

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «Розробка стратегії розвитку підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи П-61
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

освітньо-професійної програми

«Підприємництво»

Михайло БУБЛИК



Керівник: д. е. н. професор Олексій ВАСИЛЬЄВ



Рецензент: к.е.н, доцент Ганна ЖОВТЯК

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУБублика Михайла Михайловича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Розробка стратегії розвитку підприємстваКерівник роботи: д. е. н. професор Олексій ВАСИЛЬЄВ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від від 10.10. 2024 року №4501-5/3283.Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Вступ; сутність та роль стратегічного управління у розвитку підприємства; розглянути класифікацію стратегій розвитку та описати їхню адаптацію до умов сучасного бізнесу; проаналізувати сучасні підходи до розробки стратегій розвитку підприємств різних галузей; надати загальну характеристику діяльності ПП «Оліяр»; провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; здійснити оцінку поточної стратегії розвитку підприємства та визначити її ефективність; представити пропозиції щодо покращення організаційної стратегії розвитку; розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії

«Оліяр»; запропонувати шляхи удосконалення стратегічного розвитку підприємства. Висновки. Література.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент



підпис

Михайло БУБЛИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 підпис

 Олексій ВАСИЛЬЄВ
 Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та значення стратегії розвитку підприємства	8
1.2 Види стратегій розвитку та їх класифікація	13
1.3 Сучасні підходи до розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства	20
Висновки за розділом 1	29
РОЗДІЛ 2	30
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПП «ОЛІЯР»	30
2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Оліяр»	30
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	43
2.3 Оцінка чинної стратегії розвитку підприємства	55
Висновки за розділом 2	65
РОЗДІЛ 3	66
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1 Пропозиції щодо покращення організаційної стратегії розвитку	66
3.2 Розробка рекомендацій для вдосконалення маркетингової стратегії	73
3.3 Шляхи удосконалення стратегічного розвитку підприємства	84
Висновки за розділом 3	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства функціонують у середовищі жорсткої конкуренції та постійних змін, що потребує впровадження нових підходів до стратегічного управління. В умовах глобалізації ринків та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій стратегія розвитку підприємства є основою для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого зростання. Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідження стратегічних підходів, які сприяють покращенню управління розвитком підприємств та досягненню їхніх довгострокових цілей.

Велика кількість науковців України та світу досліджують широке коло питань, пов'язаних зі стратегічним управлінням підприємствами в умовах конкурентного ринку.

Серед відомих зарубіжних дослідників, які вивчали питання розвитку підприємств і стратегічного управління, слід зазначити праці П. Друкера [33], М. Портера [35], Дж. К. Гелбрайта, Е.Ф. Лоуренса [37], Б.Р. Ліфітца, Г. Бенгстона [31], які заклали основи сучасного розуміння стратегічного планування та управління.

Водночас, вітчизняні науковці також зробили значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління. Серед них І.Г. Бланк [2], Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко [5], І.А. Ігнат'єва [7], О.Ю. Кушлик, Г.С. Степанюк [10] та інші. Однак, у сучасних умовах бізнесу з'являється потреба в подальших дослідженнях механізмів та інструментів стратегічного управління, що зумовило актуальність теми нашого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка стратегії розвитку підприємства на основі сучасних методів стратегічного управління, що дозволить підвищити ефективність його діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі завдання:

- розглянуто сутність та роль стратегічного управління у розвитку підприємства;

- представлено класифікацію стратегій розвитку та описано їхню адаптацію до умов сучасного бізнесу;

- проаналізовано сучасні підходи до розробки стратегій розвитку підприємств різних галузей;

- надано загальну характеристику діяльності ПП «Оліяр»;

- проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- здійснено оцінку поточної стратегії розвитку підприємства та визначено її ефективність;

- представлено пропозиції щодо покращення організаційної стратегії розвитку

- розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії «Оліяр»;

- запропоновано шляхи удосконалення стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних та методичних аспектів розробки стратегії розвитку підприємства на основі сучасних підходів стратегічного управління.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: логічно-діалектичний метод — для розкриття сутності стратегічного управління та його ролі у розвитку підприємства; метод структурно-логічного аналізу — для систематизації інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище ПП «Оліяр»; метод порівняння — для аналізу стратегій розвитку у підприємств різних галузей; статистичний аналіз — для оцінки поточної стратегії підприємства; метод

прогнозування – для формулювання пропозицій щодо вдосконалення стратегії розвитку.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців у галузі стратегічного управління, публікації у тематичних джерелах, зокрема праці, що стосуються методів розробки та реалізації стратегій розвитку підприємств, статистичні дані, а також внутрішні документи та фінансова звітність ПП «Оліяр».

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для едосконалення стратегії розвитку ПП «Оліяр», що сприятиме покращенню ефективності його діяльності та підвищенню конкурентоспроможності.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 100 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 29 таблиць, 7 рисунків. Список джерел налічує 53 найменування.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена шляхом публікації тез доповіді «Сучасні підходи до розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства» на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки та управління», що відбулася 20 жовтня 2024 року в м. Київ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки стратегія розвитку підприємства є фундаментом для забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового зростання. Ефективно розроблена стратегія дає можливість підприємству визначити свої сильні сторони, адаптуватися до змін ринкового середовища та займати провідні позиції на ринку.

Розробка стратегії розвитку підприємства є основою його ефективної діяльності в умовах мінливого ринкового середовища. Стратегія розвитку передбачає розробку і реалізацію довгострокових планів та дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, підтримку конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємства на ринку.

Відповідно до сучасних наукових підходів, стратегія розвитку розглядається як комплексний інструмент управління, що інтегрує функціональні та організаційні аспекти діяльності для досягнення стабільного економічного зростання.

Основною метою стратегії розвитку є забезпечення узгодженості внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства з викликами та можливостями зовнішнього середовища. Саме тому, розуміння сутності стратегії розвитку та її значення стає важливим завданням як для практиків, так і для науковців.

У науковій літературі поняття «стратегія розвитку підприємства» трактується по-різному залежно від наукового підходу та авторського бачення.

Ефективна стратегія розвитку підприємства формує основу для прийняття управлінських рішень, що спрямовані на довгострокове зростання і стабільність. Важливим аспектом у розробці стратегії є розуміння зовнішнього середовища, аналіз конкурентних переваг та внутрішніх можливостей. Це допомагає компаніям, зокрема в умовах динамічних ринкових змін, уникати ризиків і скористатися новими можливостями, які можуть забезпечити зростання та стійкість підприємства [Бланк].

Стратегія розвитку підприємства є водночас і концепцією, і планом дій, що сприяє досягненню цілей через раціональне використання ресурсів. На думку М. Портера, стратегічне управління дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на ринок через позиціонування, що дозволяє підприємству отримати конкурентну перевагу.

Як вказує П. Друкер, стратегія розвитку охоплює як оперативні цілі, так і масштабні напрями, що дозволяють інтегрувати зусилля всіх підрозділів підприємства для спільної реалізації місії компанії. Він підкреслює важливість системного підходу до стратегії, який враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори [].

Завдяки розробці ефективної стратегії підприємства можуть досягати довгострокових цілей, а також забезпечувати своїм працівникам розуміння цінностей і напрямків діяльності компанії. Дж. К. Гелбрайт, Е. Ф. Лоуренс, наприклад, зазначають, що стратегічне управління допомагає організації адаптуватися та реагувати на виклики середовища, створюючи основу для довгострокового успіху [].

Важливість стратегії розвитку у сучасних умовах не можна недооцінювати, оскільки вона виступає засобом реалізації місії компанії та забезпечує узгодженість між внутрішніми цілями і зовнішніми обставинами [Ліфітц, Бенгстон].

З метою наочного представлення різних визначень поняття стратегії розвитку сформуємо таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія розвитку підприємства» у різних джерелах

Джерело	Визначення
І.Г. Бланк	Стратегія розвитку підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення конкурентної переваги та ефективне використання ресурсів для досягнення цілей в умовах змін зовнішнього середовища.
П. Друкер	Стратегія розвитку є набором рішень і дій, які визначають напрями та методи досягнення довгострокових цілей підприємства.
М. Портер	Стратегія розвитку передбачає встановлення унікального позиціонування компанії на ринку, використовуючи інновації, диференціацію та ефективне управління ресурсами.
Дж. К. Гелбрайт, Е. Ф. Лоуренс	Стратегія розвитку підприємства – це процес адаптації підприємства до зовнішніх змін, що дозволяє забезпечити довгострокове виживання та процвітання.
Б. Р. Ліфітц, Г. Бенгстон	Стратегія розвитку передбачає створення й реалізацію планів, які забезпечують зростання і стійкість підприємства в умовах конкуренції.

Джерело: узагальнено автором на основі []

Отже стратегія розвитку підприємства – це системно організований, довгостроковий план дій та напрямів, що визначає пріоритети, методи і ресурси для досягнення конкурентних переваг, стійкого економічного зростання та адаптації до змін ринкового середовища.

Ключовими елементами стратегії розвитку є чітке визначення місії підприємства, встановлення конкретних і досяжних цілей, а також визначення шляхів і методів їх досягнення. Таким чином, стратегія розвитку виступає не лише як план дій, але і як засіб адаптації підприємства до нових економічних умов, що підвищує його конкурентоспроможність та забезпечує сталий розвиток на тривалу перспективу.

Стратегія розвитку є фундаментом для досягнення організаційних цілей і підтримки життєздатності підприємства в умовах зростаючої конкуренції та виконує низку важливих функцій, зокрема тих, що представлено на рис.1.1.

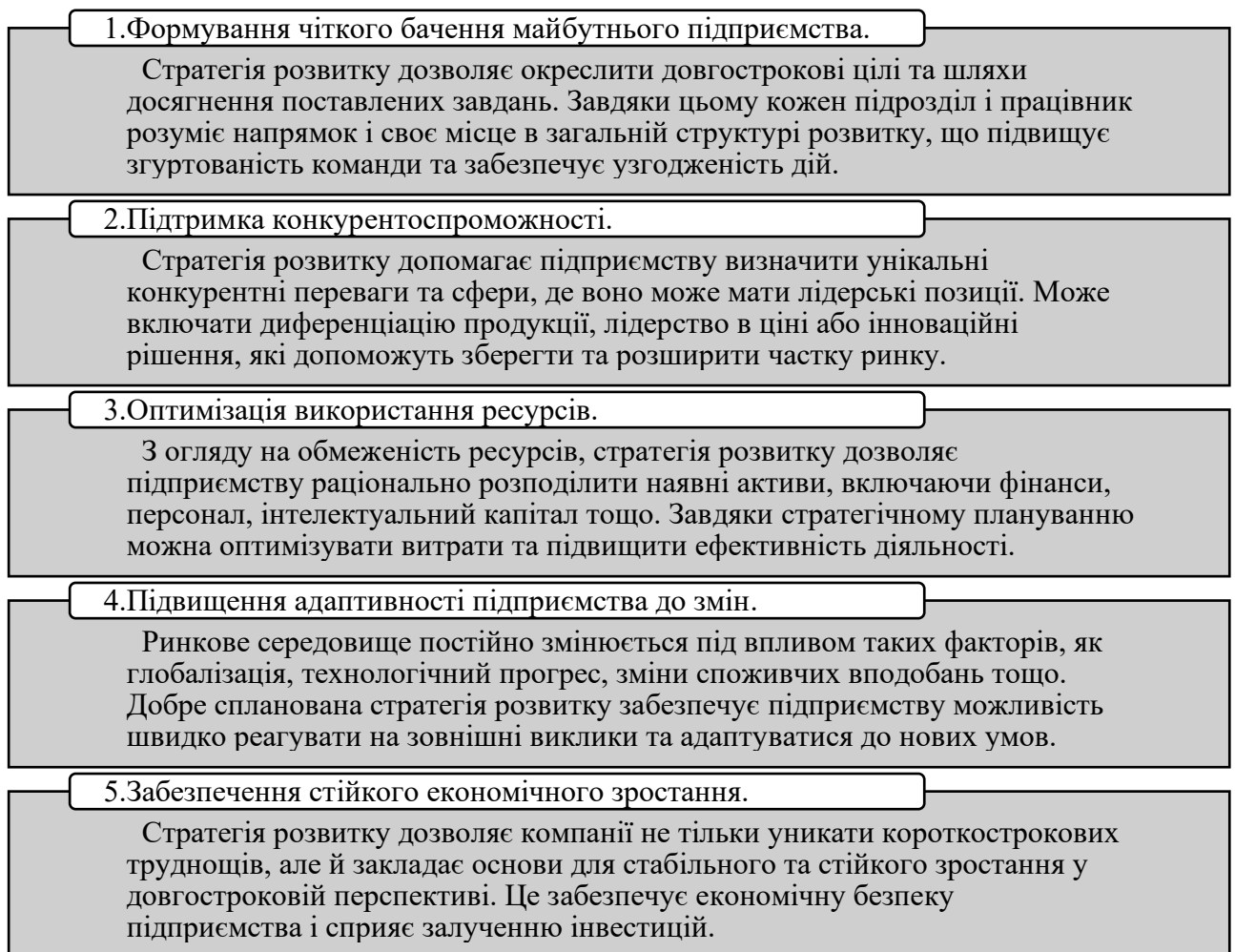


Рисунок 1.1 – Основні функції стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі

Таким чином, стратегія розвитку підприємства виступає потужним інструментом, що забезпечує його конкурентоспроможність, ефективність і життєздатність на тривалий термін.

Значення стратегії розвитку полягає в її здатності визначати напрями діяльності підприємства, що, в свою чергу, впливає на його конкурентоспроможність і стійкість. Стратегія служить компасом для організації, допомагаючи їй орієнтуватися у складному бізнес-середовищі та адаптуватися до змін, які можуть вплинути на її діяльність. Вона дозволяє підприємству не лише реагувати на зовнішні виклики, але й проактивно формувати ринок, встановлюючи нові стандарти та підходи у своєму сегменті.

Стратегічний підхід до розвитку підприємства забезпечує стабільність і зростання в умовах конкурентної боротьби, адже дозволяє зосередитися на критичних аспектах діяльності. Це включає в себе аналіз потреб споживачів, моніторинг ринкових тенденцій і прогнозування змін у конкурентному середовищі. Підприємства, які мають чітко визначену стратегію розвитку, здатні ефективніше використовувати свої ресурси, покращувати продуктивність і підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Основні елементи стратегії розвитку включають – рис. 1.2.

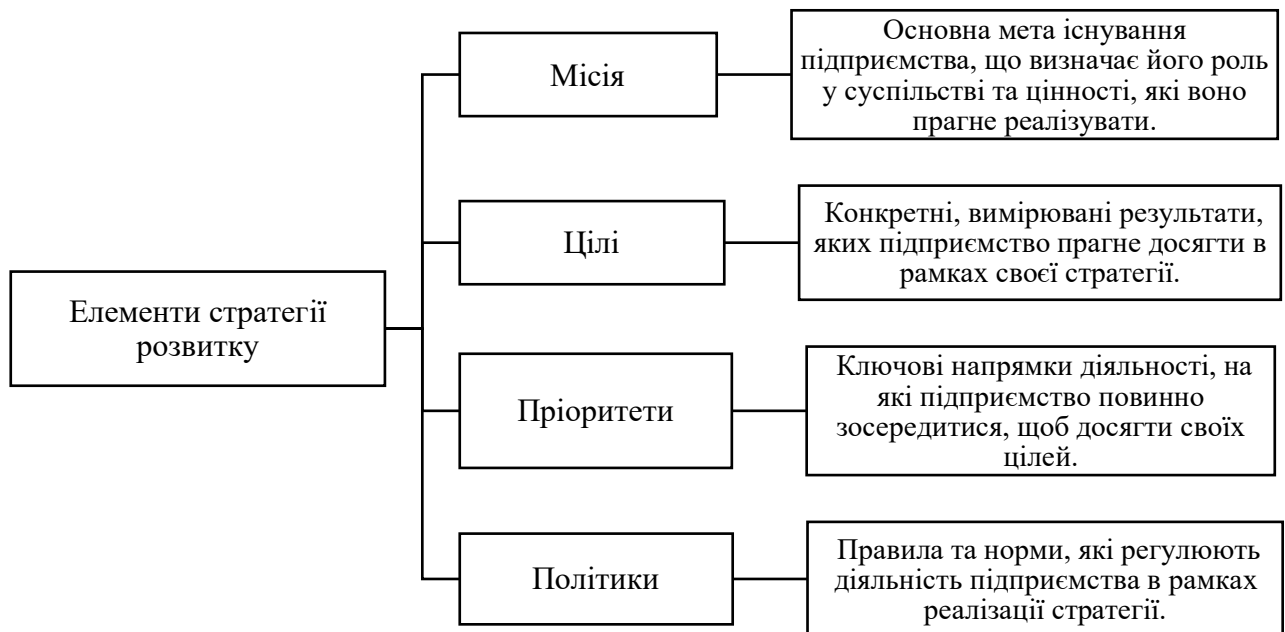


Рисунок 1.2 – Елементи стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі

Чітко сформульована місія допомагає співробітникам розуміти загальний напрямок діяльності підприємства та сприяє його культурі. Цілі можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими та мають бути узгоджені з місією підприємства. Пріоритети допомагають оптимізувати ресурси і зусилля, сприяючи максимізації ефективності. Політики забезпечують узгодженість дій усіх підрозділів підприємства та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Отже, чітке формулювання стратегії та її елементів дозволяє організації адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток.

Розуміння сутності та значення стратегії розвитку підприємства є ключовим для формування ефективної системи управління, що дозволяє організації адаптуватися до сучасних викликів і досягати довгострокових цілей.

Стратегія розвитку не лише визначає загальні напрями діяльності, але й створює передумови для оптимального використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання.

У складних умовах ринку підприємства можуть забезпечити своє виживання та процвітання лише завдяки чітко спланованій і добре реалізованій стратегії розвитку. Враховуючи це, стратегічне управління має стати не лише управлінською функцією, а й основою для досягнення економічної ефективності й стабільного зростання.

1.2 Види стратегій розвитку та їх класифікація

Для того щоб визначити оптимальний напрямок діяльності, підприємство має обрати відповідну стратегію розвитку, яка відповідатиме його цілям та умовам функціонування.

Сучасна наука і практика управління виділяють кілька класифікацій стратегій розвитку, які базуються на різних критеріях: напрямку дії, типах конкурентних переваг, рівні охоплення та горизонті планування.

Однією з найпоширеніших класифікацій є класифікація за критерієм рівня управління, яка виділяє корпоративні, бізнесові та функціональні стратегії. Кожен із цих видів має свої особливості та виконує унікальну роль у загальній системі управління.

Для зручного представлення видів стратегій та їх класифікації скористаємося таблицею 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій розвитку підприємства за різними критеріями

Критерій	Вид стратегії	Коротка характеристика
Рівень управління	Корпоративні	Охоплюють загальні напрямки розвитку організації та визначають загальну політику щодо управління бізнес-портфелем.
	Бізнесові	Орієнтовані на конкретні види діяльності та спрямовані на забезпечення конкурентних переваг у певній галузі.

Критерій	Вид стратегії	Коротка характеристика
	Функціональні	Спрямовані на оптимізацію функціональних підрозділів підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси) для досягнення бізнесових цілей.
Напрямок дії	Зростання	Стратегії, що спрямовані на розширення ринку, збільшення обсягу продажів, освоєння нових сегментів чи продуктів.
	Стратегії стабілізації	Спрямовані на утримання досягнутих позицій на ринку та підтримку стабільного розвитку в умовах високої конкуренції.
	Стратегії скорочення	Передбачають оптимізацію витрат, скорочення неефективних напрямків діяльності або навіть вихід із певних сегментів ринку.
Тип конкурентної переваги	Диференціація	Стратегії, що дозволяють підприємству виділятися на ринку за рахунок унікальних характеристик продуктів або послуг.
	Лідерство в витратах	Передбачає мінімізацію витрат, що дозволяє підприємству встановлювати конкурентоспроможні ціни на ринку.
	Фокусування	Орієнтація на вузький сегмент ринку або специфічну категорію клієнтів для створення стійкої конкурентної позиції.

