

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

Дослідження стратегії діяльності виробничого підприємства на прикладі
ПрАТ «Опілля» (м. Тернопіль, вулиця Білецька, 33)

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Сисак О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ Кирич Н.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____ Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Андрушків Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль 2023

Міністерство освіти і науки України

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« 14 » вересня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

студенту Сисаку Олексію Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Дослідження стратегії діяльності виробничого підприємства на прикладі Приватного акціонерного товариства «Опілля» (м. Тернопіль, вул. Білецька, 33)

Керівник роботи д.е.н., проф. Кирич Н.Б.

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

Затверджені наказом ректора від « 14 » вересня 2023 року № 4/7-901

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи грудень 2023

3. *Вихідні дані до роботи* _____

Статут підприємства, фінансово-бухгалтерська звітність підприємства, річні звіти, офіційні документи, довідкова інформація.

4. *Зміст роботи* (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретико-методичні аспекти стратегії і стратегічного управління компанією.

2 Комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Опілля»

3 Розробка стратегічного набору та вибір оптимальної стратегії управління підприємством

4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

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

Схема процесу розробки стратегії. Система стратегічного управління. Ключові принципи стратегічного управління. Організаційна структура органів управління в ПрАТ «Опілля».

Структура і склад наглядової ради ПрАТ «Опілля». Структура і склад Правління ПрАТ «Опілля». Динаміка валового прибутку. Динаміка чистого прибутку. Динаміка індексу FinScore.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	доц. Мосій О.Б.		
Охорона праці	проф. Шерстюк Р.П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст.викл. Стручок В.С.		

7. Дата видачі завдання 14 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	ВСТУП	вересень 2023	вик.
	РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади аспекти стратегії і стратегічного управління компанією	вересень 2023	вик.
	РОЗДІЛ 2 Комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Опілля»	жовтень 2023	вик.
	РОЗДІЛ 3 Розробка стратегічного набору та вибір оптимальної стратегії управління підприємством	листопад 2023	вик.
	РОЗДІЛ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад 2023	вик.
	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	листопад 2023	вик.
	БІБЛІОГРАФІЯ	листопад 2023	вик.

Студент

_____ (підпис)

Сисак О.О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Кирич Н.Б.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: Дослідження стратегії діяльності виробничого підприємства на прикладі ПрАТ «Опілля» (м. Тернопіль, вул. Білецька, 33)

Магістерська робота: 92 с., 9 рис., 21 табл., 2 додатки, 30 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є стратегія організації.

Предмет дослідження – напрями вдосконалення стратегії організації.

Мета дослідження – дослідити теоретико-методичні аспекти стратегічного управління, розробити стратегічний набір і обрати оптимальну стратегію організації.

Методи дослідження – економіко-статистичні, математичні, метод експертних оцінок, графічний, аналітичний, синтезу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, методи екстраполяції, порівняння тощо.

У роботі визначено стратегічний набір і оптимальний стратегічний напрям компанії, проведено оцінку економічної ефективності запропонованих стратегій шляхом оцінки прибутковості стратегічних планів, визначено основні стратегічні ризики через аналіз експертних оцінок, запропоновано обрання конкурентної стратегії шляхом порівняння економічних ефектів і ризиків від обраних стратегій.

Розроблені пропозиції мають бути розглянуті акціонерами при розробці стратегії і можуть бути впроваджені у практичній діяльності приватного акціонерного товариства «Опілля».

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, аналіз, фінансова стійкість, прибутковість, стратегічний розвиток, матриця SWOT, стратегічний набір.

SUMMARY

Theme: “Researching the strategy of an industrial enterprise activity (PJSC “Opillya” as a case study)”

Master Degree thesis contains of 92 pages, 9 pictures, 21 tables, 2 additions, 30 literature sources.

The Object of Investigation is strategy of the organization.

The Subject of Investigation - directions for improving the strategy of the organization.

The Aim of the Work is to investigate the theoretical and methodological aspects of strategic management, to develop a strategic set and to choose the optimal strategy of the organization.

The Methods of Investigation are economic-statistical, mathematical, method of expert evaluations, graphic, analytical, synthesis, PEST-analysis, SWOT-analysis, extrapolation methods, comparison etc.

In this work have been determined is a new strategic set and an optimal strategic direction of the company. The economic efficiency of the proposed strategies was evaluated by evaluating the profitability of strategic plans, and the main strategic risks were determined by the analysis of expert assessments. The selection of a competitive strategy was proposed by comparing the economic effects and risks of the selected strategies.

The developed proposals should be considered by the shareholders during the development of the strategy and can be implemented in practical activities of the PJSC “Opillya”.

Key words: strategy, strategic management, analysis, financial stability, profitability, strategic development, SWOT matrix, strategic set.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти стратегії і стратегічного управління компанією.....	9
1.1 Зміст стратегії. Особливості розробки і впровадження стратегії.....	9
1.2 Загальні основи та ключові принципи стратегічного управління корпорацією.....	16
1.3 Оцінка стратегії підприємства: загальні особливості та підходи.....	25
РОЗДІЛ 2. Комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Опілля».....	32
2.1 Загальна характеристика та розгляд системи управління корпорації ПрАТ «Опілля».....	32
2.2 Аналіз фінансового сектору компанії.....	38
2.3 Вивчення і оцінка ефективності наявної стратегії і тактики корпорації.....	45
РОЗДІЛ 3. Розробка стратегічного набору та вибір оптимальної стратегії управління підприємством.....	54
3.1 Оцінка економічної ефективності та потенціалу переходу до агресивної стратегії.....	54
3.2 Аналіз перспектив переходу до конкурентної стратегії з точки зору економічної ефективності.....	61
3.3 Розгляд економічної доцільності вибору консервативної стратегії. Визначення оптимальної стратегії для ПрАТ «Опілля».....	68
РОЗДІЛ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних обставинах.....	75
4.1. Охорона праці на підприємстві ПрАТ «Опілля».....	75
4.2 Дослідження надійності роботи підприємства у випадку аварії з викидом (виливом) аміаку	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	87
БІБЛЮГРАФІЯ.....	89
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах світової глобалізації важливо розробляти стратегії, які дозволять підприємствам конкурувати не тільки на міжнародному, так і на вітчизняному ринку. Аналіз конкурентного середовища та розробка оптимальних стратегій стає важливою для виживання та розвитку бізнесу. Стратегія є ключовим фактором успіху підприємств. Вона визначає напрями розвитку підприємства, його цілі та ресурси, необхідні для їх досягнення.

Сучасний бізнес оточений великою кількістю конкурентів, і лише ті підприємства, які мають чітку і ефективну стратегію, можуть залишатися конкурентоспроможними. Дослідження стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в мінливому економічному середовищі та зберігати свою конкурентну перевагу. Нестабільна економічна ситуація в Україні створює додаткові ризики для виробничих підприємств, що вимагає від них розробки стратегій, які б дозволяли їм ефективно працювати в таких умовах.

Багато українських виробничих підприємств не мають розроблених стратегій або ж мають стратегії, які не відповідають їхнім реальним потребам. Для підвищення ступеня дослідження даної тематики необхідно провести аналіз стратегій українських виробничих підприємств і розробити рекомендації щодо їхнього вдосконалення.

Проблематикою дослідження стратегії управління виробничими підприємствами переймається цілий ряд відомих вітчизняних та іноземних учених-економістів, зокрема: А.Д Чандлер, Г.Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікланд, М. Портер, М. Мескон, Ф. Котлер, Р. Румельт, Г. І. Кіндрацька, З. Є. Шершньова, К. А. Мамонов, Б.М. Андрушків, Л.П. Артеменко, Л. Є. Довгань В. А. Білошапка, Шведа Н. М, В. О. Василенко, Л. Я. Малюта, О. А. Гавриш, П. Л. Гордієнко та інші.

Проблема дослідження стратегії виробничого підприємства залишається недостатньо дослідженою незважаючи на достатньо великий обсяг наукових

праць у цій царині. Про це свідчить той факт, що динаміка технологічних змін вимагає від підприємств постійного оновлення стратегій для адаптації до впровадження нових технологій.

Мета дослідження – дослідити теоретико-методичні аспекти стратегічного управління, розробити стратегічний набір і обрати оптимальну стратегію для ПрАТ «Опілля».

Завдання дослідження:

- вивчення теоретичних аспектів дослідження стратегії виробничого підприємства;
- комплексний стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Опілля»;
- розробка оптимальної стратегії та стратегічного набору для ПрАТ «Опілля».
- дослідити охорону праці та безпеку підприємства у надзвичайних ситуаціях.

Об'єктом дослідження є стратегія організації.

Предмет дослідження – напрями вдосконалення стратегії ПрАТ «Опілля».

Методи дослідження – економіко-статистичні, математичні, метод експертних оцінок, графічний, аналітичний, синтезу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, методи екстраполяції, порівняння тощо.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає у узагальненні теоретичних аспектів дослідження стратегії виробничих підприємств та у розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегічного набору і вибору оптимальної стратегії для ПрАТ «Опілля».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ І СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

1.1 Зміст стратегії. Особливості розробки і впровадження стратегії

В основі вивчення стратегії, як поняття, коріння сягає на сотні (або ж і тисячі) років в глибини історії людської цивілізації. Зазвичай, більшість відомих вчених та дослідників терміну «стратегія» пов'язують його виникнення із розвитком військового мистецтва.

Однак, важливо зазначити, що сама сутність стратегії, як довготривалого плану взаємопов'язаних дій із зазначеною метою, з'явилася із зародженням перших держав людської цивілізації (Месопотамія, Стародавній Єгипет тощо). Тому, першими стратегами можна вважати деяких правителів та управлінців держав періоду Стародавнього світу. Отже, можна стверджувати, що виникнення поняття стратегія є тісно пов'язаним із зародженням поняттям «управління», яке в свою чергу виникало із формування первісних держав.

Розвиток поняття стратегії відображається і в працях китайського генерала і мислителя Сунь Цзи. Праця «Мистецтво війни» це трактат, про те як вести війну, в якій автор робить головний акцент на розумінні стратегії ворога. «Стратегія – це не є планування в сенсі роботи по розробленому списку завдань, але скоріше, що це вимагає швидкої та адекватної реакції на умови, які змінюються. Планування працює у контрольованих обставинах, але у змінних обставинах плани опонентів входять у зіткнення, що створює несподівані ситуації» [1].

У минулому термін «стратегія» використовувався лише у військовому контексті, проте пізніше його почали застосовувати в інших сферах, зокрема в політиці та економіці. У 1926 році в економічній теорії термін «стратегія» почав трактуватися як управління ресурсами. Це пов'язано з тим, що фахівці з Бостонської консалтингової групи (BCG) виявили, що зі збільшенням обсягу

виробництва витрати на одиницю продукції значно знижуються. В середньому, подвоєння обсягу виробництва дозволяє фірмі скоротити свої витрати на 20%. Таким чином, завоювання більшої частки ринку стає дуже вигідною стратегією для виробника, оскільки це дозволяє йому отримати значні переваги перед конкурентами.

Широке поширення військового поняття в економічну теорію відбулося лише у середині ХХ-го століття, у час післявоєнної доби для більшості розвинених країн світу. Щодо подальшого розвитку стратегії, то слід зауважити, що у період з 50-х по 80-х роки минулого століття відбулася еволюція поняття «стратегія». З того часу стратегію все частіше розглядають як план для досягнення переваги над конкурентами, використовуючи комплекс різноманітних дій.

Американець А. Д. Чандлер у свої працях із дослідження стратегічного планування зазначає, що «стратегія – це довгострокова програма дій, спрямована на досягнення цілей організації шляхом алокації та розподілу ресурсів відповідно до зовнішніх умов і внутрішніх можливостей підприємства» [2, с.22]. У цьому визначенні можна відзначити застосування стратегії як засобу розподілу ресурсів між сучасними та майбутніми напрямками діяльності підприємства з метою досягнення своїх цілей.

Далі перейдемо до дослідження змісту стратегії. Зазвичай, зміст стратегії полягає у визначенні загального плану дій, спрямованого на досягнення стратегічних цілей та задач організації. Сутність стратегії чітко розкриває наступне визначення: «стратегія – це довгостроковий шлях розвитку компанії, спосіб досягнення цілей, який вона встановлює для себе керуючись власними ідеями в рамках своєї політики» [3, с.236].

Безумовно, стратегія представляє собою складний та дієвий підхід до управління компанією, який, варто зауважити, не завжди розв'язує всі проблеми підприємства. Для більш глибокого розкриття змісту стратегії та систематизації вищевикладеної інформації сформуємо таблицю із визначеннями вченими та дослідниками терміну «стратегія» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «стратегія» дослідниками

№ п/п	Автор	Визначення терміну «стратегія»
1.	Альфред Дюпон Чандлер	«Стратегія – встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей» [4, с.24]
2.	Генрі Мінцберг	«Стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки» [5, с.9]
3.	Майкл Портер	«Стратегія — це визначення території, в межах якої компанія є унікальною» [6]
4.	Артур Томпсон і Артур Стрікленд	«Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань» [7, с.10]
5.	Пітер Друкер	«Стратегія – це аналіз поточної ситуації та її зміна у разі потреби» [8, с.68]
6.	Майкл Мескон	«Стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей» [9]
7.	Шерон Остер	«Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим» [10, с.77]
8.	Володимир Сладкевич	«Стратегія – це майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети» [11, с.44]
9.	Ігор Ансофф	«За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [12]
10.	Галина Кіндрацька	«Стратегія – як сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення)» [13]

Незважаючи на різноманітні підходи до визначення терміну «стратегія», усі вищезазначені визначення не містять між собою суперечностей, а, навпаки, доповнюють одне одного, визначаючи основні принципи, методи та спроби формулювання та впровадження стратегій як механізму для управління корпораціями.

Безперечно, існують різні підходи до обґрунтування поняття «стратегія». З урахуванням вищезазначених точок зору та думок науковців різних епох та країн, ми сформулюємо сутність стратегії наступним чином: стратегія – це план дій, який визначає, як компанія буде досягати своїх цілей у довгостроковій

перспективі. Цей план складається з взаємопов'язаних рішень, які задають ключові вектори та напрями функціонування підприємства.

Отже, підсумовуючи визначення поняття стратегії від провідних вчених та дослідників стратегічного управління, можна прийти до висновку, що термін «стратегія» є багатограним і широким, а кожне визначення характеризує один із аспектів стратегії. Слід зазначити про те, що загалом всі дослідники вважають, що стратегія повинна містити в собі певну систему запланованих, впорядкованих і узгоджених з визначеною метою дій.

Також варто зазначити те, що стратегія містить в собі всі напрями діяльності компанії та стосується кожного працівника. Спрямована вона на поступовий розвиток і досягнення бажаних високих показників. Сам процес розроблення стратегії зазвичай починається з моменту усвідомлення того, що для успіху компанії потрібно створити щось значно краще, ніж створили конкуренти, для отримання власної конкурентної переваги.

Далі перейдемо до розгляду особливостей розробки і впровадження стратегії. Перш за все, необхідно визначити, які чинники мають ключовий вплив на розробку стратегії. Безперечно, на розробку стратегії впливає багато різних факторів, однак головними є фактори впливу зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони підприємства, його потенціал, вид і напрями діяльності компанії, етап розвитку компанії, стан галузі і позиція фірми на ринку.

Важливо звернути увагу на те, що стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб враховувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона повинна регулярно переглядатися та коригуватися, змінюватися та доповнюватися щоб залишатися актуальною та ефективною і відповідати новим умовам та цілям.

Розробку стратегії підприємства слід проводити базуючись на таких принципах:

1. Ставка на довготривалі цілі. Стратегія спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії і часто орієнтована на період від п'яти років і

більше. Вона враховує великий часовий горизонт і вимагає довгострокового планування.

2. Різноманітність і варіативність можливих стратегічних напрямків розвитку, що виникає з динаміки зовнішнього середовища, в якому функціонує фірма. Проте, варто уникати полярних стратегій, які не можуть спільно та одночасно існувати.

3. Безперервність розробки стратегії. Розробка стратегії – це не одноразова подія, це постійний ітеративний процес, який вимагає постійного оновлення та адаптації стратегії до змін у середовищі і внутрішніх умовах компанії.

4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень.

5. Гнучкість і адаптивність. Стратегія повинна бути гнучкою і адаптивною до змін у середовищі. Компанія повинна бути готовою модифікувати стратегію відповідно до нових обставин і викликів.

6. Цілеорієнтованість. Стратегія встановлює конкретні стратегічні цілі, які компанія має досягти. Ці цілі повинні бути вимірювані, досяжні та спрямовані на досягнення місії і бачення компанії.

7. Моніторинг та оцінка. Стратегія потребує постійного моніторингу та відстеження для оцінки її ефективності. Компанія повинна використовувати ключові показники для вимірювання виконання цілей і вносити корективи за необхідності.

Безперечно, «розробка стратегії – це творча діяльність, яка вимагає вміння використовувати ринкові можливості та потреби споживачів, відчуття перспективних інновацій, готовності до розумного ризику, інтуїтивного розуміння того, що потрібно для зростання та зміцнення бізнесу» [14, с.45]. Процес розроблення стратегії є складним та багатоетапним (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Схема процесу розробки стратегії

«Реальна стратегія підприємства складається не тільки з запланованих дій, а ще й з реакції на певні непередбачувані обставини. Стратегію слід розглядати як симбіоз запланованих дій (проактивна стратегія) та адаптивної реакції на ситуацію (реактивна стратегія)» [15, с.159]. Більшість успішних корпорацій

беруть за основу для розробки стратегій проактивний підхід, адже він є вважається ефективнішим і вже в межах цієї стратегії розробляють плани адаптивної реакції на різні сценарії зміни середовища.

Отже, розробка стратегії – це комплексний та багатоетапний процес, який містить як і довгострокове планування, так і безперервну оцінку реалізації стратегії і коригування поточних планів корпорації.

