МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»
«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»
(за матеріалами ПрАТ «Вінниччина»)

Студент _____ Канащук В.Л.
(підпис)

Науковий
керівник _____ к.е.н., проф. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ к.е.н., доц. Іванченко Г.В.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2024 р.

ВСЕ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ І МІСЦЕ, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 8
1.1 Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства 8
1.2 Методологія стратегічного аналізу діяльності підприємства 17
1.3 Інформаційна база стратегічного аналізу діяльності підприємства 27
РОЗДІЛ ІІ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРАТ «ВІННИЧЧИНА» 34
2.1 Організаційно – економічна характеристика приватного акціонерного товариства «Вінниччина» 34
2.2 Стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінниччина» в системі існуючого стратегічного управління 50
РОЗДІЛ ІІІ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЧЧИНА» 60
3.1 Адаптація та удосконалення стратегічного аналізу ПрАТ «Вінниччина» 60
3.2 Використання інформатизації на ПрАТ «Вінниччина» як засобу оптимізації стратегічного аналізу 72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 83
Додатки

ВСЕІ 2023

ВСТУП

Стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі підготовки та прийняття бізнес-рішень і є невід'ємним елементом планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

Одним із найактуальніших викликів сучасного розвитку економіки України є подолання наслідків пандемії та адаптація до ведення бізнесу в умовах війни та воєнного стану.

У цих умовах особливо гостро відчувається необхідність розвитку та підтримки підприємницької активності, діяльності підприємств та організацій, спрямованої на споживача та кінцевий результат - прибуток.

Стратегічний аналіз підприємств лежить в основі стратегічного планування, що допомагає зважити низку питань, пов'язаних із цільовою переорієнтацією підприємства, таких як випуск нової продукції та асортименту, впровадження та використання нових технологій, розвиток маркетингу, удосконалення структури управління підприємством, своєчасна і якісна підготовка та перепідготовка кадрів.

Оскільки сучасна наукова думка практично ототожнює поняття стратегічного аналізу та стратегічного управління, у цій роботі також розглядається питання стратегічного управління.

Стратегічний аналіз - це перетворення бази даних, отриманої в результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, місії та цілей, у стратегічний план підприємства.

Стратегічний аналіз по суті означає формування стратегічного плану компанії.

Стратегічний аналіз проводиться в контексті місії організації, і його основне завдання - забезпечити зв'язок місії з основними цілями організації в умовах мінливого економічного середовища.

ВСЕ 2023

Стратегічний аналіз, як і стратегічне управління, стосується як цілей, так і засобів. Якщо говорити про цілі, то це загальний план майбутнього організації, а якщо говорити про засоби, то це спосіб досягнення цієї мети.

Отже, стратегічний аналіз - це аналітичне управління, пов'язане з розробкою і формалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія, як результат стратегічного аналізу, це засіб для створення додаткової вартості.

Процес стратегічного управління підприємством досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних вчених – економістів, зокрема: Ансофф І., Довгань В.Л., Головко Т.В., Данич В.М., Кіндрацька Г.І., Шершньова З.Є., Коробейников О.Л., Парасій - Вергуненко І.М., Сумец О.М., Краснокутська Н. С., Фаріон І.Д., Піжук О. І., Лотиш О.Я., Ігнатьєва І.А., Ткачова С.С., Швед В.В., Чорна Л.О., та інші.

Однак у цих дослідженнях недостатньо уваги приділено питанням стратегічного аналізу інституційного середовища, визначенню інституційних сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, які слід враховувати при виборі інституційних стратегій, і ми вважаємо, що доцільно було б провести дослідження з цього питання.

Все вище викладене і зумовило відповідну актуальність магістерського дослідження.

Об'єктом роботи є приватне акціонерне товариства «Вінниччина».

Предметом дослідження виступає процес стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Метою виконання даної дипломної роботи є:

- висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань стратегічного аналізу;

- оцінка виробничо - господарської діяльності ПрАТ «Вінниччина» та дослідження ефективності стратегічного аналізу на підприємстві;

- обґрунтування основних шляхів підвищення ефективності

ВСЕП 2023

стратегічного аналізу на ПрАТ «Вінниччина».

У відповідності до поставленої мети, було визначено та виконано основні завдання дослідження, а саме:

– обґрунтувати теоретичні і методологічні підходи до здійснення стратегічного аналізу підприємницької діяльності;

– уточнити понятійно - категоріальний апарат, використовуваний при здійснення стратегічного аналізу підприємницької діяльності;

– визначити та обґрунтувати основні фактори, які впливають на здійснення стратегічного аналізу підприємницької діяльності;

– провести аналіз зовнішнього середовища підприємства та його конкурентоспроможності;

– визначити організаційно-економічні передумови удосконалювання стратегічного аналізу підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у критичному огляді літературних джерел з питань стратегічного аналізу в системі стратегічного управління та в удосконаленні відповідного понятійно – категоріального апарату.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали методи спостереження, порівняння, аналізу і синтезу, моделювання економічних явищ, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів в галузі стратегічного управління підприємством.

Практичною цінністю магістерської дипломної роботи є те, що результати дослідження дають змогу розробити практичні пропозиції по вдосконаленню ефективної господарської діяльності.

Результати досліджень апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Освіта та підприємництво: точки дотику», м. Вінниця, грудень 2023 року, окремі матеріали дослідження опубліковані у фаховому виданні «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», № 4(41) за 2023 рік, та у науково-практичному журналі «Подільський науковий вісник», № 2 (26) за 2023 рік.

ВСЕ 2023

Інформаційною базою для написання дипломної роботи є вітчизняні та закордонні видання, первинна документація ПрАТ «Вінниччина» та відповідна статистична звітність.

Дипломна робота відповідно складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

Дипломна магістерська робота має обсяг 87 сторінок тексту, містить у собі 12 таблиць, 10 рисунків та 2 додатки.

При роботі над дипломною магістерської роботою було використано 46 літературних джерел.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ І. МІСЦЕ, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства

Як зазначають сучасні дослідники, стратегічний аналіз є початковим етапом розробки будь-якої стратегії та інструментом збору, аналізу та оцінки бази даних про внутрішнє і зовнішнє оточення з метою виявлення позитивних і негативних чинників та шляхів досягнення стратегічних цілей і напрямків розвитку галузі [21].

Л.Д. Завідна, у своїй праці наводить точку зору В. А. Винокурова, який зазначає, що «стратегічний аналіз – спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного управління. Завдання стратегічного аналізу полягає в змістовному і формальному описі об'єкта дослідження, виявленні особливостей, закономірностей і тенденцій розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом». Ця ж авторка наводить погляд М. М. Олексієвої, з точки зору якої «стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманої внаслідок аналізу середовища, в стратегічний план організації. Крім того, стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи: 1) порівняння намічених фірмою орієнтирів і реальних можливостей пропонованих середовищем, аналіз розриву між ними; 2) аналіз можливих варіантів майбутнього фірми, визначення стратегічних альтернатив» [9].

В своєму дослідженні ми найбільше схиляємось до точки зору Леса Воррала, який визначає стратегічний аналіз як «теоретично обґрунтоване розуміння середовища, в якому функціонує організація, а також розуміння взаємодії організації з її оточенням для підвищення ефективності та дієвості організації шляхом розширення її можливостей розумного розгортання та перерозподілу своїх ресурсів» [2].

ВСЕ 2023

Наведені вище визначення сутності явища дозволяють сформулювати вам наступне тлумачення стратегічного аналізу. Отже, стратегічний аналіз являє собою процес, що дозволяє підприємству визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, сформулювати стратегію, яка відповідає цілям та внутрішнім і зовнішнім факторам діяльності підприємства, а також є запорукою конкурентоспроможності.

Стратегічний аналіз є стартовим майданчиком розробки стратегії компанії і базується на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища, що оточує компанію, і дозволяє отримати відповіді на ключові питання:

Які в дійсності стратегічні можливості підприємства?

Яка стратегія найкраща?

Як показано на рисунку 1.1 дослідження проводяться за двома основними напрямами:

- аналіз ситуації та умов конкуренції в умовах середовища, в якому функціонує підприємство;

- аналіз ситуації всередині самого підприємства.

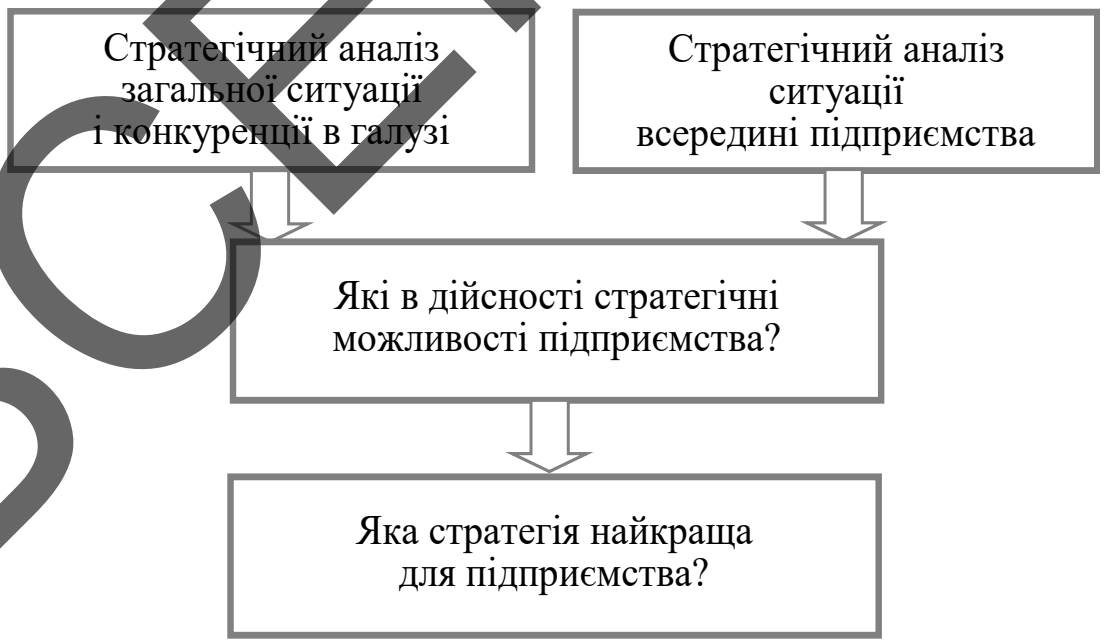


Рисунок 1.1. Зв’язок між аналізом середовища та його висновками [21]

ВСЕ 2023

Перший наведений напрям доцільно вважати макросередовищем підприємства, а другий – відповідно мікросередовищем.

Згідно точки зору Л.Д. Завадіної, в процесі стратегічного аналізу макро та мікросередовища постають такі питання (рисунок 1.2).

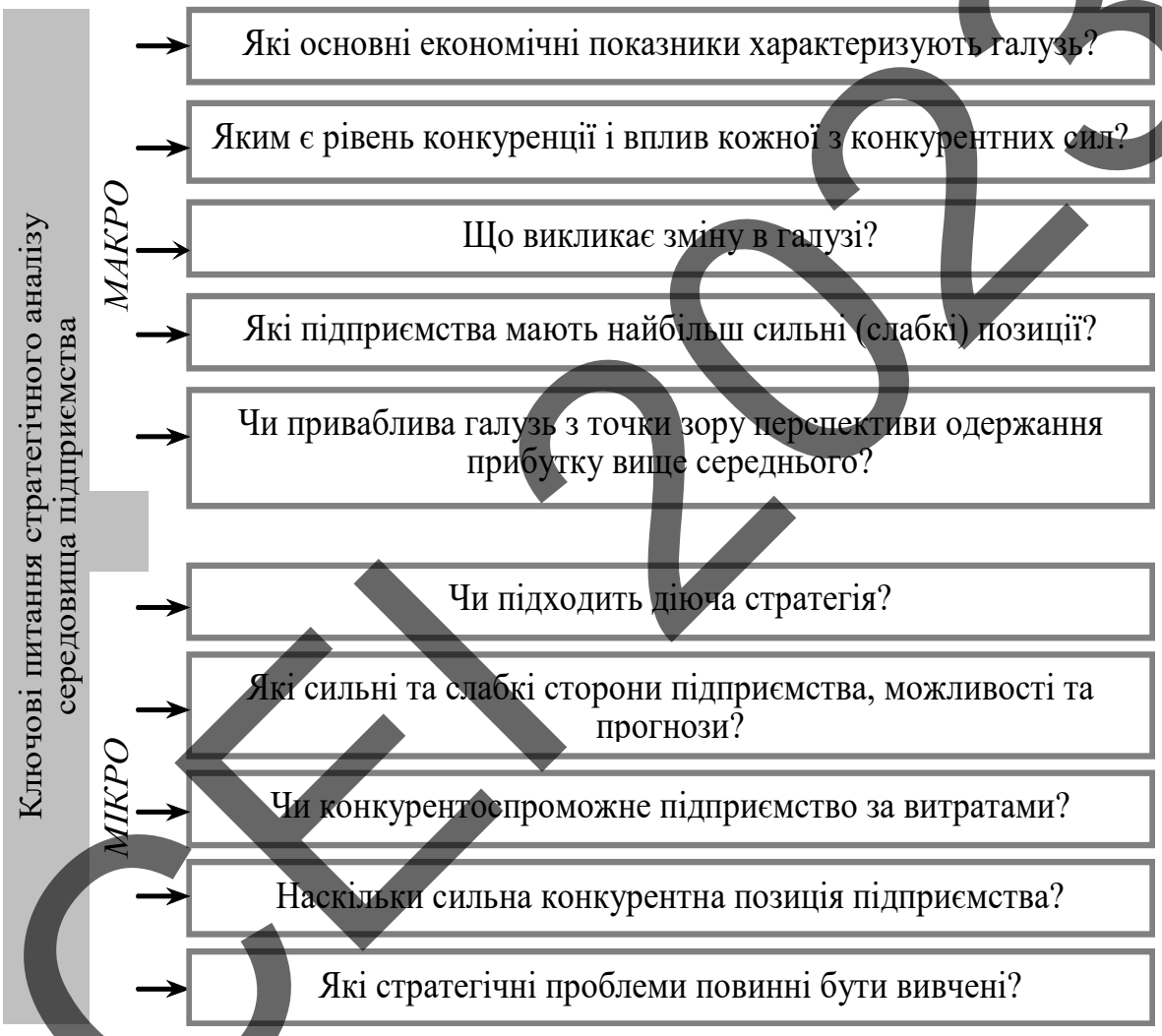


Рисунок 1.2. Ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікросередовища підприємства [21]

ВСЕ 2023

Наведені питання, дозволяють визначити стратегічні передумови функціонування підприємства, але відповідь на них не має бути самоціллю.

Мукомел Б.Г. абсолютно слушно зазначає, що «при здійсненні стратегічного аналізу визначається вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на

особливості (критерії) конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той же критерій може належати різним стратегіям. При формуванні сукупності критеріїв слід обмежуватися невеликою кількістю основних критеріїв, щоб стратегічний аналіз не був громіздким і перевага стратегії була очевидною. Таким чином, стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися» [23].

Окремо зазначимо, що відповідна критеріальна раціональність дозволяє також не розпорошувати ресурси підприємства, концентрує основні зусилля менеджменту підприємства на ключових напрямках діяльності, а також значно оптимізує витрати часу на аналіз, розробку та впровадження стратегічних альтернатив.

Стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі підготовки та реалізації управлінських рішень. Необхідність стратегічного аналізу визначається на етапі прийняття рішень: попереднє дослідження економічних явищ і процесів, аналіз фактичного стану підприємства, розробка і вибір варіантів господарських рішень, оцінка сумісності економічних аспектів з іншими аспектами управління, узагальнення результатів аналізу та обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Варто визначити такі основні переваги від застосування стратегічного аналізу саме в процесі прийняття та реалізації відповідного управлінського рішення: стратегічний аналіз допомагає організації визначити свої цілі та завдання; стратегічний аналіз допомагає організації оцінити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; стратегічний аналіз допомагає організації розробити стратегію, яка відповідає її цілям та внутрішнім і зовнішнім факторам; стратегічний аналіз допомагає організації підвищити свою конкурентоспроможність.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління вимагає підготовки набору альтернатив для прийняття рішень. В умовах

ВСЕІ2023

невизначеності це майже завжди проблематично, оскільки вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою. [46].

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3. Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії [46]

ВСЕ 2023

Завдання стратегії підприємства - це цілі, які підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі. Стратегія повинна бути розроблена таким чином, щоб вона відповідала внутрішнім та зовнішнім факторам, які впливають на підприємство.

Основними завданнями стратегії підприємства є:

Визначення цілей підприємства. Стратегія повинна визначати, що підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі, цілі можуть бути фінансовими, такими як зростання прибутку або ринкової частки, або стратегічними, такими як вихід на новий ринок або розробка нового продукту.

Розробка планів дій для досягнення цілей. Стратегія повинна визначати, що підприємство має зробити для досягнення своїх цілей. Плани дій повинні бути реалістичними та досяжними, а також відповідати внутрішнім та зовнішнім факторам, які впливають на підприємство.

Забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства. Стратегія повинна допомагати підприємству ефективно використовувати свої ресурси для досягнення своїх цілей. Це включає в себе такі аспекти, як розподіл ресурсів, управління витратами та підвищення ефективності операцій.

