

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ  
КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

**\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр**

**Здобувач**

**Олег КОСОБА**

**Науковий керівник,  
докторка філософії з менеджменту,  
доцентка**

**Ольга РОДІНА**

**Дніпро – 2023**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Магістр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Зав. кафедри менеджменту і права,  
д.е.н., проф.  
\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202 р

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **КОСОБИ ОЛЕГА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Удосконалення проектування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства»

**Науковий керівник:** Родіна Ольга Вікторівна, докторка філософії з менеджменту, доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від \_\_\_\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** \_\_\_\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** звітні документи ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович», поточні документація щодо діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»,

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

1. Вивчити теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства

2. Провести аналіз діяльності та оцінку фінансового стану ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

3. Запропонувати удосконалення процесу впровадження стратегії розвитку Висновки і пропозиції

**5. Перелік графічного матеріалу** (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Підходи щодо визначення поняття «розвиток підприємства»; Еталонні стратегії розвитку підприємства; Види стратегічних альтернатив розвитку підприємства; Місце учасників у процесі стратегічного управління розвитком підприємства; Етапи процесу розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства; Багатоаспектність поняття «управлінське рішення»; Схема прийняття, розробки і реалізації управлінських рішень на підприємстві; Етапи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства; Динаміка показників діяльності підприємства; Організаційна структура управління; Динаміка чисельності персоналу; Аналіз впливу факторів на чистий фінансовий результат діяльності; Модель процесу розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення

щодо стратегічного розвитку; Рішення за рівнями управління; Матриця пріоритетів оцінки запропонованих стратегій розвитку; Стратегічна мапа розвитку; Модель стратегічного управління розвитком; Динаміка прогнозованих показників від впровадження стратегії розвитку; Лінія тренду чистого прибутку від реалізації стратегії розвитку

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
2.3. Аналіз чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на процеси прийняття рішення щодо стратегічного розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»			

7. Дата видачі завдання 20.02.2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	лютий 2023 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо теоретичних аспектів прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Написання першого теоретичного розділу.	березень - травень 2023 року	
3.	Дослідження фінансово-господарської діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович». Написання другого аналітичного розділу.	червень - серпень 2023 року	
4.	Запропонувати шляхи удосконалення процесу впровадження стратегії розвитку Написання третього розділу роботи	вересень - листопад 2023 року	
5.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023 року	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, збір документів	листопад 2023 року	
7.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу та презентації до захисту роботи	грудень 2023 року	

Здобувач \_\_\_\_\_ Олег КОСОБА  
(підпис)

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_ Ольга РОДІНА  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Удосконалення проектування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 83 с., 20 рис., 21 табл., 1 додаток, 44 літературних джерела.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи є процеси прийняття управлінських рішень на етапі розробки стратегії розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович».

**Предмет дослідження** є теоретичні та методичні засади розробки і вибору стратегії розвитку.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних і практичних аспектів розробки і реалізації управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства та розробка пропозицій щодо удосконалення цих процесів.

**Методи дослідження** використанні при написанні кваліфікаційної роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Серед загальнонаукових методів для вирішення поставлених завдань використано методи: аналізу, синтезу, абстрагування, економіко-математичні, конкретизація. Серед спеціальних методів використано методи групування, SWOT-аналізу, порівняння, бальної оцінки, методи аналізу фінансово-економічного стану підприємства, моделювання.

Розглянуто теоретичні аспекти та особливості формування і реалізації на підприємстві управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства. Узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних управлінських рішень. Проведено аналіз діяльності досліджуваного підприємства та проаналізовано фінансово-господарський стан підприємства. Досліджено чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на процеси прийняття рішення щодо стратегічного розвитку досліджуваного підприємства. Розроблено стратегію розвитку для досліджуваного підприємства. Запропоновано шляхи удосконалення процесів впровадження і реалізації стратегії розвитку.

Запропоновані пропозиції у кваліфікаційній роботі полягають у розробці стратегії розвитку досліджуваного підприємства на основі проведеної оцінки фінансово-господарської діяльності та експертної оцінки матриці SWOT-аналізу.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

управлінські рішення, стратегія розвитку, оцінка, ефективність, чинники, етапи, планування

### KEYWORDS

management decisions, development strategy, evaluation, efficiency, factors, stages, planning

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність поняття «розвиток підприємства» та види стратегій розвитку	8
1.2. Особливості формування та реалізації на підприємстві управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних управлінських рішень	26
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»	34
2.2. Оцінка фінансового стану ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»	42
2.3. Аналіз чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на процеси прийняття рішення щодо стратегічного розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»	54
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»	62
3.1. Прийняття рішення щодо стратегії розвитку діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»	62
3.2. Економічне обґрунтування запропонованої стратегії розвитку	68
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	83

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стратегічне управління відіграє важливу роль у процесах прийняття управлінських рішень та управлінні організацією з певною орієнтацією на довгострокові перспективи, визначаючи свої плани та напрямки для досягнення стратегічних цілей. Стратегічний розвиток підприємства є важливим для збереження конкурентних позицій, постійного розвитку та пристосування до зовнішніх викликів дійсно відображає ключові аспекти успішної діяльності підприємства. Зокрема, розвиток є необхідним для адаптації до змін в економічних, технологічних та соціокультурних умовах. Це може включати в себе інновації, розширення продуктового асортименту чи входження на нові ринки.

Визначення потенціальних можливостей для досягнення ефективного розвитку є одним із пріоритетних завдань підприємства, а відповідно правильно та швидко прийняте управлінське рішення є невід'ємною складовою такого процесу. Також, розвиток підприємства на основі аналізу стратегічних альтернатив передбачає можливість оцінки різних можливих шляхів розвитку, вибір оптимальної стратегії та формування усіх необхідних заходів щодо реалізації цієї стратегії. Саме, прийняття рішень щодо стратегічного розвитку можна вважати ключовою складовою будь-якої управлінської функції. Цей процес включений у всі аспекти управління і є необхідним для досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства. Досягнення якісних та кількісних цілей є передумовою прийняття ефективного управлінського рішення. Представлені вище обґрунтування розкривають актуальність обраної теми.

Зокрема, питанням розробки і реалізації управлінських рішень у щодо стратегічного розвитку стратегічного розвитку присвячено роботи Л. Антонюк, Ю. Дяченко, А. Ковалевської, Г. Кіндрацька, В. Мец, М. Портера, М.Пушкар, В. Холод та інші.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних і практичних аспектів розробки і реалізації управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства та розробка пропозицій щодо удосконалення цих процесів.

Для вирішення поставленої мети необхідним є виконання таких завдань:

1. Розглянути теоретичні аспекти та особливості формування і реалізації на підприємстві управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства;
2. Узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних управлінських рішень;
3. Провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
4. Дослідити чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на процеси прийняття рішення щодо стратегічного розвитку досліджуваного підприємства;
5. Розробити стратегію розвитку для досліджуваного підприємства;
6. Запропонувати шляхи удосконалення процесів впровадження і реалізації стратегії розвитку.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи є процеси прийняття управлінських рішень на етапі розробки стратегії розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович».

**Предмет дослідження** є теоретичні та методичні засади розробки і вибору стратегії розвитку.

**Методи дослідження** використанні при написанні кваліфікаційної роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Серед загальнонаукових методів для вирішення поставлених завдань використано методи: аналізу, синтезу, абстрагування, економіко-математичні, конкретизація. Серед спеціальних методів використано методи групування, SWOT-аналізу, порівняння, бальної оцінки, методи аналізу фінансово-економічного стану підприємства, моделювання.

**Теоретико-методологічні основи дослідження** становлять джерела навчальної та періодичної літератури за тематикою дослідження, нормативно-правові-документи, монографії, внутрішні нормативні документи досліджуваного підприємства, дані звітної документації та інша документації щодо діяльності досліджуваного підприємства.

**Наукова новизна роботи** полягає в розробці стратегії розвитку досліджуваного підприємства на основі проведеної оцінки фінансово-господарської діяльності та експертної оцінки матриці SWOT-аналізу.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження обговорювались на II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 5-6 жовтня 2023 року) на тему: «Місце стратегічної діагностики в діяльності підприємства».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки. Робота містить 21 таблицю, 20 рисунків. Список використаних джерел містить 44 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність поняття «розвиток підприємства» та види стратегій розвитку

Так, розвиток підприємства і стратегія є взаємопов'язаними поняттями, і успішний розвиток підприємства часто ґрунтується на правильно розробленій і ефективно впровадженій стратегії. Стратегія визначає загальний курс дій для досягнення довгострокових цілей підприємства та встановлює керівництво для вибору оптимальних шляхів досягнення успіху.

Стратегія розвитку є одним з найважливіших елементів успішного функціонування підприємства. Це план дій, який визначає, як підприємство збирається досягти своїх цілей на майбутнє. Стратегія розвитку повинна бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення його прибутку та забезпечення стійкого розвитку в майбутньому.

У середині ХХ століття поняття «стратегія» стало широко використовуватися в бізнесі. У цей період підприємства стали все більше зацікавлені в розвитку довгострокових планів дій, які б допомогли їм забезпечити успіх на ринку. Такі плани включали в себе аналіз ринку, визначення цілей та завдань, розробку стратегії та тактики, а також контроль за реалізацією планів.

У другій половині ХХ століття поняття стратегії розвитку стало більш комплексним та складним. З'явилася необхідність урахувати багато факторів, таких як політична ситуація, соціальний контекст, конкуренція, технологічні та економічні фактори. У наш час стратегія розвитку є необхідним елементом успішного функціонування будь-якого підприємства,

а її розробка включає в себе багато етапів та методів аналізу.

Так, справді, в економічній науці існує широкий спектр концепцій та моделей розвитку, кожна з яких намагається пояснити, як відбувається економічний розвиток та які чинники впливають на цей процес.

Автор [31] сформував наступні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» (рис. 1.1).

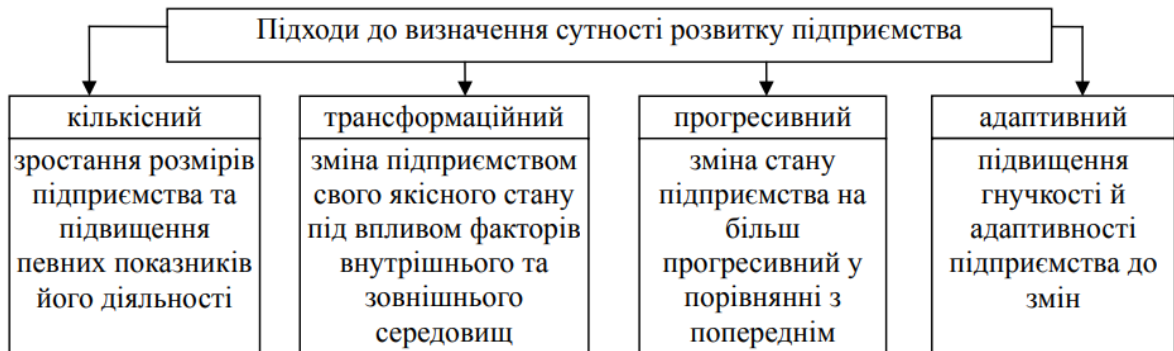


Рис. 1.1. Підходи щодо визначення поняття «розвиток підприємства»

Відповідно узагальнено, що поняття «розвиток підприємства» розкривається у контексті чотирьох підходів: кількісного, трансформаційного, прогресивного, адаптивного.

Так, на думку групи авторів [36], які розглядають, що розвиток підприємства це процес передбачуваних змін у соціально-економічній системі підприємства. Такі зміни спрямовані на перехід підприємства у новий якісно-кількісний стан, який буде відбуватися під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, до цього ж маючи за як позитивний, так і негативний напрямок.

У науковій літературі визначення поняття «розвиток підприємства» автори розглядають по-різкому, зокрема:

– «сукупність змін, що ведуть до появи нової якості, зміцнення життєздатності системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища» [24];

– «як процес збільшення можливостей і бажання задовольнити власні потреби та потреби інших. Цікавим є підхід до розгляду сутності поняття

розвитку» [12];

– « це процес впорядкованості, узгодженості, взаємодії на певні частини автономного цілого, що є передумовою його будови, з метою досягнення кращого поєднання елементів структури, та покращення показників у порівнянні з попередніми показниками» [41].

Отже, узагальнюючи, можна говорити, що розвиток підприємства - це динамічний процес, спрямований на поступове покращення та зміцнення діяльності організації для досягнення нових цілей і завдань. Який включає в себе різні аспекти, такі як фінансове зростання, розширення ринкової присутності, покращення продуктів чи послуг, впровадження нових технологій, розвиток персоналу та інші ініціативи.

Так, розвиток підприємства і стратегія є взаємопов'язаними поняттями, і успішний розвиток підприємства часто ґрунтується на правильно розробленій і ефективно впровадженій стратегії. Стратегія визначає загальний курс дій для досягнення довгострокових цілей підприємства та встановлює керівництво для вибору оптимальних шляхів досягнення успіху.

Основні аспекти взаємозв'язку між розвитком підприємства і стратегією включають, зокрема:

– стратегія є засобом взаємодії між учасниками ринку для досягнення конкурентних переваг [12];

як засіб всестороннього досягнення поставлених цілей через координацію дій [16];

– довгостроковий напрямок розвитку підприємства, відповідно способів досягнення цілей, що керуються особистими міркуваннями [38];

– створення нової пропозиції, яка буде передбачати створення певних напрямків діяльності [29].

Отже, загальною метою використання стратегії в контексті розвитку підприємства є забезпечення систематичного та цілеспрямованого росту, уможливлення конкурентних переваг і підвищення стійкості до зовнішніх впливів.

Генрі Мінцберг визначив стратегію як комбінацію «5-Р», які представлені наступним чином:

1. План (Plan) – це визначення основних кроків та дій, які слід вжити для досягнення поставленої мети або місії. Планування включає в себе вибір стратегічних альтернатив та розробку дієвих стратегій.

2. Підприємливість (Ploy) – це застосування різних тактичних прийомів та хитрощів для отримання переваги над конкурентами або досягнення певного стану справ.

3. Шаблон (Pattern) – це встановлення певних звичок чи шаблонів поведінки, які визначають, як організація реагує на зміни в середовищі або конкурентній обстановці.

4. Позиція (Position) – це визначення місця організації на ринку або в її індустрії. Відповідає на питання «де» та «як» організація займає своє положення в порівнянні з іншими гравцями.

5. Перспектива (Perspective) – це визначення основних цілей та цінностей, які визначають місію та визначені пріоритети організації. Це відображає основні підходи та філософію в організації [37].

Сьогодні сформована велика кількість визначень поняття «стратегія розвитку», які розкривають зміст даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Сутність поняття «стратегія розвитку»

Визначення поняття	Автор
Цілеспрямований напрямок розвитку фірми у майбутньому, який передбачає якісно сформульовану послідовність дій, що залежить від цілей та необхідних ресурсів, що дозволить певним чином протистояти небезпечному впливу зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.	Вербова О.І., Рябик Г.Є. [6]
Програма дій щодо досягнення стратегічної цілі через напрямки діяльності підприємства, що побудований із векторів розвитку, які орієнтовані на вплив чинників зовнішнього середовища.	Золотаревський А.В. [14]
Система планованих внутрішніх організаційних заходів, що направлена на оптимізацію функціонування підприємства щодо існуючих та очікуваних станів оточення фірми та її розвитку.	Гудзинський О.Д. [9]
Інтеграційний процес формування напрямків розвитку і цілей підприємства, що враховують тенденції зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища маючи можливий потенціал.	Марцин В.С. [20]

Властивість будь-якої стратегії на певних рівнях ієрархії підприємства, що може виникнути (розвитися) при певних сприятливих умовах.	Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. [17]
Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, що використовується при формуванні та виконанні стратегії розвитку та її взаємодії з внутрішнім середовищем.	Демченко Д.М., Петухова О.М. [10]
Необхідні умови для аналізу і координації дій, що спрямована на попередження і усунення протиріч, при взаємодії із внутрішнім і зовнішнім середовищем.	Пашенко О.П. [24]

У загальному розуміння стратегія – це певний набір правил чи дій для прийняття управлінського рішення, що направлений на досягнення окремо визначених цілей підприємства [6].

Представлені у табл. 1.2 визначення поняття «стратегія розвитку підприємства» дозволяють сформуванню власну думку щодо даного терміну. Стратегія розвитку підприємства - це визначений напрямок та методи, за допомогою яких підприємство збирається досягти своїх цілей у майбутньому. Враховуючи дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його поточного стану, потреб та очікувань клієнтів та ринку, а також прийняті рішення щодо того, як будуть розгортатися дії підприємства у майбутньому.

Стратегія розвитку підприємства може включати в себе такі елементи, як вибір нових ринків, розширення асортименту продукції або послуг, удосконалення технологій виробництва, оптимізацію витрат та інвестування в дослідження та розвиток. Головною метою стратегії розвитку підприємства є забезпечення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Цей документ служить основою для прийняття рішень та планування дій на довгострокову перспективу.

Також на основі представлених визначень поняття «стратегія розвитку» можна сформуванню базові характеристики даного поняття, а саме: сформована послідовність дій на досягнення результату, зовнішнє і внутрішнє середовище, підвищення рівня конкурентоспроможності, інноваційний характер, досягнення цілей та результату.