Щодо особливостей впровадження стратегії, то до них варто зауважити, що впровадження стратегії на підприємстві – це критично важливий процес, що вимагає уважної підготовки і системного підходу. Ось деякі основні особливості впровадження стратегії на підприємстві:

1. Лідерство і залучення керівництва: Ефективне впровадження стратегії потребує активної підтримки і лідерства вищого рівня. Вище керівництво повинно бути залучене до процесу і готове вести зміни.
2. Залучення персоналу: Впровадження стратегії успішне лише тоді, коли персонал розуміє стратегічні цілі і відчуває свою важливу роль у досягненні їх.
3. Чітке спрямування і пріоритети: Стратегія повинна бути конкретизована в конкретні дії і завдання, які мають бути виконані. Компанія повинна визначити пріоритети і розподілити ресурси відповідно до них.
4. Навчання і розвиток персоналу: Зазвичай впровадження нової стратегії вимагає нових навичок і знань. Компанія повинна надавати навчання і підтримку для персоналу.
5. Системність і послідовність: Впровадження стратегії - це довгостроковий процес, і важливо дотримуватися системності і послідовності дій на протязі всього цього часу.
6. Фінансовий контроль і бюджетування: Стратегічний бюджет допомагає забезпечити, що ресурси розподіляються ефективно для досягнення стратегічних цілей.

7. Адаптивність і корекція: Стратегія може вимагати корекції під час впровадження через зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Компанія повинна бути готовою до адаптації.

Впровадження стратегії – це складний і багатоаспектний процес, і відправною точкою є ретельна підготовка та збалансований підхід до всіх його аспектів.

1.2 Загальні основи та ключові принципи стратегічного управління корпорацією

У травні 1971 р. у Піттсбурзі (США) відбулася розширена конференція зі стратегічного управління, на якій у 14 детальних доповідях було підведено підсумки розвитку методів стратегічного управління в компаніях, визначено основний напрямок розвитку стратегічного управління. Відтоді, концепція стратегічного управління активно розвивається як і в працях дослідників, так і в багатьох розвинутих корпораціях по всьому світу, які повинні наймати кваліфікований персонал зі спеціалізованою підготовкою зі стратегічного менеджменту.

Сучасна корпорація – це складна та динамічна система, яка опиняється під впливом багатьох факторів, включаючи зміни в економіці, технологіях, соціокультурному середовищі та багато інших. Управління корпорацією вимагає стратегічного підходу, що орієнтований на досягнення довгострокових цілей та забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості. Важливо враховувати загальні основи та ключові принципи стратегічного управління, які допомагають забезпечити успіх корпорації у сучасному бізнес-середовищі.

Далі перейдемо до визначення поняття стратегічного управління. «Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання

розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються» [3, с.186-187].

З погляду загального менеджменту, стратегічне управління можна розглядати як «сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій» [16].

Визначення поняття «стратегічне управління» також можна схарактеризувати як певну систему прийомів і методів розроблення та втілення стратегії розвитку підприємства для досягнення чітко визначених і охарактеризованих стратегічних сподівань.

Особливістю і головним козирем стратегічного управління для корпорації є можливість одночасного використання системних, комплексних, інтегральних та цільових підходів. Тобто, суть переваги полягає в тому, що дані методи дозволяють корпорації встановлювати й утверджувати цілі, порівнювати їх з наявним потенціалом корпорації і формуючи їх відповідність шляхом створення та втілення стратегічного набору заходів.

Спираючись на погляд теоретиків загального менеджменту, слід зазначити, що стратегічне управління не може існувати як відокремлена складова чи окрема функціональна підсистема в корпорації. Зазвичай, в організації стратегічне управління відіграє роль специфічних процесів, які призначені забезпечити її життєдіяльність у довгостроковій перспективі та враховувати можливі зміни середовища. Тому важливо розглядати його не як окремий компонент, але в контексті тактичного та оперативного управління організацією. Тобто, це єдина об'єднана система управління, в якій реалізуються різноманітні за значенням та важливістю процеси управління корпорацією.

Мета стратегічного управління полягає в створенні гнучкої системи, яка спрямована на формулювання цілей, місії, стратегії, розробку та впровадження системи детальних планів, які спрямовані на досягнення заданих стратегічних

орієнтирів, вдосконалення організації та її компонентів. Це є підґрунтям для підняття конкурентоспроможності та довгострокового існування компанії.

Стратегічне управління є сукупністю взаємозалежних процесів, які допомагають організації адаптуватися до змін. Зміни в навколишньому середовищі стають все швидшими та масштабнішими. Для виживання організаціям необхідно бути здатними адаптуватися до змін.

Перейдемо до визначення терміну «система стратегічного управління». Як зазначає Г. Гедройц «Система стратегічного управління –це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залученні всіх працівників до реалізації стратегії» [17, с.23]. Щодо елементів системи стратегічного управління, то до них відносять стратегічне мислення, стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний контроль та стратегію (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Система стратегічного управління

Системи стратегічного управління в корпораціях мають ряд особливостей, які відрізняють їх від аналогічних систем в інших типах організацій. Корпорації

зазвичай мають більший обсяг операцій, більшу складність та вплив на економіку та ринок. До основних особливостей стратегічного управління в корпораціях відносять:

- Складність. Корпорації, як правило, мають складну структуру, яка складається з багатьох підрозділів, розташованих в різних країнах.
- Багаторівневність. Стратегічне планування в корпораціях відбувається на декількох рівнях (корпоративний, рівень бізнес-одиниць, рівень операцій)
- Інноваційні підходи. Корпорації можуть використовувати новітні методи планування, наприклад, сценарний аналіз, щоб оцінити різні сценарії розвитку подій.

Ці особливості вимагають від корпорацій використання спеціальних методів і інструментів стратегічного планування. Далі перейдемо до дослідження стратегічного планування, яке є одним із головних елементів концепції стратегічного управління. «Стратегічне планування – це особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища» [18, с.8].

Центральне місце стратегічного планування в системі стратегічного управління обумовлено тим, що саме цей процес визначає, як організація буде досягати своїх цілей. Стратегія, розроблена відповідно до принципів та засад стратегічного планування, послуговує своєрідним компасом, який допомагає організації рухатися в потрібному напрямку.

Стратегічне і довгострокове планування не слід ототожнювати, оскільки стратегічне планування має більш широкий фокус, ніж довгострокове. Зазвичай, стратегічне планування не просто передбачає розробку планів на затягну перспективу, а й визначає як організація досягне своїх довгострокових цілей.

Стратегічні плани можуть бути корисними для будь-якої організації, незалежно від її розміру і галузі діяльності. Вони допомагають організаціям досягти своїх довгострокових цілей, бути готовими до змін у зовнішньому середовищі і вийти з будь-яких скрутних ситуацій.

Хоч стратегічне планування є, безумовно, необхідним і корисним процесом формування і досягнення цілей корпорації, проте на практиці часто виникають недоліки, які можуть перешкодити успіху. Основними недоліками є недостатня інформація (неповна, викривлена або несвоєчасна інформація), недостатнє організаційне та фінансове забезпечення, догматичне використання цифр (гіперболізація значення цифр може призвести до помилкових рішень), відсутність альтернативних планів (часто організації розробляють лише один план).

Стратегічний менеджмент допомагає організаціям при звичаїтися до пертурбацій у довгостроковій перспективі. Успішні організації постійно адаптують свою структуру, стратегію, системи, продукти та культуру, щоб залишатися конкурентоспроможними та процвітати.

Організації повинні постійно стежити за внутрішніми та зовнішніми подіями та тенденціями, щоб бути готовими до змін. Швидкість і масштаб змін зростають, і багато компаній були заскочені зненацька глобальною економічною рецесією.

Поєднання наступних постулатів є визначальними факторами щодо успішності стратегічного управління корпорацією:

- Відповідність цілям та цінностям: Стратегія повинна бути узгоджена з цілями та цінностями організації. Це допоможе забезпечити, щоб організація рухалася в правильному напрямку та досягала своїх цілей.
- Стратегічне мислення: Стратегічний менеджер повинен бути здатним мислити стратегічно, тобто розуміти динаміку ринку та конкурентного середовища. Це допоможе йому розробити ефективну стратегію для досягнення цілей організації.

- Системний підхід: Стратегія повинна бути системним підходом, тобто вона повинна враховувати всі фактори, які мають вплив на організацію. Це допоможе забезпечити, щоб стратегія була всебічною та ефективною.

Стратегічне управління часто розглядається як раціональний і системний процес, який базується на інформації та логіці. Однак, у реальному світі стратегічне управління часто вимагає інтуїції та творчого мислення.

Інтуїція – це здатність швидко і точно приймати рішення на основі досвіду, знань та інстинктів. Вона може бути особливо корисною в ситуаціях, коли інформація обмежена або невизначеність висока. Деякі керівники та підприємці стверджують, що можуть розробляти успішні стратегії, покладаючись лише на свою інтуїцію, що є надто ризикованим підходом до ведення стратегічного управління, однак лише у виняткових ситуаціях це може принести неабиякий успіх.

Інтуїція може допомогти менеджерам:

- Визначити перспективні можливості, які неможливо виявити за допомогою традиційних методів дослідження.
- Прийняти рішення в умовах невизначеності, коли інформація є недостатньою або суперечливою.
- Вибрати найкращий варіант з кількох можливих, коли всі варіанти мають свої переваги та недоліки.

Аналіз та інтуїція – це два важливі інструменти для стратегічного управління. Інтуїція може допомогти менеджерам зрозуміти ситуацію та прийняти правильні рішення в умовах невизначеності. Аналіз може допомогти менеджерам зібрати та проаналізувати інформацію, необхідну для прийняття рішень.

Більшість організацій можуть отримати вигоду від використання обох цих інструментів. Менеджери повинні навчитися використовувати інтуїцію та аналіз разом, щоб приймати більш ефективні рішення. Інтуїція не є заміною аналізу, а доповненням до нього. Інтуїція може допомогти менеджерам побачити те, що

неможливо побачити за допомогою аналізу. Аналіз може допомогти менеджерам перевірити свої інтуїтивні відчуття.

Слід звернути увагу на той факт, що стратегічне управління корпорацією має свої характерні ознаки, які відрізняють його від стратегічного менеджменту іншими типами організацій:

Перша особливість полягає в тому, що корпорація є складною організацією, яка складається з багатьох підрозділів і функцій. Це означає, що стратегія корпорації повинна бути інтегрованою і враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

Друга особливість зводиться до того, що корпорація працює в глобальному середовищі. Це означає, що стратегія корпорації повинна враховувати особливості різних ринків і культур.

Третя особливість характеризується тим, що корпорація стикається з високою невизначеністю. Це означає, що стратегія корпорації повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін.

Також варто конкретизувати ряд наступних особливостей стратегічного управління корпорацією:

1. Корпоративна стратегія повинна бути розроблена на основі ретельного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.
2. Корпоративна стратегія повинна бути спрямована на досягнення довгострокових цілей організації. Ці цілі повинні бути амбітні, але реалістичні.
3. Корпоративна стратегія повинна бути спрямована на створення конкурентних переваг. Ці переваги можуть бути засновані на таких факторах, як ціна, якість, інновації або обслуговування клієнтів.
4. Корпоративна стратегія повинна бути інтегрована з стратегіями бізнес-одиниць. Це допоможе забезпечити, щоб всі підрозділи організації працювали в одному напрямку.
5. Корпоративна стратегія повинна бути спрямована на ефективне використання ресурсів організації. Це допоможе організації досягти своїх цілей з мінімальними витратами.

6. Корпоративна стратегія повинна бути реалізована в рамках чіткої організаційної структури. Ця структура повинна забезпечити ефективне управління і контроль.

7. Корпоративна стратегія повинна бути постійно переглядатися і коригуватися у разі необхідності. Це допоможе організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Принципи стратегічного управління – це фундамент, на якому будується система стратегічного управління. Вони визначають її структуру, функції та цілі. Перейдемо до визначення терміну «принципи стратегічного управління». «Принципи стратегічного управління – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики, утілені в загальних правилах та положеннях, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації загалом та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки й реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі» [19, с.10].

Також принципи стратегічного управління – це основоположні ідеї, які визначають, як організація розробляє і реалізує свою стратегію. Вони є основою для системи стратегічного управління і допомагають організаціям досягти своїх довгострокових цілей. Головними принципами можна вважати наступні:

1. Системність. Стратегічне управління розглядає корпорацію як систему з взаємозалежними компонентами, враховуючи вплив рішень на всю організацію.
2. Цілеспрямованість. Стратегія повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей, які є актуальними і досяжними.
3. Відкритість і комунікативність. Залучення всіх рівнів організації до процесу стратегічного управління та відкрита комунікація з усіма зацікавленими сторонами.
4. Контроль та оцінка. Розробка системи моніторингу та оцінки для аналізу виконання стратегії та виявлення похибок для коригування.

5. **Відповідальність:** Чітка визначеність ролей та відповідальностей, а також лідерська підтримка стратегії.
6. **Гнучкість та адаптивність:** Врахування можливостей для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Стратегія повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до нових обставин.
7. **Циклічність.** Процес стратегічного управління є неперервним і повторюваним, адже він передбачає постійне відтворення послідовності етапів.

Отже, для наочного сприйняття варто сформуванати ключові принципи стратегічного управління у вигляді наступної схеми (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Ключові принципи стратегічного управління

Далі потрібно звернути увагу на той факт, що стратегічне управління дозволяє компанії намагатися контролювати своє становище шляхом активних дій та реакцій на зміни середовища. Корпорації, які формують свої перспективи

розвитку та очікування майбутнього, надають перевагу активному підходу до управління над реактивним. Тобто, організації можуть ініціювати та впливати на події, а не просто реагувати на них, що в свою чергу дає організаціям отримати певний контроль над власною долею.

Цікавим судженням є те, що історично стратегічне управління вважалося важливим, оскільки зазвичай воно допомагало організаціям розробляти кращі та ефективніші стратегії. Це було досягнуто шляхом використання більш системного, логічного та раціонального підходу до стратегічного вибору.

Одним із ключів до успішного стратегічного управління є комунікація. Коли менеджери та працівники різних рівнів ієрархії управління активно залучаються до процесу стратегічного управління, вони стають більш відданими організації. Це відбувається тому, що вони розуміють, як їхні дії впливають на загальний успіх організації.

Останнім часом можна відслідкувати тенденцію до децентралізації стратегічного управління, через вивчення досвіду провідних світових корпорацій. Наприклад, корпорація Walt Disney є яскравим зразком організації, яка децентралізувала стратегічний менеджмент. У 2005 році компанія ліквідувала свій відділ стратегічного планування та повернула ці обов'язки бізнес-підрозділам Disney. Це рішення було прийнято новим генеральним директором Робертом Айгером, який віддавав перевагу децентралізованому підходу стратегічного управління.

1.3 Оцінка стратегії підприємства: загальні особливості та підходи

Оцінка стратегії є важливим етапом в процесі стратегічного управління, що допомагає організаціям визначити ефективність їхніх стратегій та внести корективи для досягнення стратегічних цілей. Цей процес містить в собі аналіз усіх аспектів стратегії, вимірювання їхньої продуктивності, ідентифікацію слабких місць та можливостей для вдосконалення. Оцінка стратегії є необхідною для забезпечення того, що організація рухається в потрібному напрямку і досягає своїх стратегічних цілей. Давайте розглянемо цей процес більш докладно.

Оцінка стратегії – це процес визначення того, наскільки ефективна стратегія організації в досягненні її цілей. Оцінка стратегії проводиться зазвичай регулярно і періодично, щоб забезпечити стратегію актуальною і відповідною до змін у зовнішньому середовищі. За словами С. Шпилик «оцінювання застосованих стратегій слід здійснювати на основі результатів їхньої реалізації, що визначається показниками діяльності підприємства» [20, с.98].

Оцінка стратегії є ключовою складовою стратегічного управління, оскільки вона допомагає організаціям:

1. Визначити ефективність: оцінка дозволяє оцінити, наскільки ефективно організація досягає своїх стратегічних цілей і виконує свою місію.
2. виправити відхилення: виявлення відхилень між запланованими та фактичними результатами дозволяє своєчасно вживати корективи та уникнути негативних наслідків.
3. Забезпечити прозорість: оцінка стратегії робить процес управління більш прозорим для всіх учасників організації, що сприяє кращому розумінню та підтримці стратегії.
4. Підвищити конкурентоспроможність: шляхом постійної оцінки організація може адаптувати свою стратегію до змін на ринку та залишатися конкурентоспроможною.
5. Оптимізувати внутрішні процеси: оцінка допомагає ідентифікувати ефективні та неефективні процеси в організації, що може призвести до оптимізації ресурсів та зниження витрат.
6. Зосередитися на проблемних місцях: оцінка стратегії може допомогти організаціям визначити, які аспекти їх стратегії працюють добре, а які потребують уваги.
7. Підготуватися до змін: оцінка стратегії може допомогти організаціям зрозуміти, як зміни у зовнішньому середовищі можуть вплинути на їх стратегію. Це може допомогти їм підготуватися до цих змін і адаптувати свою стратегію відповідно до них.

Оцінка стратегії є складним і багатогранним процесом, і для її виконання існують різні наукові підходи та методики. Вони допомагають систематизувати та об'єктивно оцінити різні аспекти стратегії.

Концептуальний підхід є основою для інших підходів до оцінки стратегії. Цей підхід фокусується на концептуальних і теоретичних аспектах оцінки стратегії. Він допомагає зрозуміти, які фактори слід враховувати при оцінці стратегії та які підходи і показники слід використовувати.

Методологічний підхід розробляє методи і процедури для проведення оцінки стратегії. Він допомагає організаціям провести оцінку стратегії в ефективний і об'єктивний спосіб. Цей підхід дозволяє розробити конкретні методи та процедури для проведення оцінки.

Практичний підхід. Цей підхід фокусується на практичному застосуванні оцінки стратегії. Практичний підхід розглядає, як можна використовувати оцінку стратегії для поліпшення діяльності організації. Він допомагає організаціям отримати від оцінки стратегії максимальну користь.

Потрібно звернути увагу на те, що оцінка стратегії залежить від системи стратегічного вимірювання підприємства. Да система допомагає організаціям визначити, які фактори слід враховувати при оцінці стратегії, зібрати необхідні дані для оцінки стратегії та аналізувати дані і робити висновки про ефективність стратегії. Щодо визначення терміну, то «система стратегічного вимірювання - це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей» [21, с.22].

Також система стратегічного вимірювання є інструментом, який використовується організацією для вимірювання та оцінки її стратегічних цілей та результатів. Головна мета такої системи – забезпечити організації засоби для відстеження прогресу досягнення стратегічних цілей і забезпечити дані для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Далі перейдемо до визначення методів оцінки стратегії. Як зазначає О. Біловодська: «Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим

показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації» [22, с.198]. Узагальнюючи досвід науки стратегічного управління, можна виділити ряд методів, необхідних для здійснення оцінки стратегії:

- Аналіз фінансових показників.
- Аналіз конкурентоспроможності.
- Аналіз задоволення клієнтів.
- Аналіз ефективності процесів.
- Сценарний аналіз.
- Квантитативний аналіз.
- Експертна оцінка.

