на витрати та доходи компанії. Економічна стабільність сприяє розвитку виробництва та експорту.

Купівельна спроможність населення впливає на обсяги продажу. Зростання доходів населення підвищує попит на продукцію, включаючи преміальні бренди пива.

Зміни в демографічній структурі населення, включаючи старіння населення та урбанізацію, впливають на споживчі переваги та поведінку, що компанія повинна враховувати в своїх маркетингових стратегіях, адже від цього залежить потенційна кількість клієнтів у майбутньому.

Тенденції до здорового способу життя та зростання популярності безалкогольних та низькоалкогольних напоїв вимагають від компанії адаптації продуктового портфеля, щоб задовольнити ці нові запити ринку.

ПрАТ «Оболонь» активно впроваджує новітні технології у виробництві, включаючи безвідходні технології та автоматизацію процесів. Це дозволяє підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

Впровадження цифрових маркетингових інструментів та аналітики дозволяє компанії ефективніше взаємодіяти зі споживачами, аналізувати ринок та оперативно реагувати на зміни в попиті.

Ці фактори повинні бути враховані ПрАТ «Оболонь» для розробки ефективної стратегії управління та розвитку, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку і відповідати сучасним вимогам.

Організація повинна стратегічно враховувати ці фактори та реагувати на них, зокрема, шляхом розробки нових напрямків, стимулювання участі в політиці, розвитку інновацій та вдосконалення взаємовідносин з ринковими партнерами.

Сучасний стан стратегічного аналізу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» характеризується використанням передових методів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз конкурентоспроможності, з активним застосуванням спеціалізованих програм для обробки даних. Компанія активно впроваджує інновації у стратегічний аналіз, залучає співробітників для отримання різноманітних експертних оцінок та регулярно моніторить зовнішнє середовище.

Стратегічні плани розробляються та оновлюються на основі результатів аналізу. SWOT-аналіз допоміг визначити п'ять основних напрямів розвитку, включаючи впровадження діджитал-маркетингу, розширення присутності регіональних марок, формування корпоративного іміджу через спонсорську діяльність, підвищення ефективності виробничих потужностей та розвиток експортних зусиль. PEST-аналіз проводиться системно з врахуванням взаємозв'язків між компонентами та складності реального життя.

ПрАТ «Оболонь» діє в умовах постійно змінюваного українського законодавства, враховуючи економічні фактори, купівельну спроможність населення, демографічні зміни, тенденції здорового способу життя та впроваджуючи новітні технології у виробництві. Загалом, стратегічний аналіз є всебічним і систематичним, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та збереженню конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3 . ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Організаційно-управлінські засади розвитку системи стратегічного аналізу на підприємстві

Стратегічний аналіз в ефективному управлінні є системним, комплексним і взаємопов'язаним дослідженням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на економічні перспективи господарської одиниці, з метою обґрунтування місії, цілей, формування ефективних стратегій та розроблення системи планів як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів. Основним аспектом управління стратегічним аналізом є визначення цілей підприємства - меж, які підприємство прагне досягти в довгостроковій та короткостроковій перспективі. [25,29]

Компанія "Оболонь" самостійно виробляє сировину та є володарем найсучаснішого у Європі заводу з виробництва солоду, відкритого на Хмельниччині 18 травня 2009 року.

У період з 2021 по 2022 рік дохід компанії показав зростання на 3,56%, а витрати на одиницю товарної продукції залишаються стабільними, при цьому відзначається тенденція зменшення. Це визначається збільшенням споживання напоїв компанії та ефективною оптимізацією витрат.

При аналізі стратегічного розвитку ПрАТ "Оболонь" проведемо оцінку ключових груп продуктів з урахуванням конкурентних позицій та ринкових тенденцій. Для визначення конкурентних стратегій застосуємо матрицю БКГ, порівнюючи види економічної активності підприємства за темпами щорічного зростання продажів та часткою ринку в порівнянні з конкурентами.

Результати, представлені на рисунку 3.1, вказують на наявність категорій бізнес-одиниць, таких як "Зірки" та "Дійні корови". ПрАТ

"Оболонь" посідає 3-є місце на ринку пива та 4-є місце на ринку мінеральної води, що свідчить про високі обсяги продажів.

Товари певних брендів показують обмежені темпи зростання ринкових часток. Для традиційного пива "Оболонь" в середньому ціновому сегменті характерна категорія "Дійні корови". Для цього продукту рекомендується використовувати стратегію вибіркового розвитку, зосереджуючись на ринкових сегментах, які відкривають перспективи споживання, такі як щоденне вживання чи в особливі випадки.