Щодо основних аспектів визначення поняття «управлінське рішення», то їх представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Теоретичні аспекти визначення поняття «управлінське рішення»

Автор	Визначення «управлінське рішення»	Джерело
Хміль Ф.І.	результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу об'єкта управління щодо вирішення певної ситуації, яка виникає у процесі функціонування підприємства	[33]
Семенов А.К.	пошук варіанту дій із використанням оцінки альтернатив, провадження такої діяльності та її кінцевого результату	[29]
Яремко О.Ф.	результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи серед варіантів досягнення конкретної мети системи управління	[43]
Яковчук Р.С. Саміло А.В.	результат, який обирає суб'єкт управління щодо способу дій, які направлені на вирішення конкретної проблеми управління	[42]
Олійниченко О.М.	творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення поставленої мети	[22]

Управлінські рішення мають відповідати таким вимогам для забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей організації:

- Мають враховувати стратегічні та оперативні цілі діяльності організації.
- Повинні призводити до конкретних результатів та сприяти досягненню поставлених завдань.
- Вибір альтернативи повинен базуватися на оптимізації ресурсів та максимізації користі для організації.
- Рішення повинні бути підтримані відповідною та достовірною інформацією, яка допомагає зробити обґрунтований вибір.
- Управлінські рішення мають бути спрямовані на впровадження новаторських підходів та технологій для поліпшення ефективності.
- Вимагається швидкість у прийнятті рішень, особливо в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

- Рішення повинні бути гнучкими та адаптованими до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
- Рішення повинні бути такими, що їх можна легко впровадити та контролювати.
- Враховувати інтереси та думки залучених сторін, таких як співробітники, клієнти, партнери, для забезпечення легкості впровадження та підтримки.
- Рішення повинні розглядатися в контексті системи та враховувати можливі взаємодії та наслідки для всієї організації.
- При прийнятті рішень важливо дотримуватися етичних принципів та стандартів, щоб зберегти довіру та репутацію організації.

Наукова спільнота також виділяє еталонні або базові стратегії розвитку підприємства, які висвітлюють кардинально різні підходи до розвитку організації та безпосередньо пов'язані зі змінами таких елементів як: продукт, ринок, технологія, галузь або положення підприємства серед конкурентів в галузі.

Еталонні стратегії поділяються на чотири типи, а саме: стратегія концентрованого росту, стратегія інтегрованого росту, стратегія диверсифікованого росту, стратегія скорочення.

Кожен тип зазначених еталонних стратегій поділяється на декілька підтипів, які представлені на рис.1.2.



Рис.1.2 Еталонні стратегії розвитку підприємства

Загалом класичною є ситуація коли стратегічні альтернативи, які пропонує для вибору підприємство відповідали б загальній концепції стратегічного розвитку даної фірми. При виборі стратегічних альтернатив варто звернути увагу на певні джерела інформації, а саме: основний напрямок діяльності підприємства, місію, стратегію та бачення, фінансові показники, виробничі потужності, кадровий склад, технічні можливості.

Стратегічні альтернативи розвитку підприємства визначають шляхи, які обирає підприємство для досягнення своїх цілей та вирішення стратегічних завдань. Так, наприклад, стратегія зниження витрат зосередження на оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності та зниження витрат для підвищення конкурентоспроможності. Відповідно, цінова стратегія передбачає здійснення стратегії, коли підприємство стає лідером за ціною в своїй галузі, надаючи товари або послуги за більш низькими цінами порівняно з конкурентами. А стратегія управління ланцюгом постачання передбачає оптимізацію ланцюга постачання для забезпечення ефективності та якості сировини чи компонентів.

Кожна з цих стратегій може відповідати конкретним обставинам і метам підприємства, і їх комбінування може визначати загальну стратегію розвитку. Вибір стратегії для підприємства може бути складним процесом, і для його здійснення існують різні методи та підходи. Альтернативні методи вибору стратегії передбачатимуть аналіз діяльності із використанням таких методів як, SWOT-аналіз, матриця BCG, модель Генеріка Конкурентної стратегії, стратегічна Графіка (Roadmapping), метод «Блакитний Океан» (Blue Ocean Strategy).

Вибір конкретного методу залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, мети підприємства та особливостей його галузі. Комбінування кількох методів часто допомагає отримати більш комплексне уявлення про



стратегічний розвиток.

Групування стратегічні альтернативи розвитку підприємства враховуючи різні види загальних стратегій підприємства (рис. 1.3) [21].



Рис. 1.3. Види стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Застосування альтернативних методів вибору стратегії є дуже важливим, оскільки вони допомагають підприємствам розробляти більш обґрунтовані та ефективні стратегії розвитку, які дозволяють їм досягти успіху в змінюваному бізнес-середовищі.

## 1.2. Особливості формування та реалізації на підприємстві управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства

Особливостями стратегії розвитку підприємства зокрема є:

1. Достатній рівень потенціалу (науково-технічного, управлінського, інтелектуального, фінансового, маркетингового);

2. Безперервний характер стратегії (зміна або поява нових інтересів; зміна або поява нових цілей);
3. Напрямки стратегії розвитку (товар, ринок, потенціал);
4. Результати роботи (стратегічна карта розвитку) [37].

Кожному з учасників належить своє місце у системі управління розвитком підприємства. тому представимо графічно місце кожного учасника у процесі управління розвитком підприємства (рис. 1.4).

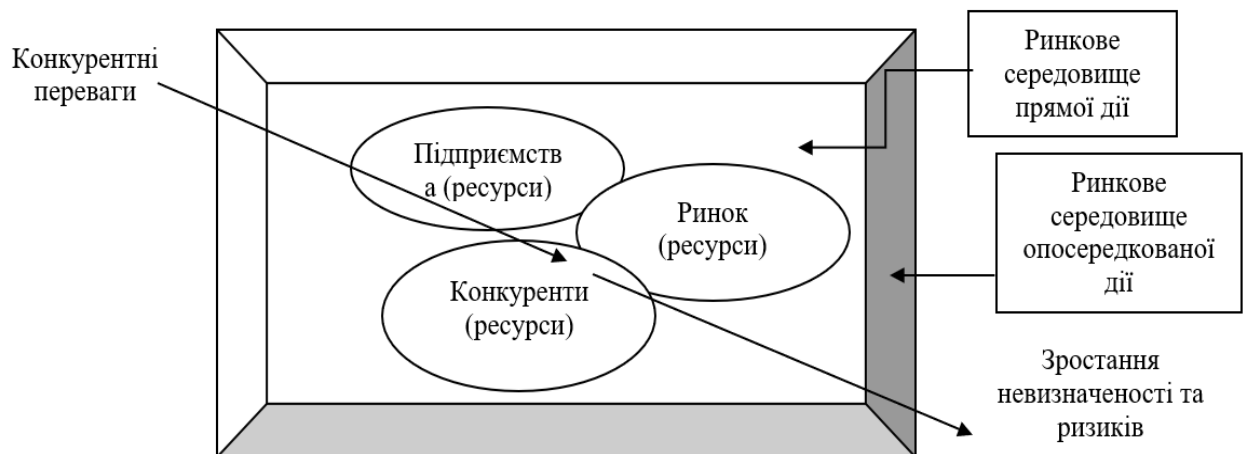


Рис. 1.4. Місце учасників у процесі стратегічного управління розвитком підприємства

При розробці стратегії розвитку необхідно дотримуватися певної послідовності заходів для формування цілей та дій підприємства для ефективно можливого використання існуючого потенціалу підприємства. Зокрема, сам процес має передбачати виконання таких вимог:

1. Послідовність розроблення, коли стратегія розвитку не передбачає перелік стандартних рішень.
2. Має відповідати генеральній стратегії, тобто повинна певним чином підходити під загальну стратегію підприємства.
3. Відповідність зовнішньому і внутрішньому середовищу, коли стратегічні рішення приймаються з урахування існуючих ресурсів підприємства та його потенціалу і реальних можливостей [11].

Послідовність здійснення етапів процесу розробки і реалізації стратегії

розвитку підприємства має наступні послідовність (рис. 1.5).

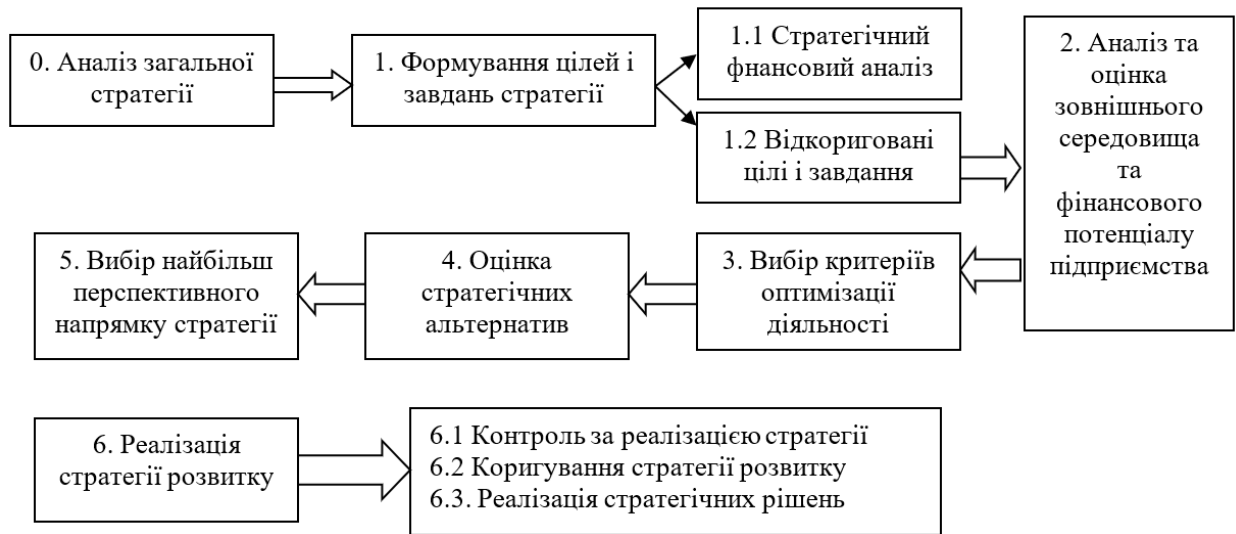


Рис. 1.5. Етапи процесу розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства

Передує першому етапу саме етап аналізу загальної стратегії підприємства. Аналіз загальної стратегії полягає у вивченні та оцінці планування та реалізації стратегії підприємства в цілому, включаючи всі її складові. Такий аналіз допомагає визначити, наскільки ефективно та раціонально підприємство працює над досягненням своєї місії та стратегічних цілей.

Основні етапи аналізу загальної стратегії підприємства включають наступні кроки: оцінка місії та стратегічних цілей підприємства, оцінка конкурентної позиції підприємства, оцінка стратегічного планування, оцінка виконання стратегії, оцінка ефективності стратегії.

На першому етапі формуються цілі і завдання стратегії розвитку фірми. Формування цілей і завдань стратегії розвитку - це процес визначення конкретних цілей та завдань, які необхідно досягти для успішної реалізації стратегії підприємства. Основні кроки при формуванні цілей і завдань стратегії розвитку:

– визначення місії та стратегічних цілей. Місія підприємства повинна бути чіткою та зрозумілою, щоб допомогти зорієнтувати всіх працівників на

досягнення спільної мети. Стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, реалістичними та відповідати місії підприємства.

– визначення ключових факторів успіху. Необхідно визначити фактори, які найбільш впливають на успішне виконання стратегії підприємства. Ці фактори можуть включати фінансову стійкість, репутацію на ринку, якість продукту або послуги, технологічний рівень, якість керівництва та інші.

– розробка цілей та завдань. На основі аналізу ключових факторів успіху потрібно сформулювати конкретні цілі та завдання, які допоможуть досягти стратегічних цілей підприємства.

– визначення термінів та відповідальних осіб. Для кожної цілі та завдання потрібно визначити терміни їх досягнення та відповідальних осіб, які будуть відповідати за їх виконання.

На другому етапі проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Цей етап допомагає підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які існують на зовнішньому ринку.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає визначити, які фактори зовнішнього середовища, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні та інші, впливають на діяльність підприємства. Аналіз внутрішнього середовища допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, такі як наявність кваліфікованого персоналу, ефективність управління, якість продукту або послуги та інші. Цей аналіз допомагає підприємству зрозуміти, які можливості для розвитку є в наявності, а також, які проблеми можуть виникнути в процесі реалізації стратегії розвитку [37].

На третьому етапі проводять вибір критеріїв оптимізації діяльності. На даному етапі підприємство визначає, які напрямки розвитку є найбільш пріоритетними для досягнення своїх метою та завдань. Вибір стратегії може залежати від різних факторів, таких як зовнішнє середовище, конкурентна ситуація, наявні ресурси та компетенції.

Важливим етапом вибору стратегії є визначення критеріїв, за якими

будуть оцінюватися альтернативні стратегії. Критерії можуть включати такі фактори, як дохідність, ризики, час реалізації, використання ресурсів та інші. Вибір критеріїв оптимізації діяльності може допомогти підприємству обрати оптимальну стратегію, яка найбільше відповідає його потребам і можливостям.

На четвертому етапі проходить оцінка стратегічних альтернатив. Після вибору критеріїв оптимізації діяльності, підприємство оцінює кожну альтернативну стратегію за кожним критерієм, щоб визначити їх ефективність. Оцінка стратегічних альтернатив може виконуватися за допомогою різних методів, таких як аналіз SWOT, матриця BCG або аналіз Портера. Після проведення оцінки кожної стратегії, підприємство може визначити ту стратегію, яка найбільше відповідає його потребам і можливостям.

Важливою частиною оцінки стратегічних альтернатив є збір та аналіз інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Це допоможе підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також оцінити конкурентну ситуацію в галузі та вибрати стратегію, що найкраще підходить для досягнення його мети та завдань.

На п'ятому етапі відбувається вибір найбільш перспективного напрямку стратегії. Після оцінки стратегічних альтернатив на попередньому етапі, підприємство має визначитися з тим, яка стратегія буде найбільш ефективною для досягнення своїх цілей та місії.

Для вибору найбільш перспективного напрямку стратегії, підприємство може використовувати різні методи та інструменти аналізу, такі як SWOT-аналіз, аналіз портфеля продукції, аналіз ринку, аналіз конкурентів та інші. Важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, щоб зрозуміти, які можливості та загрози має підприємство на ринку, а також які переваги та недоліки є в його власній діяльності.

Вибір найбільш перспективного напрямку стратегії має бути обґрунтованим і забезпеченим достатньою кількістю досліджень та аналізів.

Крім того, важливо мати на увазі, що вибір стратегії має бути відповідним місії та цілям підприємства, а також забезпечувати конкурентоспроможність та стабільний розвиток на довгострокову перспективу.

На шостому етапі відбувається реалізація стратегії розвитку підприємства. даний етап передбачає три напрямки: контроль за реалізацією стратегії, коригування стратегії розвитку, реалізація стратегічних рішень. На цьому етапі підприємство створює конкретний план дій, який допоможе виконати поставлені цілі та завдання стратегії. Важливо, щоб план дій був реалістичним та досить гнучким для того, щоб можна було внести корективи в разі зміни обставин [19].

У процесі реалізації стратегії підприємство вирішує різні питання, такі як надання ресурсів та матеріально-технічної бази, залучення та розвиток персоналу, забезпечення фінансових ресурсів тощо. Реалізація стратегії може займати тривалий час, тому важливо мати план дій на довготривалий період та регулярно відслідковувати результати.

Крім того, на цьому етапі підприємство повинно вести моніторинг та аналізувати результати своєї діяльності, щоб вчасно внести корективи та змінити стратегію, якщо потрібно. Також важливо мати механізми контролю за виконанням плану дій та досягненням поставлених цілей.

Отже, формування і реалізація стратегії розвитку є важливим процесом для будь-якого підприємства з багатьма перевагами:

1. Визначення місії та цілей: стратегічне планування допомагає підприємству визначити свою місію та цілі, що є основою для вибору найбільш перспективного напрямку розвитку. Це дозволяє підприємству зосередитися на головних завданнях та досягти своїх стратегічних цілей.

2. Керування ризиками: стратегічне планування дозволяє підприємству зрозуміти свої міцні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які впливають на його діяльність. Це дозволяє підприємству розробити плани дій, які допоможуть зменшити ризики та мінімізувати негативні наслідки.

3. Підвищення ефективності: стратегічне планування допомагає

підприємству зосередитися на основних напрямках діяльності та розробити оптимальні стратегії для досягнення мети. Це дозволяє підприємству використовувати ресурси ефективніше та отримувати кращі результати.

4. Конкурентна перевага: стратегічне планування допомагає підприємству зрозуміти конкурентний ландшафт та знайти нові можливості для зростання та розвитку. Це дозволяє підприємству зайняти більш сильну позицію на ринку та конкурувати з іншими компаніями.

5. Стійкість та стабільність: стратегічне планування допомагає підприємству розвиватися та досягти певних цілей [25].

Зокрема процеси прийняття управлінських рішень на етапах планування стратегії розвитку мають важливе значення у діяльності підприємства.

Управлінське рішення - це процес вибору або прийняття рішення керівництвом організації, спрямований на досягнення стратегічних цілей та вирішення проблем, що виникають у ході діяльності. Це рішення приймається на основі аналізу інформації, розгляду різних альтернатив і оцінки їх впливу на підприємство [2]. Головна мета управлінських рішень - досягнення конкретних результатів та покращення ефективності діяльності організації. Також, управлінські рішення пов'язані із стратегічними цілями та напрямками розвитку організації.

Багатоаспектність поняття «управлінське рішення» характеризує рис. 1.6 [3].