Джерело: сформовано автором на основі

Отже, серед головних підходів до класифікації стратегій виділяють такі критерії: рівень управління, напрям дії та тип конкурентної переваги.

За рівнем управління, стратегії поділяються на корпоративні, бізнесові та функціональні.

Корпоративні стратегії охоплюють загальні напрями розвитку підприємства, визначаючи те, як організація буде адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розвивати нові напрями або посилювати поточні позиції.

Бізнесові стратегії зосереджені на конкурентних перевагах конкретного напрямку, допомагаючи підприємству вибудовувати тактику для зайняття вигідної позиції в певній галузі чи сегменті ринку.

Функціональні стратегії охоплюють окремі підрозділи, такі як маркетинг чи фінанси, спрямовуючи зусилля на вдосконалення процесів та підвищення ефективності для підтримки корпоративної та бізнесової стратегії.

За напрямом дії виділяють стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Стратегії зростання орієнтовані на збільшення ринкової частки та освоєння

нових ринків або продуктів, що є важливим для забезпечення довготривалого розвитку підприємства.

У випадках, коли організація прагне зберегти свої досягнення та захистити позиції в умовах високої конкуренції, вона застосовує стратегії стабілізації, спрямовані на підтримання стабільного рівня діяльності. Якщо ж ресурси підприємства обмежені або певні напрямки стають неприбутковими, використовуються стратегії скорочення, які дозволяють оптимізувати витрати та спрямувати кошти на більш ефективні напрями.

Крім того, важливою є класифікація за типом конкурентної переваги, куди входять стратегії диференціації, лідерства у витратах та фокусування. Стратегії диференціації допомагають підприємству виділитися на ринку за рахунок унікальних характеристик товарів або послуг, що приваблює цільову аудиторію та зменшує цінову конкуренцію.

Лідерство у витратах, навпаки, передбачає мінімізацію собівартості, що дозволяє підприємству встановлювати вигідні ціни для споживачів і залишатися конкурентоспроможним у ціновому сегменті. Нарешті, стратегії фокусування орієнтовані на вузький сегмент ринку або спеціалізовану категорію клієнтів, дозволяючи підприємству сконцентруватися на конкретних потребах і створити стійкі позиції.

Таким чином, різноманітні стратегії розвитку, залежно від критеріїв, дозволяють підприємству ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, забезпечуючи оптимальний баланс між зростанням, стабільністю та адаптивністю.

Окрім розглянутою вище класифікацією, важливим є також підхід за горизонтом планування, що виділяє короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії. Кожен вид має своє значення та визначає обсяг планованих змін.

Короткострокові стратегії орієнтовані на швидке досягнення результатів, найчастіше в межах року. Такі стратегії включають оперативні заходи,

спрямовані на поліпшення фінансових показників, ліквідацію критичних проблем або використання тимчасових ринкових можливостей.

Середньострокові стратегії зазвичай розраховані на період від одного до трьох років і включають планування розвитку продуктового портфеля, зміцнення позицій на ринку та поступове впровадження нових методів управління.

Довгострокові стратегії охоплюють тривалий період (понад три роки) і включають глибокі зміни, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, інноваційний розвиток і розширення підприємства.

Для наочності представимо основні види стратегій на схемі 1.3, де відображено поділ за рівнем управління, напрямом дії, типом конкурентної переваги та горизонтом планування.

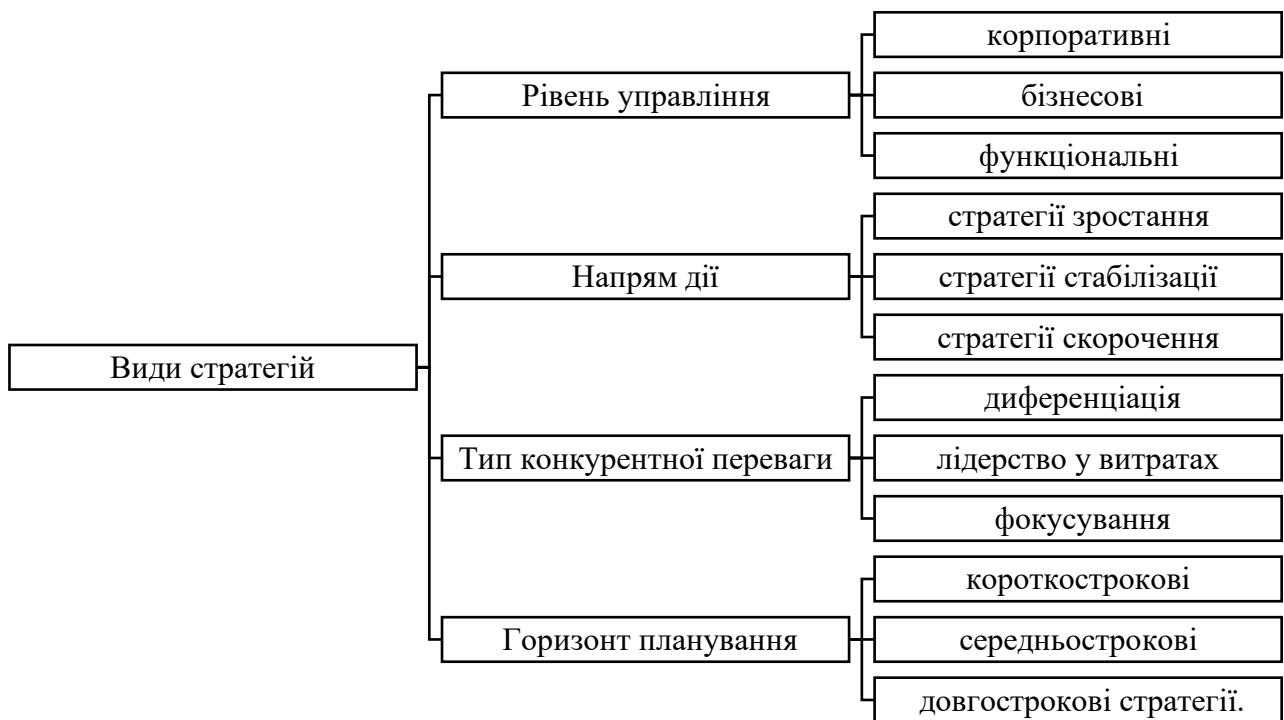


Рисунок 1.3 – Основні види стратегій розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі

Класифікація стратегій розвитку підприємства дозволяє глибше зрозуміти різноманітність підходів до управління, а також обрати напрямок, що найбільш повно відповідає цілям організації та умовам її функціонування. Розподіл стратегій за рівнем управління, напрямом дії, типом конкурентної переваги та горизонтом планування допомагає підприємству ефективно розподіляти ресурси та формувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Врахування різних аспектів стратегічного вибору дозволяє керівникам адаптувати організацію до змін ринкового середовища, що є ключовим фактором її сталого розвитку.

Для успішного розвитку підприємство має не лише обрати відповідний тип стратегії, але й забезпечити його відповідність умовам ринку та власним ресурсам. Кожен вид стратегії має свої унікальні особливості, що забезпечують відповідну реакцію на виклики зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішніх можливостей.

В умовах постійних змін у ринковому середовищі, що викликані технологічним прогресом, змінами у споживчих вподобаннях, а також зростанням конкурентного тиску, підприємства повинні впроваджувати інноваційні та адаптаційні стратегії. Сьогодні значення інноваційних та адаптаційних стратегій розвитку значно зросло, оскільки підприємства постійно стикаються зі швидкими змінами в технологіях, ринкових тенденціях та умовах конкуренції.

Інноваційні стратегії, зокрема, орієнтовані на впровадження нових продуктів, процесів або бізнес-моделей, що дозволяє підприємству не лише відповідати на змінні потреби клієнтів, але й формувати нові ринкові можливості. Це може проявлятися у розробці унікальних продуктів, інвестуванні в наукові дослідження та розвиток (R&D), а також застосуванні нових підходів до виробництва чи управління.

Інноваційні стратегії зосереджені на створенні нових продуктів, послуг або процесів, що забезпечують підприємству конкурентні переваги. Вони можуть

включати в себе як технологічні інновації, так і зміни в бізнес-моделях, що дозволяють підприємству ефективно реагувати на запити ринку.

Одним із прикладів інноваційної стратегії є застосування нових технологій, які підвищують продуктивність або знижують витрати. Наприклад, багато компаній впроваджують автоматизацію виробничих процесів або використовують аналітичні інструменти для кращого розуміння потреб споживачів. Це дозволяє не лише покращити якість продукції, але й скоротити час виходу на ринок.

Адаптаційні стратегії, навпаки, спрямовані на швидке реагування на зовнішні зміни. Їх часто впроваджують в умовах нестабільного ринкового середовища, коли підприємству потрібно оперативно адаптувати свої ресурси та структуру до нових умов. Такі стратегії можуть включати зміну бізнес-процесів, перехід на інші канали збуту або модифікацію товарів під специфічні запити споживачів. Адаптаційний підхід допомагає уникнути втрат, зберігаючи стабільний розвиток за рахунок оптимізації витрат і вдосконалення гнучкості в операційній діяльності.

Адаптаційні стратегії, таким чином, спрямовані на налаштування діяльності підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це може бути пов'язано з коригуванням виробничих потужностей, зміною асортименту продукції або зміною цінової політики. Адаптаційні стратегії важливі для підтримки стабільності бізнесу в умовах коливань ринку та можуть включати в себе як короткострокові, так і довгострокові зміни.

Інноваційні та адаптаційні стратегії є критично важливими для підприємств, які прагнуть досягти стійкого розвитку та конкурентоспроможності на динамічному ринку. Завдяки впровадженню таких стратегій, компанії можуть не лише виживати, але й процвітати в умовах невизначеності та змін.

Отже у сучасних умовах економічної динаміки підприємства мають різноманітні можливості для вибору стратегій розвитку, що дозволяють

адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Класифікація стратегій за різними критеріями, такими як рівень управління, напрям дії та тип конкурентної переваги, надає глибше розуміння підходів, які можуть бути застосовані в управлінні підприємством.

Корпоративні, бізнесові та функціональні стратегії забезпечують цілісність управлінських рішень, у той час як стратегії зростання, стабілізації та скорочення відображають конкретні цілі підприємства в контексті ринкової ситуації.

При цьому інноваційні та адаптаційні стратегії забезпечують підприємству конкурентні переваги та стійкість до змін ринкового середовища. В умовах глобальної конкуренції саме поєднання інноваційності з гнучкою адаптацією дає змогу підприємствам не лише залишатися актуальними, а й досягати значного розвитку та зміцнювати свої позиції на ринку.

1.3 Сучасні підходи до розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств не лише адаптації до змін, але й проактивного підходу в розробці стратегій. Ефективні стратегії розвитку базуються на глибокому аналізі ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. У цьому контексті особливу роль відіграють концепції стратегічного управління, які забезпечують методологічні основи для формування стратегії, адаптованої до динаміки ринку.

Аналіз середовища є першим і найважливішим кроком у процесі стратегічного управління. Він включає в себе оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Зовнішнє середовище може бути поділено на макросередовище (економічні, соціально-культурні, технологічні, політичні та екологічні фактори) та мікросередовище (конкуренти, постачальники, споживачі, партнери). Інструменти, такі як PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) та SWOT-аналіз, допомагають систематизувати та візуалізувати отриману інформацію.

Завдяки аналізу середовища підприємство може виявити можливості для зростання, а також загрози, які можуть завадити досягненню стратегічних цілей. Це дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо напрямків розвитку та адаптації до умов ринку.

Після проведення аналізу середовища підприємство має визначити свої стратегічні цілі. Вони повинні бути чітко сформульовані, специфічні та вимірювані. Метод SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) допомагає формувати цілі, які можуть бути досягнуті в конкретні терміни.

Визначення завдань, що стоять перед підприємством, є критично важливим, оскільки вони допомагають реалізувати стратегічні цілі. Наприклад, якщо стратегічною метою є збільшення частки ринку на 15%, завданням може бути розробка нової продукту або вдосконалення маркетингових кампаній. Це дозволяє підприємству концентрувати свої зусилля на досягненні визначених цілей.

На етапі розробки стратегічних варіантів підприємство має створити кілька альтернативних стратегій, що можуть бути реалізовані в умовах зміни ринкових умов. Це дозволяє не лише уникнути ризиків, пов'язаних із реалізацією єдиної стратегії, але й використовувати різноманітні можливості для зростання.

Залучення різних учасників процесу, таких як менеджери, співробітники та партнери, може допомогти виявити нові ідеї та інсайти. Застосування матриці БКГ або матриці Ансоффа може стати корисним інструментом для аналізу різних стратегій з точки зору їх ефективності та ризиків.

Впровадження обраної стратегії є критично важливим етапом, що вимагає чіткої організації ресурсів та зусиль. Ключовими елементами цього процесу є управління змінами, підготовка персоналу, а також ефективна комунікація з усіма учасниками процесу.

Для успішного впровадження стратегії підприємство може використовувати різні методи, такі як навчання персоналу, впровадження нових технологій, а також модифікація внутрішніх процесів. Система управління проектами може бути корисною для контролю за виконанням завдань і забезпеченням своєчасного реагування на зміни.

Оцінка та контроль є невід'ємною частиною процесу стратегічного управління. Постійний моніторинг результатів реалізації стратегії дозволяє підприємству виявляти відхилення від запланованих показників і вчасно коригувати свої дії. Важливо встановити ключові показники ефективності (KPI), що допоможуть оцінити прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Отже серед основних підходів до розробки стратегії доцільно виділити наступні, що систематизовано представлено на рис.1.4:

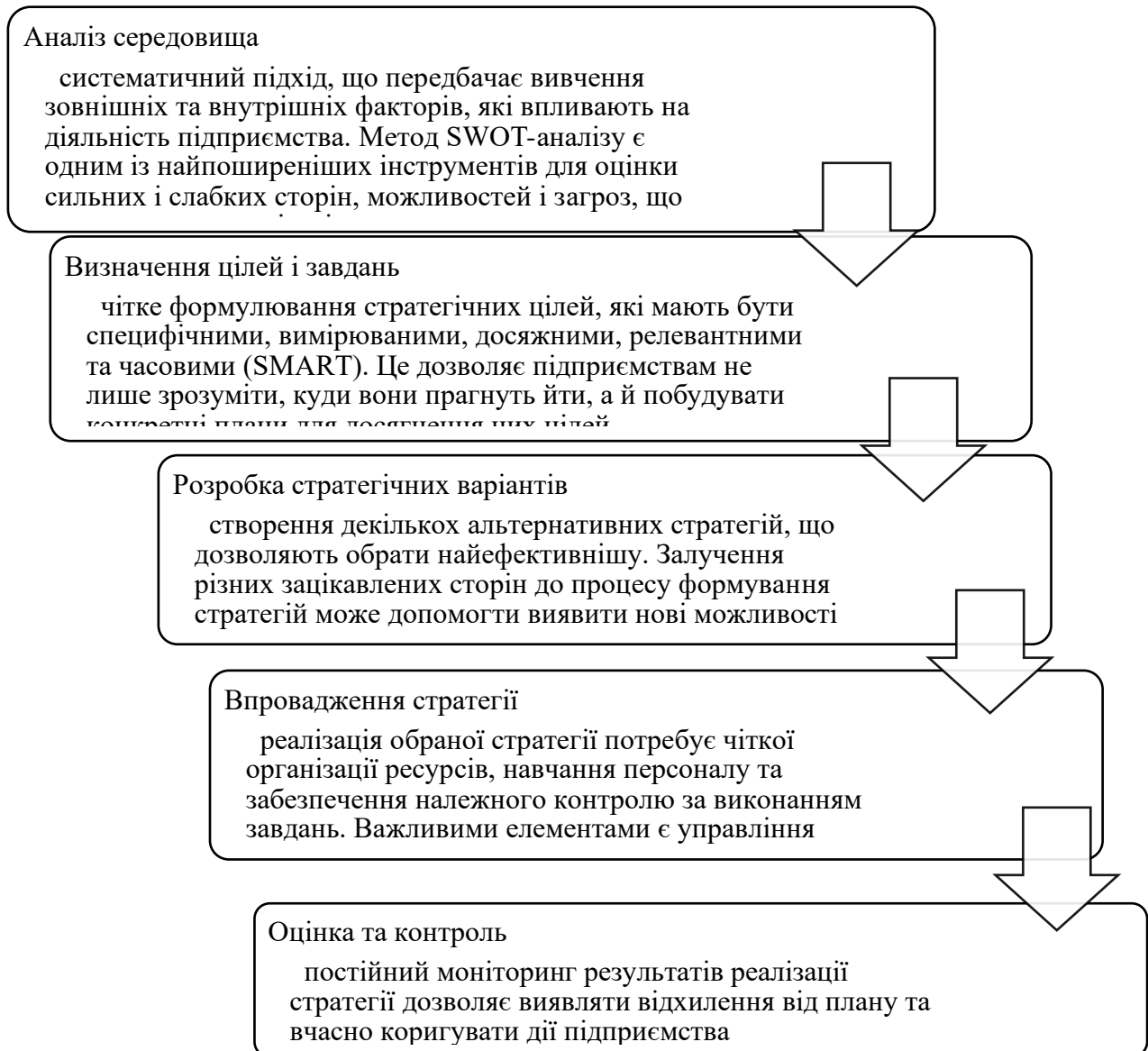


Рисунок 1.4 – Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі

Описані підходи до розробки та впровадження стратегій розвитку підприємства допомагають не лише адаптуватися до ринкових змін, а й стати лідером у своїй галузі. Далі більш детально розглянемо кожен із цих підходів та їхній вплив на ефективність підприємства.

Систематичний підхід до оцінки результатів також забезпечує можливість вчитися на помилках і вдосконалювати процеси прийняття рішень. Проте,

сучасний бізнес-світ вимагає від підприємств активного використання інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють ефективно оцінити своє місце на ринку та виробити відповідні стратегії для досягнення успіху.

При цьому саме інструменти стратегічного аналізу є незамінними елементами процесу розробки стратегії розвитку підприємства. Вони дозволяють глибше зрозуміти як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, що, у свою чергу, сприяє ухваленню обґрунтованих рішень та адаптації стратегій до мінливих умов ринку.

Основними інструментами стратегічного аналізу є SWOT-, PESTEL- та VRIO-аналіз, кожен з яких виконує свою унікальну функцію – див рис.1.5.