Тепер слід детальніше розібрати кожен і запропонованих методів. Аналіз фінансових показників є найбільш поширеним методом оцінки стратегії. Цей метод дозволяє оцінити ефективність стратегії в досягненні фінансових цілей. Аналіз фінансових показників проводиться за такими етапами:

1. Вибір показників. На першому етапі необхідно вибрати показники, які будуть використовуватися для оцінки стратегії. Вибір тих чи інших показників залежить від конкретних цілей оцінки.
2. Збір даних. На другому етапі необхідно зібрати дані про фактичні значення показників. Ці дані можна отримати з фінансової звітності організації.
3. Аналіз даних. На третьому етапі необхідно проаналізувати дані про фактичні значення показників. Цей аналіз може включати в себе порівняння фактичних значень показників з плановими значеннями, а також порівняння фактичних значень показників з показниками інших організацій.
4. Висновки. На четвертому етапі необхідно зробити висновки про те, наскільки добре стратегія сприяє фінансовому успіху організації.

Аналіз фінансових показників передбачає порівняння фактичних фінансових результатів з плановими або прогнозними. Для цього використовуються такі показники, як: рентабельність інвестицій (ROI),

рентабельність продажів (ROS), чистий прибуток, ліквідність, показники фінансової стійкості та інші показники.

Аналіз конкурентоспроможності – це метод оцінки стратегії, який ґрунтується на порівнянні організації з її конкурентами. Цей метод дозволяє оцінити, наскільки добре стратегія допомагає організації конкурувати на ринку. До показників оцінки конкурентоспроможності відносять: частка ринку, якість продукту(послуги), ціна продукту(послуги), імідж компанії, рівень витрат, ступінь інновацій, кваліфікація персоналу. Це все відносні показники, вони можуть дати інформацію лише при зіставленні даних показників із конкурентами.

Аналіз задоволення клієнтів передбачає проведення опитувань, досліджень і фокус-груп, щоб отримати відгуки клієнтів про організацію. До показників аналізу задоволення клієнтів відносять: «ступінь задоволеності споживачів; тенденції лояльності за досліджуваний період; складові продукції, які суттєво впливають на задоволеність покупців; порівняння задоволеності споживачів з конкурентами; виявлення основних напрямів підвищення задоволеності та лояльності клієнтів тощо» [23, с.168].

Далі коротко розглянемо інші методи оцінки стратегії. Аналіз ефективності процесів передбачає вимірювання часу, витрат і продуктивності для різних процесів організації. Щодо методу сценарного аналізу, то він передбачає розробку декількох сценаріїв розвитку подій і оцінку, як стратегія буде працювати в кожному сценарії. Він допомагає оцінити, наскільки добре стратегія є стійкою до змін у зовнішньому середовищі.

Останнім, із запропонованих методів оцінки стратегії підприємства, є кількісний аналіз, який передбачає використання статистичних методів для порівняння фактичних результатів з плановими або прогнозними. Цей метод дозволяє дослідникам використовувати математичні моделі, статистичні методи та інші кількісні інструменти для формалізації проблем, генерації гіпотез і виведення об'єктивних висновків на основі зібраних даних. До цих методів відносять статистичні методи, такі як кореляція, регресія, аналіз дисперсії тощо.

Наступним, що варто розглянути при оцінці стратегії підприємства, це комплексні методи оцінювання. Комплексні методи оцінювання стратегії – це методи, які враховують всі аспекти діяльності організації, а не тільки фінансові показники. Ці методи допомагають організаціям визначити, наскільки добре їхня стратегія досягає поставлених цілей. До цих методів відносять:

1. Збалансована система показників (Balanced Scorecard). Цей метод включає в себе вимірювання різних аспектів бізнесу, таких як фінанси, клієнти, внутрішні процеси і навчання та розвиток. Це допомагає забезпечити баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями.

2. Матриця Портера. Це інструмент стратегічного аналізу, розроблений Майклом Портером у 1979 році. Вона використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку. Цей інструмент допомагає оцінити конкурентні можливості та загрози для компанії в індустрії. Матриця Портера складається з двох основних аспектів: п'яти сил конкуренції та стратегічних груп конкурентів.

3. Аналіз PEST: Аналіз PEST (акронім від слів Political, Economic, Social, Technological,) допомагає враховувати зовнішні фактори, які можуть впливати на стратегію організації, і визначити, як вони можуть бути використані або зменшені.

4. Модель SWOT/TOWS. Ця модель комбінує SWOT-аналіз з розробкою стратегічних рекомендацій (TOWS - Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths). Вона допомагає перетворити аналіз SWOT у конкретні дії.

5. Аналіз конкурентної переваги (Competitive Advantage): Дослідження конкурентної переваги дозволяє визначити, чому клієнти обирають вашу продукцію або послуги над іншими, і як цю перевагу можна підтримувати або змінити.

6. Матриця McKinsey 7S - це метод, який використовується для оцінки семи ключових факторів, які впливають на успіх організації: стратегія, структура, система, стиль, персонал, навички і цінності. Матриця McKinsey 7S допомагає компаніям розглядати стратегічні аспекти як систему взаємозалежних

елементів. Вона може використовуватися для аналізу організаційної ефективності, ідентифікації невідповідностей між різними елементами та планування стратегічних змін.

7. Сценарне планування. Цей метод передбачає розробку різних можливих сценаріїв розвитку подій і оцінку їх впливу на стратегію. Він допомагає підготуватися до різних варіантів розвитку ситуації.

Отже, ці методи і інструменти можуть використовуватися окремо або в комбінації для комплексного оцінювання та розвитку стратегії організації. Вибір конкретних методів залежить від цілей оцінки і особливостей бізнес-середовища. Також варто зазначити, що «розробка успішної стратегії організації стає необхідною умовою збереження домінуючої чи сильної конкурентної позиції в умовах сучасних реалій» [24, с.340].

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна робити висновки про те, що оцінка стратегії підприємства є важливим процесом, який дозволяє організаціям визначити, наскільки добре їхня стратегія досягає поставлених цілей. Оцінка стратегії повинна проводитися регулярно, щоб забезпечити, що стратегія залишається актуальною і відповідає змінам в навколишньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОПІЛЛЯ»

2.1 Загальна характеристика та розгляд системи управління корпорації ПрАТ «Опілля»

Для того, щоб краще зрозуміти управлінську систему корпорації, необхідно спочатку отримати загальне уявлення про неї. Загальна характеристика компанії – це короткий виклад основних особливостей компанії, включаючи її історію, діяльність, структуру, фінанси, персонал та стратегію. Розпочнемо загальну характеристику фірми через опис її ключових моментів діяльності.

Повна назва компанії – Приватне акціонерне товариство «Опілля», юридична адреса – м. Тернопіль, вул. Білецька, 33, поштовий індекс – 46003. Код ЄДРПОУ – 00374574.

Приватне акціонерне товариство «Опілля» – це українське підприємство, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Компанія реалізує свою продукцію на внутрішньому ринку України та в інших країнах світу. Корпорація «Опілля» має власну торговельну мережу, а також працює з дистриб'юторами.

Далі перейдемо до короткого опису історії фірми, адже характеристика компанії не буде повною без відображення свого минулого. Безсумнівно, історія підприємства, якому понад 170 років, є багатогою і цікавою, однак переповідати весь шлях розвитку пивоварні не доцільно. Тому, відобразимо історію через окремі вагомні періоди становлення компанії.

Перша велика пивоварня Тернополя, яка стала основою для створення компанії «Опілля», була заснована у 1851 році. Першим власником пивоварні був Самсон Гольдберг, а ім'я його дочки Амелії (яка згодом успадкувала батьківську справу) було відображено на етикетках продукції цієї пивоварні.

Попри Першу світову війну, пивоварня продовжувала розвиватися. У 1931-1932 роках пивоварню придбали Марек Блюмендфельд і Лезар Кірхнер. До

успіхів під час їхнього управління можна віднести те, що виробництво пива за рік досягло 68 декалітрів, а кількість найманих працівників збільшилася до семи робітників.

У 1939 році, внаслідок захоплення Тернополя військами СРСР, підприємство було націоналізоване і змінило назву на «Тернопільський пивзавод №1». Вже після Другої світової війни підприємство відновило роботу на повну потужність і в 1944 році досягло рекордної потужності – за рік виготовляли понад 100 000 декалітрів пива. Після ряду етапів модернізації впродовж 50-70х років, вже у 1983 році підприємство досягло піку своїх можливостей і виготовляло мільйон декалітрів пива щороку.

Наступний етап – це період економічної кризи 90-х років минулого століття, внаслідок якої пивоварня значно скоротила свої потужності та зменшила обсяги продажу. Керівництво прийняло рішення змінити форму власності з орендної на приватну, і перетворили підприємство на відкрите акціонерне товариство.

Останнім істотним етапом у історії цієї фірми є прихід нової команди управлінців у 2011 році. Завдяки вдалому менеджменту та новим інвесторам компанія отримала значний поштовх у розвитку. Наприклад, розпочалася автоматизація заводу, змінилися технології виробництва, закупили нове обладнання і устаткування. Це сприяло нарощенню обсягів виробництва та розширення асортименту продукції, що у свою чергу позитивно відобразилося на фінансовому стані компанії. В той час компанія і змінила свою стратегію. «У своїй новій стратегії «Опілля» опирається на українських фахівців, використання натуральної сировини та українські традиції пивоваріння» [25].

Далі перейдемо до фундаторів компанії. «Засновниками Товариства є держава в особі Регіонального відділення фонду державного майна України по Тернопільській області і організація орендарів орендного підприємства «Тернопільський пивзавод N1»» [26]. Розмір статутного капіталу – 933 728 грн., а кількість простих акцій номіналом 0,25 грн. – 3 734 912.

Для того, щоб розуміти специфіку корпорації, варто визначити предмет її діяльності. ПрАТ «Опілля» в основному фокусується на виробництві слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, питної артезіанської води. Тут слід зазначити, що компанія не є вузькопрофільною, вона також займається інженерними послугами, виробництвом спеціалізованого обладнання (наприклад конструкції та устаткування для пивоваріння), роздрібною торгівлею тощо.

Необхідно звернути увагу на той факт, що у звітності компанії основний вид діяльності визначають як оренда виробничих потужностей та основних засобів (будівлі, споруди). Тобто, компанія передала в оренду свою інфраструктуру споріднені компанії – ТзОВ «Пивоварня Опілля», і це є основним джерелом прибутку ПрАТ «Опілля».

Далі перейдемо до визначення місії і цінностей компанії. Отже, місія ПрАТ «Опілля»: «Ми прагнемо виготовляти тільки справді натуральні напої, що приносять задоволення і дають змогу насолоджуватись справжнім смаком» [27]. Цінностями компанії є: натуральні складники (акцент на якісні сировині); українські традиції; висока професійність; справжність смаку.

Перейдемо до дослідження системи управління ПрАТ «Опілля». Оскільки, компанія позиціонується як акціонерне товариство, то управлінська система повинна містити характерні органи для такого типу підприємств. Отже, відповідно до офіційних документів товариства, головними органами управління ПрАТ «Опілля» є:

- Загальні збори акціонерів.
- Наглядова рада.
- Правління Товариства.
- Ревізійна комісія.

Організаційна структура системи органів управління компанії ПрАТ «Опілля» відображена на рисунку 2.1.

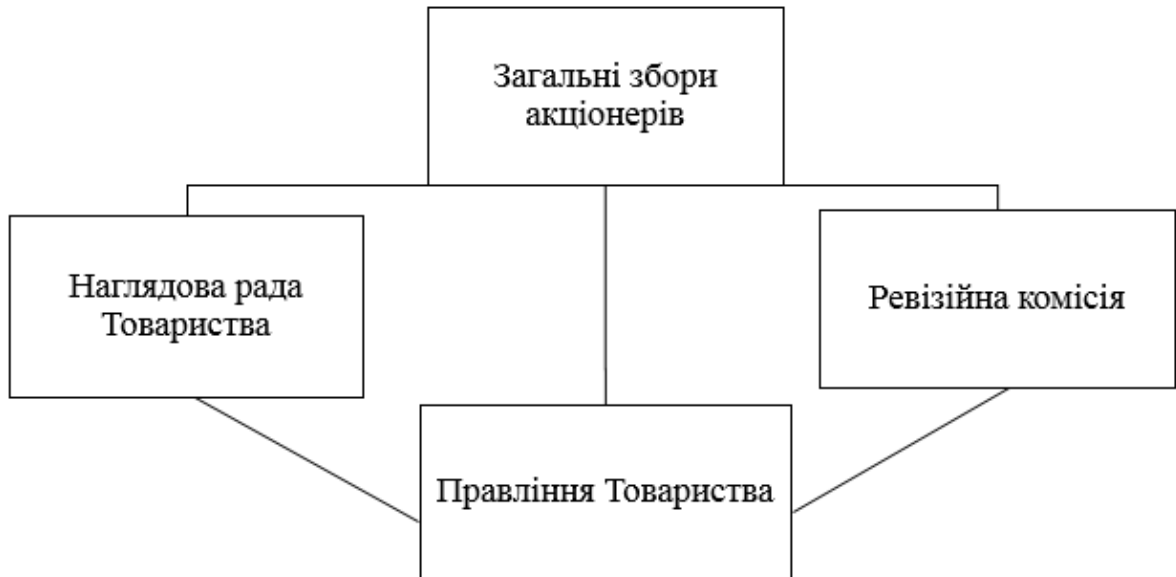


Рисунок 2.1 – Організаційна структура органів управління в ПрАТ
«Опілля»

Найвищим органом управління ПрАТ «Опілля» є загальні збори акціонерів товариства. Компанія щороку повинна проводити скликання загальних зборів, на яких вирішуються ключові питання функціонування товариства (наприклад, проводиться розподіл прибутків, затверджується річний звіт, прийняття рішень за результатами звітів тощо).

Щодо інших компетентностей, то Загальні збори акціонерів вирішують наступні питання: формулювання головних напрямків роботи Товариства; фіксування пертурбацій до статуту; проведення перерозподілу прибутків; ухвалення рішень щодо емісії акцій; затвердження величини річних дивідендів; прийняття рішення стосовно зміни розміру статутного капіталу (збільшення або зменшення); затвердження внутрішніх документів тощо.

Відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів, учасниками загальних зборів товариства є акціонери або їх представники. В ПрАТ «Опілля» станом на 2023 рік загальна кількість зареєстрованих акціонерів, що можуть бути учасниками загальних зборів товариства складає 78 осіб. Визначальними акціонерами підприємства є ТОВ «ОБРІЙ-2005» – володіють 60,39 % від усіх акцій, Планчак Роман Володимрович – 28%, ТзОВ

«Микулинецький бровар» – 10,68%, а всі інші акціонери є міноритарними, їхня сукупна частка акцій становить 0,93% від усіх акцій товариства.

Далі слід дати характеристику Наглядової ради ПрАТ «Опілля». Наглядова рада – це колегіальний орган, який захищає права акціонерів і відповідно до своїх повноважень, визначених чинним законодавством і статутом товариства, управляє товариством та є регулятором роботи іншого керівного органу – Правління товариства. Склад Наглядової ради становить 5 осіб, він є періодичним, тобто члени даного органу обираються на визначений термін – 3 роки. Список учасників Наглядової ради визначається на Загальних зборах товариства шляхом голосування акціонерів, а Голова Наглядової ради визначається вже самими членами цього органу.

До виняткових повноважень Наглядової ради відносять:

- Підготовка та проведення Загальних зборів акціонерів.
- Обрання складу членів Правління товариства.
- Обрання аудиторської фірми.
- Прийняття рішення щодо структурних підрозділів товариства (створення, ліквідація, реорганізація тощо).
- Регуляція обігу цінних паперів, окрім акцій.

Отже, теперішню структуру і склад наглядової ради ПрАТ «Опілля» зобразимо на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура і склад наглядової ради ПрАТ «Опілля»

Вслід за Наглядовою Радою, потрібно перейти до вивчення функціонування органу Правління товариства. Правління ПрАТ «Опілля» – це колегіальний виконавчий орган, який відповідає за управління поточною роботою підприємства. Правління товариства підпорядковується наглядовій раді та Загальним зборам акціонерів і зобов'язане виконувати їхні рішення.

Склад Правління такий же як і в Наглядовій раді – 5 осіб, які обираються членами Наглядової ради, терміном на 3 роки. Детальніше склад і структуру Правління Товариства зобразимо на рисунку 2.3.

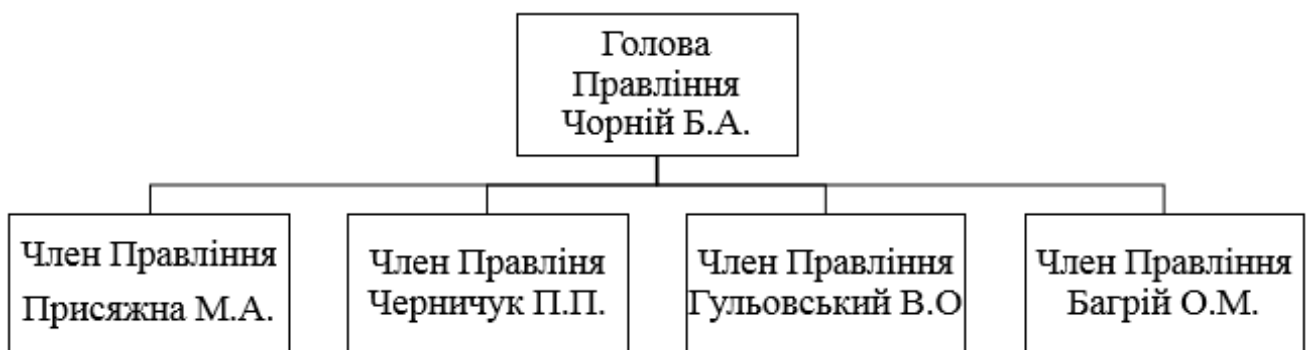


Рисунок 2.3 – Структура і склад Правління ПрАТ «Опілля»

Правління ПрАТ «Опілля» має такі основні повноваження та обов'язки:

1. підготовка пропозицій щодо стратегії та планів функціонування товариства, а також пропозиції про участь товариства в об'єднаннях підприємств;
2. затвердження організаційної структури товариства;
3. аналізування звітів структурних підрозділів;
4. підготовка пропозицій щодо розподілу прибутку, виплати дивідендів та покриття збитків;
5. створення рекомендацій щодо перерозподілу фондів.