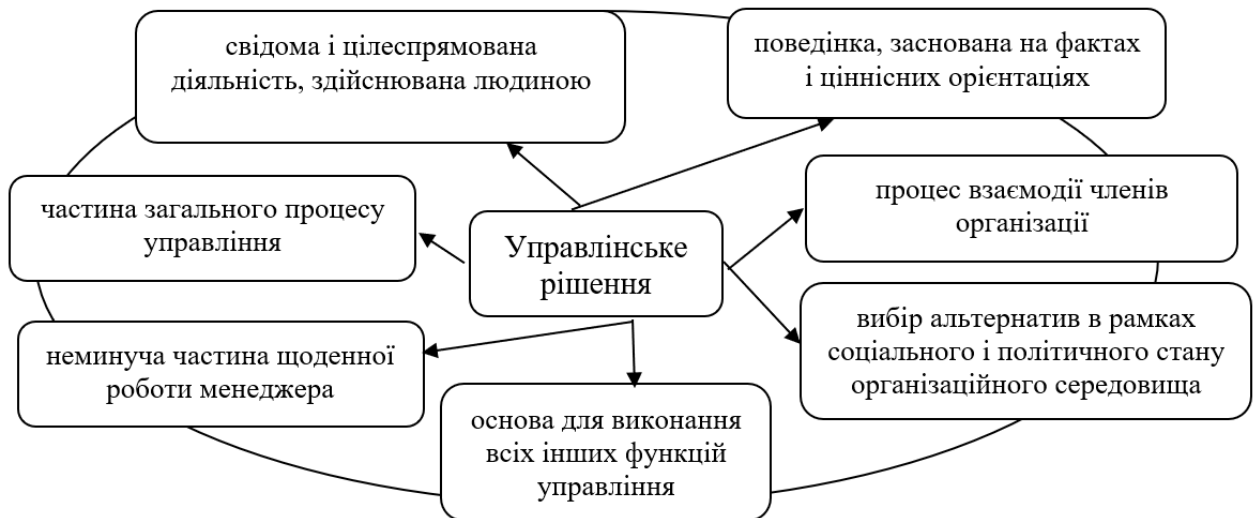


Рис. 1.6. Багатоаспектність поняття «управлінське рішення»

Так, управлінські рішення яскраво висвітлюють природу та роль у функціонуванні підприємства. Загальною метою управлінських рішень є досягнення ефективності, стійкості та сталого розвитку підприємства, узгоджуючи його стратегічні цілі з соціальними та економічними вимогами оточуючого середовища.

Ключовими аспектами на етапі прийняття управлінських рішень щодо розвитку є чітке розуміння наступного:

1. Управлінські рішення призначені для ліквідації невідповідностей між бажаним станом (стратегічними цілями та планами) та фактичним станом підприємства. Це може включати в себе виправлення відхилень, удосконалення процесів та реалізацію стратегічних ініціатив.

2. Управлінські рішення не лише визначають напрямки дій, але й надають конкретні програми дій. Це важливо для забезпечення систематичного та послідовного підходу до вирішення проблем та досягнення стратегічних цілей.

3. Управлінських рішень як соціально-економічних актів відіграє важливу роль у взаємодії зі стейкхолдерами, включаючи персонал, соціальні групи та колектив підприємства. Управлінські рішення мають враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.



4. Управлінські рішення повинні відображати потреби та інтереси колективу, сприяючи створенню сприятливого та задовільного для всіх учасників середовища.

Так, загальна схема прийняття, розробки і реалізації управлінських рішень на підприємстві включає етапи: виявлення і аналіз проблеми, формування цілей, виявлення альтернатив, попередній вибір кращої альтернативи, виявлення та оцінка альтернатив, вибір рішення (рис. 1.7).

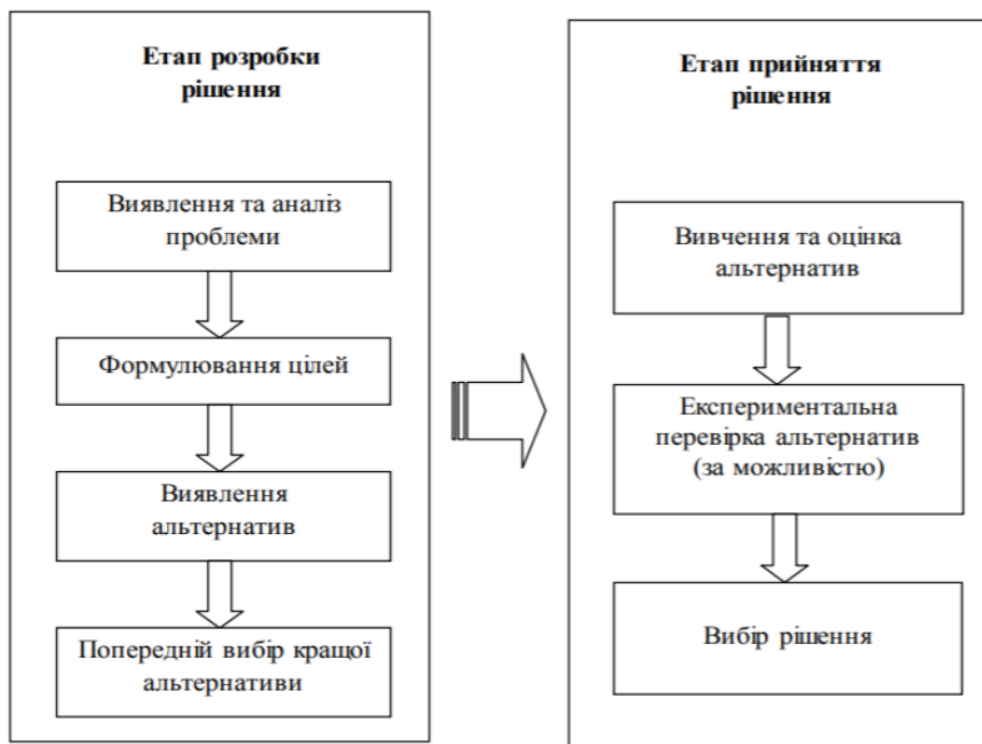


Рис. 1.7. Схема прийняття, розробки і реалізації управлінських рішень на підприємстві

Зокрема, за результатами проведених досліджень авторка пропонує узагальнити етапи прийняття управлінських рішень, які пов'язані з розвитком підприємства: «визначення передумов розвитку; аналіз діяльності підприємства; виявлення проблемних аспектів; формулювання критеріїв; узагальнення альтернативних варіантів управлінського рішення; вибір альтернативи для реалізації; погодженість рішення та визначення відповідального за виконання; управління процесом реалізації рішення; контроль за реалізацією та оцінка наслідків реалізації рішення» [31].

Відповідно, процес прийняття управлінських рішень пов'язаний із розвитком підприємства та передбачає наступні етапи: аналіз поточної ситуації розвитку, визначення задач і стратегічних цілей, аналіз можливих альтернатив, оцінка ризиків, прийняття та реалізація управлінських рішень, моніторинг результатів. Ці етапи допомагають структурувати процес прийняття рішень та забезпечити його систематичність та прозорість у контексті розвитку підприємства.

На рис. 1.8 представлено етапи прийняття управлінських рішень пов'язаний із розвитком підприємства.

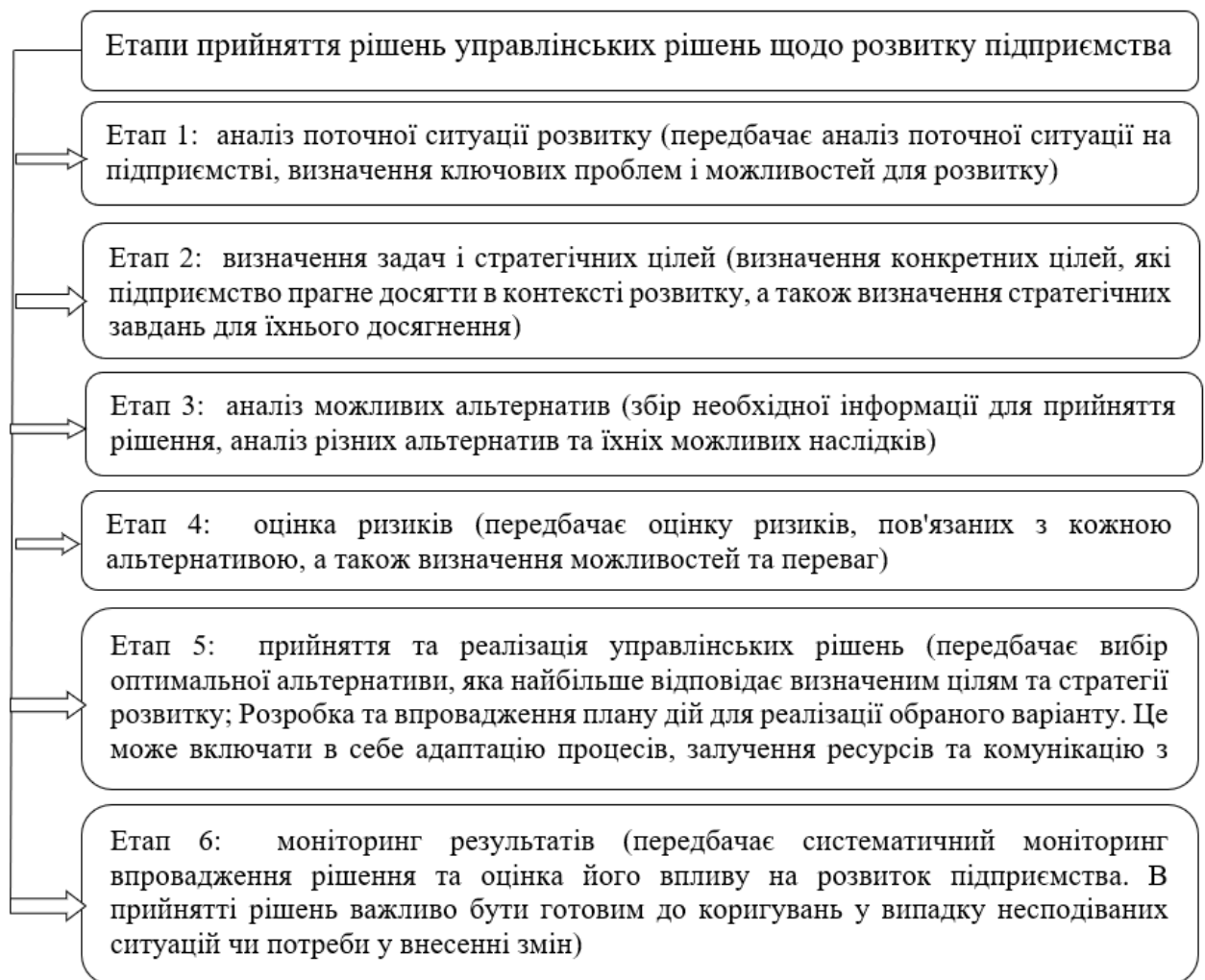


Рис. 1.8. Етапи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства

Отже, загальні етапи, які можуть бути включені в цей процес прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства: аналіз поточної ситуації розвитку; визначення задач і стратегічних цілей; аналіз можливих альтернатив; оцінка ризиків; прийняття та реалізація управлінських рішень; прийняття та реалізація управлінських рішень; моніторинг результатів.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних управлінських рішень**

Ефективність управлінського рішення багато в чому залежить від певного набору критеріїв та методів його оцінки.

Моделювання і моделі прийняття управлінських рішень - це методологічний підхід та інструмент, що допомагає управлінцям аналізувати ситуації, прогнозувати наслідки альтернативних рішень та раціонально вибирати оптимальні варіанти. Моделювання дозволяє управлінцям ефективно враховувати складні взаємозв'язки управлінських ситуацій, а також прогнозувати наслідки прийняття різних рішень. Це особливо корисно в умовах невизначеності та забезпечує більш обґрунтоване та об'єктивне прийняття управлінських рішень.

На етапі розробки управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємства можливим є використання наступних методів:

- Метод Делфі;
- Метод парних порівнянь;
- Методи вагових коефіцієнтів;
- SWOT аналіз;
- Метод сценаріїв;
- Метод дерева рішень;

- Мозгового штурму;
- Ключові показники ефективності (КПІ);
- Економічні методи.

Нижче представлено характеристику деяких методів розробки управлінських рішень.

Метод Делфі — це структурований процес обговорення та отримання консенсусу щодо складної проблеми або прогнозування майбутніх подій. Винятково ефективний у випадках, коли необхідно залучити групу експертів для отримання колективного рішення або оцінки [44].

Метод вагових коефіцієнтів (вагові коефіцієнти) - це метод прийняття рішень, який використовує вагові коефіцієнти для кожного з факторів чи альтернатив з метою визначення їхнього внеску в загальний результат [5].

Мозговий штурм (Brainstorming) - це креативний процес збирання ідей в групі з метою генерації нових та непередбачених рішень або концепцій. Цей метод дозволяє використовувати потенціал ідеї та досвіду всієї групи. У мозковому штурмі привітаються різні точки зору та ідеї. Всі учасники групи мають право висловлювати свої думки та доповнювати ідеї інших [34].

Ключовий показник ефективності (КПІ) - це конкретний показник чи метрика, яка використовується для оцінки ефективності організації, процесу, продукту, співробітника тощо. КПІ дозволяють вимірювати досягнення цілей та визначати, наскільки ефективно виконуються завдання.

Основні характеристики КПІ включають:

- повинні бути чіткими та конкретними, так щоб їх легко можна було виміряти.
- повинні бути вимірюваними, інакше важко визначити, наскільки були досягнуті цілі.
- інформація для вимірювання КПІ повинна бути доступною та легко збирається.
- повинні відображати реальність бізнес-процесів та допомагати в оцінці

результатів.

- можуть бути пов'язані з конкретними строками чи періодами.

Приклади КПІ можуть включати такі метрики, як обсяг продажів, рівень задоволення клієнтів, час вирішення проблем тощо. КПІ допомагають управлінцям в оцінці та вдосконаленні продуктивності та результативності [34].

Саме на етапі планування важливим є визначення альтернативного методу вибору стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Порівняльна характеристика альтернативних методів виробу стратегії

Назва методу/моделі	Стратегія	Мета	Група факторів вибору стратегії
ЗСП-модель Мейсела Автор: Лоренц Мейсел (1992р.)	Інноваційна кадрова стратегія	1 – фінанси; 2 – клієнти; 3 – внутрішні бізнес-процеси; 4 – людські ресурси	1 – фінанси; 2 – клієнти; 3 – внутрішні бізнес-процеси; 4 – людські ресурси
Піраміда ефективності Автори: К. МакНейр Р.Ланч, К.Кросс (1990р.)	Стратегія розширення ринку	Зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками; визначення зовнішньої та внутрішньої ефективності підприємства	1 – департаменти 2 – оперативні системи бізнесу 3 – відділи
Модель ERM Автори: Кристофер Адамс, Пітер Робертс (1993р.)	Стратегія розвитку кадрів	Забезпечення впровадження стратегії компанії; формування корпоративної культури, в якій постійно відбуваються зміни (модернізації)	1 – обслуговування клієнтів і ринків; 2 – удосконалювання внутрішніх процесів; 3 – управління змінами й стратегією; 4 – власність і свобода дій
Система управління на основі показника EVA (Economic Value Added) Автор: Стюарт Штерн (1990р.)	Стратегія розвитку товарів	Дозволяє моделювати, відслідковувати, проводити й оцінювати прийняті рішення в єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів; збільшення вартості компанії.	4M: 1 – вимірювання; 2 – система управління; 3 – мотивація; 4 – стиль мислення
Метод Six Sigma шість сигм Автор: Білл Сміт, (1983р.)	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Збільшення досягнень незалежно від типу обслуговування, товару, ринкового сектору; зміна культури бізнесу та створення інфраструктури, що необхідна для одержання високої продуктивності, рентабельності і ступеня задоволення споживачів	6 сигм (6 рівнів якості без дефектності продукції)
Метод S5 Автор: Каору Ісікава (1960р.)	Стратегія розвитку кадрів	Акцентує більше уваги на рядових працівників і зміні їх відношення до своєї діяльності	S5: 1 – сортування – відділення; 2 – раціональне розташування; 3 – прибирання; 4 – стандартизація; 5 – удосконалювання
Lean manufacturing (lean production)	Стратегія глибокого Проникнення на ринок	Збільшити продуктивність і темпи випуску продукції, у два рази скоротити виробничі площі, зменшити запаси – практично без фінансових витрат	1 – командна робота; 2 – інтенсивний відкритий обмін інформацією; 3 – ефективне використання ресурсів та виключення втрат; 4 – безперервне вдосконалення
Метод систем менеджменту якості – TQM Автор: Едвардс Демінг	Стратегія сервісної диференціації	Концепція розвитку для Японських корпорацій; відновлення всіх галузей економіки Японії після Другої світової війни; задоволення очікування споживачів; підвищення якості продукції	1 – орієнтація на споживача; 2 – лідерство керівника; 3 – залучення працівника; 4 – процесний підхід; 5 – системний підхід до менеджменту; 6 – взаємовигідні відносини з постачальниками; 7 – прийняття рішень, які ґрунтуються на фактах; 8 – постійне покращення

У наукових джерелах розглядаються такі підходи до формування методики оцінки стратегічного розвитку підприємства:

1. Підхід побудований на основі збалансованої системи показників

(ЗСП) - є одним з найпоширеніших методів визначення та вимірювання стратегічних цілей і показників ефективності діяльності підприємства. Основна ідея ЗСП полягає в тому, щоб визначити набір показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства: фінансові результати, процеси внутрішньої діяльності, задоволення клієнтів та розвиток людського потенціалу. Використання ЗСП дає змогу оцінювати не тільки фінансову ефективність підприємства, але й його здатність до інновацій, взаємодію з клієнтами та оптимізацію внутрішніх процесів. Крім того, ЗСП дозволяє відслідковувати реалізацію стратегії підприємства на різних рівнях, від окремих проектів до стратегічних ініціатив компанії в цілому. Даний підхід є потужним інструментом для визначення та вимірювання стратегічних цілей підприємства. Також його використання дозволяє забезпечити збалансованість і комплексність підходу до оцінки ефективності діяльності, що є важливим для успішної реалізації стратегії розвитку.

2. Підхід побудований шляхом розробки вимірників розвитку трьох складових «критерії – індикатори – показники». Називається методологією SMART. Цей підхід дозволяє сформулювати конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часово-обмежені (SMART) цілі і показники для вимірювання їх досягнення. Методологія SMART дозволяє підприємствам точно сформулювати свої цілі та вимоги до показників, що дає можливість легше визначити та оцінювати результати своєї діяльності. Використання цього підходу допомагає забезпечити обґрунтовані рішення та підвищує ефективність стратегічного управління на підприємстві.

3. Підхід побудований на основі визначення ступеня реалізації потенціалу ґрунтується на аналізі потенціалу підприємства та визначенні ступеня його реалізації. Для цього необхідно визначити потенційні можливості підприємства, які можуть бути реалізовані в майбутньому, а також визначити ті обмеження та проблеми, які заважають реалізації цих можливостей. Далі необхідно визначити ступінь реалізації потенціалу підприємства на основі порівняння фактичних показників з потенційними

можливостями. Цей підхід дозволяє визначити слабкі місця підприємства та розробити стратегії щодо їх усунення.

