

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ЛЯМІНА ЮЛІЯ ЮРІЇВНА

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Ляміній Юлії Юріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Стратегічне управління розвитком підприємства
Керівник роботи (проєкту) Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних та методичних положень, обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутність стратегічного управління розвитком підприємства; дослідити особливості процесу стратегічного управління розвитком підприємства; розробити методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємства та ефективності стратегічного управління ним; дати загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності; провести аналіз передумов стратегічного розвитку підприємства; оцінити рівень розвитку підприємства та ефективності стратегічного управління ним.
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Ляміна Ю. Ю. Стратегічне управління розвитком підприємства.

У роботі викладено теоретичні та методологічні основи стратегічного управління розвитком підприємств на прикладі конкретного підприємства. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки рівня розвитку і ефективності стратегічного управління ним, а також розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства.

Проведено аналіз передумов стратегічного розвитку підприємства, а саме аналіз елементів його стратегічного потенціалу. Оцінено рівень розвитку підприємства та ефективності стратегічного управління ним.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому поглибленні теоретичних, методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища..

У кваліфікаційній роботі вдосконалено понятійний апарат дослідження, зокрема, запропоновано авторський підхід трактування стратегічного управління розвитком підприємства як діяльності щодо прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень, в основі яких лежить врахування факторів зовнішнього середовища, наявного стратегічного потенціалу, які орієнтовані на підвищення ефективності функціонування підприємства та переведення його на якісно новий рівень існування.

Удосконалено науково-методичний підхід до вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства, який на відміну від існуючих, передбачає попередню оцінку рівня його розвитку, стратегічної позиції на ринку та впливу чинників зовнішнього середовища.

Подальшого розвитку набув методичний підхід до оцінки ефективності стратегічного управління рівнем розвитку підприємства в умовах мінливого

зовнішнього середовища, який на відміну від існуючих, передбачає визначення рівня розвитку підприємства та оцінку його стратегічної позиції за допомогою SPACE-аналізу.

Результати дослідження можуть бути використані під час обґрунтування та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо зайняття підприємством бажаної стратегічної позиції на ринку. Розроблені рекомендації мають практичне значення для суб'єктів господарювання, які провадять свою діяльність в умовах невизначеності та мають за мету забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: розвиток, розвиток підприємства, управління, стратегічне управління, ефективність, стратегія.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства.....	8
1.2. Особливості стратегічного управління розвитком підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємства та ефективності стратегічного управління ним.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....	23
2.2. Аналіз передумов стратегічного розвитку підприємства.....	28
2.3. Оцінка рівня розвитку підприємства та ефективності стратегічного управління ним.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління є одним із головних елементів забезпечення сталого розвитку підприємства та його адаптації до мінливого середовища. Глобалізація, загострення конкурентної боротьби, посилення економічної нестабільності вимагають не лише гнучкості, але й наявності ефективного управління діяльністю орієнтованого на довгострокову перспективу. За цих обставин важливого значення набуває питання стратегічного управління розвитком підприємства, що передбачає розроблення й реалізацію заходів щодо досягнення стратегічних цілей та зміцнення конкурентної позиції на ринку.

Розкриттю теоретико-методичних основ стратегічного управління розвитком підприємства присвятили свої праці, такі вчені як: Борисюк І. О., Марченко К. А., Ортіна Г. В., Покотилук В. І., Полгороднік Я. О., Равнева О. В., Ставицький О. В., Ткаченко А. М., Шершньова З. Є., Юрченко Ю. О. та ін. Водночас швидка зміна умов провадження діяльності обумовлюють необхідність зміни конфігурації стратегічного управління розвитком підприємства. Потреба розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення успішного функціонування суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі підтверджує доцільність проведення подальших досліджень у цій сфері.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розроблення теоретичних та методичних положень, обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутнісні характеристики стратегічного управління розвитком підприємства;
- дослідити особливості процесу стратегічного управління розвитком підприємства;

- розробити методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємства та ефективності стратегічного управління ним;
- дати загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності;
- провести аналіз передумов стратегічного розвитку підприємства;
- оцінити рівень розвитку підприємства та ефективності стратегічного управління ним.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного управління розвитком підприємства.

Матеріал дослідження. У процесі дослідження використано результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, висвітлені у монографіях, статтях у фахових виданнях, матеріалах доповідей на конференціях, дисертаційних роботах, а також власні дослідження й дані офіційного сайту підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому поглибленні теоретичних, методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Кваліфікаційна робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки й пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства, практичне використання яких сприятиме зміцненню його конкурентної позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження доповідались й обговорювалися на Міжнародних науково-практичних конференціях «Сучасні технології менеджменту» (м. Луцьк, 2022 р.) [9], «Сучасні технології менеджменту» (м. Луцьк, 2023 р.) [7], «Теорія та практика менеджменту» (м. Луцьк, 2024 р.) [8].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства

Сучасні бізнес-тенденції вказують на те, що підприємства зіштовхуються зі все більш складними викликами, які вимагають не лише оперативних рішень, але й системного підходу до забезпечення успішного функціонування протягом тривалого періоду часу. Заразом зміни в технологічному середовищі, посилення конкуренції та нестабільні економічні умови спонукають суб'єктів господарювання до пошук нових шляхів забезпечення стійкості та ефективності розвитку. За цих обставин зростає роль стратегічного управління як сучасної концепції досягнення успіху в умовах турбулентного зовнішнього середовища, що передбачає встановлення обґрунтованих цілей розвитку на довгострокову перспективу на основі врахування наявних ресурсів та можливостей, а також розробку й реалізацію дієвих заходів щодо їх досягнення.

Досліджуючи сутність стратегічного управління розвитком підприємства слід визначитись зі змістом таких категорій, як «розвиток підприємства» та «стратегічне управління».

Досліджуючи розвиток як загальнонаукову категорію науковці розглядають його з трьох позицій, зокрема як закон, явище та принцип.

Розвиток як закон передбачає перехід від одного буття до іншого, заразом новий стан буття відрізняється від попереднього своїми якісними та/або кількісними характеристиками. Прийнято вважати, що наступний стан буття повинен бути кращим за попередній. Розвиток як явище є щось протилежним до буття, що знаходиться в незмінному стану. Розвиток як принцип є іманентною ознакою буття, його невідривною характеристикою, яка обумовлює наявність подальших змін буття [20, с. 31].

Вирізняють дві основні форми розвитку:

- еволюційну, обумовлену послідовними якісними й кількісними перетвореннями;
- революційну, яка передбачає стрибкоподібний неусвідомлений перехід від одного стану матерії до іншого [16, с. 6].

Зазвичай, коли говорять про розвиток, мають на увазі прогресивну форму, за якої відбуваються якісні зміни системи, що носять позитивний характер. У цьому контексті можна стверджувати, що розвиток – це перехід від нижчого до вищого, від простого до складного [16, с. 6].

Отже, все вищезазначене дозволяє розглядати розвиток як процес переходу до нового якісно-кількісного стану шляхом кількісних, якісних та структурних змін.

Розвиток є однією з визначальних характеристик будь-якого суб'єкта господарювання. Враховуючи безперервність динамічного процесу змін зовнішнього середовища, необхідно знаходити нові джерела росту, що забезпечують його перехід в новий якісно-кількісний стан, який, зі свого боку, є важливою передумовою його успішному функціонуванню у довгостроковій перспективі.

У додатку А систематизовано авторські підходи до трактування сутності поняття «розвиток підприємства».

Дослідження авторських підходів до трактування сутності поняття «розвиток підприємства» дозволяє виокремити чотири підходи до трактування його сутності. Зокрема:

- кількісний: поліпшення результатів діяльності, зростання розмірів підприємства;
- трансформаційний: зміна якісного стану підприємства від впливом чинників його внутрішнього середовища;
- прогресивний: кількісно-якісна зміна стану підприємства у порівнянні з його попереднім станом;
- адаптивний: підвищення адаптивності та гнучкості підприємства до змін,

що відбуваються в його зовнішньому оточенні.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє запропонувати авторське визначення поняття «розвиток підприємства» як процесу трансформації його кількісно-якісного стану під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, який безпосередньо пов'язаний зі зміною позицій на ринку, нарощенням конкурентних переваг.

Варто зазначити, що розвиток підприємства безпосередньо залежить від наявності стратегічного бачення в його керівництва, а також розробленої стратегії, у якій визначено стратегічні цілі та заходи щодо їх досягнення; враховано особливості економічних та соціальних процесів й тенденції їх зміни.

Загалом упровадження стратегічного підходу до управління діяльністю підприємства є необхідною передумовою забезпечення його ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, зростання його важливості у теперішніх реаліях обумовлена насамперед тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції суб'єктів господарювання на них, за цих обставин зростає ймовірність появи непередбачуваних ризикових ситуацій. Загалом стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг й технологій.

Термін «стратегічне управління» почало використовуватися у професійному обороті вітчизняними фахівцями у сфері менеджменту та керівниками підприємств близько 30 років тому, проте за цей час накопичилось достатньо досвіду і теоретичних знань необхідних для переосмислення підходів до стратегічного управління у контексті сучасних змін інституційного середовища провадження діяльності.

Огляд наукових напрацювань свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення поняття «стратегічного управління», яке найчастіше розглядається як вид діяльності, як процес та як система.

У додатку Б приведено авторські трактування сутності поняття

«стратегічне управління» різними вітчизняними науковцями.

Отже, при великому діапазоні підходів до трактування сутності поняття «стратегічне управління» його визначальною рисою є системна спрямованість на забезпечення виживання у довгостроковому періоді шляхом ефективного використання наявного потенціалу та пристосування до умов зовнішнього оточення. Саме стратегічне управління допомагає підприємствам вийти з безнадійних ситуацій, що сформувалися під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Узагальнюючи наявні підходи до трактувань сутності понять «розвиток підприємства» та «стратегічне управління», на нашу думку, стратегічне управління розвитком підприємства – це діяльність щодо прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень, в основі яких лежить врахування факторів зовнішнього середовища, наявного стратегічного потенціалу, які орієнтовані на підвищення ефективності функціонування підприємства та переведення його на якісно новий рівень існування.

Важливий аспект теорії стратегічного управління полягає в тому, що суб'єкти господарювання, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, по-різному розвиваються і мають різний успіх у залежності від обраної моделі стратегічного розвитку.

Загалом необхідність стратегічного управління розвитком підприємства актуалізується за умови: суттєвої зміни тенденцій розвитку підприємства; значних відхилень від стратегічних орієнтирів розвитку; швидкої трансформації умов провадження діяльності.

Метою стратегічного управління розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища є забезпечення його стабільного функціонування в довгостроковій перспективі й досягнення поставлених стратегічних цілей шляхом ефективного провадження стратегічних змін та пристосування до нових умов ведення бізнесу. Основними його складовими є:

- формування місії підприємства у відповідності до стратегічного бачення напрямку його розвитку;

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- обґрунтування стратегічних цілей розвитку підприємства;
- розробка стратегії розвитку;
- реалізації стратегії розвитку;
- контроль та оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку.