Тобто стратегія вибіркового розвитку дозволяє ефективно використовувати ресурси компанії, спрямовуючи їх на найбільш перспективні напрямки розвитку, що дозволяє досягти стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Додатковим прикладом підвищення конкурентних переваг є просування безалкогольного пива серед груп споживачів, які обирають здоровий спосіб життя, таких як діабетики, вегетаріанці та спортсмени.

Також важливо проводити маркетингову підтримку для безалкогольних напоїв серії "Живчик". Перспективною стратегією може стати розробка та введення на ринок нових брендів для високозабезпечених споживачів.

Успішним прикладом такої стратегії, стала нещодавня колаборація брендів «Живчик» та електронного банку «Моно», з випуском нового безалкогольного напою, що став популярним серед молоді та успішно продався за короткий термін.

Важливо звернути увагу на проведення маркетингової підтримки даного напою. Це включає в себе розробку стратегій просування продукту на ринку, створення рекламних кампаній, проведення акцій та спеціальних пропозицій для споживачів, а також залучення уваги до унікальних особливостей та переваг "Живчика" порівняно з конкурентами.

Крім того, розробка та введення на ринок нових брендів для високозабезпечених споживачів може стати перспективною стратегією. Це означає створення продуктів, спрямованих на споживачів з вищим рівнем

доходу або на тих, хто шукає продукти преміум-класу. Такий підхід може дозволити компанії зайняти свою нішу на ринку, привернути увагу вибагливих споживачів та підвищити свою прибутковість.

У сегменті "Зірки" представлені мінеральна вода та преміум-класу бренди пива, такі як Carling, Ketten Brug, Nike. Їх успіх може бути пояснений зростанням споживчої цінності для забезпечених клієнтів, які ведуть активний спосіб життя, досягли успіху в особистому та спортивному житті, розвивають свою кар'єру, а також для тих, хто любить відпочивати на курортах в Україні. Таким чином, продукти сегмента "Зірки" успішно використовують споживчі тенденції та потреби своєї цільової аудиторії для забезпечення стабільного попиту та зростання своєї ринкової позиції.

Для мінеральної води "Оболонь" для збереження існуючої ринкової частки та мінімізації ризиків, слід здійснювати обслуговування потреб цього сегменту зі зменшенням обсягів інвестицій. Це може включати в себе такі дії, як:

- Оптимізація виробничих процесів для зниження витрат на виробництво мінеральної води.
- Збереження високої якості продукту, але з меншими витратами на маркетинг та рекламу.
- Розробка стратегій ціноутворення, які враховують фінансові обмеження споживачів у цьому сегменті ринку.
- Зосередження на збереженні та розвитку вже існуючої бази клієнтів, замість пошуку нових аудиторій.
- Вдосконалення логістичних процесів та оптимізація постачання, щоб знизити витрати на доставку та зберігання продукту.

Зменшення обсягів інвестицій у даному контексті дозволить зберегти конкурентоспроможність на ринку, забезпечивши водночас ефективне використання ресурсів та максимізацію прибутковості продукту "Оболонь" у сегменті мінеральних вод.

Також до групи "Ліцензійного пива преміум-класу" відносяться бренди Zlata Praha, Golden Castle Export. Для них рекомендується стратегія вибіркового зростання, що передбачає розвиток конкурентних переваг, підсилення сильних сторін для протидії маркетинговим загрозам, інвестиції в підтримку та розвиток брендів, можливе переведення їх в категорію "Зірки" у майбутньому.

У сегменті "Важкі діти" присутні різні категорії національних марок, ліцензійний бренд Piwny kubek ("Пивний кухоль"), і снекова продукція, які потребують додаткових інвестицій для подальшого розвитку.

Т Відносна
е ринкова
м частка
п
и

Висока

Низька

ЗІРКИ

ЗНАКИ ПИТАННЯ

В
и
с
о
к
і

Бренди пива преміумкласу Carling, Keten Brug, Nike Мінеральна вода	«Крафтове пиво» Zlata Praha, Golden Castle Export Слабоалкогольна продукція (BeerMix, Nadrmix, Ром Кола, Бренд Кола, Джин Тонік) Мінеральна вода Пиво категорії «приват лейбл» для АТБ
--	--

Н
и
з
ь
к
і

ДІЙНІ КОРОВИ Національний бренд пива «Оболонь» Безалкогольні напої «Живчик»	ВАЖКІ ДІТИ Лінійки пива «Зіберт», Жигулівське, «Десант», «Охтирське», Южанка, Piwny kubek ("Пивний кухоль"), Obolon Premium Dark Brew Снекова продукція
--	--