4. Підхід заснований на розрахунку показників оцінки ефективності розвитку організації це методика, яка ґрунтується на визначенні ключових показників ефективності діяльності підприємства та їх подальшому аналізі з метою визначення найбільш оптимального варіанту стратегії розвитку.

До основних показників ефективності розвитку організації належать: фінансові показники (наприклад, обсяг прибутку, рентабельність, економічний ріст); показники ринку (наприклад, частка ринку, зростання попиту, конкурентоспроможність); показники процесів виробництва (наприклад, рівень якості, терміни виконання замовлень, ефективність використання ресурсів).

5. Підхід заснований на розрахунку показників оцінки ефективності розвитку організації дозволяє об'єктивно проаналізувати результат діяльності підприємства та визначити найбільш ефективну стратегію розвитку на основі аналізу даних. Однак, варто зазначити, що такий підхід не враховує всіх аспектів діяльності підприємства, тому важливо доповнювати його іншими методиками та підходами.

6. Підхід побудований на основі показників конкурентоспроможності - полягає в оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства та визначенні шляхів її підвищення. Для цього використовуються показники, що відображають рівень конкурентоспроможності, такі як частка ринку, вартість продукту або послуги, рівень задоволеності клієнтів та інші. На основі аналізу цих показників формулюються стратегічні альтернативи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ці альтернативи можуть включати такі напрямки розвитку, як розширення асортименту продукції, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукту або послуги, підвищення рівня обслуговування клієнтів, відкриття нових ринків та інше. Перевагою цього підходу є те, що він дозволяє на основі об'єктивних

показників оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити напрямки його розвитку, що може підвищити його доходи та забезпечити стабільний розвиток на довгий термін. Однак, необхідно також враховувати не тільки внутрішні показники, але й зовнішні фактори, що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

7. Підхід побудований на основі розробки пропорцій темпових показників полягає у визначенні пропорційних темпів розвитку окремих напрямків діяльності підприємства з метою забезпечення збалансованого розвитку всієї організації. Для цього використовуються різноманітні показники, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Пропорційні темпи розвитку визначаються шляхом порівняння темпів зростання різних показників діяльності підприємства. Так, можуть порівнюватися темпи зростання виробництва, продажів, прибутку, кількості споживачів тощо. Завдяки такому порівнянню встановлюються пропорційні темпи розвитку, які дозволяють забезпечити збалансований розвиток всіх напрямків діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє підприємству забезпечити оптимальне використання ресурсів та збалансований розвиток всіх напрямків діяльності. Водночас, він дозволяє відстежувати динаміку розвитку та вчасно реагувати на зміни в економічному середовищі. Однак, для успішної реалізації цього підходу необхідно мати достатньо точні та об'єктивні дані про діяльність підприємства та економічне середовище в цілому [23].

Стратегічні альтернативи для підприємств - це різні можливі варіанти стратегій розвитку, які можуть використовуватися підприємством залежно від його потреб та процесів зовнішнього середовища. Остаточний вибір стратегії залежить від багатьох чинників, таких як конкуренція на ринку, наявність ресурсів, особливості внутрішньої організації підприємства та інші фактори.

Існує декілька загальних науково-методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив для підприємств:



1. Матричний підхід: базується на використанні матриць, які дозволяють оцінювати внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на господарську діяльність підприємства, і вибирати оптимальні стратегічні альтернативи.

2. Модельний підхід – заснований на застосуванні трьох базових моделей розробки стратегій: планової, підприємницької «навчання на досвіді».

3. Організаційний підхід до розробки стратегічних альтернатив базується на визнанні впливу стилю управління на процес вибору та реалізації стратегії. Цей підхід виокремлює кілька основних стилів управління, які мають різний вплив на процес стратегічного планування.

4. SWOT - передбачає виділення чотирьох SWOT-альтернатив стратегій: оцінку можливостей зовнішнього середовища; попередження і усунення загроз зовнішнього середовища; стратегії вживання сильних сторін; стратегії ліквідації слабких сторін [30].

5. Товарно-ринковий підхід є одним із основних підходів до впровадження стратегічних альтернатив. Він базується на аналізі ринку, вимог споживачів і конкурентів. Основна ідея полягає в тому, щоб підприємство пристосувало свою стратегію до змін на ринку і потреб споживачів. Основні етапи товарно-ринкового підходу до розробки стратегічних альтернатив: аналіз ринку, аналіз споживачів, аналіз конкурентів, вибір альтернативної стратегії. На основі аналізу ринку, споживачів і конкурентів визначаються можливі стратегічні альтернативи для підприємства, розробка та реалізація стратегії. Важливими складовими товарно-ринкового підходу є відстеження тенденцій на ринку, вивчення поведінки споживачів і конкурентів, а також постійна адаптація стратегії до змін на ринку.

6. Підхід життєвого циклу (Lifecycle approach) є одним з ключових підходів до розробки стратегічних альтернатив. Згідно з цим підходом, продукти та послуги проходять через кілька етапів життєвого циклу, які включають: введення на ринок; зростання попиту; зрілої фази; стадії спаду. Кожен етап життєвого циклу має власні характеристики та потребує різних

стратегій. Наприклад, на етапі введення на ринок, компанія може витратити значні зусилля на популяризацію продукту та збільшення своєї частки на ринку. На етапі зростання попиту, організація може зосередитися на розвитку нового продукту, збільшенні продажів та популяризації бренду. На етапі зрілої фази, компанії можуть зосередитися на оптимізації виробництва та збільшенні ефективності. На стадії спаду, компанії можуть зосередитися на пошуку нових ринків або реорганізації бізнесу. Цей підхід допомагає компаніям зрозуміти, в якому етапі життєвого циклу знаходиться їхній продукт, та вибрати ефективну стратегію для кожного етапу [25].

## **Висновки до розділу 1**

Стратегія розвитку є одним з найважливіших елементів успішного функціонування підприємства. Це план дій, який визначає, як підприємство збирається досягти своїх цілей на майбутнє. Також стратегія розвитку має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення його прибутку та забезпечення стійкого розвитку в майбутньому. Загальною метою використання стратегії в контексті розвитку підприємства є забезпечення систематичного та цілеспрямованого росту, уможливлення конкурентних переваг і підвищення стійкості до зовнішніх впливів. Так, управлінські рішення щодо стратегічного розвитку підприємства можуть прийматися щодо покращення та зміцнення діяльності організації для досягнення нових цілей і завдань.

Етап розробки стратегії розвитку включає в себе шість етапів: аналізу загальної стратегії підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, вибір критеріїв оптимізації діяльності, оцінка стратегічних альтернатив, вибір найбільш перспективного напрямку стратегії, реалізація стратегії розвитку підприємства (контроль за реалізацією стратегії, коригування стратегії розвитку, реалізація стратегічних рішень).

Відповідно, процес прийняття управлінських рішень пов'язаний із розвитком підприємства та передбачає наступні етапи: аналіз поточної ситуації розвитку, визначення задач і стратегічних цілей, аналіз можливих альтернатив, оцінка ризиків, прийняття та реалізація управлінських рішень, моніторинг результатів.

Ефективність управлінського рішення багато в чому залежить від певного набору критеріїв та методів його оцінки. На етапі розробки управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємства можливим є використання наступних методів: метод Делфі; метод парних порівнянь; методи вагових коефіцієнтів; SWOT аналіз; метод сценаріїв; метод дерева рішень; мозгового штурму; ключові показники ефективності (КПІ); економічні методи.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»**

Фізична-особа підприємець «Оксенюк Петро Дмитрович» зареєстрований як суб'єкт господарювання у січні 2011 року у селі Цикове, Покровського району, Дніпропетровської області.

Фізична особа підприємець «Оксенюк Петро Дмитрович» (ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович») - це фізична особа, яка самостійно та на власний ризик здійснює підприємницьку діяльність, тобто займається підприємницькою ініціативою для одержання прибутку.

Господарську діяльність ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» провадить за третьою групою – це ФОП, які мають право мати найманих працівників та здійснюють підприємницьку діяльність, пов'язану з певними видами ризикованих об'єктів. Так, кожна група може мати свої обов'язки, права та пільги, встановлені законодавством країни. Розподіл за групами допомагає

регулювати та систематизувати діяльність ФОП з урахуванням різних параметрів.

Основним видом діяльності відповідно до КВЕД ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» є 26.40.0 виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини.

Процес виробництва цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини може включати кілька етапів. Нижче наведено загальний опис процесу, який може варіюватися залежно від конкретного виду виробів і технології виробництва, зокрема:

1. Перший етап - це добування глини, яка буде використовуватися для виробництва будівельних матеріалів. Глина може видобуватися в кар'єрах чи шахтах.

2. Другий етап - обробка глини для видалення забруднень, каменів і інших непотрібних складових. Глину можуть також подрібнювати для отримання більш однорідної текстури.

3. Третій етап - глину формують у спеціальні форми для створення виробу певної форми і розміру. Цей етап може включати в себе вибивання, лиття чи інші методи формування.

4. Четвертий етап – сушка сформовані вироби піддаються процесу сушіння, під час якого вони висихають при кімнатній температурі або в спеціальних сушильних камерах.

5. П'ятий етап – випалення, сушені вироби піддаються випаленню в печах при високих температурах. Цей етап виробництва дозволяє глечикам із глини стати твердими та міцними.

6. Шоста етап – глазурування (за необхідності), деякі будівельні вироби можуть бути покриті глазур'ю для покращення зовнішнього вигляду та захисту від вологи.

7. Сьоме етап - охолодження та сортування, після випалення вироби охолоджуються, а потім сортуються за якістю та розмірами.

8. Восьме етап – доставка, готові будівельні матеріали упаковуються та готуються до доставки на будівельний об'єкт або на склад.

Аналіз основних показників діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» за 2020 – 2022 роки відображено в табл. 2.1 на основі наданих звітних даних досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Оцінка основних показників діяльності  
ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» за 2020 -2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від:			
				2020 року		2021 року	
	2020	2021	2022	Абсол. (+, -)	Відн. %	Абсол. (+, -)	Відн. %
Виручка від реалізації основної готової продукції, тис.грн.	200563	133090	11692	-188871	1615	-121398	1038
Валовий прибуток, тис.грн.	4356	5477	(1141)	+3215	281,8	+4336	380
Фінансові результати (прибуток), тис. грн.	(8347)	1874	(1494)	-9841	658	+380	25,4
Вартість оборотних активів, тис. грн.	25049	16275	5014	-20035	399,6	-11261	224,6
Вартість основних засобів	8471	8598	7655	-816	10,7	-943	12,3
Собівартість готової продукції, тис. грн.	160217	102117	10884	-149333	1372	-91233	838
Річний ФОП по підприємству, тис. грн.	4041	4320	1948	-2093	107,4	-2372	121,8
Продуктивність праці, грн.	49,63	30,81	6,00	-43,63	727,2	-24,81	413,5
Фондовіддача	23,68	15,48	1,53	-22,15	1447	-13,95	911,7
Фондомісткість	0,04	0,06	0,65	+0,61	93,8	+0,59	90,7
Фондоозброєність	33,88	46,77	26,85	-7,03	26,2	-19,92	74,2

Діяльність ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» є достатньо стабільною на протязі останніх років. Обсяг реалізованої готової продукції у 2022 році

порівняно 2020 роком та 2021 роком більше як у 10 разів. Такі зменшення обсягів реалізації в першу чергу пов'язане із місцерозташування виробничих об'єктів досліджуваного підприємства. Також, основним чинником зменшення виручки від реалізації стала реорганізація підприємства та зупинку процесу виробництва на деякий період. Собівартість готової продукції зменшилась на 149333 тис. грн. Також у звітному 2022 році ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» отримало збиток за результатами своєї роботи. На зменшення прибутку від реалізації готової продукції вплинуло в першу чергу зменшення обсягів реалізації готової продукції.

Динаміку показників діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» представимо на рис. 2.1.

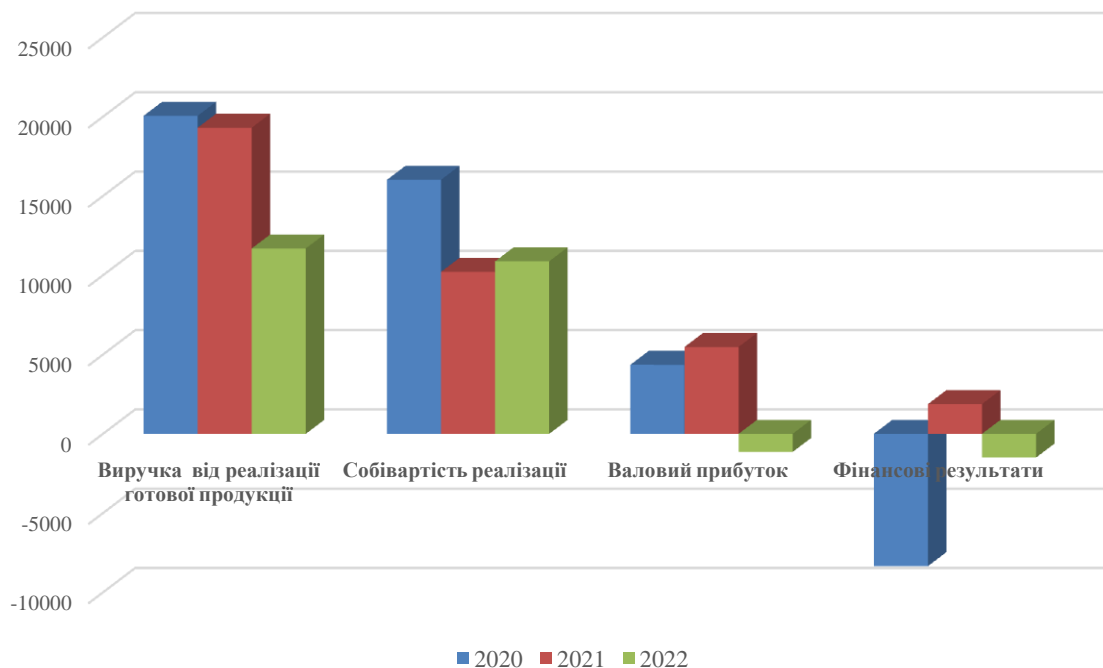


Рис. 2.1. Динаміка показників діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Загалом, негативна динаміка та зменшення чистого прибутку компанії може бути спричинене різноманітними факторами, які впливають на фінансовий результат підприємства, зокрема:

1. Зростання загальних витрат на виробництво, операційну діяльність або адміністративні витрати може призвести до зменшення чистого прибутку.

2. Зменшення обсягів продажів або втрата ринкової частки може привести до зменшення прибутку.

3. Зміни в попиті або конкурентній ситуації можуть впливати на прибуток підприємства.

4. Збільшення відсоткових ставок по кредитах або збільшення боргового навантаження може призвести до збільшення фінансових витрат і зменшення чистого прибутку.

5. Зміни в податковому законодавстві або податкові обтяження можуть вплинути на чистий прибуток компанії.

6. Неправильні управлінські рішення, стратегічні помилки або неефективне управління можуть впливати на прибуток.

7. Негативні події, такі як природні катастрофи або екологічні аварії, можуть призвести до великих фінансових втрат.

Організаційна структура управління визначає, як організація буде розділяти відповідальність, координувати дії та приймати управлінські рішення. Рух потоків інформації та процес прийняття рішень є ключовими аспектами організаційного управління. Для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» характерна лінійно-функціональна організаційна структура, що комбінує лінійну і функціональну структури для досягнення ефективності та чіткої ієрархії в управлінні. Особливістю лінійно-функціональної структури є відносно прямий ієрархічний ланцюг командування, де кожен підлеглий отримує вказівки від свого безпосереднього начальника [16]. На рис. 2.2 представлена Організаційна структура управління ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович».



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Персонал ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» поділяється на дві групи: виробничий персонал та персонал непромисловий. Працівники виробничого персоналу входять до складу тих працівників, які забезпечують повний виробничий цикл.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами - це комплексний процес, який включає в себе ряд кроків та аспектів для залучення, розвитку і утримання кваліфікованого персоналу. Ефективне забезпечення трудовими ресурсами важливо для успішності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. Тож проаналізуємо забезпеченість ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» трудовими ресурсами, порівнявши їх наявність в 2022 році із результатами 2021 року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Забезпеченість ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» трудовими ресурсами

Категорія працівників	2021 рік	2022 рік	% забезпеченості
Робітники	54	52	113,89



Невиробничий персонал	12	8	88,68
Інженерно-технічні працівники	18	12	91,86
Службовці	18	10	79,48
Всього	102	82	101,81

Результати аналізу показують, що склад працюючих по категоріям персоналу на ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» змінився не значно. Як бачимо за даними табл. 2.2 чисельність робітників в звітному році у порівнянні із минулим зменшилась на 19,6%, що в абсолютному виразі склало 20 чоловік. Кількість службовців зменшилась на 8 чоловік. Чисельність невиробничого персоналу та інженерно-технічного персоналу на 4 особи відповідно.

Динаміка чисельності персоналу ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» представлено на рис. 2.3.