Ці складові формують загальний процес стратегічного управління розвитком підприємства, який спрямований на забезпечення досягнення його довгострокових цілей та успішного функціонування у довгостроковій перспективі.

Отже, у теперішніх реаліях зростає роль стратегічного управління як сучасної концепції досягнення успіху, що передбачає встановлення обґрунтованих цілей розвитку на довгострокову перспективу шляхом врахування наявних ресурсів та можливостей, а також розробку й реалізацію дієвих заходів щодо їх досягнення.

1.2. Особливості стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічне управління розвитком підприємства має свої особливості, що корелюються з мінливістю ринкового середовища, конкуренцією і потребою в адаптації до нових технологій. Воно орієнтоване на реалізацію довгострокових цілей, раціональне використання ресурсів та прийняття управлінських рішень, що найкраще відповідають ситуації, яка склалась на ринку.

Варто зазначити, що в умовах мінливого зовнішнього середовища, роль стратегічного управління зростає. Це обумовлено насамперед:

- актуалізацією потреби забезпечення розвитку та обґрунтування його пріоритетних напрямів;
- зростанням конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг;
- необхідністю визначити пріоритетні види діяльності, товарів і послуг;
- зростанням потреби докорінної перебудови та зміни цілей діяльності

підприємства у контексті забезпечення високої якості продукції;

- необхідністю активізувати роботу колективу;
- зміною концептуального підходу до управління, уявлення про кінцеві результати діяльності;
- необхідністю розробки системи стратегічних планів та їх реалізацією [11, с. 8].

В умовах постійних змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, надзвичайно важливо для його керівництва мати стратегічне мислення, чітке уявлення про цілі розвитку, сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.

На нашу думку, процес стратегічного управління розвитком підприємства повинен передбачати певну послідовність етапів, дотримання яких дасть змогу не тільки створити ефективну стратегію розвитку, але й гарантувати її успішну реалізацію, й тим самим гарантувати його успішне функціонування у довгостроковій перспективі. Основні етапи процесу стратегічного управління розвитком підприємства представлено на рис. 1.1.

Розглянемо детальніше кожен з етапів процесу стратегічного управління розвитком підприємства.

Визначення місії підприємства допомагає окреслити його унікальність та довгострокові напрями роботи. Її наявність сприяє формуванню спільного бачення та цілей серед працівників; поліпшує розуміння підприємства покупцями та іншими стейкхолдерами; є основою для розробки стратегій та прийняття ефективних управлінських рішень; підвищує мотивацію та лояльність персоналу; допомагає у формуванні позитивного іміджу підприємства.

Перехід від загального формулювання місії до конкретного плану дій забезпечує розробка стратегічних цілей підприємства, які виступають реальними орієнтирами для формування стратегії та критеріями для оцінки її успішності.

Процес встановлення цілей визначає майбутній стан підприємства і його ключові результати. Заразом вони повинні бути конкретними, реальними та досяжними, актуальними, обмеженими в часі, узгодженими між собою тощо.

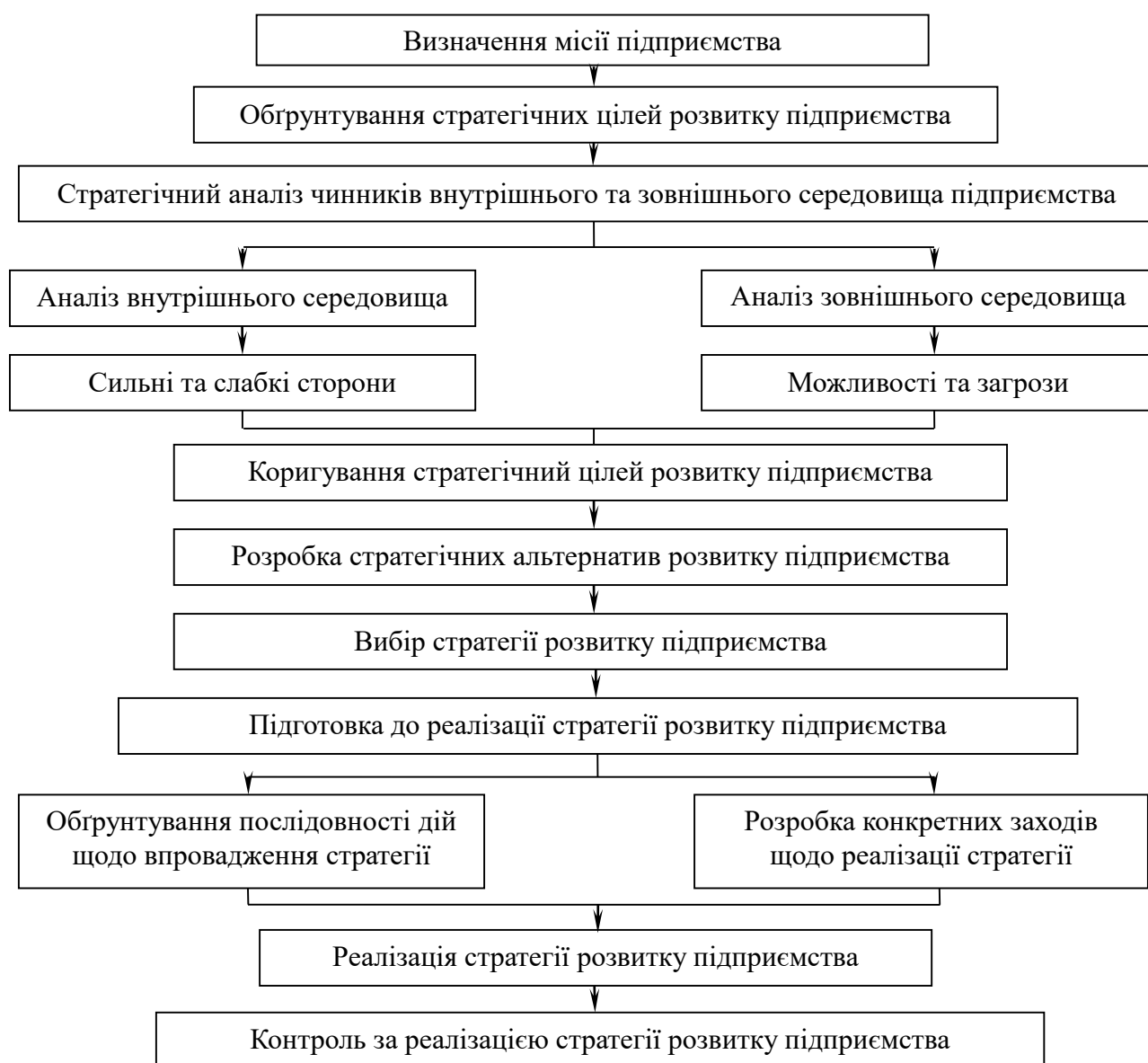


Рис. 1.1. Основні етапи стратегічного управління розвитком підприємства
Примітка: авторська розробка.

Для ухвалення обґрунтованих рішень щодо подальшого напрямку розвитку підприємства, необхідно провести стратегічний аналіз його як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища (ресурсів, компетенцій, організаційної структури, культури тощо) дозволяє визначити конкурентні переваги та проблемні зони підприємства. Це є важливим для розуміння того, що може слугувати джерелом розвитку та які аспекти діяльності потребують поліпшення.

Аналіз зовнішнього середовища (ринку, технологій, законодавства,

економічної та демографічної ситуації тощо) допомагає виявити потенційні можливості для розвитку, а також потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Внутрішнє середовище аналізується шляхом виявлення слабких та сильних сторін підприємства, що охоплює наявні ресурси, спеціальні навички і організаційну структуру. Зовнішнє середовище оцінюється з метою виявлення можливостей і загроз, враховуючи зміни на ринку, дії конкурентів і вплив макроекономічних факторів.

Найбільш зручним інструментом, який забезпечує структурований підхід до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також дозволяє виявити стратегічні пріоритети розвитку є SWOT-аналіз.

На основі отриманих результатів, можливо, виникне потреба в коригуванні стратегічних цілей, що гарантуватиме їх відповідність поточній ситуації, а також дозволить мінімізувати ризики, використати нові можливості та сприятиме стійкому зростанню у довгостроковій перспективі.

Розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства є важливим етапом процесу стратегічного управління його розвитку, що відбувається після проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічних цілей. На цьому етапі на основі врахування сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз розробляються різні можливі шляхи досягнення поставлених стратегічних цілей. Важливими інструментами генерування стратегічних альтернатив розвитку є: мозковий штурм, сценарне планування, матричні методи тощо.

Наступним етапом процесу стратегічного управління розвитком підприємства є вибір стратегії (комплексної програми дій, порядку розподілу ресурсів та пріоритетів підприємства для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкої конкурентної переваги на ринку), на основі об'єктивної оцінки та врахування багатьох факторів. Основними з яких є: цінності та орієнтації вищого керівництва; сильні та слабкі сторони підприємства; стан та прогнозованість зовнішнього середовища; стадія життєвого циклу підприємства;

рівень прийняттого ризику; попередній досвід реалізації стратегій; пріоритетні напрямки діяльності; прогнозована ефективність стратегії.

Беручи до уваги зазначені фактори, керівництво підприємства може обрати стратегію, що найкраще відповідає його внутрішнім можливостям та ринковим умовам, сприяє нарощенню конкурентних переваг та полегшує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. До того ж наявність обґрунтованої стратегії розвитку дозволяє суб'єктам господарювання оптимально розподіляти ресурси, зменшувати ризики й забезпечувати на цій основі довгостроковий стабільний розвиток.

Підготовка до реалізації стратегії розвитку підприємства передбачає обґрунтування послідовності дій щодо впровадження стратегії, зокрема розробку остаточного стратегічного плану дій (на основі якого будуть розроблятися тактичні та оперативні плани) та конкретних заходів щодо реалізації стратегії, зокрема, які передбачають структурування процесів, розподіл ресурсів за пріоритетними напрямками розвитку та призначення відповідальних осіб.

Основним призначенням цього етапу є уникнення будь-якої неорганізованості під час забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Наступним важливим етапом процесу стратегічного управління розвитком підприємства є реалізація обраної стратегії, що передбачає здійснення вже визначених заходів з регулярним відстеженням їхньої продуктивності.

Важливою складовою процесу стратегічного управління, яка забезпечує відстеження прогресу у досягненні стратегічних цілей, виявлення відхилень від запланованих показників та вжиття своєчасних коригувальних дій є контроль за реалізацією стратегії. Основними цілями його проведення є: визначення фактичного ступеня досягнення стратегічних цілей та проміжних результатів; порівняння фактичних показників з плановими та виявлення розбіжностей; з'ясування факторів, що спричинили відхилення; розробка та впровадження коригуючих заходів; визначення відповідальних за досягнення цілей та контроль за їхніми діями. Контроль здійснюється у вигляді зворотного зв'язку протягом

усіх етапів розробки та реалізації стратегії і забезпечує її критичну оцінку.