Голова Правління – це очільник ПрАТ «Опілля», станом на 2023 рік ним є Чорній Богдан Амбросійович. Варто зазначити, що Голова Правління виконує ряд наступних функцій: представляє Правління на Загальних зборах та інших засіданнях, репрезентує та захищає компанію і її інтереси, відкриває рахунки

підприємства (валютні, розрахункові), проводить оперативне управління (кадрова політика, адміністративні заходи, мотиваційна система).

Важливим органом управління і контролю в ПрАТ «Опілля» є Ревізійна комісія Товариства. Склад комісії визначається Загальними зборами акціонерів, вона складається із кількості трьох посадових осіб, які обираються на 3 роки. Основна функція Ревізійної комісії – виконання контролю фінансової та виробничої діяльності підприємства. Теперішній склад Ревізійної комісії в ПрАТ «Опілля»: Голова Ревізійної комісії – Спринська М. Т., член Ревізійної комісії – Планчак Р. В. ,член Ревізійної комісії – Дацко Н.М.

Варто зазначити, що основними обов'язками Ревізійної комісії є захист прав та інтересів власників (акціонерів), вивчення аудиторської звітності, гарантування фінансової стабільності компанії, також комісія «виносить на розгляд річних загальних зборів звіт та висновок про результати перевірки фінансово-господарської діяльності та достовірності фінансової звітності Товариства за підсумками попереднього (звітного) року» [28].

Отже, можна стверджувати про те, що ми проаналізували систему управління ПрАТ «Опілля через детальний розбір кожного органу управління товариства. Також було визначено, що вищим органом управління досліджуваного підприємства є Загальні збори акціонерів товариства, які визначають стратегічні напрями діяльності і формують загальну політику корпорації. Слід зауважити, що органи управління і контролю в ПрАТ «Опілля» є взаємопов'язані і діють згідно визначених та конкретних положень.

2.2 Аналіз фінансового сектору компанії

Оцінка та аналіз фінансового стану ПрАТ «Опілля слід розпочати із розгляду основних економічних показників (прибуток, виручка, фондоозброєність, рентабельність тощо). Більшість основних техніко-економічних показників відображено в таблицях 2.1, 2.2 і 2.3.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники

Показники	Рік 2020	Рік 2021	Рік 2022	Відхилення			
				Абсолютне, 2022/2021	Відносне, 2022/2021 %	Абсолютне, 2021/2020	Відносне, 2021/2020 %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	10571	15572	24535	8963	57,56	5001	47,31
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	15511	16285	19958	3673	22,55	774	4,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5158	5691	6190	499	8,77	533	10,33
Валовий прибуток, тис. грн.	10353	10594	13768	3174	29,96	241	2,33
Прибуток від звичайної діяльності до оподатку- вання, тис. грн.	6536	7281	10548	3267	44,87	745	11,40
Чистий прибуток (збитки), тис. грн.	5360	5970	8649	2679	44,87	610	11,38

Проаналізувавши результати фінансових показників таких як дохід від реалізації, чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток й інші базові дані, можна стверджувати про те, що фіксується позитивна динаміка по збільшенню загального доходу (зріс на 47,31% і 57,56% за 2021 і 2022 роки відповідно) і меншою мірою зростання чистого доходу (зріс на 5% і 22,5% за 2021 і 2022 роки відповідно). Також прослідковується тенденція до

збільшення собівартості реалізованої продукції(ріст на 10,33% за 2021 і 8,77% за 2022 рік). Для кращого сприйняття реального фінансового становища фірми розглянемо гістограми на рисунках 2.4 і 2.5.



Рисунок 2.4 – Динаміка валового прибутку



Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку

Отже, оцінивши дані із таблиці та гістограм, можна стверджувати, що прибутковість за 2021 р. покращилася на 11,38%, а за 2022 р. зросла аж на 44,87%, що є позитивним результатом.

Далі перейдемо до оцінки показників стану фондів досліджуваної компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники використання фондів

Показники	Рік 2020	Рік 2021	Рік 2022	Відхилення			
				Абсолют. 2022/2021	Відносне, 2022/2021 %	Абсолют. 2021/2020	Відносне, 2021/2020 %
Середньоріч на вартість основних фондів, тис. грн.	62023	71975	79415	7 440	10,34	9953	16,05
Вартість активної частини основних фондів, тис. грн.	4570	3681	2957	-724	-19,67	-889	-19,45
Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./особу	20674,17	23991,67	26471,50	2 480	10,34	3317,5	16,05
Фондовіддача основних виробничих фондів	0,17	0,22	0,31	0,09	42,80	0,05	26,94
Фондовіддача активної частини основних фондів	2,31	4,23	8,30	4,07	96,14	1,92	82,89
Фондомісткість основних виробничих фондів	5,87	4,62	3,24	-1,39	-29,97	-1,25	-21,22

Отже, проаналізувавши дані із таблиці слід зазначити, що середньорічна вартість фондів поступово зростає (на 16% за 2021 р. і на 10% за 2022 р.), однак

вартість активної частини зменшується на майже 20% як і в позаминулому, так і в минулому звітному періоді. Показники фондоозброєності є високими через специфіку діяльності підприємства протягом останніх років.

Також можна відзначити незначне покращення показника фондівіддачі, який протягом двох звітних років зріс майже вдвічі (з 0,17 до 0,31), проте це є низький показник, адже за 2022 р. фірма отримала виручку у розмірі 0,31 грн. на кожному використувану гривню основних фондів. Разом із зниженням показника фондомісткості (з 5,87 в 2020 р. до 3,24 в 2022 р.) можна стверджувати про те, що за 2020-2022 роки компанія ПрАТ «Опілля» підвищила ефективність використання своїх основних засобів.

Наступним важливим показником економічної діяльності підприємства є рентабельність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності підприємства

Показники	Рік 2020	Рік 2021	Рік 2022	Відхилення			
				Абсолютне, 2022/2021	Відносне, 2022/2021 %	Абсолютне, 2021/2020	Відносне, 2021/2020 %
Рентабельність продукції, %	300,72	286,15	322,42	36,27	12,67	-14,56	-4,84
Коефіцієнт рентабельності валового прибутку, %	66,75	65,05	68,98	3,93	6,04	-1,69	-2,54
Рентабельність активів, %	8,18	7,61	10,76	3,14	41,26	-0,56	-6,91
Рентабельність власного капіталу, %	17,19	17,09	20,94	3,85	22,52	-0,10	-0,58
Валова рентабельність собівартості, %	200,72	186,15	222,42	36,27	19,48	-14,56	-7,26

Проаналізувавши показники рентабельності з таблиці 2.3, можна зробити висновки:

1) Значення рентабельності продукції є позитивним для компанії, хоч і за 2021 рік воно зменшилося на 4,84%, проте за 2022 р. відбулося підвищення на 12,67%, що є хорошим показником для компанії (навіть попри специфіку роботи підприємства значення 322,42% є високим результатом).

2) Рентабельність валового прибутку попри незначні коливання тримається на одному рівні 65 – 69 %, що також є неприродньо високим результатом, і пояснюється конкретними умовами на рику і специфікою діяльності даної компанії.

3) Щодо показника рентабельності активів, то тут можна відзначити незначне зниження у 2021 р. (на 3,14% в відносному порівнянні з минулим роком) та підвищення у 2022 р. (на 41,26%). Значення 10,76 % є позитивним для даного підприємства, адже компанія дотримується балансу між забезпеченням прибутковості і оновленням матеріально-технічної бази (наприклад для великих компаній ЄС середній показник рентабельності активів становить 10%).

4) Показник рентабельність власного капіталу фіксує рівень прибутку як відсотку від власного капіталу компанії та дає розуміння наскільки прибутковою є компанія для власників та інвесторів. В порівнянні з минулими роками даний показник майже не змінився у 2021 році та зріс на 22,52% (в зіставленні з минулим роком) у 2022 р. Для своєї галузі, значення 20,94% є цілком в межах норми, яка становить 20-30%.

5) Валова рентабельність собівартості аналогічно до попередніх показників мала незначний спад у 2021 році та відносно непоганий ріст за 2022 рік. Значення у 222,42% є дуже високим, і пояснюється особливостями галузі та деталями конкретної діяльності даного підприємства (здає в оренду основні засоби спорідненому підприємству).

Для того, щоб підсумувати фінансовий стан ПрАТ «Опілля», розглянемо показник фінансової стійкості. Візьмемо до прикладу індекс FinScore – це інструмент для визначення рівня фінансової стабільності підприємства. Він ґрунтується на 20 фінансових показниках, які відображають здатність компанії обслуговувати свої зобов'язання, отримувати прибуток і ефективно

використовувати активи. Чим вищий показник FinScore (в шкалі від 1 до 4, і по рівнях від найвищого рівня А до найнижчого за рангом D), тим менший ризик банкрутства компанії.

Компанія YouControl стверджує, що «завдяки поєднанню методів machine learning, neural networks, логістичного регресійного моделювання та фінансового аналізу індекс FinScore з року в рік підтверджує високу сигнальну здатність із прогнозування ймовірності банкрутства компаній» [29]. Розглянемо показники даного індексу для ПрАТ «Опілля» на рис. 2.6



Рисунок 2.6 – Динаміка індексу FinScore

Отже, показники індексу фінансової стабільності в динаміці останніх 5 років знаходяться в одному діапазоні. Незважаючи на те, що у 2021 році цей показник знизився до рівня C/2,4, у наступному році вже досяг рівня B/2,9 – це означає добрий рівень фінансової стабільності та низьку ймовірність банкрутства підприємства.

Підсумувавши аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Опілля», можна стверджувати про те, що загальний економічний стан підприємства є позитивний і стабільний, адже за 2020-2022 рр. основні фінансові показники

(дохідність, прибутковість, рентабельність) покращуються. Стан фондів компанії також на хорошому рівні, про що свідчить збільшення середньорічної вартості основаних фондів і помірний ріст показників фондовіддачі.

Аналіз рентабельності показав надвисокі показники рентабельності продукції і валової рентабельності собівартості, що пояснюється певною специфікою діяльності компанії. Показники рентабельності активів та рентабельності власного капіталу покращуються, вони є в межах нормативів галузі та в порівнянні із показниками інших конкурентів. Також можна відзначити середній рівень фінансової стабільності і низьку ймовірність досягнення банкрутства, що є позитивним знаком для інвесторів та акціонерів.

2.3 Вивчення і оцінка ефективності наявної стратегії і тактики корпорації.

Аналіз наявної стратегії компанії є важливим завданням, яке дозволяє керівництву компанії визначити, чи відповідає стратегія поточним і майбутнім потребам компанії, а також чи є вона ефективною.

Процес дослідження наявної стратегії ПрАТ «Опілля» можна розпочати із вивчення стану зовнішнього і внутрішнього середовища, адже врахування умов допоможе зрозуміти особливості та специфіку середовища ведення бізнесу, що впливає на оцінку відповідності та ефективності стратегії. Вивчення стану середовища є важливим оскільки дозволяє керівництву компанії ідентифікувати фактори, які можуть вплинути на її функціонування.

Оцінку стану середовища можна провести за допомогою методів PEST-аналізу і SWOT-аналізу. Розпочнемо вивчення стану середовища із методу PEST, який передбачає оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів і визначення їхнього впливу на діяльність компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця PEST-аналізу

Політичні фактори	Оцінка впливу (1-5)	Економічні фактори	Оцінка впливу (1-5)
1. Політична стабільність. 2. Податкова політика. 3. Стан війни. 4. Бюрократизація і корупція. 5. Євроінтеграційні процеси. 6. Залежність стану економіки від розміру допомоги країн-партнерів.	+2 -3 -4 -2 +3 -3	1. Загальний рівень економічного розвитку країни. 2. Рівень інфляції. 3. Стан банківської сфери. 4. Рівень розвитку підприємництва. 5. Стабільність національної валюти 6. Вагоме зниження ВВП.	+2 -2 +4 -1 +2 -3
Соціальні фактори	Оцінка впливу (1-5)	Технологічні фактори	Оцінка впливу (1-5)
1. Демографічна криза. 2. Зміна культурних цінностей. 3. Розвиток громадянського суспільства. 4. Кадровий дефіцит. 5. Рівень соціальної активності 6. Рівень розвитку освіти.	-3 +1 +1 -2 +2 -1	1. Рівень інноваційності галузі. 2. Низький рівень розвитку науки. 3. Рівень використання сучасних цифрових технологій. 4. Розвиток машинобудування. 5. Швидкість технологічного прогресу галузі. 6. Доступність технічних ресурсів.	+2 -3 +2 -3 +1 -2

Проаналізувавши фактори, які визначають середовище діяльності компанії і ступінь їх впливу на досліджуване підприємство, можна зробити наступні висновки:

1. Політичні. Варто відмітити такі загрози для функціонування як стан війни (ймовірність знищення підприємства або конфіскація на користь держави), і податкова політика (є обтяжливою і нестабільною). До позитивного впливу віднесемо фактор євроінтеграційних процесів (перспективи розвитку країни, відкриття ринків ЄС).

2. Економічні. Вагомими чинниками, які створюють можливості розвитку є стан банківської сфери (можливості кредитування), відносна стабільність національної валюти (дає змогу робити певні прогнози і бачення розвитку). Негативними факторами є зниження ВВП (внаслідок воєнних дій) – це впливає на рівень економічної активності населення і конкуренцію на ринку, рівень розвитку підприємництва (зниження кількості потенційних клієнтів).

3. Соціальні. Слід зазначити, що найбільшими загрозами є демографічна криза і кадровий дефіцит («старіння нації», відтік населення закордон – це негативно позначиться як і на кількості потенційних клієнтів, так і на кадровому потенціалі), також важливим чинником залишається низький рівень якості освіти. Із позитивних – це підвищення соціальної активності (підвищення значення репутації та іміджу).

4. Технологічні. До позитивних належить використання цифрових технологій (підвищення ефективності праці) і рівень інноваційності галузі (розвиток ІТ-продуктів є перспективним напрямом). Негативними факторами впливу є поганий стан сфери машинобудування, відсутність розвитку наукової галузі і непростий доступ до технічних ресурсів.

Отже, стан середовища ПрАТ «Опілля» не є досить сприятливим для стрімкого розвитку, адже багато зовнішніх факторів створюють непрості умови функціонування, проте є ряд умов, які можуть покращити стратегічне становище фірми, тому слід будувати майбутню стратегію на основі наявних можливостей.

Також слід звернути увагу на той факт, що ряд проблем, які мають вплив на підприємство, суттєво зріс внаслідок військової агресії проти нашої держави. Це означає, що політичні фактори є визначальними для оцінки середовища, адже їх вплив є колосальним на інші фактори (економічні, соціальні, технологічні). В свою чергу, це ускладнює процес оцінки середовища і створює складнішу для передбачення картину розвитку майбутнього.

Для більш збалансованої оцінки середовища підприємства використаємо ще один метод – SWOT-аналіз. Цей метод дозволить охарактеризувати як і стан зовнішнього оточення через можливості і загрози, так і оцінити внутрішнє середовище (сильні і слабкі сторони компанії). Далі слід сформулювати матрицю SWOT у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Опілля»

Сильні сторони	Оцінка впливу в балах (1-5)	Слабкі сторони	Оцінка впливу в балах (1-5)
1. Стійкий фінансовий стан. 2. Постійне оновлення технологічного обладнання. 3. Висока рентабельність активів. 4. Досвідченість топ-менеджерів. 5. Якісна матеріально-технічна база.	+4 +3 +2 +4 +3	1. Високий ступінь зносу засобів. 2. Низький рівень диверсифікації. 3. Висока залежність від клієнта. 4. Недостатня кількість фінансових ресурсів 5. Слабкі позиції на ринку.	-2 -3 -4 -2 -3
Можливості	Оцінка впливу в балах (1-5)	Загрози	Оцінка впливу в балах (1-5)
1. Перспективи залучення ІТ-технологій на підприємстві. 2. Перспективи відкриття нових ринків ЄС. 3. Підвищення довіри до вітчизняного виробника. 4. Співпраця з іншими компаніями. 5. Підвищення статутного фонду. 6. Збільшення наявних потужностей.	+1 +2 +2 +3 +4 +3	1. Нестабільність економічної ситуації. 2. Нестабільність правової системи. 3. Воєнні ризики. 4. Низький рівень розвитку науково-технічного прогресу. 5. Висока конкуренція на ринку. 6. Низький рівень розвитку машинобудування.	-2 -2 -4 -3 -3 -3

Отже, SWOT-аналіз продемонстрував, що в компанії ПрАТ «Опілля» є ряд сильних сторін, на які насамперед потрібно звернути увагу для розуміння внутрішнього становища компанії (наприклад стабільність фінансового становища, досвід управлінської команди, стан матеріально-технічної бази). Щодо головних слабких сторін, то до них слід віднести високу залежність від єдиного клієнта, слабкі позиції на ринку оренди виробничих потужностей, низький рівень диверсифікації.

До основних можливостей можна занести перспективи покращення наявних потужностей і збільшення статутного фонду, також варто розглянути різні можливості співпраці з іншими підприємствами. Вагомими загрозами для стрімкого розвитку досліджуваної компанії є ризики пов'язані із війною в країні, іншими небезпеками є високий рівень конкуренції на ринку, низький рівень розвитку науково-технічного прогресу і машинобудування зокрема.