Створення конкурентних переваг. Стратегія повинна допомагати підприємству створювати конкурентні переваги, які дозволять йому випередити своїх конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом інновацій, підвищення якості продукції або послуг, або за рахунок зниження витрат [6].

Суть стратегічного аналізу полягає в тому, що він використовується для вибору конкретної стратегії з низки альтернатив і побудови загальної стратегічної системи. Стратегічний аналіз визначає вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкретну стратегію.

Проаналізуємо вищенаведені завдання стратегічного аналізу (стратегічні завдання) більш детально.

ВСЕ 2023

Стратегічний аналіз макросередовища дає змогу проаналізувати середовище діяльності підприємства, а також визначити предмет його діяльності, тобто сформулювати перше стратегічне завдання.

Друге завдання — визначення цілей. Цілі класифікуються на короткострокові і довгострокові. Перші передбачають швидке одержання потрібних результатів, другі — визначають дії, необхідні сьогодні заради бажаного результату завтра. Якщо передбачається вибір між досягненням довгострокових і короткострокових цілей, перевагу віддають довгостроковим. Коли загальна мета підприємства розбита на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу підприємства, формується загальна зацікавленість у результатах роботи [23].

Стратегічний аналіз є інструментом вирішення третього стратегічного завдання, що дає можливість керівництву підприємства сформулювати стратегію для досягнення намічених цілей. Цілі — це результати, що їх передбачає отримати підприємство, а стратегія вказує шляхи їх досягнення. Дійсно, стратегія — це інструмент менеджера для виконання відповідних завдань як стратегічного, так і фінансового напряму. Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітка оцінка становища підприємства на ринку, з урахуванням особливостей ринку, допоможе визначити стратегію, яка сприяла б досягненню намічених цілей і фінансових результатів.

Стратегія підприємства, як правило, складається з:

– продуманих цілеспрямованих дій;

– реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу [23].

Четверте завдання стратегії підприємства — це реалізація стратегії. Користуючись інструментами стратегічного аналізу, адміністрація підприємства розробляє систему оцінок відповідності між тим як виконана робота і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Конкретне

ВСЕ 2023

здійснення стратегії починається з аналізу того, що підприємство має зробити для успішного виконання стратегічного плану [23].

Якщо підсумувати вищевикладене, то основні завдання стратегії підприємства полягають у наступному.

1. Виявлення та використання конкурентних переваг підприємства. Стратегія повинна визначати, в чому полягає конкурентна перевага підприємства, і як її можна використовувати для досягнення успіху.

2. Відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегія повинна дозволяти підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в технології, потребах споживачів або конкуренції.

3. Оптимізація використання ресурсів підприємства. Стратегія повинна визначати, як найкраще використовувати ресурси підприємства для досягнення своїх цілей.

Більш конкретизовано завдання стратегії підприємства можна викласти наступним чином: збільшення прибутку; поліпшене обслуговування клієнтів; зменшення витрат; розширення ринку.

З точки зору автора І.Д. Фаріон «кожне з завдань стратегічного управління потребує постійного аналізу і прийняття рішень: чи продовжувати роботу в заданому напрямі, чи вносити зміни? В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії змінюються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічне управління — процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, або все разом потребують відповідних змін стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом (рисунок 1.4)» [39].

ВСЕІ 2023

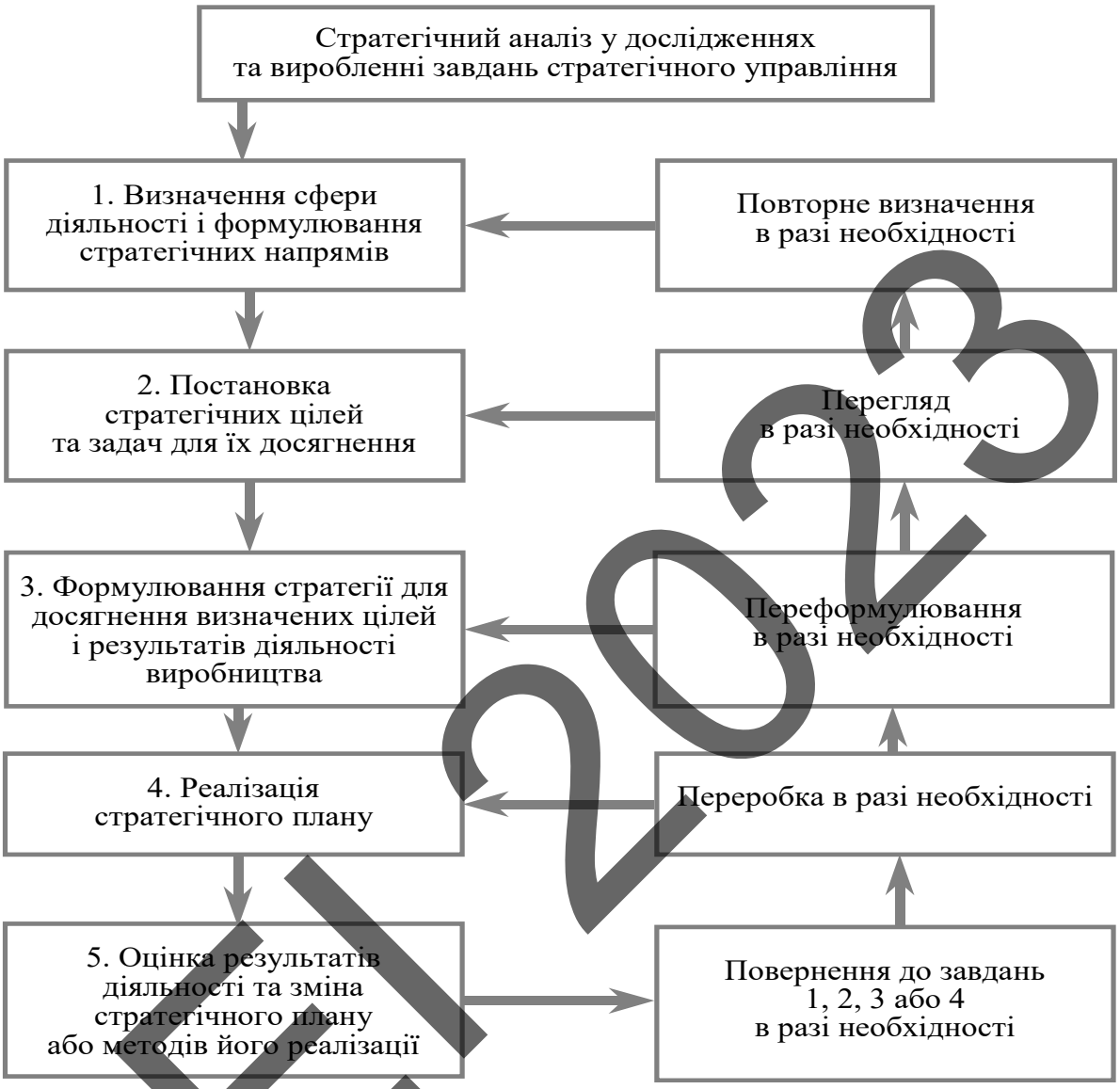


Рисунок 1.4. Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління [39]

Підприємницький бізнес-план охоплює всі основні функції та відділи, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, людські ресурси та дослідження і розробки. Кожному підрозділу або функції відводиться певна роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір на основі стратегічного аналізу означає пов'язати бізнес-рішення з конкурентними діями на основі даних по всьому підприємству. Ця єдність дій і підходів і є поточною стратегією бізнесу.

ВСЕІ 2023

Тобто, єдність дій та підходів до управління підприємством, при якому вся підприємницька активність спрямована на досягнення єдиної мети. Цей підхід передбачає, що всі підрозділи підприємства працюють в узгодженому напрямку, а їхні дії доповнюють один одного.

Успішна реалізація єдності дій і підходів як поточної стратегії вимагає від підприємства наступних дій: формування єдиної корпоративної культури, яка буде підтримувати цей підхід; розробка єдиних стратегій і планів для всіх підрозділів підприємства; створення системи управління, яка буде забезпечувати виконання цих стратегій і планів.

Таким чином, нами в даному питанні проаналізовано сутність стратегічного аналізу та його значення в системі стратегічного управління підприємством.

1.2. Методологія стратегічного аналізу діяльності підприємства

Варто погодитись із думкою авторів Таран-Лала О.М. та Сухорук К.В., які відзначають, що менеджери раніше орієнтувалися на поточне управління, яке передбачало використання щоденних методів планування. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами все вимагало переорієнтації оперативного управління на стратегічне. Головна відмінність між цими підходами полягає у тому, що останнє базується на довгостроковому плані досягнення поставлених цілей. Відповідно в сучасних умовах орієнтація на поточне планування не може забезпечити підприємству досягнення високих цілей й гарантувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Зважаючи на зазначене підприємства змушені були перейти від поточного управління до стратегічного [36].

Загальновідомо, що основною метою менеджменту є одержання прибутку, але при цьому необхідно застосовувати раціональну систему управління. Стратегічний аналіз є базисом для стратегічного менеджменту, а

ВСЕІ 2023

саме стратегічне управління спрямоване на встановлення, пояснення та досягнення цілі організації із застосуванням найоптимальніших схем.

Киш Л.М. виділяє такі основні принципи стратегічного управління [14]:

«Цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату.

Безперервність: означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів.

Системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер.

Наявність необхідної послідовності етапів: оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Циклічність: означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю, мають різну структуру та організацію праці. Навіть використовуючи певну розробку, її необхідно адаптувати до конкретної організації.

ВСЕ! 2023

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах. Тому під час планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний план розвитку в майбутньому (інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний сценарій (зниження рівня економіки, нестабільність валюти, політичні суперечності).

Гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій: система стратегічного управління має удосконалюватися.

Результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом» [8].

Економічний та стратегічний аналіз є важливими інструментами управління бізнесом. Означений допомагає менеджменту підтримувати баланс між підприємством і середовищем функціонування, створюючи продукти та обмінюючи їх на життєво важливі ресурси для підприємства у зовнішньому середовищі. У процесі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем найважливішим є те, як підприємство має діяти в довгостроковій перспективі, щоб зберегти баланс обміну із зовнішнім середовищем в умовах конкуренції та забезпечити власне стійке функціонування.

Найчастіше для стратегічного аналізу використовуються наступні методи: SWOT-аналіз; оцінка конкурентоспроможності за М. Портером; PEST-аналіз та інші.

Зупинимось в першу чергу на найпоширенішому аналізу - SWOT-аналізі, який одночасно дозволяє визначити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників середовища функціонування підприємства.

ВСЕІ 2023

Абревіатура SWOT містить в собі такі поняття: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Таким чином, метод SWOT передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що є визначенням його сильних і слабких сторін, та зовнішнього середовища, що є виявленням можливостей і загроз для підприємства. Результатом такого аналізу є матриця, на основі якої підприємство обирає відповідну стратегію (рис. 1.5.)

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	розвиток сильних сторін підприємства в напрямку реалізації можливостей зовнішнього оточення	використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз із середовища
	Слабкі сторони	подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей середовища	«кризове поле», поєднання загроз середовища зі слабкістю підприємства

Рисунок 1.5. Матриця SWOT-аналізу [8]

Разом з тим, існує й інші думка, що її висловив Карленко Н.В. та інші. Так зазначені автори вважають, що існує міф нібито SWOT-аналіз – це стандартна чотирьохкамерна сітка з описаними слабкими та сильними сторонами, можливостями та загрозами. Проте це щось набагато глибше та склад- ніше, це глибокий аналіз, точні розрахунки, це стратегія, це чіткий план подальших дій. Важливо проводити SWOT-аналіз не просто по всьому бізнесу, а по кожному сегменту окремо. Це допоможе оцінити все, що відбувається, що впливає на продукт. Звертати увагу на деталі – важливо, тоді ви зможете помітити і недоліки і можливості. SWOT-аналіз – це не загальна картинка, це точність по кожному сегменту. Тож аби дати об'єктивну оцінку якості продукту важливо спиратися на думку споживачів насамперед. Прописуючи внутрішні чинники підприємства варто врахувати такі сфери діяльності

ВСЕ 2023

підприємства, як фінанси, фізичні ресурси (а саме устаткування, будівлі, місце розташування), співробітники та цільова аудиторія, авторські права і доступ до природних ресурсів, процеси, які відбуваються в компанії. Неможливо контролювати і оцінювати зовнішні фактори, поки не проаналізовані внутрішні. Для того, щоб визначити сильні сторони підприємства варто відповісти на наступні питання: які у підприємства переваги, що воно робить краще за інших, які сильні сторони видно клієнтам, яка у підприємства унікальна торгова пропозиція, як можна збільшити прибуток. Сильні сторони необхідно розглянути з внутрішньої точки зору і з боку аудиторії підприємства. Оцінка сильних сторін щодо конкурентів також буде корисною. Стосовно недоліків – доречно буде відповісти на такі питання як: що можна поліпшити, чого краще уникати, які недоліки видно клієнтам підприємства, що зменшує прибуток, які переваги є у конкурентів. Зовнішні обставини впливають на компанію і бізнес досить сильно. Але при цьому важливо їх визначати та документувати. Як приклад, можна навести зовнішнє фінансування (податки, пожертвування тощо), взаємини з партнерами та постачальниками, зовнішні політичні, економічні та екологічні фактори, економіка в цілому, ринкові зміни (потреби цільової аудиторії, поява нових продуктів, технології), а також демографічні дані (вік, стать, національність та інші показники цільової аудиторії). Визначити можливості – значить зрозуміти, куди краще йти і які є перспективи у вашого бізнесу. Адже з першого разу не завжди можна побачити те, чого можеш досягти [11].

Як доповнення до означеної методології SWOT-аналізу може використовуватись метод профілю середовища з метою складання профілю окремого макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього оточення. За допомогою методу можна оцінити відносну важливість для фірми окремих чинників галузевого середовища. Метод профілю середовища передбачає заповнення аналітичної таблиці, куди вносять найбільш важливі чинники середовища (таблиця 1.1).

ВСЕ 2023

Після цього здійснюють експертну оцінку, за якою оцінюють наступні параметри: – важливість фактора для галузі: 3 – значна – фактор є визначальним, рушійною силою; 2- помірна – фактор вносить корективи для функціонування галузі; 1 – слабка – фактор має незначний вплив на галузь; 0 – відсутній вплив на галузь. – ступінь впливу фактору на фірму: 3 – значний – фактор має значний вплив, є обов'язковим до негайної реакції; 2 – помірний – фактор вносить корективи у діяльність фірми: 1 – слабкий – незначний вплив; 0 – не має впливу. – направленість впливу: +1 – позитивний, фактор сприяє покращенню позицій фірми в галузі; -1 – негативний, фактор перешкоджає розвитку фірми. Ступінь важливості фактору визначають на основі інтегральної оцінки, за якою менеджери фірми можуть вибрати найважливіші фактори, які мають позитивний вплив, а інші – заслуговують на меншу увагу. Чим ближче оцінка втілення характеристики до 0, тим менш важлива ця характеристика для галузі, фірми [21].

Аналіз профілю середовища

Таблиця 1.1

№	Назва фактору	Важливість для галузі	Вплив на підприємством	Направленість впливу	Оцінка
1	Технічні зміни				
2	Соціальні зміни				
…	….				

«Вельми поширеною методикою стратегічного аналізу є модель «5 сил» М. Портера використовується для визначення стану конкуренції у всій галузі. За теорією конкуренції Портера на ринку присутні п'ять головних сил, від яких залежить прибутковість ринку: можливості покупців, потенціал постачальників, небезпека появи нових гравців, загроза появи альтернативних товарів, конкурентна боротьба між учасниками всередині галузі. Портер переконаний, що ці сили повністю визначають ринкову конкуренцію. Аналіз за Портером дозволяє виявити інтенсивність конкурентних сил знайти

ВСЕ 2023

оптимальну позицію, де фірма буде відчувати себе більш безпечно від впливу конкуруючих сил і при тому зможе сама впливати на ринок. Теорія говорить про те, що чим менший вплив надаватимуть сили, тим більший прибуток зможе отримати фірма» [21].

Якщо скористатись методологією автора Никоненко А.В. [24] та адаптувати її до особливостей сільськогосподарського підприємства, то можна стверджувати, що першою конкурентною силою виступає загроза появи нових конкурентів в особі невеликих фермерських господарств, навіть сімейного типу. Основним бар'єром при появі нових конкурентів є високі вхідні витрати та особливості площ, що використовуються для обробки. Крім того, на кількість та спроможності конкурентів вливає доступ до вільних обігових коштів, та наявність кваліфікованої робочої сили. Другою конкурентною силою є присутність на ринку представників суміжних галузей, в першу чергу компаній-імпортерів, які здатні повністю перерозподілити внутрішній ринок. Третьою конкурентною силою виступає спроможність компанії проводити зважену цінову політику. Виклики воєнного часу значно скоротили можливість цінового маневрування, проте й допомогли вишукати певні внутрішні резерви. Четвертою конкурентною силою виступає спроможність компаній диверсифікувати свою діяльність. Загальновідомо, що чим більше вимог – тим сильніша конкуренція між компаніями через необхідність відповідати цим вимогам. З іншого боку плюралізм вимог може спричинити появу штучних бар'єрів як тільки нашкодять конкуренції в галузі та можуть призвести до її монополізації. П'ятою конкурентною силою виступає суперництво між представниками суміжними учасниками ринку, які володіють співставним потенціалом та можливостями. Натомість наявність унікальних спроможностей, що напряму не пов'язані із відносинами власності та правом користування на землю може виступати ключовою конкурентною перевагою.