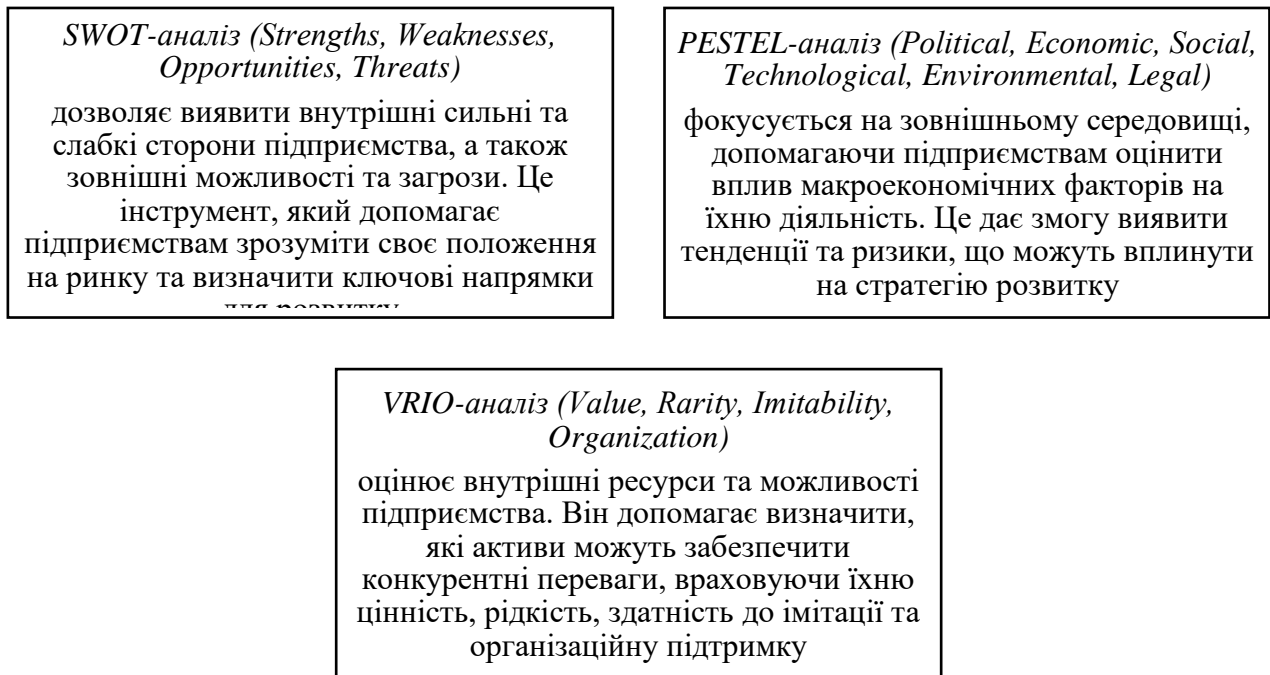


Рисунок 1.5 – Сучасні інструментами стратегічного аналізу

Джерело: узагальнено автором на основі

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів для оцінки стратегічної позиції підприємства. Цей метод базується на ідентифікації чотирьох ключових аспектів: сильних і слабких сторін (Strengths, Weaknesses) підприємства, а також можливостей і загроз (Opportunities, Threats), які існують у зовнішньому середовищі. Сильні сторони можуть включати в себе унікальні ресурси, професіоналізм команди або високий рівень інноваційності.

Наприклад, компанія Apple має сильні сторони у вигляді потужного бренду та інноваційного дизайну продуктів. Слабкі сторони, у свою чергу, можуть включати обмеженість асортименту товарів або високу залежність від постачальників. Зовнішні можливості, такі як зростання ринку або зміни в споживчій поведінці, можуть стати каталізаторами для розвитку, тоді як загрози, включаючи посилену конкуренцію або економічні кризи, можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

PESTEL-аналіз є іншим важливим інструментом, який допомагає підприємствам оцінити вплив макроекономічних факторів на їхню діяльність. Такий аналіз розглядає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори. Наприклад, зміни в законодавстві, які регулюють певну галузь, можуть суттєво вплинути на стратегію підприємства. Компанії, які працюють у сфері технологій, повинні враховувати швидкий розвиток нових технологій, що вимагає постійної адаптації стратегії для збереження конкурентоспроможності. Соціальні фактори, такі як зміна споживчих вподобань, можуть також суттєво вплинути на попит на продукти та послуги, що виробляє підприємство.

VRIO-аналіз орієнтований на внутрішні ресурси підприємства та їх здатність забезпечувати конкурентні переваги. Цей інструмент оцінює активи на основі чотирьох критеріїв: цінність (Value), рідкість (Rarity), здатність до імітації (Imitability) та організаційна підтримка (Organization). Наприклад, якщо підприємство має унікальну технологію, яка важко піддається імітації, і здатна створити цінність для споживачів, то це може стати суттєвою конкурентною перевагою. Важливо також, щоб підприємство мало структуру та ресурси для реалізації цих переваг.

Систематичне використання при розробці стратегії розвитку інструментів, таких як SWOT, PESTEL і VRIO, дозволяє підприємствам не просто виживати на ринку, але й процвітати в умовах конкурентного середовища.

Своєю чергою, сучасні методології (див. рис.1.5), такі як гнучке планування (Agile) та Design Thinking, стають все більш популярними в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Сучасні методології розробки стратегій стали важливими інструментами для підприємств, які прагнуть адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі. Вони допомагають компаніям формувати ефективні стратегії розвитку, враховуючи нові виклики та можливості.

Серед найбільш поширених методологій можна виділити: гнучке планування (Agile), інноваційний підхід до стратегій (Design Thinking), стратегічну карту та Balanced Scorecard (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Сучасні методології розробки стратегій розвитку

Методологія	Характеристика
Гнучке планування (Agile)	передбачає адаптацію стратегій відповідно до зміни умов ринку. Цей підхід базується на ітеративному процесі, де команди постійно тестують і вдосконалюють свої ідеї. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни і забезпечувати більш ефективне використання ресурсів.
Design Thinking	акцентує увагу на користувачах і їхніх потребах, сприяючи інноваційним рішенням. Цей підхід передбачає глибоке розуміння споживчого досвіду та використання творчих методів для розробки нових продуктів або послуг.
Стратегічна карта та Balanced Scorecard	є інструментами, які допомагають підприємствам пов'язувати стратегічні цілі з конкретними показниками ефективності. Ці методи забезпечують всебічний погляд на діяльність підприємства та допомагають оцінити виконання стратегії.

Джерело: узагальнено автором на основі

Так, гнучке планування (Agile) – це методологія, яка базується на адаптивному управлінні проектами. Вона акцентує увагу на швидкій реакції на зміни, що є особливо важливим в умовах невизначеності та швидких змін ринку.

Підприємства, які впроваджують Agile, створюють крос-функціональні команди, що дозволяє їм швидко адаптуватися до нових умов та потреб споживачів.

Наприклад, компанії, які працюють у сфері інформаційних технологій, можуть постійно вдосконалювати свої продукти, виходячи зі зворотного зв'язку від користувачів, що дозволяє підвищувати їхню конкурентоспроможність.

Інноваційний підхід до стратегій (Design Thinking) полягає в орієнтації на потреби споживачів. Цей підхід включає в себе етапи емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування.

Підприємства, що використовують Design Thinking, прагнуть зрозуміти глибокі потреби своїх споживачів, створюючи інноваційні рішення, які задовольняють ці потреби. Наприклад, компанія IDEO успішно застосувала цей підхід, створюючи продукцію, яка не лише вирішує конкретні проблеми, але й є естетично привабливою для користувачів.

Стратегічна карта – це візуальне представлення стратегії підприємства, яке допомагає організаціям зв'язати свої стратегічні цілі з оперативними показниками. Цей інструмент дозволяє підприємствам зосередитися на критично важливих аспектах бізнесу, таких як фінансові результати, процеси, споживачі та навчання. Стратегічні карти можуть бути використані для визначення ключових ініціатив, які забезпечать досягнення стратегічних цілей. Наприклад, якщо компанія ставить перед собою мету підвищення задоволеності клієнтів, стратегічна карта може відобразити ініціативи, спрямовані на покращення обслуговування та зменшення часу реагування.

Balanced Scorecard є ще одним потужним інструментом, який поєднує фінансові та нефінансові показники для оцінки ефективності підприємства. Ця методологія дозволяє підприємствам розглядати їхню діяльність з чотирьох основних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів і навчання та зростання. Balanced Scorecard сприяє тому, щоб підприємства не лише досягали фінансових цілей, але й забезпечували довгостроковий розвиток через інновації та підвищення ефективності процесів. Наприклад, компанія Norton

використовувала Balanced Scorecard для збільшення своїх доходів, покращення обслуговування клієнтів і підвищення продуктивності співробітників.

Отже, сучасні методології розробки стратегій, такі як Agile, Design Thinking, стратегічні карти та Balanced Scorecard, дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни у бізнес-середовищі, адаптувати свої стратегії до нових умов і потреб споживачів. Вони підкреслюють важливість інновацій, швидкості реагування та візуалізації стратегічних цілей, що в сукупності сприяє досягненню успіху в конкурентному середовищі.

Крім того, цифровізація та глобалізація змінюють спосіб, яким підприємства розробляють і впроваджують свої стратегії розвитку. Обидва фактори спонукають підприємства до постійного вдосконалення своїх стратегій, орієнтуючи їх на інновації, технології та ефективну комунікацію.

Цифровізація відкриває нові можливості для бізнесу, забезпечуючи доступ до аналітики даних, автоматизації процесів і нових комунікаційних каналів. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в споживчій поведінці та адаптувати свої стратегії розвитку.

Глобалізація створює нові ринки, але також підвищує конкуренцію. Підприємства повинні враховувати культурні, економічні та політичні відмінності між ринками, що вимагає більш гнучкого та адаптивного підходу до стратегічного управління.

Таким чином, впровадження новітніх інструментів та методологій у процес стратегічного управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, їхньому успіху на ринку та забезпеченню стійкого розвитку. З огляду на це, важливо, щоб підприємства активно використовували сучасні підходи в управлінні, адаптуючи свої стратегії розвитку до нових викликів і можливостей, які виникають у глобальному бізнес-середовищі.

Висновки за розділом 1

У першому розділі дипломної роботи було детально розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства. Визначено, що стратегія розвитку є важливим інструментом, який дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змінюваного бізнес-середовища, покращувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість. Стратегія формує основний вектор діяльності, що включає місію, цілі, пріоритети та політики, які взаємопов'язані та спрямовані на досягнення довгострокових інтересів підприємства.

Було виявлено, що існує кілька класифікацій стратегій розвитку, які допомагають підприємствам орієнтуватися у виборі найбільш доцільних підходів. Розглянуті різні види стратегій за напрямками розвитку (зростання, скорочення, стабілізація) та конкурентною позицією (лідерство в ціні, диференціація, фокусування). Зокрема, кожен вид стратегії має свої специфічні характеристики та підходи, які можуть бути адаптовані до конкретних умов діяльності підприємства.

Висвітлено сучасні підходи до розробки та впровадження стратегій розвитку, зокрема, використання інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT, PESTEL і VRIO. Ці інструменти дозволяють підприємствам глибше зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на їх діяльність, і формувати ефективні стратегії в умовах динамічного ринку.

Таким чином, перший розділ роботи підкреслює значення стратегічного управління для успіху підприємства, демонструючи, як ретельне планування та реалізація стратегій можуть забезпечити не лише досягнення короткострокових цілей, але й створити фундамент для сталого розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПП «ОЛІЯР»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Оліяр»

Приватне підприємство «Оліяр», засноване у 2003 році, спеціалізується на виробництві рафінованої та нерафінованої соняшникової олії, а також нерафінованої соєвої та ріпакової олій.

Компанія також випускає фасовану соняшкову олію, що робить її одним із провідних виробників рослинних олій в Україні. Серед широко визнаних брендів підприємства можна відзначити «Майола», «Оліяр», «Родинна» та «Соняшна».

ПП «Оліяр» – провідне підприємство Західної України, яке спеціалізується на виробництві рафінованої соняшникової олії. Головний офіс компанії розташований у Львові, а виробничі потужності – у селі Ставчани Львівської області, де функціонують заводи з екстракції олії, рафінації, дезодорації та фасувальний цех. Займаючи третє місце в Україні за обсягами виробництва рафінованої соняшникової олії, компанія «Оліяр» почала свою діяльність у 2003 році. У 2005 році було здійснено модернізацію, зокрема встановлено обладнання для вінтеризації, фільтрації, а також побудовано фасувальний цех для пакування продукції в ПЕТ-тару.

У 2012 році компанія приступила до будівництва нового екстракційного заводу, який відкрили у 2013 році, одночасно розширивши переробку насіння ріпаку та сої. У 2017 році частка підприємства на світовому ринку експорту олії становила 3%, а у 2022 році продукція експортувалася до 52 країн. Потужність рафінування та дезодорації олії була збільшена до 450 тон на добу [].

Завод виробляє рафіновані рослинні олії, які доступні як у фасованому вигляді, так і наливом. Загальна місткість елеваторів на новому заводі – 43 000 м³ для зберігання насіння, а в комплексі елеваторів у Пустомитах (за 7 км від головного заводу) – 120 000 м³, із зручним доступом до залізниці. «Оліяр» першим в Україні почав рафінувати ріпакову олію, що експортується до багатьох країн Європи[].

Виробничі потужності підприємства розташовані у селі Ставчани, Пустомитівського району Львівської області.

Виробничі можливості компанії у 2022 році представлені такими показниками: переробка насіння соняшника – 1200 тон на добу, виробництво соняшnikової олії – 800 тон, переробка ріпаку – 1300 тон, виробництво рафінованої ріпакової олії – 450 тон, переробка сої – 800 тон. Виробничі потужності підприємства розташовані у селі Ставчани, Пустомитівського району Львівської області[].

Основна діяльність компанії зосереджена на випуску рафінованої та нерафінованої соняшnikової олії, а також соєвої та ріпакової олії, фасованої соняшnikової олії. На ринку компанія відома своїми брендами: «Майола», «Оліяр», «Родинна» та «Соняшна». У 2021 році виробнича структура включала 63,5% соняшnikової олії, 18% ріпакової та 18,5% продукції переробки у вигляді шротів. Для транспортування продукції використовується власний автопарк, що включає понад 600 автомобілів, зокрема автоцистерни та напівпричепи європейського виробництва. Транспортна компанія «Транс-Сервіс-1», що входить до групи «Оліяр», є одним із лідерів транспортних перевезень в Україні.

Основною метою ПП «Оліяр» є забезпечення населення України високоякісною олійною продукцією вітчизняного виробництва, а також розширення торгівельної діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку[].

Склад ПП «Оліяр» включає такі структурні підрозділи та виробничі об'єкти: будівельна бригада, очисні споруди, цех розливу та фасування олії,

лабораторія, склад готової продукції, бакове господарство, цех рафінації та дезодорації олії, відділ головного механіка, відділ головного енергетика, цех екстракції, дільниця підготовчого відділення, склад шроту і лушпиння, елеватор, дільниця фасування шроту і лушпиння, котельня, лабораторія ОЕЗ та підрозділ «Елеватор Пустомити».

Кадрова політика ПП «ОЛІЯР» реалізує ключові напрями та підходи до управління персоналом, спрямовані на втілення місії підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Ефективність реалізації кадрової політики залежить від усвідомлення на всіх рівнях важливості кожного працівника як значущого елемента у стратегічному і тактичному потенціалі компанії[].

Послідовна кадрова політика спрямована на утримання кваліфікованого персоналу, залучення молодих фахівців, формування дієвої системи управління співробітниками, що дозволяє досягати максимального прибутку та підвищувати конкурентоспроможність. Основою для цього є економічні стимули та соціальні гарантії, що сприяють гармонійному узгодженню інтересів персоналу і роботодавця.

Система роботи з персоналом будується з урахуванням Конституції України, Цивільного кодексу України та Кодексу законів про працю України. Основна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу процесів підбору, збереження та розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства, вимог законодавства та умов ринку праці.

Основні завдання кадрової політики включають:

- підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях;
- оптимізацію та стабілізацію кадрового складу з максимально продуктивним використанням потенціалу співробітників;
- розробку та впровадження системи навчання й розвитку персоналу;
- підтримку високого рівня лояльності працівників;
- формування і зміцнення корпоративної культури[].

Кадрова політика ПП «ОЛІЯР» повністю відповідає цілям і завданням системи управління підприємства, забезпечуючи всі процеси, пов'язані з постачанням структурних підрозділів кваліфікованими кадрами. ПП «ОЛІЯР» дотримується принципу рівності можливостей при прийомі на роботу, враховуючи характер діяльності та умови її виконання. За 2023 рік не було випадків необґрунтованої відмови в працевлаштуванні.

Станом на 31 грудня 2021 року, чисельність працівників компанії становила 584 особи, що свідчить про стабільний розвиток та збільшення кадрового складу в порівнянні з 575 особами у 2020 році. Чисельність персоналу за 2023 рік збільшилась до 598 осіб, проти 590 осіб у 2022 році[.]

Станом на 31 грудня 2023 року загальна чисельність працівників становила 609 осіб: з них 93 – адміністративні працівники (включаючи 36 жінок), 151 спеціаліст та 365 робітників (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Склад персоналу ПП «Оліяр» станом на початок 2024 р.,%

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Організаційна структура підприємства складається з кількох підрозділів, серед яких адміністративний, виробничий (який включає відділ закупівлі сировини, відділ добування олії, цехи рафінації та фасування олії) та збутовий відділ. Всі ці елементи організації створюють ефективну інфраструктуру, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та задовольняти потреби споживачів.

Структура ПП «ОЛІАР» включає кілька підрозділів та виробничих об'єктів, зокрема комерційний відділ, будівельну бригаду, очисні споруди, цехи з розливу та пакування олії, лабораторії, складські приміщення готової продукції, бакове господарство, цехи рафінації й дезодорації, а також відділи головного механіка та енергетика. Крім того, до структури підприємства входять відділ добування олії ОЕЗ, цех екстракції, підготовча дільниця, сировинний відділ ОЕЗ, склад шроту та цех грануляції, елеватор, дільниця фасування шроту і лушпиння, котельня ОЕЗ, лабораторія ОЕЗ та підрозділ «Елеватор Пустомити».

Охоронна політика ПП «ОЛІАР» базується на оцінці можливих загроз і ризиків, маючи на меті створення безпечних умов для працівників, попередження нещасних випадків, професійних захворювань та аварійних ситуацій. Основні засади цієї політики включають: дотримання чинного законодавства України з питань охорони праці та пожежної безпеки; планування робочих процесів із врахуванням потенційних ризиків для працівників; запобігання травматизму та професійним хворобам; створення безпечних умов праці на всіх робочих місцях; виконання комплексних профілактичних заходів щодо запобігання аваріям та мінімізації їх наслідків; постійне підвищення кваліфікації працівників та покращення системи управління охороною праці[.]

На підприємстві функціонує система управління охороною праці, яка забезпечує: уніфікований підхід до вибору засобів захисту відповідно до нормативів у всіх структурних підрозділах; створення умов праці, що відповідають законодавчим вимогам, гігієнічним стандартам і нормам виробничого середовища; профілактику професійних хвороб і аварій; постійне

вдосконалення управління охороною праці; ефективне документальне забезпечення у сфері охорони праці.

Відділ охорони праці ПП «ОЛІЯР» у своїй діяльності керується чинним законодавством України, включаючи Закон «Про охорону праці», Кодекс законів про працю та інші нормативні акти. Робота служби організована відповідно до «Положення про службу охорони праці» та «Положення про систему управління охороною праці» [], які затверджені відповідно до чинного законодавства.

Виробничі об'єкти підприємства оснащені системами пожежного захисту та засобами пожежогасіння згідно з встановленими вимогами. У високоризикових приміщеннях застосовуються системи азотного пожежогасіння, що дозволяє оперативно нейтралізувати осередок займання автоматично або напівавтоматично, запобігаючи поширенню пожежі.

Згідно з вимогами Кодексу цивільного захисту, на підприємстві проведено ідентифікацію об'єктів підвищеної небезпеки. Робочі місця періодично підлягають атестації за умовами праці. ПП «Оліяр» співпрацює із Західним експертно-технічним центром та іншими організаціями, які здійснюють технічний огляд обладнання, аудит стану охорони праці, експертизу технічного стану, навчання працівників та атестацію робочих місць.

Для оцінки фінансового стану підприємства ПП «Оліяр» за період 2021-2023 років розглядаємо ключові показники з метою визначення змін, що відбулися у діяльності компанії.

Основна увага приділена динаміці необоротних та оборотних активів, власного капіталу, довгострокових та короткострокових зобов'язань, а також показникам доходу, собівартості, валового прибутку та чистого прибутку підприємства.