Джерело: сформовано автором

Рис 3.1 Матриця БКГ ПрАТ «Оболонь»

На основі проведеного аналізу, можна запропонувати кілька заходів для удосконалення стратегічного аналізу на підприємстві "Оболонь":

- Аналіз ефективності використання ресурсів: Необхідно провести детальний аналіз ефективності використання ресурсів, зокрема, сировини та виробничих потужностей, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та мінімізувати витрати. Застосування сучасних аналітичних систем на підприємстві.
- Моніторинг ринкових тенденцій та результативності підприємства: Компанія повинна продовжувати активно вивчати ринкові тенденції, конкурентні позиції та зміни в споживчому попиті, щоб адаптувати свої стратегії до змін на ринку.
- Посилення маркетингової стратегії: Важливо зосередитися на розвитку та вдосконаленні маркетингових стратегій, включаючи просування продуктів, рекламу та створення спеціальних пропозицій для клієнтів.
- Оцінка конкурентної позиції: Компанія повинна систематично оцінювати свою конкурентну позицію порівняно з іншими гравцями на ринку, щоб ідентифікувати свої конкурентні переваги та недоліки і розробляти стратегії для зміцнення свого позиціонування.
- Фокус на інноваціях: Компанія повинна активно інвестувати в дослідження та розробку нових продуктів та технологій, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку та відповідати змінам у споживчому попиті.
- Розвиток стратегій для різних сегментів: Важливо розробляти стратегії, спрямовані на задоволення потреб різних сегментів ринку, включаючи стратегії для високозабезпечених споживачів, а також споживачів, які є послідовниками здорового способу життя.
- Оптимізація інвестицій: Проведення оцінки ефективності інвестицій та здійснення обслуговування потреб ринку зі зменшенням обсягів інвестицій може допомогти зберегти конкурентоспроможність підприємства та мінімізувати ризики.

На нашу думку варто зосередитись на впровадженні цифрових інструментів у підприємницькій діяльності, до прикладу рекомендовано застосувати бізнес-аналітику для забезпечення ефективного управління організаціями.

Переваги цієї пропозиції включають підвищення продуктивності. Аналізуючи великі обсяги даних, компанії можуть ідентифікувати ефективні шляхи оптимізації процесів та збільшення продуктивності. Покращується стратегічне управління завдяки впровадженню бізнес-аналітиці. Вона дозволяє підприємствам отримувати цінні інсайти щодо ринкових тенденцій, конкурентної ситуації та споживчих поведінок. Це допомагає розробляти більш обґрунтовані стратегії розвитку та конкурентні переваги. Також бізнес-аналітика підвищує конкурентоспроможність підприємства, тому що швидке реагування на зміни в середовищі, здатність адаптуватися стають ключовими факторами конкурентоспроможності. Зв'язок із клієнтами стає міцнішим, адже аналітика дозволяє краще розуміти потреби та попит клієнтів, що дозволяє персоналізувати пропозиції, покращити обслуговування та збільшити задоволеність клієнтів.

Для успішної реалізації цієї пропозиції компанія може виконати наступні кроки

1. Провести аудит даних. З'ясувати, які дані вже збираються на підприємстві, від яких джерел вони походять і в якому форматі зберігаються.
2. Вибрати відповідні інструменти і технології: Підібрати програмне забезпечення та технології, які найкраще відповідають потребам підприємства і його бюджету.
3. Створити систему збору та обробки даних: Розробити процеси збору, очищення, обробки та збереження даних для забезпечення їх доступності та якості.

4. Розробити стратегію дій на основі аналізу: На основі отриманих даних розробити конкретні стратегії та дії для досягнення визначених цілей.
5. Впровадити стратегії та моніторити результати: Впровадити розроблені стратегії та постійно моніторити їх ефективність, вносячи корективи за необхідності.
6. Забезпечити навчання персоналу: Провести навчання персоналу з використання нових інструментів та технологій бізнес-аналітики.

Ці заходи допоможуть компанії "Оболонь" покращити свою стратегічну аналітику та підготувати її до майбутніх викликів та можливостей на ринку.

3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного аналізу підприємства

У сучасному бізнес-середовищі підприємства все активніше використовують автоматизацію для підвищення продуктивності та ефективності своєї діяльності. Це призводить до накопичення значного обсягу даних та інформації, які стають цінним активом для оптимального управління організацією. Проте для успішного аналізу цих даних важливі сучасні технології та спеціалізоване програмне забезпечення.