Загалом впровадження стратегічного підходу до управління підприємством є важливою умовою забезпечення його ефективної діяльності в довгостроковій перспективі. Його зростаюче значення у сучасних реаліях пов'язане насамперед з тим, що швидкість змін у зовнішньому середовищі часто перевищує швидкість реакції суб'єкта господарювання на них, збільшуючи тим самим ймовірність виникнення непередбачуваних ризиків, пов'язаних з цим. У теперішніх реаліях успіх підприємства на ринку у довгостроковій перспективі безпосередньо залежить від стратегічних дій, які будуть обрані та реалізовані його керівництвом.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємства та ефективності стратегічного управління ним

Важливою передумовою забезпечення ефективної діяльності підприємства в динамічному середовищі є розробка та реалізація проактивних заходів щодо підтримки стабільності та нарощення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Використання інструментів стратегічного управління з метою гарантування стабільного розвитку суб'єкта господарювання протягом тривалого періоду часу обумовлює необхідність оцінки ефективності, яку вважаємо за доцільне проводити на основі визначення рівня його розвитку та стратегічної позиції, яку він займає на ринку.

У сучасній економічній літературі пропонуються різні методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємства. Найчастіше в якості його основного критерію пропонується використовувати:

- ступінь досягнення конкурентних переваг, тобто рівень конкурентоспроможності;
- фазу життєвого циклу, якій знаходиться підприємство;
- інтегральний показник, який інтегрує в собі різні кількісні та якісні

показники, що характеризують різні аспекти функціонування підприємства;

- рівень (ступінь) реалізації потенціалу підприємства;

- комплексний багатокритеріальний показник, який передбачає врахування градацій для кожного критерію.

Прихильники оцінки рівня розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності, Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Мельник Л. М [1], стверджують, що рівень розвитку можна оцінити на основі конкурентоспроможності. Оскільки ці показники прямо пов'язані, то чим вища конкурентоспроможність, то тим вищий рівень розвитку підприємства. Комплексна система показників дозволяє детально проаналізувати внутрішній стан підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також ключові фактори успіху.

Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. [21, с. 105–108], Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. [22, с. 630] оцінку рівня розвитку підприємства вважають за доцільне проводити за фазою життєвого циклу на якій воно знаходиться в конкретний момент часу. Яку в джерелі [21] пропонується визначити за допомогою комплексного показника, що характеризує конкурентний статус підприємства й визначає його порівняльну характеристику стосовно основних конкурентів, наявного внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в цільових сегментах ринку, здатності протидіяти деструктивному впливу факторів зовнішнього оточення.

Іпполітова І. Я., Зарицька О. І. [3], Лепейко Т. І., Баланович А. М. [6], Паламаренко Я. В. [15], Побережний Р. О. [19], Сидоренко Ю. В. [23] пропонують оцінку рівня розвитку підприємства проводити на основі інтегрального показника, який інтегрує в собі різні кількісні та якісні показники, а також враховує тенденції їх зміни протягом визначеного періоду часу. Найчастіше для його розрахунку пропонується використовувати метод таксономії. Це, на нашу думку, обумовлено насамперед тим, що він дозволяє врахувати вплив факторів з різними одиницями вимірювання і опису.

Максименко І. О. [10], Самуляк В. Ю., Фещур В. В. [22, с. 633] зазначають,

що оцінку рівня розвитку підприємства доцільно проводити на основі ступеня реалізації його потенціалу (міри відповідності між складовими елементами). В основі цього підходу лежить розрахунок потенціалу кожної складової підсистеми підприємства.

Заразом рівень його розвитку дорівнює ступеню його реалізації, а саме – найнижчому показнику, оскільки його низьке значення не компенсується високим значенням іншого складового елемента.

Розглянутий підхід дає змогу оцінити не тільки поточний стан підприємства, але і його здатність до збалансованого розвитку.

Миколайчук Н. С., Глинська А. Є. [12] для оцінки рівня розвитку підприємства використовувати модель багатокритеріального оцінювання на основні визначених градацій для кожного критерію.

Кожен з цих підходів до оцінки рівня розвитку підприємства має свої переваги та недоліки (табл. 1.1).

Проведений аналіз різних авторських підходів до оцінки рівня розвитку підприємства дозволив нам ідентифікувати та проранжувати показники, які найчастіше застосовуються для цього:

- найпопулярніші: рентабельність власного капіталу та активів, придатність основних фондів, чиста рентабельність продажів, фондівіддача, коефіцієнти фінансової стійкості, абсолютної ліквідності, оборотності капіталу, автономії тощо;

- найменш популярні: кількість придбаного нового обладнання, кошти на придбання нового обладнання, співвідношення оборотних і необоротних активів, реальна вартість майна, коефіцієнти накопиченої амортизації, концентрації залученого капіталу тощо;

- показники щодо доцільності застосування яких у науковців не має загальноприйнятої думки: середній темп зниження витрат виробництва, зміни енергоємності продукції, приріст обсягу продаж, матеріаловіддачі, рентабельності основних фондів, рентабельності власного капіталу, темп приросту валового доходу, середній коефіцієнт оновлення продукції тощо.

Порівняння підходів до оцінки рівня розвитку підприємства

Підхід	Переваги	Недоліки
Оцінювання рівня розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності	Дозволяє виявити невикористані резерви розвитку підприємства та його конкурентні переваги, а також якісно оцінити й порівняти отримані результати діяльності із середніми показниками діяльності галузі або підприємства-лідера; охопити значну кількість показників та оцінити розвиток у динаміці, детально проаналізувати внутрішній стан суб'єкта господарювання.	Відсутність загальноприйнятих підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності. Визначальною характеристикою більшості методів (окрім матричних), є статичність оцінки конкурентних позицій підприємства під час порівняння з іншими суб'єктами господарювання. Результати оцінки є актуальними протягом короткого періоду часу.
Оцінювання рівня розвитку підприємства за фазою його життєвого циклу	Дає змогу на основі вивчення кількісних та якісних критеріїв визначити напрям розвитку підприємства у визначений період часу; графічно інтерпретувати динаміку розвитку у відповідності до фази життєвого циклу суб'єкта господарювання.	Надає лише загальну інформацію про напрям розвитку підприємства (зростання, спад, тощо); труднощі, пов'язані з визначенням фази життєвого циклу підприємства; відсутність загальноприйнятого підходу до визначення фаз його життєвого циклу.
Оцінювання рівня розвитку підприємства на основі інтегрального показника	Враховує вплив багатьох чинників, які здійснюють різний за характером та спрямуванням вплив на результати діяльності підприємства і визначаються в різних одиницях виміру; сприяє ідентифікації тенденцій зміни якісних та кількісних показників, що визначають рівень розвитку підприємства.	Доволі громіздкий та трудовитратний метод. Динаміка зміни якісних одиничних показників – складових інтегрального показника розвитку підприємства за певний відрізок часу не завжди може дати об'єктивну оцінку його зміни, оскільки не дозволяє визначити характер його впливу (в бік прискорення чи сповільнення темпів розвитку підприємства).
Оцінювання рівня розвитку підприємства як ступеня реалізації його потенціалу	Визначає потенціал підприємства, який фактично використаний та який необхідний для того, щоб завоювати лідируючі позиції на ринку. Дозволяє провести інтегральну оцінку потенціалу та оцінити наявні можливості збалансованого розвитку суб'єкта господарювання.	Значні витрати часу та ресурсів на збирання й опрацювання великого масиву інформації. Не враховує всі параметри, що характеризують рівень розвитку підприємства. При проведенні оцінки переважно використовується прогнозна, а не фактична інформація.
Багато-критеріальна оцінка рівня розвитку підприємства	Для визначення вектору розвитку підприємства цей методичний підхід становить безперечний інтерес.	Відсутність можливості формування агрегованої оцінки рівня розвитку підприємства; не повною мірою враховано його складний процесний характер, переважно відображає зміни, що відбуваються.

Примітка: узагальнено автором на основі [6; 22]

Водночас, варто погодитись з Кваско А. В., яка стверджує, що основним питанням при оцінці рівня розвитку підприємства є не вибір методичного підходу, а формування системи показників, на основі яких і відбуватиметься оцінка [4, с. 61].

На нашу думку, оцінка ефективності стратегічного управління розвитком підприємства має здійснюватися на основі групи показників, що характеризують його операційну, фінансову, операційно-управлінську та кадрову підсистеми, проте не варто перенасичувати їх великою кількістю показників.

Завдяки проведеному аналізу встановлено систему основних показників, які визначають рівень розвитку його окремих підсистем (додаток В).

Загалом оцінка рівня розвитку підприємства передбачає нормування окремих показників. Ми пропонуємо проводити це таким чином: для показників-стимуляторів, фактична величина ділиться на базову (найвище їхнє значення за звітний період) та для показників-дестимуляторів: базова величина ділиться на фактичну.

Груповий показник, що характеризує рівень розвитку окремої підсистеми підприємства ми пропонуємо розраховувати як середнє арифметичне за формулою:

$$I_r = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{n}, \quad (1.1)$$

де I_n – одиничні показники, що характеризують розвиток підсистеми підприємства;

n – кількість показників, що характеризують розвиток конкретної підсистеми підприємства.

Для формування цілісної картини про рівень розвитку підприємства, пропонуємо використати інтегральний показник, що розраховується за формулою:

$$I_{pn} = (I_{on} + I_{fn} + I_{oun} + I_{kn})/4, \quad (1.2)$$

де I_{pn} – інтегральний індекс розвитку підприємства;

I_{op} , I_{fn} , I_{ou} , I_{kn} – відповідно групові індекси розвитку операційної, фінансової, організаційно-управлінської, кадрової підсистем підприємства.

Інтерпретація отриманих результатів виконується за шкалою наведеною в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Шкала оцінювання інтегрального показника оцінки рівня розвитку підприємства

Значення	Характеристика інтегрального показника
0-0,30	Критичний рівень
0,31-0,50	Низький рівень
0,51-0,70	Середній рівень
0,71-1,00	Високий рівень

Примітка: авторська розробка.

Для визначення рівня розвитку підприємства, критично важливо не просто визначити його поточний стан, а також провести ретельний аналіз динаміки його показника протягом конкретного проміжку часу.

Ми вважаємо, що запропонований нами алгоритм оцінки рівня розвитку підприємства має універсальний характер.

Окрім вищесказаного, для оцінки ефективності стратегічного управління розвитком підприємства, потрібно також визначити його стратегічну позицію на ринку. З цією метою пропонуємо застосувати SPACE-аналіз. За допомогою нього можна дослідити ключові параметри внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що дозволить обрати найоптимальнішу стратегію розвитку.