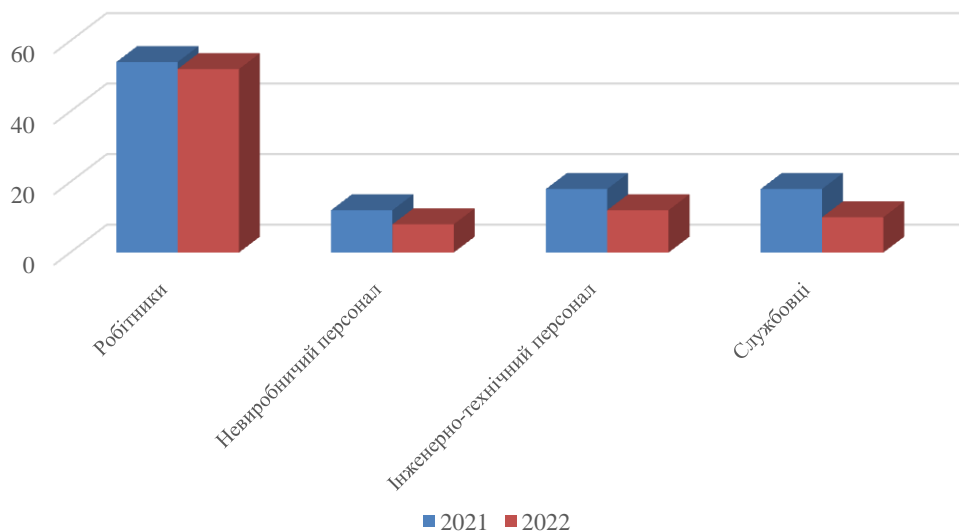


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» у 2021-2022 роках

Загалом кількість прийнятих та звільнених працівників зменшилась. А ось кількість працівників, що працювали рік, також зменшилась на 20 чоловік, тобто на 4,08 %. Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити по кількості відпрацьованих днів та часів одним робітником за

період часу, що аналізуємо, а також по ступеню використання фонду робочого часу.

Раціональне використання робочого часу важливо для ефективності та продуктивності підприємства. Важливим є планування завдань і визначення пріоритетності завдання та встановити чіткі цілі для досягнення. Аналіз використання робочого часу полягає у визначенні витрат, а також аналізі цих витрат та оцінку їх впливу на результат діяльності підприємства. Аналіз використання робочого часу відповідно до кількості відпрацьованого часу працівниками підприємства дає можливість визначити відповідні резерви для оцінки кількісного використання робочого часу [25].

Проведемо факторний аналіз фонду робочого часу на ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» і встановимо вплив факторів на його зменшення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Використання фонду робочого часу на ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» за 2021-2022 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+,-)
Середньорічна чисельність робітників (ЧР)	102	82	-20
Відпрацьовано за рік одним робітником:			
-днів (Д)	262	270	+8
-годин (Г)	2076	2172	+96
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	5,57	4,28	-1,29
Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	440062	634283	+194221

На ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович», фактичний фонд робочого часу більше минулого року на 194221 год. Як видно з наведених даних в табл. 2.3, наявні трудові ресурси ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» використовує достатньо повно. В середньому одним робітником відпрацьовано по 270 днів замість 262, що на 8 днів перевищує минулий показник. Збільшилась

середньорічна чисельність робітників на 80 чоловік та тривалість робочого дня на 0,12 год. Збільшення всіх цих факторів призвело до збільшення фонду робочого часу.

Таким чином, з'ясовано, що можливості для виявлення резервів щодо подальшого зростання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, необхідно детально проаналізувати раціональність використання робочого часу, встановивши причини непродуктивних витрат часу.

Також було встановлено, що питома вага фонду основної заробітної плати в 2022 році зменшилась із 73,2% до 58,7%. В той час, як фонд додаткової заробітної плати збільшився з 24,6% до 29,9%. Також значно збільшились заохочувальні і компенсаційні виплати з 2,1% в 2021 році до 11,4% в 2022 році. Загальний фонд оплати праці в 2022 році збільшився на 16896 тис. грн.

## **2.2. Оцінка фінансового стану ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»**

Так, показники прибутку можна вважати одними з найважливіших для оцінки виробничої та фінансової діяльності підприємства. Вони надають ключову інформацію про фінансовий стан підприємства та його успішність у господарській діяльності. До складу основні показників прибутку входять: чистий прибуток, виручка від реалізації готової продукції, валовий прибуток, прибуток до оподаткування.

Представлені показники дають змогу проаналізувати основні аспекти фінансового стану підприємства та провести аналіз його діяльності. Також показники прибутку є важливими для аналізу рівня доходності і рентабельності підприємства.

Для проведення аналізу прибутку та визначення його темпів зростання, а також для ідентифікації факторів, що впливають на прибуток, можна

використовувати різноманітні фінансові та економічні показники. Ось деякі кроки, які можна виконати в ході такого аналізу:

- оцінка темпів зростання прибутку.
- вивчення факторів, що впливають на прибуток.
- розрахунок рівня рентабельності.
- визначення резервів збільшення прибутку - розглядаються можливості оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва, розширення асортименту товарів чи послуг, збільшення обсягів продажів.
- використання фінансового моделювання для прогнозування прибутку в залежності від різних сценаріїв та стратегій [38].

Аналіз прибутку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз прибутку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»  
за 2020 – 2022 роки, тис. грн.

Найменування статей	Роки:			Відхилення від 2022 р.			
	2020	2021	2022	у 2020 р.		у 2021 р.	
				Абсл., грн.	Відн. %	Абсл., грн.	Відн. %
Дохід (виручка) від реалізації продукції	200563	133090	11692	-188871	1615	-121398	1038
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	164573	107594	9743	-154830	1589	-97851	1004
Собівартість реалізованої продукції	160217	102177	10884	-149333	1372	-91293	838
Валовий прибуток	4356	5477	0	+3215	281	+4336	380
Збиток	0	0	1141	-1141	0	-1141	0
Інші доходи	15504	5725	2303	-13201	573	-3422	148,5
Інші витрати	25466	5308	812	-24654	3036	-4496	553,6
Прибуток	0	1874	0	0	0	-1874	0
Збиток	8347	0	1494	-6853	458	+1494	100

Як свідчать дані табл. 2.4, всі показники діяльності підприємства зменшуються, за період що аналізуємо, причиною чого є зупинка процесу виробництва у зв'язку з реорганізацією підприємства. Так, дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) порівняно з 2022 році у 2020 році зменшилась на 188871 тис. грн. (або 1615 раз), а у 2021 році зменшилась на 121398 тис. грн. (або 1038 раз).

Така ж ситуація склалася при обчисленні: по-перше, собівартості продукції, що у 2022 порівняно з 2020 роком зменшилась на 149 333 тис. грн. (або 1372 раз) та у 2021 році – на 91293 тис. грн. (або 838 раз).

Відповідно, що стосується валового прибутку та чистого прибутку, то його величина коливається. Так, у 2020 та 2021 роках досліджуване підприємство отримало валовий прибуток, відповідно 4356 та 5477 тис. грн., а у 2022 році уже збиток на суму 1141 тис. грн. результат діяльності у вигляді чистого прибутку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» отримало лише у 2020 році на суму 1874 тис. грн., а у 2020 та 2022 роках відповідно отримало збиток на суму 8347 та 1494 тис. грн.

Залежність між показниками дохід від реалізації готової продукції та собівартістю реалізації готової продукції представлено на рис. 2.4.

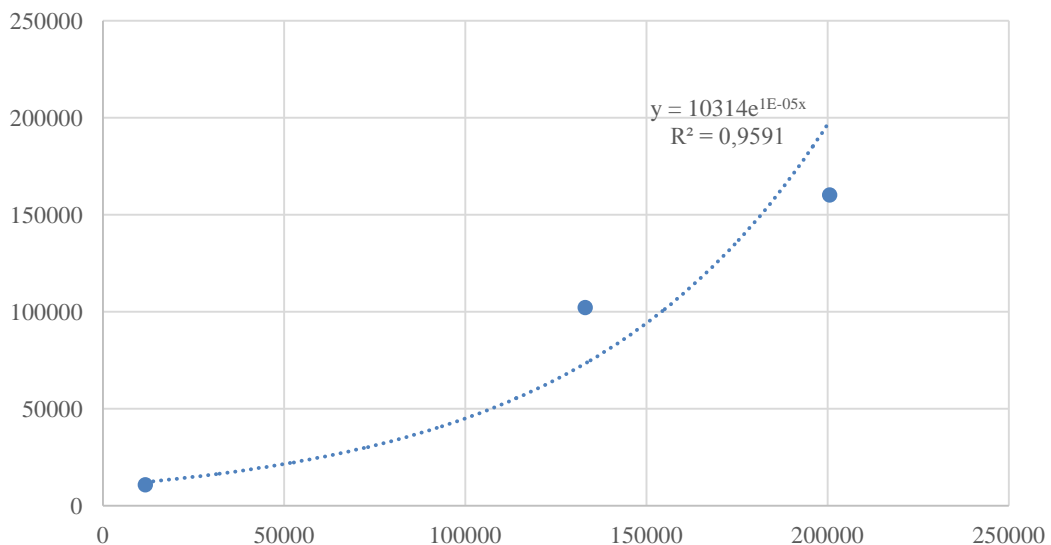


Рис. 2.4. Залежність між показниками дохід від реалізації продукції та собівартістю реалізації продукції ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Факторний аналіз прибутку — це метод дослідження впливу різних факторів на прибуток підприємства. Цей аналіз дозволяє визначити, які чинники або змінні найбільше впливають на прибуток та в якому обсязі. Відповідно, факторний аналіз надає можливість керівництву підприємства відкоригувати напрямки діяльності підприємств. Проведений факторний аналіз прибутку дає можливість керівнику корегувати діяльність підприємства в залежності від величини впливу на прибуток тих чи інших чинників [26].

До чинників, які впливають на прибуток відносять [15]:

- зміни цін на реалізовану продукцію;
- зміни обсягів реалізації продукції;
- зміни собівартості продукції;
- зміни в структурі реалізованої продукції

Використовуючи цей метод, визначимо вплив кожного фактору на прибуток від реалізації на ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» за 2022 рік. Дані для факторного аналізу сформуємо у табл. 2.5 на основі звітних документів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5

Дані для факторного аналізу прибутку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» у 2022 році

Показники	Попередній (базисний) рік ( $x_0$ )	Звітний рік ( $x_1$ )	Зміни ( $\Delta x$ )
	2021	2022	
Виручка від реалізації продукції без врахування ПДВ, акцизного збору та інших вирахувань з доходів (В)	133090	11692	-121398
Собівартість реалізованої продукції (С)	102177	10884	-91293
Витрати діяльності (Вд)	8652	2671	-5981
Доходи діяльності (Дд)	99	122	+23

Чистий прибуток (ЧП)	1874	(1494)	-380
----------------------	------	--------	------

Розрахунок впливу усіх факторів на чистий прибуток визначається за формулою (2.1):

$$\text{ЧП} = B - C - \text{AB} - \text{ЗВ} - \text{IOB} + \text{ФД} - \text{ФВ} - \text{ПНП}. \quad (2.1)$$

Тоді як, розмір доходу від реалізації залежить від ціни на продукцію, частка окремого виду продукції у загальному обсязі реалізації та кількість продукції, яка реалізована. Відповідна залежність впливу розраховується за формулою (2.2):

$$B = C \times \text{ПВ} \times N, \quad (2.2)$$

де  $\text{ПВ}$  — показник структури реалізованої продукції (питома) вага цього виду продукції в загальному обсязі реалізації;

$N$  - обсяг реалізації продукції;

$C$  - ціна продукції.

Розрахунок впливу факторів на собівартості реалізованої продукції розраховується за формулою (2.3):

$$C = N \times \text{ПВ} \times B, \quad (2.3)$$

де  $\text{ПВ}$  — частка виробленої продукції у загальному обсязі виробництва;

$N$  - обсяг виробництва продукції;

$B_{\text{мін}}$  – витрати на виробництво продукції (змінні) [26].

Так, ціни на продукцію у 2022 році зросли на 5%, тобто індекс цін ( $I_c$ ) становить 1,05. Тому вплив факторів на зміну доходу від реалізації становитиме:

$$B_{\text{заг}} = B_j - B_0 = 11692 - 133090 = -121398 \text{ (грн.)}.$$

Тобто, у 2022 році дохід від реалізації продукції зменшився на 121398 грн. Такі зміни відбулися через вплив двох факторів: реалізаційної ціни та обсягу продукції, що реалізована, а також частковою зупинкою процесу виробництва. Розрахунок впливу вище перерахованих факторів представлено нижче:

$$\Delta B_{ц} = B_1 - (B_1 : I_{ц}) = 11692 - (11692 : 1,05) = 11692 - 11135,2 = 556,8 \text{ грн.}$$

$$\Delta B_{НПВ} = (B_1 : I_{ц}) - B_0 = (11692 : 1,05) - 133090 = 11135,2 - 133090 = -121954,8 \text{ грн.}$$

Таким чином, зростання цін є чинником збільшення розміру доходів від реалізації на 556,8 грн., та відповідно зменшення обсягів виробництва – на 121954,8 грн. Як наслідок для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» спостерігається зменшення доходів від реалізації, і при цьому зменшуються обсяги виробництва.

Подібно розраховуємо вплив факторів на зміну собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta C_{заг} = C_1 - C_0 = 10884 - 102177 = -91293 \text{ грн.}$$

В свою чергу собівартість одиниці продукції змінилася лише за рахунок зовнішніх факторів, а саме за рахунок загальної зміни цін, тоді:

$$\Delta C_{ц(Взмін)} = C_1 - (C_1 : I_{ц}) = 10884 - (10884 : 1,05) = 10884 - 10365,7 = +519 \text{ грн.}$$

$$\Delta C_{НПВ} = (C_1 : I_{ц}) - C = \Delta C_{заг} - \Delta C_{ц(Взмін)} = 10365,7 - 102177 = -91811,3 \text{ грн.}$$

Таким чином, проведені розрахунки свідчать про те, що зміна цін у звітному році, вплинула на розмір чистого прибутку з урахуванням двох показників: дохід від реалізації та собівартості реалізованої продукції. Тоді як під впливом зміни цін на розмір чистого прибутку в складі доходів від реалізації та собівартості характер змін є різним: зростання виручки від реалізації сприяє зростанню чистого прибутку, а зростання собівартості



сприяє зменшенню прибутку. Ураховуючи це, вплив зміни цін на розмір чистого прибутку на ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» можна визначити так:

$$\Delta P_{\text{ц}} = \Delta B_{\text{ц}} - C_{\text{ц(Взмін)}} = 556,8 - 519,0 = 37,8 \text{ (грн.)}$$

За рахунок збільшення цін чистий прибуток підприємства збільшився на 37,8 грн.

Наступним етапом розрахуємо вплив інших факторів на зміну розміру чистого прибутку. Вплив зміни розмірів загальних витрат діяльності – при визначенні впливу цього фактору слід врахувати, що це фактор оберненого впливу відносно прибутку. У зв'язку з цим розрахункової формули додається знак «-». Для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» цей вплив становить у 2022 році:

$$\Delta P_{\text{В}} = - [-(2671 - 8652)] = -5981 \text{ (грн.)}$$

Відповідно представлені розрахунки свідчать, що перевитрата за непрямыми витратами призвела до зниження прибутку у звітному році на 5981 грн.

Визначимо ступінь впливу зміни величини загальних доходів показника на ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»:

$$\Delta P_{\text{ФД}} = 112 - 99 = +23 \text{ (грн.)}$$

Розмір чистого прибутку збільшився у 2022 р. за рахунок збільшення загальних доходів на 23 грн.

Узагальнимо в табл. 2.6 вплив факторів на розмір чистого прибутку на ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» у 2022 році.

Таблиця 2.6

Зведена таблиця впливу факторів на чистий прибуток  
на ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» у 2022 році

Показники	Сума, грн.
Зміна цін	37,8
Обсяг реалізованої продукції	556,8
Обсяг виробленої продукції	519
Зміни загальних витрат	-5981
Зміни загальних доходів	23
Зміни розміру податків	-590
Усього	-5434,4

Розмір впливу факторів на чистий фінансовий результат діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» у 2022 році демонструє рис. 2.5.

Для оцінки фінансового стану важливим є аналіз показників ліквідності та платоспроможності. Показники ліквідності є важливим елементом фінансового аналізу підприємства і вказують на його здатність виконати короткострокові зобов'язання.

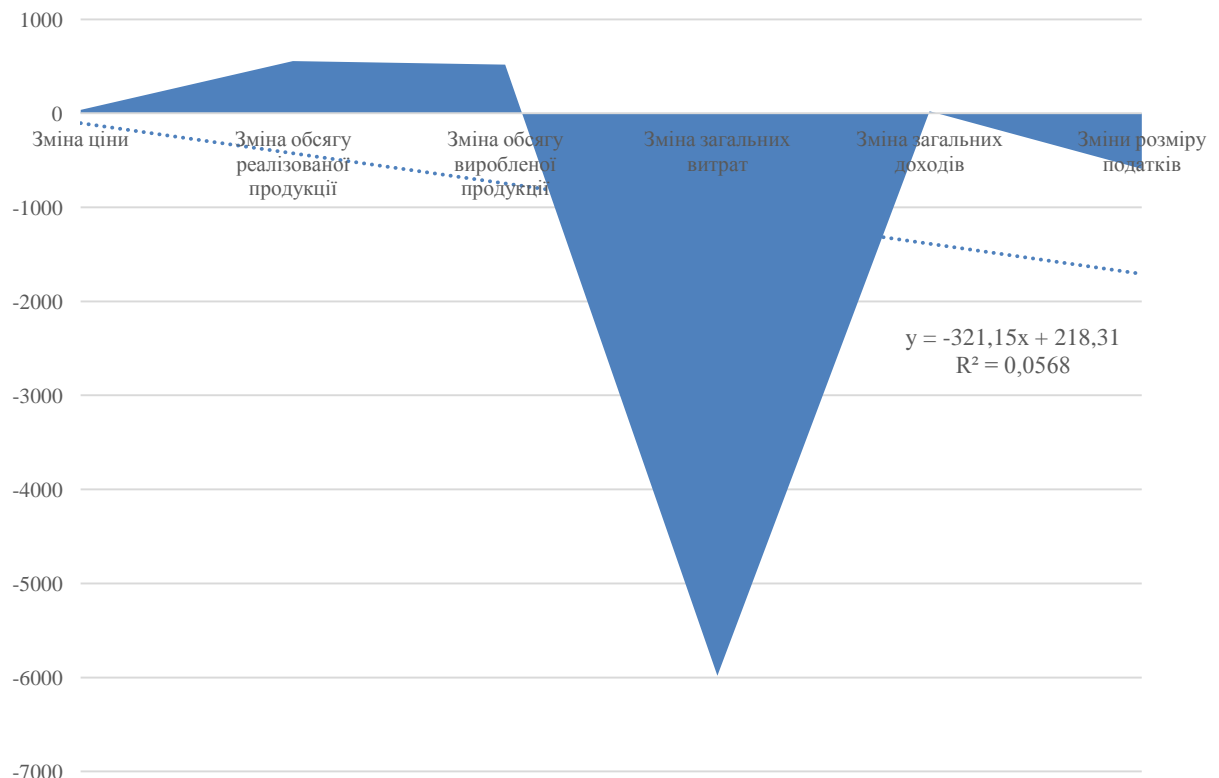


Рис. 2.5. Аналіз впливу факторів на чистий фінансовий результат діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» у 2022 році

Коефіцієнт швидкої ліквідності зокрема показує на здатність підприємства задовольняти свої зобов'язання, не розпродаючи запаси. Він найбільше високий серед усіх показників ліквідності і вказує на рівень безпеки щодо короткострокових зобов'язань. Ці показники допомагають оцінити фінансовий стан підприємства з точки зору його здатності виплатити борги та інші короткострокові зобов'язання. Це особливо важливо для забезпечення стійкості фінансового положення та уникнення проблем з ліквідністю.