У таблиці 2.1 відображено зміни основних фінансових показників ПП «Оліяр» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових фінансових показників ПП «Оліяр» (2021-2023 роки)

Категорія	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	Зміна 2023-2021, тис. грн	Зміна % (2023/2021)
Необоротні активи	2 255 045	2 519 454	2 266 119	11 074	0,49%
Оборотні активи	4 263 664	5 774 024	4 886 774	623 110	14,61%
Баланс	6 518 709	8 293 478	7 152 893	634 184	9,73%
Власний капітал	2 231 418	3 605 796	4 297 301	2 065 883	92,58%
Довгострокові зобов'язання	483 279	1 449 644	1 932 700	1 449 421	299,91
Чистий дохід від реалізації продукції	6 603 601	9 686 638	8 118 452	1 514 851	22,94
Собівартість реалізованої продукції	5 219 698	6 908 836	6 538 426	1 318 728	25,26
Валовий прибуток	1 383 903	2 777 802	1 580 026	196 123	14,17
Чистий фінансовий результат (прибуток)	255 829	487 750	555 228	299 399	117,03

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

Протягом 2021-2023 років ПП «Оліяр» продемонструвало стабільне зростання основних фінансових показників. Незважаючи на незначне коливання необоротних активів, загальний обсяг активів підприємства залишався значним. Оборотні активи зросли на 14,6%, що свідчить про зростання обігових коштів та матеріальних ресурсів компанії.

Власний капітал підприємства зріс на 92,6%, що є позитивним сигналом для його фінансової стійкості та ефективності управління. У той же час, спостерігається суттєве збільшення довгострокових зобов'язань на 299,9%, що свідчить про залучення додаткових джерел фінансування для реалізації стратегічних проектів та модернізації виробничих процесів.

Чистий дохід від реалізації зріс за цей період, але чистий прибуток демонструє певні коливання, що пов'язано зі зміною собівартості продукції та операційних витрат. Загалом динаміка фінансових показників відображає

активний розвиток підприємства та його стратегію на збільшення обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Для повного уявлення щодо структури активів та пасивів підприємства необхідно розглянути їх співвідношення та зміни за три роки (2021-2023 роки) – табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Структура активів і пасивів ПП «Оліяр» за 2021-2023 роки

Категорія	2021	2022	2023	Зміна 2023-2021
Активи				
Необоротні активи	34,59	30,38	31,68	-2,91
Оборотні активи	65,41	69,62	68,32	+2,91
Пасиви				
Власний капітал	34,23	43,48	60,08	+25,85
Довгострокові зобов'язання	7,41	17,48	27,02	+19,61
Короткострокові зобов'язання	58,36	39,04	12,90	-45,45
Всього активів/пасивів	6 518 709 (100%)	8 293 478 (100%)	7 152 893 (100%)	-

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

Аналіз структури активів і пасивів ПП «Оліяр» вказує на суттєві зміни в структурі компанії за період 2021-2023 років. Частка необоротних активів дещо зменшилася на 2,91 пункти, тоді як оборотні активи зросли на 2,91 пункти, що свідчить про зростання частки обігових коштів та збільшення ліквідності.

Зі сторони пасивів, частка власного капіталу значно збільшилася (на 25,85%), підвищивши фінансову стійкість компанії. Збільшення довгострокових зобов'язань (на 19,61%) свідчить про стратегічне залучення довгострокових ресурсів, тоді як зменшення короткострокових зобов'язань (на 45,45%) демонструє скорочення боргового навантаження у короткостроковій перспективі.

Отже, аналіз структури активів і пасивів ПП «Оліяр» за період 2021-2023 років демонструє кілька ключових змін у складі майна та джерел фінансування

підприємства. Так частка необоротних активів у загальній структурі активів зменшилася, що вказує на переорієнтацію компанії на збільшення оборотних активів. Це може свідчити про прагнення підвищити ліквідність та гнучкість використання ресурсів для забезпечення операційної діяльності.

У структурі пасивів відбулося суттєве зростання частки власного капіталу, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості підприємства. Це свідчить про збільшення обсягів власного фінансування та здатність компанії підтримувати фінансову незалежність. Збільшення частки довгострокових зобов'язань вказує на залучення додаткових довгострокових ресурсів для стратегічних цілей, тоді як скорочення частки короткострокових зобов'язань дозволяє знизити ризик ліквідності та стабілізувати боргове навантаження.

Далі перейдемо до розрахунку основних фінансових коефіцієнтів. Формули для розрахунку основних фінансових коефіцієнтів наступні:

Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) знаходять за формулою[]:

$$ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середні активи}) \times 100\% \quad (2.1)$$

Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS) знаходять за такою формулою:

$$ROS = (\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації}) \times 100\% \quad (2.2)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) знаходять, як:

$$K_{пл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.3)$$

Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості проводять з використанням коефіцієнту автономії (K_A) та фінансової залежності ($K_{фз}$) за наступними формулами[]:

$$K_A = \text{Власний капітал} / \text{Загальні активи} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{фз}} = \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал} \quad (2.5)$$

Результати розрахунків наведених коефіцієнтів групуємо у таблиці 2.3-2.4.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти рентабельності ПП «Оліяр» (2021-2023)

Категорія	2021	2022	2023	Зміна (2023-2021)
Чистий прибуток (тис. грн)	255 829	487 750	555 228	299 399
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	6 603 601	9 686 638	8 118 452	1 514 851
Середні активи (тис. грн)	6 518 709	8 293 478	7 152 893	634 184
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), %	3,74	6,12	7,76	4,02
Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS), %	3,87	5,04	6,84	2,97

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) демонструє зростання з 3,74% у 2021 році до 7,76% у 2023 році, що свідчить про зростання ефективності використання активів підприємства для генерування прибутку. Це може бути результатом покращення операційних процесів або оптимізації структури активів.

Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS) також зростає з 3,87% у 2021 році до 6,84% у 2023 році, що вказує на зростання чистого прибутку від кожної одиниці проданого товару чи наданої послуги. Позитивна динаміка цього показника може бути наслідком ефективного контролю витрат або покращення маржі прибутковості.

Далі перейдемо до розрахунку коефіцієнтів ліквідності та оцінки фінансової стійкості – табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості ПП «Оліяр» (2021-2023)

Категорія	2021	2022	2023	Зміна
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,12	1,78	5,30	4,18
Коефіцієнт автономії	0,34	0,43	0,60	0,26
Коефіцієнт фінансової залежності	1,92	1,30	0,66	-1,26

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності ПП «Оліяр» демонструє зростання з 1,12 у 2021 році до 5,30 у 2023 році. Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Високий рівень ліквідності у 2023 році забезпечує підприємству фінансову гнучкість і знижує ризики короткострокових боргових зобов'язань.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,34 у 2021 році до 0,60 у 2023 році, що вказує на збільшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування. Це свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,92 у 2021 році до 0,66 у 2023 році. Це свідчить про скорочення обсягу боргового навантаження на кожен одиницю власного капіталу, що є позитивним фактором для фінансової стабільності компанії.

Загалом, аналіз свідчить про стабільне покращення фінансової стійкості та ліквідності ПП «Оліяр», що створює основу для подальшого розвитку та зниження фінансових ризиків.

Для розрахунку коефіцієнта рентабельності капіталу (ROE) використовуємо наступну формулу[]:

$$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100\% \quad (2.6)$$

У табл.2.5 наведено результати розрахунків коефіцієнту рентабельності капіталу (ROE) для ПП «Оліяр» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.5 – Рентабельність капіталу (ROE) для ПП «Оліяр» (2021-2023)

Рік	Чистий прибуток (тис. грн)	Власний капітал (тис. грн)	Рентабельність капіталу (ROE), %
2021	255 829	2 231 418	11,46
2022	487 750	3 605 796	13,53
2023	555 228	4 297 301	12,92

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

Показник рентабельності капіталу (ROE) зріс з 11,46% у 2021 році до 13,53% у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства. У 2023 році спостерігається невелике зниження до 12,92%, що все ще демонструє стабільно високий рівень прибутковості капіталу

Для розрахунку коефіцієнта рентабельності операційної діяльності (Operating Profit Margin – OPM) використовуємо наступну формулу[]:

$$OPM = (\text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід}) \times 100\% \quad (2.7)$$

Детальний розрахунок коефіцієнту рентабельності операційної діяльності наведено в табл.2.6 в динаміці за три роки.

Таблиця 2.6 – Рентабельність операційної діяльності для ПП «Оліяр» (2021-2023)

Рік	Операційний прибуток (тис. грн)	Чистий дохід (тис. грн)	Рентабельність операційної діяльності, %
2021	1 038 459	6 603 601	15,73
2022	2 222 093	9 686 638	22,94
2023	842 811	8 118 452	10,38

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

Показник рентабельності операційної діяльності зріс у 2022 році до 22,94%, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. У 2023 році спостерігається зниження до 10,38%, що може бути пов'язано зі зменшенням операційного прибутку або зростанням витрат.

Для розрахунку коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI) використовується така формула[]:

$$ROI = (\text{Загальні інвестиції} / \text{Чистий прибуток}) \times 100\% \quad (2.8)$$

Для цього розрахунку (див. табл. 2.7) було використано загальні інвестиції, як суму власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.7 – Результати розрахунків рентабельності інвестицій (ROI) для ПП «Оліяр» за 2021-2023 роки

Рік	Чистий прибуток (тис. грн)	Загальні інвестиції (тис. грн)	Рентабельність інвестицій (ROI), %
2021	255 829	2 714 697	9,42
2022	487 750	5 055 440	9,65
2023	555 228	6 230 001	8,91

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

Показник рентабельності інвестицій (ROI) продемонстрував зростання з 9,42% у 2021 році до 9,65% у 2022 році, що свідчить про зростання ефективності використання інвестиційних ресурсів.

У 2023 році значення ROI зменшилося до 8,91%, що може бути зумовлено збільшенням загальних інвестицій або деяким зниженням ефективності використання цих коштів.

Отже, аналіз фінансової діяльності ПП «Оліяр» за період 2021-2023 років показав, що підприємство демонструє стабільне зростання власного капіталу та підвищує ефективність використання активів. Зростання показника рентабельності активів (ROA) свідчить про покращення здатності підприємства

генерувати прибуток із загальних активів, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

Показники ліквідності підприємства також значно покращилися, що вказує на здатність своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, забезпечуючи фінансову гнучкість.

Рентабельність операційної діяльності свідчить про ефективне управління витратами і збільшення операційного прибутку в 2022 році. Проте у 2023 році спостерігалось деяке зниження, що може вказувати на зростання витрат або вплив зовнішніх чинників.

Аналіз рентабельності капіталу (ROE) підтверджує ефективне використання власного капіталу для генерування прибутку, хоча незначне зниження у 2023 році свідчить про потребу в оптимізації витрат.

Показники рентабельності інвестицій (ROI) демонструють стійке використання інвестиційних ресурсів, хоча зниження у 2023 році може бути пов'язане зі збільшенням капітальних вкладень, які ще не дали повної віддачі. Загалом, ПП «Оліяр» зберігає стабільну фінансову позицію, має достатні ресурси для подальшого розвитку та може успішно реагувати на виклики ринку.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Для комплексного розуміння діяльності ПП «Оліяр» необхідно дослідити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на функціонування підприємства. Зовнішнє середовище включає макроекономічні, політичні, соціальні, екологічні та технологічні фактори, які мають вплив на підприємство. Внутрішнє середовище охоплює організаційну структуру, фінансові ресурси, виробничі потужності, кадровий потенціал, маркетингові стратегії та інші аспекти, що стосуються внутрішніх процесів[.]

Аналіз конкурентного середовища є ключовим на всіх етапах діяльності підприємства, адже він забезпечує визначення рівня конкурентоспроможності, що є основою для планування діяльності та формування стратегій, особливо в умовах розширення присутності на міжнародних ринках. Важливим аспектом даного аналізу є виявлення конкурентних переваг ПП «Оліяр» на ринку соняшникової олії, що потребує аналізу сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища.

Метод SWOT-аналізу є доцільним інструментом для цього завдання, оскільки дозволяє встановити зв'язки між внутрішніми факторами (сильні і слабкі сторони) та зовнішніми (можливості і загрози), формуючи структуроване поле для ухвалення управлінських рішень. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, з якими воно може стикатися в зовнішньому середовищі [1]. Використовуючи сильні сторони та можливості, ПП «Оліяр» може нівелювати слабкі сторони й загрози, що сприятиме його сталому розвитку на стратегічному рівні. Результати аналізу наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ПП «Оліяр» за 2023 рік

Категорія	Позиції
Сильні сторони (Strengths)	Висока якість продукції, що відповідає стандартам; сучасне обладнання; відомі бренди («Майола», «Оліяр»); розширена дистрибуційна мережа; стабільне фінансове становище.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Висока залежність від коливань цін на сировину; значні витрати на модернізацію; обмежений асортимент у порівнянні з міжнародними конкурентами; потенційна залежність від політичної ситуації.
Можливості (Opportunities)	Розширення експорту на нові ринки; розвиток нових продуктів та екологічних товарів; впровадження інноваційних технологій у виробництво; посилення співпраці з міжнародними партнерами.
Загрози (Threats)	Економічна нестабільність; конкуренція з боку великих міжнародних виробників; зміни у законодавстві щодо харчової промисловості; коливання попиту на ринку.

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

Сильні сторони ПП «Оліяр» забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку завдяки високій якості продукції та сучасним технологіям виробництва. Проте слід звернути увагу на слабкі сторони, зокрема залежність від коливань цін на сировину та значні витрати на модернізацію. Враховуючи можливості розширення експортної діяльності та впровадження інновацій, підприємство може посилити свої позиції на ринку. Загрози, пов'язані з економічною нестабільністю та конкуренцією, вимагають стратегічного планування для їх мінімізації.

PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище підприємства за політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами. Результати аналізу наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ПП «Оліяр» за 2023 рік

Фактор	Позиції
Політичні фактори	Вплив законодавчих змін у харчовій галузі; регулювання експорту та імпорту; стабільність політичної ситуації в Україні.
Економічні фактори	Колівання валютних курсів; економічні кризи; рівень інфляції та попиту на продукцію.
Соціальні фактори	Зростання попиту на екологічно чисту продукцію; зміна споживчих уподобань; соціальні програми підтримки споживачів.
Технологічні фактори	Інноваційні технології у виробництві; модернізація виробничих потужностей; впровадження автоматизації та контролю якості.

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що політична стабільність і законодавчі ініціативи в Україні значною мірою впливають на діяльність ПП «Оліяр». Економічні фактори, зокрема коливання валютних курсів, потребують ефективного управління ризиками. Соціальні тренди, такі як попит на екологічну продукцію, відкривають нові можливості для підприємства. Водночас технологічні фактори

забезпечують підприємству конкурентоспроможність завдяки інноваціям та модернізації.

Для аналізу конкурентного середовища підприємства скористаємося моделлю «п'яти сил Портера», яка дозволяє оцінити силу конкурентних факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 2.10 – Аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера для ПП «Оліяр»

Категорія	Опис
Конкуренція між існуючими гравцями	ПП «Оліяр» працює в сегменті виробництва рослинних олій, де рівень конкуренції є високим. На ринку представлені як великі вітчизняні, так і міжнародні виробники, що змушує підприємство підтримувати конкурентоспроможну цінову політику та високу якість продукції.
Загроза нових гравців	Вступ на ринок нових гравців ускладнений високими бар'єрами входу, пов'язаними з великими інвестиціями у виробничі потужності та дотриманням стандартів якості. Однак, існує потенційна загроза з боку дрібних виробників, які можуть запропонувати дешевшу продукцію.
Вплив постачальників	ПП «Оліяр» залежить від постачальників сировини, особливо соняшникового насіння, ріпаку та сої. Коливання цін на сировину та її доступність можуть впливати на собівартість виробництва. Це підвищує важливість вибудовування стійких відносин з постачальниками та диверсифікації джерел постачання.
Вплив покупців	Споживачі мають значний вплив на ринок рослинних олій. Вимоги до якості продукції, її безпечності, а також цінові очікування є визначальними факторами для підтримки конкурентоспроможності. ПП «Оліяр» фокусується на задоволенні споживчих потреб шляхом пропозиції високоякісної продукції.
Загроза заміників	Низька загроза заміників, оскільки рослинні олії є основним інгредієнтом у багатьох продуктах харчування. Проте, зростаючий інтерес до альтернативних джерел олій, таких як кокосова або оливкова олія, може створювати нові ризики.

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

Аналіз за моделлю Портера показує, що ПП «Оліяр» стикається з високим рівнем конкуренції та залежністю від зовнішніх постачальників сировини. Водночас підприємство має конкурентні переваги у вигляді якісної продукції та сучасного виробництва, що дозволяє знижувати ризики впливу зовнішніх чинників. ПП «Оліяр» діє в конкурентному середовищі, яке визначається високою інтенсивністю конкуренції та впливом постачальників і покупців. Основними перевагами підприємства є сучасні виробничі потужності та якісна продукція, що дозволяє успішно конкурувати на ринку.

Водночас підприємство має враховувати загрози зі сторони нових гравців та зростання впливу альтернативних продуктів. Для підвищення своєї конкурентоспроможності ПП «Оліяр» може сфокусуватися на розширенні асортименту продукції, покращенні взаємодії з постачальниками та підвищенні лояльності клієнтів.

Далі проведемо PESTEL-аналізу, який охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на діяльність ПП «Оліяр». Представимо аналіз у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – PESTEL-аналіз ПП «Оліяр»

Категорія	Фактори	Опис впливу
Політичні	Законодавчі зміни	Постійне оновлення законодавчих норм у сфері харчової промисловості та експортної діяльності.
	Державна підтримка	Програми підтримки аграрного сектору та стимулювання експорту продукції, а також можливі зміни в оподаткуванні.
Економічні	Коливання валютних курсів	Значний вплив на вартість сировини та кінцевої продукції через залежність від імпорту та експорту.
	Інфляція	Впливає на собівартість продукції та цінову політику.
	Економічна нестабільність	Можливі економічні кризи впливають на купівельну спроможність населення, що може знижувати обсяги продажів.

Продовження таблиці 2.11

Категорія	Фактори	Опис впливу
Соціальні	Зміни в споживчих вподобаннях	Зростання попиту на здорову їжу та екологічно чисту продукцію впливає на асортимент та маркетингові стратегії підприємства.
	Рівень зайнятості та доходів	Впливає на попит на продукцію та платоспроможність споживачів, що може коригувати обсяги виробництва.
Технологічні	Інновації у виробництві	Можливість впровадження нових технологій для підвищення якості та зниження собівартості, що забезпечує конкурентні переваги.
	Автоматизація	Використання сучасного обладнання для підвищення ефективності виробництва, що скорочує витрати на робочу силу і зменшує виробничий цикл.
Екологічні	Екологічні стандарти	Вимоги до екологічної безпеки виробництва, контроль викидів та енергозбереження сприяють покращенню екологічної відповідальності підприємства.
	Зелена енергія	Можливості використання відновлюваних джерел енергії для зменшення впливу на довкілля та зниження енергозатрат підприємства.
Правові	Регуляторні вимоги	Виконання вимог сертифікації продукції відповідно до стандартів України та міжнародних норм забезпечує легальний вихід на нові ринки.
	Патентне законодавство	Захист інноваційних розробок та брендів підприємства дозволяє уникнути копіювання та посилює конкурентні переваги.

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

PESTEL-аналіз показує, що ПП «Оліяр» працює в умовах постійного впливу політичних та економічних змін, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на бізнес.

У той же час соціальні тренди на здорову їжу та використання сучасних технологій створюють нові можливості для розвитку підприємства. Дотримання екологічних стандартів і правових норм є важливою складовою стратегії компанії для збереження конкурентних позицій на ринку.

Ринок олії в Україні має олігополістичну структуру через високу конкуренцію та домінування десятка великих виробників, які контролюють близько 80% сегменту соняшникової та ріпакової олії, тоді як решта 20% припадає на дрібні національні компанії[].

