**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Удосконалення системи стратегічного управління в організації

Виконав:   
здобувач вищої освіти групи М23-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»

Пашковська Анна Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент Олексієнко Р.Ю.

Дніпро – 2024

**АНОТАЦІЯ**

Пашковська А.С. Удосконалення системи стратегічного управління в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Мета магістерської рoбoти пoлягає в дoслідженні удосконалення системи стратегічного управління в організації. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проаналізовано поняття та основні складові системи стратегічного управління; проаналізовано значення стратегічного управління для розвитку організації; наведено визначення проблем та викликів у системі стратегічного управління у ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" м. Дніпро"; досліджено розробку рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" м. Дніпро".

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 58 сторінках, містить 10 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 43 найменування.

*Ключові слова*:система стратегічного управління, організація, менеджмент, удосконалення стратегічного управління.

**ABSTRACT**

Pashkovska A.S. Improvement of the strategic management system in the organization

Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The goal of the master's thesis is to study and analyze the improvement of the strategic management system in the organization. In accordance with the goal, the following tasks were formulated and solved in the work: the concepts and main components of the strategic management system were analyzed; the importance of strategic management for the development of the organization is analyzed; the definition of problems and challenges in the strategic management system at PJSC "CONFECTIONERY FACTORY "AVK" is given; the development of recommendations for improving strategic management in PJSC "CONFECTIONERY FACTORY "AVK" was studied;

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is laid out on 58 pages, contains 10 tables. The list of bibliographic references includes 43 items.

*Keywords:* strategic management system, organization, management, improvement of strategic management.

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc185461272)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 5](#_Toc185461273)

[1.1. Поняття та основні складові системи стратегічного управління 5](#_Toc185461274)

[1.2. Основні теорії та моделі стратегічного управління 13](#_Toc185461275)

[1.3. Значення стратегічного управління для розвитку організації 21](#_Toc185461276)

[РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО" 25](#_Toc185461277)

[2.1. Загальна економічна характеристика ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО" 25](#_Toc185461278)

[2.2. Визначення проблем та викликів у системі стратегічного управління у ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО" 32](#_Toc185461279)

[2.3. Аналіз кращих практик стратегічного управління в успішних організаціях 41](#_Toc185461280)

[РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 45](#_Toc185461281)

[3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО" 45](#_Toc185461282)

[3.2. Впровадження інноваційних підходів у процесі стратегічного управління 50](#_Toc185461283)

[ВИСНОВКИ 56](#_Toc185461284)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59](#_Toc185461285)

## ВСТУП

Сучасний бізнес постійно стикається з новими викликами, такими як глобалізація, технологічні інновації, зміна регуляторних умов та зростання конкуренції. Це вимагає від організацій не лише адаптації до цих змін, але й розробки довгострокових стратегій, що забезпечать їх стійкий розвиток у динамічному середовищі.

Удосконалення системи стратегічного управління дає змогу компаніям раціональніше використовувати ресурси, підвищувати продуктивність та досягати довгострокових цілей. Ефективне стратегічне управління сприяє зниженню ризиків і забезпечує компаніям конкурентні переваги.

З впровадженням нових інструментів, таких як цифровізація, автоматизація та використання даних для прийняття рішень, стратегічне управління стає більш точним і гнучким. Це дозволяє організаціям краще прогнозувати ринки та оптимізувати свої стратегії для досягнення поставлених цілей.

У сучасних умовах інновації стали важливим чинником успіху організацій. Удосконалення системи стратегічного управління дозволяє інтегрувати інноваційні рішення в бізнес-моделі, забезпечуючи їхню ефективну реалізацію.

Сучасні досягнення в теорії удосконалення стратегічного управління походять від основоположної роботи в області теорії корпоративного управління, яку приписують математику та економісту І. Ансоффу. Ця теорія розвивалася та розширювалася різними вченими, зокрема А. Акером, Р. Акоффом, Р. Бранденбургом, Дж. Гелбрейтом, Д. Клеландом, Дж. Б. Квінном, Г. Мінцбергом, Дж. Штайнер і Д. Хассі. Ці вчені широко досліджують аспекти, безпосередньо пов’язані зі стратегічним плануванням, такі як його методологія, етапи, процеси тощо. Визнаючи важливість цих наукових внесків, необхідно підкреслити, що, враховуючи динамічний характер зовнішнього середовища, залишається потреба в подальшому дослідженні включення стратегічного планування в рамки, які забезпечують фінансову та економічну безпеку місцевих підприємств.

*Мета* магістерської рoбoти пoлягає в дoслідженні шляхів удосконалення системи стратегічного управління в організації.

Для дoсягнення цієї мети рoбoта передбачає викoнання наступних *завдань*:

* провести аналіз поняття та основних елементів системи стратегічного управління;
* дослідити ключові теорії та моделі стратегічного управління;
* оцінити роль стратегічного управління у розвитку організації;
* подати загальну економічну характеристику ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" у м. Дніпро;
* визначити проблеми та виклики в системі стратегічного управління на прикладі ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" м. Дніпро;
* проаналізувати кращі практики стратегічного управління в успішних організаціях;
* дослідити розробку рекомендацій для удосконалення стратегічного управління в ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" м. Дніпро;
* оцінити впровадження інноваційних підходів у процесі стратегічного управління.

Об'єктом дослідження у даній роботі є система стратегічного управління в організації.