Одним з ключових інструментів для аналізу даних є ВІ-системи, які дозволяють підприємствам проводити комплексний аналіз великого обсягу даних та інформації, що надходять з різних джерел. Вони забезпечують можливість структурування, збереження та виведення прихованих зв'язків та залежностей, що дозволяє бізнесу адаптуватися до швидких змін у глобальному середовищі, залишатися конкурентоспроможним у складних умовах ринку та покращує систему стратегічного аналізу підприємства. [4]

Системи бізнес-аналітики дозволяють визначати моделі поведінки клієнтів і проводити порівняльний аналіз партнерів по кожному каналу

продажів. Ще однією важливою перевагою є можливість оптимізації та зменшення витрат за допомогою більш систематичного та структурного аналізу. Скорочення надлишкових запасів-одна з найбільш очевидних і простих змін, яка призведе до збільшення прибутку в майбутньому. Впровадження системи бізнес-аналітики спрощує процес управління запасами і закупівлями, дозволяючи вам краще визначати терміни і обсяги доставки замовлень.

На сьогодні існує багато BI-систем із різними наборами функцій, розроблених як відомими світовими компаніями (Microsoft, IBM тощо), так і невеликими фірмами.

Основні переваги та недоліки застосування систем бізнес аналітики на підприємствах систематизовано автором та наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Переваги та недоліки застосування систем бізнес-аналітики

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизація процесів у бізнесі. 2. Гарантія точності та оперативності ухвалення рішень. 3. Покращення співпраці між відділами та зовнішніми партнерами. 4. Обробка даних та прогнозування. 5. Управління запасами та логістичними ланцюгами. 6. Стимулювання інноваційного розвитку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значні витрати. 2. Складність інтеграційних процесів. 3. Вимоги до високої кваліфікації працівників. 4. Можливі загрози безпеці даних. 5. Недостатність дослідницького підходу.

Джерело: сформовано автором

Провідна дослідницька та консалтингова компанія Gartner опублікувала дослідження популярності BI-систем, відоме як магічний квадрант Gartner. За даними на момент публікації статті, останнє оновлення відбулося у березні 2022 року. Магічний квадрант Gartner візуально демонструє ринкову ситуацію. У своїх звітах Gartner оцінює не лише якість і можливості програмного забезпечення, але й враховує характеристики

розробника, такі як досвід продажів, роботу з клієнтами, бізнес-моделі, розуміння ринку, інновації тощо. Відповідно до оцінювання за ключовими показниками, вендори розподіляються на чотири категорії: лідери, претенденти на лідерство, далекоглядні та нішеві гравці.

На рисунку 3.1 представлено магічний квадрат Gartner для аналітики та бізнес-аналітики за 2023 р.



Джерело: рисунок було взято із [50]

Рис 3.1 Магічний квадрат Gartner для аналітики

Згідно з результатами дослідження Gartner, Microsoft займає одну із лідируючих позицій у магічному квадранті. Продукт бізнес-аналітики від цього програмного гіганта, відомий як Power BI, пропонує широкий спектр можливостей. За офіційною інформацією від Microsoft, цей продукт дозволяє як окремим користувачам, так і компаніям підключатися до даних, моделювати їх та візуалізувати за допомогою масштабованої платформи Microsoft. Power BI надає інструменти для підготовки даних, їхнього візуального представлення, розширеної аналітики та створення інтерактивних інформаційних панелей.

Для підприємства було запропоновано застосування системи бізнес-аналітики, що включає в себе придбання спеціального програмного забезпечення та наймання відповідного спеціаліста.

Як було озвучено вище, лідерами програмного забезпечення у сфері бізнес-аналітики є компанія Microsoft із власним продуктом “Power BI”, ми пропонуємо використати дане програмне забезпечення для ПрАТ «Оболонь» та найняти спеціаліста, що буде оперувати даними підприємства. Нижче будуть наведені витрати на реалізацію даної пропозиції та очікувані результати після нововведення.

Варто почати аналіз із витрат для підприємства. Переваги відрізнятимуться залежно від того, які аналітичні рішення були на місці раніше та як була структурована аналітична команда. Щоб врахувати ці ризики, ми коригуємо цю перевагу на 10%. Розрахунок буде проведений у таблиці (таб 3.2).

Таблиця 3.2 Показники витрат для реалізації пропозиції

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Обсяг команди бізнес аналітики	3	6	6
Витрати на команду (100000 грн)	300000	600000	600000
Ліцензія для програми Power BI (4705 грн)	14115	28230	28230
Загальна вартість	284115	568 230	568230

Джерело: складено автором

Отже витрати на реалізацію пропозиції щодо покупки ліцензії на програму та витрати на команду на кінець 3 року складають 568230 грн.