ВСЕ 2023

Наступним методом, який варто використати при стратегічному аналізі є метод PEST-аналізу.

Автори Бленда Н.О., Коротєєв М.А., Соковніна Д.М. та інші відзначають, шо «мета PEST-аналізу це моніторинг змін макросередовища за чотирма найбільш значущими напрямками і виявлення непідконтрольних тенденцій та подій, що здійснюють вплив на розвиток внутрішнього середовища та прийняття стратегічних рішень. Усі перелічені фактори належать до так званих чинників непрямого впливу на діяльність підприємства. Так, політика створює загальні інституційний і владний контексти і, як опосередкований регулятор, обумовлює можливість доступу до ключових ресурсів компанії, у тому числі, фінансових. Найвагоміший вплив мають економічні фактори, непрямий вплив яких відбувається через державний механізм розподілу ресурсів і систему оподаткування, яка, своєю чергою, відіграє вирішальну роль у визначенні ефективності бізнесу. Соціальний аспект PEST-аналізу дозволяє спрогнозувати напрями розвитку споживчих переваг і коливання попиту на продукцію» [3].

Приклад проведення PEST-аналізу наведено нами нижче (таблиця 1.2) [44].

Відзначимо, що в останні роки все більшої ваги набуває розширений PEST-аналіз, що отримав назву PESTLE-аналіз. Автори Краєвський В. та Костенко О., зазначають, що «PESTLE-аналіз – це скорочення, що означає політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори. Проте, останнім часом його рамки розширили демографічними, міжкультурними, етичними і екологічними чинниками. Залежно від особливостей діяльності підприємства, він може бути зменшений до PEST-аналізу. Етапи здійснення PESTLE-аналізу як обліково-аналітичного інструменту активізації розвитку підприємства: перерахунок усіх факторів PESTLE-аналізу і проведення мозкового штурму з експертами; визначення наслідків кожної події і факторів, що їх обумовили. Важливо оцінити вплив

ВСЕ 2023

чинників за типом та в динаміці. Всі події повинні бути класифіковані за їх важливістю або критичністю (наприклад, дуже важливі, важливі, значимі і незначні)» [18].

Ще одним доволі поширеним методом аналізу є метод SPACE-аналізу. Даний метод покликаний в першу чергу підвищити власні конкурентні переваги підприємства, дати змогу менеджменту оцінити можливості компанії, більш чітко визначити стратегічні альтернативи і прийняти рішення стосовно розробки чи корегування корпоративної стратегії.

PEST-аналіз діяльності підприємства

Таблиця 1.2

Фактори	Ваг. коеф Іц.	Напрям впливу	Експерти				Сер. оцінка	Середньо зважена оцінка
			Е1	Е2	Е3	Е4		
1. політичний фактор								
Зміна політичної сили	0,07	+	4	3	3	5	3	0,26
Посилення державного регулювання	0,08	-	3	4	4	4	3,75	0,23
Посилення політичних суперечностей	0,01	-	3	5	4	3	3,75	0,26
Рівень правової культури	0,02	-	3	4	3	5	3,75	0,19
Вдосконалення нормотворчого процесу	0,02	+	4	3	5	4	4	0,16
2. економічний фактор								
Стан національної економіки	0,08	-	5	4	4	5	4,5	0,36
Податкова політика	0,04	-	4	3	3	4	3,5	0,14
Динаміка курсу національної валюти	0,07	+	5	4	4	3	4	0,28
Рівень доходів населення	0,04	-	3	4	2	5	3,5	0,14
Інвестиційний клімат	0,05	-	4	5	3	4	4	0,20
3. соціальний фактор								
Темпи росту кількості населення	0,06	-	4	4	4	5	4,25	0,26
Середня тривалість життя	0,05	-	3	3	5	3	3,5	0,18
Рівень освіти	0,04	+	2	4	3	2	2,75	0,11
Культурний рівень	0,03	+	1	3	3	4	2,75	0,08
Якість життя	0,05	-	3	3	2	5	3,25	0,16
4. технологічний фактор								
Розвиток науки і техніки	0,07	-	5	4	3	4	4	0,28
Темпи впровадження нових технологій	0,06	-	4	5	5	3	4,25	0,26
Інноваційний потенціал	0,07	+	5	4	3	2	3,5	0,25
Ефективність технологій	0,05	+	4	3	2	4	3,25	0,16
Міжнародне співробітництво	0,04	+	3	4	4	3	3,5	0,14

ВСЕ 2023

Даний інструмент аналізу передбачає оцінку двох внутрішніх факторів – фінансової сили та конкурентної переваги підприємства та двох зовнішніх - стабільність навколишнього середовища та привабливість галузі для визначення оптимальної стратегічної позиції підприємства. Кожен з цих факторів складається з кількох оцінок, яким надаються певні вагові коефіцієнти. Далі середньозважені показники конкурентної переваги та привабливості галузі складаються та приймаються як X. Відповідно сума показників фінансової сили та стабільності навколишнього середовища приймається за Y. Координати X та Y дозволяють побудувати вектор в одній із чвертей графіка, кожна з яких відповідає одна із чотирьох позицій - агресивна, консервативна, оборонна та конкурентна [19].

Натомість поряд із класичним поглядом, що викладено вище існує і тлумачення методу SPACE-аналізу як метод, на базі можна здійснити аналіз інвестиційного потенціалу підприємств галузі в межах комплексної оцінки інвестиційної привабливості. Інвестиційна привабливість підприємств галузі визначається одночасним впливом двох груп факторів, одна з яких формує інвестиційних потенціал, друга – інвестиційні ризики (таблиця 1.3) [21].

Фактори інвестиційної привабливості

Таблиця 1.3

Інвестиційний потенціал	**Інвестиційні ризики**
Фінансовий потенціал Виробничий потенціал Трудовий потенціал Споживчий потенціал Інфраструктурний потенціал Ресурсно-сировинний потенціал Інституційний потенціал	Зовнішні ризики: – політичні – соціальні – екологічні – криміногенні – законодавчо-правові Внутрішні ризики: – виробничі, – маркетингові – фінансові, – управлінські

ВСЕІ 2023

Розглянуті нами в даному розділі методи стратегічного аналізу є найбільш поширеними, та мають свої переваги та недоліки. Зауважимо, що адекватність та ефективність їх використання в перше чергу залежить від об'єкта дослідження та відповідної інформації бази аналізу. Розглянемо проблематику інформаційного забезпечення стратегічного аналізу в наступному розділі роботи.

1.3 Інформаційна база стратегічного аналізу діяльності підприємства

В управління підприємством використовується різноманітна інформація, яку доцільно класифікувати за такими ознаками (рис. 1.6) [9].

Натомість, розуміння всієї багатоманітності інформації не запорукою її ефективного використання, а отже й постає потреба у розмінні її значущості з точки зору стратегічного аналізу.

Як вже ми неодноразово зазначали, будь-яке підприємство функціонує в певному середовищі. Варто погодитись із точкою зору З.М. Мочаліної, яка зазначає, що за ступенем зв'язків елементів середовища зі стратегічним управлінням підприємства розрізняють такі його складові частини:

- макросередовище;
- безпосереднє оточення;
- внутрішнє середовище.

Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив. Проміжне середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через становлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. Внутрішнє середовище

ВСЕІ 2023

включає такі елементи підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційну структуру [22].



Рисунок 1.6 Класифікація інформації, що використовується в управлінні підприємством

Схематично позицію авторки наведено на рисунку 1.7.

ВСЕ 2023

Таким чином, ключовою проблемою постає наявність достатньої релевантної інформації, яку можна використати для ефективного стратегічного аналізу.

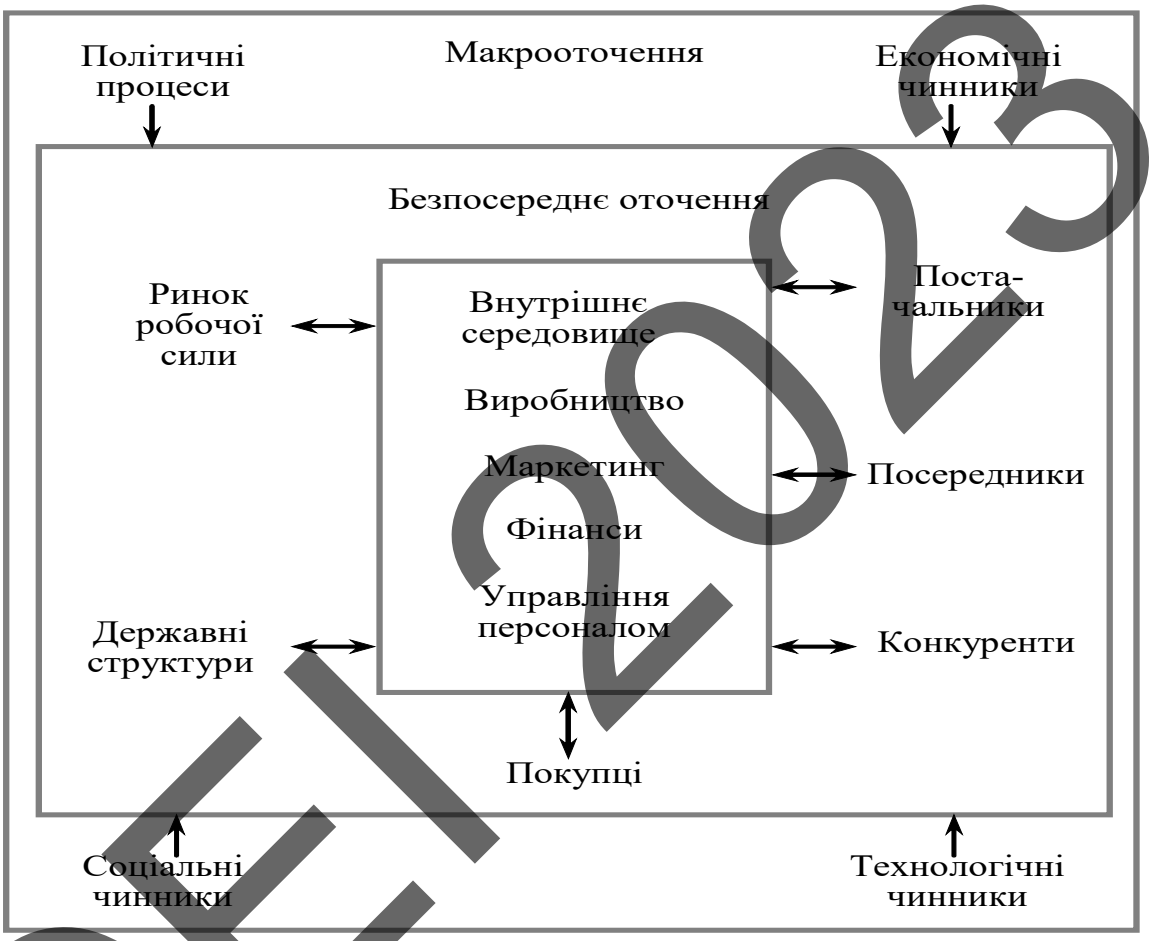


Рисунок 1.7 Рівні організації середовища та їх елементи [22].

Зважаючи на особливості методів стратегічного аналізу, що наведені нами у попередньому розділі, варто навести класифікацію складників інформаційного середовища діяльності підприємства, що її здійснено Пушкар М.Р.

«Інформаційне середовище характеризується матеріальними, інформаційними та комунікаційними складовими, які обумовлені зміною таких, як:

Політичні:

ВСЕ 2023

– стабільність суспільства;

– лобістські групи у законодавчих органах, корупція;

– розвиток політичних інституцій;

– міжнародна політика держави;

– боротьба політичних сил;

– громадська підтримка програми розвитку держави;

– міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва;

Економічні:

– економічний розвиток держави (ВВП на душу населення);

– розвитку виробництва товарів заданої номенклатури;

– виконання державного (обласного, міського) бюджету;

– темп інфляції;

– рівень безробіття;

– рівень оподаткування;

– рівень доходів населення (середня зарплата);

Правові:

– сукупність законів та законодавчих актів з регулювання економіки держави;

– екологічні:

– стан природних ресурсів країни;

– витрати на підтримку екологічної безпеки;

– терпимість суспільства до впливу підприємства на екологію регіону;

– рівень забруднення навколишнього середовища;

науково- технічні:

– інновації в галузі створення товарів;

– інновації в технології;

– інновації в маркетингу;

– інновації в менеджменті;

ВСЕІ 2023

Демографічні:

– чисельність населення держави (регіону);

– чисельність працездатного населення країни (регіону);

– структура населення за віком;

– рівень народжуваності;

– рівень смертності;

соціально- культурні:

– освітній рівень;

– соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія / прожитковий мінімум);

– криміналізація суспільства» [30].

Відзначимо, що наведена класифікація є доволі адаптованою для розуміння змісту запитуваної інформації, що її можна надалі використовувати для проведення стратегічного аналізу. Але постає питання з яких джерел ми можемо отримати дану інформацію. Якщо більшість даних зовнішнього середовища носять офіційний статичний характер і доступні на загал, то мікросередовище підприємства потребує більш ґрунтовного підходу.

З нашої точки зору, авторами Даніч В.М. та Пархоменко Н.О. наведений вичерпний перелік джерел інформації щодо визначення внутрішнього стану розвитку підприємства (таблиця 1.4)[6].

Загалом варто відмітити, що система стратегічного аналізу має необхідний вплив та ефект, надаючи інформацію, яка підтримується та розуміється менеджментом компанії і тісно пов'язана з системою планування компанії.

Всі ключові стратегічні показники діяльності компанії, а також показники, що характеризують виробничі або торгівельні процеси, повинні бути виміряні та відображені у звітах компанії та її підрозділів. При підготовці звітів, що дозволяють управляти стратегічними процесами, слід дотримуватися наступних загальновизнаних правил: інформаційні та звітні

ВСЕ 2023

системи не повинні містити більше даних, ніж це необхідно для забезпечення достовірної поточної картини; інформація повинна бути своєчасною і достатньою для прийняття своєчасних управлінських рішень; статистичні звіти повинні відображати відхилення від запланованих показників, задля привернення уваги менеджменту до виявлення причин відхилень від поставлених цілей розвитку підприємства; звіти та статистичні дані повинні бути нагальними і дозволяти оперативно коригувати діяльність організації.

Джерела інформації щодо визначення стану розвитку підприємства

Таблиця 1.4

Напрями дослідження імовірності настання кризи	Джерела інформації	Показники та параметри діяльності, які аналізують
Склад та структура продукції підприємства	Бізнес-план, план маркетингу, господарські контракти, дані бухгалтерського обліку	Ринки збуту, ціни, покупці, асортимент продукції, динаміка обсягів реалізації, динаміка виторгу від реалізації
Конкурентоспроможність продукції	Бізнес-план, статистичні матеріали, галузеві дані, акти рекламацій, стандарти якості, контракти на експорт продукції	Ринкові ціни, динаміка обсягів продукції на експорт, кількість рекламацій на продукції, кількість угод
Наявність виробничих ресурсів	Форми бухгалтерської звітності, статистичні форми з кадрів, технологічна документація, план матеріально-технічного забезпечення, звіти про використання матеріалів, контракти на реалізацію продукції	Структура активів підприємства, рух грошових коштів, структура заборгованості, структура працівників, розмір ФОП, вартість використаних матеріалів, оборотність оборотних активів, виторг від продажів
Фінансові результати діяльності підприємства	Матеріали бухгалтерського обліку, фінансовий план	Структура витрат, витрати на 1 грн виробленої продукції, структура доходів, прибуток
Фінансовий стан підприємства	Бухгалтерська звітність, кредитні договори, прогнозна фінансова інформація	Власний та позичковий капітал, структура кредиторської заборгованості, структура капіталу, прибуток і збитки, виторг
Ефективність управління фінансовими ресурсами	Установчі документи, штатний розклад, форми бухгалтерської звітності	Структура акціонерів, розподіл дивідендів, дебіторська заборгованість, грошові потоки
Якість управління	Договори про співпрацю між клієнтами та банками, акти перевірок	Прострочена заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадрів, санкції

ВСЕ 2023

Звітність та інша підприємницька інформація надає менеджменту можливість оцінювати показники та забезпечують необхідні умови для нових розробок і дій, які покращують реалізацію та конкретизацію стратегії.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ ІІ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРАТ «ВІННИЧЧИНА»

2.1. Організаційно – економічна характеристика приватного акціонерного товариства «Вінниччина»

Об’єктом даної дипломної роботи виступає приватне акціонерне товариство «Вінничиина». Місцезнаходження товариства: 23056, Вінницька область, Барський районн, с. Шипинки, вулиця Дружби, 35.

Підприємство створене у 1998 році і є юридичною особою за законодавством України.

В своїй роботі товариство керується нормами Законів України «Про акціонерні товариства», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», іншими нормативними документами, статутом, затвердженим річними Загальними зборами акціонерів від 28.04.2020 року, внутрішніми положеннями: «Про Загальні збори акціонерів», «Про Наглядову раду», «Про Ревізійну комісію», «Про виконавчий орган». Власний кодекс корпоративного управління не затверджувався і не використовується.