Основними перевагами розглянутої методики є можливість комплексної оцінки ефективності стратегічного управління розвитком підприємства на основі врахування не тільки чинників внутрішнього середовища, але й зовнішнього. Все це гарантує більш об'єктивний підхід до визначення стратегічних цілей, резервів розвитку й тим самим сприяє створенню дієвої системи забезпечення нарощення конкурентних переваг на тривалу перспективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

***** * ***** ***** – український виробником безалкогольних напоїв, що має тривалу, понад двадцятирічну, історію розвитку. Підприємство було зареєстроване ** ***** **** року. Юридична адреса: *****, ***** обл., ***** р-н, с. *****, вул. *****, буд. *.

Основною метою діяльності *** ***** є забезпечення споживачів якісними безалкогольними напоями, мінеральною та іншою питною водою в пляшках, з акцентом на екологічність та безпечність продукції. Підприємство прагне задовольнити потреби населення, дотримуючись затверджених стандартів якості та безпеки. Діяльність спрямована на забезпечення стабільного виробництва товарів, запровадження інновацій у виробничий процес, розширення ринків збуту.

Пріоритетні напрями господарської діяльності *** ***** визначають його стратегічний розвиток і конкурентні переваги. Основними з них є:

- виробництво та стабільне постачання безалкогольних напоїв, мінеральної та питної води споживачам;
- задоволення попиту споживачів на здорові та корисні напої;
- розширення ринків збуту;
- підвищення ефективності виробничих процесів та скорочення виробничих витрат;
- впровадження інноваційних технологій та продуктів для оптимізації асортименту;

– підвищення рівня екологічної відповідальності, зокрема шляхом використання упаковки з нових екологічно нешкідливих матеріалів.

Підприємство активно функціонує у харчовій промисловості, роблячи акцент на високій якості сировини та готової продукції, дотриманні екологічних вимог та впровадженні інноваційних технологій.

Основним видом діяльності *** є 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки. Окрім цього є ще декілька видів діяльності таких, як:

46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками.

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.

*** пропонує широкий асортимент напоїв, серед яких: природні і мінеральні води (негазовані, газовані), традиційні безалкогольні (фруктові, соковмісні напої та кваси), вітамінні напої та спеціальний асортимент (обмежена кількість продуктів з унікальними смаками).

Підприємство реалізує свою продукцію виключно на території України, однак розглядає можливість виходу на закордонні ринки. Серед основних його споживачів можна виокремити кілька цільових груп:

- споживачі, що купують воду для щоденного споживання;
- покупці преміум-сегменту, які віддають перевагу високоякісним мінеральним та спеціалізованим водам;
- споживачі, що належать до спортивного сегменту й дбають про своє здоров'я, ведуть активний спосіб життя;
- корпоративні клієнти: ресторани, готелі і кафе (закуповують велику кількість води для своїх відвідувачів), підприємства й офіси (забезпечують своїх співробітників питною водою зазвичай у 19-літрових бутлях); великі торгові мережі, такі як «Сільпо», «АТБ» і «Метро» (сприяють розповсюдженню продукції та доведенні її до кінцевого споживача).

Сьогодні перспективними напрямками діяльності підприємства є онлайн-продажі через власний веб-сайт і маркетплейси, а також організація підписки на

регулярну доставку води додому та в офіси.

Виробництво *** ***** базується на поєднанні високоякісної сировини, новітніх технологій і високих стандартів якості. Підприємство не тільки виробляє корисні і смачні напої, але також забезпечує їх високу якість.

Конкуренція на ринку виробництва безалкогольних напоїв є досить високою, але підприємство має свої конкурентні переваги. Зокрема, це висока якість, інноваційні технології, широкий асортимент, екологічність, сильний бренд, гнучкість та локальне виробництво.

Організаційна структура відіграє важливу роль і впливає на ефективність системи управління в досягненні стратегічних цілей. Вона визначає розподіл обов'язків і повноважень на підприємстві та забезпечує взаємодію на різних рівнях управління.

Організаційна структура *** ***** є лінійно-функціональною, що подана на рис. 2.1.

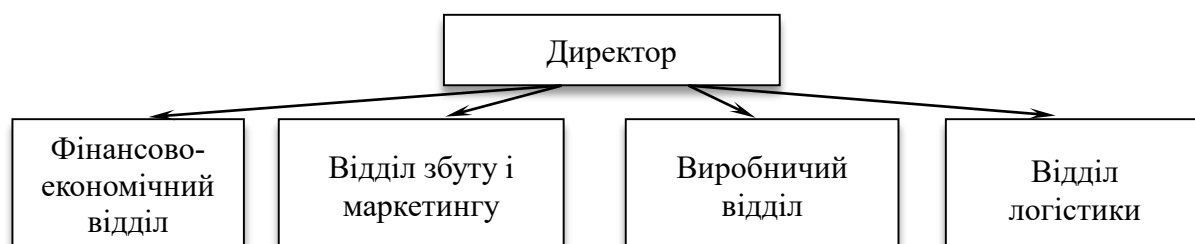


Рис. 2.1. Організаційна структура *** *****

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

Відповідальність за стратегічне управління розвитком *** ***** несе директор, йому безпосередньо підпорядковуються такі структурні підрозділи, як фінансово-економічний, виробничий, збуту і маркетингу та логістики. Застосовуваний підхід до організації управління сприяє швидкому прийняттю обґрунтованих управлінських рішень керівництвом, спрощує процедуру моніторингу роботи підрозділів, допомагає координувати зусилля працівників для досягнення загальних стратегічних цілей розвитку.

Аналіз основних техніко-економічних показників надає комплексну характеристику поточного стану підприємства, його фінансової стійкості,

ефективності використанні ресурсів.

Основні техніко-економічні показники *** ***** за 2022–2024 роки подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники *** *****
за 2022–2024 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, тис. грн	19361,9	27245,2	31328,7	7883,3	4043,5	40,72	14,99
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	54152,5	60633,8	50684,6	6481,2	-9949,2	11,97	-16,41
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	33642,3	39435,4	34021,0	5793,1	-5414,4	17,22	-13,73
Валовий прибуток, тис. грн	20510,2	21198,4	16663,6	688,2	-4534,8	3,36	-21,39
Чистий прибуток, тис. грн	8899,9	7883,3	4010,5	-1016,6	-3872,8	-11,42	-49,13
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	29	33	36	4	3	13,79	9,09
Фондовіддача, грн	8,5	6,4	3,9	-2,1	-2,5	-24,71	-39,06
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	6376,2	9477,0	12690,3	3100,8	3213,3	48,63	33,91
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	12828,8	18399	21264,6	5570,2	2865,6	43,42	15,57
Рентабельність власного капіталу, %	45,9	28,9	12,8	-17	-16,1	-37,04	-55,71
Рентабельність основної діяльності, %	20,04	15,85	9,65	-4,19	-6,2	-20,91	-39,12
Рентабельність підприємства, %	16,4	13,0	7,9	-3,4	-5,1	-20,73	-39,23
Дебіторська заборгованість, тис. грн	2494,7	3205,7	7283,0	711	4177,3	28,50	127,19
Кредиторська заборгованість, тис. грн	654,3	487,5	1196,4	-166,8	708,9	-25,49	145,42

Примітка: розраховано на основі даних звітності підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників *** ***** за аналізований період дозволив зробити висновок про погіршення більшості з них у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Власний капітал є важливим чинником фінансової стійкості підприємства, а також можливості фінансувати себе самостійно. Протягом аналізованого

періоду відбулося збільшення його величини на 7883,3 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 4043,5 тис. грн у 2024 році у порівнянні з 2023 роком, що є свідченням посилення фінансової незалежності *** *****.

Ключовим аспектом успішного розвитку підприємства є перевищення його грошових надходжень над витратами.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 6481,2 тис. грн або 12%, а у 2024 році зменшився на 9949,2 тис. грн або 16%. Такі зміни протягом останніх трьох років були обумовлено отриманням державного гранту у 2023 році на розвиток *** ***** , а не підвищенням ефективності його діяльності.

Зростання цін на сировину й матеріали, а також витрат на оплату праці обумовило зростання собівартості реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком на 5793,1 тис. грн, однак скорочення обсягу виробництва продукції у 2024 році призвело до зменшення на 5414,4 тис. грн порівняно з 2023 роком.

Не менш важливим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства є величина його чистого прибутку. Варто зауважити, що протягом всього аналізованого періоду спостерігалась тенденція до зменшення його величини.

Негативні зміни виявлено щодо показника фондівдачі, який у 2023 році зменшився на 24,7% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – на 39,1% порівняно з 2023 роком.

Протягом 2022–2024 років середньорічна вартість основних засобів демонструвала поліпшення, за останні три роки вона зросла на 6315,1 тис. грн. Середньорічна вартість активів також показала тенденцію до збільшення, у 2023 році вона зросла на 5570,2 тис. грн порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – на 2865,6 тис. грн.

Протягом аналізованого періоду рентабельність активів демонструвала тенденцію до зменшення своєї величини.

Дебіторська заборгованість протягом 2022–2024 років та зросла на 4788,3 тис. грн. Проте кредиторська заборгованість зменшилася на 166,8 тис. грн

у 2023 році порівняно з 2022 роком та збільшилася на 708,9 тис. грн у 2024 році у порівнянні з 2023 роком. Перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською у випадку *** ***** сигналізує про неефективне управління фінансами. Воно фактично залучає в обіг коштів менше, ніж вилучає з нього.

Отже, *** ***** – це сучасне підприємство, яке успішно функціонує на ринку безалкогольних напоїв України. Погіршення окремих показників у 2024 році порівняно з попередніми роками може вказувати на фінансові труднощі, неефективне управління ресурсним потенціалом, що, зі свого боку, обумовлює необхідність розробки дієвих управлінських рішень орієнтованих на забезпечення його стратегічного розвитку.

2.2. Аналіз передумов стратегічного розвитку підприємства

Забезпечення успішного стратегічного розвитку підприємства вимагає глибокого аналізу його поточного стану, зокрема наявного внутрішнього потенціалу, представленого ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати наявні ринкові шанси, та зовнішнього середовища.

Потенціал підприємства є складною, динамічною, поліструктурною системою, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних складових: фінансової, матеріально-технічної та кадрової.

Розглянемо детально основні складові елементи стратегічного потенціалу *** *****.

Аналіз фінансових результатів функціонування досліджуваного підприємства за останні роки дозволяє оцінити ефективність реалізованих стратегій, а також заходів щодо підтримки його фінансової стійкості й конкурентоспроможності.

Показники фінансових результатів *** ***** за 2022–2024 роки подано у табл. 2.2.