Серед головних конкурентів ПП «Оліяр» на ринку виробництва рафінованої соняшникової олії – такі підприємства, як ПрАТ «Дніпропетровський олійно-екстракційний завод», ТОВ «Дельта Вілмар Україна» і ПрАТ «Полтавський олійно-екстракційний завод».

Частка ПП «Оліяр» на вітчизняному ринку рафінованої соняшникової олії становить 8,2%, а на ринку ріпакової олії – 27,7%, що відповідає шостому і другому місцям у ТОП-10 і ТОП-5 виробників відповідно[].

Основними конкурентами ПП «Оліяр» на ринку ріпакової олії є компанії ТОВ «Олсідз Блек Сі», ТОВ «Дельта Вілмар Україна», ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» та ТОВ «Олійно-екстракційний завод Градоля» []. Виробничі можливості ПП «Оліяр» дозволяють суттєво впливати на внутрішній ринок ріпакової олії та забезпечувати її експорт.

Матриця конкурентного профілю (МКП) дозволяє оцінити основних конкурентів підприємства за ключовими факторами успіху, які мають найбільший вплив на ринок[].

Результати оцінювання (див. табл.2.12) допоможуть визначити сильні та слабкі сторони конкурентів відносно ПП «Оліяр» та сформулювати стратегію конкурентоспроможності.

Таблиця 2.12 – Матриця конкурентного профілю ПП «Оліяр»

Фактор	Вага	ПП «Оліяр»	ТОВ «Олсідз Блек Сі»	ТОВ «Дельта Вілмар Україна»	ПрАТ «Вінницький олійно- жировий комбінат»	ТОВ «Олійно- екстракційний завод Градоля»
Якість продукції	0,30	4	4	5	4	3
Ціна продукції	0,25	3	4	3	3	4
Впізнаваність бренду	0,15	4	4	3	5	3
Дистрибуція	0,20	5	4	4	5	3
Інноваційність	0,10	4	4	5	3	4
Сума оцінок	1,00	4,05	4,10	4,30	4,10	3,60

ПП «Оліяр» демонструє високий рівень конкурентоспроможності на ринку завдяки сильним позиціям у якості продукції та дистрибуції. Підприємство забезпечує стабільно високу якість продукції, що дозволяє залишатися привабливим для споживачів. Проте його позиції можуть бути покращені шляхом оптимізації цінової політики.

ТОВ «Олсідз Блек Сі» займає одну з провідних позицій на ринку завдяки високим оцінкам у якості продукції та конкурентоспроможній ціновій політиці. Це дозволяє компанії утримувати сильну ринкову позицію та конкурувати з лідерами галузі. ТОВ «Дельта Вілмар Україна» показує найкращі результати за якістю продукції та інноваційністю, що свідчить про активне впровадження нових технологій і розвиток виробництва. Це дає змогу компанії залишатися на передовій позиції на ринку.

ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» має високу впізнаваність бренду та розвинену дистрибуційну мережу, що допомагає компанії закріпити лідерські позиції на ринку та збільшувати свою частку. ТОВ «Олійно-екстракційний завод Градоля» поступається конкурентам за більшістю

показників, проте зберігає сильні позиції завдяки конкурентній ціновій політиці та достатньому рівню якості продукції. Це дає змогу підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Матриця конкурентного профілю показує, що ПП «Оліяр» є одним із сильних гравців на ринку виробництва ріпакової олії. Основні конкурентні переваги підприємства – висока якість продукції та широка дистрибуційна мережа. Разом із тим, для зміцнення позицій варто звернути увагу на цінову політику та подальший розвиток інноваційних підходів. Конкуренція на ринку є значною, і кожен із конкурентів має свої унікальні переваги, що стимулює ПП «Оліяр» до постійного вдосконалення.

З метою аналізу конкурентних позицій ПП «Оліяр» на ринку олії використано матрицю McKinsey. Це багатофакторна модель, яка дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства та забезпечує його стратегічний розвиток. У цій матриці враховуються не лише кількісні показники (обсяги продажу, прибутковість, рентабельність інвестицій), але й якісні, суб'єктивні критерії (динаміка частки ринку, технологічний рівень, кадровий потенціал тощо) []. Для оцінки таких параметрів (табл. 2.13-2.14), як привабливість ринку і конкурентоспроможність продукції, визначено вагомість кожного показника та проведено оцінку за 10-бальною шкалою (де 1 – найнижча, 10 – найвища)

Таблиця 2.13 – Оцінки за параметром «Привабливість ринку»

Показник	Ваговий коеф-т	Олія соняшникова нерафінована	Олія ріпакова	Олія соняшникова рафінована
Темпи зростання ринку	0,15	4	7	5
Бар'єри входження на ринок	0,15	6	5	4
Розмір ринку	0,20	7	8	6
Чутливість до інфляції	0,25	6	6	5
Чутливість до цін	0,30	5	8	6
Загальна оцінка	1	5,65	7,2	6,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таблиця 2.14 – Оцінки за параметром «Конкурентоспроможність продукції»

Показник	Ваговий коеф-т	Олія соняшникова рафінована	Олія ріпакова	Олія соняшникова нерафінована
Потенціал виробництва	0,15	6	8	5
Продуктивність	0,17	5	7	6
Якість продукції	0,18	6	8	7
Прихильність споживачів до продукції	0,20	6	8	5
Впровадження інновацій	0,30	7	8	5
Загальна оцінка	1	6,1	7,8	5,6

Джерело: розраховано за даними підприємства

Відповідно до отриманих експертних оцінок була побудована матриця McKinsey (див. рис. 2.2), яка визначила позиції ПП «Оліяр» на ринку олії в Україні.

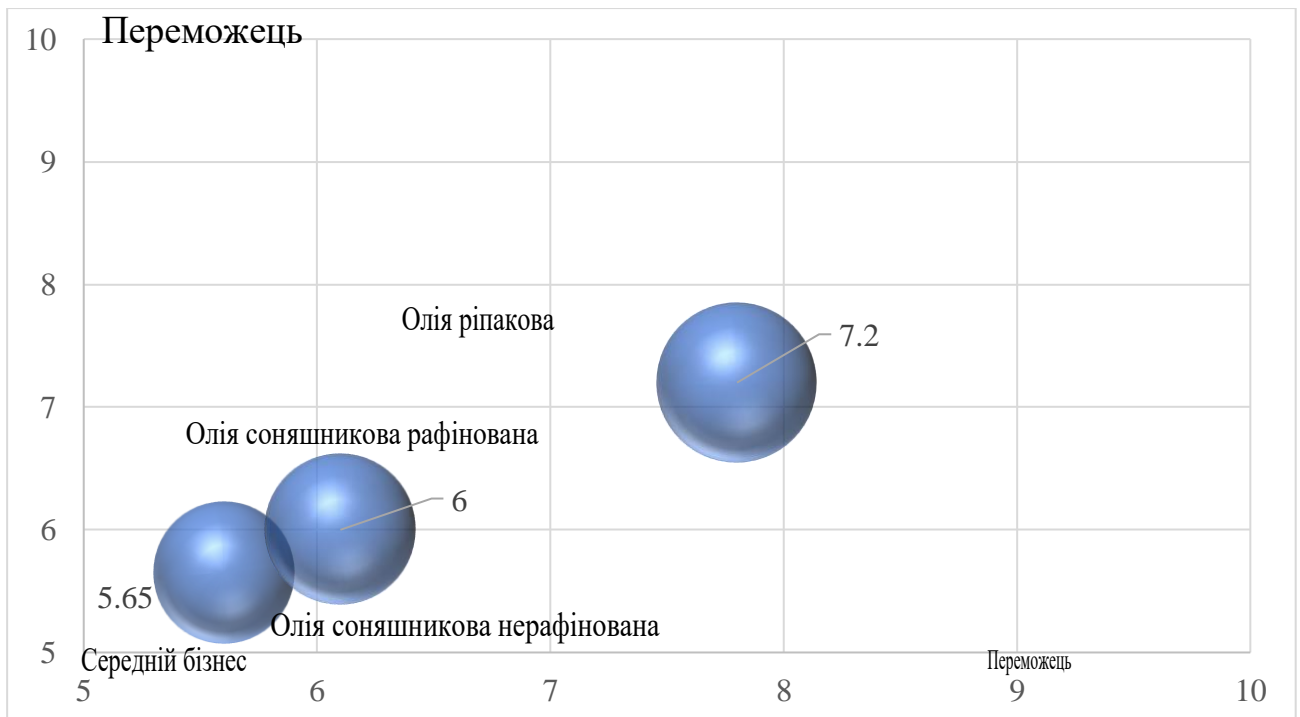


Рисунок 2.2 – Матриця McKinsey ПП «Оліяр»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Матрична оцінка McKinsey для ПП «Оліяр» (рис. 2.2) була побудована на даних аналізу привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції (див. табл.2.13 та 2.14). На основі отриманих даних можна зробити наступні висновки.

Олія ріпакова посідає найвищу позицію серед аналізованих продуктів за обома параметрами. Це свідчить про її високу привабливість на ринку та значну конкурентоспроможність. Продукт вважається переможцем на ринку завдяки високій оцінці за всіма критеріями. Олія соняшникова рафінована демонструє значну конкурентоспроможність та посідає високу позицію, однак поступається олії ріпаковій за рівнем привабливості ринку.

Олія соняшникова нерафінована показала середні результати за обома параметрами, що свідчить про необхідність вдосконалення та підвищення якості або маркетингових стратегій для зміцнення позицій на ринку.

Загалом, підприємству слід приділити більше уваги покращенню якості та впровадженню інновацій для підвищення конкурентоспроможності, особливо щодо нерафінованої соняшникової олії.

Ріпакова олія є особливо перспективним продуктом для компанії, оскільки вона має високий попит на міжнародних ринках завдяки своїм корисним властивостям. Підприємству варто застосувати стратегію підтримки цієї позиції, зосередившись на зміцненні конкурентних переваг, інвестуванні та нарощуванні обсягів виробництва. Для рафінованої соняшникової олії доцільно реалізовувати стратегію розвитку, орієнтуючись на розширення ринків збуту та визначення нових конкурентних переваг.

У результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Оліяр» виявлено, що підприємство функціонує у динамічному середовищі, яке характеризується високою конкуренцією на ринку олійних продуктів. Зовнішні фактори, зокрема законодавчі вимоги, коливання валютних курсів та зростання попиту на екологічно чисту продукцію, створюють як можливості, так і виклики для розвитку підприємства. Серед сильних сторін компанії можна виокремити

високу якість продукції, інноваційний підхід до виробництва та лояльність клієнтів.

Водночас, внутрішні фактори, такі як інвестиції в модернізацію обладнання та покращення системи управління якістю, сприяють підвищенню конкурентоспроможності ПП «ОЛІЯР». Проведений SWOT-аналіз свідчить про необхідність адаптації стратегії підприємства до змін ринкового середовища та використання своїх сильних сторін для мінімізації можливих ризиків. Загалом, підприємство має потенціал для зростання за рахунок ефективного управління ресурсами та зміцнення позицій на ринку.

2.3 Оцінка чинної стратегії розвитку підприємства

Підприємство ПП «Оліяр» активно інвестує в модернізацію та розширення своїх виробничих потужностей, зокрема, зведення нового сучасного олійно-екстракційного заводу у селі Ставчани. Завод оснащений передовим обладнанням від світових виробників, що забезпечує енергоефективність та мінімальний вплив на довкілля, при цьому підвищуючи продуктивність та якість виробленої продукції [1].

Також ПП «Оліяр» дотримується високих стандартів якості, і вся його продукція відповідає вимогам Державного стандарту [1]. Виробництво забезпечується сертифікованою лабораторією контролю якості, яка здійснює постійний моніторинг якості сировини та готової продукції. Олія під торговою маркою «Майола» здобула всеукраїнське визнання, отримавши знак якості «Вища проба».

Завдяки постійному розвитку, інвестиціям у нові технології та підтримці високих стандартів якості, ПП «Оліяр» займає вагоме місце на ринку олійних

продуктів України, забезпечуючи споживачів надійною та екологічно чистою продукцією.

Проте через активний розвиток ринкових відносин підприємницька діяльність у країні відбувається в умовах дедалі більшої нестабільності та постійних змін у економічному середовищі. Це спричиняє труднощі у досягненні запланованих результатів і збільшує ймовірність ризиків, включаючи небезпеку невдач і несподіваних втрат.

Оцінка ризиків для ПП «Оліяр» є важливою складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та розробити заходи для їхнього мінімізації. Нижче подано основні групи ризиків, з якими може стикатися підприємство, та їхній короткий аналіз – табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Основні ризики для ПП «Оліяр»

Ри-зик	Фактор	Опис впливу на ПП «Оліяр»
По-літ-ичні і ризики	Зміни у законодавстві	Постійне оновлення законодавчих норм у сфері харчової промисловості та експортної діяльності може вимагати оперативного адаптування підприємства.
	Державна підтримка	Програми підтримки аграрного сектору можуть забезпечити додаткові пільги, але зміни в оподаткуванні можуть вплинути на загальну прибутковість.
	Військові ризики	Воєнна ситуація в Україні може призвести до труднощів у логістиці, збільшення витрат на транспортування сировини та експорту.
Еко-но-міч-ні ризики	Коливання валютних курсів	Впливає на вартість імпортової сировини (ріпаку, соняшнику) та експорт готової продукції, що може знижувати маржинальність.
	Інфляція	Підвищення цін на енергоносії, транспортні витрати та сировину може спричинити зростання собівартості продукції.
	Зниження купівельної спроможності споживачів	Економічні кризи можуть призвести до зниження попиту на олію, особливо преміум-сегменту.

Продовження таблиці 2.15

Ризик	Фактор	Опис впливу на ПП «Оліяр»
Соціальні ризики	Зміни у споживчих вподобаннях	Збільшення попиту на екологічно чисту продукцію вимагає додаткових інвестицій у сертифікацію та модернізацію виробничих процесів.
	Рівень кваліфікації працівників	Необхідність у підвищенні кваліфікації працівників для підтримки стандартів якості та впровадження інновацій.
Технологічні ризики	Застаріле обладнання	Може підвищити витрати на виробництво та знизити продуктивність, що сприятиме зниженню конкурентоспроможності на ринку.
	Інновації конкурентів	Швидке впровадження конкурентами нових технологій може змусити підприємство вкладати значні кошти у модернізацію.
Екологічні ризики	Дотримання екологічних стандартів	Вимагає значних витрат на зменшення викидів, контроль якості продукції та впровадження екологічно чистих технологій виробництва.
	Зміна клімату	Може вплинути на доступність основної сировини (соняшника, ріпаку), зокрема на врожайність.
Конкурентні ризики	Зростання конкуренції	Вихід нових гравців на ринок олії може знизити ринкову частку ПП «Оліяр» та змусити знижувати ціни.
	Зміна цінової політики конкурентів	Агресивна цінова політика конкурентів може призвести до необхідності змінювати стратегію ціноутворення та знижувати прибутковість.
Фінансові ризики	Доступ до кредитування	Погіршення умов кредитування або зростання відсоткових ставок може вплинути на можливість розширення та модернізації виробництва.
	Кредиторська заборгованість	Ризик неповернення коштів контрагентами може вплинути на ліквідність та стійкість фінансових потоків підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

Стратегічна мета підприємства полягає в розширенні географічної присутності для завоювання більшої частки як внутрішніх, так і міжнародних

ринків, що дозволяє зменшувати ринкові ризики. Управління ризиками компанії охоплює фінансові, операційні та юридичні ризики. Фінансові ризики включають ринкові ризики (зокрема валютний ризик та ризик зміни процентної ставки), кредитний ризик і ризик ліквідності. Основним завданням у цьому напрямку є визначення меж допустимих ризиків та забезпечення дотримання встановлених лімітів. Управління операційними та юридичними ризиками спрямоване на підтримку ефективності внутрішніх політик та процедур компанії з метою мінімізації таких ризиків[].

Оцінка ризиків для ПП «Оліяр» (див. табл. 2.12) свідчить про широкий спектр загроз, які мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Для мінімізації впливу ризиків підприємство повинно зосередитися на модернізації технологій, активному реагуванні на зміни законодавства та ринкової ситуації, розробці конкурентних стратегій, інвестиціях у підвищення кваліфікації персоналу та дотриманні високих стандартів якості. Це дозволить залишатися конкурентоспроможним гравцем на ринку рослинних олій.

Для оцінки чинної стратегії розвитку ПП «Оліяр» варто звернути увагу на ключові елементи стратегії, які включають інноваційні підходи до виробництва, вдосконалення системи управління якістю, орієнтацію на екологічно чисту продукцію та розширення присутності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Стратегія підприємства спрямована на підвищення конкурентоспроможності шляхом модернізації виробничих потужностей, що дозволяє знизити собівартість продукції та забезпечити її високу якість.

Особливу увагу на ПП «Оліяр» приділяється інвестиціям у сучасне обладнання та технології, які сприяють збільшенню продуктивності та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище[]. Така стратегія дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкових умов, підтримуючи стабільність своєї ринкової позиції та залучаючи нових клієнтів. Водночас підприємство активно працює над розширенням свого асортименту продукції та підвищенням її якості, що відповідає потребам сучасного ринку.

Чинна стратегія розвитку підприємства також передбачає реалізацію проектів зі збільшення експортних поставок. Це забезпечує можливість диверсифікації ринків збуту та зниження залежності від внутрішнього ринку. Однак, оцінюючи стратегію розвитку, варто зазначити, що певні виклики, такі як коливання валютних курсів та посилення конкуренції, можуть потребувати корекції стратегії та розробки додаткових заходів для зменшення можливих ризиків.

Загалом, ПП «Оліяр» демонструє стійку стратегію розвитку, яка орієнтована на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та забезпечення високої якості продукції. Однак подальше вдосконалення стратегії повинно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що може сприяти досягненню більш значущих результатів у довгостроковій перспективі.

Керівництво компанії активно працює над збереженням стабільного економічного середовища та розвитком у сучасних умовах ведення бізнесу та економічних викликів.

У липні 2023 року Кабінет Міністрів України скасував режим надзвичайної ситуації та карантин у рамках єдиної державної системи цивільного захисту, пов'язаних із COVID-19. Проте на сьогодні зберігається значна невизначеність у зв'язку з дією воєнного стану в Україні та непередбачуваністю подальшого розвитку військового конфлікту з російською федерацією. Це створює низку ризиків, таких як можливе просування військ агресора на території України, ракетні удари по західній частині країни, що можуть призвести до руйнування або пошкодження виробничих і складських об'єктів компанії[].

Існує також ризик втрати персоналу через мобілізацію до Збройних сил України та Сил територіальної оборони, а також використання ресурсів компанії для потреб воєнного часу. Попри те, що керівництво компанії не може передбачити всі зміни, що впливають на економіку та їхні можливі наслідки для фінансового стану компанії, воно дотримується системного підходу в оцінці

ризиків і приймає необхідні заходи для підтримки стабільної роботи та подальшого розвитку[].

Наразі підприємство займається реалізацією та впровадженням проекту з будівництва та розвитку зернового елеватора, модернізацією та оновленням цеху екстракції, а також завершило реконструкцію цеху рафінації олії із встановленням сучасного обладнання від компанії Desmet Ballestra, що дозволило збільшити виробничі потужності. Крім того, розглядаються технічні можливості для розширення потужностей з переробки насіння соняшника[].

Головною метою програми розвитку є подальше зростання і зміцнення ринкових позицій, забезпечення сталого розвитку підприємства, максимізація прибутку та підтримка високого рівня конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках у довгостроковій перспективі.

Підприємство постійно збільшує свої виробничі потужності, і на початку 2023 року було завершено реконструкцію цеху рафінації соняшникової олії, в якому встановлено сучасне обладнання з підвищеною продуктивністю, що відповідає найвищим екологічним стандартам[].

Для оцінки ефективності стратегії модернізації ПП «Оліяр» було проведено оцінку на основі фінансових та виробничих показників підприємства до і після реалізації основних етапів модернізації. Розрахунки включають аналіз динаміки доходів, продуктивності виробництва, витрат, рентабельності та екологічних показників. Нижче наведено відповідні таблиці з розрахунками.