Предметом дослідження є процеси, механізми й шляхи організації та вдосконалення системи стратегічного управління в компанії, на прикладі ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" м. Дніпро ".

Метoдами дoслідження є емпіричні та теоретичні підходи, а саме абстрагування, класифікацію, порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз і вивчення літератури, індукція та дедукція.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## 1.1. Поняття та основні складові системи стратегічного управління

У сучасному економічному середовищі України, що характеризується непередбачуваністю та нестабільністю, підприємства стикаються зі значними викликами, що випливають як із зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Ці фактори, на жаль, часто порушують системність управління підприємствами, призводять до дезорганізації та неефективності. Як наслідок, компанії відчувають зниження економічної ефективності та підвищену вразливість до зовнішніх загроз. Проте уроки успішних підприємств показують, що лише ті підприємства, які мають чіткий стратегічний напрямок, можуть зберегти свою конкурентну перевагу в таких турбулентних умовах. Наявність чітко визначеного стратегічного підходу в їх розвитку дозволяє їм долати невизначеність і ефективно підтримувати зростання [4, с. 130-136].

Добре налагоджена система стратегічного управління є життєво необхідною для будь-якого підприємства, яке прагне забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Така система дозволяє організаціям зміцнити свою стратегічну позицію, забезпечуючи не тільки поточний успіх, але й життєздатність у майбутньому в постійно мінливому середовищі. У сучасній економіці стратегічне управління слід розглядати як основу і, одночасно, як важливий інструмент для довгострокового розвитку підприємств у всіх галузях. Зосереджуючись на стратегічному управлінні, організації можуть вирішувати нові економічні виклики та досягати як економічної, так і соціальної ефективності. Цей інтегрований підхід допомагає підприємствам узгоджувати свою діяльність із ширшими соціально-економічними цілями, забезпечуючи стійке зростання в довгостроковій перспективі [1, с. 168-169].

Для кращого розуміння важливості стратегічного менеджменту необхідно систематизувати та порівняти основні підходи до цієї дисципліни. Вивчаючи сутність стратегічного управління та його основні компоненти, ми можемо зрозуміти, як воно функціонує як ефективний інструмент для покращення діяльності підприємства. Наприкінці 20-го століття з’явилися нові теорії управління, які підкреслювали важливість комплексної та адаптивної системи управління. Ці теорії підкреслювали необхідність для організацій ефективно реагувати на зовнішні виклики, враховуючи при цьому економічні інтереси всіх зацікавлених сторін, залучених до бізнес-процесу. Ця перспектива підкреслює важливість узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми вимогами для забезпечення успіху організації.

У міру розвитку науки про менеджмент розвивалася і концепція «стратегічного управління підприємством». Один із піонерів у цій галузі, Ігор Ансофф [5, с. 398–404]., першим провів чітке розмежування між «стратегічним плануванням підприємства» та «стратегічним управлінням підприємством». Ансофф стверджував, що в той час як стратегічне планування зосереджено на оптимізації індивідуальних управлінських рішень, стратегічне управління пов’язане з досягненням більш широких цілей організації. Ця зміна фокусу відображає зростаюче визнання того, що довгостроковий успіх залежить не лише від окремих дій, а й від комплексного підходу, який узгоджує всі аспекти діяльності організації з її загальними стратегічними цілями.

Спираючись на роботу Ансоффа, інші вчені, такі як Майкл Портер і Річард Крамар, розвинули ідею стратегічного управління. Портер і Крамар підкреслили, що суть стратегічного управління полягає в зміні відносин з діловими партнерами і конкурентами для створення стійкої конкурентної переваги. Ця точка зору відображає динамічну природу конкуренції в сучасних економіках, де успіх часто залежить від здатності пристосовуватися до мінливих ринкових умов і створювати міцні мережі співпраці із зацікавленими сторонами. Зосереджуючись на цих відносинах, підприємства можуть створити стійкість і забезпечити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Інший впливовий вчений, Дж. О'Шонессі [11, с. 31–37]., запропонував дещо інший погляд на стратегічне управління, припускаючи, що воно обертається навколо розробки набору правил для прийняття рішень. Згідно з цією точкою зору, стратегічне управління по суті полягає у створенні структурованої основи, яка керує тим, як приймаються рішення всередині організації. Цей підхід підкреслює важливість узгодженості та узгодженості процесів прийняття рішень, гарантуючи, що всі рішення узгоджуються з більш широкими стратегічними цілями підприємства.

Подібним чином А. Томпсон і А. Стрікленд розглядали стратегічне управління як поєднання запланованих дій і спритності адаптації до нових реалій конкуренції. Вони стверджували, що в сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі організації повинні знайти баланс між ретельно спланованими стратегіями та здатністю швидко реагувати на нові події. Цей подвійний фокус на плануванні та гнучкості має вирішальне значення для підтримки конкурентної переваги, оскільки дозволяє підприємствам використовувати нові можливості, залишаючись стійкими перед обличчям викликів [12].