Опираючись на наукове дослідження, щодо економічного впливу використання програмного продукту “Power BI”, було визначено, що застосування на підприємстві даної програми збільшує обсяг доходу від реалізації пов’язаного із покращеною бізнес-аналітикою на 2,5 % за один рік [47]. Для визначення вигоди візьмемо до прикладу обсяг прибутку від реалізації ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік, та дізнаємося на скільки це збільшить прибутки підприємства.

Проведемо фінансовий аналіз, (таб 3.3) щоб зрозуміти економічну доцільність пропозиції, для цього варто врахувати певні фактори

- Річний дохід організації становить 8661928 грн і зростає на 5% на рік.

- Починаючи з 2-го року, аналітика додає додаткове зростання доходу завдяки кращим продажам, обслуговуванню клієнтів і аналітиці магазинів.
- Маржа операційного доходу використовується, щоб виокремити покращення прибутку компанії. Ця маржа збільшується протягом життя дослідження, оскільки аналітика сприяє покращенню операцій і управління запасами.

Ця вигода може значно відрізнятись залежно від типів ініціатив, для яких використовується Power BI, а також наявних доходів і маржі. Щоб врахувати ці ризики, ми коригуємо цю вигоду в бік зменшення на 10%

Таблиця 3.3 Розрахунок вигоди від реалізації проекту

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації (зростатиме кожного року на 5%)	8661928	9095024	9549776
Збільшення доходу, пов'язаного з Power BI %	0%	0,25%	0,75%
Збільшення доходу, пов'язаного з Power BI грн	0	22738	71623
Операційна маржа %	12%	12,30%	12,50%
Операційна маржа грн	0	9 097 821	9 558 729
Покращені результати, пов'язані з BI	8661928	9 097 821	9558729

Джерело: складено автором

Далі буде наведено таблицю із кінцевими розрахунками вигоди даного впровадження та діаграма (таб 3.4) (рис. 3.2)

Таблиця 3.4 Розрахунок вигоди проекту

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	Загалом
Загальні витрати	(284115)	(568 230)	(568230)	(1420575)
Загальні вигоди	8661928	9 097 821	9558729	27318478
Чиста вигода	8377813	8 529 591	8 990 499	28 739 053

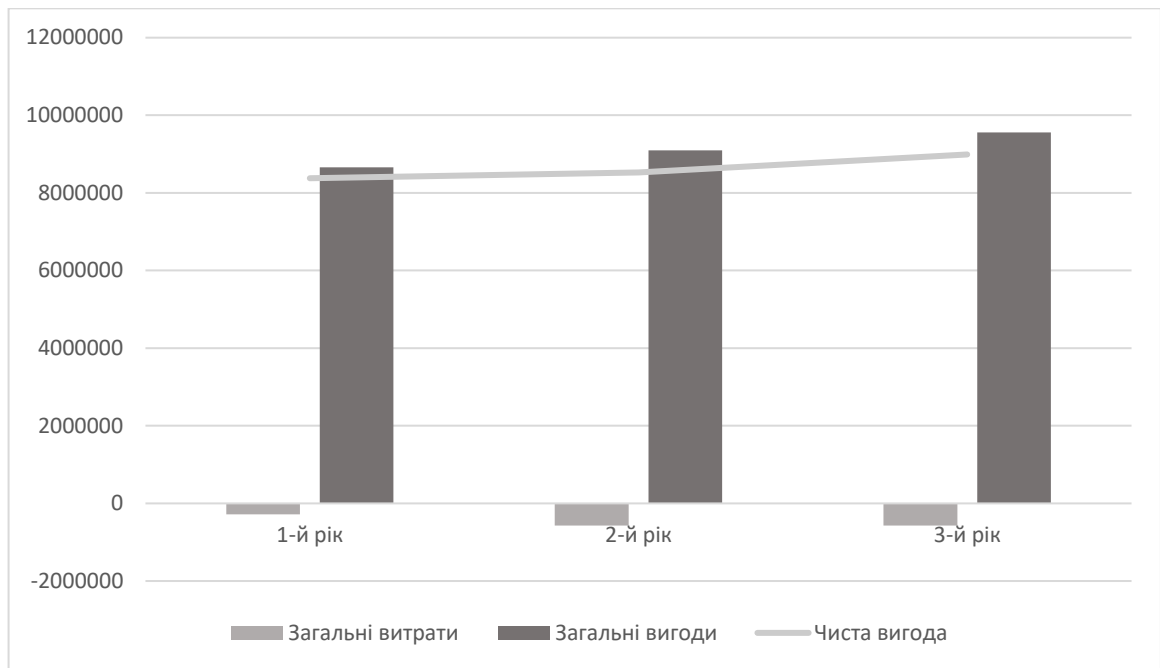


Рисунок 3.2 Діаграма доцільності проекту

Аналізуючи дані показники, можна дійти висновку, що даний проект збільшує обсяг прибутку за 3 роки впровадження, та дозволяє ефективніше використовувати ресурси, приймати та корегувати стратегічні рішення набагато ефективніше. ROI даного проекту на 3 рік, складає $\approx 158\%$, що підтверджує ефективність пропозиції впровадження бізнес-аналітики для підприємства.