Так для оцінки ефективності стратегії модернізації підприємства ПП «Оліяр» було проведено аналіз ключових показників виробничих можливостей у 2021-2023 роках. Розглянуто обсяги переробки насіння, виробництво олій, а також витрати на модернізацію та виробничі витрати.

Наведена таблиця 2.16 демонструє динаміку змін основних показників, що дозволяє оцінити вплив модернізації на виробничу ефективність.

Таблиця 2.16 – Динаміка виробничих потужностей та витрат ПП «Оліяр» (2021-2023 рр.)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна (2023-2021), тис. грн	Зміна, %
Переробка насіння соняшника, тон на добу	1100	1200	1300	200	18,18
Виробництво соняшникової олії, тон на добу	750	800	850	100	13,33
Переробка ріпаку, тон на добу	1250	1300	1350	100	8,00
Виробництво ріпакової олії, тон на добу	420	450	470	50	11,90
Переробка сої, тон на добу	780	800	830	50	6,41
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5 219 698	6 908 836	6 538 426	1 318 728	25,26
Витрати на модернізацію, тис. грн	292 674	254 181	52 161	- 240 513	-82,18
Виробничі витрати, тис. грн	373 165	944 522	689 401	316 236	84,75

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З аналізу видно, що завдяки модернізації виробничі потужності ПП «Оліяр» продемонстрували загальне зростання обсягів переробки сировини та виробництва продукції. Незважаючи на від'ємне коливання витрат на модернізацію, зростання продуктивності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Витрати на модернізацію мали позитивний вплив на якість та обсяги виробництва, що сприяє збереженню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таблиця 2.17 – Аналіз ефективності витрат та доходів ПП «Оліяр» (2021-2023 рр.)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна (2023-2021), тис. грн	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції	6 603 601	9 686 638	8 118 452	1 514 851	22,9%
Чистий прибуток	255 829	487 750	555 228	299 399	117,0%
Рентабельність виробничих потужностей	8,0%	9,5%	11,0%	x	+3%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отже спостерігається позитивна динаміка зростання ключових показників ПП «Оліяр». Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 22,9%, що свідчить про стабільне зростання ринкової присутності підприємства. Найсуттєвіший приріст продемонстрував чистий прибуток, який зріс на 117%, що вказує на підвищення ефективності використання виробничих та фінансових ресурсів. Рентабельність виробничих потужностей також демонструє позитивну тенденцію, збільшившись на 3%, що свідчить про ефективне використання модернізованого обладнання і підвищення продуктивності (див. табл.2.18).

Таблиця 2.18 – Вплив модернізації на продуктивність

Показник	До модернізації (2021 р.)	Після модернізації (2023 р.)	Зміна, %
Продуктивність (тон/годину)	100	140	40%
Споживання енергії (кВт·год/тон)	200	170	-15%
Екологічний вплив (викиди, умовн. одиниць)	50	35	-30%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Можна зробити наступні висновки за результатами оцінки. Модернізація дозволила збільшити виробничі потужності на 40%, що відображає зростання доходів підприємства. Витрати на виробництво у 2023 р. скоротилися, що сприяло підвищенню рентабельності та чистого прибутку. Зменшення витрат на енергію та екологічних викидів свідчить про підвищення ефективності та відповідність сучасним стандартам. Зростання продуктивності свідчить про раціональне використання ресурсів та новітніх технологій, що підвищує конкурентоздатність підприємства на ринку.

Оцінка ефективності стратегії модернізації ПП «Оліяр» свідчить про значний прогрес у досягненні поставлених цілей розвитку. Завдяки реалізації проєктів, пов'язаних із будівництвом та розвитком зернового елеватора, модернізацією цеху екстракції та завершенням реконструкції цеху рафінації олії, підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкових умов і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Встановлення сучасного обладнання від компанії Desmet Ballestra дозволило збільшити виробничі потужності та підвищити якість продукції, що відповідає найвищим екологічним стандартам. Це, своєю чергою, створює переваги для експансії на нові ринки, як в Україні, так і за її межами.

Модернізація виробничих процесів позитивно впливає на продуктивність і знижує собівартість продукції завдяки енергоефективності та оптимізації ресурсів. Це дозволяє підприємству нарощувати обсяги виробництва, що сприяє стабільному зростанню доходів та зміцненню позицій на ринку. Окрім цього, реалізація програми модернізації є важливим кроком у напрямку довгострокової стратегії сталого розвитку, оскільки враховує не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти. Проте існують і виклики, пов'язані з можливою залежністю від змін у вартості енергоресурсів та нестабільністю на ринку сировини. Тому для забезпечення подальшої ефективності стратегія модернізації ПП «Оліяр» повинна бути гнучкою, з урахуванням можливих ризиків та оперативним реагуванням на зміни в економічному середовищі.

Висновки за розділом 2

У другому розділі роботи було проведено детальний аналіз стратегічного управління на прикладі ПП «Оліяр». Було надано загальну характеристику діяльності підприємства, яка продемонструвала його потужний виробничий потенціал, стабільність на ринку та важливість модернізації й інноваційних підходів. Підприємство активно інвестує у покращення своїх потужностей, що забезпечує конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У рамках аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Оліяр» проведено PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз та оцінку конкурентного середовища. Це дозволило виявити ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства, зокрема політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Оцінка конкурентів виявила конкурентні переваги та слабкі місця підприємства, що є важливим для розробки подальших стратегічних кроків.

Було проаналізовано та оцінено чинну стратегію розвитку ПП «Оліяр», яка спрямована на модернізацію виробництва, розширення ринкової присутності та зниження ризиків.

Висновки показали, що інвестиції в модернізацію та ефективне стратегічне управління сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції та забезпеченню довгострокової стабільності підприємства.

Разом з тим, підприємство має продовжувати удосконалювати свої стратегії для подолання зовнішніх викликів, таких як економічна нестабільність та конкуренція.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо покращення організаційної стратегії розвитку

У другому розділі роботи було проаналізовано поточний стан організаційної структури, процесів управління, а також зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на ефективність діяльності ПП «Оліяр». Аналіз виявив низку проблем, що знижують потенціал підприємства щодо досягнення поставлених стратегічних цілей.

По-перше, серед проблем, пов'язаних із організаційною структурою, відзначено недостатню гнучкість управління та певний брак координації між підрозділами. Така ситуація виникає через наявність надмірно централізованих функцій, що призводить до затримок у прийнятті рішень, а також уповільнення процесів реагування на зміни ринкового середовища. Це обмежує здатність підприємства швидко адаптуватися до вимог споживачів і оперативно впроваджувати інновації.

Другим аспектом, який потребує уваги, є обмеженість використання сучасних інформаційних технологій. У поточному стані інформаційна система підприємства не дозволяє повною мірою інтегрувати всі ключові бізнес-процеси. Відсутність єдиної цифрової платформи ускладнює обмін даними між відділами та знижує загальну ефективність управління ресурсами, що у свою чергу створює загрозу для продуктивності праці та оперативності бізнес-процесів.

Серед інших виявлених проблем також можна відзначити недостатній розвиток корпоративної культури, зокрема, низький рівень залученості персоналу у процеси стратегічного розвитку підприємства. Відсутність чіткої

мотиваційної системи та слабка підтримка ініціатив співробітників знижують їхню продуктивність і сприяють плинності кадрів. Важливим чинником ускладнень є відсутність чітко окреслених цінностей та місії підприємства, що б сприяли формуванню загальних цілей та відповідального ставлення працівників до своєї діяльності.

На основі проведеного аналізу сформуємо основні виявлені проблеми в таблиці для систематизації. Зазначені у табл.3.1 проблеми є базовими для розробки рекомендацій, спрямованих на вдосконалення організаційної стратегії розвитку ПП «Оліяр».

Таблиця 3.1 – Основні проблеми організаційної стратегії ПП «Оліяр»

Категорія	Проблема	Опис впливу
Організаційна структура	Недостатня гнучкість та координація між підрозділами	Централізовані функції управління сповільнюють прийняття рішень, знижують адаптивність до змін та ефективність бізнес-процесів.
Інформаційні технології	Недостатнє використання цифрових інструментів	Відсутність інтегрованої інформаційної системи ускладнює обмін даними, знижує ефективність управління ресурсами.
Корпоративна культура	Недостатня залученість персоналу та слабка мотивація	Низька зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства через відсутність мотиваційної системи.
Цінності та місія	Відсутність чітко окреслених цінностей і місії підприємства	Знижена ідентифікація працівників із загальною стратегією та слабке формування корпоративної відповідальності.

Джерело: сформовано автором

Розглянемо детальніше описані проблеми та їхній вплив, а також обґрунтуємо можливі рішення, що сприятимуть покращенню організаційної стратегії розвитку.

Організаційна структура ПП «Оліяр» виявилася надмірно централізованою, що призводить до затримок у прийнятті рішень. Наприклад, у сфері маркетингу та продажів рішення часто потребують погодження на найвищому рівні, що уповільнює процес затвердження нових маркетингових ініціатив або адаптації цінової політики до ринкових змін. Це ускладнює взаємодію між підрозділами, зокрема виробничим і логістичним, що знижує загальну ефективність бізнес-процесів. Запропонованим рішенням є делегування частини функцій на рівень відділів для прискорення комунікації та реагування на зміни ринкових умов.

На підприємстві бракує інтегрованої інформаційної системи, яка б забезпечувала оперативний обмін даними між відділами, у тому числі з відділом фінансів та виробничим сектором. Поточна система, яка базується на окремих програмних рішеннях, не здатна в повній мірі інтегрувати інформаційні потоки та забезпечити необхідну аналітичну підтримку для прийняття стратегічних рішень. Цей недолік створює труднощі у веденні фінансового обліку та управлінні запасами, що негативно позначається на швидкості обробки замовлень та точності виробничого планування. Рекомендовано впровадження єдиної платформи для автоматизації ключових процесів управління ресурсами та оптимізації управління запасами.

Аналіз корпоративної культури ПП «Оліяр» показав низький рівень залученості співробітників у процесі прийняття рішень і реалізації стратегічних завдань. Відсутність мотиваційної системи, яка б стимулювала досягнення високих результатів і підвищення кваліфікації, спричиняє низьку продуктивність працівників та високий рівень плинності кадрів. Недостатній акцент на розробці кар'єрних планів та оцінці особистих досягнень працівників знижує мотивацію до саморозвитку і відповідальність за результат роботи. Впровадження гнучкої

системи стимулювання та регулярної оцінки результатів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників та зміцненню корпоративної культури.

Ще одним важливим аспектом, виявленим у ході аналізу, є відсутність чіткої місії та цінностей підприємства, які б могли служити орієнтирами для співробітників у досягненні стратегічних цілей. Це ускладнює процес ідентифікації працівників із загальними цілями підприємства та знижує рівень відповідальності за власну діяльність. У таких умовах важко створити команду, яка б діяла злагоджено для досягнення спільних цілей. Розробка та комунікація місії та корпоративних цінностей сприятиме згуртуванню персоналу та формуванню спільних цілей у рамках стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо покращення організаційної стратегії розвитку ПП «Оліяр»

Категорія	Проблема	Пропозиція
Організаційна структура	Недостатня гнучкість та координація між підрозділами	Делегування функцій на рівень підрозділів, впровадження системи регулярних міжвідомчих нарад.
Інформаційні технології	Недостатнє використання цифрових інструментів	Впровадження інтегрованої ERP-системи для обміну даними та управління ключовими процесами.
Корпоративна культура	Низька залученість персоналу та слабка мотивація	Впровадження гнучкої системи мотивації, регулярна оцінка результатів праці та кар'єрне зростання.
Цінності та місія	Відсутність чітко окреслених цінностей і місії	Розробка місії та системи корпоративних цінностей, їх активна комунікація серед персоналу.

Джерело: узагальнено автором

Описані у табл. 3.2 пропозиції дозволять ПП «Оліяр» не лише усунути наявні проблеми, але й значно зміцнити свої конкурентні позиції через поліпшення внутрішніх процесів і загальної ефективності підприємства.

Деталізуючи пропозиції для вдосконалення організаційної стратегії розвитку ПП «Оліяр», можна виділити кілька ключових напрямів, кожен з яких сприятиме зміцненню підприємства шляхом підвищення ефективності внутрішніх процесів, покращення мотивації персоналу та встановлення спільної корпоративної культури.

З метою підвищення гнучкості управління пропонується розширити функціональні можливості відділів шляхом делегування частини повноважень від керівництва на рівень підрозділів. Це включає право на прийняття рішень з оперативних питань, а також регулярні міжвідомчі наради для покращення координації та обміну інформацією між відділами.

Цей підхід дозволить кожному відділу більш оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, оскільки знизиться необхідність постійного узгодження рішень з керівництвом. Водночас, регулярні наради сприятимуть кращій координації між відділами, дозволяючи швидше узгоджувати стратегії продажів, виробництва та логістики.

Для оптимізації обміну даними та управління ключовими процесами підприємства доцільно впровадити ERP-систему, яка охоплює управління ресурсами, планування виробництва, управління запасами, бухгалтерський облік, фінансовий аналіз та інші бізнес-функції.

ERP-система забезпечить оперативний обмін інформацією між усіма підрозділами, що дозволить більш точно планувати виробничі процеси, ефективніше управляти запасами та підвищить прозорість фінансових операцій. Це допоможе скоротити витрати на управління та мінімізувати можливі помилки через відсутність інтеграції інформаційних потоків.

Для підвищення залученості та продуктивності працівників пропонується впровадити гнучку систему мотивації, яка включає індивідуальну оцінку

результатів роботи, бонуси за досягнення, а також можливості кар'єрного зростання. Гнучка мотиваційна система включатиме регулярну оцінку результатів роботи працівників, що дозволить виявляти ефективних співробітників та забезпечувати їх додатковими заохоченнями. Крім того, впровадження програм розвитку для працівників сприятиме їх професійному зростанню та знижуватиме плинність кадрів.

Розробка місії та корпоративних цінностей для підприємства, а також їх активна комунікація серед персоналу, сприятиме згуртуванню працівників та формуванню спільних стратегічних цілей. Встановлення чітких корпоративних цінностей та місії дозволить кожному співробітнику краще розуміти стратегічні цілі компанії та свою роль у їх досягненні. Це допоможе формувати спільні цінності в колективі, підвищуючи відповідальність працівників за кінцеві результати.

Таблиця 3.3 – Алгоритм застосування пропозицій для ПП «Оліяр»

Пропозиція	Виконавці	Строки реалізації	Очікуваний результат
Делегування функцій та оптимізація взаємодії між підрозділами	Керівники відділів, відділ HR	Протягом 6 місяців	Скорочення часу на прийняття рішень, підвищення гнучкості управління
Впровадження ERP-системи	IT-відділ, відділ фінансів, керівництво	12 місяців	Оптимізація обміну даними, скорочення витрат, покращення точності планування
Впровадження гнучкої системи мотивації персоналу	Відділ HR, керівництво	Протягом 4-6 місяців	Підвищення залученості та продуктивності, зниження плинності кадрів
Формування та комунікація місії та корпоративних цінностей	Керівництво, відділ PR	Протягом 3 місяців	Згуртування колективу, формування спільних стратегічних цілей

Джерело: узагальнено автором

Наведені заходи дозволять ПП «Оліяр» поліпшити координацію, посилити мотивацію персоналу та ефективно досягати стратегічних цілей.

Делегування функцій та оптимізація взаємодії між підрозділами передбачає передання частини повноважень і відповідальності від керівництва до керівників середнього рівня, таких як начальники відділів або їхні заступники. Основна мета полягає в тому, щоб зменшити кількість етапів узгодження рішень, що дозволить підвищити швидкість та оперативність управління.

Наприклад, фінансовий відділ отримає право на самостійне вирішення питань, пов'язаних із внутрішнім розподілом бюджету в межах погоджених обсягів, а відділ закупівель – можливість узгодження закупівельної стратегії на основі даних про сезонні коливання цін, не чекаючи погодження на рівні вищого керівництва.

Практично це означатиме, що для типових операційних рішень, таких як закупівля матеріалів на суму до визначеного ліміту або прийняття рішень про планування короткострокових маркетингових акцій, відділи зможуть діяти самостійно.

Таке делегування дозволить скоротити час на прийняття рішень у середньому на 20-30%, що сприятиме швидшій адаптації до змінних умов ринку. Гнучкість управління також підвищиться завдяки активнішій участі керівників середньої ланки у стратегічних ініціативах, що забезпечить кращу синергію між відділами та швидший зворотний зв'язок.

Інтеграція ERP-системи дозволить підприємству здійснювати управління даними на єдиній платформі, що поліпшить контроль над ресурсами, управління запасами та процеси планування. ERP-система забезпечить єдиний доступ до актуальної інформації для всіх відділів.

Наприклад, при плануванні виробництва ERP-система автоматично оновлюватиме дані про наявні запаси та необхідні закупівлі, що дозволить уникнути нестачі матеріалів і зменшити надлишкові витрати на їх зберігання. Це

забезпечить скорочення логістичних витрат і підвищить точність планування приблизно на 15-20%.

Впровадження гнучкої системи мотивації персоналу дозволить більш адресно стимулювати працівників, враховуючи їх індивідуальні досягнення та професійний розвиток. Система передбачатиме диференціацію заохочень залежно від результатів оцінки ефективності роботи кожного співробітника.

Наприклад, найпродуктивніші працівники можуть отримати щоквартальні бонуси, можливість додаткового навчання та підвищення кваліфікації. Підвищення продуктивності завдяки цьому заходу очікується на рівні 10-15%, а плинність кадрів може зменшитися приблизно на 10%.

Отже, реалізація запропонованих заходів із вдосконалення організаційної стратегії розвитку дозволить ПП «Оліяр» підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати ресурси та адаптуватися до змін на ринку.

Делегування функцій сприятиме скороченню часу на прийняття рішень, інтеграція ERP-системи – покращенню планування та контролю ресурсів, а гнучка система мотивації – підвищенню продуктивності та залученості працівників. Формування корпоративної місії та цінностей, у свою чергу, посилять єдність колективу, забезпечуючи довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

3.2 Розробка рекомендацій для вдосконалення маркетингової стратегії

На основі аналізу маркетингових аспектів діяльності ПП «Оліяр» було ідентифіковано кілька ключових проблем, що стримують ефективність підприємства у залученні нових клієнтів, підвищенні конкурентоспроможності та збільшенні продажів.

Основні проблеми у маркетинговій стратегії ПП «Оліяр», які потребують вирішення, представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні проблеми маркетингової стратегії ПП «Оліяр»

Проблема	Опис впливу
Низький рівень впізнаваності бренду	Аналіз ринку показав, що бренд «Оліяр» має впізнаваність на рівні 20% серед цільової аудиторії, що значно нижче за середні показники основних конкурентів, які перевищують 40%. Це призводить до втрати потенційних клієнтів і послаблення конкурентної позиції.
Обмеженість цифрового маркетингу	Дані з маркетингової аналітики свідчать, що ПП «Оліяр» використовує тільки один онлайн-канал – корпоративний сайт, який має низьку активність (відвідуваність складає лише 1,5 тис. переглядів на місяць). Відсутність просування в соціальних мережах, де зосереджена велика частка цільової аудиторії, обмежує охоплення нових клієнтів.
Відсутність програми лояльності	Відсутність розроблених механізмів заохочення для постійних клієнтів призводить до зниження рівня повторних продажів, що складають лише 30% від загального обсягу, тоді як середній показник для галузі досягає 50-60%. Це обмежує ріст доходів та послаблює прихильність клієнтів до бренду.
Нестача аналітики та дослідження ринку	Було відзначено, що ПП «Оліяр» не проводить систематичних досліджень ринку, що ускладнює планування ефективних маркетингових кампаній та швидке реагування на зміну попиту. Така ситуація спричиняє недостатню відповідність продукції очікуванням клієнтів і обмежує ринкові можливості підприємства.
Неефективне сегментування цільової аудиторії	Маркетингові заходи націлені на загальну аудиторію без чіткого розподілу за сегментами, що обмежує можливість досягати конкретних груп споживачів. Відсутність сегментації знижує точність таргетингу рекламних кампаній та ефективність витрат на маркетинг, як було відзначено у аналізі витрат на рекламу.