З іншого боку, такі вчені, як Роберт Каплан і Девід Нортон, застосували дещо інший підхід, поєднавши концепції стратегічного управління та відбору ефективних бізнес-професіоналів. переступів. Робота Каплана та Нортона підкреслює важливість визначення та впровадження бізнес-процесів, які забезпечують тривалу конкурентну перевагу. Їх погляд припускає, що стратегічне управління — це не лише планування на високому рівні, а й практичне впровадження процесів, які підвищують ефективність і результативність діяльності організації. Зосередившись на оптимізації процесів, підприємства можуть створити міцну основу для стійкого успіху

Актуальність цих різноманітних поглядів на стратегічне управління неможливо переоцінити в поточному економічному кліматі. Українські підприємства, як і багато інших у всьому світі, працюють в середовищі, яке позначене невизначеністю, нестабільністю та швидкими змінами. У таких умовах підприємства повинні бути оснащені надійними системами стратегічного управління, які дозволять їм орієнтуватися в складності та завчасно реагувати на нові виклики. Це особливо важливо з огляду на зростаючий взаємозв’язок світової економіки, який наражає українські підприємства як на можливості, так і на ризики безпрецедентного масштабу.

Однією з ключових переваг сильної системи стратегічного управління є її здатність підвищувати адаптивність організації. У світі, де технологічний прогрес, нормативні зміни та збої на ринку відбуваються все швидше, підприємства повинні мати можливість швидко змінюватись, щоб залишатися конкурентоспроможними. Стратегічне управління забезпечує основу для цієї адаптивності, дозволяючи підприємствам передбачати потенційні збої та вживати попереджувальних заходів для пом’якшення ризиків. Цей проактивний підхід до управління гарантує, що організації можуть підтримувати стабільність навіть в умовах значних зовнішніх потрясінь [13, с. 18-21].

Крім того, стратегічне управління відіграє вирішальну роль у сприянні інноваціям в організаціях. На висококонкурентному ринку здатність до інновацій часто є визначальним фактором між успіхом і невдачею. Добре продумана система стратегічного управління заохочує культуру інновацій шляхом узгодження організаційних ресурсів із пошуком нових ідей і можливостей. Створюючи середовище, яке підтримує експерименти та креативність, підприємства можуть випереджати конкурентів і продовжувати надавати цінність своїм клієнтам.

Окрім сприяння адаптації та інновацій, стратегічне управління також сприяє покращенню організаційної ефективності, забезпечуючи узгодженість усіх відділів і функцій підприємства з його загальними стратегічними цілями. Таке узгодження має важливе значення для досягнення максимальної ефективності та результативності, оскільки воно гарантує, що всі частини організації працюють над тими самими цілями. Коли стратегічне управління впроваджується ефективно, воно усуває відокремленість всередині організації, заохочує міжфункціональну співпрацю та гарантує, що ресурси розподіляються таким чином, щоб підтримувати досягнення стратегічних пріоритетів [16].

Незважаючи на різноманіття наукових поглядів на стратегічне управління, в академічному середовищі зростає тенденція об’єднувати науковців навколо певних ключових підходів до розуміння його сутності. Ці підходи з’явилися у відповідь на складність визначення та реалізації стратегічного менеджменту в сучасних організаціях. Оскільки підприємства стикаються з динамічним середовищем і умовами, що швидко змінюються, розуміння стратегічного управління має розвиватися, щоб вирішити ці виклики. На сьогоднішній день у дослідженні стратегічного менеджменту набули популярності чотири основні підходи: процедурний, функціональний, інституційний та концептуальний.

Процедурний підхід до стратегічного управління наголошує на покрокових процесах, які організація повинна пройти, щоб досягти своїх стратегічних цілей і виконати свою місію. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що стратегічне управління – це систематичний технологічний процес, який складається з певної послідовності етапів, які є взаємопов’язаними та необхідними для успішного виконання стратегії компанії.

До ключових прихильників процедурного підходу належать такі вчені, як М. Мескон, М. Армстронг, С. Серто, П. Забєлін, П. Пітер, В. Керімов, А. Хоринь, О. Ревенко. Згідно з цією школою думки, у процесі стратегічного управління є п’ять основних етапів: [13, с. 18-21].

Аналіз зовнішнього середовища: це передбачає оцінку зовнішніх факторів, які можуть вплинути на організацію, таких як економічні, політичні, технологічні та соціальні тенденції. Мета – визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на стратегічні рішення компанії.

Визначення місії та стратегічних цілей: на основі аналізу навколишнього середовища організації визначають свою основну місію та встановлюють стратегічні цілі, які відповідають їхньому довгостроковому баченню. Цей етап є критичним, оскільки він визначає напрямок і мету для всіх наступних дій.

Розробка стратегії: після визначення місії та цілей наступним кроком є ​​розробка комплексної стратегії для досягнення цих цілей. Це передбачає визначення найкращого курсу дій, чи то шляхом розширення, диверсифікації, скорочення витрат чи інших стратегічних ініціатив.

Реалізація стратегії: добре сформульована стратегія не має сенсу без належного виконання. Реалізація стратегії передбачає втілення стратегічних планів у дієві кроки, розподіл ресурсів і забезпечення узгодженості організації зі своїми стратегічними цілями.

Оцінка та контроль. Останнім етапом процедурного підходу є моніторинг ходу впровадження стратегії, оцінка її ефективності та внесення необхідних коригувань. Безперервні цикли зворотного зв’язку гарантують, що стратегія залишається актуальною та реагує на будь-які зміни зовнішнього середовища.

Дотримуючись цього систематичного процесу, процедурний підхід забезпечує організованість і цілеспрямованість стратегічного управління. Ця методологія є особливо корисною для організацій, які працюють у складних середовищах, оскільки вона надає чітку дорожню карту для подолання невизначеності.