Для того, щоб підсумувати стан середовища і задати певні можливі стратегічні напрями, слід сформуванати складену матрицю SWOT, в які комбінації сильних і слабких сторін з наявними можливостями і загрозами утворять певні стратегічні альтернативи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Складена матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах		
		Внутрішнє середовище		1. Збільшення потужностей.	3	1. Воєнні ризики	3
				2. Співпраця з іншими компаніями.	2	2. Висока конкуренція на ринку.	2
				3. Підвищення статутного фонду.	1	3. Низький рівень розвитку НТП.	1
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле СіМ. Стратегія - агресивна		Поле СлМ. Стратегія – конкурента			
1. Стійкий фінансовий стан.	3	Комбінації 1-1, 2-1: Нарощення потужностей через купівлю нових активів, вихід на нові ринки. 2-2, 3-2: Збільшення клієнтської бази, диверсифікація послуг		Комбінації 1-2, 2-2: Пошук нових клієнтів, урізноманітнення наданих послуг через нарощення інших потужностей.			
2. Якісна матеріально-технічна база.	2						
3. Досвідчений управлінський склад.	1						
Слабкі сторони	Оцінка в балах	Поле СіЗ. Стратегія - консервативна		Поле СлЗ. Стратегія – оборонна			
1. Низький рівень диверсифікації.	3	3-1: швидке реагування на ймовірні загрози, посилення безпекової ситуації 1-2, 3-2: збереження поточної ситуації на ринку через продовження тісної співпраці з клієнтом		1-1: ризики втрати бізнесу через концентрацію виробничих потужностей 2-2: орієнтація на єдиного клієнта може нести ризики втрати ринкових позицій			
2. Висока залежність від клієнта.	2						
3. Слабкі позиції на ринку.	1						

Після того, як ми проаналізували стан зовнішнього і внутрішнього становища ПрАТ «Опілля» шляхом методів PEST-аналізу і SWOT-аналізу та

сформували певний набір стратегічних напрямів майбутньої діяльності потрібно детальніше охарактеризувати наявну стратегію і визначити чи повністю вона була реалізована. Слід звернути увагу на те, що зазвичай існує чотири напрями стратегії компанії: агресивна, конкурентна(належать до активних стратегій), консервативна, захисна (належать до пасивних).

Для визначення конкретного напрямку стратегії досліджуваного товариства, проаналізуємо основні зміни у функціонуванні за останні роки. Наприклад, ПрАТ «Опілля» за останні декілька років не виходило на нові ринки, диверсифікація не застосовується, також не відбувалося активного зростання частки ринку та інших процесів, які свідчили б про агресивну стратегію. Захисна стратегія демонструвала б про зниження активів, економію витрат, чого не відбувалося в компанії, а конкурентна стратегія показувала б про горизонтальну інтеграцію, проникнення на нові ринки – цього також не спостерігалось за останні роки. Однак, компанія проводила зосередження на усуненні своїх слабких сторін (зросла прибутковість і рентабельність, знизилась кредиторська заборгованість), також в компанії не здійснювалося капітальних інвестиційних вкладень, купівель нових довгострокових активів – це свідчить, що товариство обрало консервативну стратегію.

Отже, за основними ознаками ми визначили стратегічний напрям ПрАТ «Опілля» – це консервативна стратегія, яка характеризується насамперед збереженням стабільності та обмеженням ризиків. Консервативна стратегія зазвичай використовується в умовах невизначеності або нестійкості середовища.

Далі перейдемо до аналізу доцільності даної стратегії відповідно до умов середовища. Зовнішнє середовище не сприяє активним інвестиціям у підприємство через такі чинники як війна в державі, несприятлива економічна ситуація, недосконала судова система тощо. Це означає, що агресивна стратегія в таких умовах може бути надто ризикованою і може привести швидше до провалу, аніж до успіху.

Щодо внутрішніх факторів, то стійкий фінансовий стан, досвідчений управлінський колектив, сучасна матеріально-технічна база сприяють до більш

активної стратегії (або до конкурентної, або консервативної). Тобто, керівництво ПрАТ «Опілля» обрало консервативну стратегію через різні фактори, і цей вибір має логічне пояснення, адже стан оточення не є достатньо позитивним (наприклад обсяг ринку в загальному не росте, а конкуренція достатньо висока). Проте, варто зауважити, що зосередження на консервативні стратегії скорочує перспективи розвитку і наближує можливі кризові ситуації в майбутньому.

Ще одним важливим показником доцільності є оцінка стратегії на відповідність потенціалу і можливостям фірми. ПрАТ «Опілля» є акціонерним товариством із певною історією, виробничими потужностями і досвідченими управлінцями – ці чинники говорять про вагомий маркетинговий потенціал компанії, адже бренд «Опілля» є достатньо перспективним і при сприятливих факторах середовища можна досягти вагомого росту й успіху.

Важливо дати детальнішу характеристику наявної стратегії. Потрібно взяти до уваги, що основний вид діяльності – це оренда основних засобів, виробничих потужностей, споруд, будівель та інтелектуальної власності до ТЗОВ «Пивоварня Опілля». Це означає, що компанія ПрАТ «Опілля» є повністю залежною від, також це підтверджують зв'язки управлінського персоналу двох підприємств (наприклад, деякі члени Наглядової ради ПрАТ «Опілля» займали провідні позиції у компанії ТЗОВ «Пивоварня Опілля»).

Отже, ця взаємозалежність свідчить про обрання «залежної» стратегії. Тобто, рішення про технологічні зміни, оновлення, інвестиції в компанії відбуваються в залежності від стратегії «спорідненої» фірми. Це обмежує фірму у своїх можливостях самостійно обирати вектор розвитку, визначати стратегічні напрями тощо. Щодо прийнятності ризику, то на мою думку, дана стратегія є достатньо ризикованою, адже залежність від однієї компанії може надто сильно впливати на можливості розвитку.

Далі перейдемо до оцінки реалізації цілей наявної стратегії і визначимо їх ступінь досягнення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Реалізація цілей наявної стратегії

Ціль консервативної стратегії	Ступінь досягнення поставленої цілі
1. Збереження існуючого ринку і частки ринку.	Залишається на тому ж рівні
2. Збереження фінансової стійкості компанії.	Фінансові показники в основному зростають
3. Збереження поточного рівня прибутку.	Рівень прибутку зростає
4. Покращення ліквідності.	Рівень ліквідності поступово зростає
5. Виконання внутрішніх аудитів.	Аудити проводяться щорічно
6. Збереження рівня фінансового ризику.	Залишається на тому ж рівні
7. Покращення ефективності витрат.	Частково досягнуто
8. Оновлення основних засобів підприємства.	Оновлення засобів відбувається щорічно відповідно до темпів зносу

Проаналізувавши таблицю реалізації поставлених цілей, можна зробити висновки про те, що всі поставлені цілі були повністю або частково досягнуті. Це свідчить про те, що наявна стратегія реалізована і потребує оцінки та перегляду для вибору майбутнього шляху діяльності та розвитку компанії. На мою думку, компанія потребує зміни стратегії, адже наявна стратегія попри відносну успішність вже себе вичерпала. Тому варто розглянути наявні стратегічні альтернативи, порівняти їхню ефективність і вибрати найкращу стратегію для того, щоб зменшити ризики настання кризової ситуації.

Розбір тактики підприємства є одним із елементів вивчення наявної стратегії. Оцінка тактичних заходів і розбір їхньої відповідності до наявної стратегії є важливим етапом у процесі управління стратегією. Цей етап дозволяє оцінити, чи ефективно тактичні заходи сприяють досягненню запланованих стратегічних цілей компанії.

Далі перейдемо до оцінки тактичних заходів і розбору їхньої відповідності до наявної стратегії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка тактичних дій в ПрАТ «Опілля»

Тактичний захід	Наслідки для корпорації	Відповідність наявній стратегії - Консервативні (+/-)
1. Моніторинг поточної заборгованості.	Зниження кредитних ризиків	+
2. Розподіл чистого прибутку (38% на дивіденди, 62% на розвиток виробництва).	Покращення виробничих потужностей	+
3. Планування ліквідності.	Підвищення фінансової стійкості	+
4. Підтримання основних засобів в належному стані через модернізацію.	Покращення фізичного стану основних активів	+
5. Формування фінансового резерву.	Підвищення фінансової стабільності та зменшення фінансового ризику	+

Отже, проаналізувавши наявну тактику в ПрАТ «Опілля», можна зробити висновки про те, що тактичні заходи відповідають обраній стратегії, що є позитивним фактором для досліджуваної організації, адже немає розбіжності між стратегічними цілями і тактичними заходами щодо їх досяжності.

Підсумувавши вищевикладену інформацію, можна стверджувати, що ефективність наявної стратегії (консервативної) є висока, адже ключові цілі досягнуті, фінансові показники зростають, компанія отримала бажаний результат. Це говорить про те, що наявна стратегія успішно реалізована, і тому варто розпочати процеси розробки стратегічного набору для обрання найоптимальнішої стратегії розвитку ПрАТ «Опілля».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ТА ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Оцінка економічної ефективності та потенціалу переходу до агресивної стратегії

Прийняття рішення про зміну стратегії є складним і комплексним процесом, який потребує скрупульозної підготовки і оцінки. Менеджери компанії, яка приймає таке рішення, мають ретельно дослідити потенційні переваги та ризики агресивної стратегії перед тим, як приймати рішення про її реалізацію.

Агресивна стратегія – це тип стратегії, яка спрямована на досягнення конкурентної переваги за рахунок активного просування продукту або послуги, зниження цін, поглинання конкурентів або інших заходів, які можуть призвести до зменшення частки ринку конкурентів. Агресивна стратегія включає в себе різноманітні підходи, спрямовані на активний та енергійний вплив на ринок та конкурентів.

Для того, щоб ПрАТ «Опілля» отримала можливість перейти до активної стратегії розвитку, потрібно мати відповідні умови: сильний фінансовий стан, кваліфікований персонал, технологічний потенціал та сприятливе зовнішнє середовище. Щодо наявності відповідних фінансових, кадрових і певною мірою технологічних ресурсів у компанії не виникає істотних проблем (хоча не варто стверджувати про значні резерви цих ресурсів), то умови середовища є непростими для активних дій.

Незважаючи на складність середовища підприємства, можна створити конкретну модель плану послідовних і активних дій, які характерні агресивній стратегії і оцінити її ефективність за допомогою різних методів та способів оцінки стратегії. Отже, сформуємо покрокову модель реалізації агресивної стратегії для ПрАТ «Опілля»:

- 1) Постановка цілей і завдань.
- 2) Оцінка ефективності нових напрямів роботи.
- 3) Визначення нових напрямків діяльності або суттєве нарощення обсягів наявних виробничих потужностей.
- 4) Пошук шляхів залучення інвестицій.
- 5) Визначення та оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією поставлених цілей.

Основними цілями агресивної стратегії є вихід і закріплення на нових ринках, максимізація прибутковості, ріст клієнтської бази, акцент на технологічних новинках. Зазвичай, такі цілі часто є амбіційними та спрямованими на досягнення високих результатів у короткі терміни, а їх досягнення свідчить про наявну сильну конкурентну перевагу.

Далі варто нагадати вид діяльності компанії і визначити інші потенційні напрями роботи. Отже, основний вид діяльності – це оренда всіх наявних основних засобів, виробничих потужностей, споруд, будівель та інтелектуальної власності до єдиного клієнта – ТзОВ «Пивоварня Опілля». Така форма функціонування відкидає можливості росту через нарощення обсягів надання послуг. Тому для забезпечення можливостей активного розвитку слід зосередитися на пошуку додаткових напрямів діяльності, наприклад запуск власного виробництва устаткування і технологічного обладнання чи розширення асортименту орендних послуг, включаючи нові категорії обладнання.

Отже, перейдемо до пропозиції щодо зміни діяльності. На мою думку, для компанії ПрАТ «Опілля» доцільно запропонувати запуск виробництва обладнання для крафтових міні-пивоварень. Це може бути як і виготовлення цілого комплексу для виготовлення пива, так і окремих елементів (варильні котли, чани фільтрування, цистерни для зберігання тощо). Перейдемо до оцінки вартості налаштування і запуску такого виробництва, тобто до підрахунку капітальних витрат на основні виробничі фонди (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Очікувані капітальні витрати для запуску виробництва

№ з/п	Назва основних фондів	Вартість, тис. грн.	Амортизація	
			період корисного використання	сума, тис. грн.
1.	Будівлі (виробничі і допоміжні) та споруди	7100	25	284
2.	Обладнання (виробниче, енергетичне та інше)	3600	5	720
3.	Інструменти, пристрої та інвентар	420	5	84
	Всього:	11120		1088

Отже, підрахувавши капітальні затрати на запуск виробництва, слід через амортизацію розподілити усю вартість основних засобів на термін експлуатації. Далі перейдемо до визначення потенційної кількості комплектів міні-пивоварні, яких можливо виготовити за наявних ресурсів. До одного комплекту міні-пивоварні об'ємом 500 літрів входить: 2 варильні котли на 1000 л., 2 циліндрично-конічні танки на 1000 л, 2 баки для води на 1000 л, чани фільтрування, подрібнювач, кегомийка, гідроциклон та холодильна станція. Оцінивши наявні потужності та досвід конкурентів, можна припустити, що компанія зможе виготовляти 6 комплектів міні-пивоварні об'ємом 500 літрів на рік. Далі порахуємо проектний варіант загальної собівартості на 6 комплектів міні-пивоварень (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Проектний варіант загальної собівартості

№	Найменування статей витрат	Сума витрат, тис. грн.
1.	Загальновиробничі витрати (витрати на утримання, експлуатацію та ремонт виробничих приміщень та обладнання, амортизація)	2558
2.	Адміністративні витрати	530
3.	Позавиробничі витрати (збут, маркетинг)	490
4.	Матеріальні витрати	3455
5.	Витрати на оплату праці	2560

Продовження таблиці 3.2

6.	Інші витрати.	350
	Сума витрат	9943
	Собівартість одного комплекту міні-пивоварні	1657,16

Далі слід провести оцінку потенційних доходів внаслідок реалізації випущеної продукції. Для початку встановимо ціну одного комплекту. Середня ринкова ціна одного комплекту такого типу міні-пивоварні становить 2000 тис. грн. Для того, щоб мати ціну трохи привабливішу, аніж ринкова, встановимо ціну на 15% більшу за собівартість. Отже, ціна 1 комплекту становитиме:

$$\text{Ціна} = \text{Собівартість} \times 1,15 = 1657,16 \times 1,15 = 1905,55 \text{ тис. грн}$$

За перший рік виготовлять 6 комплексів міні-пивоварень. Припустимо, що вдалося реалізувати всі комплекти, тоді слід поррахувати загальний дохід:

$$\text{Дохід} = 6 \times 1905,55 = 11433,3 \text{ тис. грн}$$

Далі поррахуємо потенційний річний прибуток:

$$\text{Прибуток} = 11433,3 - 9943 = 1490,3 \text{ тис. грн.}$$

Також поррахуємо рентабельність даного проекту інвестицій (формула 3.1):

$$\text{ROI} = \text{NP/IC} \times 100\% \quad (3.1)$$

де ROI – рентабельність інвестицій;

NP – чистий прибуток ;

IC – сума інвестованого капіталу.

Проведемо розрахунки:

$$\text{ROI} = \frac{1490,3}{9943} \times 100\% = 14,98\%$$

Оскільки показники економічної діяльності є позитивними(прибуток, рентабельність), то можна вважати, що ми визначили один з потенційних напрямів розширення діяльності – це запуск виробництва комплектів для міні-пивоварень об'ємом на 500 літрів.

Далі слід коротко охарактеризувати маркетингову стратегію. Оскільки компанія виходить на нові ринки, слід обрати стратегію просування і необхідно використати бренд «Опілля» як не тільки виробника якісного пива, а й як виробника якісних комплектів обладнання для виготовлення крафтового пива. Правильне використання бренду може значно допомогти завоювати своє місце в цій ринковій ніші. Також доцільною є стратегія концентрації, адже при виготовленні лише одного типу комплекту слід налаштувати виробництво конкретного комплекту під потреби клієнтів чи особливостей їхнього технологічного процесу.

Далі перейдемо до пошуку джерел фінансових ресурсів для реалізації запропонованого проекту.

Отже, для початкових витрат підприємству слід акумулювати значні кошти – це понад 10000 тис. грн. розглянемо декілька шляхів залучення даних коштів:

1) Збільшення статутного фонду шляхом емісії акцій. Для цього на загальних зборах акціонери мають прийняти рішення про кількість акцій виставлених на продаж. Це може бути як і відкритим методом (для всіх охочих), так і закритим (визначається на загальних зборах коло осіб, які мають право придбати акції). Отже, статутний фонд ПрАТ «Опілля» становить 933 728 гривень (номінальна ціна акції 0,25 грн.). Для залучення нових коштів слід випустити додаткових 4 000 000 акцій. При реалізації всіх акції можна поррахувати потенційний розмір додаткових інвестицій:

$$4\,000\,000 \times 0,25 = 1\,000\,000 \text{ грн. або } 1000 \text{ тис. грн}$$

2) Інший шлях – це проведення додаткової емісії акцій з підвищенням номінальної вартості. Оскільки ціна акцій є низькою, тому можна провести емісію 2 000 000 акцій із підвищеною ціною акцій в 10 разів (тобто до 2,5 грн. за акцію). В такому випадку можна отримати наступну суму коштів:

$$2\,000\,000 \times 2,5 = 5\,000\,000 \text{ грн. або } 5000 \text{ тис. грн.}$$

3) Банківське кредитування. Для придбання обладнання банки надають довгострокові кредити, проте під достатньо високі відсотки. Наприклад, банк

може надати в кредит 6 000 0000 грн під 10% річних терміном на 5 років. В такому випадку значно зростуть річні витрати підприємства.

4) Один з найпростіших шляхів залучення додаткових коштів – це використання прибутку минулого періоду. За минулий звітний період підприємство отримало прибуток у розмірі 8649 тис. грн. Можна поділити весь прибуток таким чином, щоб 10% витрати на сплату дивідендів, а 90% реінвестувати в реалізацію запропонованого проекту. В такому випадку можна одержати наступну суму:

$$8649 \times 0,9 = 7784,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, для компанії ПрАТ «Опілля» ми запропонували декілька шляхів одержання фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проекту. На мою думку, оптимальним буде поєднання шляхів емісії акцій із підвищенням ціни і перерозподіл прибутку за минулий звітний період на користь реінвестицій у запропонований проект із виготовлення комплектів для міні-пивоварень, проте обрати найкраще рішення мають право лише акціонери підприємства на загальних зборах акціонерів.

Перейдемо до визначення ризиків даної стратегії. За допомогою методу експертних оцінок визначимо основні ризики агресивної стратегії і ступінь їх впливу на підприємство (табл. 3.3). Експертами виступають як і управлінці даного підприємства (див. у Додаток Б), так і фахівці з сфери управління.