Підприємство має самостійний баланс, власні основні і оборотні засоби, поточний, валютний та інші рахунки у банківських установах, круглу печатку та штамп зі своїм найменуванням інші необхідні інструменти для ведення діяльності.

Підприємство має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права, здійснювати різнобічну виробничу, господарську, комерційну, науково- технічну діяльності, бути позивачем та відповідачем у господарському та третейському судах.

У своїй діяльності підприємство керується Господарським Кодексом України, Цивільним Кодексом України, іншим чинним законодавством України та положеннями цього Статуту.

ВСЕ 2023

ПрАТ «Вінниччина» не входить до будь-яких об'єднань підприємств.

Підприємство може створювати філії та представництва на території України, а також на території інших країн. Філії та представництва не є юридичними особами, діють на підставі Положень про них і від імені Підприємства.

ПрАТ «Вінниччина» створене з метою більш повного задоволення попиту покупців на товари, здійснення широкого спектру послуг, виробничої, комерційної та іншої діяльності, передбаченої Статутом і яка не суперечить чинному на території України законодавству, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів засновника підприємства.

Предметом діяльності ПрАТ «Вінниччина» є вирощування зерняткових і кісточкових фруктів; вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників; допоміжна діяльність у рослинництві; післяурожайна діяльність.

Підприємство займається вирощуванням яблук. Виробництво сільськогосподарської продукції - це перспективна галузь, але надзвичайно залежна від кліматичних та економічних умов.

Особливістю галузі сільськогосподарського виробництва є його сезонний характер: обрізка дерев - лютий, березень; обприскування садив - березень, квітень, травень; збір урожаю липень- листопад.

Основними ринками збуту сільськогосподарської продукції є: ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ФРУКТИ»; ТОВ «ФРУТ-ЛОГІСТІК»; ПП «Подільське яблуко». Основними покупцями сортових яблук є приватні підприємці та фізичні особи, які в подальшому їх реалізують по території України. Також частина яблук реалізується в дитячі садки, школи, лікарні та інші бюджетні установи.

Основні ризики в діяльності підприємства: погодні умови; невідповідність високих цін на паливно-мастильні матеріали, запасні частини

ВСЕ! 2023

до сільськогосподарської техніки, хімічний захист рослин та ціни реалізації виробленої сільськогосподарської продукції. Цей дисбаланс має дуже значний негативний вплив на діяльність господарства. Заходи ПрАТ «Вінниччина» щодо зменшення ризиків та захисту своєї діяльності: розширення ринків збуту виробленої продукції. Методи продажу: готівковий та безготівковий розрахунок. В умовах ринкової економіки функціонують інші господарства такого ж напрямку, тому конкуренція постійно зростає. Господарство прагне покращити своє матеріальне становище і випускати більш якісну продукцію, від реалізації якої залежить прибуток, який необхідний для впровадження нових технологій та закупівлю якісних сортів зернових та плодовоягідних насаджень.

Особливості стану розвитку галузі сільськогосподарського виробництва є знецінення с/г продукції, виручки від якої достатньо тільки на придбання необхідної для виробництва і зовсім не достатньо для сортооновлення, для придбання техніки, засобів для догляду за рослинами, що в свою чергу призводить до збитковості основної кількості підприємств галузі, для впровадження нових технологій потрібні кошти, а їх немає. Розвиток сільського господарства в галузі садівництва залежить від кліматичних умов та невідповідності встановлених комерційними структурами цін на сільськогосподарську продукцію та засобів матеріально-технічного постачання. В галузі садівництва конкуренція постійно зростає. Відкриваються нові фірми такого ж напрямку. Тому підприємство шукає більш дешевих постачальників, а також нові ніші ринку. Джерелами сировини виступає продукція, яку виробляє підприємство, а також інші організації, які надають товари та послуги необхідні для роботи господарства. Ціни на продукцію в основному диктує покупець. Основними конкурентами на території Барського району є ПАТ «Поділля» с. Міжлісся 400 га саду, ПАТ «Подільське» с. Комарівці 600 га, ПАТ «Мічурінець» с. Попівці 400 га, с. Киянівка 200 га, також фермерські господарства та фізичні особи.

ВСЕ 2023

Виробництво яблук у Вінницькій області на сьогоднішньому етапі розвитку не може забезпечити потреби і переробників і населення в якісних продуктах. Внутрішній ринок розвивається, з'являються заводи - переробники, мережі супермаркетів, які пред'являють до продукції певні вимоги – щодо упаковки, товарного вигляду тощо. Але вітчизняні виробники, не маючи ані достатніх знань щодо професійного вирощування плодово-ягідної продукції, ані відповідного устаткування не можуть задовольнити попит, тому ринок заповнюється за рахунок іноземних фруктів.

Конкурувати на зовнішньому ринку буде дуже важко, передусім з Угорщиною та Польщею. В цих країнах використовуються більш сучасні технології агробізнесу. Ціна фруктів на Вінницьких прилавках коливається від 3,5 до 20 грн., в залежності від товарного виду і виробництва - фрукти із закордону дорожчі та кращі. Мережі супермаркетів вимагають фрукти нових сортів, які були б затребувані покупцями. Ціна на фрукти для промислової переробки протягом сезону коливається. Рівень впровадження нових технологій знаходиться на дуже низькому рівні через брак коштів.

Перспективні плани розвитку господарства: в зв'язку з поліпшенням умов та засобів збору урожаю, покращення умов зберігання продукції, планується вийти на зовнішній ринок . Основними постачальниками за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків в загальному об`ємі постачання: ПП «АГРОНАФТОСЕРВІС» - паливно-мастильні матеріали; ПП «Вінтехпостач» - запчастини.

Річний прибуток ПрАТ «Вінниччина» визначається по закінченню кожного фінансового року, формується із виручки від господарської діяльності, позареалізаційних надходжень після відшкодування матеріальних та прирівняних до них інших витрат та видатків, в тому числі, і на оплату праці. Чистий прибуток, що залишився після розрахунків, надходить у повне розпорядження підприємства.

ВСЕ 2023

ПрАТ «Вінниччина» самостійно здійснює свою господарську діяльність, визначає перспективи розвитку виходячи з кон'юнктури ринку, розпоряджається продукцією, що випускається та чистим прибутком.

Господарська діяльність підприємства здійснюється на основі договорів із замовниками та споживачами.

Підприємство виконує замовлення, реалізує продукцію та послуги, а також проводить розрахунки за виконані роботи по цінах за домовленістю.

Підприємство придбає матеріальні ресурси, вироби, основні засоби у підприємств, організацій та громадян, як за готівку так і по безготівковому розрахунку у національній або іноземній валюті, іншими платіжними засобами без обмеження сум платежів. Форма розрахунків визначається за узгодженням з контрагентами.

Підприємство самостійно визначає порядок найму і звільнення членів трудового колективу, форми оплати праці, розпорядок робочого дня, змінність роботи і приймає рішення яро ведення підсумкового обліку робочого часу, встановлює порядок надання вихідних днів і відпусток

Норми відрахувань у фонд соціального розвитку визначається Засновником у відповідності з чинним законодавством України. При цьому сума коштів, що направляються у фонд соціального розвитку, повинна забезпечувати виконання зобов'язань Засновника по укладених контрактах.

ПрАТ «Вінниччина» самостійно, у повному обсязі має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, в тому числі:

– укладати контракти із зарубіжними юридичними та фізичними особами, проводити експортно-імпортні операції;

– брати участь в створенні і діяльності спільних виробництв, а також інших підприємств з зарубіжними партнерами;

– здійснювати зовнішньоторговельні операції у вигляді комітента та комісіонера;

ВСЕ 2023

– відкривати та засновувати за кордоном у встановленому порядку свої філіали, інші відособлені структурні підрозділи;

– входити до складу, а також брати участь в діяльності добровільних об'єднань та господарських товариств, створених за участю іноземних суб'єктів підприємництва.

Підприємство здійснює експорт та імпорт у відповідності із напрямками своєї діяльності, в т.ч. на двосторонній та багатосторонній основі.

Підприємство має право на самостійне ведення експортних та імпортних операцій на зовнішньому ринку, що необхідні для його господарської діяльності, у встановленому законодавством порядку.

Статутний фонд ПрАТ «Вінниччина» складає 2971,7 тисяч гривень, що повністю сформований та поділений на 11 886 656 простих іменних акцій. Контрольний пакет акцій у розмірі 51,12 % належить голові Наглядової ради підприємства – Хом'яку О.М.

Майно Підприємства складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в його самостійному балансі. Майно ПрАТ «Вінниччина» формується за рахунок: статутного фонду; надходжень від частини прибутку, отриманого в результаті господарської діяльності підприємства; надходжень від участі у спільних виробництвах, організаціях, об'єднаннях; кредитів банків, інвестицій і фінансової допомоги інших юридичних та фізичних осіб; залучених коштів та майна юридичних і фізичних осіб; тощо.

Вищим органом управління ПрАТ «Вінниччина» є загальні збори акціонерів.

На підприємстві функціонує одноосібний виконавчий орган - директор. Директор призначається за рішенням зборів акціонерів і будує з ним свої відносини на основі контракту. До компетенції директора належить вирішення питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних

ВСЕ 2023

зборів та наглядової Ради. Директор підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Директор діє від імені товариства у межах, встановлених статутом. Директор на вимогу посадових осіб та акціонерів товариства зобов'язаний надати можливість ознайомитися з інформацією про діяльність товариства в межах, встановлених статутом та внутрішніми положеннями.

Директор за попереднім письмовим погодженням з наглядовою радою:

- від імені товариства укладає договори та інші угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, підряду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення, комісії, оренди тощо;

- приймає рішення про одержання банківського кредиту, визначення умов кредитного договору та договору застави щодо порядку кредитування, відсоткової ставки, прав та обов'язків сторін, передачу під заставу майна для забезпечення кредиту, підписання кредитного договору, договору застави та інших документів, пов'язаних з отриманням кредиту та оформленням застави;

- приймає рішення по призначенню і звільненню з посади директорів, головного бухгалтера, керівників структурних підрозділів, по створенню інших органів, необхідних для виконання функцій товариства;

- визначає та затверджує штатний розпис, посадові оклади, тарифи та ставки працівників товариства, філій та представництв.

Директор: несе повну відповідальність за фінансово-господарську діяльність товариства в цілому, а також по окремих напрямках; вправі без довіреності діяти від імені товариства, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства; веде справи у всіх судових установах за всіма правами, наданими законом позивачу, відповідачу, третій особі, в тому числі з правом повної або часткової відмови від позовних вимог, визнання позову, зміни предмету позову,

ВСЕ 2023

укладення мирової угоди, оскарження рішення суду; розпоряджається майном товариства, включаючи фінансові кошти, згідно з діючим законодавством та статутом; організовує і забезпечує виконання рішень загальних зборів акціонерів та наглядової ради; представляє інтереси товариства на підприємствах, в організаціях, установах та відповідних державних і громадських органах, як в Україні, так і за кордоном; відкриває рахунки в банках; організовує господарську, комерційну та інвестиційну діяльність товариства, наймає працівників товариства; тощо.

За виконання своїх повноважень і функцій, отримав винагороду у вигляді заробітної плати відповідно штатного розпису.

Загальний стаж роботи керівником даного підприємства - 11 років.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу протягом останніх років зросла і становить 20 осіб. Немає працівників, які працюють в умовах неповного робочого часу та по сумісництву. Фонд оплати праці за звітний період становить 1538,8 тис. грн. У порівняні з попереднім звітним періодом фонд оплати праці збільшився на 299,7 тис. грн. Кадрова програма щодо забезпечення рівня кваліфікації працівників потребам виробництва не передбачає підвищення професійного рівня працівників.

За своєю організаційною структурою ПрАТ «Вінниччина» є лінійно - функціональною, в основі якої лежить зосередження всіх виробничих і управлінських функцій у керівника.

Перевагами лінійно - функціональної структури на ПрАТ «Вінниччина» є те, що:

1) Кожен відділ зацікавлений у досягненні власних вузьких цілей, а не загальних цілей організації;

2) Відсутній тісний взаємозв'язок або горизонтальна взаємодія між підрозділами;

3) добре розвинена система вертикальної взаємодії;

ВСЕ 2023

4) акумулювання повноважень на рівні вищого керівництва підприємства для вирішення комплексу оперативних завдань у поєднанні зі стратегічними завданнями.

На ПрАТ «Вінниччина» недоліками організації системи управління за таким типом організаційної структури є: дублювання функцій керівників та функціональних спеціалістів під час управлінської діяльності; повільне прийняття рішень керівниками підрозділів; небажання керівників брати на себе відповідальність за прийняття рішень; розбіжності між лінійними та функціональними службами; спотворена інтерпретація інформації, яку функціональні керівники передають лінійним керівникам.

Загальна організаційна структура управління ПрАТ «Вінниччина» зазначена нижче на рис. 2.1.

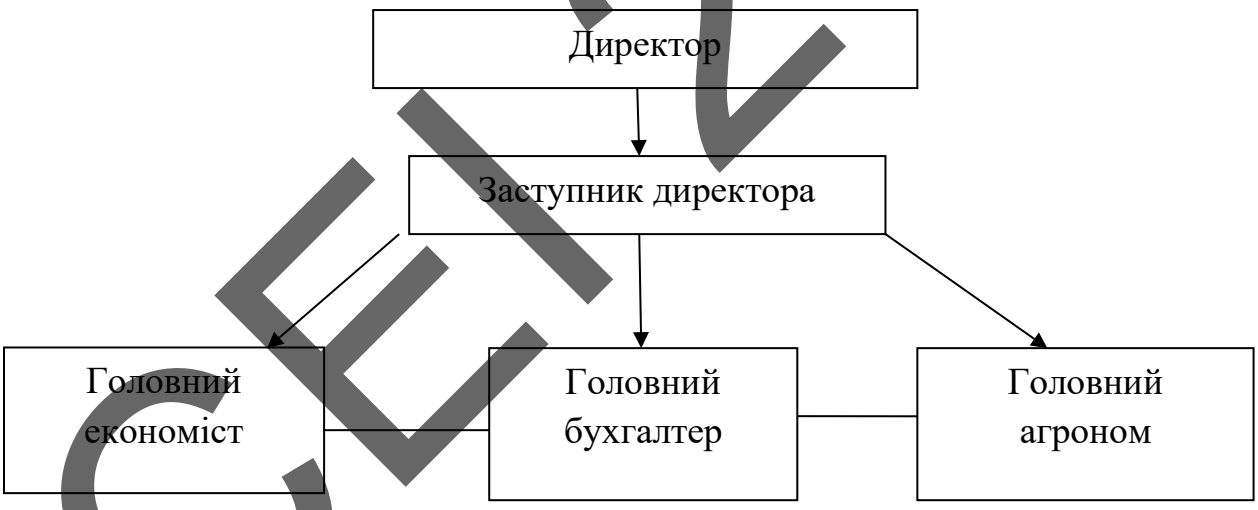


Рисунок 2.1. Схема організаційної структури ПрАТ «Вінниччина»

Заступник директора ПрАТ «Вінниччина» керує процесами планування, фінансово-кредитною діяльністю, організацією оплати та матеріального стимулювання праці, науково-дослідною діяльністю, маркетинговими дослідженнями, процесами оцінки конкурентоспроможності продукції, рекламною діяльністю, процесами найму і звільнення працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

ВСЕ 2023

До обов'язків головного економіста ПрАТ «Вінниччина» належить вирішення питань збуту та просування, маркетингових комунікацій та реклами.

Головний бухгалтер вирішує питання фінансово – бухгалтерського забезпечення діяльності ПрАТ «Вінниччина».

Головний агроном ПрАТ «Вінниччина» вирішує питання поточної діяльності підприємства відповідно до основної мети діяльності.

Проаналізуємо основні фінансово - економічні показники діяльності ПрАТ «Вінниччина», використовуючи відповідні дані звітності підприємства та методи порівняння, зіставлення, ґрунтування, тощо.

Основні фінансово - економічні показники діяльності ПрАТ «Вінниччина» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності ПрАТ «Вінниччина» у 2020-2022 роках

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
		2020	2021	2022	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
2	Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	6358,5	10932,6	11498,3	5139,8	181
3	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	5931,2	7119,9	6964,4	1033,2	117
5	Витрати на оплату праці(тис. грн.)	1247,8	1239,1	1538,8	291	123
6	Інші операційні витрати (тис. грн.)	727,1	2143	2785,6	2058,5	383
7	Чистий прибуток (тис. грн.)	-505,1	1746,6	1692,4	2197,5	-
8	Рентабельність (%)	-	18,1	12,8	-	12,8
9	Чисельність працівників (чоловік)	17	20	20	3	117

ВСЕ 2023

Проведені у таблиці 2.1 розрахунки основних фінансово - економічних показників діяльності ПрАТ «Вінниччина» виявили, що підприємство є прибутковим при стабільному зростанні обсягів чистого доходу (рис. 2.2.).