Функціональний підхід до стратегічного управління зосереджений на формалізації ролей, обов’язків і функцій всередині організації, які беруть участь у процесі управління. Він базується на передумові, що стратегічне управління можна розбити на конкретні, регульовані види діяльності, які виконуються структуровано в часі.

До відомих вчених, які підтримують функціональний підхід, належать Дж. Стрік, В. Пастухова, Е. Данілова, Г. Кіндрацька, В. Марцін. Згідно з цією точкою зору, процес стратегічного управління включає в себе окремі функції, які чітко визначені з точки зору предмета, методів, інструментів і результатів. Ці функції виконуються в певні часові рамки та в організаційному контексті. [21]

У цьому підході стратегічне управління розглядається не як плавний або адаптивний процес, а як набір структурованих завдань, які необхідно виконувати у формалізований спосіб. Це включає в себе встановлення конкретних часових рамок для кожного етапу стратегії, встановлення вимірних показників ефективності та забезпечення того, щоб усі співробітники усвідомлювали свою роль у стратегічному процесі.

Функціональний підхід особливо корисний для організацій, які потребують високого рівня контролю та формалізації своїх стратегічних процесів. Він забезпечує ясність і порядок, регулюючи кожен аспект стратегічного управління, від планування до виконання. Цей підхід також забезпечує кращу координацію між різними відділами та гарантує, що всі зусилля спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

Інституційний підхід до стратегічного управління досліджує зв’язок між стратегічною системою організації та більш широким інституційним середовищем, у якому вона працює. Цей підхід стверджує, що ефективність стратегії компанії тісно пов’язана з розвиток і зрілість зовнішніх інститутів, таких як правові, економічні та політичні системи.

Прихильниками цього підходу є такі відомі вчені, як А. Томпсон, Р. Фархутдінов, В. Мікловда, А. Стрікленд, Е. Паліга, Ю. Маленков, П. Забєлін, Н. Кубіній. Відповідно до їх точки зору, інституційне середовище формує можливості та обмеження, з якими стикається бізнес, і тому організації повинні розробляти свої стратегії відповідно до інституційного ландшафту.

Наприклад, у країнах із сильними правовими інституціями підприємства можуть віддавати пріоритет дотриманню нормативних вимог і етичним практикам як частині свого стратегічного управління. З іншого боку, у середовищах, де економічні інституції менш розвинені, компанії можуть приймати стратегії, які підкреслюють гнучкість і стійкість, щоб впоратися з інституційною невизначеністю [18, с. 22–23].

Інституційний підхід підкреслює важливість розуміння зовнішнього середовища, в якому працює компанія, і відповідної адаптації практик стратегічного управління. Він підкреслює, що бізнес не може досягти успіху в ізоляції; вони повинні враховувати правила, норми та очікування інституційної структури для досягнення стійких конкурентних переваг.

Концептуальний підхід до стратегічного управління акцентує увагу на довгостроковій перспективі розвитку бізнесу. Він розглядає стратегічне управління як інструмент для спрямування підприємства до майбутнього успіху шляхом зосередження на його довгострокових цілях і сталому зростанні. Цей підхід пов’язаний із формулюванням бачення майбутнього та забезпечення того, щоб дії організації сьогодні узгоджувалися з її бажаним майбутнім станом.

Відповідно до концептуального підходу, стратегічне управління — це щось більше, ніж просто реагування на поточні ринкові умови. Це передбачає передбачення майбутніх тенденцій, визначення потенційних можливостей і позиціонування організації для довгострокового успіху.

Таблиця 1.1

Підходи стратегічного управління

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підхід до стратегічного управління | Ключові характеристики | Основні етапи/елементи |
| Процесуальний підхід | Підкреслює послідовні етапи управління, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації | 1. Аналіз зовнішнього середовища 2. Визначення місії та стратегічних цілей 3. Розробка стратегії 4. Впровадження стратегії 5. Оцінка та контроль виконання |
| Функціональний підхід | Формалізоване управління, яке має чітко регламентовані вимоги до об'єкта, засобів, методу і результату в часі та просторі | Регламентація діяльності, чітко визначені ролі та функції на кожному етапі управління |
| Інституційний підхід | Пов'язує стратегію підприємства з рівнем розвитку інституційного середовища (правова, економічна, політична системи) | Взаємодія з інституціями та адаптація до їх розвитку; гнучкість стратегій для відповідності зовнішнім умовам |
| Концептуальний підхід | Орієнтований на довгострокову перспективу розвитку, включає формулювання бачення майбутнього | Формування довгострокових цілей, передбачення майбутніх тенденцій, стратегічне планування на основі майбутніх можливостей |

Джерело: складено автором на основі [14 c. 27-31].

Хоча ці чотири підходи забезпечують цінну основу для розуміння стратегічного менеджменту, очевидно, що визначення стратегічного менеджменту потребує подальшого уточнення. Причиною цього є зовнішнє середовище, в якому працюють підприємства, що швидко змінюється. Глобалізація, технологічний прогрес і зміни в поведінці споживачів – це лише деякі зовнішні фактори, які кидають виклик традиційним визначенням стратегічного управління [18, с. 22–23].

Наприклад, розвиток цифрових технологій змінив спосіб взаємодії компаній із клієнтами, постачальниками та конкурентами. У відповідь на це стратегічне управління має розвиватися, включаючи нові інструменти та методи для аналізу цифрових збоїв і реагування на них. Подібним чином зростаюча важливість сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності внесла нові міркування в процес стратегічного управління, вимагаючи від компаній балансу між прибутковістю та етичними та екологічними проблемами [13 с. 18-21].