Таблиця 3.3 – Експертна оцінка ризиків і їхнього впливу на реалізацію агресивної стратегії

Оцінка ймовірності ризику, %						
Види ризику	Ризики зміни умов ринку (середовища)		Фінансові ризики		Ризик нестачі необхідних ресурсів	
Номер анкети експерта	Імовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)
№1	0,7	6	0,7	7	0,7	9

Продовження таблиці 3.3

№2	0,5	4	0,8	7	0,7	8
№3	0,8	7	0,7	5	0,6	8
№4	0,6	5	0,6	7	0,7	7
№5	0,8	5	0,6	6	0,7	8
Середньо- зважена оцінка ступеня ризичу	0,376 або 37,6%		0,436 або 43,6%		0,544 або 54,4%	

Варто звернути увагу на те, що експертиза фахівців та професіоналів справи достатньо високо оцінює потенційні ризики даної стратегії. Наприклад, найбільше занепокоєння серед експертів викликає нестача необхідних ресурсів для реалізації даної стратегії, середня оцінка даного ризику складає понад 67% (тобто існує небезпека дефіциту необхідних кадрових, фінансових, матеріальних та інших ресурсів). Також високу оцінку ступеня ризикованості отримали фінансові ризики даної стратегії (майже 43,6%).

Оцінки ризику показали, що даний проект реалізації агресивної стратегії є дуже ризикованим. Тому, для того, щоб підвищити ймовірність здійснення цього проекту, слід створити систему управління ризиками, яка включатиме як і детальне планування ризиків, їх контроль та моніторинг, так і заходи для зменшення ризику (мінімізація, диверсифікація, лімітування тощо).

Отже, проаналізувавши перспективи переходу до агресивної стратегії можна стверджувати про те, що дана стратегія при сприятливих умовах може принести успіх і додатковий прибуток для ПрАТ «Опілля», однак оцінка ризиків свідчить про те, що існує висока ймовірність невдачі агресивної стратегії через ризики, які пов'язані із нестачею необхідних ресурсів (насамперед фінансових та кадрових).

3.2 Аналіз перспектив переходу до конкурентної стратегії з точки зору економічної ефективності.

Вибір оптимальної стратегії залишається одним із найбільш важливих етапів у стратегічному управлінні, адже він визначає конкретний напрямок діяльності компанії впродовж значного періоду часу і від правильності вибору залежить чи досягне компанія бажаних цілей та запланованого успіху.

Розглянемо потенційні вигоди і економічні перспективи переходу від консервативної до конкурентної стратегії (іншими словами збалансована або стратегія поступового зростання). Ключова відмінність цієї стратегії полягає в тому, що компанія виявляє більший рівень активності та ініціативи, ніж при консервативній стратегії, але при цьому уникає екстремальних ризиків, які можуть властиві агресивним стратегіям. Такий підхід дозволяє відобразити активність і стратегічну ініціативу, проте із застереженням від різких дій та надмірних ризиків.

Перш за все, слід зазначити те, що компанія має стійкий фінансовий стан і накопичила певні ресурси, які дозволяють компанії переходити до більш активних дій, щоб прискорити свій розвиток. Далі перейдемо до визначення потенційних цілей, які має ставити перед собою ПрАТ «Опілля» при переході до конкурентної стратегії. До таких цілей та завдань віднесемо збільшення прибутковості, розширення діяльності або диверсифікація, підвищення ринкових позицій (частки ринку), підняття маркетингової активності тощо.

Наступним після визначення цілей, потрібно обрати конкретні методи їх досягнення, тобто визначення діяльності та напрямів роботи підприємства. Отож, для реалізації цілей корпорації ПрАТ «Опілля» варто розширити межі своєї діяльності. Оскільки компанія є повністю залежною від єдиного клієнта, варто розширити межі своєї діяльності через додатковий проект, який може залучити інших клієнтів.

При стратегії послідовного розвитку корпорації слід збільшити кількість основних засобів, за допомогою яких можна забезпечити додатковий прибуток. Тобто, першим кроком даної стратегії буде проект реальних інвестицій у основні

активи, а саме у придбання будівель та споруд. Доцільно розглянути пропозицію щодо придбання будівлі складського призначення (склад) в м. Тернополі. Вартість купівлі складу, очікувані майбутні доходи від його оренди здійснювалися через вивчення ринку комерційної нерухомості в м. Тернополі (вартісні показники можуть змінюватися через ситуацію на ринку, дані є орієнтовними).

Розрахунок економічної ефективності та доцільності даної покупки проведемо через наступні методи: період окупності, середня ставка доходу, індекс прибутковості, чиста теперішня вартість. Основні показники проекту відобразимо в табл. 3.4. і табл. 3.5.

Таблиця 3.4 – Основні характеристики проекту

Сума інвестицій - вартість купівлі складу тис. грн. + інші витрати на реалізацію	Очікувані грошові потоки від здачі в оренду, за рік в тис. грн.	Прогнозована річна ставка інфляції на рік, %	Тривалість проекту, р.	Прогнозований прибуток, тис. грн.	Річні витрати на амортизацію
7800 (7500+300)	2120	10	5	2800	1500

Оскільки ми отримали вхідні дані, які стосуються даного проекту, то варто перейти до розрахунків. Почнемо із методу теперішньої вартості. Формула теперішньої вартості (3.2):

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^n} \quad (3.2)$$

де PV – теперішня вартість майбутніх грошових надходжень;

FV – очікувані річні грошові потоки;

r – ставка дисконту, %;

n – кількість періодів.

Для того, щоб оцінити усю теперішню вартість майбутніх грошових надходжень, необхідно порахувати суму надходжень за кожен рік, формула (3.3):

$$PV = \frac{FV_1}{(1+r)^1} + \frac{FV_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FV_5}{(1+r)^5} \quad (3.3)$$

Отже, проведемо розрахунки:

$$\begin{aligned} PV &= \frac{2120}{(1+0,1)^1} + \frac{2120}{(1+0,1)^2} + \frac{2120}{(1+0,1)^3} + \frac{2120}{(1+0,1)^4} + \frac{2120}{(1+0,1)^5} = \\ &= 1927,272 + 1752,066 + 1592,787 + 1447,988 + 1316,353 = \\ &= 8036,466 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Перейдемо до оцінки чистої теперішньої вартості, формула якої (3.4):

$$NPV = PV - IC \quad (3.4)$$

де NPV – чиста теперішня вартість майбутніх грошових надходжень;

PV – теперішня вартість дисконтованих грошових потоків;

IC – сума інвестованого капіталу.

Порахуємо значення чистої теперішньої вартості:

$$NPV = 8036,466 - 7800 = 236,466 \text{ тис. грн}$$

Далі розглянемо метод середньої ставки доходу в формулі (3.5):

$$ССД = (\Sigma Pt \div n) \div IC * 100\% \quad (3.5)$$

де ΣPt – це сумарна сума прибутку за весь період проекту;

n – кількість періодів;

IC – сума інвестованого капіталу.

Отже, порахуємо середню ставку доходу:

$$ССД = ((2120 * 5) \div 5) \div 7800 \times 100\% = 27,18\%$$

Ще одним методом оцінки ефективності інвестицій є метод періоду окупності. Це показник, який дозволяє оцінити швидкість повернення інвестицій, розглянемо його формулу (3.5)

$$PP = \frac{IC}{ANCF} \quad (3.6)$$

де PP – період окупності

IC – сума інвестованого капіталу

ANCF – середньорічний чистий грошовий потік

Виконаємо розрахунок періоду окупності:

$$PP = \frac{7800}{2120} = 3,68$$

Наступним важливим показником є індекс прибутковості, який ґрунтується на розрахунку співвідношення дисконтованих грошових потоків проекту до початкових інвестицій (3.7)

$$IP = PV/IC \quad (3.7)$$

де IP – індекс прибутковості;

PV – теперішня вартість дисконтованих грошових потоків;

IC – сума інвестованого капіталу.

Для даного проекту індекс прибутковості становитиме:

$$IP = \frac{8036,466}{7800} = 1,03$$

Визначимо рентабельність інвестицій цього проекту через формулу (3.8):

$$ROI = NP/IC \times 100\% \quad (3.8)$$

де ROI – рентабельність інвестицій;

NP – чистий прибуток;

IC – сума інвестованого капіталу.

Проведемо розрахунки:

$$ROI = \frac{2800}{7800} \times 100\% = 35,89\%$$

Останнім показником, яким проведемо оцінку ефективності інвестицій в даний проект буде внутрішня ставка доходу. Внутрішня норма доходу (IRR) – це процентна ставка, при якій чиста приведена вартість (NPV) інвестиційного проекту дорівнює нулю. IRR є важливим показником ефективності інвестиційного проекту, оскільки він враховує час отримання прибутку та ризик проекту. Проведемо розрахунки цього показника використовуючи програму Microsoft Excel, а результат, як і інші результати обраних порашованих показників занесемо в таблицю 3.5

Таблиця 3.5 – Ключові показники доцільності проекту

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	Чиста теперішня вартість, тис. грн.	Середня ставка доходу, %	Період окупності проекту, р.	Індекс прибутковості	Рентабельність інвестицій, %	Внутрішня ставка доходу, %
8036,466	236,466	27,18	3,68	1,03	35,89	11,2%

Проаналізувавши головні показники оцінювання ефективності проекту, слід зробити наступні висновки:

- чиста теперішня вартість становить 236,466 тис. грн, це > 0 , тобто проект не збитковий і є доцільним для реалізації;
- середня ставка доходу становить 27,16% – це непоганий показник, він означає, що внаслідок цього проекту компанія буде отримувати прибуток у розмірі 33,16 % від своїх початкових інвестицій щороку.
- період окупності становить трохи більше ніж, 3,5 роки (точніше 3 роки і 248 днів) – досить високий показник швидкості окупності для проекту такого типу;
- індекс прибутковості $1,03 > 1$, зазвичай в таких випадках проект приймається;

- Рентабельність інвестицій становить 35,89 %, що вважається високим показником окупності вкладень і свідчить про хорошу ефективність інвестицій.
- внутрішня ставка доходу становить 11,2%, що більше ніж ставка дисконту, це означає, що проект вважається прибутковим і має дохідність 11,2% в рік, що є прийнятним показником.

Отже, більшість показників оцінки доцільності проекту є позитивними або задовільними, тобто ефективність запропонованого плану є достатньою для того, щоб розглянути здійснення даної пропозиції в реальності. За допомогою цього проекту можна досягти наступні стратегічні цілі: збільшення вартості активів, збільшення прибутковості, розширення клієнтської бази і досягнення часткової диверсифікації.

Також, якщо даний склад здавати в оренду іншому клієнту (тобто не постійному ТзОВ «Пивоварня Опілля», а інші компанії чи фізичні особи) можна знизити рівень залежності від партнерського підприємства, що має знизити ризики діяльності і позитивно відобразиться на довгострокових перспективах розвитку ПрАТ «Опілля».

Розглянемо потенційні шляхи фінансування даного проекту. Для повного фінансування даного проекту необхідно накопичити ресурсів понад 7800 тис. гривень. Найбільш оптимальним шляхом буде використання наявного прибутку за минулий 2022 рік, який становив 8649 тис. грн, а решту прибутку розподілити в якості дивідендів. Іншими шляхами пошуку отримання необхідних коштів на інвестицію може бути банківський кредит або залучення додаткового капіталу через емісію акцій чи збільшення статутного фонду фірми. Ще одним із можливих методів інвестування є пошук партнерів чи зацікавлених осіб або підприємств для спільної реалізації проекту.

Перейдемо до визначення ризиків даної стратегії. За допомогою того ж методу експертних оцінок знову визначимо основні ризики конкурентної стратегії і ступінь їх впливу на підприємство. Експертами з оцінки ризиків

виступили ті самі особистості, які проводили оцінку попередньої стратегії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Експертна оцінка ризиків конкурентної стратегії

Оцінка ймовірності ризику, %						
Види ризику	Ризики зміни умов ринку (середовища)		Фінансові ризики		Ризик нестачі необхідних ресурсів	
Номер анкети експерта	Ймовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Ймовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Ймовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)
№1	0,6	7	0,6	6	0,6	7
№2	0,5	5	0,7	6	0,7	8
№3	0,7	6	0,7	5	0,7	7
№4	0,6	5	0,8	6	0,6	7
№5	0,7	4	0,6	7	0,8	6
Середньо зважена оцінка ступеня ризику	0,334 або 33,4%		0,406 або 40,6%		0,474 або 47,4 %	

Проаналізувавши оцінки ризику реалізації конкурентної стратегії методом експертних оцінок, варто зробити висновки про те, що загальні ризики цієї стратегії відносно високі, особливо слід звернути увагу на ризики нестачі необхідних ресурсів (47,4%) та фінансові ризики (40,6%), що свідчить про значні ризики для реалізації цього стратегічного напрямку.

Отже, підсумувавши аналіз ефективності запропонованого плану втілення конкурентної стратегії, можна стверджувати, що даний проект є прибутковим і він має право бути реалізованим, про що свідчать позитивні показники інвестиційної ефективності. Однак, необхідно звернути увагу на досить суттєві

небезпеки та ризику, які можуть виникнути при реалізації запропонованого стратегічного плану.

3.3 Розгляд економічної доцільності вибору консервативної стратегії. Визначення оптимальної стратегії для ПрАТ «Опілля»

В цьому підрозділі ми розглянемо варіант продовження консервативної стратегії і порівняємо основні економічні показники при різних стратегіях. Перед тим як перейти до оцінки ефективності стратегії, потрібно пояснити ключові особливості і переваги стратегії обережного типу.

Перш за все, слід зауважити про те, що консервативна стратегія передбачає обережний підхід до інвестицій та прийняття рішень. Це може допомогти уникнути значних втрат у випадку швидких і несприятливих змін на ринку чи економічному середовищі, особливо при наявних обставинах (стан війни, нестабільність економічного осередку, демографічна криза). Тобто, варіант вибору консервативної стратегії, як правило, пов'язаний з меншим ризиком, ніж варіант агресивної чи конкурентної стратегії. Це може бути важливо для інвесторів та акціонерів, які хочуть мінімізувати ризик втрати своїх вкладень.

Варто також враховувати, що консервативна стратегія може призвести до меншого потенційного доходу порівняно з більш ризикованими стратегіями (агресивною або конкурентною). Також, враховуючи інфляційний чинник, може бути менша здатність зберігати та збільшувати реальну вартість капіталу.

Оскільки при консервативній стратегії ризикові проекти не є пріоритетними для акціонерів, можна припустити, що компанія ПрАТ «Опілля» суттєво не змінить свою діяльність і продовжить роботу без значних інвестиційних проектів. Основні цілі в даному типі стратегії – це мінімізація ризиків і забезпечення стабільного потоку доходу. В такому випадку розглянемо варіант, при якому діяльність фірми в основному залишається без суттєвих змін та пертурбацій.

Перейдемо до оцінки ефективності консервативної стратегії. Отже, за допомогою метода екстраполяції визначимо основні економічні показники в

динаміці на декілька років. Оскільки при дані стратегії не передбачається різких змін, то можна припустити, що наявні тренди (показники економічної діяльності) закономірності, виявлені в існуючих даних, будуть продовжуватися в майбутньому. За допомогою програмного пакету Microsoft Excel проведемо розрахунки показників і занесемо їх в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз основних економічних показників методом лінійної екстраполяції

Роки	2019	2020	2021	2022	Прогноз 2023	Прогноз 2024	Прогноз 2025	Прогноз 2026
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	13353	15511	16285	19958	21424,5	23483,4	25542,3	27601,2
Чистий прибуток, тис. грн	4309	5360	5970	8649	9479,2	10842,2	12205,2	13568,2
Витрати, тис. грн	9044	10151	10315	11309	11945,3	12641,2	13337,1	14033
Активи, тис. грн	58507	65538	78412	80417	90370	98230,4	106090,8	113951,2
Рентабельність активів, %	7,36	8,18	7,61	10,76	10,49	11,04	11,50	11,91
Рентабельність продажів, %	32,27	34,56	36,66	43,34	44,24	46,17	47,78	49,16

Отже, проаналізувавши основні закономірності останніх чотирьох років та оцінивши проведені розрахунки на найближчі чотири роки можна зробити висновки про те, що наразі спостерігається позитивна динаміка до покращення більшості ключових економічних показників. Це означає, що при відносно стабільному середовищі і при відсутності різких в діяльності товариства змін цей прогноз може бути співставним із реальністю.

Також варто зробити акцент на тому, що лінійна екстраполяція часто є менш надійною на довгостроковому горизонті, оскільки умови можуть змінюватися, і тенденції можуть виявитися нестійкими. Цей метод не завжди враховує можливість виникнення виняткових і непередбачуваних ситуацій.

Далі перейдемо до визначення ризикованості даної стратегії. Скористаємося тим же методом експертних оцінок, щоб в подальшому визначити, яка із запропонованих стратегій є найбільш ризикованою, а яка найменш (табл. 3.8)

Таблиця 3.8 – Експертна оцінка ризиків консервативної стратегії

Оцінка ймовірності ризику , %						
Види ризику	Ризики зміни умов ринку (середовища)		Фінансові (інфляційні) ризики		Ризики недотримання прибутків	
Номер анкети експерта	Ймовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Ймовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Ймовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)
№1	0,5	7	0,5	5	0,5	7
№2	0,6	6	0,5	6	0,4	8
№3	0,7	6	0,6	6	0,5	9
№4	0,6	8	0,6	7	0,7	7
№5	0,5	5	0,5	7	0,6	8
Середньо-зважена оцінка ступеня ризику	0,372 або 37,2%		0,336 або 0,336%		0,438 або 43,8 %	

Проаналізувавши дані експертних оцінок стосовно ризиків реалізації консервативної стратегії, варто звернути увагу на той факт, що найбільшими ризиками є загроза недоотримання прибутків (4,38 балів з 10). Також достатньо високий показник ризиків зміни умов середовища – 37,2%, тобто це оцінка потенційних втрат при змінах середовища. Найнижчими ризиками є фінансові ризики, що свідчить про невисоку ймовірність втрати коштів і фінансової стабільності при втіленні даної стратегії.

Після того, як ми визначили основні економічні показники і ризики реалізації проекту консервативної стратегії, необхідно перейти до визначення

оптимальний напрям розвитку. Для того, щоб встановити найкращу стратегію для ПрАТ «Опілля», проведемо порівняння основних прогнозних економічних показників на наступні роки і зважити на ризики втілення для кожної стратегії.

Найпершим та найважливішим показником діяльності підприємства є прибуток. Це ключовий фінансовий показник, який відображає фінансовий успіх чи невдачу підприємства. Загалом, прибуток виступає як ключовий показник для визначення фінансового успіху та стабільності компанії, а його аналіз є важливим елементом фінансового менеджменту та стратегічного планування.