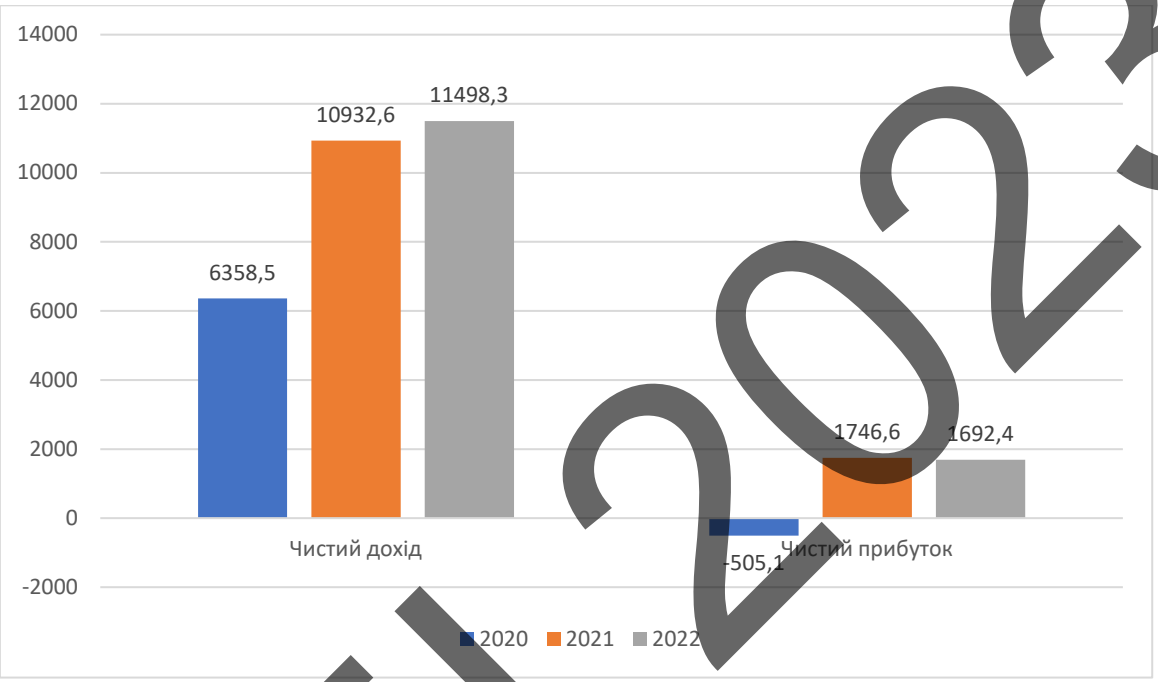


Рисунок 2.2. Обсяги чистого доходу та прибутків ПрАТ «Вінниччина» за 2020-2022 роки

Зростання обсягів чистого доходу ПрАТ «Вінниччина» пояснюється зростанням обсягів продажу за відповідні календарні періоди (на 4574,1 та 565,7 тис. грн. відповідно у 2021 та 2022 роках) через зростання цін та відносно ефективну маркетингову діяльність підприємства.

За аналізований період спостерігається загальне зростання собівартості реалізованої продукції на 1033,2 тис. грн. у 2022 році порівняно із 2020 роком. Варто відмітити, що таке різке зростання собівартості не є надто позитивним явищем для ПрАТ «Вінниччина» оскільки основним видом його діяльності є вирощування яблук, тобто складова частина новоствореної додаткової

ВСЕ 2023

вартості є співставно високою, що в свою чергу спонукає підприємство до зниження рівня торговельної націнки (особливо враховуючи наявність конкурентів та порівняно невеликі обсяги виробництва) і може призвести до зниження рівня прибутку ПрАТ «Вінниччина» в цілому, що ми і спостерігаємо у 2022 році порівняно із 2021 роком.

До показників витарт ПрАТ «Вінниччина», відповідно до законодавства України, включаються витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва, витрати, пов'язані з використанням природної сировини, некапітальні витрати, пов'язані з технічним та організаційним удосконаленням виробництва, що здійснюються в процесі виробництва, підвищенням якості продукції, надійності, довговічності та інших експлуатаційних характеристик, витрати, пов'язані з обслуговуванням виробничих процесів, та поточні витрати, пов'язані з утриманням та обслуговуванням виробництва.

Причому ці витрати не відносяться на собівартість продукції (робіт, послуг), а сплачуються за рахунок накопиченого прибутку підприємства, за рахунок відрахувань на утримання апарату управління господарського товариства.

Тобто із вищенаведеного переліку та даних таблиці випливає, що ПрАТ «Вінниччина» протягом аналізованого періоду нарощує обсяг матеріальних витрат. Так у 2022 році їх обсяг склав 9862 тис. грн., що на 2995,2 тис. грн. або 43,6 % більше ніж у 2020 році. Аналіз у процентному відношенні показує значне зростання інших операційних витрат, що може бути пов’язане із погашення кредиторської заборгованості підприємством, а також зносом та переоцінкою вартості основних засобів (яблуневих садів) ПрАТ «Вінниччина».

Аналіз витрат на оплату праці ПрАТ «Вінниччина» виявив те, що загальний обсяг даної групи витрат зріс у 2022 році порівняно із 2020 роком

ВСЕІ 2023

- на 291тис. грн., або більш ніж на 23 %. Таке зростання витрат на оплату праці пояснюється як зростанням чисельності працівників ПрАТ «Вінниччина» (на 17 % протягом аналізованого періоду) так і необхідністю втримувати працівників через індексацію та загальне підвищення заробітної плати через високу інфляцію у 2022 році.

Також аналіз витрат на оплату праці ПрАТ «Вінниччина» виявив те, що середній рівень заробітної плати на підприємстві складає 6410 грн. на місяць в розрахунку на 1 працівника у 2022 році й 6120 грн. на місяць у розрахунку на 1 працівника у 2020 році. Якщо у 2020 році середній рівень заробітної плати перевищував обсяг законодавчо встановленої мінімальної заробітної платні (5000 грн.) на 23 %, то у 2023 році середній рівень заробітної плати не відповідав обсягу законодавчо встановленої мінімальної заробітної платні (6700 грн.) й був меншим майже на 5 %.

Тобто хоча номінально заробітна плата працівників ПрАТ «Вінниччина» за аналізований період і зросла, то реальна – впала, адже її підняття не відповідала рівню інфляції.

Аналіз показників діяльності ПрАТ «Вінниччина» виявив, що підприємство є прибутковим. При чому обсяг прибутку у 2022 році менший за показники 2021 року (на 54,2 тис. грн. або 3%), натомість значно більший збиткового 2020 року – на 2197,5 тис. грн. Тобто спостерігається тенденція до покращення фінансового становища підприємства, яке спроможне вести стабільну діяльність у мовах війни та обмежень воєнного стану.

Перейдемо до аналізу фінансово – господарських показників діяльності ПрАТ «Вінниччина» за 2020 - 2022 рр. (таблиця 2.2.).

Проведений у таблиці 2.2 аналіз основних фінансово - господарських показників діяльності виявив відповідне зростання обсягів активів ПрАТ «Вінниччина» за 2020 - 2022 рр.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансово-господарських показників діяльності ПрАТ «Вінниччина» за період 2020 - 2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Усього активів (тис. грн.)	7600,4	9667,3	13205,4	5605	173
Необоротні активи (тис. грн.)	3422,3	1411,1	1573,3	-1849	-54
Готова продукція (тис. грн.)	356,5	2752,1	7517,7	7161,2	2100
Дебіторська заборгованість (тис. грн.)	2052,5	1794,3	747,5	-1305	-64
Власний капітал (тис. грн.)	3149,2	4896,2	6591,9	3442,7	209
Довгострокові зобов'язання (тис. грн.)	186,4	0	1269,1	1082,7	680
Кредиторська заборгованість (тис. грн.)	2035,8	4060,1	4949,2	2913,4	243
Інші поточні зобов'язання (тис. грн.)	2229	711	395,2	-1833,8	-83

Постатейний аналіз структури активів ПрАТ «Вінниччина» за 2020 - 2022 рр. виявив малу вагу необоротних активів – лише 12 % за аналізований період, що свідчить про відсутність у власності підприємства будівель, обладнання, тощо.

Обсяг готової продукції що перебуває на складах підприємства (яких, як показує обсяг необоротних активів у підприємства немає, що в свою чергу призводить до нарощення операційних витрат, і що ми вже відображали у таблиці 2.1.), зростає за аналізований період більш ніж на 2000 %, що є наслідками війни з росією, свідчить про зниження темпів товарообігу, неефективне використання маркетингових інструментів ПрАТ «Вінниччина» і є безумовно негативним фактором.

Дебіторська заборгованість приватного ПрАТ «Вінниччина» за період 2020 - 2022 років має тенденцію до зниження, що є безумовно

ВСЕ! 2023

позитивним фактором, оскільки вивільнює грошові та інші фінансові ресурси підприємства.

Показник власного капіталу ПрАТ «Вінниччина» за аналізований період зростає та складає 6591,9 тис. грн. у 2022 році, що майже у 2 більше ніж його обсяг у 2020 році. Джерелом такого зростання є обсяги нерозподіленого прибутку підприємства.

Кредиторська заборгованість ПрАТ «Вінниччина» має стійку тенденцію до зростання - із 2035,8 тис. грн. у 2020 році до 4949,2 тис. грн. у 2022 році або більш ніж на 240 %.

Така тенденція є відносно позитивною для нашого підприємства, оскільки з одного боку дає змогу більш вільно використовувати власні грошові кошти (наприклад за умов використання товарних кредитів), проте з іншого боку призводить до погіршення взаємовідносин із контрагентом та в подальшому може призвести до зростання відпускних цін закупівлі. Тому вважаємо за необхідне рекомендувати керівництву ПрАТ «Вінниччина» вжити заходів до зниження обсягів як кредиторської так і дебіторської заборгованостей.

Перейдемо до аналізу показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінниччина» для більш повного розуміння стану підприємства (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Вінниччина» у 2020 – 2022 рр.

Назва показника	Роки діяльності		
	2020	2021	2022
1. Загальна ліквідність	0,97	1,73	2,17
2. Швидка ліквідність	0,48	0,38	0,16
3. Абсолютна ліквідність	0,01	0,01	0,02

ВСЕІ 2023

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Вінниччина» виявив, що у 2021 та 2022 році підприємство є рентабельним (таблиця 2.1), на відміну від 2020 року, хоча рівень рентабельності знизився з 18,1 до 12,8 %.

Аналіз показників ліквідності виявив наступне становище:

Значення коефіцієнту загальної ліквідності відображає яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок реалізації всіх оборотних активів, в тому числі і матеріальні запаси, на протязі 2020 – 2022 років має тенденцію до різкого зростання і значно перевищує нормативне значення, яке має перевищувати одиницю. Тобто на кожну гривню поточних зобов'язань ПрАТ «Вінниччина» припадає вже 2,17 гривень оборотних коштів підприємства. Сама тенденція зростання даного показника відповідає нормативним рекомендаціям, але настільки різне зростання говорить про недостатню ефективність використання активів на фоні зниження рентабельності та зростання кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Тобто різниця між швидкою та загальною ліквідністю узагальнено полягає у обсязі запасів ПрАТ «Вінниччина». Аналіз фінансової звітності підприємства виявив їх різке нарощення протягом 2020-2022 років (з 2131,1 тис. грн. у 2020 році до 10789 тис. грн. у 2022 році, або майже у 5 разів) що є негативною тенденцією, оскільки сповільнює оборотність активів та змушує підприємство вдавитись до запозичень задля забезпечення операційної діяльності.

Також варто відмітити, що нормативне значення швидкої ліквідності має знаходитися на рівні 0,6 – 0,8. В нашому же випадку значення даного показника зменшується протягом аналізованого періоду (на 0,32 п. у 2022 році порівняно з 2020 роком) й не відповідає вимогам.

ВСЕІ 2023

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити своїми коштами негайно. Значення даного показника для ПрАТ «Вінниччина» значно ниже нормативних 0,2 – 0,3, що свідчить про майже повну неспроможність підприємства негайно погасити власні зобов'язання.

Таким чином, проведений аналіз виявив прибутковість та рентабельність ПрАТ «Вінниччина» із надзвичайно великим обсягом запасів, недостатньою швидкою й абсолютною ліквідність та низьким рівнем оплати праці. Все вище перелічене відповідає загальногалузевим тенденціям, що були спричинені обмеженнями пандемії та нападом росії й триваючою війною.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінниччина» в системі існуючого стратегічного управління

Для більш повного розуміння становища ПрАТ «Вінниччина» на ринку проведемо його стратегічний аналіз.

Питаннями стратегічного аналізу зокрема та стратегічним управлінням ПрАТ «Вінниччина» має займатися за своїми посадовими обов'язками директор та заступник директора підприємства.

Але дослідження виявило, що на підприємстві питаннями стратегічного аналізу та стратегічного управління жоден із співробітників не займається, віддаючи перевагу короткостроковому плануванню, що не перевищую декількох місяців у часовому вимірі. З одного боку, це можна логічно пояснити триваючою війною з росією, але на питання чому стратегічний аналіз залишався поза увагою менеджменту підприємства у 2020 та 2021 роках ми відповіді на маємо.

ВСЕІ 2023

Тому для проведення аналізу положення ПрАТ «Вінниччина» на ринку скористаємося переліченими у першому розділі роботи методами і першим із них буде методом SWOT —аналізу.

SWOT-аналіз - це аналіз у стратегічному плануванні, який поділяє фактори та явища на чотири категорії: сильні та слабкі сторони проекту, можливості, що з’являються під час реалізації, та ризики, пов'язані з реалізацією.

Так до сильних сторін ПрАТ «Вінниччина» можна віднести:

- накопичений досвід роботи на ринку й сформований імідж на ньому;
- стійке коло споживачів та постачальників;
- наявність кваліфікаційного персоналу.

Крім того до сильних сторін ПрАТ «Вінниччина» слід віднеси сталу організаційну культуру та ефективну систему менеджменту. Організаційна культура дає змогу об’єднувати та гуртувати працівників, що досить позитивно відбивається як на моральному кліматі персоналу, так і на ефективності діяльності підприємства.

До слабких сторін ПрАТ «Вінниччина» можна віднести:

- брак вільних коштів на фінансування необхідних заходів щодо поліпшення діяльності;
- значна кредиторська заборгованість;
- відсутність власних основних фондів;
- стрімке зростання запасів;
- на підприємстві недостатньо досконала система мотивації працівників та низький рівень заробітної плати.

У випадку поліпшення господарської діяльності в ПрАТ «Вінниччина» існує потенційна можливість збільшення обсягів продажу, розширення асортименту продажів (насамперед через вирощування не лише яблуневих,

ВСЕ 2023

але й інших садових культур). Також реальною можливістю підприємства є використання нових технологій продаж, наприклад технології, що спрямовані на зниження вартості матеріалів, які закупаються, що приведе до росту загальної конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішньою потенційною загрозою для підприємства є триваюча війна та обмеження воєнного стану, погіршення економічної й політичної ситуацій у країні, нестабільність законодавства. Негативно може відбитися на діяльності підприємства і збільшення конкуренції на ринку, насамперед через закладку нових садів у бувшому Барському районі іншими сільськогосподарськими підприємствами та фермерами.

На основі цих даних можна побудувати матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «Вінниччина» (таблиця 2.4.).

Сильні сторони – можливості (ССМ):

1. Збільшувати обсяг продаж через налагоджену структуру споживачів, що склалася під час попередньої діяльності підприємства, що дасть змогу більш гнучко формувати асортимент продажу та якість контрагентів

2. За рахунок використання високоякісного персоналу опановувати нові методи виробництва, продажу та маркетингу (насамперед через використання форвардних умов продажу власної проукції).

3. Просувати послуги підприємства через спеціалізовані онлайн-маркетплейси та збільшувати таким чином обсяги продаж.

Сильні сторони – загрози (ССЗ):

1. Через використання орендованих основних фондів наявні вільні ресурси, які можна ефективно використати для проведення маркетингових заходів.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Вінниччина»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості: Збільшення та поглиблення асортименту. Вихід на нові сегменти ринку. Налагодження системи зв'язків.	Загрози: Триваюча війна Нестабільна політико-економічна ситуація в країні. Нестача вільних обігових коштів. Збільшення конкуренції.
Сильні сторони: Великий досвід роботи. Кваліфікований персонал. Стала організаційна культура.	Поле ССМ: Збільшення обсягів продажу; опанування нових методик продажу та маркетингу; просування власної продукції.	Поле ССЗ: Підвищення маркетингової привабливості підприємства; створення професійної еліти; залучення інвестицій; стійкі зв'язки із партнерами, споживачами та постачальниками.
Слабкі сторони: Брак вільних коштів. Значна кредиторська заборгованість. Недостатність власних основних фондів. Недосконала система мотивації.	Поле СлСМ: Високий рівень якості продукції; індивідуальний підхід до споживачів.	Поле СлСЗ: залучення персоналу; утримання ринкової ніші; підвищення конкурентоздатності на ринку; вдосконалення мотивації працівників; оптимізація внутрішніх зв'язків.

2. Впровадження методів впливу на сильну корпоративну культуру сприятиме залученню якісних кадрів та створенню професійної еліти всередині компанії.

3. Використовуючи сталі зв'язки з постачальниками, партнерами та покупцями мінімізувати вплив негативних макроекономічних факторів.

ВСЕ 2023

Слабкі сторони – можливості (СлСМ):

1. Утримувати високий рівень обслуговування.

2. Через малі обсяги продажу використовувати індивідуальний підхід до кожного із покупців.

Слабкі сторони – загрози (СлСЗ):

1. Збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом опанування нових методів продажу та маркетингу.