Аналіз складу ліквідних активів ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз абсолютних показників ліквідності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» за 2021-2022 роки, тис. грн.

Актив	На початок періоду 2021 року	На кінець періоду 2021 року	Пасив	На початок періоду 2022 року	На кінець періоду 2022 року	Платіжний надлишок (+) або нестаток(-)		У % до величини групи пасиву	
						На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
A1	730	162,4	П1	8950,6	6127,9	-8220,6	-5965,5	-91,84	-97,35
A2	6109,7	3593,8	П2	748,9	834,8	+5360,8	+2759	715,82	330,40
A3	12130,2	10255,5	П3	-	-	+12130,2	+10255,5	1213020	1025550
A4	18308,9	22737,1	П4	24667,6	28172,5	-6358,7	-5435,4	-25,78	-19,29
Баланс	37278,8	36748,8	Баланс	37278,8	36748,8	-	-	-	-

Наведений баланс у табл. 2.7 не є абсолютно ліквідним ні на початок ні на кінець року. Високоліквідні активи - це активи, які можуть бути легко і швидко конвертовані у готівку або інші ліквідні активи без втрати значущої вартості. Вони є легко доступними для продажу чи конвертації в грошові кошти, що дозволяє їм функціонувати як засіб для забезпечення платежів або зміцнення фінансової позиції компанії. Високоліквідні активи є важливим

аспектом фінансового управління для забезпечення ліквідності та здатності вирішувати фінансові зобов'язання вчасно. Їхня належна управління допомагає компаніям уникати проблем з недостатньою ліквідністю та забезпечує стабільність фінансового стану. Швидко-ліквідні та повільно-ліквідні активи - це поняття, які вказують на рівень ліквідності різних активів звітності підприємства. Швидко-ліквідні активи - це активи, які можна легко і швидко конвертувати в готівку або еквіваленти готівки. Швидко-ліквідні активи зазвичай включають готівку, банківські депозити, короткострокові інвестиції та інші фінансові інструменти з високою ліквідністю. Ці активи можуть бути легко використані для забезпечення платежів та інших фінансових зобов'язань в короткостроковому плані. Повільно-ліквідні активи - це активи, які вимагають більше часу для конвертації в готівку чи еквіваленти готівки. Зазвичай це включає в себе основні засоби, нерухомість, обладнання та інші активи, які не можуть бути швидко продані чи конвертовані. Повільно-ліквідні активи зазвичай використовуються для виробництва, надання послуг або інших довгострокових цілей.

З табл. 2.7 видно, що ліквідність ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» порушена. На початок і на кінець року найбільш строкові зобов'язання значно перевищували суму найбільш ліквідних активів. Фактичне співвідношення ліквідності активів ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» на початок 2022 року за даними табл. 2.7 представлено нижче:

$$730 \leq 8950.6$$

$$6109.7 \leq 748.9$$

$$2130.2 \geq 0$$

$$18308.9 \leq 24667.6$$

Враховуючи те, що перша і друга нерівність має протилежний знак, ніж в оптимальному варіанті, ліквідність на 2022 року не може бути абсолютною.

Фактичне співвідношення ліквідності активів ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» на кінець 2022 року за даними табл. 2.7 представлено нижче:

$$162.4 \leq 6127.9$$

$$3593.8 \geq 834.8$$

$$10255.5 \geq 0$$

$$22737.1 \leq 28172.5$$

Нерівності ліквідності в балансі вказують на те, що деякі активи можуть бути менш ліквідними (важче конвертовані в готівку чи еквіваленти готівки) в порівнянні з зобов'язаннями, які потребують швидкого вирішення. Це може призвести до фінансових проблем, особливо у випадках, коли компанія має недостатньо ліквідних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Для управління нерівностями ліквідності, підприємство може розробляти стратегії фінансового управління, такі як покращення управління оборотним капіталом, збільшення ліквідності через ліквідні інвестиції та раціоналізацію запасів. Також важливо проводити регулярний аналіз фінансових показників для вчасного виявлення можливих проблем та прийняття відповідних заходів.

За результатами аналізу абсолютних показників ліквідності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» перша нерівність не виконується і має протилежний знак, ніж в оптимальному варіанті, ліквідність балансу на кінець періоду також не є абсолютною. Але незважаючи на це, виконання четвертої нерівності свідчить про дотримання підприємством мінімальної умови економічної стійкості, наявність власних оборотних активів.

Крім абсолютних показників для оцінки ліквідності підприємства розраховують відносні показники (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ефективності діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»  
за 2021-2022 рік, тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	1,65	1,78	+0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,70	0,53	-0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,02	-0,06
Частка оборотних засобів в активах	0,47	0,35	-0,12

Рентабельність діяльності	0,40	0,41	+0,01
---------------------------	------	------	-------

Існує невідповідність коефіцієнту покриття на початок і кінець звітного періоду при аналізі діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович», також присутня не відповідність нормативному значенню. Це свідчить про те, що досліджуване підприємство не має можливості нас сьогодні у повному обсязі покрити поточні зобов'язання відповідно за рахунок власних оборотних коштів. Відповідно на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадає у 2021 році 1,65 грн. оборотних активів, а у 2022 році – 1,78 грн.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2021 році становить 0,70 , а у 2022 році – 0,53, є меншими за нормативне і свідчить, що за рахунок грошових коштів та очікувань фінансових надходжень може бути погашено лише 70% і 53%.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зменшується, на кінець періоду і становить 0,02, є меншим за нормативне. На початок періоду підприємство спроможне погасити лише 8% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів.

Одними із основних причин зниження коефіцієнту покриття є проблеми у фінансовому стані підприємства, зокрема пов'язані з (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

**Основних наслідки зниження коефіцієнту покриття  
ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»**

Наслідки	Напрямки подолання
Зменшення прибутку може бути викликане різними факторами, такими як зниження обсягів продажів, зростання витрат	Потребує детального аналізу факторів, що впливають на прибутковість, та розробки стратегій для покращення результативності
Підвищення процентних ставок за кредитами може призвести до збільшення витрат на обслуговування боргу	Оптимізація структури зобов'язань, рефінансування боргу або переговори з кредиторами
Збільшення кількості короткострокових зобов'язань може знизити покриття прибутку процентами	Управління структурою зобов'язань, планування та оптимізація короткострокових фінансових зобов'язань
Погіршення управління запасами, заборгованістю та оборотними коштами	Вдосконалення процесів управління оборотним капіталом, включаючи

може призвести до зниження ефективності використання ресурсів	зменшення запасів, збільшення оборотності коштів, врегулювання умов платежів і збільшення ефективності видачі кредитів
Зниження рентабельності активів може вплинути на прибутковість та, відповідно, на коефіцієнт покриття	Оцінка і оптимізація використання активів, включаючи розгляд можливостей для підвищення прибутковості інвестицій

При виявленні зниження коефіцієнта покриття важливо провести глибокий аналіз фінансових звітів та факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства, та вжити відповідних заходів для вирішення виявлених проблем.

Також причинами нерівності між абсолютними показниками ліквідності є: великі обсяги запасів можуть призводити до зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності; оптимізація управління запасами, виявлення і видалення застарілих або повільно рухомих товарів, зменшення рівня запасів до оптимальних значень; заборгованість покупців може затримувати отримання грошей від продажу товарів чи послуг; управління кредитною політикою, перевірка кредитоспроможності клієнтів, регулярна виведення заборгованості; занадто велика кількість грошей, яка утримується в готівці або на рахунках, може зменшувати рентабельність; ефективне управління готівкою, розміщення зайвих грошей у більш прибуткових інвестиціях.

Зважаючи на ситуацію, що склалася на досліджуваному підприємстві необхідним є перегляд комплексу заходів пов'язаних із покращенням фінансового стану, зокрема: залучення кредитів, вихід на нові ринки, оптимізувати процеси виробництва та управління запасами для покращення ефективності, рефінансування боргу для отримання більш вигідних умов, розгляд можливостей для розширення асортименту продукції, розширення географії діяльності.

Представлений комплекс заходів для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» має на меті покращення фінансового стану підприємства, забезпечення стабільності та стійкості, а також підвищення його



конкурентоспроможності на ринку. Крім того, важливо регулярно аналізувати та оновлювати стратегії, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

### **2.3. Аналіз чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на процеси прийняття рішення щодо стратегічного розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»**

Процес розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення щодо стратегічного розвитку представлений у вигляді моделі з декількома етапами, зокрема: оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи аналіз ринків, конкурентів, технологічних тенденцій та внутрішніх ресурсів підприємства; формулювання стратегічних цілей, які підприємство прагне досягти, та розробка стратегічних завдань для їхнього виконання; створення різних варіантів стратегій та розвитку, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей; аналіз фінансової ефективності та інвестиційної привабливості кожної стратегії, а також оцінка можливих ризиків та шляхів їх управління; вибір оптимальної стратегії або їх комбінації на основі результатів аналізу та врахування стратегічних цілей; створення детального ділового плану, що включає в себе конкретні дії, відповідальних виконавців, ресурси та строкові рамки для реалізації обраної стратегії; аналіз результатів виконання стратегії та впровадження виправлень для майбутніх стратегічних планів.

Модель процесу розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення щодо стратегічного розвитку представлено на рис. 2.6.

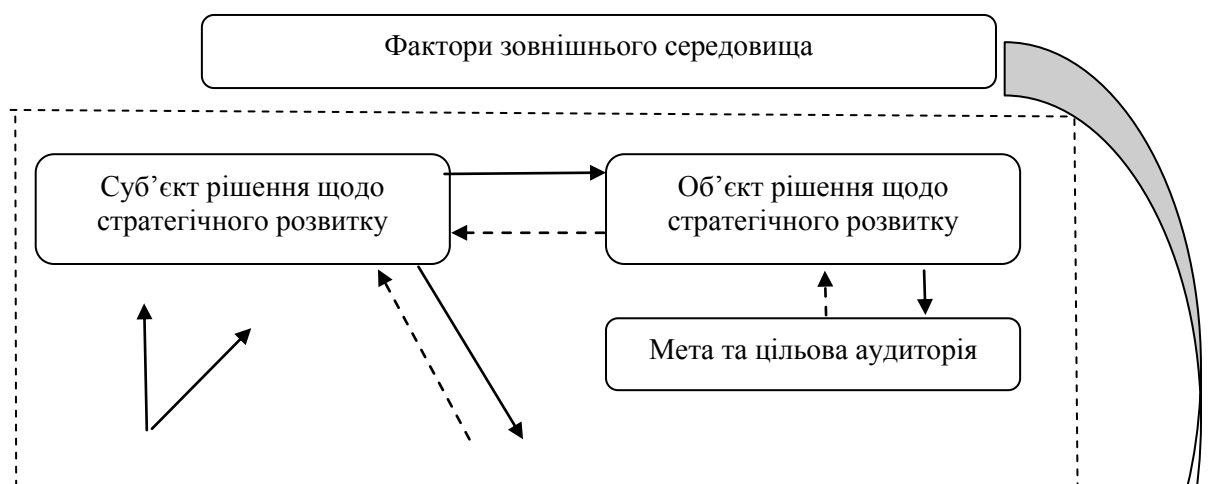




Рис. 2.6. Модель процесу розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення щодо стратегічного розвитку на ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Стратегічне управління підприємством включає визначення місії і формування стратегічних цілей, а також вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямів бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач [21].

Проведемо аналіз сильних і слабких сторін, тобто внутрішнього середовища. Для аналізу застосуємо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз (SWOT-матриця) є інструментом стратегічного аналізу, що допомагає оцінити сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) підприємства. Він допомагає визначити основні фактори, які впливають на успіх підприємства і виробити стратегії для досягнення конкурентних переваг.

Основні етапи проведення SWOT-аналізу включають:

- Сильні сторони (S): ідентифікуйте унікальні ресурси, компетенції та переваги вашого підприємства. Це можуть бути сильний бренд, висока якість продукту або послуги, ефективне управління, інноваційність,

висококваліфікований персонал тощо.

– Слабкі сторони (W): визначте обмеження, недоліки або слабкі сторони вашого підприємства. Це можуть бути висока конкуренція, обмежений бюджет, нестабільність процесів, низька свідомість бренду або недостатні ресурси.

– Можливості (O): виявіть зовнішні фактори, які можуть створити нові можливості для вашого підприємства. Це можуть бути зміни в ринкових тенденціях, зростаючий попит на продукт або послугу, нові ринки або партнерство з іншими організаціями.

– Загрози (T): визначте зовнішні фактори, які можуть вплинути на успішність вашого підприємства. Це можуть бути конкуренція, зміни в законодавстві, економічна нестабільність, швидкі технологічні зміни або зміни в смаках та уподобаннях споживачів [21], [30].

SWOT-матриця ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Помірні ціни готову продукцію 2. Використання якісних матеріалів для виробництва 3. Якість цегли та іншої продукції, яку виготовляє ФОП 4. Досвід роботи підприємства на ринку	1. Наявність конкурентів у радіусі 100 км розташування виробничих потужностей 2. Застаріле матеріально-технічне забезпечення (деякі види обладнання) 3. Непередбачені витрати, що значно зменшують прибуток 4. Недостатня площа виробничого приміщення 5. Залежність від ринків збуту 6. Високі екологічні вимоги
Ринкові можливості	Ринкові загрози

1. Розширення ринків або введення на нові ринки 2. Впровадження нових технологій у виробничі процеси 3. Налагодження партнерства чи співпраця з будівельними компаніями	1. Зменшення платоспроможності населення з початком повномасштабного вторгнення 2. Поява нових конкурентів 3. Нестабільність на ринку сировини пов'язана з коливанням курсу валют 4. Перебої пов'язані із відсутністю електроенергії і води
---	--

SWOT-аналіз допомагає виділити ключові аспекти, які слід враховувати при розробці стратегій та прийнятті управлінських рішень досліджуванім підприємством. Враховуючи вплив факторів на майбутню стратегію розвитку підприємства, розставимо бали таким чином:

- 3 бали – сильний вплив фактора на майбутню стратегію;
- 2 бали – середній вплив фактора на майбутню стратегію;
- 1 бал – слабкий вплив фактора на майбутню стратегію;
- 0 балів – вплив фактора відсутній на майбутню стратегію.

Оцінка сильних, слабких сторін, можливостей і загроз для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Показник	Бальна оцінка										Середнє значення	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Сильні сторони</i>												8,05
Помірні ціни готову продукцію	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3		2,2
Використання якісних матеріалів для виробництва	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3		2,7

Якість цегли та іншої продукції, яку виготовляє ФОП	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2,7
Досвід роботи підприємства на ринку	1	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1,8
<i>Слабкі сторони</i>											9,75
Наявність конкурентів у радіусі 100 км розташування виробничих потужностей	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,1
Застаріле матеріально-технічне забезпечення (деякі види обладнання)	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2,8
Непередбачені витрати, що значно зменшують прибуток	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1,6
Недостатня площа виробничого приміщення	1	1	1	2	2	2	1	0	1	1	1,2
Залежність від ринків збуту	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1,9
Високі екологічні вимоги	1	1	1	0	0	1	2	1	1	1	0,9
<i>Ринкові можливості</i>											5,9
Розширення ринків збуту або введення на нові ринки	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2,8
Впровадження нових технологій у виробничі процеси	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1,8
Налагодження партнерства чи співпраця з будівельними компаніями	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	2,5
<i>Ринкові загрози</i>											5,7
Зменшення платоспроможності з початком повномасштабного вторгнення	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1,5
Поява нових конкурентів	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1,9
Нестабільність на ринку сировини пов'язана з коливанням курсу валют	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	1,7
Перебої пов'язані із відсутністю електроенергії і води	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2

Проведена бальна оцінка матриці SWOT-аналіз ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» дозволила з'ясувати достатню перевагу у загальних напрямках виробничої діяльності досліджуваного підприємства, певні недопрацювання, від яких залежить фінансовий стан та конкурентні позиції, а також оцінити можливості розвитку підприємства у цілому. Також, як бачимо за даними проведено аналізу серед сильних сторін значний вплив чинить саме цінова політика та якість матеріалів, які будуть використовуватися для виробничих процесів ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович».

Проведена бальна оцінка матриці SWOT-аналіз ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» дозволила оцінити можливості відповідно на основі проведеної

бальної оцінки та визначеного середнього бал експертного опитування. Так, найбільший бал отримали складові матриці SWOT-аналіз ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»:

1. Сильних сторін - використання якісних матеріалів для виробництва (2,7 бали) та Якість цегли та іншої продукції, яку виготовляє ФОП (2,7 бали);
2. Слабкі сторони - Застаріле матеріально-технічне забезпечення (деякі види обладнання) (2,8 бали);
3. Можливостей - розширення ринків збуту або введення на нові ринки (2,8 бали);
4. Загрози - перебої пов'язані із відсутністю електроенергії і води (2,0).