Показники фінансових результатів *** ***** за 2022–2024 року

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	54152,5	60633,8	50684,6	6481,3	-9949,2	11,97	-16,41
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	33642,3	39435,4	34021,0	5793,1	-5414,4	17,22	-13,73
Валовий прибуток, тис. грн	20510,2	21198,4	16663,6	688,2	-4534,8	3,36	-21,39
Інші операційні доходи, тис. грн	252,6	690,2	527,3	437,6	-162,9	173,24	-23,60
Інші операційні витрати, тис. грн	9909,3	12249,7	12300,0	2340,4	50,3	23,62	0,41
Інші витрати, тис. грн	-	25,1	-	25,1	-25,1	100,00	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	10853,6	9613,8	4890,9	-1239,8	-4722,9	-11,42	-49,13
Податок на прибуток, тис. грн	1953,6	1730,5	880,4	-2231,1	-850,1	-11,42	-49,12
Чистий фінансовий результат, тис. грн	8899,9	7883,3	4010,5	-1016,6	-3872,8	-11,42	-49,13

Примітка: розраховано на основі даних звітності підприємства.

На основі наведених даних, ми можемо зробити висновок, що протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції не показав чітко визначеної тенденції до змін, зокрема у 2023 році він зріс на 6481,3 тис. грн порівняно з 2022 роком, однак вже у 2024 році його величина зменшилась на - 9949,2 тис. грн порівняно з попереднім роком, що є свідченням значного погіршення ефективності його функціонування. Подібну тенденцію до змін продемонструвала й собівартість реалізованої продукції.

Зміни у доходах та витратах обумовили коливання величини валового прибутку, яка помірно зросла у 2023 році порівняно з попереднім роком, однак вже у 2024 році вона зменшилась. Зі свого боку це є свідченням того, темпи зниження чистого доходу від реалізації продукції значно випереджають темпи зниження собівартості реалізованої продукції.

У 2023 році порівняно з 2022 роком відбулось зростання як величини інших операційних доходів, так і величини інших операційних витрат. Однак вже у 2024 році величина інших операційних доходів зменшилась на 162,9 тис. грн, тоді як величина інших операційних витрат зросла на 50,3 тис. грн. Загалом зростання операційних витрат може вказувати про збільшення накладних витрат, які чинять більший тиск на прибуток в умовах зниження доходів. У структурі витрат *** ***** у 2023 році були присутні інші витрати, пов'язані зі списанням необоротних активів, їх величина становила 25,1 тис. грн.

Фінансові результати до оподаткування та податок на прибуток у 2023–2024 роках порівняно з 2022 роком суттєво зменшились, що свідчить про збільшення загальних витрат відносно доходів. Водночас така тенденція до змін свідчить про відсутність в керівництва підприємства виваженої політики у фінансовій сфері, оскільки збільшення витрат, які не були повністю компенсовані доходами, негативно вплинуло на кінцевий результат діяльності – величину чистого прибутку.

Оцінку фінансового потенціалу *** ***** проведемо за допомогою експрес-аналізу основних показників, які характеризують його фінансовий стан й дають можливість оцінити здатність підприємства ефективно функціонувати, а також сформулювати чітке уявлення про його довгострокову інвестиційну спроможність, що є основою для розробки й прийняття стратегічних рішень.

Показники, що характеризують фінансовий стан *** ***** за 2022–2024 роки подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану *** ***** за 2022–2024 роки

Показники	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	3,32	5,73	5,04
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,70	4,73	2,51
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,75	1,83	0,48
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,21	0,15	0,85
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,79	0,86	0,85

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
2.3. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	1,12	1,39	0,76
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,72	0,59	0,56
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	2,80	2,16	1,38
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	7,58	5,13	3,73
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2,80	2,22	1,62
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,36	0,25	0,10
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,46	0,28	0,13
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,16	0,13	0,08

Примітка: розраховано на основі даних звітності підприємства.

Аналіз показників ліквідності підприємства протягом аналізованого періоду свідчить про відсутність однозначної тенденції до їх зміни, спочатку у 2023 році їх значення поліпшились порівняно з 2022 роком, однак вже у 2024 році всі вони зазнали негативних змін. На нашу думку, це було обумовлено насамперед збільшенням поточних зобов'язань, неефективним використанням оборотних активів та незадовільними темпами зростання прибутку. Незважаючи на це, значення показників ліквідності *** ***** свідчить про наявність в нього достатньо можливостей для покриття своїх поточних зобов'язань.

Аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості) досліджуваного підприємства показав, що протягом аналізованого періоду значення всіх розглянутих показників відповідало нормативним. Заразом варто відмітити їх зменшення у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про збільшення боргового навантаження та вказувати на зростання фінансових ризиків, появу загрози, пов'язаної із втратою незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз показників ділової активності підприємства у 2024 році в порівнянні з 2023 роком засвідчує значне їх погіршення та зниження

ефективності використання підприємством своїх ресурсів, внаслідок надмірного накопичення активів, повільного зростання продажів та неефективного фінансового менеджменту.

Аналіз показників рентабельності підприємства вказує на негативну тенденцію їх зміни протягом всього аналізованого періоду. Це є свідченням того, що прибуток з однієї гривні з вкладених коштів зменшився. Головними причинами цього можуть бути значні витрати, наявність проблем, пов'язаних з реалізацією продукції тощо.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок про певне погіршення фінансового стану *** та зменшення фінансових можливостей щодо нарощення темпів свого розвитку у поточний період та віддаленому майбутньому.

Матеріально-технічні ресурси є важливою складовою стратегічного потенціалу підприємства, оскільки забезпеченість ними є необхідною умовою його стабільного функціонування та розвитку.

Показники, що характеризують майновий стан *** протягом 2022–2024 років подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники майнового стану ***

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6
Усього майна (валюта балансу), тис. грн	24550,8	31511,5	36667,0	6960,7	5115,5
1. Основні засоби, тис. грн	7143,2	11810,8	13569,8	4667,6	1759
основні засоби у % до майна	29,1	37,4	37,0	8,3	-0,4
2. Оборотні активи, тис. грн	17243,1	19554,9	22974,3	2311,8	3419,4
оборотні активи у % до майна	70,2	61,9	62,6	-8,3	0,7
2.1. Запаси, тис. грн	6759,5	8531,7	11530,0	1772,4	2998,3
запаси у % до оборотного капіталу	39,2	43,6	50,2	4,4	6,6
2.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн	2494,7	3205,7	7283,0	711	4077,3
дебіторська заборгованість у % до оборотного капіталу	14,5	16,4	31,7	1,9	15,3
2.3. Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	3919,0	6231,0	2195,0	2312	-4036

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
гроші та їх еквіваленти у % до оборотного капіталу	22,7	31,9	9,5	9,2	-22,4
2.4 Інші оборотні активи, тис. грн	194,8	231,4	366,6	36,6	135,2
інші оборотні активи у % до оборотного капіталу	1,1	1,2	1,6	0,1	0,4

Примітка: розраховано на основі даних звітності підприємства.

Проаналізувавши показники можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство активно нарощує темпи свого розвитку. Загальна вартість майна *** ***** суттєво зросла протягом 2022–2024 років, що свідчить про розширення бізнесу й нарощення виробничого потенціалу.

Також зросли оборотні активи, тобто ресурси, які можна негайно використати для провадження господарської діяльності. Однак потрібно звернути увагу на зростання дебіторської заборгованості, а саме коштів, які заборгували *** ***** клієнти та постачальники. Існує також ризик несвоєчасної оплати, що може вплинути на фінансову стабільність аналізованого підприємства.

Залишки грошових коштів на рахунках також зменшилися, це є свідченням того, що *** ***** витрачає чималі кошти на покриття поточних витрат, свій розвиток, придбання нового обладнання. Незважаючи на те, що все це сприяє його розвитку, потрібно залишати достатню кількість коштів для забезпечення стабільного розвитку діяльності і виконання своїх фінансових зобов'язань.

Темпи розвитку підприємства безпосередньо залежать від наявності основних засобів, їх стану та ефективності використання. У зв'язку з цим потрібно постійно проводити переоцінку стану обладнання і складати плани його реконструкції. Показники, що характеризують стан основних засобів *** ***** за 2022–2024 роки подано в табл. 2.5.

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що *** ***** активно нарощувало свої основні засоби в період з 2022 року по 2024 рік, що зумовило збільшення їхньої вартості.

Показники, що характеризують стан основних засобів *** *****

за 2022–2024 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	14452,9	21024,1	25281,0	6571,2	4256,9
Знос основних засобів, тис. грн	7309,7	9213,3	11711,2	1903,6	2497,9
Рівень зносу, %	50,58	43,82	46,32	-6,76	2,5
Рівень придатності основних засобів, %	49,42	56,18	53,68	6,76	-2,5

Примітка: розраховано на основі даних звітності підприємства.

Зменшення рівня зносу основних засобів у 2023 році свідчить про покращення стану активів, проте він у 2024 році він зріс, що вимагає уваги до використання виробничих ресурсів. Рівень придатності залишається високим, але дещо зменшився у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Загалом стан основних засобів підприємства можна оцінити як задовільний.

Персонал підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його розвитку.

У *** ***** сьогодні сформована ефективна система управління персоналом, що базується на лояльному відношенні до нього, розвитку внутрішньої відповідальності працівників на своєму робочому місці. На підприємстві відсутня кадрова служба. Питання необхідності найму персоналу, його звільнення, атестації тощо вирішує керівник самостійно.

Аналіз вікової структури персоналу *** ***** показав, що працівники підприємства є досить молодими (в основному це 21–40 років) та володіють необхідними професійними навиками.

Підприємство пропонує своїм працівникам широкий комплекс заходів матеріального та нематеріального заохочення. Протягом аналізованого періоду суттєвої зміни чисельності працівників не відбувалось.

Аналіз показників, що характеризують кадрову безпеку слугує ключовим

орієнтиром для підтримки стабільного розвитку підприємства, що досягається завдяки ефективному управлінню людськими ресурсами.

Показники, що характеризують кадрову безпеку *** ***** за 2022–2024 року подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники, що характеризують кадрову безпеку *** *****

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт освітнього рівня	0,61	0,62	0,62
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,82	1,01	0,85
Коефіцієнт середньої плинності	0,15	0,15	0,15
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,70	0,84	0,78
Коефіцієнт задоволення від роботи	0,51	0,64	0,61
Коефіцієнт конфліктності	0,11	0,06	0,4

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що показники протягом 2022–2024 років в загальному демонстрували позитивну тенденцію. Коефіцієнт освітнього рівня персоналу зберігає сталість. Відмічається поліпшення коефіцієнта трудової дисципліни, а також зниження коефіцієнта конфліктності, що можна вважати позитивним зрушенням в діяльності підприємства. У 2023 році постерігалось збільшення коефіцієнта стабільності персоналу, але він дещо зменшився в 2024 році. Коефіцієнт задоволення від роботи змінювався, але коефіцієнт середньої плинності залишився незмінним. Незважаючи на загальну позитивну тенденцію, окремі показники потребують продовження роботи над вдосконалення управління персоналом.

Загалом проведений аналіз основних складових елементів потенціалу *** ***** дозволив зробити висновок, що незважаючи на певне погіршення окремих показників, які характеризують його фінансові ресурси, його стан можна оцінити як задовільний.

Вагомий вплив на ефективність діяльності підприємства здійснюють чинники зовнішнього макро- та мікросередовища.