2. Утримати ринкову нішу, навіть в період реструктуризації чи збитковості діяльності.

3. Вдосконалення системи мотивації шляхом підвищення заробітної плати з одночасним використанням соціальних методів і методів морального впливу.

4. Побудова взаємовідносин всередині організації та покращення систем координації та комунікації.

Таким чином, можна зробити висновки щодо досить стабільного стратегічного положення підприємства на ринку. Проте наведені перспективи дадуть змогу ПрАТ «Вінниччина» в першу чергу знизити обсяги запасів, сформувати команду мотивованих професіоналів та загалом вдосконалити стратегічні аспекти діяльності.

Ще одним інструментом аналізу стратегічного середовища ПрАТ «Вінниччина» є PEST - аналіз.

Оскільки число можливих чинників макросередовища достатнє велике, то, щоб не зав'язнути в аналізі, штучно обмежимось лише тими чинниками, які істотно впливають на діяльність підприємства. Вважається, що корисно розглянути чотири вузлові напрями, аналіз яких отримав назву PEST - аналіз. PEST-аналіз це абревіатура чотирьох англійських слів: P – Policy – політика; E – Economy – економіка; S – Society – суспільство (соціум); T – Technoloqy – технологія.

ВСЕ 2023

Іншими словами, цей інструмент стратегічного аналізу вивчає політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти зовнішнього середовища організації. Оскільки основним політичним питанням є питання влади, політичні фактори необхідно враховувати в першу чергу. Крім того, центральна влада регулює механізми обігу коштів у державі та багато інших важливих умов отримання основних ресурсів для діяльності будь-якої організації.

Аналіз економічних аспектів допомагає зрозуміти, як формуються та розподіляються основні економічні ресурси на національному рівні. Для більшості приватних організацій це є найважливішою загальною умовою діяльності. Соціальні елементи зовнішнього середовища найбільш тісно пов'язані з формуванням національних споживчих переваг.

При цьому організація повинна мати можливість отримувати достатній прибуток від своїх традиційних продуктів і в той же час швидко відмовлятися від них на користь більш перспективних.

Проведений PEST - аналіз ПрАТ «Вінниччина» виявив наступне (таблиця 2.5.).

При проведенні PEST - аналізу ПрАТ «Вінниччина» необхідно врахувати наступні аспекти:

Насправді всі ці компоненти тісно і складно взаємопов'язані, тому стратегічний аналіз кожного з них має бути достатньо системним. Істотна зміна в будь-якому з компонентів, як правило, впливає на весь ланцюжок.

По-друге, кожна організація має певний набір критичних факторів у своєму зовнішньому середовищі, які мають прямий і найбільш суттєвий вплив на її бізнес.

ВСЕІ 2023

Таблиця 2.5

PEST - аналіз стратегічного середовища діяльності

ПрАТ «Вінниччина»

Політика	P	Економіка	E
1	Вибори президента України	1	Загальний економічний стан підприємства
2	Вибори до Верховної Ради України та місцевих рад депутатів	2	Рівень інфляції в державі
3	Зміни законодавства України	3	Динаміка курсу гривні до долара США
4	Стосунки ПрАТ «Вінниччина» з відомчими органами в цілому	4	Динаміка ставки реінвестування НБУ, як індикатора доступності кредитних ресурсів
5	Державний вплив в галузі	5	Економічний стан постачальників
6	Державне регулювання конкурентоспроможності в галузі	6	Основні зовнішні витрати ПрАТ «Вінниччина»
		6.1	Витрати на енергоносії
Соціум	S	Технологія	T
1	Зміни в базових цінностях, насамперед через війну з росією	1	Державна технологічна політика
2	Зміни в рівні та стилі життя	2	Тенденції в сфері НДДКР
3	Екологічний фактор	3	Ліцензування та патентування
4	Відношення до роботи та відпочинку	4	Оцінки швидкості зміни й адаптації нових технологій
5	Відношення до освіти	5	Нові продукти
6	Демографічні зміни	6	Технологічні зміни
7	Зміни структури доходів	7	Нові вимоги стандартів та нормативів

ВСЕТ 2023

Для узагальнення результатів роботи по аналізу стратегічних чинників діяльності ПрАТ «Вінниччина» використаємо спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних чинників» (External Strateqic Factors Analysis Sammary - EFAS).

Ця форма є методом аналізу готовності компанії реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням очікуваної важливості цих факторів для майбутнього компанії.

Заповнення цієї форми складається з наступних кроків:

1. у першій колонці написати 5-10 можливостей і стільки ж загроз.

2. кожному фактору присвоюється вагове значення від 1 (найважливіший) до 0 (неважливий) на основі оцінки впливу фактору на стратегічну позицію компанії. Сума повинна дорівнювати 1, чого можна досягти шляхом пропорціонування.

3. Кожен фактор оцінюється за 5-бальною шкалою: "5" - важливий, "4" - вище середнього, "3" - середній, "2" - нижче середнього і "1" - не важливий. Оцінка базується на конкретній реакції компанії на фактор.

4. зважений бал за кожним фактором визначається шляхом множення його значення на оцінку, в результаті чого виводиться загальний зважений бал для підприємства.

Результати проведеного EFAS - аналізу ПрАТ «Вінниччина» наведені у таблиці 2.6.

Сумарна оцінка (з тією ж градацією, як оцінка кожного чинника) вказує на міру реакції ПрАТ «Вінниччина» на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища. Відзначимо, що ми свідомо віднесли чинник структури балансу до зовнішніх чинників, оскільки в умовах бойових дій та воєнного стану самі дії ПрАТ «Вінниччина» не спроможні ефективно вплинути на рівень кредиторської заборгованості або затовареність складів підприємства.

ВСЕІ 2023

Таблиця 2.6

EFAS-аналіз ПрАТ «Вінниччина»

Зовнішні стратегічні фактори	Значущість	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Можливості			
Економічна інтеграція до систем постачальників чи споживачів	0,05	3	0,15
Економічний стан постачальників чи споживачів	0,10	4	0,40
Розвиток мережі маркетингових комунікацій	0,10	3	0,30
Нові технології продаж та маркетингу	0,10	2	0,20
Оптимізація структури балансу підприємства	0,15	4	0,60
Загрози			
Посилення державного регулювання	0,05	4	0,20
Конкуренція на ринку	0,15	4	0,60
Поява нових технологій	0,10	3	0,30
Можливий спад попиту	0,10	2	0,20
Здорожчення залучених коштів	0,10	2	0,20
Сумарна оцінка	1,0		3,15 / 0,15

В даному випадку оцінка 3,15 показує, що реакція ПрАТ «Вінниччина» знаходиться на середньому рівні. Співвідношення же значень показників можливостей та загроз показує незначну перевагу можливостей на рівні 0,15.

Таке співвідношення вказує на мінімальну перевагу, яка за умови змін оцінки чи ваги кожного з проаналізованих факторів може призвести до корінних змін в аналізі зовнішнього стратегічного середовища ПрАТ «Вінниччина». Варто відмітити, що провести стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінниччина» іншими методами не є можливим через обмеженість доступу до всієї необхідної для дослідження інформації.

Загальний висновок з проведеного стратегічного аналізу приватного ПрАТ «Вінниччина» виявив те, що на підприємстві не здійснюється стратегічний аналіз як такий.

ВСЕ 2023

Крім того, проведений SWOT - аналіз, PEST – аналіз та EFAS- аналіз ПрАТ «Вінниччина» виявив, що зовнішнє середовище його функціонування у своїй сукупності є нейтральним по відношенню до підприємства, із незначною перевагою позитивних факторів впливу та потенційних можливостей розвитку.

Проте варто ще раз відмітити, що за умов відносно стабільного та сприятливого зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Вінниччина» значне занепокоєння викликає його неоднозначний економічний стан та триваючу війну з росією, яка сама по собі знецінює вплив більшості зовнішніх чинників. Тобто прогнозувати стратегічні перспективи розвитку та проводити поглиблений стратегічний аналіз підприємства є недоцільним за умов збереження ситуації яка склалося.

Тому ми пропонуємо ПрАТ «Вінниччина» стабілізувати власне економічне становище та на основі отриманих показників діяльності вже будувати стратегію подальшого розвитку. Саме тому у третьому розділі дослідження ми зосередимося не на розробці стратегії розвитку, а на удосконаленні самого процесу стратегічного аналізу із адаптацією його до умов діяльності ПрАТ «Вінниччина».

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ ІІІ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЧЧИНА»

3.1. Адаптація та удосконалення стратегічного аналізу ПрАТ «Вінниччина»

Проведений аналіз у попередніх розділах дослідження виявив певні загрози та недоліки у стратегічному аналізі та управлінні ПрАТ «Вінниччина», що звичайно вимагають корегування.

Але, разом з тим, більшість виявлених загроз відносяться до зовнішнього середовища функціонування підприємства і таким чином майже не піддаються впливу з його боку. Крім того, деякі стратегічні аспекти діяльності підприємства не можуть бути піддані аналізу та подальшому вдосконаленню через небажання керівництва ПрАТ «Вінниччина» надавати про них необхідну інформацію. Тому зосередимо свою увагу на загальних рекомендаціях до удосконалення стратегічного аналізу та подальшого стратегічного управління ПрАТ «Вінниччина».

По-перше, враховуючи досягнення сучасної науки в галузі стратегічного управління, пропонується розділити стратегічне управління та стратегічний аналіз ПрАТ «Вінниччина» на три частини:

- характеристика макросередовища;
- характеристика, пов'язана з відомими факторами зовнішнього середовища;
- особливості формування стратегічного управління у внутрішньому середовищі підприємства.

Особливості макросередовища ПрАТ «Вінниччина» є концептуальними і суттєво перешкоджають розвитку підприємства зокрема та економічному зростанню в цілому. Воно характеризується тим, що зміни в

ВСЕ 2023

будь-якому з них можуть викликати ланцюгову реакцію, що призведе до дестабілізації інших факторів. Особливо чутливими до змін є політична та макроекономічна складові, оскільки на них значною мірою впливають коливання зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому середовищі.

Суттєвою перепоною в стратегічній діяльності ПрАТ «Вінниччина» є сучасна обмеженість фінансово - банківської системи, а також тиск фіскальної політики держави і, в першу чергу, податкової системи, яка пригнічує ділову активність. Повільність впровадження та взагалі необхідність впровадження стратегічного аналізу в практику управління ПрАТ «Вінниччина» спричинює вплив факторів безпосереднього оточення.

По-перше, це пов'язано з тиском та обмеженнями з боку макросередовища.

По-друге, відсутність реального конкурентного середовища. Перше стосується умов, за яких ставка дохідності інвестицій може бути підвищена до певної конкурентної ставки, що наближається до скоригованої на ризик ставки дохідності довгострокових державних облігацій. Якщо ставка дохідності є вищою за конкурентну ставку на ринку, капітал надходитиме на ринок через появу нових конкурентів або інвестиції з боку існуючих конкурентів. Приплив інвестицій та здатність компаній утримувати вищу за середню норму прибутку залежать від конкурентних факторів.

По-третє, впровадженню стратегічного аналізу в практику діяльності ПрАТ «Вінниччина» перешкоджає неналежна методологічна база й недостатня теоретична підготовка менеджерів підприємства.

Кожне підприємство і ПрАТ «Вінниччина» не виняток, потребує методологічних та методичних розробок із стратегічного аналізу та управління. Раніше задоволення подібних потреб здійснювали галузеві науково – дослідні й проектні установи. В сучасних умовах малі підприємства вилущені будувати власні стратегічні алгоритми методом спроб та помилок,

ВСЕІ 2023

що досить часто призводить або до банкрутства, або до нехтування цим інструментів стратегічного управління.

На процес стратегічного аналізу ПрАТ «Вінниччина» найвідчутніше впливають особливості й перешкоди внутрішнього середовища господарювання. Незважаючи на те, що стратегічне управління є засобом успішного виживання у кризових умовах, на практиці стратегічний аналіз у ПрАТ «Вінниччина» відсутній, що значною мірою сприяє погіршенню його становища. Це можна пояснити насамперед намаганням менеджерів швидко вирішити питання фінансових результатів, інертністю мислення управлінських кадрів, відсутністю досвіду застосування стратегічного управління.

В організаційному плані щодо стратегічного аналізу для ПрАТ «Вінниччина» можливо створити відповідний функціональний підрозділ, який у західних підприємствах має назву стратегічного центру. Функції означеного стратегічного центру включають аналіз стратегії, визначення місії та стратегічних цілей, формулювання альтернативних стратегічних пакетів, вибір оптимальної стратегії відповідно до визначених критеріїв та співпрацю з іншими підрозділами компанії для реалізації обраної стратегії.

Створення такого підрозділу вимагатиме найму лише одного працівника, при чому витрати не мають перевищувати 120 тисяч гривень на рік (включають лише витрати на оплату праці, інших організаційних витрат ПрАТ «Вінниччина» не повинно понести). Орієнтовний приріст основних показників діяльності повинен складати 10 % у річному виразі.

Відзначимо, що ми свідомо закладаємо оплату праці на рівні 10 тис. грн. на місяць. Така заробітна плата хоч і не є високою, але перевищує і середній рівень зарплат на підприємстві (6410 грн. у 2022 році), і середній рівень зарплат аналогічних підприємств-конкурентів (6810 грн. у 2022 році). Крім того, наймання лише одного працівника зумовлене створенням

ВСЕ 2023

функціонального стратегічного центру. Тобто до даного центру за посадами мають входити керівництво та адміністрація підприємства, а найманий працівник координуватиме діяльність центру, забезпечуватиме комунікацію з іншими працівниками та нестеме відповідальність за здійснення стратегічного аналізу.

Більш детально орієнтовну ефективність від такої новації наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Орієнтовна ефективність діяльності
ПрАТ «Вінниччина» у 2023 – 2025 рр.

Показники	В середньому за 2020-2022рр.	Орієнтовно у 2023 році	Відхилення, + / -
Доход від реалізації продукції, в тому числі (тис. грн.):	9596,5	10556,15	959,65
на 1 працівника	505,1	502,7	-2,4
Собівартість реалізованої продукції, в тому числі (тис. грн.):	6671,8	7339	667,2
на 1 працівника	351,2	349,5	-1,7

Наведені розрахунки, які грунтуються на оптимістичному припущенні 10 % зростання, свідчать що хоча дохід від реалізації має зрости, але в перерахунку на одного працівника показник дохідності знизиться, при чому більше не собівартість в перерахунку на одного працівника. Отже навіть за оптимістичного сценарію дана новація має обмежений потенціал, й може розглядатись за умов покращення економічної ситуації в країні в цілому.

Крім того, ми розуміємо, що ПрАТ «Вінниччина» відноситься до малих підприємств за свою формою функціонування і за умов неефективного

ВСЕІ 2023

фінансового стану не зможе дослухатися до даної рекомендації. Тому ми вважаємо за необхідне покласти обов'язки із проведення діяльності щодо стратегічного аналізу та стратегічного планування на заступника директора, із попереднім відправленням його на відповідні навчальні курси із підвищення кваліфікації, або якщо він не зможе виконувати ці обов'язки - найняти більш професійного менеджера на його місце.

Даний менеджер на ПрАТ «Вінниччина» повинен володіти теоретичними й прикладними аспектами стратегічного управління та аналізу.

Варто відмітити, що найм такого працівника із відповідним створенням функціонального підрозділу стратегічного аналізу не тільки дасть змогу отримати наведені у таблиці 3.1. показники, але і дасть можливість підприємству більш ефективно проводити свою діяльність.

Для ПрАТ «Вінниччина» зовнішнє середовище являє собою в першу чергу сферу, яка майже не підпорядковується його впливу. Тому якщо не брати до уваги окремих випадків формування зовнішнього середовища під дією конкретного підприємства, головною умовою досягнення цілей ПрАТ «Вінниччина» є адаптація до умов середовища.

Процес забезпечення адаптації для ПрАТ «Вінниччина» повинен включати такі етапи:

- виявлення некерованих факторів, вплив яких на процес проведення стратегічного аналізу прийняття стратегічних рішень ПрАТ «Вінниччина» теоретично можливий;

- моделювання та емпіричний вимір інтенсивності впливу некерованих факторів як на керовані фактори, так і на результати діяльності ПрАТ «Вінниччина»;

- визначення результатів проведеного стратегічного аналізу та прийнятих стратегічних рішень за конкретним значенням некерованих

ВСЕ 2023

факторів ПрАТ «Вінниччина».

ПрАТ «Вінниччина» варто звернути увагу на використання переваг та особливостей ситуаційного підходу до стратегічного аналізу.

По-перше, унікальність ситуаційного підходу робить його придатним для визначення та реалізації стратегій у кожній конкретній ситуації.

По-друге, особливість ситуаційного підходу - відсутність формалізованих цілей - робить його добре придатним для визначення місії та стратегічних цілей, оскільки вони є якісними та неструктурованими.

По-третє, динамічні зміни ситуації в середовищі ПрАТ «Вінниччина» ускладнюють ідентифікацію та вирішення оптимізаційних завдань.

По-четверте, застосування ситуаційного підходу до динамічних змін умов, що оточують ПрАТ «Вінниччина», є дуже характерним для стратегічного аналізу та управління. Це пов'язано з тим, що як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства має об'єктивну здатність постійно змінюватися.