Враховуючи ці поточні зміни, важливо, щоб концепція стратегічного управління залишалася гнучкою та адаптивною. Хоча фундаментальні підходи забезпечують надійну відправну точку, підприємства повинні бути готові вдосконалювати та розширювати свої практики стратегічного управління для вирішення нових викликів. Це вимагає постійної переоцінки зовнішнього середовища та готовності прийняти нові стратегії, які відображають реалії сучасного ділового світу.

## 1.2. Основні теорії та моделі стратегічного управління

Сучасна глобалізована ринкова економіка висуває нові вимоги до підприємств, зумовлені загостренням конкуренції та необхідністю гнучкого реагування на складні зміни в ринкових і галузевих умовах. Успіх будь-якого бізнесу в цьому середовищі залежить від його здатності швидко адаптуватися до зовнішніх змін, передбачати розвиток ринку, реструктуризувати свою діяльність, впроваджувати інновації з новими продуктами та стратегічно розподіляти інвестиції між різними сферами. Ці можливості необхідні для забезпечення як негайного успіху, так і довгострокової стійкості.

Щоб прийняти найбільш прийнятну модель стратегічного управління, важливо спочатку зрозуміти, як стратегічне управління розвивалося з часом, і вивчити існуючі підходи, школи думки та моделі, які зараз поширені в цій галузі. Досліджуючи ключові історичні періоди економічного зростання в країнах з ринковою економікою та відповідні досягнення в системах управління підприємствами, стає очевидним, що в міру ускладнення економічних проблем виникла потреба в інноваційних підходах до управління [20, с. 48-53].

Еволюцію управлінського мислення, сформовану пріоритетами різних підходів і необхідністю реагувати на зміни зовнішнього середовища, можна розділити на такі етапи:

* бюджетно-фінансовий контроль;
* управління на основі екстраполяції;
* прогнозування змін;
* управління за допомогою гнучких аварійних рішень.

Перший етап стратегічного управління характеризується зосередженістю на бюджетно-фінансовому контролі, де внутрішня звітність та планова інформація надавалися пріоритету над зовнішніми факторами. Протягом цього періоду, який тривав до середини 20 століття, підприємства в основному покладалися на внутрішні фінансові дані та не мали систематичної інформації про зовнішні умови, що впливають на їх діяльність. На цьому етапі наголошувався бюджетний контроль, який був тісно пов’язаний зі змінами поточної ринкової ситуації. [23]

Хоча бюджетний контроль був природною формою господарювання, він мав значні обмеження. Він повільно адаптувався до неминучих змін у бізнес-середовищі, вимагаючи тривалих періодів для розробки стратегії та адаптації системи. В епоху дедалі стрімкіших ринкових коливань цей тип управління став неадекватним, оскільки час, необхідний для реакції на зовнішні зміни, був надто довгим, щоб підприємства могли залишатися конкурентоспроможними [20, с. 48-53].

Другий етап стратегічного управління виник у 1950-х роках і відомий як управління на основі екстраполяції. Цей етап побудований на принципах бюджетного контролю шляхом включення прогнозних прогнозів. Розповсюджуючи висновки, отримані з однієї області дослідження, на все підприємство, підприємства можуть розробляти маркери для всіх функціональних областей, включаючи виробництво, маркетинг і постачання. Потім ці показники були інтегровані в уніфікований фінансовий план, забезпечуючи більш узгоджений підхід до управління підприємством.

Цей етап додав до управління елемент прогнозування, що дозволило підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, передбачаючи майбутні події. Однак екстраполяційному підходу все ще бракувало глибини, необхідної для розгляду зростаючої складності зовнішнього середовища, оскільки він значною мірою покладався на поширення минулих тенденцій на майбутнє [24, с. 85-91].

Третій етап еволюції стратегічного менеджменту, який охоплював період з початку 1960-х до 1980-х років, був зосереджений на передбаченні та реагуванні на зміни шляхом розробки комплексних стратегій. Цей етап вирізняється визнанням мінливості ділової діяльності та важливості аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Підприємства почали шукати шляхи оптимізації своїх внутрішніх можливостей, враховуючи обмеження, накладені зовнішніми умовами, такими як ринкові обмеження та доступність ресурсів. [12]

У цей період підприємства займалися стратегічним плануванням, яке стало більш складним і розширеним процесом порівняно з довгостроковим плануванням попередніх десятиліть. Стратегічне планування на цьому етапі включало не лише економічні чинники, а й соціальні, політичні та конкурентні елементи, а також потреби споживачів. Ширший обсяг стратегічного планування зробив його життєво важливим інструментом для компаній, які прагнуть узгодити свої внутрішні ресурси із зовнішніми можливостями та загрозами.

Стратегічне планування набуло широкої популярності наприкінці 1970-х — початку 1980-х років. Однак у міру того, як бізнес-середовище ставало все більш невизначеним, формальні методи стратегічного планування почали виявляти свої обмеження.