Отже, одним із основних напрямків стратегічного розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» є саме збільшення клієнтської бази, розширення ринків збуту або введення на нові ринки. Відповідно одним із важливих напрямків реалізації такої стратегічної альтернативи є утримання цінової політики та заключення договорів на великі партії товарів з будівельними компаніями. Тому, можна вважати SWOT-аналіз є інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Господарську діяльність ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» провадить за третьою групою – це ФОП, які мають право мати найманих працівників та здійснюють підприємницьку діяльність, пов'язану з певними видами ризикованих об'єктів. Так, кожна група може мати свої обов'язки, права та пільги, встановлені законодавством країни. Розподіл за групами допомагає регулювати та систематизувати діяльність ФОП з урахуванням різних параметрів. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» є 26.40.0 виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини.

Аналіз основних показників діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» дозволив зробити висновки, що за останні три роки підприємство працює стабільно. Хоча із повномасштабним вторгненням значно зменшився обсяг реалізованої готової продукції у 2022 році порівняно 2020 роком та 2021 роком більше як у 10 разів. Такі зміни обсягів реалізації в першу чергу пов'язані із місцерозташування виробничих об'єктів досліджуваного підприємства, та частковим припиненням будівництва у регіоні.

Для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» характерна лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. Персонал поділяється на дві групи: виробничий персонал та персонал непромисловий. Працівники виробничого персоналу входять до складу тих працівників, які забезпечують повний виробничий цикл.

За допомогою розрахованого показника детермінації, розраховано залежність між показниками дохід від реалізації готової продукції та собівартістю реалізації готової продукції. На основі проведених розрахунків визначено вплив групи витрат на чистий прибуток підприємства, на основі зміни таких показників як ціна на виробничі матеріали, зменшення обсягів реалізації, зростання собівартості, зростання податків, та зміна розміру доходів і витрат діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу показників ефективності діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» узагальнено основні наслідки зниження коефіцієнту покриття. А також запропоновано комплексу заходів пов'язаних із покращенням фінансового стану, зокрема: залучення кредитів, вихід на нові ринки, оптимізувати процеси виробництва та управління запасами для покращення ефективності, рефінансування боргу для отримання більш вигідних умов, розгляд можливостей для розширення асортименту продукції, розширення географії діяльності. Також підтверджено актуальність запропонованих заходів на основі проведеного SWOT-аналіз.

**РОЗДІЛ 3**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ**  
**РОЗВИТКУ У ДІЯЛЬНІСТЬ ФОП «ОКСЕНЮК ПЕТРО ДМИТРОВИЧ»**

**3.1. Прийняття рішення щодо стратегії розвитку діяльності ФОП  
«Оксенюк Петро Дмитрович»**



Рішення за рівнями управління передбачають підхід до управління, при якому різні види рішень приймаються на різних рівнях організаційної ієрархії. Зазвичай існують три основних рівні управління: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічний рівень управління передбачає визначення стратегічні цілі та напрямки розвитку організації на довгострокову перспективу. Тактичний рівень управління передбачає реалізацію стратегічних завдань та перетворення їх на конкретні тактичні плани, організаційних структур, управлінських процесів, розподілу ресурсів, бюджетування та інших питань. Оперативний рівень управління відповідає за щоденну діяльність та виконання завдань [27].

Характеристика рішень за рівнями управління ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» представлена на рис. 3.1.

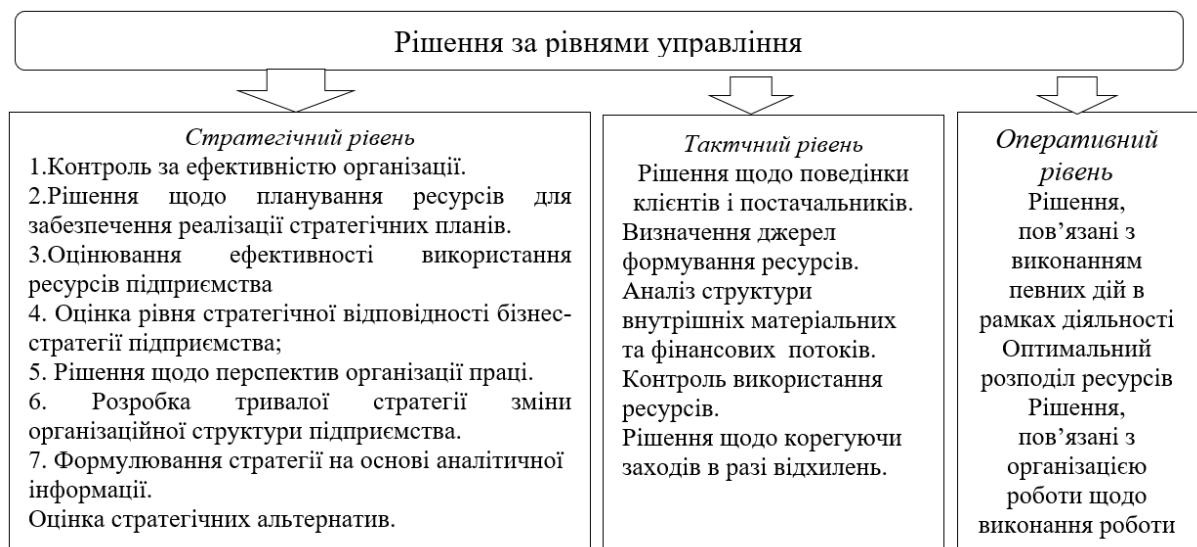


Рис. 3.1. Рішення за рівнями управління ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

За результатами проведеного фінансово-господарського аналізу діяльності підприємства та аналізу матриці SWOT-аналізу можна надати для розгляду такі основні стратегічні альтернативи щодо розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» та вирішення раніше згаданих стратегічних загроз і проблем (табл. 3.1):

Стратегічні альтернативи у діяльності ФОП «Оксенюк Петро  
Дмитрович»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи
СiМ	1. Розробка та впровадження нових заходів для розширення клієнтської бази 2. Розширення асортименту продукції 3. Розширення бази постачальників матеріалів
СЛiМ	1. підвищення кваліфікації і навчання персоналу 2. Розробка нових рекламних і маркетингових стратегій 3. Розширення виробничого приміщення
СiЗ	1. Утримання цінової політики, яка буде цікавою для потенційних клієнтів 2. Постійний пошук шляхів мінімізації витрат, особливо логістичних
СЛiЗ	1. Постійний моніторинг діяльності потенційних конкурентів

Для реалізації зазначених стратегічних напрямків розвитку можливим є використання для виокремлення і аналізу змін зовнішнього середовища, застосувати матрицю (issues priority matrix) (рис. 3.2) [13].

		Можливий вплив на фірму		
		Сильний 8-10 бали	Середній 4-7 бали	Слабкий 0-3 бали
Прогнозованість впливу	Низька 0,1-0,3	Високий пріоритет	Високий пріоритет	Середній пріоритет
	Середня 0,31-0,61	Високий пріоритет	Середній пріоритет	Низький пріоритет
	Висока 0,6-0,11	Середній пріоритет	Низький пріоритет	Низький пріоритет

Рис. 3.2. Матриця пріоритетів оцінки запропонованих стратегій розвитку

Використовуючи дані матриці (рис. 3.2) визначимо можливості формування тенденції та впливу на запропоновані альтернативні варіанти стратегій змін зовнішнього середовища для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка впливу змін зовнішнього середовища для  
ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Можливі зміни у зовнішньому середовищі	Оцінка прогнозованого впливу	Оцінка сили можливого впливу	Рівень пріоритету
Нестабільне економічне середовище	0,55	7	ВП
Тимчасові воєнні діє	0,9	9	ВП
Співвідношення попиту і пропозиції	0,5	6	СП
Рівень доходів	0,8	8	ВП
Збитковість будівельної галузі	0,65	7	ВП
Інновації у процесах виробництва	0,35	4	НП
Відтік кадрів за кордон	0,45	5	СП
Готовність купувати продукцію виробника	0,6	7	ВП
Можлива поява нових конкурентів	0,5	7	СП

Визначення тенденцій впливу зовнішнього середовища дає можливість вирішити, як необхідно проводити моніторинг середовища підприємства для визначення пріоритетів впливу. Зовнішні стратегічні фактори демонструють тенденції зовнішнього середовища, які після проведеної оцінки мають середню чи високу ймовірність щодо можливості впливу на діяльність підприємства [38]. Як бачимо більшість запропонованих альтернатив будуть матимуть високий рівень пріоритету та залежатимуть від факторів зовнішнього середовища.

Отже, враховуючи проведені дослідження та сформовані стратегічні загрози і стратегічні альтернативи можна виокремити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»:

1. Підвищення рентабельності через розширення асортименту продукції;
2. Збільшення кількості клієнтів через розробку і проведення рекламних заходів;
3. Зменшення витрат на матеріали через пошук нових постачальників сировини і матеріалів;
4. Реконструкція існуючого приміщення для розширення виробничих потужностей;
5. Формування пакету пропозицій щодо системи стимулювання

споживачів.

Отже, стратегічна мапа розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» матиме наступний вигляд (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Стратегічна мапа розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Розглянемо та обґрунтуємо більш детально деякі із запропонованих напрямків стратегічного розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович».

Одним із пріоритетних напрямків для будь-якого підприємства є збільшення розміру чистого прибутку з метою зростання рівня рентабельності. Для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» можливе досягнення такого стратегічного напрямку розвитку саме через розширення асортименту продукції, яка виготовляється. На сьогодні підприємство не виготовляє тротуарну плитку, хоча і має для цього виробниче обладнання та необхідні матеріали.

Тому для керівництва ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» можливо варто розглянути саме таку альтернативну стратегію розширення

асортименту продукції. Для виробництва тротуарної плитки одним із головних процесів є підготовка бетонної суміші, за необхідності з додаванням пігменту для визначення кольору. Також для забезпечення міцності та якості плитки, може використовуватися вібрація для видалення зайвого повітря з бетонної маси. Ще можуть використовуватися додаткові компоненти, які покращують властивості бетону чи надають плитці додаткові характеристики, наприклад, стійкість до зносу, антискользячі властивості тощо.

Для залучення нових клієнтів ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» варто розробити ряд рекламних заходів, які є також одним із можливих варіантів стратегії розвитку підприємства. Щодо зменшення витрат на матеріали варто ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» проаналізувати ринок постачальників матеріалів, проаналізувати цінову політику і можливо розглянути варіант заключення договору із новим постачальником цементу, або розглянути можливість власного виробництва цементу.

Для впровадження нового виду продукції необхідним є проведення навчання виробничого персоналу. Це можливо провести через залучення для навчання спеціаліста із виробництва тротуарної плитки, який познайомить виробничих працівників із технологічними особливостями саме цього процесу. Це дозволить швидко та із урахуванням досвіду практиків у даному напрямку.

Пакет пропозицій щодо системи стимулювання споживачів може включати в себе наступні унікальні пропозиції, зокрема: надання послуги з відстрочкою платежу; застосування системи знижок та акцій для постійних клієнтів, для клієнтів, які роблять велике замовлення; нагадування та інформування клієнта про місцезнаходження підприємства. Щодо реконструкції існуючого приміщення виробничих потужностей щодо розширення самого приміщення, то керівництво розглядає даний стратегічний напрямок на перспективу після певного налагодження ситуації в країні.

Такими чином, управлінські рішення мають місце на кожному із етапів формування і реалізації стратегії розвитку та її управління. Відповідно це нам і демонструє загальна модель стратегічного управління розвитком підприємства представлена на рис. 3.4.

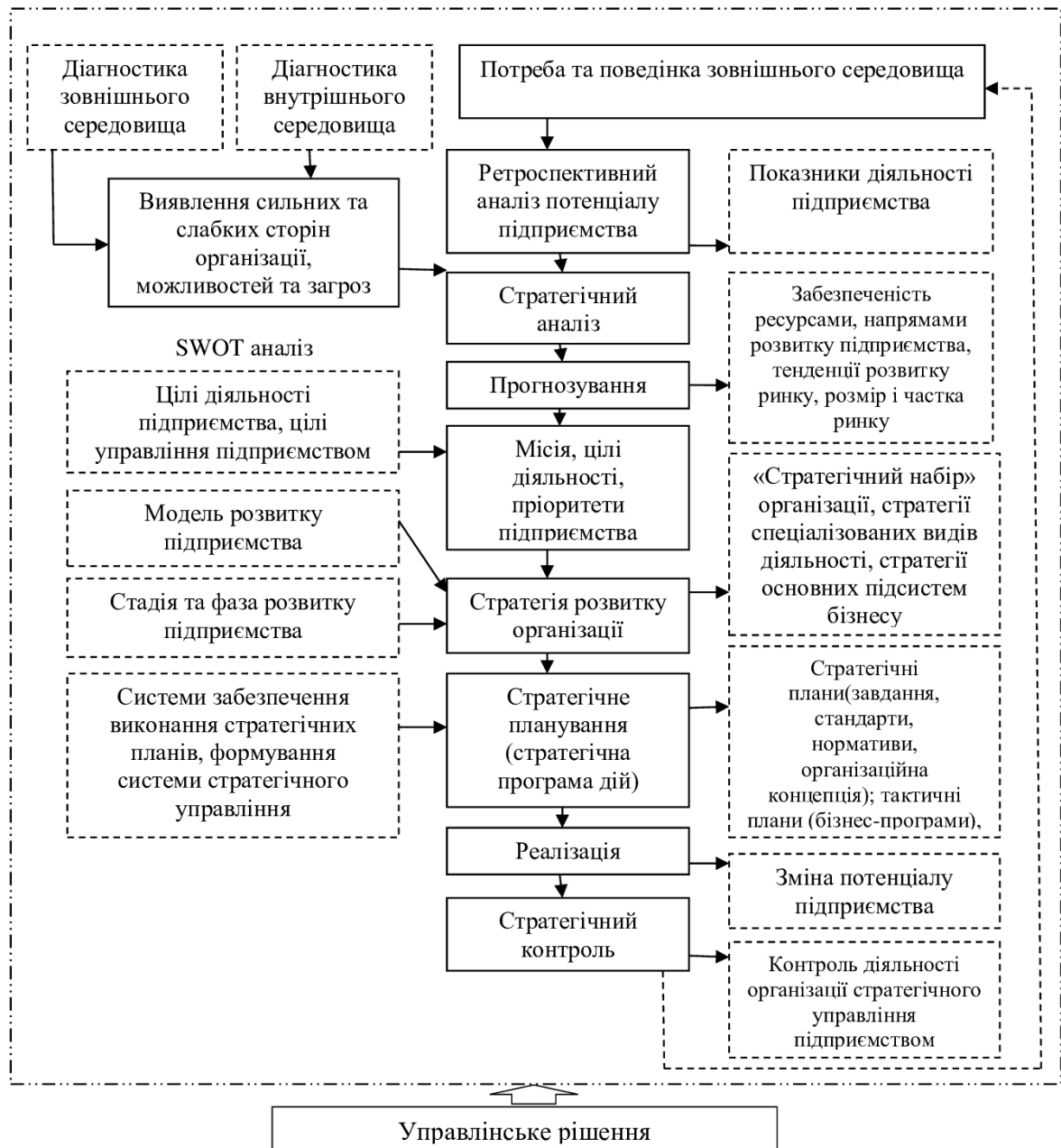


Рис. 3.4. Модель стратегічного управління розвитком ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Отже, стратегія закріплення позиції передбачає зосередження зусиль на збереженні позиції підприємства на поточному ринку і уникненні ризиків, пов'язаних з пошуком нових ринків або розширенням діяльності. Основною

метою цієї стратегії є збереження поточної частки ринку, досягнутої підприємством, і використання існуючих ресурсів для збереження конкурентних переваг. Однак, необхідно також враховувати, що стратегія закріплення позиції може привести до застою і втрати ринкових позицій у випадку, якщо конкуренти зможуть випередити підприємство в розробці нових продуктів або входження на нові ринки. Тому, прийняття цієї стратегії повинно бути обґрунтоване і враховувати всі можливі ризики і перспективи.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованої стратегії розвитку**

Економічне обґрунтування запропонованої стратегії розвитку є важливим етапом у процесі ухвалення стратегічних рішень для підприємства. Економічне обґрунтування включає аналіз економічних вигід та витрат, які пов'язані з запропонованою стратегією, проведення детального фінансового аналізу, включаючи прогноз доходів, витрат та прибутку, оцінку впливу стратегії на фінансовий стан підприємства, розрахунок витрат, пов'язаних з реалізацією стратегії, порівняння різних альтернатив стратегій розвитку з економічної точки зору, відбір альтернатив, які можуть забезпечити найвищий рівень ефективності та прибутковості, розрахунок терміну окупності інвестицій та рентабельності, підготовку до можливих змін в економічному оточенні.

Економічне обґрунтування допомагає приймати інформовані рішення та максимізувати ефективність стратегічного розвитку підприємства. Одним із етапів складемо таблицю можливих задач і цілей до стратегічної карти розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Цілі і задачі до стратегічної карти розвитку ФОП «Оксенюк Петро  
Дмитрович»

Складові	Цілі	Показники	Задачі	Стратегія
Фінанси	Збільшення обсягів реалізації продукції	Чистий дохід від реалізації	25%	Розширення клієнтської бази, реклама через соціальні мережі, розширення асортименту послуг
Споживачі	Покращення якості продукції	Оцінка задоволеності клієнтів, оцінка кількості претензій від клієнтів	7%	Система стимулювання клієнтів, зменшення кількості втрачених клієнтів, розширення асортименту послуг
Процеси внутрішнього середовища	Розвиток реклами	Оцінка відхилень при збільшенні витрат на рекламу	5%	Оптимізація графіку роботи, формування витрат на рекламу

Відповідно до запропонованих стратегій розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» проведемо економічне обґрунтування стратегічної альтернативи збільшення обсягів виробництва за рахунок розширення асортименту (виробництво тротуарної плитки).