По-п'яте, свобода волі, яка характерна для ситуаційного підходу, є особливістю стратегічного управління, оскільки рішення щодо стратегічного аналізу, визначення місії та цілей, вибору та реалізації стратегій приймаються менеджерами, які мають власні інтереси та цілі і можуть діяти на власний розсуд.

Перераховані особливості ситуаційного підходу дають ПрАТ «Вінниччина» змогу проводити стратегічний аналіз з максимальним врахуванням реальних ситуацій, що складаються на ринку його діяльності.

Крім того, ПрАТ «Вінниччина» рекомендується звернути увагу на те, що основною проблемою аналізу стратегії та подальшої її реалізації є те, що вона концентрує систему корпоративного управління в одному напрямку і змушує виконувати свої зобов'язання лише одну групу стейкхолдерів. Така

ВСЕІ 2023

ситуація породжує наступні проблеми:

- залежність інтересів ПрАТ «Вінниччина» від інтересів власника контрольного пакету акцій;
- менеджмент ПрАТ «Вінниччина», який залежить від того, яким чином його мотивують. Тобто позиція керівництва ПрАТ «Вінниччина» може як не збігатися із позицією власника, так і взагалі не сприйматися, що може призвести до саботажу виконання розпоряджень власника; споживачі ПрАТ «Вінниччина», як основна рушійна сила розвитку підприємства і ключовий індикатор його успішності. Відомо, що якщо їхні очікування не виправдуються, вони можуть переключитися на інших продавців. Однак слід також зазначити, що споживачі мають значну толерантність. Вони не бажають брати на себе ризики та витрати, пов'язані зі зміною звичного постачальника;
- Працівники ПрАТ «Вінниччина» зацікавлені в гарантії зайнятості, матеріальній винагороді та моральному задоволенні від своєї роботи. Здатність працівників досягати своїх цілей залежить від масштабу організації, потреби в спеціалізованих навичках на ринку праці та розуміння керівництвом і акціонерами важливості мотивації працівників. Іншими словами, працівники ПрАТ «Вінниччина» не ставлять перед собою надмірно високих вимог. Це пов'язано з тим, що такі вимоги підвищують ризик неотримання заробітної плати (яка є досить низькою для віддаленого села) або навіть звільнення;
- Кредитори ПрАТ «Вінниччина». Банки та інші кредитні установи мають гарантоване законом право на отримання відсотків та основної суми боргу. Компанії несуть відповідальність перед кредиторами під заставу своїх активів. Якщо компанія не виконує свої зобов'язання, кредитори можуть використовувати активи боржника для задоволення своїх вимог. Якщо втрата активів стає реальністю, кредитори, швидше за все, ініціюють процедуру банкрутства. Крім того, як вже зазначалося, все вищезазначене стосується і постачальників ПрАТ «Вінниччина», оскільки підприємство досить активно

ВСЕ 2023

використовує товарну дебіторську заборгованість і має значну кредиторську заборгованість.

Таким чином ми проаналізували всі ключові вимоги до стратегічного аналізу яких має дотримуватися ПрАТ «Вінниччина» та навели ключові фактори впливу, які підприємство повинно враховувати при проведенні стратегічного аналізу та стратегічного управління.

Перейдемо далі до удосконалення процесу стратегічного управління ПрАТ «Вінниччина» частиною якого виступає стратегічний аналіз.

Таким чином, в ході дослідження діяльності та стратегічного аналізу ПрАТ «Вінниччина» було встановлено, що для успішного функціонування підприємства в умовах ринкових відносин постає питання якісного та ефективного планування діяльності. Підприємство розробляє стратегію дій на ринку, вивчає своїх конкурентів, виявляє власний потенціал та визначає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

ПрАТ «Вінниччина» працює з багатьма постачальниками та покупцями і тому залежить від їхньої поведінки. Наприклад, воно отримує енергоносії від держави, компанії-монополіста, за монопольно високими цінами. Як наслідок, реальні витрати на утримання та експлуатаційні витрати зростають, а прибуток компанії зменшується.

Як і інші компанії, ПрАТ «Вінниччина» характеризується дефіцитом грошових коштів та кредиторською заборгованістю в умовах кризи неплатоспроможності. Джерелами надходження грошових коштів є продаж продукції за умови негайної оплати, придбання дебіторської заборгованості, продаж резервних грошових активів, продаж матеріальних та нематеріальних активів, отримання банківських кредитів та залучення інвестицій, прямі інвестиції та інші інвестиції.

Перші два способи більше підходять для ПрАТ «Вінниччина», оскільки вони не призводять до збільшення валюти балансу. У цьому випадку грошові

ВСЕІ 2023

кошти генеруються шляхом реорганізації активів.

Останні два способи, в крайньому випадку, можуть бути використані для підтримки поточної платоспроможності, але це призведе до відхилення фінансових ресурсів від їх первісного використання, з чим погодиться тільки власник.

Третій та четвертий способи не є можливими ПрАТ «Вінниччина» , оскільки аналіз, проведений у другому розділі магістерської роботи, виявив дефіцит грошових коштів та основних засобів.

Одним з основних недоліків, що впливає на виникнення незадоволеного попиту в процесі реалізації продукції ПрАТ «Вінниччина» є вузький асортимент продукції. Тому для зменшення незадоволеного попиту рекомендується вжити заходів щодо покращення якості продукції та розширення асортименту продукції.

Для стимулювання збуту продукції ПрАТ «Вінниччина» рекомендується надавати знижки постійним покупцям, використовувати переваги індивідуального підходу до кожного із покупців та намагатися вийти на умови дрібно - гуртових поставок, але не нехтувати гуртовими операціями.

Основними шляхами зниження витрат ПрАТ «Вінниччина» є економія всіх видів ресурсів, що споживаються: трудових та матеріальних. Значну долю в структурі витрат виробництва займає оплата праці, яка на нашу думку є «сірою» та приховується у статтях операційних витрат ПрАТ «Вінниччина». Сам факт того, що в 2022 році середня заробітна плата нижча за мінімальну наочно підштовхує нас до даної тези. Крім того, підприємство є достатньо прибутковим за аналізований період, тому резерви зростання рівня оплати праці є. Тому актуальною є задача зниження трудомісткості праці, зростання продуктивності праці, формування дієвої системи мотивації персоналу.

Безумовно важливим для ПрАТ «Вінниччина» є підвищення вимог та застосування контролю за якістю товарів, які надходять від постачальників та

ВСЕІ 2023

які продаються споживачам.

ПрАТ «Вінниччина» слід приділити значну увагу продажу товарів за готівку, що в свою чергу знизить рівень дебіторської заборгованості та призведе до зростання грошових коштів на підприємстві та зростання рівня рентабельності.

Цьому має сприяти відповідна маркетингова політика (пошук нових споживачів з більшою платоспроможністю, нових ринків збуту, розширення закупівельної бази). Слід розробити гнучку систему знижок та фінансування для оптовиків, а також вивчити ефективність організації та проведення сезонних розпродажів зі знижками.

Варто відмітити необхідність системності у проведенні стратегічного аналізу й подальшій розробці та впровадженні відповідних стратегій у діяльності ПрАТ «Вінниччина».

Сталість у реалізації стратегії - це загальне бачення, ідея, яка живе не один рік, а більше десятиліття і продовжується у віддаленому майбутньому. Основні бізнес-потужності та інфраструктура, які повинні бути найкращими, не можуть бути придбані або побудовані за одну ніч, і після створення вони повинні постійно модифікуватися та вдосконалюватися. Проблема полягає в тому, що мало хто може підтримувати ентузіазм і відданість цілям, які будуть досягнуті через 10 або 20 років. З цієї причини менеджери компаній ставлять короткострокові цілі і одночасно розробляють програми, які включають низку кроків, що сприяють досягненню кінцевої мети. Визначаючи цілі та завдання для короткострокових програм, можна постійно адаптувати стратегію компанії. Одержимість реалізацією стратегії - це широкий погляд на бачення компанії, а не детальна карта зі шляхами.

Ключові компетенції ПрАТ «Вінниччина» є основою для інновацій та доступу до широкого спектру нових продуктів і ринків. Багато компаній помилково вважають, що основні бізнес-навички полягають у вмінні

ВСЕ 2023

продавати та організовувати бізнес-підрозділи. Але в сучасному мінливому середовищі ринки, продукти та бізнес-одиниці по суті є ефемерними. Справжній фундамент компанії - це її портфель потенційних можливостей і здібностей.

Графічне відображення пропонованого процесу стратегічного аналізу для ПрАТ «Вінниччина» зображено нижче на рисунку 3.1.

Тобто використовуючи дану схему ПрАТ «Вінниччина» зможе ще на етапі підготовки до проведення стратегічного аналізу зрозуміти доцільність здійснюваних дій та значно заощадити власні ресурси.

Кінцевим етапом всіх вище наведених дій має бути завершення стратегічного аналізу та формування ефективної стратегії діяльності ПрАТ «Вінниччина» як нарізного каменя всього стратегічного управління підприємства.

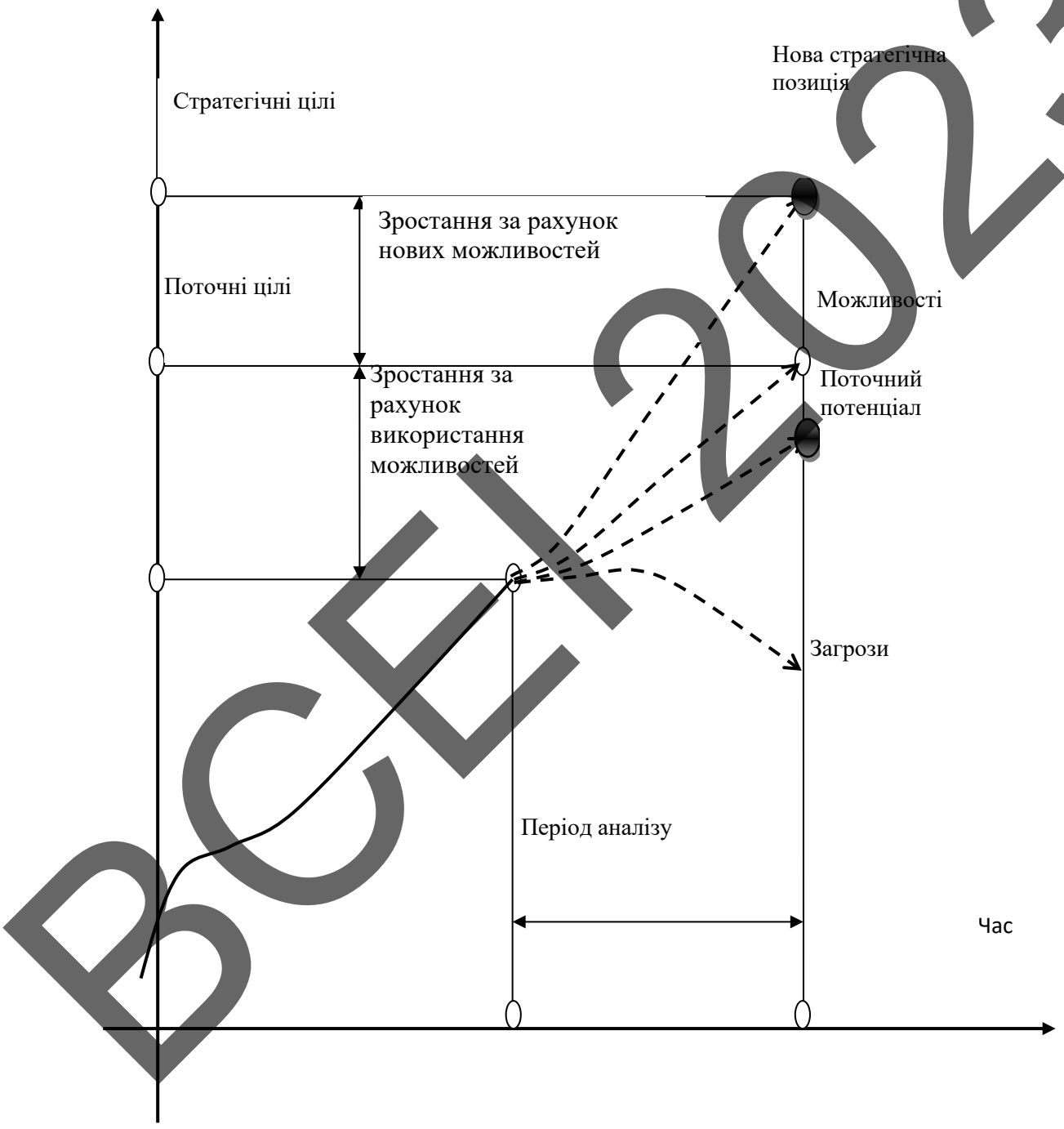
Для ефективного стратегічного аналізу та подальшого розроблення та застосування стратегії ПрАТ «Вінниччина» необхідно виконувати такий план дій:

1. Визначити пріоритети у розробці та впровадженні стратегічних заходів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Варто зазначити, що сильна та стійка конкурентна позиція буде приносити результати з року в рік, але це швидко зникне, якщо зосередитися на досягненні квартальних або річних фінансових цілей. Найкращий спосіб підтримувати довгострокову прибутковість - це реалізовувати стратегії, які зміцнюють довгострокову конкурентну позицію компанії.

2. Добре розроблена і виконана конкурентна стратегія, створює репутацію та визнану позицію підприємства на ринку. Часто змінювана стратегія, яка націлена на освоєння короткострокових ринкових можливостей, в свою чергу приносить лише незначні та тимчасові вигоди.

ВСЕ 2023

3. Уникати дій і стратегій, які призводять до компромісів між низькими витратами і високою диференціацією, між широкими і вузькими ринковими нішами. Загальновизнано, що компромісні стратегії рідко призводять до стійкої ринкової переваги або кращої ринкової позиції.



ВСЕІ 2023

Рис. 3.1. Загальний процес стратегічного аналізу пропонований для ПрАТ «Вінниччина»

4. Необхідність інвестувати в стійку конкурентну перевагу. Це єдиний і найнадійніший спосіб досягти прибутковості вище середнього рівня на ринку.

5. Потрібно уникати таких дій та можливих стратегій, які здатні забезпечувати успіх тільки в найбільш сприятливих умовах функціонування підприємства.

6. Необхідно бути обачним в зниженні цін без досягнення витратної переваги. Тільки низьковитратний продавець може перемагати за рахунок зниження цін на протязі тривалого періоду часу, а така перевага властива лише досить малій кількості підприємств.

7. Потрібно концентруватися на найбільш значні відмінності в якості чи сервісі, або особливостях виконання при використанні стратегій продаж. Така концентрація дозволить ефективно використати наявні у підприємства стратегічні переваги за малих затрат ресурсів.

Таким чином нами в даному питанні наведено конкретні пропозиції щодо здійснення стратегічного аналізу ПрАТ «Вінниччина» можливі шляхи його удосконалення та побудови стратегії існування підприємства, як кінцевої мети здійснюваного стратегічного аналізу.

3.2 Використання інформатизації на ПрАТ «Вінниччина» як засобу оптимізації стратегічного аналізу

Загальновідомо, що управління - це діяльність, спрямована на використання інформації (збір, обробка, зберігання та передача). Зі збільшенням розміру організації зростає обсяг інформації та складність питань, пов'язаних з координацією її діяльності.

ВСЕ 2023

Планування, аналіз, контроль та облік, які відіграють важливу роль в управлінні, потребують економічно ефективної, своєчасної, конкретної та точної інформації щодо досягнутих результатів.

У діяльності ПрАТ «Вінниччина» наявний великий обсяг робіт, які виконуються або мають виконуватися працівниками, при чому витрати ресурсів перевищують віддачу. Тобто наявне неефективне використання ресурсів.

Якщо звернутися до досвіду підприємств, що вміють добре організовувати інформаційне забезпечення менеджменту, то він показує, що багато проблем можна вирішити, якщо базові стратегії діяльності (БСД) формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС).

Інформаційно - управлінські системи дають змогу підприємствам: зберігати минулу та теперішню інформацію; прогнозувати розвиток подій; визначати фактичний стан компанії в певний період часу; відстежувати події у зовнішньому середовищі.

Враховуючи специфіку стратегічної інформації, що використовується для стратегічного аналізу, прогностичний характер даних вимагає їх постійного пошуку та аналізу для прийняття стратегічних рішень. Багато вітчизняних і зарубіжних авторів визнають необхідність постійного моніторингу певних параметрів навколишнього середовища, але однозначної відповіді на це питання не існує.

Практика діяльності успішних підприємств свідчить про наявність різних інформаційних систем, які використовуються у стратегічному аналізу та управлінні, а саме досвід найуспішніших підприємств ми рекомендуємо ПрАТ «Вінниччина» (таблиця 3.2.).