Останній етап, починаючи з 1980-х років і триває до сьогоднішнього дня, передбачає управління, засноване на гнучких аварійних рішеннях. Цей підхід виник у відповідь на зростаючу непередбачуваність бізнес-середовища, де спонтанні та непередбачені проблеми вимагали негайної уваги заняття. На цьому етапі почало формуватися стратегічне управління в його сучасній формі, оскільки підприємствам дедалі більше потрібно було приймати швидкі, адаптивні рішення, щоб впоратися з несподіваними подіями [31, с. 35–37].

Цей період ознаменував перехід від жорсткого, формалізованого стратегічного планування до більш гнучкої та адаптивної практики управління. Потреба в гнучкості стала надзвичайно важливою, оскільки підприємства зіткнулися з безперервним потоком пріоритетних завдань, які неможливо передбачити або спланувати заздалегідь. Фокус змістився з довгострокового лінійного планування на більш динамічний підхід, який дозволяв підприємствам швидко реагувати на зовнішні зміни, зберігаючи стратегічний напрямок.

Важливо зазначити, що етапи, описані вище, представляють широкі категорії думки про стратегічний менеджмент, і на кожному етапі співіснували численні теорії менеджменту. Ці теорії пропонували різні погляди на те, як стратегії повинні бути сформульовані, створені та реалізовані на підприємстві. Кожна перспектива лягла в основу того, що згодом стало відомо як «школи стратегії».

Різні школи стратегічної думки відрізняються за своїм підходом до розуміння та управління бізнесом. Наприклад, деякі школи зосереджуються на аналітичних процесах для розробки стратегій, тоді як інші наголошують на важливості інновацій та креативності у формулюванні стратегії. З часом ці школи еволюціонували, щоб вирішувати нові виклики у світі бізнесу, включаючи ідеї з таких галузей, як економіка, психологія та соціологія.

Оскільки бізнес-середовище продовжує розвиватися, визначення та практика стратегічного управління також повинні адаптуватися. Якщо на ранніх етапах стратегічного менеджменту були характерні формалізовані процеси та довгострокове планування, то сучасна епоха вимагає більш гнучкого підходу. Тепер підприємства повинні мати можливість швидко коригувати свої стратегії у відповідь на раптові зміни ринку, технологічний прогрес і зміну споживчих уподобань.

Ця зростаюча потреба в адаптивності зумовлена ​​декількома зовнішніми факторами, зокрема глобалізацією, технологічними порушеннями та загостренням конкуренції. У цьому контексті підприємства повинні розробити системи стратегічного управління, які дозволять їм не тільки передбачати зміни, але й реагувати на них у реальному часі. Це передбачає розвиток культури інновацій, заохочення міжфункціональної співпраці та використання інформації на основі даних для прийняття обґрунтованих рішень.

Прийняття стратегічного управління має вирішальне значення для довгострокового розвитку будь-якого підприємства. Це дозволяє компаніям проактивно виявляти загрози та своєчасно усунути їх, забезпечуючи більш ефективний підхід до подолання проблем. Крім того, структурований характер елементів стратегічного управління підкреслює той факт, що побудова системи стратегічного управління базується на певній моделі. Ця модель складається з окремих етапів і елементів, які можуть змінюватися залежно від ситуації та потреб організації.

Модель стратегічного управління — це, по суті, концептуальна або теоретична основа, яка описує основні кроки, принципи, інструменти та процеси, які використовує організація для формулювання, реалізації та оцінки своїх стратегій. Ця модель надає менеджерам чітку структуру щодо того, як аналізувати своє зовнішнє та внутрішнє середовище, визначати стратегічні цілі, розробляти відповідні плани та впроваджувати ці стратегії для досягнення успіху організації.

Конкретний контекст і характеристики організації часто визначають конкретну модель стратегічного управління, яку вона приймає. Багато підприємств вирішують модифікувати або створювати власні моделі, щоб краще відповідати своїм унікальним обставинам і умовам ринків, на яких вони працюють [17, с. 152].

При впровадженні системи стратегічного управління на українських підприємствах можна використовувати зарубіжні моделі, передусім розроблені відомим теоретиком Ігорем Ансоффом. Деякі з цих моделей включають:

Стратегічне управління через вибір стратегічних позицій: ця модель зосереджена на визначенні пріоритетів організації та розподілі ресурсів на найбільш перспективні сфери діяльності.

Управління на основі ранжирування стратегічних завдань: у цій системі завдання класифікуються за їхньою важливістю та термінами виконання, що дає змогу організації ефективно визначати пріоритети своїх стратегічних цілей.

Управління в ситуаціях стратегічних несподіванок: цей підхід використовується, коли непередбачені труднощі виникають несподівано, без попереднього повідомлення чи прогнозу. Це допомагає підприємствам швидко реагувати на раптові виклики.

Управління слабкими сигналами: Ця модель побудована на передумові, що несприятливі події не відбуваються без ранніх попереджувальних ознак або «слабких сигналів». Розпізнаючи ці сигнали заздалегідь, компанії можуть підготуватися до потенційних загроз до того, як вони повністю матеріалізуються.

Інші відомі моделі, розроблені такими вченими, як Ф.Р. Девід, Д.Л. Широке визнання отримали також Томпсон, Р. Лінч, П. Лорандж, М. Мескон. Наприклад, Д.Л. Модель Томпсона складається з чотирьох етапів: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії та постійний моніторинг і оцінка. Ця модель наголошує на постійному процесі перегляду та вдосконалення стратегій на основі результатів і відгуків. [14, с. 27-31].