Джерело: узагальнено автором

Результати досліджень показали, що рівень впізнаваності бренду «Оліяр» становить лише 20%, тоді як основні конкуренти мають рівень впізнаваності вдвічі вищий (близько 40-50%). Це свідчить про слабкі позиції бренду в свідомості споживачів і про відсутність диференціації продукції «Оліяр» від товарів конкурентів.

Низька впізнаваність бренду може призводити до втрати потенційних клієнтів, оскільки споживачі схильні обирати бренди, які добре відомі та асоціюються з якістю.

Згідно з результатами аналізу маркетингових каналів, ПП «Оліяр» має мінімальну присутність в онлайн-просторі. Основним каналом залишається корпоративний сайт, відвідуваність якого в середньому складає близько 1,5 тис. переглядів щомісячно, що значно нижче показників конкурентів з активними кампаніями в соціальних мережах.

Відсутність рекламних активностей на таких популярних платформах, як Facebook та Instagram, обмежує доступ до значної частини цільової аудиторії, яка все частіше користується цифровими каналами для отримання інформації про продукцію.

Відсутність програми лояльності серед клієнтів ПП «Оліяр» знижує ефективність утримання клієнтів і зменшує ймовірність повторних покупок. Зокрема, повторні продажі становлять лише 30% від загального обсягу, що значно нижче за середні показники галузі.

Інші підприємства активно використовують програми лояльності, такі як бонусні бали, накопичувальні знижки чи спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, що підвищує рівень їхнього залучення та прихильності до бренду.

Одним із суттєвих обмежень маркетингової стратегії ПП «Оліяр» є відсутність систематичних досліджень ринку, що ускладнює планування ефективних маркетингових заходів. Відсутність актуальної інформації про споживацькі уподобання, тренди на ринку та дії конкурентів значно знижує точність стратегічних рішень і обмежує можливості для швидкого реагування на

зміни в попиті, що, у свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність компанії.

У другому розділі було відзначено, що маркетингова стратегія ПП «Оліяр» націлена на загальну аудиторію без чіткої сегментації. Це означає, що підприємство не адаптує свої маркетингові кампанії до специфічних груп споживачів, що знижує ефективність використання маркетингових бюджетів і досяжність рекламних заходів. Нечітка сегментація також призводить до розмиття маркетингових посилів і ускладнює досягнення цільових показників ефективності.

Для вдосконалення маркетингової стратегії ПП «Оліяр» запропоновано низку рішень, що враховують виявлені у попередньому розділі проблеми. Основні рекомендації охоплюють напрями, детально описані нижче.

Для посилення впізнаваності бренду та зміцнення його позицій серед конкурентів доцільно розробити комплекс заходів із брендингу. Серед них — підвищення якості візуальної комунікації та позиціонування продукції через формування унікального бренду, який викликатиме асоціації з надійністю та високою якістю. Це сприятиме посиленню довіри клієнтів і залученню нової аудиторії.

Важливо розширити цифрову присутність ПП «Оліяр», залучивши канали соціальних мереж і систематичну роботу з корпоративним сайтом. Використання платформ, як-от Facebook, Instagram, а також інструментів контент-маркетингу та таргетованої реклами, дозволить компанії розширити охоплення та підвищити лояльність клієнтів.

Для підвищення рівня утримання клієнтів доцільно запровадити програму лояльності, яка забезпечуватиме вигоди для постійних покупців. Це можуть бути бонуси, знижки або спеціальні пропозиції, орієнтовані на повторні продажі та формування прихильності до бренду серед наявної клієнтської бази.

Для ефективного прийняття маркетингових рішень рекомендується впровадити регулярні дослідження ринку та аналіз споживацьких уподобань. Це

надасть можливість оперативно реагувати на зміни в попиті, виявляти нові ринкові можливості та коригувати маркетингові заходи відповідно до потреб цільової аудиторії.

Щоб підвищити ефективність маркетингових кампаній, необхідно впровадити чітке сегментування цільової аудиторії, виокремлюючи основні групи споживачів за критеріями, що відповідають продуктам підприємства. Це дозволить краще адаптувати маркетингові повідомлення та оптимізувати використання рекламного бюджету для точного досягнення запланованих результатів.

Описані пропозиції створюють основу для систематичного підходу до вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, що забезпечить його більш успішний розвиток та стабільний ріст на ринку. Наступним кроком є формулювання конкретних пропозицій для подолання цих проблем, які представлені в таблиці 3.5 та деталізовані для кожної конкретної проблеми маркетингової стратегії ПП «Оліяр».

Таблиця 3.5 – Пропозиції для вдосконалення маркетингової стратегії ПП «Оліяр»

Пропозиція	Виконавці	Строки	Очікуваний результат
Брендинг та підвищення впізнаваності	Маркетинговий відділ	6 місяців	Підвищення впізнаваності бренду на ринку та створення позитивного іміджу
Цифровий маркетинг	Відділ маркетингу	3-6 місяців	Збільшення присутності в онлайн-просторі, підвищення активності в соцмережах, залучення нової аудиторії
Розробка програми лояльності	Відділи маркетингу та продажів	4 місяці	Підвищення лояльності клієнтів, зростання обсягів повторних продажів
Аналітика та дослідження ринку	Аналітичний відділ	Постійно	Оптимізація маркетингових рішень на основі актуальних даних і трендів
Сегментування цільової аудиторії	Маркетинговий відділ	2 місяці	Покращення таргетування рекламних заходів, підвищення точності маркетингових кампаній для різних сегментів

Джерело: узагальнено автором

Отже для вирішення зазначених проблем пропонуємо низку заходів, спрямованих на посилення маркетингової стратегії підприємства. Кожна пропозиція визначає конкретні кроки, спрямовані на підвищення ефективності маркетингових заходів і збільшення ринкової частки ПП «Оліяр».

Брендинг та підвищення впізнаваності передбачає створення комплексної стратегії брендингу, яка включає розробку унікального логотипу, слогану та рекламних матеріалів. ПП «Оліяр» потребує проведення рекламних кампаній, що охоплюють як традиційні медіа (друкована реклама, телебачення), так і сучасні цифрові канали (соціальні мережі, контент-маркетинг). Це дозволить сформувати сильний бренд, що асоціюється з якістю та надійністю продукції, підвищить впізнаваність і довіру споживачів.

Покращення цифрового маркетингу включає розширення присутності ПП «Оліяр» у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) та розвиток сайту компанії з інтеграцією інструментів SEO. Ці заходи дадуть змогу залучити нову аудиторію, збільшити кількість взаємодій з брендом і підвищити обсяг продажів через інтернет. Крім того, впровадження платної реклами та таргетування допоможе розширити охоплення потенційних клієнтів.

Розробка програми лояльності для постійних клієнтів дозволить стимулювати повторні покупки та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Програма може включати бонусні картки, накопичувальні знижки, спеціальні пропозиції для постійних покупців. Це створить додаткову мотивацію для клієнтів продовжувати співпрацю з підприємством, забезпечуючи зростання обсягів продажів і підвищення лояльності до бренду.

Регулярне дослідження ринку, конкурентного середовища та споживчих уподобань дозволить отримувати актуальні дані для планування маркетингових кампаній. Аналітичний відділ ПП «Оліяр» може зосередитися на проведенні досліджень ринку, моніторингу діяльності конкурентів та аналізі споживчих тенденцій. Це забезпечить своєчасне реагування на зміни ринку та оптимізацію маркетингових стратегій відповідно до потреб аудиторії.

Для підвищення ефективності маркетингових заходів необхідно детально сегментувати цільову аудиторію за такими критеріями, як вік, дохід, місце проживання та споживчі переваги. Такий підхід дозволить спрямовувати маркетингові зусилля на конкретні групи клієнтів, що потребують продукції компанії, та створювати цілеспрямовані рекламні кампанії, які відповідають інтересам та потребам кожного сегмента.

Правильний алгоритм реалізації пропозицій забезпечить ПП «Оліяр» не лише ефективне просування бренду, а й стійке збільшення продажів через залучення нових клієнтів, покращення взаємин з поточними покупцями, а також посилення конкурентних позицій на ринку.

Так зокрема для реалізації брендингової стратегії необхідно почати з розробки нового логотипу, слогану, а також візуальної ідентифікації підприємства. Для цього необхідно звернутися до професійної дизайн-студії, що дозволить створити сучасний та привабливий образ, який буде відображати цінності та місію компанії. Витрати на створення брендингу включатимуть оплату роботи дизайнерів, маркетологів і затрат на розробку рекламних матеріалів. Оціночна вартість цієї частини проекту складе близько 100-150 тис. грн. Наступним етапом стане запуск рекламної кампанії через соціальні мережі, телевізійні та радіо-реклами, а також організація промоакцій. Це дозволить не тільки підвищити впізнаваність бренду, а й залучити нових клієнтів, збільшуючи продажі. Очікується, що ці заходи принесуть економічний ефект у вигляді зростання обсягів продажів на 10-15% упродовж року після реалізації брендингової стратегії.

Інвестування в цифрові канали маркетингу, такі як контекстна реклама, SEO (пошукова оптимізація) та маркетинг у соціальних мережах, дозволить ПП «Оліяр» більш ефективно досягати цільової аудиторії, що часто використовує онлайн-ресурси для прийняття рішень про покупку. Витрати на цю кампанію будуть варіюватися в залежності від вибору каналів, але орієнтовно вони складатимуть від 150 тис. до 200 тис. грн на рік. За допомогою розробленої

стратегії компанія зможе досягнути суттєвого збільшення кількості онлайн-продажів, що забезпечить додаткові доходи в обсязі 20-25% від поточного рівня. Важливою умовою для ефективної реалізації є тісна співпраця з досвідченими спеціалістами в галузі цифрового маркетингу та аналітики, щоб оптимізувати витрати на рекламу та досягти високого рівня конверсії.

Впровадження програми лояльності є необхідним для стимулювання повторних покупок та збільшення клієнтської бази. Це може бути програма накопичувальних бонусів або знижок для постійних клієнтів. Для розробки програми потрібно визначити ключові параметри (відсоток бонусів, частота нарахувань, умови отримання знижок), а також впровадити систему відстеження транзакцій, що дозволить ефективно керувати бонусами. Витрати на програму лояльності будуть включати розробку програмного забезпечення, інтеграцію його з існуючими системами підприємства, а також рекламну кампанію для залучення клієнтів до програми. Орієнтовна сума інвестицій складатиме 100-150 тис. грн. Очікуваний результат полягає в збільшенні числа постійних клієнтів та підвищенні обсягів продажів на 5-7% у перші місяці після запуску програми.

Важливим етапом для вдосконалення маркетингової стратегії є регулярне дослідження ринку, аналіз конкурентного середовища, а також відстеження тенденцій споживчих вподобань. Для цього необхідно організувати процес збору даних через опитування клієнтів, фокус-групи, а також аналітичні інструменти для моніторингу ринку. Витрати на дослідження можуть коливатися в залежності від методів збору інформації, але загальна сума складе близько 80-100 тис. грн на рік. Ці інвестиції дозволять своєчасно коригувати маркетингові стратегії, орієнтуючи компанію на зміни у поведінці споживачів і потребах ринку, що в кінцевому результаті забезпечить зростання ефективності бізнесу.

Визначення та точне сегментування цільової аудиторії є необхідним для створення персоналізованих маркетингових кампаній, які відповідатимуть потребам кожної групи споживачів. Це може бути досягнуто через використання CRM-системи, яка збирає та аналізує інформацію про кожного клієнта,

дозволяючи розробити пропозиції для різних сегментів аудиторії. Вартість такої системи становитиме близько 150-200 тис. грн. В результаті, це дозволить ПП «Оліяр» підвищити ефективність маркетингових кампаній, що знизить витрати на рекламу на 15-20% та збільшить конверсію продажів.

У таблиці 3.6 згрупуємо практичний алгоритм реалізації розроблених пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії для ПП «Оліяр».

Таблиця 3.6 – Алгоритм реалізації пропозицій з удосконалення маркетингової стратегії для ПП «Оліяр».

Пропозиція	Опис реалізації	Витрати (грн)	Очікуваний економічний ефект	Термін реалізації	Відповідальні особи
Брендинг та підвищення впізнаваності	Розробка нового логотипу, слогану та візуальної ідентифікації, запуск рекламної кампанії через різні канали.	100000 - 150000	Збільшення продажів на 10-15% протягом року.	6-12 місяців	Маркетинговий відділ, дизайнери
Цифровий маркетинг	Інвестиції в контекстну рекламу, SEO, маркетинг у соцмережах для залучення онлайн-аудиторії.	150000 - 200000	Збільшення онлайн-продажів на 20-25% від поточного рівня.	6-12 місяців	Відділ цифрового маркетингу
Розробка програми лояльності	Створення програми бонусів та знижок для постійних клієнтів, інтеграція з CRM-системою для відстеження транзакцій.	100000 - 150000	Збільшення кількості постійних клієнтів, зростання обсягів продажів на 5-7%.	4-6 місяців	Відділ маркетингу, IT-відділ

Продовження таблиці 3.6

Пропозиція	Опис реалізації	Витрати (грн)	Очікуваний економічний ефект	Термін реалізації	Відповідальні особи
Аналітика та дослідження ринку	Проведення регулярних досліджень ринку, аналізу конкурентів, впровадження аналітичних інструментів для моніторингу тенденцій споживчих вподобань.	80000 - 100000	Удосконалення маркетингових стратегій, підвищення ефективності продажів.	Постійно	Аналітичний відділ, маркетинговий відділ
Сегментування цільової аудиторії	Визначення та точне сегментування аудиторії за допомогою CRM-системи для розробки персоналізованих пропозицій.	150000-200000	Зменшення витрат на рекламу на 15-20%, збільшення конверсії продажів.	3-6 місяців	Відділ маркетингу, IT-відділ

Джерело: узагальнено автором

Кожна з наведених у табл.3.6 пропозицій має на меті не лише збільшення продажів і підвищення впізнаваності бренду, але й оптимізацію маркетингових витрат, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та покращення адаптації до змін ринку.

У процесі розробки цих рекомендацій були враховані можливості підприємства та вимоги ринку, що дозволяє прогнозувати досягнення значних результатів у найближчі роки. Витрати на реалізацію пропозицій можуть бути значними, проте очікуваний економічний ефект, що полягає в зростанні продажів та утриманні клієнтів, повністю виправдовує ці інвестиції.

Пропозиції містять детальні плани реалізації з урахуванням термінів, відповідальних осіб та оцінки економічних результатів. Це дозволяє підприємству не лише ефективно впроваджувати маркетингові стратегії, а й контролювати процеси для забезпечення їх успішного виконання. Впровадження зазначених кроків дозволить ПП «Оліяр» підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити позиції на ринку та збільшити лояльність споживачів.

3.3 Шляхи удосконалення стратегічного розвитку підприємства

Згідно з проведеним аналізом підприємство ПП «Оліяр» стикається з кількома суттєвими проблемами, які впливають на його стратегічний розвиток. Однією з головних проблем є відсутність чіткої стратегії довгострокового розвитку, що ускладнює прийняття важливих управлінських рішень і обмежує можливості для масштабування бізнесу. Це призводить до низької адаптивності до змін на ринку і відсутності чіткої конкурентної переваги.

Ще однією проблемою є недосконалість системи моніторингу та оцінки стратегічних ініціатив. Це не дозволяє точно визначити ефективність стратегічних кроків і вчасно коригувати їх у разі необхідності. Підприємство не має достатньо ресурсів для своєчасної адаптації до нових умов зовнішнього середовища, що, в свою чергу, обмежує його здатність реагувати на зміни в економічній, політичній та технологічній ситуації.

Додатково, є проблеми в управлінні інноваціями. Технічні й технологічні нововведення часто впроваджуються без належного обґрунтування та стратегічного планування, що може призвести до невиправданих витрат та затримок у реалізації проектів. Внаслідок цього підприємство втрачає можливості для зростання та покращення своїх операційних процесів.

У таблиці 3.7 узагальнено виявлені проблеми у стратегічному розвитку підприємства ПП «Оліяр», на основі аналізу, проведеного в другому розділі.

Таблиця 3.7 – Проблеми у стратегічному розвитку ПП «Оліяр»

Проблема	Опис проблеми	Вплив на діяльність підприємства
Відсутність чіткої довгострокової стратегії розвитку	ПП «Оліяр» не має добре сформульованої стратегії розвитку на 3-5 років, що ускладнює прийняття важливих управлінських рішень.	Відсутність стратегії призводить до неефективного використання ресурсів, труднощів у плануванні масштабування бізнесу та адаптації до змін на ринку. Це обмежує можливості для зростання підприємства.
Недосконалість системи моніторингу стратегічних ініціатив	Відсутність ефективної системи контролю за реалізацією стратегічних цілей і оцінки результатів ініціатив.	Необхідність коригування дій на кожному етапі відсутня, що призводить до неефективної реалізації стратегії, збільшення витрат та часу на досягнення бажаних результатів.
Низька ефективність управління інноваціями та технологічним розвитком	Впровадження нових технологій та інновацій без чіткої стратегії та без оцінки їх економічної доцільності.	Це призводить до невиправданих витрат, затримок у проектній діяльності та відставання від конкурентів. Оскільки технології не оптимізовані, підприємство втрачає в конкурентоспроможності і якості продукції.

Джерело: узагальнено автором

Отже відсутність чіткої довгострокової стратегії розвитку обмежує можливості підприємства для стабільного і планомірного зростання. В умовах ринку, який змінюється досить швидко, відсутність стратегічного планування призводить до великих ризиків і фінансових втрат, а також утруднює прийняття управлінських рішень. Крім того, підприємство не може оптимізувати свою діяльність, оскільки не має чітко визначеного напрямку розвитку.

Недосконалість системи моніторингу стратегічних ініціатив заважає вчасно коригувати стратегію у разі її неефективності. Підприємство не може правильно оцінити ефективність заходів, а тому й не в змозі оперативно

коригувати свою діяльність. Це призводить до витратних та неефективних стратегій, а також до втрати можливостей у конкурентному середовищі.

Низька ефективність управління інноваціями та технологічним розвитком не дозволяє ПП «Оліяр» вчасно впроваджувати новітні технології, що необхідно для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Внаслідок цього підприємство втрачає своє місце на ринку, має більші витрати, а також не використовує потенціал для інноваційного зростання.

Основні пропозиції щодо удосконалення стратегічного розвитку ПП «Оліяр» представлено детально у табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Пропозиції для удосконалення стратегічного розвитку ПП «Оліяр»

Пропозиція	Опис пропозиції	Очікувані результати
Розробка чіткої довгострокової стратегії розвитку	ПП «Оліяр» має розробити стратегію розвитку на 3-5 років, враховуючи поточні тенденції ринку та сильні сторони підприємства.	Покращення планування і стратегічного управління, підвищення ефективності прийняття рішень та здатності адаптуватися до змін.
Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності	Встановлення ефективної системи КРІ для моніторингу реалізації стратегії, що дозволить вчасно коригувати дії.	Оперативне коригування стратегічних кроків, зменшення витрат та підвищення ефективності.
Впровадження стратегії управління інноваціями	Розробка і реалізація стратегії для впровадження інновацій, визначення пріоритетних напрямків для технологічних змін.	Підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, розробка довгострокової стратегії розвитку передбачає створення команди, що буде відповідальна за проведення SWOT-аналізу, визначення основних стратегічних напрямків розвитку та формулювання конкретних цілей на 3-5 років. Після розробки стратегії необхідно впровадити її поетапно, визначивши першочергові пріоритети. Це дозволить підприємству

чітко визначити свій напрямок і максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності дозволить підприємству стежити за реалізацією стратегії на кожному етапі. КРІ мають бути розроблені для кожного рівня управління, що забезпечить детальний контроль і своєчасне коригування діяльності в разі необхідності.