Розпочнемо порівняння стратегій із визначення прогнозного прибутку за кожною стратегією. Оскільки прогнозне значення чистого прибутку при реалізації плану консервативної стратегії ми розраховували шляхом лінійної екстраполяції, то значення прибутковості інших стратегій визначимо так само, проте із додаванням потенційних прибутків за вищезгаданими інвестиційними проектами. Розпочнемо із прогнозу за агресивної стратегії (табл. 3.9)

Таблиця 3.9 – Прогноз основних економічних показників агресивної стратегії

Роки	Прогноз				Середнє значення прогнозу	Середнє значення минулого періоду
	2023	2024	2025	2026		
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	32857,8	34916,7	36975,6	39034,5	35946,15	16276,75
Чистий прибуток, тис. грн	10969,5	12332,5	13695,5	15058,5	13014	6072
Витрати, тис. грн	21888,3	22584,2	23280,1	23976	22932,15	10204,75
Активи, тис. грн	97470	105330	113191	121051	109260,6	70718,5
Рентабельність активів, %	11,25	11,71	12,10	12,44	11,88	8,48
Рентабельність продажів, %	33,38	35,32	37,04	38,58	36,08	36,71

Виконаємо аналогічні розрахунки для конкурентної стратегії (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Прогноз основних економічних показників конкурентної стратегії

Роки	Прогноз				Середнє значення прогнозу	Середнє значення минулого періоду
	2023	2024	2025	2026		
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	23544,5	25603,4	27662,3	29721,2	26632,85	16276,75
Чистий прибуток, тис. грн	10039,2	11402,2	12765,2	14128,2	12083,7	6072
Витрати, тис. грн	13505,3	14201,2	14897,1	15593	14549,15	10204,75
Активи, тис. грн	96870	104730	112591	120451	108660,6	70718,5
Рентабельність активів, %	10,36	10,89	11,34	11,73	11,08	8,48
Рентабельність продажів, %	42,64	44,53	46,15	47,54	45,21	36,71

Проаналізувавши дані таблиць 3.9 і 3.10, варто зауважити про той факт, що основні економічні показники значно зростають при агресивній стратегії та трохи повільніше покращуються при конкурентній стратегії. Найшвидше зростають показники чистого доходу від реалізації і загальні активи, трохи повільніше покращується чистий прибуток і рентабельність.

Далі для того, щоб обрати найефективнішу і найоптимальнішу стратегію, варто порівняти прогнозні показники між собою. Найкращим варіантом буде зіставлення середніх показників протягом періоду, адже ефективність стратегії проявляється в динаміці. Отже, проведемо порівняння основних економічних показників обраних стратегічних напрямів у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Порівняння економічних показників проектних стратегій

Роки	Середнє значення минулого періоду	Середнє значення прогнозу стратегії - агресивна	Середнє значення прогнозу стратегії - конкурентна	Середнє значення прогнозу стратегії - консервативна
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	16276,75	35946,15	26632,85	24512,85
Чистий прибуток, тис. грн	6072	13014	12083,7	11523,7
Витрати, тис. грн	10204,75	22932,15	14549,15	12989,15
Активи, тис. грн	70718,5	109260,6	108660,6	102160,6
Рентабельність активів, %	8,48	11,88	11,08	11,23
Рентабельність продажів, %	36,71	36,08	45,21	46,84

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновки про те, що найбільший економічний ефект буде внаслідок реалізації агресивної стратегії, про що свідчать найвищі показники чистого доходу від реалізації, чистого прибутку, загальної вартості активів і рентабельність активів. Показники конкурентної стратегії дещо нижчі ніж показники агресивної, проте також кращі відносно прогнозних показників наявної стратегії (консервативної).

Порахуємо далі економічний ефект від зміни стратегії шляхом різниці середніх прогнозних показників чистого прибутку наявної консервативної стратегії із агресивною та конкурентною:

$$1) \text{ Ефект агресивної стратегії} = 13014 - 11523,7 = 1490,3 \text{ тис. грн.}$$

$$2) \text{ Ефект конкурентної стратегії} = 12083,7 - 11523,7 = 560 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки, ефект від впровадження агресивної стратегії є вищим, аніж від конкурентної, то можна стверджувати, що з економічної точки зору впровадження даної стратегії є оптимальним вибором для ПрАТ «Опілля». Однак, далі порахуємо ефективність стратегії з розрахунком на потенційний

ризик, щоб обрати найкращу стратегію для досліджуваного підприємства. За допомогою коефіцієнту ризику (середня оцінка ризикованості стратегії методом експертних оцінок) зробимо коригування потенційного чистого прибутку.

Отже, проведемо оцінку стратегії в балах, шляхом віднімання від чистого прибутку добутку чистого прибутку і коефіцієнту ризику:

1) Показник агресивної стратегії:

$$13014 - 13014,7 * 0,452 = 7131,35 \text{ бали}$$

2) Показник конкурентної стратегії:

$$12083,7 - 12083,7 * 0,404 = 7201,88 \text{ бали}$$

3) Показник консервативної стратегії:

$$11523,7 - 11523,7 * 0,382 = 7121,64 \text{ бали}$$

Проаналізувавши ризики запропонованих стратегій, можна зробити висновки про те, що найефективнішою серед визначених стратегій є конкурентна стратегія. Проте, варто зауважити, що показники всіх стратегій є близькі, тому запропонувати обрати найкращу стратегію непросто. Оскільки компанія вже довгий час перебуває на консервативній стратегії, доцільно запропонувати поступовий перехід до більш активної конкурентної (прогресивної) стратегії, що може знизити ризики стагнації і забезпечити сталий розвиток для ПрАТ «Опілля».

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Охорона праці на підприємстві ПрАТ «Опілля»

1) Завдання в галузі охорони праці.

Необхідність забезпечення здорових і безпечних умов праці, формування цілісних орієнтацій пріоритетності життя і здоров'я людей по відношенні до результатів виробничої діяльності, зумовлює потребу вивчення охорони праці. Трудова діяльність супроводжується потенційною небезпекою і часто може призводити до травм, захворювань, погіршення самопочуття, інших негативних наслідків. Тому для мінімізації таких негативних явищ в процесі трудової активності людини розробляються і закріплюються державою методологічні основи охорони праці.

Передусім до завдань служби охорони праці входить організація проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням, аваріям та іншим випадкам загрози життю або здоров'ю працівників.

Державна політика в галузі охорони праці визначається відповідно до Конституції України Верховною Радою України і спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням.

Державна політика в галузі охорони праці базується на принципах:

1. Пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці.

2. Підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій та продукції, а також сприяння підприємствам у створенні безпечних та нешкідливих умов праці.

3. Комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання та з урахуванням інших напрямів економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони довкілля.

4. Соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

5. Встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності та видів діяльності.

6. Адаптації трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану.

7. Використання економічних методів управління охороною праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці, залучення добровільних внесків та інших надходжень на ці цілі, отримання яких не суперечить законодавству.

8. Інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці.

9. Забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками (їх представниками).

10. Використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці на основі міжнародного співробітництва.

Далі перейдемо до аналізу діяльності об'єкту дослідження, щоб визначити ключові особливості охорони праці на даному підприємстві. Отже, приватне акціонерне товариство «Опілля» згідно до своєї звітності фокусується на здачі в оренду основних засобів та виробничих потужностей. Виробничої діяльності товариство не проводить. Середньооблікова кількість працівників становить 3 особи.

2) Аналіз умов праці у фінансово-економічному відділі ПрАТ «Опілля».

Проведемо аналіз умов праці у фінансово-економічному відділі ПрАТ «Опілля». У даному відділі нараховується 2 працівники: головний бухгалтер і економіст.

Розміри приміщення – 21 квадратний метр. У приміщенні наявні 2 вікна, розміри віконних проїомів – 1,4 м х 1,2 м. Вікна приміщення мають регульовані пристрої для відчинення і жалюзі. Висота приміщення – 2,4 м. Об'єм приміщення – 50,45 м³. На одного працівника припадає площа 10,5 м², що є достатнім для зручного облаштування робочого місця. До технічного оснащення відділу належать 2 персональні комп'ютери, принтер, ксерокс.

На здоров'я і працездатність працівників фінансово-економічного відділу ПрАТ «Опілля» одночасно чинять негативний вплив декілька шкідливих факторів. До основних негативних факторів роботи працівників даного відділу належать: психосоціальні фактори, нервовоемоційна напруга, пилове забруднення, низька фізична активність (призводить до проблем з опорно-руховим апаратом), зорова напруга, шум у джерелі ВДТ та інші.

На працездатність та самопочуття також негативно впливає шум від роботи ЕОМ, що є однією із причин розвитку стресу, зниження розумової працездатності, послаблення уваги тощо. Умови праці осіб, які працюють з ПК у фінансово-економічному відділі ПрАТ «Опілля», повинні відповідати 2 класу згідно з Гігієнічною класифікацією праці за показниками шкідливості.

У приміщенні планово-економічного відділу створене належне природне і штучне освітлення. Рівень освітленості на робочому місці становить 400-500 лк. При використанні комбінованого освітлення не допускається відблисків на поверхні екрана.

Важливою умовою безпеки працівників, що перебувають перед екраном, є правильний вибір візуальних параметрів дисплея та світлотехнічних умов робочого місця. Робота з дисплеєм при неправильному виборі яскравості й освітленості екрана, за наявності відблисків, мерехтіння зображення призводить

до зорового стомлення, головного болю, значного психофізіологічного навантаження.

Конструкція робочого столу повинна в даному відділі забезпечує оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання. Конструкція крісла також повинна забезпечувати підтримку раціональної робочої пози під час роботи з відео-дисплейним терміналом (ВДТ) і ПЕОМ, дозволяти змінювати позу з метою зниження статичного напруження м'язів шийно-плечової області і спини для попередження розвитку втоми працюючого (згідно з ГОСТ 12.2.032-78). Поверхня сидіння, спинки та інших елементів стільця (крісла) є напівм'якою, з покриттям, що не електризується, неслизьке та повітронепроникне, що забезпечує легке очищення від забруднення.

Вентиляція у приміщенні – припливно-витяжна. Параметри мікроклімату, іонного складу повітря, вміст шкідливих речовин на робочих місцях повинні відповідати санітарним нормам мікроклімату виробничих приміщень (СН 4088-86).

Проведемо розрахунки показників інтенсивності випадків захворювань (Піз), непрацездатності (Пнп), які припадають на 100 працюючих і тривалості захворювання (Птр). Дані занесемо в таблицю 4.1. Отже, показники інтенсивності випадків захворювань становлять:

$$П_{ІЗ\ 1} = \frac{100 \times 1}{2} = 50$$

$$П_{ІЗ\ 2} = \frac{100 \times 2}{2} = 100$$

$$П_{ІЗ\ 3} = \frac{100 \times 2}{2} = 100$$

Показники непрацездатності становлять:

$$П_{НЗ\ 1} = \frac{100 \times 8}{2} = 400$$

$$П_{НЗ\ 2} = \frac{100 \times 10}{2} = 500$$

$$П_{НЗ\ 3} = \frac{100 \times 12}{2} = 600$$

Далі порахуємо показники тривалості захворювання:

$$P_{TP1} = \frac{8}{1} = 8$$

$$P_{TP2} = \frac{10}{2} = 5$$

$$P_{TP3} = \frac{12}{2} = 6$$

Перейдемо до оцінки статистичних даних, що характеризують умови праці в фінансово-економічному відділі ПрАТ «Опілля» (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Статистичні дані умов праці в фінансово-економічному відділі ПрАТ «Опілля»

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
I	2	3	4
1. Загальна кількість працюючих, Р, чол.	2	2	2
2. Наявність можливих шкідливих виробничих факторів (ШВФ) у робочій зоні об'єкта дослідження:			
2.1. За наявністю токсичних парів та газів	-	-	-
2.2. За наявністю пилу	+	+	+
2.3. За мікрокліматом	+	+	+
2.4. За шумом	+	+	+
2.5. За вібрацією	-	-	-
2.6. За освітленням	+	+	+
2.8. За електромагнітним випромінюванням	+	+	+
2.9. За ергономічними параметрами	+	+	+
2.10. Психофізіологічні фактори	+	+	+
2.11. По інших шкідливих факторах	-	-	-
3. Наявність можливих небезпечних виробничих факторів (НВФ) у робочій зоні об'єкта дослідження:			
3.1. Підвищена напруга в електричному ланцюгу	-	-	-
3.2. Небезпечні фактори пожежі	+	+	+
3.3. Інші небезпечні фактори	-	-	-
4. Кількість випадків захворювань, С, і днів непрацездатності через захворюваність, Д	1/8	2/10	2/12
5. Показник інтенсивності захворювань, P_{i3}	50	100	100
6. Показник непрацездатності, $P_{нп}$	400	500	600
7. Показник тривалості захворюваності, $P_{тр}$	8	5	6
8. Кількість випадків травматизму, пов'язаного з виробництвом	-	-	-
9. Витрати на охорону праці, грн..	2250	2795	3550

Отже, проаналізувавши дані таблиці 4.1, необхідно зробити висновки, про те, що за останні роки у досліджуваному відділі прослідковується динаміка до збільшення показників інтенсивності захворювання і показників непрацездатності. Проте, показники тривалості захворювання не є високими, динаміки до збільшення тривалості захворювання не спостерігається. Також варто зазначити про незначний ріст витрат на охорону праці.

3) Аналіз пожежної безпеки.

1. Наявність служби пожежної безпеки: на досліджуваному підприємстві немає даної служби.

2. Були пожежі чи ні за період, що аналізується, і їх причини: протягом останніх років пожеж на підприємстві не було.

3. До якої категорії з пожежної небезпечності слід відносити об'єкт проектування: За пожежною небезпекою об'єкт відповідно до характеру технологічного процесу відноситься до категорії «В».

4. Клас вогнестійкості огорожуючих конструкцій приміщення і об'єкта проектування в цілому: До III ступеня – будинки, в яких несучі стіни виконані з неспалимих матеріалів, а перекриття і перегородки (ненесучі) – спалимі та важкоспалимі (дерев'яні, оштукатурені).

5. Наявність засобів пожежогасіння з вказівкою конкретних типів первинних засобів (вогнегасників та інших засобів) чи автоматичних систем пожежогасіння: на території підприємства розміщені вогнегасники (порошкові, водопінні) відповідно до вимог техніки безпеки та рекомендацій інструктора з пожежної безпеки.

6. Організація евакуації з приміщення чи з будівлі на випадок пожежі: на випадок пожежі на підприємстві працівників постійно і періодично ознайомлюють з планом евакуації при пожежі і планом дій у надзвичайних ситуаціях.

Щоб допомогти працівникам орієнтуватися за визначеними маршрутами евакуації, на об'єкті необхідно розробити та практично опрацювати план евакуації. У плані, серед іншого, мають бути чітко вказані шляхи евакуації,

евакуаційні виходи, що забезпечують організований рух людей назовні з приміщень, де є ймовірність впливу на них небезпечних факторів пожежі. Під евакуаційним шляхом розуміють маршрути, що ведуть до евакуаційних виходів назовні з приміщення. На більшості об'єктах до основних шляхів евакуації відносять коридори та сходові клітки.

Проаналізувавши пожежну безпеку ПрАТ «Опілля», варто зауважити про те, що на підприємстві стан пожежної безпеки на задовільному рівні, про що свідчить наявність засобів пожежогасіння і плану евакуації. Проте варто порекомендувати запровадити службу пожежної безпеки задля зменшення потенційних ризиків виникнення пожежі.

Стосовно поліпшення умов праці у планово-економічному відділі варто запропонувати наступні рекомендації:

1. Забезпечити сприятливі умови для попередження трудових та емоційних перевантажень, чергування часу праці та відпочинку.

2. Забезпечити відповідність організації робочого місця користувача ЕОМ ергономічним вимогам, особливостям діяльності.

3. Персоналу дотримуватись необхідних перерв при роботі з ЕОМ.

4. Застосовувати лише ті персональні комп'ютери, прилади радіозв'язку, які відповідають сучасним вимогам до захисту від випромінювання.

5. Задля зменшення зорової та шумової напруги використовувати індивідуальні засоби захисту – спеціалізовані окуляри, очні краплі, навушники тощо.

4) Соціально-економічна ефективність запропонованих рекомендацій.

Пропонуємо підраховувати економічну ефективність за такими показниками:

1. Умовне вивільнення чисельності працівників у результаті впровадження заходів з охорони праці - порахуємо за формулою 4.1:

$$УВП_ч = [(ВРЧ_б - ВРЧ_п) \div (\Phi - ВРЧ_п)] \times Ч_{люд} \quad (4.1)$$

де $ВРЧ_6$ – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність до впровадження заходів (базовий рік) на одного працюючого, люд.-дн.;

$ВРЧ_п$ – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність після впровадження заходів на одного працюючого, люд.-дн.;

Φ – річний фонд робочого часу одного працюючого (базовий), люд.-дн.;

\mathcal{C} – середньорічна розрахункова чисельність працюючих, люд.

Отже, порахуємо цей показник:

$$УВП_ч = [(12 - 10) \div (251 - 10)] \times 2 = 0,016 \text{ люд.}$$

2. Знайдемо можливе зростання продуктивності праці при постійній чисельності працюючих розраховують за формулою 4.2:

$$\Pi = 100 \times УВП_ч \div (\mathcal{C} - УВП_ч) \quad (4.2)$$

Отже, цей показник становить:

$$\Pi = 100 \times 0,016 \div (2 - 0,016) = 0,81\%$$

3. Визначимо економію фонду заробітної плати визначають за формулою 4.3:

$$E_{зп} = УВП_ч \times Z_c \times ((1 + \Pi_{cc}) \div 100) \quad (4.3)$$

де Z_c – середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.;

Π_{cc} - відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Проведемо розрахунки:

$$E_{зп} = 0,016 \times 132000 \times ((1 + 22) \div 100) = 485,76 \text{ грн.}$$

4. Порахуємо економію коштів фонду соціального страхування на виплату за лікарняними листками непрацездатності визначають за формулою 4.4:

$$E_{cc} = (B_B \div \Pi_B) \times [(ВРЧ_6 - ВРЧ_п) \times I_3 \times K \times \mathcal{C}] \quad (4.4)$$

де B_B – сума витрат на оплату лікарняних листків за базовий рік, грн.;

P_B – втрати робочого часу через травматизм, захворюваності в базовому році, люд.-дн.;

I_3 – індекс зростання середньорічної заробітної плати робітників за планом;

K – частка виробничої обумовленої захворюваності в її загальній величині (приймаємо за 0,5).