Витрати пов'язані із реалізацією запропонованих стратегій розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» у майбутньому представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок планових витрат для впровадження альтернативних варіантів стратегії розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»**

Вид стратегії	Витрати	Сума, грн.
Розширення асортименту продукції (виробництво тротуарної плитки)	Придбання сировини і матеріалів для виготовлення продукції	131000,0
	Навчання персоналу для роботи	20000,0
	Підготовка складського приміщення для зберігання плитки	19000
Проведення рекламних заходів	Розповсюдження контекстної реклами	8000,0
	Встановлення біл-борду з рекламною інформацією	22000,0
Всього витрати		186 000,0

Як бачимо, що для підприємства варто провести значні вкладення для того щоб покращити власні позиції на ринку будівельних матеріалів. Так,



загальна сума витрат яка необхідна для впровадження та реалізації стратегічних напрямків розвитку складає 186,0 тис. грн.

$$\text{Взаг} = 131000 + 20000 + 19000 + 8000 + 22000 = 186000 \text{ грн.}$$

Для визначення доцільності впровадження стратегії лідирування у витратах для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» необхідно розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства до впровадження стратегії та після. Розрахунок проводиться на основі показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового положення, ефективності організації збуту. Показники розраховуються за фактичними даними і прогнозним балансом [7]. Врахуємо те, що проведені рекламні заходи та розширення асортименту послуг приведуть до поступового зростання кількості клієнтів відповідно від 5-12% на протязі 6 місяців. Реальний потік доходів від надання послуг після впровадження деяких стратегій розвитку складатиме (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Реальний прогнозований дохід від реалізації стратегії розвитку ФОП  
«Оксенюк Петро Дмитрович»

Період	1 кв. 2024 р.	2 кв. 2024 р.	3 кв. 2024 р.	4 кв. 2024 р.	Всього у 2024 р.
Прогнозований грошовий потік, тис. грн.	359,0	376,0	378,0	437,0	1550,0

Джерело: розраховано автором

Тому розрахуємо орієнтовані розміри прогнозованого доходу від надання послуг, чистого прибутку та рентабельності від запропонованих заходів. А також проведемо розрахунки терміну окупності витрат для реалізації стратегії розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович». Проведені прогнозовані розрахунки на 2024 рік представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозований результати діяльності ФОП «Оксенюк Петро  
Дмитрович» для реалізації стратегії розвитку

Показники	2023 рік	Прогнозовані показники на 2024 рік	Абсолютне відх., тис. грн.	Відносне відх., %
Дохід від надання послуг, тис. грн.	9743,0	11293,0	1550,00	13,73
Собівартість послуг, тис. грн.	10884,0	11070,0	186,00	1,68
Додаткові витрати на впровадження стратегії розвитку, тис. грн.	-	186,0	186,00	100,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(1153)	223,0	1376,00	617,04
Рентабельність, %	0	0,63	0,63	100,00

Як бачимо із проведених розрахунків, що запропоновані стратегічні заходи із розширення асортименту товарів, відповідно збільшення кількості клієнтів, надання рекламних заходів призведе до зростання рентабельності на 100%. Зважаючи на зростання собівартості на 1,68% % та поява додаткових витрат пов'язаних із реалізацією стратегії розвитку це негативно не вплине на результат запропонованої стратегії, і відповідно призведе до виходу підприємства із зони збитку. Відповідно ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» за результатами діяльності 2024 року отримає чистий прибуток на суму 223, 0 тис. грн.

Динаміка прогнозованих показників від впровадження стратегії розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» представлена на рис. 3.5.

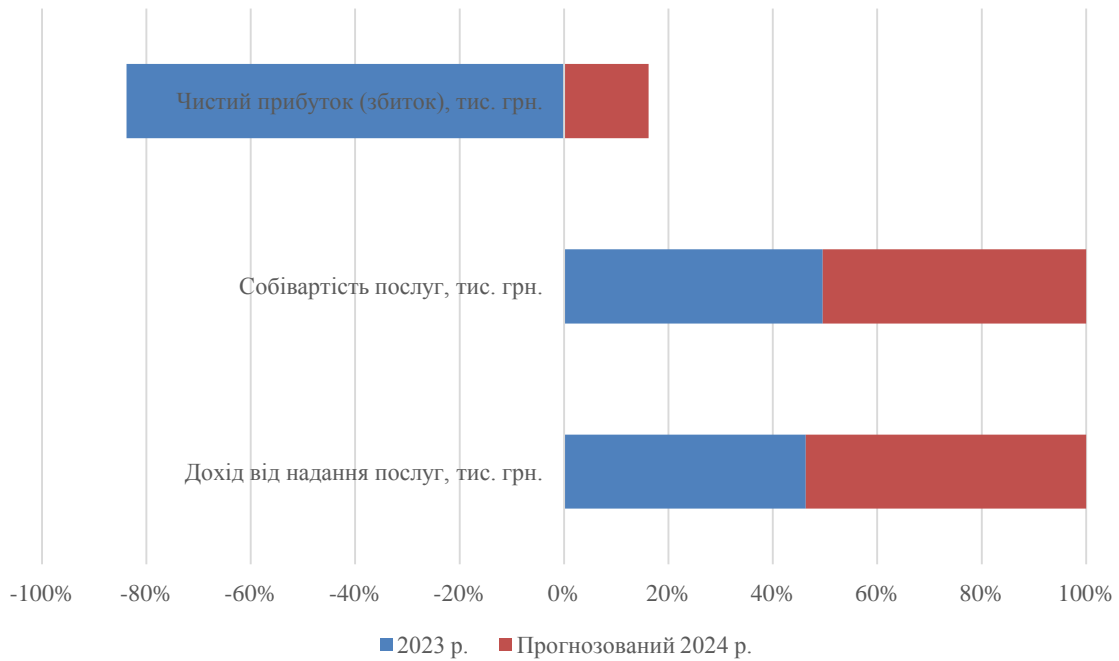


Рис. 3.5. Динаміка прогнозованих показників від впровадження стратегії розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Проведено прогноз основних показників ефективності діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» із врахуванням зростання доходів підприємства у майбутніх періодах (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Основні показники ефективності діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Показники	2021 рік	2022 рік	Прогноз 2023 рік	Прогноз 2024 рік
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,021	1,082	1,211	1,372
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,834	0,901	0,920	0,931
Фондовіддача	0,594	0,698	0,716	0,729
Рентабельність діяльності	0	0,63	0,63	100,00

Відповідно термін окупності запропонованих заходів становитиме орієнтовно чотири місяці.

$$\text{Термін окупності} = 276,0 / 1105,0 = 0,387 \approx 0,4 \text{ роки або } 4 \text{ міс.}$$

Лінія тренду чистого прибутку від реалізації стратегії розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» представлено на рис. 3.6.

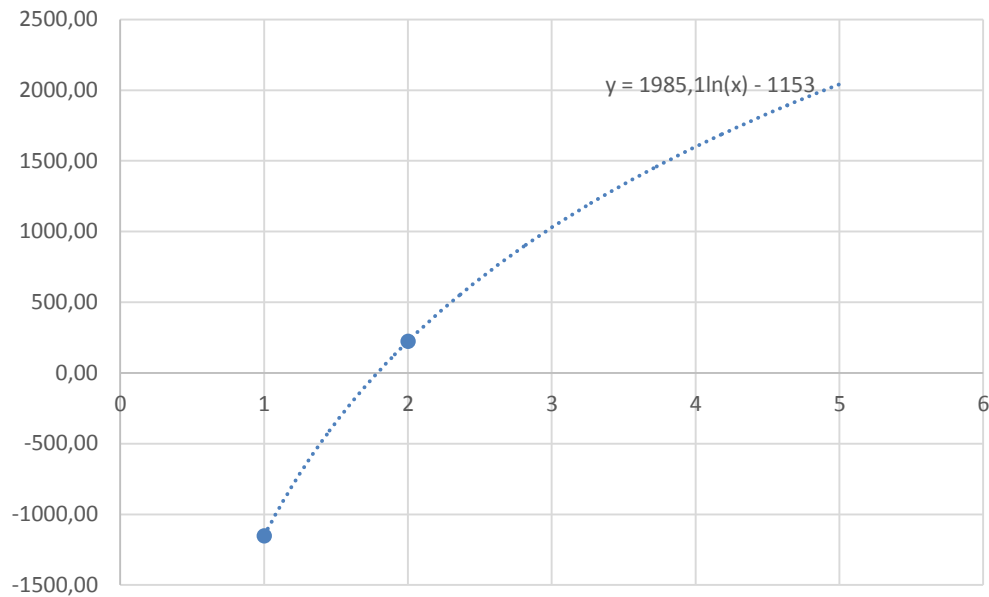


Рис. 3.6. Лінія тренду чистого прибутку від реалізації стратегії розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович»

Так як враховуючи орієнтовні витрати на реалізацію стратегії розвитку, прогнозований прибуток та термін окупності понесених додаткових витрат запропоновані рекомендації щодо стратегії розвитку на основі вибору одного із альтернативних варіантів можна вважати прибутковими.

Важливим є те, що найбільш альтернативною і вигідною для ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» буде така стратегія розвитку, яка надає мінімальні ризики при цьому буде максимально досягнуті цілі, що були поставлені на початку. Врахування факторів і ретельний аналіз допоможуть прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності розробленої стратегії розвитку. При цьому важливо також враховувати стратегічні цілі та специфіку підприємства.

### Висновки до розділу 3

Враховуючи проведені дослідження та сформовані стратегічні загрози і стратегічні альтернативи можна виокремити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович», зокрема: підвищення рентабельності через розширення асортименту продукції; збільшення кількості клієнтів через розробку і проведення рекламних заходів; зменшення витрат на матеріали через пошук нових постачальників сировини і матеріалів; реконструкція існуючого приміщення для розширення виробничих потужностей; формування пакету пропозицій щодо системи стимулювання споживачів. На основі запропонованих заходів побудована стратегічна карта розвитку досліджуваного підприємства.

Сформовано модель стратегічного управління розвитком ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович», яка передбачає стратегію закріплення позиції, що зосереджена на зусиллях збереження позиції підприємства на поточному ринку і уникненні ризиків, пов'язаних з пошуком нових ринків або розширенням діяльності.

Проведено економічне обґрунтування запропонованої стратегії розвитку досліджуваного підприємства. Зважаючи на зростання собівартості на 1,68% та поява додаткових витрат пов'язаних із реалізацією стратегії розвитку це негативно не вплине на результат запропонованої стратегії, і відповідно призведе до виходу підприємства із зони збитку.

## ВИСНОВКИ

1. Зокрема процеси прийняття управлінських рішень на етапах планування стратегії розвитку мають важливе значення у діяльності підприємства. Управлінські рішення яскраво висвітлюють природу та роль у функціонуванні підприємства. Загальною метою управлінських рішень є досягнення ефективності, стійкості та сталого розвитку підприємства, узгоджуючи його стратегічні цілі з соціальними та економічними вимогами оточуючого середовища.

2. У свою чергу, стратегія розвитку є одним з найважливіших елементів успішного функціонування підприємства. Загальною метою використання стратегії в контексті розвитку підприємства є забезпечення систематичного та цілеспрямованого росту, уможливлення конкурентних переваг і підвищення стійкості до зовнішніх впливів. Відповідно, процес прийняття управлінських рішень пов'язаний із розвитком підприємства та передбачає наступні етапи: аналіз поточної ситуації розвитку, визначення задач і стратегічних цілей, аналіз можливих альтернатив, оцінка ризиків, прийняття та реалізація управлінських рішень, моніторинг результатів.

3. Ефективність управлінського рішення багато в чому залежить від певного набору критеріїв та методів його оцінки. На етапі розробки управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємства можливим є використання наступних методів: метод Делфі; метод парних порівнянь; методи вагових коефіцієнтів; SWOT аналіз; метод сценаріїв; метод дерева рішень; мозгового штурму; ключові показники ефективності (КП); економічні методи.

4. Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі обрано господарську діяльність ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович», яку воно провадить за третьою групою – це ФОП, які мають право мати найманих працівників та здійснюють підприємницьку діяльність, пов'язану з певними видами ризикованих об'єктів. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД ФОП

«Оксенюк Петро Дмитрович» є 26.40.0 виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини.

5. Аналіз основних показників діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» дозволив зробити висновки, що за останні три роки підприємство працює стабільно. Хоча із повномасштабним вторгненням значно зменшився обсяг реалізованої готової продукції у 2022 році порівняно 2020 роком та 2021 роком. Такі зміни обсягів реалізації в першу чергу пов'язані із місцерозташування виробничих об'єктів досліджуваного підприємства, та частковим припиненням будівництва у регіоні.

6. За допомогою розрахованого показника детермінації, розраховано залежність між показниками дохід від реалізації готової продукції та собівартістю реалізації готової продукції. На основі проведених розрахунків визначено вплив групи витрат на чистий прибуток підприємства, на основі зміни таких показників як ціна на виробничі матеріали, зменшення обсягів реалізації, зростання собівартості, зростання податків, та зміна розміру доходів і витрат діяльності підприємства.

7. Проведений аналіз показників ефективності діяльності ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович» узагальнив основні наслідки зниження коефіцієнту покриття. А також запропоновано комплексу заходів пов'язаних із покращенням фінансового стану, зокрема: залучення кредитів, вихід на нові ринки, оптимізувати процеси виробництва та управління запасами для покращення ефективності, рефінансування боргу для отримання більш вигідних умов, розгляд можливостей для розширення асортименту продукції, розширення географії діяльності. Також підтверджено актуальність запропонованих заходів на основі проведеного SWOT-аналіз.

8. Враховуючи проведені дослідження на основі SWOT-аналізу сформовані стратегічні загрози і стратегічні альтернативи можна виокремити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович», зокрема: підвищення рентабельності через розширення асортименту продукції; збільшення кількості клієнтів через розробку і

проведення рекламних заходів; зменшення витрат на матеріали через пошук нових постачальників сировини і матеріалів; реконструкція існуючого приміщення для розширення виробничих потужностей; формування пакету пропозицій щодо системи стимулювання споживачів. На основі запропонованих заходів побудована стратегічна карта розвитку досліджуваного підприємства.

9. Побудовано модель стратегічного управління розвитком ФОП «Оксенюк Петро Дмитрович», яка передбачає стратегію закріплення позиції, що зосереджена на зусиллях збереження позиції підприємства на поточному ринку і уникненні ризиків, пов'язаних з пошуком нових ринків або розширенням діяльності.

10. Проведене економічне обґрунтування запропонованої стратегії розвитку досліджуваного підприємства. Зважаючи на зростання собівартості на 1,68% та поява додаткових витрат пов'язаних із реалізацією стратегії розвитку це негативно не вплине на результат запропонованої стратегії, і відповідно призведе до виходу підприємства із зони збитку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, аналіз. Київ: КНТУ. 2005. 292 с.
2. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59
3. Бакуменко В. Д. Формування державноуправлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с. 3.
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, ЦУЛ, 2003 – 420 с.
5. Боровик Л.В., Боровик О.В., Трасковець Л.М. Автоматизація математичних методів експертних оцінок. *Збірник наукових праць Національної академії Прикордонної служби України: серія військові та технічні науки*. 2013. № 2 (60). С. 373-384
6. Вербова О.І., Рябик Г.Є. Сутність стратегії розвитку підприємства: стаття. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1\\_verbova.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_verbova.htm)
7. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2001. 32 с.
8. Гринько Т. В. Підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства/ Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: *Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки* (м. Хмельницький, 30–31 січня 2015 р.). Хмельницький: Видавничий дім «Гельветика», 2015. Ч. 1. С. 99–102.
9. Гудзинський О.Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні

стратегічним розвитком підприємства. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. № 1. С. 50–52.

10. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. 2018. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23640/1/Protses.PDF>

11. Демченко Д.М., Петухова я О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388>

12. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5329>

13. Дьяченко Ю. В. Формування механізму вибору конкурентної стратегії підприємств харчової та переробної промисловості. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина»)*. 2020. Вип. 6 (6). С. 347-358

14. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.

15. Іщенко Н.А. Факторний аналіз формування прибутку підприємства. *Наукові праці КНТУ*. 2010. Вип. 17. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/33.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/33.pdf)

16. Козаченко А. В. та ін. Управління великими підприємствами: монографія. Київ: Лібра, 2006. 384 с.

17. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.

18. Кузьмін О.Є., Тимошук М.Р., Фещур Р.В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праці*. Вип. 207: В 5 т. Т. II. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. 312 с.

19. Літвінов О.С. Прийняття управлінських рішень щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства. *Modern Economics*. 2022. № 22.С. 36-43. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/22-2020/litvinov.pdf>
20. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
21. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
22. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79-83.
23. Паламаренко Я.В. сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/82.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/82.pdf)
24. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т.2. С. 99-103
25. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент: навч. пос.: Харк. держ. ун-т харч. та торг. Харків: ХДУХТ, 2008. 215 с.
26. Поддєрьогін А.М., Скочій С.В. Факторний аналіз формування прибутку виробничого підприємства. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 304-318
27. Помазун О.М. Економічні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4816>
28. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
29. Семенов А. К., Набоков В.І. Основи менеджменту: підручник. Миргород: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К». 2008. 556 с.
30. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 174-178.
31. Слюсарєва Л.А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2007. Вип. 9. С. 642-646

32. Фещур Р.В., Самуляк В.Ю. Методи оцінювання потенціалу підприємства. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*. Донецьк: ДЕГІ, 2007. Вип. 3(24). С. 277–281.
33. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ: Вища школа, 1995. – 608 с.
34. Хоменко А.С., Райко Г.О. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності регіону: стаття. URL: [http://www.confcontact.com/20130214\\_econ/8\\_homenko.htm](http://www.confcontact.com/20130214_econ/8_homenko.htm)
35. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/%D0%9D%D0%90%D0%A3\\_%E2%84%966\\_%2874%292019\\_%D1%87.2-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80.160-167.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/%D0%9D%D0%90%D0%A3_%E2%84%966_%2874%292019_%D1%87.2-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80.160-167.pdf)
36. Чорна М. В., Коваль М.С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: [nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_5)
37. Шастун С.Т. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 161-165.
38. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
39. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. Вип. 8 (163). С. 17-21.
40. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77.

41. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179-183.

42. Яковчук Р.С., Саміло А.В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>

43. Яремко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. Вип. 7. С. 57-61.

44. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 1 ed. Boston: Harvard Business Review Press

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А



**Модель генеральної стратегії**