Впровадження нової системи бізнес-аналітики впливає на стратегічний аналіз, що дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що значно підвищує точність і швидкість прийняття управлінських рішень. Вона забезпечує можливість прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації витрат, підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємства.

Основними перевагами впровадження системи бізнес-аналітики є підвищення точності та оперативності рішень. Автоматизація процесів аналізу даних дозволяє швидко отримувати точну інформацію, необхідну для стратегічного планування.

Оптимізація витрат: Завдяки більш систематичному та структурованому аналізу можна виявити можливості для скорочення витрат, наприклад, шляхом зменшення надмірних запасів.

Покращення управління запасами та закупівлями: Системи бізнес-аналітики допомагають визначати оптимальні терміни замовлення та обсяги поставок, що зменшує витрати та підвищує ефективність логістичних процесів

Інтеграція підрозділів та взаємодія з партнерами: Поліпшується координація між різними підрозділами підприємства, що сприяє більш ефективній взаємодії з зовнішніми партнерами.

Прогнозування та адаптація до ринкових змін: Можливість аналізувати ринкові тренди та прогнозувати їх розвиток дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Переваги для підприємства

- Зростання прибутковості: Завдяки зменшенню надмірних запасів та оптимізації операційних процесів, підприємство може значно збільшити свій прибуток. Наприклад, результати досліджень показують, що впровадження бізнес-аналітики може збільшити чисту вигоду підприємства на 158% протягом трьох років.
- Конкурентні переваги: Завдяки більш точному та оперативному прийняттю рішень підприємства можуть швидше реагувати на ринкові зміни та випереджати конкурентів.
- Довгостроковий успіх: Впровадження рекомендацій щодо використання бізнес-аналітики сприяє досягненню бізнес-цілей та забезпечує довгостроковий успіх підприємства.

Впровадження систем бізнес-аналітики значно удосконалює стратегічний аналіз підприємства, забезпечуючи автоматизацію процесів, точність даних та оперативність прийняття рішень. Це, в свою чергу, сприяє зростанню прибутковості, покращенню управління ресурсами та досягненню довгострокового успіху на ринку. Важливою складовою успіху є також підготовка персоналу та залучення експертів, що дозволяє максимально ефективно використовувати можливості бізнес-аналітики

Таким чином, Бізнес-аналіз та аналітичні системи є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, що сприяє досягненню успіху та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку. Однак перед впровадженням такої системи важливо ретельно проаналізувати її переваги та недоліки та підготувати персонал до використання нових технологій. Тільки такий підхід забезпечить інтеграцію аналітичних систем в ділову діяльність і досягнення бізнес-цілей.

ВИСНОВКИ

У науковій роботі було детально досліджено стратегічний аналіз в системі стратегічного управління підприємством ПрАТ «Оболонь». Дослідження підтвердило важливість стратегічного аналізу як інструменту ефективного керівництва та компонента успішного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки України.

Основні аспекти дослідження включали:

- Визначення сутності та значення стратегічного аналізу.
- Дослідження сучасних підходів до формування конкурентних переваг.
- Аналіз методів стратегічного аналізу.
- Оцінка загальної характеристики підприємства та його конкурентної позиції на ринку.
- Характеристика основних показників діяльності підприємства та їх оцінка.
- Проведення стратегічного аналізу формування конкурентних переваг та стратегій підприємства.

Основні практичні результати

1. **Визначення сутності стратегічного аналізу:** Було виявлено, що стратегічний аналіз включає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, аналіз перспектив зростання, аналіз конкурентної позиції, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів та аналіз можливостей диверсифікації.
2. **Сучасні підходи до формування конкурентних переваг:** Дослідження показало, що сучасні підходи базуються на комплексному використанні методів стратегічного аналізу, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3. **Методи стратегічного аналізу:** Було визначено найбільш ефективні методи, які включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища, та інші.
4. **Аналіз підприємства ПрАТ «Оболонь»:** Проведено оцінку загальної характеристики підприємства та його конкурентної позиції на ринку, що дозволило визначити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
5. **Оцінка основних показників діяльності:** Результати аналізу показали, що підприємство має стабільні фінансові показники, але потребує вдосконалення стратегічного планування для покращення конкурентних позицій.
6. **Формування стратегій підприємства:** На основі проведеного аналізу були запропоновані стратегії для покращення конкурентних переваг підприємства, що включають інновації в продукції, підвищення якості обслуговування та розширення ринкових сегментів.