ВСЕ 2023

Таблиця 3.2

Пропоновані для ПрАТ «Вінниччина» інформаційні системи стратегічного аналізу

Характеристики інформаційних систем	Типи положень системного вводу	Акцент у системі
Традиційна інформаційна система	Набори певних даних	Аналіз та розрахунки (розрахункові задачі)
Інформаційні системи	Набори певних даних та банки знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень (з прогнозними задачами)
Система стратегічних рішень, в тому числі, що використовують:	Бази стратегічних даних та знань	Відстеження складної взаємодії організації із середовищем у реальному масштабі часу (прогнозно - аналітичні задачі)
а) «Чисту» систему повідомлень	Набори певних даних та банку знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
б) Систему повідомлень з «повідомленнями виключення»	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
в) «Чисту систему» повідомлень про виключення	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
г) Довідкову систему з стандартними запитами	Набори певних даних за стандартними функціями та завдан-нями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
д) Систему, що працює по запитах з вільним опитуванням	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
е) «Ділові системи» без моделі рішення	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
ж) Ділові системи із загальними моделями рішень (головна система)	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
з) Діалогові системи за спеціальними функціональними моделями рішень (підпорядкована системи)	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
і) Діалогова система із загальною моделлю балансування стратегічних рішень	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції щодо вибору та балансування стратегічних рішень у стратегічному наборі

ВСЕ 2023

Тобто нами у таблиці 3.2. наведено весь перелік інформаційних систем управління, які можуть бути використані для ПрАТ «Вінниччина» в контексті побудови власної системи управління.

Звичайно наведена класифікація носить загальний характер, але сформулювати більш конкретні пропозиції ми не маємо змогу через відмову керівництва ПрАТ «Вінниччина» надати всю необхідну інформацію для проведення такого аналізу, через побоювання розкриття даних, що становлять для підприємства комерційну таємницю.

Тому перейдемо до пропозицій, що носять більш прикладний характер.

Якісно новий етап у розвитку засобів інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного аналізу ПрАТ «Вінниччина» пов'язаний з виникненням безлічі технічних та програмних рішень, що реалізують концепцію розподіленої обробки даних у межах управлінської структури і всієї організації.

В даному випадку підвищення управлінської ефективності ПрАТ «Вінниччина» має системний характер. Системність означає не тільки прискорення багатьох бізнес-завдань сучасних менеджерів, а й інтеграцію всіх управлінських процесів у комплексну, багаторівневу інформаційно-аналітичну систему. Інформаційні системи в стратегічному аналізі мають дворівневу ієрархічну структуру, що складається з підсистем стратегічної та прогнозної інформації і систем тактичної та оперативної інформації.

Керівництву ПрАТ «Вінниччина»необхідно розрізняти поняття централізованого та децентралізованого підходу для координації діяльності підсистем на обох рівнях:

Перший рівень: Підсистема стратегічної та прогнозної інформації ПрАТ «Вінниччина». Ця підсистема використовує текстову та кількісну інформацію з усіх доступних для компанії джерел, включаючи консультантів,

ВСЕ 2023

експертів та компанії, що займаються збором, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

Ця підсистема використовує дані аналізу господарської діяльності компанії та інформацію, отриману під час контактів з працівниками та колегами на конференціях, ярмарках, виставках та інших формальних і неформальних заходах.

У процесі гармонізації цих двох рівнів діяльності ПрАТ «Вінниччина» може зіткнутися з дуже серйозними проблемами через можливість отримання різними користувачами "непрофільної", непотрібної або навіть шкідливої інформації.

Тому з метою координації діяльності підсистем обох рівнів варто розрізняти централізований та децентралізований підхід.

Централізована система означає, що система управління бізнесом верхнього рівня відповідає системі управління інформацією першого рівня. Дані другого рівня передаються до централізованого органу управління для прийняття рішень. Перевагами централізованої системи управління знаннями у ПрАТ «Вінниччина» є координація зусиль та економія на масштабах, а також можливість аналізувати та порівнювати стратегічну та актуальну інформацію.

Централізовані системи управління знаннями також створюють ситуацію, коли знання стають важелем адміністративного впливу, змушуючи децентралізовані управлінські та виробничі підрозділи приховувати невигідну для них інформацію з метою збільшення власної свободи, що загрожує ефективному стратегічному аналізу у ПрАТ «Вінниччина».

Децентралізовані системи зосереджені на зборі, обробці та використанні стратегічної інформації децентралізованими підрозділами, тобто на створенні унікальної системи, в якій представлені обидва рівні. Перевагами такої системи є відповідність між потребами в стратегічній інформації та

ВСЕІ 2023

інформацією, що використовується в ній, а також спрощення інформаційних потоків та управління ними. До недоліків децентралізованих систем можна віднести збільшення витрат на обслуговування системи через дублювання робіт, виконання робіт (збір, обробка, розподіл та зберігання), а також необхідність утримання персоналу необхідної кваліфікації та технічних засобів.

Децентралізовані системи призводять до посилення конкуренції між підрозділами, появи "комерційної таємниці" у великих системах і гальмування обміну інформацією.

Ми вважаємо, що для ПрАТ «Вінниччина» більш доцільним буде використання централізованої системи, оскільки підприємство є малим за своїм обсягом, на ньому працює невелика кількість людей та у підприємства не має вільних грошових коштів для побудови децентралізованої системи.

Якщо перейти до питання автоматизації стратегічного аналізу на ПрАТ «Вінниччина», то на початковому етапі автоматизація виявляється в структурних змінах існуючих інформаційних управлінських систем або у створенні сукупності роз'єднаних напівавтоматизованих робочих місць працівників підприємства.

Невеликі організації сфери МСБ, такі як ПрАТ «Вінниччина», вважають за краще певною мірою автоматизувати окремі бізнес-процеси, оскільки вони не створюють особливих проблем для керівництва з точки зору моніторингу різної інформації та зовнішніх і внутрішніх чинників корпоративного середовища.

В нашому випадку на ПрАТ «Вінниччина» автоматизовано систему бухгалтерського обліку, що звичайно є недостатнім рівнем автоматизації і в даному питанні ми розглянемо можливість та шляхи автоматизації стратегічного аналізу.

ВСЕІ 2023

Ми пропонуємо ПрАТ «Вінниччина» звернути увагу на координовані інформаційні системи.

Координована інформаційна система - це не просте поєднання додатків, які виконують усі функції, необхідні організації. В принципі, ідеальним варіантом є інтегрований програмно-апаратний комплекс, який може задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних.

Основними характеристиками такого інтегрованого комплексу є

1. використання узгодженого набору інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами організації

2. узгодженість інформації в усіх бізнес-процесах, на яких побудована інформаційна система

3. відповідність функцій робочого місця працівника його посадовим обов'язкам

4. єдині правила експлуатації та обслуговування всіх компонентів системи.

Ідеальна інформаційно-аналітична система повинна забезпечувати здатність ПрАТ «Вінниччина» пристосуватися в реальному масштабі часу до змін навколишнього середовища існування.

Наведена вище рекомендація носить знову ж таки загальний характер, ми зупинились на точковій рекомендації, яке не буде обтяжливою для ПрАТ «Вінниччина» у фінансовому плані, але дозволить значно оптимізувати процес стратегічного аналізу.

ВСЕ 2023

ВИСНОВИК ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Будь-яка модель управління організацією базується на відповідних концепціях, що лежать в основі відповідного аналізу.

Концепція аналізу та управління - це система ідей, принципів і понять, що визначають цілі функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками внутрішньої структури, а також необхідний ступінь врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток і стан підприємства.

Стратегічний аналіз - це застосування концепції аналізу та управління, яка поєднує в собі цільовий та комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства, що дозволяє встановити цілі розвитку, порівняти їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та узгодити їх з розробкою та впровадженням стратегічної системи. Концепція стратегічного аналізу лежить в основі підходу стратегічного мислення і виражається в специфіці його застосування.

Виходячи з цього, можна сформулювати загальні принципи, на основі яких повинен будуватися стратегічний аналіз в системі стратегічного управління підприємством:

1. Кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка змінюється, розвивається і реформується в умовах динамічного і часто ворожого зовнішнього середовища.

2. Малі та середні підприємства мають високий ступінь гнучкості, що дозволяє їм виживати.

3. Втілена в системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників, які дозволяють підприємству досягти своїх глобальних цілей та стратегії їх реалізації.

4. Механізм функціонування підприємства повинен включати стратегічні підсистеми і стратегічні варіанти, спрямовані на аналіз і коригування балансу між зовнішніми і внутрішніми факторами, що впливають

ВСЕІ 2023

на підприємство, а також формулювати цілі і стратегії розвитку, що забезпечують розробку і коригування засобів формування зовнішнього середовища і адаптації підприємства до нього.

5. Забезпечення динамічності змін шляхом прискорення практичних дій на основі стратегічного аналізу та реалізації стратегічних планів на основі відповідних систем регулювання та управління.

Методи стратегічного аналізу - це методи, які впливають на окремих працівників і трудовий колектив в цілому і є необхідними для досягнення цілей компанії (підприємства чи організації).

Об'єктом даної дипломної роботи виступає приватне акціонерне товариство «Вінничиина». Місцезнаходження товариства: 23056, Вінницька область, Барський районн, с. Шипинки, вулиця Дружби, 35.

Підприємство створене у 1998 році і є юридичною особою за законодавством України. Підприємством створене з метою більш повного задоволення попиту покупців на товари, здійснення широкого спектру послуг, виробничої, комерційної та іншої діяльності, передбаченої статутом і яка не суперечить чинному на території України законодавству, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів засновника підприємства.

Предметом діяльності ПрАТ «Вінниччина» є вирощування зерняткових і кісточкових фруктів; вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників; допоміжна діяльність у рослинництві; післяурожайна діяльність.

Проведений у другому розділі аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінниччина» виявив прибутковість та рентабельність діяльності із постійно зростаючим валовим обсягом проданої продукції, із значним обсягом видатків, та низьким рівнем оплати праці. В цілому підприємство має ліквідний баланс та є фінансово стійким.

Було проведено відповідний стратегічний аналіз ПрАТ «Вінниччина» із застосуванням відповідних методик. Так, в процесі SWOT – аналізу були

ВСЕП 2023

зроблені висновки щодо досить стабільного стратегічного положення підприємства на ринку. Проте наведені перспективи дадуть змогу ПрАТ «Вінниччина» вийти на новий рівень прибутковості та вдосконалити стратегічні аспекти діяльності. PEST – аналіз ПрАТ «Вінниччина» виявив основні загрози зовнішнього стратегічного середовища, що впливають на підприємство. EFAS- аналіз ПрАТ «Вінниччина» в свою чергу визначив значення оцінки - 3,15, який показує, що реакція ПрАТ «Вінниччина» на зовнішнє середовище знаходиться на середньому рівні. Співвідношення же значень показників можливостей та загроз показує незначну перевагу можливостей на рівні 0,15.

Крім того, проведений SWOT-аналіз, PEST – аналіз та EFAS- аналіз ПрАТ «Вінниччина» виявив, що зовнішнє середовище його функціонування у своїй сукупності є нейтральним, із незначною перевагою позитивних факторів впливу та потенційних можливостей розвитку.

Проте варто ще раз відмітити, що за умов відносно стабільного та сприятливого зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Вінниччина» занепокоєння викликає його економічний стан. Тобто прогнозувати стратегічні перспективи розвитку та проводити поглиблений стратегічний аналіз підприємства є недоцільним за умов збереження ситуації яка склалася.

Тому ми пропонуємо ПрАТ «Вінниччина» стабілізувати власне економічне становище та на основі отриманих показників діяльності вже будувати стратегію подальшого розвитку.

Проведений аналіз виявив певні загрози та недоліки у стратегічному аналізі як складової системи стратегічного управління ПрАТ «Вінниччина», що звичайно вимагають корегування. Але, разом з тим, більшість виявлених загроз відносяться до зовнішнього середовища функціонування підприємства і таким чином майже не піддаються впливу з його боку.

Крім того, деякі стратегічні аспекти діяльності підприємства не можуть бути піддані аналізу та подальшому вдосконаленню через небажання керівництва ПрАТ «Вінниччина» надавати про них необхідну інформацію.

ВСЕ 2023

Тому ми проаналізували всі ключові вимоги до стратегічного аналізу яких має дотримуватися ПрАТ «Вінниччина» та навели ключові фактори впливу, які аналізоване підприємство повинно враховувати при розробці власних стратегій, а також сформульовані конкретні пропозиції щодо удосконалення стратегічного аналізу ПрАТ «Вінниччина».

В третьому розділі магістерської роботи нами доведена необхідність використання стратегічного аналізу на ПрАТ «Вінниччина», як запоруки стабільного фінансово – економічного становища із забезпеченням відповідного рівня ліквідності.

Нами окреслено коло тих проблем з якими може стикатися ПрАТ «Вінниччина» в процесі проведення стратегічного аналізу та наведено основні алгоритми уникнення таких перспектив.

Також запропоновано основні шляхи подолання ключового на даний момент для ПрАТ «Вінниччина» стратегічного фактору діяльності як нестача грошових коштів через використання одного із чотирьох можливих сценаріїв.

Запропоновано, із врахуванням особливостей ПрАТ «Вінниччина», основні кроки щодо ефективного стратегічного аналізу та подальшого розроблення та застосування стратегії існування.

В контексті інформатизації стратегічного аналізу ПрАТ «Вінниччина» нами запропоновані відповідні стратегічні інформаційні системи із обґрунтуванням вимог до їх запровадження й функціонування.

Обґрунтовано необхідність запровадження автоматизації процесів стратегічного аналізу на ПрАТ «Вінниччина», що слугуватиме підвищенню прибутковості підприємства та оптимізації його бізнес - процесів.

ВСЕ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко П.Л. Стратегічне управління. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.

2. Балан В.Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 109-115

3. Бленда Н.О., Коротєєв М.А. та інші. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напряму розвитку підприємницьких структур. URL: https://journal.udau.edu.ua/assets/files/99/99.2/12.pdf

4. Будник М.М., Невертій Г.С., Крилова Н.М. Стратегічне управління. К.: Видавничий дім «Кондор». 2020. 292 с.

5. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. К. : Центр учбової літератури. 2019. 376 с.

6. Данич В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_208_218.pdf

7. Довгань В.Л. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ. 2020. 272 с.

8. Єпіфанова І.Ю., Бондарчук А.В. Використання методик стратегічного аналізу для визначення напрямків розвитку підприємства. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31326/%D0%AD%D0%BF%D1%8B%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку. Монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т. 2017. 600 с.

10. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела. 2019. 464 с.

ВСЕ 2023

11. Карленко Н.В., Сіренко К.В., Сіренко Д.В. SWOT-аналіз: теорія, міфи, реальність (мережа магазинів Сільпо) URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12885/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%20%D0%9F%D0%A3%D0%95%D0%A2%2C%202023.pdf#page=481

12. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз.* 2022. Том 32. № 2. С. 101–117.

13. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Київ: Знання. 2006. 366 с.

14. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2019. №38. С. 107-113

15. Коваль М.І. Стратегічний аналіз. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”. 2018. 350 с.

16. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. К.: Наш формат. 2018. 368 с.

17. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління Харків: НТУ "ХПІ". 2017. 460 с.

18. Краєвський В. Костенко О. PESTLE-аналіз як обліково-аналітичний інструмент активізації розвитку підприємства. Collection of scientific papers: Socially competent management of corporations in behavioral conditions economics. Podhájska. 2021. P. 34-37

19. Лещук К.А. Планування стратегії розвитку підприємства методом SPACE. *Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти.* 2023. С. 29-32

20. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник.* 2018. № 2(11). С. 31–35

ВСЕІ 2023

21. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 248 с.

22. Мочаліна З.М. Конспект лекцій з дисципліни «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті». URL: https://eprints.kname.edu.ua/21650/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2__%D0%9C%D0%9C%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%902011-163-%D0%9B-%D0%BF%D0%B5%D1%87.pdf

23. Мукомел Б.Г. Аналіз стратегії розвитку підприємства за допомогою виробничої функції Кобба-Дугласа. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/25400/1/Mukomel_vyrobnycha%20funktsiya%20Kobba-Duhlasa.pdf

24. Никоненко А.В. Модель п’яти сил конкуренції М. Портера для ринку робочої сили. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31658/1/Nykonenko_Model.pdf

25. Піжук О. І. Стратегія підприємства. Ірпінь. 2018. 390 с.

26. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник.* 2015. Том 48. № 1. С. 101–108

27. Попова В. Д. Стратегічний аналіз. Чернівці: ЧНУ. 2018. 157 с.

28. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат. 2020. 424 с.

29. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164

30. Пушкар М.Р. Розвиток інформаційної бази для сучасного бізнесу. *Інноваційна економіка.* 2021. № 7-8. С. 110-118

31. Раєвнєва О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво.* 2014. № 26(1). С. 47-54.

ВСЕ 2023

32. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. К.: Фабула. 2019. 324 с.

33. Склабінська А.І. Стратегічний аналіз. URL: https://de.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1276&T=01&lng=1&st=0

34. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

35. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом. Харків: Планета-Прінт. 2018. 120 с.

36. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284

37. Ткаченко І.С., Швед В.В., Канащук В.Л. Інформаційна база стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 2 (26). С. 28-34

38. Ткачова С.С. Стратегічний менеджмент. Х.: ХДУХТ. 2019. 213 с.

39. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз. Тернопіль: ТНЕУ. 2009. 635 с.

40. Філіпішина Л.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. №23. С. 110-115

41. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз. Харків: УкрДУЗТ. 2016. 294 с.

42. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy.* 2022. №4 (6). С. 92-103

43. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.

44. Швед В.В., Канащук В.Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2023. № 4 (41). С. 98-105

ВСЕ 2023

45. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.

46. Штимар Л.Т. Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1614/3/dis.pdf

ВСЕІ 2023

ДОДАТКИ

ВСЕІ 2023