Для більш детального дослідження чинників зовнішнього середовища

непрямого впливу проведемо PEST-аналіз (табл. 2.7), що включає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які опосередковано впливають на темпи стратегічного розвитку та ефективність діяльності підприємства. Для визначення рівня їх впливу використаємо наступну шкалу: 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз *** *****

Фактори	Напрямок впливу	Ступінь впливу
Політичні		
1. Бойові дії на території України	-	4
2. Постійні зміни в законодавстві України	-	2
3. Політична стабільність	+	3
4. Бюрократизація та рівень корупції	-	3
5. Податкова політика	-	5
Економічні		
1. Високий рівень інфляції	-	3
2. Погіршення економічної ситуації в країні	-	4
3. Висока ціна на енергоресурси	-	5
4. Ступінь глобалізації та відкритості економіки	+	3
5. Дефіцит державного бюджету	-	2
Соціальні		
1. Зменшення чисельності працездатного населення	-	4
2. Падіння життєвого рівня населення	-	3
3. Кадровий дефіцит	-	5
4. Соціальна напруженість в суспільстві	-	2
5. Здоровий спосіб життя населення	+	4
Технологічні		
1. Розробка і впровадження нових технологій	+	5
2. Низька підтримка владою розвитку науки й техніки	-	3
3. Рівень технологічного розвитку галузі	+	4
4. Науково-технічний потенціал країни	+	3
5. Ресурсозберігаючі технології	+	4

Примітка: авторська розробка.

Згідно з даними таблиці, *** ***** перебуває під значним впливом зовнішнього середовища.

Основними проблемами є податкова політика, політична нестабільність, високий рівень інфляції, зростання цін на енергоресурси та кадровий дефіцит.

З іншого боку, існують позитивні аспекти, такі як розвиток новітніх технологій, підтримка рівня технологічного розвитку, перехід населення на

здоровий спосіб життя, науково-технічний потенціал країни та наявність великої кількості ресурсозберігаючих технологій.

Перед підприємством стоять виклики, але є й можливості для розвитку, якщо воно належним чином реагує на зміни.

Провівши аналіз макросередовища, варто також визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також його зовнішні можливості та загрози, які проведемо у вигляді SWOT-аналізу (табл. 2.8), який дає можливість виявити й запобігти ризикам, які чекають на нього при розширенні діяльності.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз *** *****

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високоякісна, екологічно чиста і конкурентна продукція. 2. Гнучке виробництво. 3. Постійна клієнтська база. 4. Висока кваліфікація та компетентність персоналу. 5. Імідж надійного партнера. 6. Широка цільова аудиторія. 7. Середній рівень цін	1. Швидка зношеність технічного устаткування. 2. Нестабільна логістика через зовнішні фактори. 3. Недостатній рівень соціальної захищеності персоналу. 4. Обмеженість фінансових ресурсів для розвитку. 5. Використання неекологічного упакування (пластикових пляшок)
Можливості	Загрози
1. Вихід на міжнародні ринки. 2. Розвиток партнерських відносин з фітнес-центрами. 3. Відкриття брендів магазинів та створення мережі автоматів для розливу води. 4. Розвиток культури споживання води 5. Завоювання довіри і лояльності споживачів. 6. Популяризація споживання негазованої води	1. Низькі бар'єри для виходу на ринок для потенційних конкурентів. 2. Негативні відгуки і репутаційні ризики. 3. Наявність потужних конкурентів на ринку. 4. Зниження купівельної спроможності споживачів. 5. Використання конкурентами нових технологій виробництва. 6. Зростання вимог споживачів до мінерального складу води

Примітка: авторська розробка.

Як видно з даних табл. 2.8, *** ***** має свої сильні сторони завдяки високій якості продукції, гнучкості виробництва і лояльної клієнтської бази. З іншого боку, підприємство нашкоджується на нестабільну логістику, швидку зношеність устаткування і обмежені фінансові ресурси.

Перспективними можливостями є знаходження партнерів у сфері спорту,

відкриття своїх магазинів і вихід на міжнародні ринки. Однак, йому загрожує посилення жорсткої конкуренції, зниження купівельної спроможності населення тощо.

Отже, ефективна діяльність підприємства обумовлюється можливістю підтримки відповідності між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем. Найважливішими моментами досягнення такої відповідності є мобільність підприємства, швидкість реагування на зміни в економічному ландшафті.

2.3. Оцінка рівня розвитку підприємства та ефективності стратегічного управління ним

Стратегічне управління відіграє ключову роль в забезпеченні розвитку підприємства, допомагає адаптуватися до ринкових змін і використовувати наявні можливості.

Оскільки сучасні ринки швидко змінюються, постійно росте конкуренція, потрібно коригувати наявні стратегії розвитку і визначати шляхи для їх вдосконалення.

Як свідчать результати дослідження, викладені у першому розділі роботи, ефективність стратегічного управління розвитком підприємства визначається як за рівнем його розвитку, так й стратегічною позицією, яку воно займає на ринку.

Для оцінки рівня розвитку *** ***** використаємо запропоновану нами в розділі 1.3 роботи методику. Насамперед розрахуємо показники, які дозволять нам комплексно оцінити рівень розвитку підприємства (табл. 2.9).

Аналіз вихідних даних показав негативну тенденцію зміни у 2024 році порівняно з 2023 роком, таких показників, що характеризують операційну підсистему *** *****, як фондівдача, оборотність запасів і рентабельність основних засобів, що може вказувати на зниження ефективності діяльності, а також незначне покращення коефіцієнта рентабельності оборотних активів.

Вихідні дані для оцінки рівня розвитку *** *****

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Операційна підсистема					
Фондовіддача, грн	7,58	5,13	3,73	-2,45	-1,4
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,76	0,78	0,71	0,02	-0,07
Коефіцієнт оборотності запасів	4,98	4,62	2,95	-0,36	-1,67
Коефіцієнт рентабельності основних фондів	1,52	0,81	0,29	-0,71	-0,52
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,63	0,49	0,35	-0,14	-0,14
Організаційно-управлінська підсистема					
Коефіцієнт централізації управління	0,66	0,69	0,56	0,03	-0,13
Коефіцієнт задоволеності працівників стилем керівництва	0,77	0,75	0,76	-0,02	0,01
Коефіцієнт розвитку організаційної культури	0,59	0,58	0,55	-0,01	-0,03
Ступінь задоволеності працівників роботою	0,83	0,85	0,86	0,02	0,01
Рівень регламентації соціально-трудових відносин	0,72	0,75	0,73	0,03	-0,02
Фінансова підсистема					
Коефіцієнт платоспроможності	0,21	0,15	0,18	-0,05	0,03
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,36	0,25	0,29	-0,11	0,04
Коефіцієнт рентабельності активів	0,28	0,21	0,11	-0,07	-0,1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,80	2,22	4,29	-0,58	2,07
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,21	0,15	0,08	-0,05	-0,07
Кадрова підсистема					
Продуктивність праці, тис. грн / особу	90,73	85,24	71,15	-5,58	-14,09
Коефіцієнт рентабельності персоналу	16,33	45,30	26,60	29,05	-18,7
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	0,68	0,77	0,79	0,09	0,02
Коефіцієнт трудової дисципліни	1,09	1,11	0,98	0,02	-0,13
Рівень регламентації соціально-трудових відносин	0,87	0,79	0,67	-0,08	-0,12

Примітка: авторські розрахунки.

Позитивні зміни показників організаційно-управлінської підсистеми, зокрема показників задоволеності працівників стилем керівництва і роботою вказують на ефективне управління та комунікації. Зменшення рівня централізації управління, на нашу думку, є позитивним явищем в діяльності організації. Заразом викликає певне занепокоєння погіршення значення показника, що характеризує розвиток корпоративної культури.

Показники, що характеризують фінансову підсистему *** *****,

зокрема коефіцієнт рентабельності власного капіталу збільшився, як і рентабельність активів зазнали позитивних змін, й тим самим засвідчили підвищення прибутковості та ефективного розподілу фінансових ресурсів. Водночас, зменшення коефіцієнта платоспроможності свідчить про наявність певних труднощів, пов'язаних з короткостроковими зобов'язаннями.

Більшість показників, що характеризують кадрову підсистему ***
***** у 2024 році суттєво зменшились у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про наявність у підприємства проблем у цій сфері, які потребують негайного вирішення у контексті забезпечення його сталого розвитку.

На нашу думку, ці зміни в діяльності *** ***** упродовж 2024 року стали результатом низки внутрішніх організаційних коригувань і впливу економічної нестабільності.

Унормування показників (додаток Д) дозволило визначити групові показники по кожній з досліджуваних підсистем та розрахувати інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку *** ***** протягом аналізованого періоду.

Найвищий рівень розвитку операційної, організаційно-управлінської і фінансової підсистем *** ***** відзначено у 2022 році, а кадрової – у 2023 році. Надалі спостерігається тенденція до поступового зменшення групових показників у всіх підсистемах, що вказує на деяке сповільнення темпів розвитку підприємства.

Зниження групових показників вплинуло також і на інтегральний показник рівня розвитку підприємства: у 2022 році він сягав 0,974, у 2023 році – 0,853, а у 2024 році – 0,748. Незважаючи на зменшення, згідно запропонованої у першому розділі роботи градації загальний рівень розвитку *** ***** можна оцінити як високий, що свідчить про достатню результативність впровадження стратегії розвитку.

Наразі, в межах кожної складової виявлено певні проблеми, що потребують ґрунтовного вивчення і впровадження відповідних управлінських заходів.

Оцінку ефективності стратегічного управління розвитком *** ***** проведемо на основі його стратегічної позиції на ринку.

Для цього застосуємо SPACE-аналіз (додаток Е), що охоплює врахування конкурентної здатності підприємства, його фінансову силу, стабільність і привабливість (сектору) галузі, в якій вона функціонує.

Кожен з критеріїв порівнюється з фактичними фінансовими показниками, нормативними значеннями та базується на аналізі економічної ситуації в галузі підприємства.

Зважаючи на результати бальної оцінки критеріїв, отриманих шляхом SPACE-аналізу *** ***** , можна зробити висновок, що воно демонструє стійке фінансове становище (3,95 балів) та високу конкурентоспроможність (3,90 балів).

Привабливість галузі (3,00 балів) та стабільність зовнішнього середовища (3,20) оцінені на середньому рівні.

Таким чином, стратегічна позиція *** ***** вказує на існування можливостей для майбутнього розвитку та реалізації ефективної стратегії.

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв. Для визначення вектору рекомендованої стратегії потрібно знайти координати точки L (X;Y) за формулами:

$$X = ПГ - КП. \quad (2.1)$$

$$X = 3,00 - 3,90 = -0,90.$$

$$Y = \Phi C - CC. \quad (2.2)$$

$$Y = 3,95 - 3,20 = 0,75.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.1) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та L (-0,90;0,75).