Рекомендації щодо практичного використання

1. **Впровадження стратегічного аналізу:** Рекомендується інтегрувати стратегічний аналіз у систему управління підприємством для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.
2. **Підготовка персоналу:** Важливо забезпечити навчання персоналу методам стратегічного аналізу та використанню відповідних інструментів.
3. **Залучення експертів:** Рекомендується залучати зовнішніх експертів для проведення стратегічного аналізу, що дозволить отримати неупереджену оцінку та рекомендації.
4. **Адаптація до змін:** Підприємству необхідно розробити механізми швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що включає постійний моніторинг ринку та конкурентів.

5. Впровадження системи бізнес-аналітики: Рекомендується розробити та впровадити сучасну систему бізнес-аналітики на підприємстві ПрАТ «Оболонь». Така система дозволить автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що значно підвищить точність і швидкість прийняття управлінських рішень. Вона також забезпечить можливість прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації витрат, підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємства. Впровадження системи бізнес-аналітики сприятиме кращій інтеграції підрозділів підприємства та дозволить більш ефективно взаємодіяти з зовнішніми партнерами.

Загалом, результати дослідження підтверджують важливість стратегічного аналізу та бізнес-аналітики для підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління підприємством. Виконання рекомендацій, викладених у висновках, сприятиме досягненню поставлених бізнес-цілей і забезпечить довгостроковий успіх підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> (дата звернення: 23.05.2024).
3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 2 (12). С. 6-13. URL: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
4. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз : навчальний посібник. Житомир : Рута, 2003. 680 с.
5. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задоржна С.М. Стратегічний менеджмент. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
6. Вінюкова О.Б., Чугрій Г.А. Особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Донецької області. Інфраструктура ринку. 2018. № 20. С. 46–49.
7. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова. — К. : КНЕУ, 2002. — 198 с.
8. Голомб В., Мержинський Є., Петухова О. Аналіз переваг та недоліків застосування ві-систем у підприємницькій діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-48> (дата звернення: 23.05.2024).
9. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290>.
10. Дергачова В.В. Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731>
11. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. 608 с.
12. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. 2020. № 5. С.214-220.

13. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
14. Звіт з праці №1-ПВ (квартальна)
15. Звіт про фінансовий стан
16. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма № 2)
17. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія ХНЕУ. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
18. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
19. Кіпа Д.В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства . Економіка розвитку. 2014. № 4. С. 110-115.
20. Ковальчук Т.М. Аналіз як функція управління: теорія та методологія. Економіка АПК. 2009. № 12. С. 14–21. 6. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. Агросвіт. 2015. № 4(1). С. 7–10.
21. Ковальчук Т.М. Стратегічний аналіз фінансового потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 933–938.
22. Козак Л. В. Місце та роль стратегій позиціонування в системі стратегічних пріоритетів підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197222759.pdf> 59
23. Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів : «Створення власного бізнесу» ; «Розробка конкурентної стратегії» ; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу». Одеса, 2021. 116 с.
24. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства . Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. Одеса, 2009. Вип. 36. С. 90-96.
25. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.
26. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / Н.С. Краснокутська. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с. 100
27. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

28. Левик І. С. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління [Електронний ресурс] / І. С. Левик. — Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/5652/1/82.pdf>.
29. Маршалл А. Принципы экономической науки: пер. англ. Т.1. М.: Изд. группа "Прогресс", 1993. 60 с.
30. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 472 с.
31. Офіційний сайт компанії «ОБОЛОНЬ» [Електронний ресурс]. □
Режим доступу: <https://obolon.ua/ua>
32. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / ред. М. І. Коваль. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 350 с.
33. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
34. Редченко К.І. Стратегічний аналіз в бізнесі : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2003. 272 с.
35. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
36. Серединська В. М., Загородна О. М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. Економіка та суспільство. 2016. № 3. С. 276–282.
37. Склабінська А. І. Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління / А. І. Склабінська // Вісник Хмельницького національного університету , № 6, Т. 1. – 2009. – URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/104-106.pdf.
38. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. — 350 с. — Бібліогр.: с. 347 — 350
39. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. 576 с
40. Філіпова Л. Я. Системи бізнес-аналітики: сучасні тенденції розвитку. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2022. №1. С. 43–48.
41. Чурчій Г. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Наукові записки Таврійського національного В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. 2020. Т. 70, № 2. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-48> (дата звернення: 23.05.2024).

42. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К. : КНЕУ, 1999. — 384 с.
43. Шульга О. А. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18> (дата звернення: 23.05.2024).
44. Яшкіна Н. В. Сфера застосування стратегічного аналізу. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 11. С. 59–61.
45. Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. Business research methods. McGraw-Hill Education; 12th edition. 2013. 692 p.
46. Djerdjouri, Mohamed. Data and Business Intelligence Systems for Competitive Advantage: prospects, challenges, and real-world applications. URL: <https://www.redalyc.org/journal/5718/571861494009/571861494009.pdf>
47. Lipsitz J. The Total Economic Impact™ Of Microsoft Power BI. Customer Testimonials|Columbus. URL: <https://pages.columbusglobal.com/hubfs/United%20States/2021/Report/Forrester-Power-BI-survey.pdf> (date of access: 23.05.2024).
48. Lonoff, J. 8 Ways Business Intelligence Software Improves the Bottom Line. CIO FEATURE. URL: <https://www.cio.com/article/288957/enterprise-software-8-ways-businessintelligence-software-improves-the-bottom-line.html> (дата звернення 11.11.2022)
49. Mescon Michael H., Albert Michael, Franklin Khedouri. Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harper & Row, 2nd edition. 1985. 756 p.
50. URL: <https://www.atlassian.com/gartner/magic-quadrant-devops>
51. What is Business Intelligence (BI). URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/businessintelligence-bi/3044> (дата звернення 11.11.2022). 2. Jake Frankenfield. What Is Business Intelligence (BI)? Types, Benefits, and Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-intelligence-bi.asp>

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2024 р.

Підпис

А.О. Базелюк

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » червня 2024 р.

Підпис

А.В. Корюгін

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фактори макросередовища	Стан фактору	Тенденції розвитку фактору	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії для організації
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори 1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+» можливості щодо вибору сфери господарської діяльності	+5	Розробка нових напрямів діяльності
2. Створення в органах державної влади угруповань	Значна кількість державних угруповань	Вплив угруповань політичного курсу і законодавства держави	«+» можливості покращення політичного курсу країни, що позитивно відобразиться в діяльності підприємства	+3	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств
3. Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Недостатня кількість необхідних кадрів	Зростання позиції необхідних спеціалістів на ринку праці	«+» підготовка більшої кількості висококваліфікованих кадрів для галузі	+1	Інвестування в молодих абітурієнтів для одержання в майбутньому висококваліфікованих кадрів
Економічні фактори 1. Рівень інфляції	Значний 5,1%	Можлива стабілізація	«-» знецінення грошей, які є на підприємстві «+» виплати по кредитах «+» можливість отримання коштів при використанні різниці щодо курсу долара	+3	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень
2. Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій	Можливість підвищення дотацій	«-» скорочення дотацій «+» можливість надання дотацій	+2	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню дотацій
Соціальні фактори 1. Зростання соціальних вимог населення	Зміна смаків і уподобань	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	+1	
2. Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій робітниками	«-» витрати на зміну кваліфікації робітників «+» набуття досвіду і вищої кваліфікації персоналу	+1	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів
Технологічні фактори 1. НТП у сфері виробництва	Швидкі темпи науково-технічних змін	Поява нових матеріалів обладнання, технологій	«+» підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання інноваційних технологій «-» значні капіталовкладення у новинки	+1	Вкладання коштів у новинки й оновлення потужностей підприємства
2. Розробка і впровадження нових	Оновлення технологій на підприємстві	Подальше впровадження	«+» покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції	+4	Вкладання коштів у впровадження нових технологій

технологій		технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«-» можливості швидкого морального зносу технології та недостатність фінансування для її заміни		
Правові фактори 1. Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства	Неможливість передбачення прийняття законодавчих актів і впливу на них	«-» знижуються доходи підприємства «+» слугують регуляторами для всіх підприємств у галузі і загалом	+3	
2. Нормативно-правова база	Недосконала нормативно-правова база	Можливі тенденції покращення	«-» загроза неправочинного ведення підприємницької діяльності	+1	
Демографічні фактори 1. Міграція населення	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	Вагома тенденція	«-» зменшення на ринку праці кількості необхідних висококваліфікованих спеціалістів	+4	Стимулювання висококваліфікованих спеціалістів різними преміями, надбавками
2. Скорочення чисельності населення в регіоні	Щорічне зменшення чисельності населення	Збільшення смертності, війна в країні	«-» можливе зниження споживчої аудиторії	+3	Надання пільг багатодітним матерям