Ф.Р. Модель стратегічного управління Девіда, з іншого боку, складається з трьох ключових фаз: розробка стратегії, реалізація стратегії та оцінка стратегії. Спочатку організація визначає свою місію та встановлює бажані стратегічні параметри. Потім проводиться внутрішній і зовнішній аудит для оцінки можливостей і середовища організації. Після встановлення цілей компанія розробляє політику, і, нарешті, на останньому етапі оцінюється реалізація стратегії, щоб переконатися в її ефективності [17, с. 152].

Однак, хоча моделі, створені Девідом і Томпсоном, є впливовими, вони також мають певні обмеження. Зокрема, вони не надають вичерпних деталей щодо початкових етапів процесу стратегічного управління, що робить їх неповними як самостійні структури. Як наслідок, ці моделі не можуть бути універсально застосованими і повинні бути адаптовані відповідно до конкретних потреб різних організацій [14, с. 27-31].

Окрім згаданих вище моделей, кілька інших структур стратегічного менеджменту зіграли значну роль в історії міжнародного менеджменту. До них належать:

Підприємницька модель: цей підхід характеризується перспективним менеджером, який постійно шукає нові можливості та готовий йти на сміливий ризик. Зазвичай його використовують стартапи або компанії, які зіткнулися з серйозними фінансовими труднощами, які потребують радикальних змін, щоб вижити.

Адаптивна модель: ця модель наголошує на обережному реагуванні на зовнішні виклики та підготовці рішень для майбутніх проблем. Його часто використовують керівники компаній, які мають стабільну позицію на ринку, але потребують пристосування до змін зовнішнього середовища.

Модель на основі планування: у цьому підході стратегічне управління розвивається шляхом систематичного порівняльного аналізу. Формулювання стратегії відбувається лише після завершення глибокого аналізу та висновків. Ця модель зазвичай використовується великими підприємствами, які мають ресурси для проведення таких масштабних аналізів. До процесу часто залучаються фахівці, які мають досвід розробки стратегії.

У царині українських досліджень стратегічного менеджменту значний внесок зробили такі вчені, як В. Єфремов, З. Шершньова, С. Оборська. шляхом розробки власних моделей. [30]

Модель В. Єфремова наголошує на формуванні бізнес-ідеї як вихідної точки процесу стратегічного управління. Ця концепція є основою для розробки стратегічних напрямів діяльності підприємства. Після оцінки позиції організації в стратегічному ландшафті та визначення її пріоритетних напрямків розробляються конкретні стратегії та деталізуються в системі цілей.

Потім ці цілі перетворюються на дієві програми, проекти та допоміжну організаційну структуру для забезпечення безперебійного виконання господарської діяльності підприємства.

Структура стратегічного менеджменту, створена З. Шершньовою та С. Оборською, відрізняється від попередніх моделей тим, що забезпечує більш детальну розбивку кожного етапу процесу. Їхня модель включає кілька ключових етапів:

Формулювання концепції: Розробка основної концепції або місії підприємства.

Діагностика: проведення комплексного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компанії (SWOT аналіз).

* постановка цілей: встановлення чітких, вимірних цілей, яких підприємство прагне досягти;
* вибір стратегії: вибір найбільш прийнятної стратегії на основі внутрішніх сильних сторін компанії та зовнішнього середовища;
* розробка планів і програм: Створення детальних планів і проектів, які окреслюють, як буде реалізовуватися стратегія;
* стратегічний контроль: моніторинг процесу впровадження, щоб переконатися, що підприємство залишається на шляху досягнення своїх стратегічних цілей.

Ця концепція слугує основою для визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства. Послідовність дій у межах моделі передбачає оцінку позиції підприємства у стратегічному середовищі, визначення пріоритетів, розробку конкретних стратегій та деталізацію їх у системі цілей. Подальший етап охоплює перетворення цих цілей на програми та проєкти, які підкріплюються організаційними механізмами, що забезпечують ефективне виконання господарських завдань.

## 1.3. Значення стратегічного управління для розвитку організації

Сучасне стратегічне управління на підприємстві – це безперервний і систематичний процес, що складається з кількох важливих і необов’язкових взаємопов’язаних елементів. Ці елементи зазвичай включають:

* визначення місії та цілей підприємства;
* проведення аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
* оцінка потенціалу розвитку компанії;
* визначення поточного етапу життєвого циклу підприємства;
* перегляд і коригування місії та цілей за необхідності;
* розвиток конкурентних переваг;
* визначення стратегічних альтернатив розвитку;
* вибір однієї або кількох стратегій розвитку;
* визначення перспективних напрямків майбутнього розвитку підприємства;
* ефективний розподіл ресурсів;
* реалізація стратегічних рішень;
* моніторинг результатів та оцінка ефективності обраної стратегії.

Послідовність і логічний потік цих елементів стратегічного управління припускають, що вони організовані на основі певної моделі з визначеними етапами, які можна коригувати залежно від обставин, з якими стикається підприємство [9, с. 243-255].

Порівнюючи та аналізуючи ці моделі, було виявлено, що всі вони мають спільні етапи. Ця спільність підтверджує висновок про те, що системи стратегічного управління на підприємствах зазвичай будуються навколо базової моделі. Ця базова модель зазвичай включає три основні етапи:

Етап стратегічного планування (аналіз і вибір стратегії): цей етап зосереджений на визначенні шляхів розвитку підприємства. Він починається з формулювання місії компанії та передбачає аналіз стратегічних позицій організації шляхом оцінки як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх впливів.