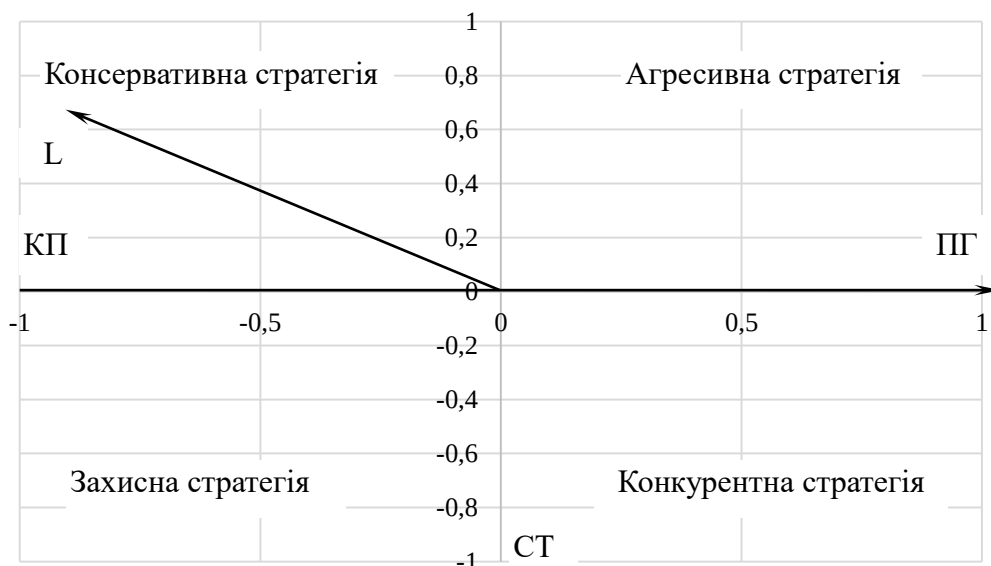


Рис. 2.1. Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для *** *****

Примітка: авторська розробка.

Результати зважених оцінок критеріїв дозволяють обґрунтувати доцільність використання *** ***** консервативної стратегії, орієнтованої на помірне зростання, використання вже наявних ресурсів та уникнення швидких змін.

Загалом консервативна стратегія характерна для підприємств, що:

- працюють у стабільній галузі з передбачуваним попитом та низькою конкуренцією;
- є фінансово стабільними та не приймають ризикові рішення;
- зосереджуються на збереженні своїх конкурентних позицій на ринку;
- працюють у стабільних умовах з невеликою кількістю загроз;
- мають перевірені методи роботи та покладаються на поступові зміни.

Отже, сьогодні *** ***** працює в умовах посилення конкуренції, нестабільності економіки та збільшення собівартості продукції через зростання цін на енергоресурси й сировину.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства. Проведене дослідження дозволило сформулювати ряд висновків науково-практичного і методичного характеру.

Швидка зміна умов ведення бізнесу актуалізує необхідність пошуку дієвих інструментів забезпечення стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. За цих обставин упровадження інструментів та технологій стратегічного управління у практику господарювання підприємств України сприятиме їх швидкому пристосуванню до нових реалій ведення бізнесу, ефективній організації бізнес-процесів, нарощенню конкурентних переваг, а також забезпеченню виживання у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз трактувань сутності понять «розвиток підприємства» та «стратегічне управління» дав можливість запропонувати авторський підхід до трактування сутності стратегічного управління розвитком підприємства як діяльності щодо прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень, в основі яких лежить врахування факторів зовнішнього середовища, наявного стратегічного потенціалу, які орієнтовані на підвищення ефективності функціонування підприємства та переведення його на якісно новий рівень існування.

Особливості стратегічного управління розвитком підприємства визначаються його спрямованістю на перспективу, пристосуванням до мінливого зовнішнього середовища і потребою у плануванні стратегій. Воно передбачає системний підхід, стратегічне мислення та гнучкість при виборі методів досягнення поставлених цілей.

У процесі дослідження ми виокремили основні етапи стратегічного

управління розвитком підприємства. Основними з яких є: визначення місії підприємства, розробка стратегічних цілей, стратегічний аналіз, коригування стратегічних цілей підприємства, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, підготовка до реалізації стратегії, реалізація стратегії, контроль за реалізацією стратегії.

Для забезпечення об'єктивної оцінки рівня розвитку підприємства досліджено методичні підходи, що включають його оцінювання за показниками конкурентоспроможності, за фазою його розвитку, за допомогою інтегрального показника, як ступеня реалізації потенціалу та як багатокритеріальної оцінки.

Запропоновано авторський підхід до оцінки ефективності стратегічного управління розвитком підприємства, який передбачає комплексний багаторівневий аналіз кількісних та якісних показників, що характеризують операційну, фінансову, організаційно-управлінську й кадрову підсистеми підприємства та їх інтегральну оцінку, а також визначення SPACE-аналізом стратегічної позиції підприємства на ринку.

Загальна характеристика *** ***** – сучасного підприємства Рівненської області з більше, ніж 23-ох річним досвідом діяльності у сфері виробництва безалкогольних напоїв, мінеральної і питної води, дозволила виокремити його основні конкурентні переваги: висока якість, інноваційні технології, широкий асортимент, екологічність, сильний бренд та гнучкість.

Аналіз основних техніко-економічних показників за 2022–2024 роки дозволив виявити наявність як позитивних зрушень (збільшення власного капіталу та чисельності працівників, розширення виробничих можливостей і нарощення обсягу оборотних коштів), так і негативних (зменшення виручки від реалізації продукції, чистого прибутку).

Аналіз передумов стратегічного розвитку *** ***** було проведено на основі вивчення його потенціалу, зокрема фінансової, матеріально-технічної й кадрової складових, а також чинників зовнішнього середовища.

Аналіз фінансового стану дозволив зробити висновок про погіршення більшості показників, що його характеризують. Хоча у 2022–2023 роках було

фіксовано окремі позитивні зрушення, у 2024 році відбулось погіршення всіх ключових показників, що стосуються ліквідності, платоспроможності, ділової активності й рентабельності.

Аналіз показників, що характеризують стан основних фондів *** ***** показав зростання рівня їх зносу та погіршення стану активів у 2024 році порівняно з 2023 роком.

На підприємстві сьогодні сформована ефективна система управління персоналом, що базується на лояльному відношенні до нього, розвитку внутрішньої відповідальності працівників на своєму робочому місці. Аналіз показників, що характеризують кадрову безпеку, показує її стабільний стан. Протягом останніх років спостерігалась позитивна зміна показників трудової дисципліни, задоволення від роботи та освітнього рівня, що свідчить про дієвість кадрової стратегії підприємства.

Результати PEST-аналізу *** ***** демонструють, що воно працює в умовах деструктивного впливу чинників його макросередовища. Основними викликами, яким необхідно протистояти, є політична нестабільність, значні витрати на енергоресурси та підвищення вартості сировини, однак розвиток технологій відкриває нові перспективи для підвищення ефективності виробництва.

SWOT-аналіз підприємства дозволив визначити його сильні сторони. Зокрема, це відмінна якість продукції, гнучкість та висококваліфіковані працівники. У той же час, виявлені слабкі сторони й зовнішні ризики підкреслюють важливість інтенсивної роботи з розширення ринків, знаходження різних постачальників продукції та пристосування до посилення конкуренції з боку як вітчизняних, так і закордонних товаровиробників.

Проведена оцінка рівня розвитку *** ***** та ефективності стратегічного управління ним продемонструвала, що у 2024 році відбулось погіршення більшості показників, що їх характеризують.

Аналіз операційної, організаційно-управлінської, фінансової і кадрової підсистем виявив протягом аналізованого періоду як позитивні зрушення, так і

негативні в показниках, що їх характеризують.

Інтегральний показник рівня розвитку підприємства у 2024 році становив 0,748. Відповідно до запропонованої авторської методики, це дозволяє оцінити його як високий. Водночас, варто констатувати наявність потреби в пошуку дієвих управлінських інструментів для запобігання погіршення ситуації.

Результати зважених оцінок критеріїв дозволяє рекомендувати *** ***** консервативну стратегію орієнтовану на помірне зростання, використання вже наявних ресурсів та уникнення швидких змін.

Загалом стратегічне управління розвитком *** ***** є ефективним, але потребує пошуку шляхів підвищення ефективності в контексті пристосування до трансформацій зовнішнього середовища для забезпечення довгострокового розвитку.

Зважаючи на сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози, а також деструктивний вплив зовнішнього середовища, на нашу думку, основними заходами, які сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком *** ***** є:

- цифрова трансформація управління;
- використання стейкхолдерського підходу до процесу стратегічного управління;
- залучення персоналу до процесу прийняття стратегічних рішень;
- використання інструментів холістичного маркетингу з метою поліпшення стратегічної позиції на ринку;
- надання процесу стратегічного управління гнучкості та адаптивності;
- використання цифрових каналів для взаємодії з клієнтами.

Цифрова трансформація управління має на меті радикальне перетворення управлінських процесів через застосування новітніх технологій. Одним з найважливіших її аспектів є автоматизація та роботизація рутинних процесів, що дає змогу знизити навантаження на співробітників та звести до мінімуму вплив людського фактора на типові операції. Також перехід до цифрового документообігу та офісу без паперу значно прискорює процес обміну

інформацією, сприяє економії коштів та збільшує рівень безпеки даних.

Запровадження системи управління підприємством (ERP) дозволить інтегрувати основні бізнес-процеси, а також керувати ресурсами і ухвалювати рішення, ґрунтуючись на достовірній інформації. Застосування великих даних (Big Data) та систем бізнес-аналітики (BI) сприятиме аналізу тенденцій ринку, виявленню потенційних ризиків та формуванню точних прогнозів.

Окрему увагу слід зосередити на керуванні досвідом клієнтів (Customer Experience Management, CXM), що дозволить глибше зрозуміти потреби споживачів та підвищити рівень їх лояльності.

Використання стейкхолдерського підходу в процесі стратегічного управління дозволить не тільки визначати інтереси усіх зацікавлених сторін підприємства, але й збалансувати очікування всередині нього та поза його межами, а також сприятиме більшій стабільності та передбачуваності розвитку.

Залучення стейкхолдерів до розробки стратегії сприятиме посиленню довіри, налагодженню партнерських відносин, зменшенню ймовірності суперечок шляхом проведення відкритих дискусій, консультацій, включення команд до проєктів чи створення спеціалізованих консультативних органів. В результаті стратегічні рішення стають обґрунтованими й орієнтованими на пристосування до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Важливим елементом успішного впровадження підходу, орієнтованого на стейкхолдерів, є налагоджена система комунікацій. Вона повинна гарантувати регулярний зворотній зв'язок та постійний обмін інформацією між всіма зацікавленими сторонами. Не менш важливим є створення внутрішньої культури взаємодії, де кожен стейкхолдер сприймається як ключовий гравець у стратегічному управлінні. Це сприяє посиленню соціальної відповідальності бізнесу, позитивно впливає на його репутацію та підвищує ефективність досягнення стратегічних цілей.