Проведемо обчислення:

$$E_{CC} = (4800 \div 12) \times [((12 - 10)) \times 1,1 \times 0,5 \times 2] = 880 \text{ грн.}$$

Отже, варто розглянути дані пропозиції щодо покращення умов праці, адже вони можуть принести незначний позитивний економічний ефект.

4.2 Дослідження надійності роботи підприємства у випадку аварії з викидом (виливом) аміаку

Основними небезпеками, з якими стикається під час роботи ПрАТ «Опілля», є:

- небезпека радіаційного зараження (внаслідок віддаленості ядерних енергетичних об'єктів від підприємства не є найвищою загрозою, проте в стані війни небезпека радіаційного зараження залишається актуальною).
- небезпека ракетного удару або вибуху від БПЛА (внаслідок стану війни та періодичних ракетних, бомбових та інших військових засобів ураження існує ймовірність руйнування будівель, споруд підприємства внаслідок дії вибухової хвилі або уламків)
- небезпека, спричинена імовірним впливом сильнодіючих отруйних речовин (СДОР), що є досить актуальною внаслідок ймовірних аварій на підприємствах.

Основними причинами виникнення небезпечних ситуацій є викиди в атмосферу продуктів функціонування виробництва (контролюється місцевими екологічними службами) і руйнуванням місткостей із отруйними речовинами на заводах. У технологічному процесі виготовлення пива використовуються

холодильні установки, для роботи яких використовується як холодоагент аміак, що є небезпечною хімічною речовиною IV класу по хімічній небезпеці [30, с.17].

Характеристика аміаку:

Основні властивості: Аміак – це безбарвний газ з характерним різким запахом і їдким смаком. Він майже вдвічі легший від повітря. При охолодженні до $-33,4^{\circ}\text{C}$ аміак під звичайним тиском перетворюється в прозору рідину, що твердіє при $-77,8^{\circ}\text{C}$. Розчиняється у воді, ефірі та інших органічних розчинах. Один об'єм води поглинає близько 750 об'ємів аміаку (при 20°C). Корозійний для деяких металів. Ступінь токсичності 4.

Вибухо – і пожежонебезпечність: Горючий газ. Горить при існуванні відкритого джерела вогню. Ємкості можуть вибухати при нагріванні. Пари утворюють з повітрям вибухонебезпечні суміші. При потраплянні в атмосферу аміак димить. У випадку аварії при зберіганні або транспортуванні відбувається викид пару в атмосферу. Особливість ситуації полягає в тому, що дуже швидко формується первинна хмара з високою концентрацією аміаку. Утвориться вона майже миттєво (за 1-3 хв.). За цей час в атмосферу з ємкості переходить 18-20% речовини.

Небезпечність для людини: Небезпечний при вдиханні, при високих концентраціях можливий летальний випадок. Викликає сильний кашель та задуха. Пари діють дуже подразливо на слизові оболонки та шкіряний покрив, дотик викликає обмороження шкіри. При враженні проявляються серцебиття, порушення частоти пульсу, «приливи», нежить, кашель, затруднення дихання, почервоніння та свербіж шкіри, різь в очах.

Засоби захисту : ізолюючий протигаз, фільтруючий протигаз марки КД, респіратор РПГ – 67 – КД, ГП-5 з ДПГ-1, ДПГ-3; у разі його відсутності ватно-марлеву пов'язку змочену 5% розчином оцтової чи лимонної кислоти; захисний одяг(гумові чоботи, рукавиці).

Дегазація: Необхідно викликати службу порятунку за номером 101. Знешкодити джерело відкритого вогню. Для запобігання глибини розповсюдження використовують постановку водяних завіс за допомогою

пожежних машин, мотопомп і т. п. Пошкоджені балони перекинути в ємність з водою.

Заходи першої допомоги внаслідок викиду аміаку :

а) Домедична:

- одягнути протигаз: промисловий з коробкою КД; ГП-5 з ДПГ-1, ДПГ-3; у разі його відсутності ватно-марлеву пов'язку змочену 5% розчином оцтової чи лимонної кислоти;
- винести з зони зараження в положенні лежачи;
- викликати медичного працівника;
- забезпечити тепло і спокій;
- промити протягом 15 хвилин водою шкіру, слизові та очі, при потраплянні на них аміаку;
- при потраплянні в очі — промити водою і закапати по дві-три краплі 30%-го альбуциду .
- закапати в ніс – теплу олію (оливкову або вазелінову олію);
- пити лужну мінеральної води, тепле молоко із содою;
- покласти на шкіру примочки з 5 % розчину оцтової, лимонної кислоти;
- при спазмі голосових щілин забезпечте тепло на ділянку шиї, теплі ванночки, інгаляцію;
- при зупинці дихання проведіть серцево-легеневу реанімацію;
- перебувати біля потерпілого до приїзду медиків.

б) Лікарська: проводиться винятково працівниками медичних установ.

У залежності від клінічних ознак, розрізняють 3 ступені важкості отруєння аміаком:

1. Легкий ступінь отруєння – подразнення слизової оболонки очей (сльозотеча), ураження верхніх дихальних шляхів (чхання, дере у горлі, печія, біль в горлі при ковтанні).

2. Середній ступінь отруєння – головна біль, загальна слабкість, запаморочення, порушення ходи, нудота, блювота, серцебиття, судоми.

3. Тяжкий ступінь отруєння – порушення дихання та діяльності серцево-судинної системи, судоми.

При отруєнні – негайна госпіталізація.

План дій підприємства при аварії з викидом аміаку

При появі запаху аміаку або почувши сигнал «Увага всім» та інформаційне повідомлення про виникнення небезпеки при аварії на виробництві, в якому використовується аміак, необхідно:

1. Негайно одягти засоби індивідуального захисту органів дихання та шкіри (ватно-марлеві пов'язки, змочені водою (краще розчином 5% оцтової або лимонної кислоти, протигази з відповідною коробкою чи респіратори (за наявності) та виходити із району аварії перпендикулярно напрямку руху вітру. Для захисту потрібно використовувати будівлі та споруди із підвальними приміщеннями або укриття, адже слід пам'ятати, що аміак легше повітря, тому його пари будуть підніматися по поверхах, нарощуючи концентрацію, особливо в літніх умовах;

2. У випадку необхідності евакуації транспортом уточнити час і місце посадки для персоналу. Також варто попередити про евакуацію і від'їзд сусідів.

3. Покидаючи підприємство, потрібно вимкнути водопровід, електричні прилади, взяти з аптечки ліки та питну воду;

4. У випадку неможливості покинути будівлю, потрібно негайно провести герметизацію приміщення (заклеїти вікна, вентиляційні отвори, щілини у дверях) та одягти засоби індивідуального захисту: ватно-марлеві пов'язки, змочені водою (краще розчином 5% оцтової або лимонної кислоти, протигази з відповідною коробкою чи респіратори (за наявності); надати домедичну допомогу потерпілим, викликати рятувальну службу за номером 101 та швидку допомогу за номером 103.

5. Залишатись у приміщенні до сигналів цивільного захисту про відсутність загрози життю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході роботи було проведене дослідження теоретичних аспектів вивчення стратегії підприємства, визначено оцінку стратегічних процесів і поточної стратегії виробничого підприємства ПрАТ «Опілля», що призвело до формування наступних підсумків, узагальнень і висновків:

1. На основі науково-пошукової роботи і проведеного детального аналізу інформаційних джерел іноземної та вітчизняної наукової літератури було проведено систематизацію та узагальнення ключових аспектів дослідження стратегії виробничого підприємства. Проаналізувавши різноманітні визначення терміну «стратегія» від провідних дослідників стратегічного управління та провівши їх систематизацію, було сформовано таблицю, яка детально розкриває суть і зміст даного поняття.

2. Дослідження інтернет-джерел та наукової літератури дозволило визначити і охарактеризувати основні принципи розробки стратегії, складено схему процесу розробки стратегії виробничого підприємства, на основі елементів стратегічного управління сформовано систему стратегічного управління підприємством та визначено головні засади стратегічного управління. Також на підґрунті теоретичних засад визначення оцінки стратегії визначено ключові методи, за допомогою яких була проведена оцінка поточної стратегії досліджуваного підприємства (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, кількісні методи оцінки тощо).

3. Аналізування системи управління ПрАТ «Опілля» засвідчило, що управлінська система досліджуваного підприємства містить в собі звичні для корпоративного управління органи (Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління товариства, Ревізійна комісія). Також було визначено, що найвищим органом управління досліджуваного підприємства є Загальні збори акціонерів товариства, які визначають стратегічні напрями діяльності і формують загальну політику корпорації.

4. Оцінка фінансового становища досліджуваної компанії вказує на те, що поточний фінансовий стан корпорації є стабільним та задовільним, більшість техніко-економічних показників свідчать про зростання прибутковості та стабільної економічної ситуації в корпорації в цілому. Також прослідковується позитивна динаміка щодо нарощення фінансових потужностей (збільшення доходів на 47,31% і 57,56% за 2021 і 2022 роки відповідно) і меншою мірою зростання чистого прибутку (за 2021 р. покращився на 11,38%, а за 2022 р. зріс аж на 44,87%).

5. Визначивши тип наявної стратегії (консервативна) і оцінивши її ефективність, можна стверджувати про те, що ключові цілі досягнуті, фінансові показники зростають, компанія отримала бажаний результат. Це говорить про те, що наявна стратегія успішно реалізована, і тому варто розпочати процеси розробки нового стратегічного набору та оптимальної стратегії розвитку.

Для розробки нового стратегічного набору і вибору найкращої стратегії для досліджуваного підприємства варто запропонувати наступні пропозиції:

1) Розроблено стратегічний план для агресивної стратегії розвитку, оцінено потенційні економічні показники цієї стратегії, визначено головні ризики та їх вплив на реалізацію даного проекту методом експертної оцінки.

2) Сформовано проектний план для реалізації конкурентної (збалансованої) стратегії розвитку, визначено продуктивність даного проекту через оцінку ефективності інвестицій. Також визначено ключові ризики та їх вплив на реалізацію даного проекту (теж методом експертної оцінки).

3) Методом екстраполяції наявних фінансових показників було проаналізовано доцільність варіанту збереження консервативної стратегії, а шляхом експертної оцінки визначили ризики даного проекту. Через порівняння потенційного економічного ефекту від реалізації кожної стратегії (скорегованого на коефіцієнт ризику) визначено, що найкращим варіантом стратегії для розвитку ПрАТ «Опілля» буде прийняття проекту конкурентної (збалансованої) стратегії. Цей варіант стратегічного напряму дозволить отримати максимальні прибутки при помірному рівні ризиків реалізації цієї стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мистецтво війни. Вікіпедія. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Мистецтво_війни
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. / Шершньова З.Є. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 440 с.
5. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2015. 133 с.
6. Майкл Портер (Michael Porter) – Візіонери. URL:
<https://visionary.management.com.ua/management/majkl-porter-michael-porter/>
7. Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2013. 279 с.
8. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 68.
9. Поняття стратегії та її класифікація. URL:
https://pidru4niki.com/13130712/menedzhment/ponyattya_strategiyi_klasifikatsiya
10. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
11. Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 44 с.
12. Управління міжнародної діяльністю підприємства: стратегія та планування. URL:

<https://osvita.ua/vnz/reports/management/14666/>

13. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. Ю. В. Вдовиченко. // Ефективна економіка. 2014. № 11. С. 2.

14. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

15. Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. С. 159.

16. Стратегічне управління корпораціями. URL: https://pidru4niki.com/1280041852447/menedzhment/strategichne_upravlinnya_korporatsiyami

17. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/10 Економіка підприємства. 2013. № 2. С. 23.

18. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. Суми : Сумський державний університет, 2013. 214 с.

19. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с.

20. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства / С. В. Шпилик // Галицький економічний вісник. 2017. № 2. С. 98.

21. Мамонов К. А., Кадничанський М. В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит»). Харк. нац. ун-т. міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. 111 с.

22. Біловодська О.А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації / Економічне обґрунтування

реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. Суми: ВВП «Мрія-1», 2013. 198 с.

23. Красовська О. Ю. Інструментарій оцінки рівня споживчого сприйняття маркетингових активів підприємства / О. Ю. Красовська // Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 168.

24. Кирич Н.Б, Юрик Н.Є, Шведа Н. М. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально- економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 340.

25. «Опілля»: історія найдавнішої пивоварні Тернополя, що працює для Вас. URL:

<https://opillia.com/history/>

26. Статут Приватного акціонерного товариства «Опілля» (нова редакція). Тернопіль. 2020. 30 с.

27. Офіційний сайт ПрАТ «Опілля». URL:

<https://opillia.com>

28. Положення про Ревізійну комісію Приватного акціонерного товариства «Опілля». Тернопіль. 2020. 5 с.

29. FinScore та MarketScore – як працюють суперсили YC.Market. URL:

<https://blog.youcontrol.market/finscore-ta-marketscore-iaak-pratsiuiut-supiersili-yc-market/>

30. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання / В.С.Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 155 с.

ДОДАТОК А
Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД			
			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 958	16 285
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 190)	(5 691)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	13 768	10 594
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	457	11
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1 489)	(1 472)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(86)	(144)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	12 650	8 989
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2 102)	(1 699)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(9)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	10 548	7 281
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 899	-1 311
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	8 649	5 970
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 649	5 970

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	0	0
Витрати на оплату праці	2505	510	459
Відрахування на соціальні заходи	2510	118	115
Амортизація	2515	6 132	5 807
Інші операційні витрати	2520	1 006	926
Разом	2550	7 766	7 307

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 734 912	3 734 912
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 734 912	3 734 912
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2,315717	1,598431

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2,315717	1,598431
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,61	0,60

Примітки: д/н

Керівник

Чорній Богдан Амбросійович

Головний бухгалтер

Присяжна Марія Іванівна

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "ОПІЛЛЯ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2022
			00374574

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	За аналогічний період попереднього року
4			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 285	15 511
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 691)	(5 158)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	10 594	10 353
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	11	33
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1 472)	(1 502)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(144)	(77)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	8 989	8 807
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 699)	(2 261)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(9)	(10)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7 281	6 536
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 311	-1 176
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 970	5 360
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 970	5 360

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	0	0
Витрати на оплату праці	2505	459	450
Відрахування на соціальні заходи	2510	115	105
Амортизація	2515	5 807	5 309
Інші операційні витрати	2520	926	873
Разом	2550	7 307	6 737

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 734 912	3 734 912
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 734 912	3 734 912
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,598430	1,435110

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,598430	1,435110
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Чорній Богдан Амбросійович

Головний бухгалтер Присяжна Марія Іванівна

ДОДАТОК Б

Анкети експертів щодо оцінки стратегічних ризиків обраних стратегій

Анкета 1

ПІБ: Шараєвський Андрій Олександрович

Діяльність: Професійний маркетолог, фахівець із маркетингових стратегій, досвід на посаді керівника відділу маркетингу – 7 років, співвласник бізнесу (рекламного агентства), ютуб-блогер.

Оцінки стратегій (табл. 1) :

Таблиця 1 – Анкета від Експерта 1

Оцінка ймовірності ризику, %						
Види ризику	Ризики зміни умов ринку (середовища)		Фінансові ризики		Ризик нестачі необхідних ресурсів	
	Імовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)
Агресивна	0,7	6	0,7	7	0,7	9
Конкурента	0,6	7	0,6	6	0,6	7
Консервативна	0,5	7	0,5	5	0,5	7

Анкета 2

ПІБ: Багрій Омелян Миколайович

Діяльність: Член Правління ПрАТ «Опілля», обіймає посаду директора ТОВ «Пивоварня" Опілля». Стаж роботи 54 р. Перелік попередніх посад за останні 5 років: головний інженер ДП "Мишковицький спиртзавод", директор ТОВ "Пивоварня Опілля".

Оцінки стратегій (табл. 2):

Таблиця 2 – Анкета від Експерта 2

Оцінка ймовірності ризику, %						
Види ризику	Ризики зміни умов ринку (середовища)		Фінансові ризики		Ризик нестачі необхідних ресурсів	
Тип стратегії	Імовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)
Агресивна	0,5	4	0,8	7	0,7	8
Конкурента	0,5	5	0,7	6	0,7	8
Консервативна	0,6	6	0,5	6	0,4	8

Анкета 3

ПІБ: Кирич Наталія Богданівна

Діяльність: доктор економічних наук. Посада: професор кафедри менеджменту та адміністрування ТНТУ. Стаж роботи в науково-освітніх установах 27 років. Доктор економічних наук, за спеціальністю «Економіка та управління підприємствами».

Оцінки стратегій (табл. 3):

Таблиця 3 – Анкета від Експерта 3

Оцінка ймовірності ризику, %						
Види ризику	Ризики зміни умов ринку (середовища)		Фінансові ризики		Ризик нестачі необхідних ресурсів	
Тип стратегії	Імовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)
Агресивна	0,7	6	0,7	7	0,7	9
Конкурента	0,6	7	0,6	6	0,6	7
Консервативна	0,5	7	0,5	5	0,5	7

Анкета 4

ПІБ: Спринська Марія Тарасівна

Діяльність: Голова Ревізійної комісії ПрАТ «Опілля». Перелік попередніх посад за останні 5 років: головний економіст, бухгалтер ТОВ «Пивоварня "Опілля"». Загальний стаж роботи 38 р.

Оцінки стратегій (табл. 4) :

Таблиця 4 – Анкета від Експерта 4

Оцінка ймовірності ризику, %						
Види ризику	Ризики зміни умов ринку (середовища)		Фінансові ризики		Ризик нестачі необхідних ресурсів	
	Імовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)
Агресивна	0,6	5	0,6	7	0,7	7
Конкурента	0,6	5	0,8	6	0,6	7
Консервативна	0,6	8	0,6	7	0,7	7

Анкета 5

ПІБ: Луцик Володимир Степанович

Діяльність: Член Наглядової ради ПрАТ «Опілля», представник акціонера, Перелік попередніх посад за останні 5 років: аналітик систем ТОВ «Пивоварня "Опілля"». Загальний стаж роботи 19 р.

Оцінки стратегій (табл. 5) :

Таблиця 5 – Анкета від Експерта 5

Оцінка ймовірності ризику, %						
Види ризику	Ризики зміни умов ринку (середовища)		Фінансові ризики		Ризик нестачі необхідних ресурсів	
Тип стратегії	Імовірність настання ризику (0,1-1)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)	Імовірність настання ризику (0,1-0,9)	Вплив ризику (1-10)
Агресивна	0,8	5	0,6	6	0,7	8
Конкурента	0,7	4	0,6	7	0,8	6
Консервативна	0,5	5	0,5	7	0,6	8