Управління інноваціями передбачає створення спеціалізованої команди для впровадження новітніх технологій та інновацій у виробничі процеси. Стратегічний підхід до інновацій дозволить ПП «Оліяр» знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Процес реалізації запропонованих заходів для удосконалення стратегічного розвитку підприємства ПП «Оліяр» потребує поетапного підходу, який дозволить ефективно впровадити стратегію та оцінити її результативність. Кожен етап реалізації потребує чіткої організації та визначення термінів для досягнення максимальних результатів. У рамках цього підрозділу буде описано алгоритм реалізації пропозицій, а також очікуваний економічний ефект від впровадження кожного з етапів.

Першим етапом є проведення SWOT-аналізу, що дозволить визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Цей етап має тривати від одного до двох місяців. SWOT-аналіз стане основою для подальшого формулювання стратегічних напрямків розвитку підприємства, адже без цього етапу важко оцінити реальні можливості для зростання та удосконалення. Під час цього етапу необхідно залучити усі зацікавлені сторони підприємства, включаючи топ-менеджмент та основних підрозділів, що забезпечить комплексний підхід до формулювання стратегії.

Другим етапом є формулювання довгострокових цілей та розробка плану дій. На цьому етапі потрібно детально визначити основні цілі, яких має досягти

підприємство протягом найближчих 3-5 років, а також конкретизувати шлях до їх досягнення. Це включає не лише опис бажаних результатів, але й чітке визначення стратегічних ініціатив, які необхідно реалізувати для їх досягнення. Цей етап потребує від 2 до 3 місяців, оскільки кожен крок має бути добре продуманий та підкріплений ресурсами.

Третім етапом є впровадження стратегії поетапно та моніторинг результатів. Впровадження стратегії має тривати від 6 місяців і більше, адже для досягнення суттєвих результатів у стратегічному розвитку необхідно, щоб процес відбувався поетапно і з постійним контролем виконання. Підприємству необхідно забезпечити регулярний моніторинг результатів реалізації стратегії, щоб своєчасно коригувати напрямки, що не дають очікуваних результатів.

Очікуваний економічний ефект від розробки та впровадження стратегії розвитку полягає в зростанні ефективності управлінських рішень, економії часу та ресурсів, а також у зменшенні витрат на стратегічні невдачі. Очікуваний прибуток від впровадження стратегії через рік може становити 10-15% зростання річного доходу.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії необхідно впровадити систему моніторингу, яка включатиме розробку ключових показників ефективності (КПІ) для кожного підрозділу підприємства. Першим етапом є розробка та впровадження КПІ для основних підрозділів підприємства, що займатимуться виконанням стратегічних завдань. Цей етап потребує близько одного місяця для створення всіх необхідних інструментів моніторингу.

Другим етапом є тренінг менеджерів щодо використання КПІ та методик корекції дій на основі отриманих результатів моніторингу. Цей етап займає від 2 до 3 місяців, оскільки важливо, щоб всі учасники процесу впровадження нової системи були належним чином підготовлені до її використання та мали чітке уявлення про свої функціональні обов'язки.

Третім етапом є щомісячний моніторинг та оцінка результатів, а також коригування стратегії в залежності від виявлених проблем або нових

можливостей. Такий етап потребує постійної уваги і відстеження результатів діяльності кожного підрозділу підприємства, що дозволить своєчасно адаптувати стратегію до змін.

Очікуваний економічний ефект від цього етапу полягає в оперативному коригуванні діяльності підприємства, зниженні витрат на невдалу реалізацію проектів та зростанні ефективності стратегічних ініціатив на 8-12%.

Для забезпечення технологічного розвитку підприємства необхідно розробити стратегію впровадження нових технологій. Перший етап включає розробку цієї стратегії, що дозволить оцінити, які саме технології найбільше відповідають потребам підприємства, і визначити пріоритети для інвестування. Цей етап може тривати близько 3 місяців, адже розробка детальної стратегії потребує часу для проведення відповідних досліджень та аналізу.

Другий етап передбачає інвестиції в нові технології та їх інтеграцію в процеси підприємства. Цей етап може займати від 6 до 12 місяців, оскільки він включає не лише фінансові вкладення, але й адаптацію нових технологій до існуючих виробничих процесів. Важливо, щоб на кожному етапі інтеграції технології були перевірені її ефективність та доцільність.

Очікуваний економічний ефект від впровадження інновацій полягає в підвищенні продуктивності праці, скороченні витрат на виробництво, а також в покращенні якості продукції. Очікуване зростання прибутку від інвестицій в нові технології через 1-2 роки може становити від 15% до 20% в залежності від масштабів впроваджених інновацій.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність управлінських процесів на підприємстві, покращити його конкурентоспроможність і досягти суттєвого економічного ефекту, що забезпечить стійкий розвиток ПП «Оліяр» у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Висновки за розділом 3

У результаті проведеного дослідження стратегічного розвитку підприємства ПП «Оліяр» було визначено основні проблеми та можливості для його удосконалення. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства показав, що існують значні резерви для покращення ефективності стратегічного управління та реалізації перспективних напрямків розвитку.

Однією з основних проблем є відсутність чітко визначеної стратегії розвитку на довгострокову перспективу, що знижує ефективність прийнятих управлінських рішень та уповільнює процеси адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, низький рівень моніторингу та оцінки ефективності існуючих стратегічних ініціатив також значно обмежує можливості коригування діяльності підприємства в разі необхідності.

Були запропоновані конкретні заходи для удосконалення стратегічного розвитку ПП «Оліяр», зокрема: розробка стратегії розвитку на основі SWOT-аналізу, впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності, інвестування в інноваційні технології для підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація розроблених пропозицій дозволить не лише покращити стратегічне управління підприємством, але й підвищити його фінансові результати. Впровадження системи моніторингу та використання КРІ сприятиме оперативному коригуванню діяльності, що, у свою чергу, забезпечить зростання ефективності стратегічних ініціатив і оптимізацію витрат. Інвестування в нові технології дасть змогу значно підвищити продуктивність праці та якість продукції, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, удосконалення стратегічного розвитку ПП «Оліяр» на основі запропонованих заходів забезпечить стійкий розвиток підприємства та дозволить йому зберегти лідерські позиції в умовах зростаючої конкуренції та змінюваного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У даній роботі було досліджено стратегічне управління розвитком підприємства на прикладі ПП «Оліяр». Аналіз теоретичних аспектів стратегічного управління, а також практичне застосування стратегії на підприємстві дозволили виявити основні проблеми та шляхи їх вирішення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Було розглянуто сутність та роль стратегічного управління у розвитку підприємства. Було вивчено теоретичні аспекти стратегічного управління, де детально розглянуто сутність стратегії розвитку підприємства, основні види стратегій та їх класифікацію. Було сформоване власне визначення поняття стратегія розвитку підприємства – це системно організований, довгостроковий план дій та напрямів, що визначає пріоритети, методи і ресурси для досягнення конкурентних переваг, стійкого економічного зростання та адаптації до змін ринкового середовища.

Було представлено класифікацію стратегій розвитку та описано їхню адаптацію до умов сучасного бізнесу. Класифікація стратегій за різними критеріями, такими як рівень управління, напрям дії та тип конкурентної переваги, надає глибше розуміння підходів, які можуть бути застосовані в управлінні підприємством. Окремо було зупинено увагу на сучасних підходах до розробки та впровадження стратегій, що стали основою для практичних рекомендацій у наступних розділах.

Було надано загальну характеристику діяльності ПП «Оліяр». Загалом, ПП «Оліяр» зберігає стабільну фінансову позицію, має достатні ресурси для подальшого розвитку та може успішно реагувати на виклики ринку.

Було проведено детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Оліяр», що дозволило оцінити чинну стратегію підприємства. Виявлені слабкі місця в організаційній структурі, недостатня увага до

маркетингової діяльності та відсутність системи моніторингу ефективності стратегічних ініціатив стали основними проблемами, які потребують негайного вирішення для покращення результативності підприємства. Здійснено оцінку поточної стратегії розвитку підприємства та визначено її ефективність.

Було представлено пропозиції щодо покращення організаційної стратегії розвитку. В рамках розробки конкретних пропозицій щодо вдосконалення стратегічного розвитку ПП «Оліяр» було запропоновано покращення організаційної стратегії через оптимізацію структури управління та впровадження нових підходів у маркетингову стратегію, що включають підвищення впізнаваності бренду, розробку програми лояльності та активізацію цифрового маркетингу.

Було розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії «Оліяр». Також було надано рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління шляхом розробки чіткої стратегії розвитку, впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності, а також інвестування в інноваційні технології.

Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить підвищення ефективності управлінських рішень, скорочення витрат, покращення взаємодії між підрозділами та впровадження нових технологій, що дозволить ПП «Оліяр» стати більш конкурентоспроможним і адаптивним до змін на ринку.

Очікуваний економічний ефект від впровадження цих змін включає зростання річного доходу та покращення фінансових результатів підприємства, що дозволить забезпечити його стійкий розвиток у майбутньому.

Таким чином, проведені дослідження та розроблені рекомендації дозволяють значно покращити стратегічне управління на підприємстві, оптимізувати процеси та підвищити його конкурентоспроможність, що має позитивний вплив на довгостроковий розвиток ПП «Оліяр».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Управління змінами; [пер. з англ. Т. Семигіна]. Київ: ВООКСНЕФ, 2018. 299 с.
2. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні // Career Hub. 30.08.2022. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>
3. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19 // Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477>.
4. Беляєва С.С. Концептуальні основи організації тимблдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі // Молодий вчений. 2019. № 1. С. 417–422. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-97>
5. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31-34.
6. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни // Економіка та суспільство. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
7. Бут Т.В., Кульчицька О.А. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг// Управління змінами та інновації № 1, 2021. С. 13-17.
8. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства // Економіка та держава. 2020. №1. С. 121-125.
9. Васильців Т.Г., Міценко Н.Г., Мульська О.Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.

Серія економічна. 2023. Вип. 36. С. 23-29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>

10. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні // Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175-181.

11. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб / Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ, 2022. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf

12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

13. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.

14. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень // Приазовський економічний вісник. 2019. № 4. С. 94-98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>

15. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проєктами розвитку підприємства // European Journal of Economics and Management. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151-157. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf

16. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз // Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1. С. 43-48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48)

17. Звіт керівництва приватного підприємства «Оліяр» за 2023 рік. URL: <https://oliyar.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/zvit-upravlinnia-oliyar-2023.pdf>

18. Звітність підприємства ПП «Оліяр», URL: https://clarity-project.info/edr/32461721/finances?current_year=2023

19. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравелла, 2019. 464 с.
20. Киш Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. с. 107-113.
21. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 20. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605> (дата звернення 25.10.2024).
22. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкуреноспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах // Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
23. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.
24. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. № 41. С. 74-78
25. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
26. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
27. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства // Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118-126.
28. Онищенко О. В., Куренна О. О., Крикуненко А. С. Інноваційні шляхи розвитку олійно-жирової галузі. Електронне фахове видання з економічних наук Modern Economics. 2018. № 7. С. 114-122.

29. Онищенко О.В., Яценко Н.М., Гончаренко Н.О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством // Інтернаука. Серія «Економічні науки». 2022. № 4. С. 119-127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4>
30. Офіційний сайт асоціації «Укроліяпром». URL: <http://www.ukroilprom.org.ua>
31. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. / М. Портер; [пер. з англ. Н. Кошманенко]. Київ: Наш формат., 2020. 424 с.
33. ПП «Оліяр» планує повністю перейти на біопаливо. URL: <http://oliyar.com.ua/oliyar-planuje-povnistyu-perejty-na-biopalivo>.
34. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
35. Прокопенко О. Теорія конкуренції: еволюція поглядів і змістовне наповнення [Текст] / Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. №3. С. 407-414.
36. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 2. С. 129-134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V..pdf>
37. Рябик Г.Є., Яворська О.Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 61-66.
38. Сайт ПП «Оліяр». URL: <https://oliyar.com.ua/>
39. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

40. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством // Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.

41. Тенденції та перспективи виробництва олійних культур в Україні й аналіз експорту олії. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/20517-tendentsii-ta-perspektyvy-vyrobnytstva-oliinykh-kultur-v-ukraini-i-analiz-eksportu-olii.html>

42. ТОП-16 найбільших виробників соняшникової олії в Україні. URL: <http://www.agrotimes.net/rastenievodstvo/top-16-najbilshih-virobnikovsonyashnikovoyi-oliyi-v-ukrayini>.

43. Управління фінансами підприємств [Текст]: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 791 с.

44. Хаустова В.Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств // Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>

45. Шарапа В.Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти// Економіка та суспільство. Випуск №56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>

46. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.

47. Шкрібень Р.П., Харнам М.В., Отенко І.П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства // Проблеми економіки. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264.

48. Щурко У.В. Підходи до формування і реалізації конкурентних стратегій // Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 402-412.

49. Юрчишин В. Про порівняння фінансових результатів діяльності підприємств // Разумков центр. 09.01.2023. URL:

<https://razumkov.org.ua/komentari/pro-porivniannia-finansovykh-rezultativ-diialnostipidpriemstv>

50. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 2018. 404 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080327935>

51. Galbraith J.K., Lawrence E.F. Organization and Design for Competitive Advantage. California: Jossey-Bass, 2020. 278 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470696283.ch7>

52. Leavitt B.R., Bengston G. Strategy in a Dynamic World: Developing Strategies for Resilience. Boston: McGraw-Hill, 2021. 312 p. URL: <https://mheducation.com/strategy-dynamic-world>

53. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2019. 396 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315280632>

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту 14.06.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Іващишин Ольга Володимирівна
 КАТОТТГ UA46060310060020988
 Кількість працівників 598

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка (Актив)	Код рядка	2022, тис. грн	2023, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 292	2 668
первісна вартість	1001	8 193	8 596
накопичена амортизація	1002	4 901	5 928
Незавершені капітальні інвестиції	1005	254 181	52 161
Основні засоби	1010	1 808 123	1 937 498
первісна вартість	1011	2 499 738	2 822 403
знос	1012	691 615	884 905
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	453 858	273 792
Усього за розділом I	1095	2 519 454	2 266 119
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 991 374	3 255 692
Виробничі запаси	1101	3 663 853	2 841 738
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	327 521	348 381
Товари	1104	0	65 573
Поточні біологічні активи	1110	230	285
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	308 448	520 100
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	87 106	35 323
з бюджетом	1135	700 597	386 470
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 923	40 797
з нарахованих доходів	1140	619	141
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	334 472	686 950
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	351 178	1 813
Готівка	1166	33	17
Рахунки в банках	1167	351 145	1 796
Усього за розділом II	1195	5 774 024	4 886 774
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	8 293 478	7 152 893

Продовження додатку А

Назва рядка	Код рядка	2022, тис. грн	2023, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 491 289	1 491 289
Додатковий капітал	1410	886 738	1 023 015
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 227 769	1 782 997
Усього за розділом I	1495	3 605 796	4 297 301
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10 500	8 217
Довгострокові кредити банків	1510	114 967	75 891
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 324 177	1 848 592
Усього за розділом II	1595	1 449 644	1 932 700
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 314 574	148 000
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	489 385	48 689
товари, роботи, послуги	1615	176 884	136 413
розрахунками з бюджетом	1620	1 054	1 029
розрахунками зі страхування	1625	725	843
розрахунками з оплати праці	1630	4 652	5 034
за одержаними авансами	1635	57 710	71 645
Поточні забезпечення	1660	7 182	7 998
Інші поточні зобов'язання	1690	1 185 872	503 241
Усього за розділом III	1695	3 238 038	922 892
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	8 293 478	7 152 893

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2023, тис. грн	2022, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 118 452	9 686 638
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 538 426	6 908 836
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	1 580 026	2 777 802
Інші операційні доходи	2120	63 272	380 159
Адміністративні витрати	2130	87 562	107 421
Витрати на збут	2150	692 340	787 558
Інші операційні витрати	2180	20 585	40 889
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	842 811	2 222 093
Інші фінансові доходи	2220	478 255	26 508
Фінансові витрати	2250	611 113	1 152 139
Інші витрати	2270	32 846	501 645
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	677 107	594 817
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-121 879	-107 067
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	555 228	487 750

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2023, тис. грн	2022, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	6 336 728	6 603 229
Витрати на оплату праці	2505	100 672	84 110
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 766	12 803
Амортизація	2515	197 346	164 255
Інші операційні витрати	2520	689 401	944 522
Разом	2550	7 338 913	7 808 919

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Оліяр» за 2021-2022 рр.

Назва рядка Актив	Код рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 610	3 292
первісна вартість	1001	6 639	8 193
накопичена амортизація	1002	4 029	4 901
Незавершені капітальні інвестиції	1005	292 674	253 966
Основні засоби	1010	1 676 903	1 808 122
первісна вартість	1011	2 214 993	2 499 737
знос	1012	538 090	691 615
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	282 858	453 858
Усього за розділом I	1095	2 255 045	2 519 238
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 161 880	4 027 159
Виробничі запаси	1101	2 624 122	3 699 638
Готова продукція	1103	537 758	327 521
Поточні біологічні активи	1110	230	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	267 613	308 448
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	71 512	87 322
з бюджетом	1135	488 743	700 597
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 923	0
з нарахованих доходів	1140	64	619
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	199 167	334 472
Гроші та їх еквіваленти	1165	74 685	351 178
Готівка	1166	33	0
Рахунки в банках	1167	74 685	351 145
Усього за розділом II	1195	4 263 664	5 810 025
Баланс	1300	6 518 709	8 329 263

Назва рядка Пасив	Код рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 491 289	1 491 289
Додатковий капітал	1410	886 738	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	740 129	1 257 113
Усього за розділом I	1495	2 231 418	3 635 140
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	19 759	16 941
Довгострокові кредити банків	1510	463 520	114 967
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	1 324 177
Усього за розділом II	1595	483 279	1 456 085
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 848 689	1 314 574
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	164 096	489 385
товари, роботи, послуги	1615	100 165	176 884
розрахунками з бюджетом	1620	16 703	1 054
у тому числі з податку на прибуток	1621	15 628	0
розрахунками зі страхування	1625	887	725
розрахунками з оплати праці	1630	4 525	4 652
за одержаними авансами	1635	93 091	57 710
Поточні забезпечення	1660	7 682	7 182
Інші поточні зобов'язання	1690	1 568 174	1 185 872
Усього за розділом III	1695	3 804 012	3 238 038
Баланс	1900	6 518 709	8 329 263

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Оліяр» за 2021-2022 рр.

Назва рядка	Код рядка	2022, тис. грн	2021, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 686 638	6 603 601
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 908 836	5 219 698
Валовий: прибуток	2090	2 777 802	1 383 903
Інші операційні доходи	2120	383 030	3 231
Адміністративні витрати	2130	107 421	67 232
Витрати на збут	2150	787 558	258 381
Інші операційні витрати	2180	5 104	23 062
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 260 749	1 038 459
Інші фінансові доходи	2220	23 566	21 049
Інші доходи	2240	71	36 219
Фінансові витрати	2250	1 152 139	783 687
Інші витрати	2270	501 645	54
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	630 602	311 986
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-113 508	-56 157
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	517 094	255 829

Елементи операційних витрат ПП «Оліяр»

Назва рядка	Код рядка	2022, тис. грн	2021, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	6 603 229	4 921 122
Витрати на оплату праці	2505	84 110	86 228
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 803	12 601
Амортизація	2515	164 255	175 257
Інші операційні витрати	2520	944 522	373 165
Разом	2550	7 808 919	5 568 373