Залучення персоналу до процесу прийняття стратегічних рішень має за мету створення спільного розуміння цілей, збільшення зацікавленості персоналу та посилення внутрішньої згуртованості колективу підприємства. Активне

залучення співробітників стимулює розробку більш виважених та практично орієнтованих рішень, посилює відчуття відповідальності за їх втілення та позитивно впливає на корпоративну атмосферу.

Залучення персоналу до стратегічного управління передбачає створення середовища, де заохочується відкритий діалог стосовно стратегічних цілей. Це також стимулює генерацію ідей та пропозицій щодо покращення функціонування підприємства. Крім того, передбачається участь у робочих групах чи командах, що займаються розробкою окремих стратегічних проєктів. Це дає можливість взяти до уваги погляди та напрацювання професіоналів, завдяки чому стратегія стає більш реальною та пристосованою до конкретних обставин діяльності.

Ключовим елементом цього процесу є налагоджена внутрішня комунікація, що надає співробітникам змогу отримувати актуальну інформацію про цілі, проблеми та першочергові завдання. Окрім того, слід сформувати атмосферу, що спонукає до праці, де особиста ініціатива та активна позиція співробітників заохочується як фінансово, так і морально.

На нашу думку, використання інструментів холістичного маркетингу дозволить *** ***** покращити ринкову позицію, що досягається завдяки глибшому аналізу вимог клієнтів. Такий підхід сприяє інтеграції маркетингових, виробничих і управлінських функцій в узгоджену систему, зосереджену на довгостроковій вигоді для клієнтів та створенні міцної конкурентної переваги.

Цілісне розуміння ринку і його учасників гарантує злагодженість усіх маркетингових зусиль, що дає змогу побудувати міцний бренд, збільшити рівень прихильності і швидко реагувати на мінливість зовнішніх умов. Завдяки такому напряму *** ***** зможе підвищити якість обслуговування, оптимізувати внутрішні ресурси й збільшити результативність стратегічних комунікацій.

Вагому роль у втіленні холістичного маркетингу виступають сучасні інструменти управління взаєминами з клієнтами, використання яких дає можливість збирати і опрацьовувати дані, використовувати індивідуальний підхід до споживачів й здійснювати виваженіше стратегічне управління, базуючись на актуальних запитах і вподобаннях цільової аудиторії.

Надання процесу стратегічного управління гнучкості та адаптивності є критичною вимогою для ефективного функціонування підприємства, яке працює в умовах, що постійно змінюються. Цей підхід дає можливість оперативно реагувати на появу нових викликів, брати до уваги зміни в потребах споживачів, технологічні інновації і коливання ринкової кон'юнктури. Впровадження адаптивного підходу дозволяє створити передумови для уникнення надмірної залежності від довгострокових планів, які можуть виявитися застарілими. Гнучкість, зі свого боку, реалізується через використання коротших стратегічних періодів та періодичний перегляд пріоритетів. Це допомагає зберегти конкурентні переваги та підвищити здатність до впровадження інновацій.

Підприємства, що впроваджують цифрові канали у свою стратегічну діяльність, мають можливість глибше пізнавати потреби своїх клієнтів, надавати індивідуальні рішення та швидко відповідати на відгуки. Спілкування через веб-сайти, мобільні додатки, електронну пошту та соціальні платформи взаємодіє з клієнтом на всіх стадіях його взаємодії – від усвідомлення потреби до після продажного сервісу. Такий підхід посилює лояльність до бренду і забезпечує конкурентну перевагу.

Для результативного впровадження цієї стратегії застосовуються цифрові помічники: CRM-системи, платформа автоматизації маркетингу, інструменти аналізу даних про клієнтів, чат-боти, push-сповіщення, системи управління контентом й інтеграція з соціальними мережами, що дають змогу розробляти персоналізовані шляхи взаємодії, відслідковувати успішність комунікацій і підлаштовувати стратегію. Залежно від змін у поведінці споживачів.

На нашу думку, практична реалізація запропонованих напрямів підвищення ефективності стратегічного управління *** ***** сприятиме нарощенню темпів його розвитку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємства забезпечує його стабільне функціонування в довгостроковій перспективі й досягнення поставлених стратегічних цілей шляхом ефективного впровадження стратегічних змін та пристосування до нових умов ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Мельник Л. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Тернопіль : ТНТУ, 2010. 271с.
2. Борисюк І. О., Покотилюк В. І. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2015. № 51. С. 9–14.
3. Іпполітова І. Я., Зарицька О. І. Оцінка ефективності розвитку підприємства на основі таксономічного показника. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 115-121. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/22.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
4. Кваско А. В. Методи та показники оцінки рівня розвитку видавничо-поліграфічних підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2019. № 1(63). С. 58–69.
5. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. 2011. № 8(2). С. 190–194.
6. Лепейко Т. І., Баланович А. М. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 136–143.
7. Ляміна Ю. Ю., Буняк Н. М. Напрями підвищення ефективності стратегічного управління розвитком автотранспортного підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 198–200.
8. Ляміна Ю. Ю., Буняк Н. М. Особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 18-20 жовтня 2024 року. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 172–174.
9. Ляміна Ю., Буняк Н. Особливості стратегічного управління розвитком підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ.

конф. 21 жовтня 2022 р. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. С. 136–138.

10. Максименко І. О. Стратегія управління економічним розвитком підприємства: сутність та вибір пріоритетних напрямів впливу. *Ефективна економіка*. 2010. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=116> (дата звернення: 15.02.2025).

11. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. Харків : ХНПУ. 2015. 103 с.

12. Миколайчук Н. С., Глинська А. Є. Методичні підходи до діагностики стану економічного розвитку підприємств легкої промисловості. *Вісник економічної науки України*. 2007. № 1. С. 90–94.

13. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (дата звернення: 18.04.2025).

14. Офіційний сайт *** ***** URL: ***** (дата звернення: 15.04.2025).

15. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197> (дата звернення: 25.04.2025).

16. Перебийніс В. І., Світлична А. В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Полтава : РВВ ПУСКУ. 2008. 216 с.

17. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.

18. Пługіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 193–196.

19. Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2015. 363 с.

20. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис.

Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012. № 27(1). С. 30–34.

21. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

22. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська Політехніка»*. 2008. № 633. С. 627–636.

23. Сидоренко Ю. В. Методологічні аспекти оцінки стійкого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 137–140.

24. Ставицький О. В. особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646> (дата звернення: 17.04.2025).

25. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. № 1(44). С. 85–90.

26. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. №3. С. 91–95.

27. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.

28. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №1. С. 222–229.

ДОДАТКИ

Авторські підходи до трактування поняття «розвиток підприємства»

Автор	Трактування поняття
Борисюк І. О., Покотилук В. І.	цілеспрямована діяльність підприємства, пов'язана за вдосконаленням процесів результативного вирішення проблем економічного, технічного, організаційного, соціального та інших напрямів через періодичних перегляд цілей, стратегій [2, с. 10]
Кифяк В. І.	динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів [5, с. 194]
Плугіна Ю. А.	якісні перетворення в діяльності підприємства за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій [18, с. 194]
Погорєлов Ю. С.	безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам [20, с. 32]
Ткаченко А. М., Марченко К. А.	сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру) [25, с. 87]

Примітка: систематизовано автором.

Сутність поняття «стратегічне управління»

Автор, джерело	Визначення поняття
Ортіна Г. В.	процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [13]
Перерва І. О., Єдинак В. Ю.	метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії [17, с. 160]
Ставицький О. В.	концепція вибору в певних умовах, де більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, які позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити; створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах [24]
Шаповалова І. О.	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [26, с. 93]
Шершньова З. Є.	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [27, с. 27]
Юрченко Ю. О.	найбільш розвинена частина менеджменту; сфера науково-практичних знань про стратегічні аспекти управління підприємством – про принципи, методи, інструментарій, методологію та засоби ефективного досягнення цілей розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [28, с. 228]

Примітка: систематизовано автором.



Рис. В.1. Система показників для оцінки рівня розвитку підприємства

Примітка: авторська розробка.

Унормовані показники рівня розвитку *** *****

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Операційна підсистема			
Фондовіддача, грн	1,000	0,676	0,492
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,974	1,000	0,910
Коефіцієнт оборотності запасів	1,000	0,928	0,592
Коефіцієнт рентабельності основних фондів	1,000	0,533	0,19
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	1,000	0,777	0,555
Груповий показник	0,995	0,783	0,548
Організаційно-управлінська підсистема			
Коефіцієнт централізації управління	0,956	1,000	0,811
Коефіцієнт задоволеності працівників стилем керівництва	1,000	0,974	0,987
Коефіцієнт розвитку організаційної культури	1,000	0,983	0,948
Ступінь задоволеності працівників роботою	0,965	0,988	1,000
Рівень регламентації соціально-трудових відносин	0,96	1,000	0,973
Груповий показник	0,976	0,989	0,944
Фінансова підсистема			
Коефіцієнт платоспроможності	1,000	0,714	0,857
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,000	0,694	0,805
Коефіцієнт рентабельності активів	1,000	0,750	0,392
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,652	0,517	1,000
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,000	0,714	0,381
Груповий показник	0,93	0,678	0,687
Кадрова підсистема			
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1,000	0,939	0,834
Коефіцієнт рентабельності персоналу	0,360	1,000	0,587
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	0,861	0,975	1,000
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,982	1,000	0,882
Рівень регламентації соціально-трудових відносин	1,000	0,908	0,77
Груповий показник	0,996	0,964	0,815
Інтегральний показник	0,974	0,853	0,748

Примітка: авторські розрахунки.

Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу

для *** *****

Критерій	Оцінка (1-5), балів					Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансове становище (ФС)							
Ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	0,05	0,20
Фондовіддача	1	2	3	4	5	0,10	0,50
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,20	0,80
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,10	0,30
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,50	2,00
Фінансове становище (ФС)							3,95
Конкурентоспроможність підприємства (КП)							
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,10	0,20
Якість продукту	1	2	3	4	5	0,40	2,00
Стадія життєвого циклу продукту	1	2	3	4	5	0,05	0,10
Прихильність покупців	1	2	3	4	5	0,30	1,20
Рентабельність продаж	1	2	3	4	5	0,10	0,30
Ступінь вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	0,05	0,10
Конкурентоспроможність (КП)							3,90
Привабливість галузі (ПГ)							
Потенціал зростання	1	2	3	4	5	0,20	0,80
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	0,10	0,50
Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,10	0,30
Використання ресурсів	1	2	3	4	5	0,20	0,80
Капіталоемність	1	2	3	4	5	0,10	0,30
Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	0,10	0,10
Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,20	0,20
Привабливість галузі (ПГ)							3,00
Стабільність середовища (СС)							
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,10	0,40
Інфляція	1	2	3	4	5	0,10	0,40
Варіація попиту	1	2	3	4	5	0,30	0,60
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,45
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,30	1,20
Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Стабільність середовища (СС)							3,20

Примітка: авторська розробка.