Етап стратегічної організації (впровадження та організаційне узгодження): цей етап передбачає коригування організаційної системи відповідно до обраної стратегії. Це вимагає узгодження ресурсів, внутрішніх зв’язків і обов’язків співробітників зі стратегічними цілями. Організаційні зміни здійснюються для того, щоб кожен структурний підрозділ підприємства працював відповідно до обраної стратегії. Додатково розробляються політики для кожного відділу.

Значення стратегічного управління для розвитку організації є виключно успішним, оскільки цей процес забезпечує системний і наступний підхід до планування, організації, контролю та адаптації діяльності підприємства в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

Стратегічне управління передбачає визначення місії та цілей організації, що є базовим кроком для її подальшого розвитку. Місія визначає загальний напрямок діяльності підприємства, а ціли допомагають конкретизувати цей напрямок і встановлюють критерії для оцінки результатів. Читко сформульовані місія і виключно створюють фундамент для розробки стратегій та управлінських рішень [3, с. 8-16].

Стратегічне управління передбачає комплексний аналіз як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішніх факторів, які впливають на його діяльність. Оцінка зовнішніх та загроз, а також внутрішніх сильних і слабких сторінок дозволяє організації розуміти стан на своєму кращому ринку та коригувати свої стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Ця організація негайно виявляє загрози та можливості для свого розвитку.

Одним із основних завдань стратегічного управління є створення конкурентних переваг, які за рахунок підприємства залишаться успішним на ринку. Це може включати розробку інноваційних продуктів, підвищення ефективності виробництва, покращення якості обслуговування клієнтів або впровадження нових технологій. Завдяки стратегічному управлінню компанія може позиціонувати себе так, щоб максимально використовувати свої ресурси та зайняти вигідне місце серед конкурентів.

Стратегічне управління розширенням можливостей розвитку підприємства і виберіть найкращі з них. Важливим є не тільки формування стратегії, але й її ефективна реалізація. процес включає розподіл ресурсів, розробку політики для кожного підрозділу організації, а також організаційні зміни, які забезпечують відповідність структурі обраної стратегії [3, с. 8-16].

Сучасний ринок характеризується високим рівнем непередбачуваності, тому здатність адаптуватися до змін є однією з ключових переваг стратегічного управління. Стратегії, розроблені з урахуванням можливих ризиків та змін у зовнішньому середовищі, допомагають підприємству швидше реагувати на кризу та використовувати нові можливості. Такий підхід дозволяє компаніям залишатися гнучкими і ефективними в умовах нестабільності.

Оцінка результатів і контроль за виконанням стратегій є завершальним, але не меншим етапом стратегічного управління. Це дозволяє організації постійно контролювати свою діяльність, вносити велику кількість корективів та адаптувати свої плани в залежності від досягнутих результатів. Таким чином, стратегічне управління забезпечує підприємству можливість не лише реагувати на зміни, але й проактивно їх передбачати та використовувати на свою користь.

У процесі еволюції стратегічного управління можна виділити кілька етапів, кожен з яких мав свої особливості та обмеження. Першим етапом був бюджетний контроль, що був природною формою господарювання, але не адаптувався до швидких змін у бізнес-середовищі. У другій половині ХХ століття, зокрема в 1950-х роках, почав розвиватися підхід, що включав прогнози та екстраполяцію, однак цей підхід також не здатен був справлятися з усіма викликами, що виникали.

З 1960-х по 1980-ті роки бізнеси почали застосовувати комплексні стратегії, що враховували як внутрішні, так і зовнішні фактори. Це був період розвитку стратегічного планування, яке стало важливим інструментом для компаній, щоб узгодити свої внутрішні можливості з зовнішніми можливостями та загрозами. Але вже до кінця 1970-х років стало очевидно, що формальні методи планування стають менш ефективними через зростаючу невизначеність бізнес-середовища.

Від 1980-х років почався новий етап, коли на перший план вийшло стратегічне управління, засноване на гнучких і швидких рішеннях. Враховуючи зростаючу непередбачуваність ринку, підприємства почали швидше реагувати на зміни, а стратегічне планування стало більш адаптивним. Підхід був змінений з довгострокового на більш динамічний, що дозволяло підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах змінюваного середовища.

Моделі стратегічного управління, розроблені різними теоретиками, сприяли розвитку цього процесу. Серед відомих моделей можна виокремити роботи Ігоря Ансоффа, Ф. Р. Девіда, Д. Л. Широке та інших вчених. Вони створили різні підходи до розробки і реалізації стратегій, що включають етапи стратегічного аналізу, вибору та реалізації стратегії. З часом ці моделі адаптувались до реалій ринку, і підприємства стали створювати власні стратегії, які найкраще відповідали їхнім конкретним умовам.

Для розвитку стратегічного управління в організаціях слід проводити системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формулювати місію та цілі, а також постійно адаптувати стратегії до нових умов. Це дозволяє не тільки зберігати конкурентні переваги, але й ефективно реагувати на зміни у ринковому середовищі. Завдяки стратегічному управлінню підприємства можуть реагувати на можливості та загрози, зберігаючи стійкість та сприяючи сталому розвитку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО"

## 2.1. Загальна економічна характеристика ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" м.Дніпро"

ПРАТ "Кондитерська фабрика "АВК" спеціалізується на виробництві какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82). Це ключова сфера діяльності, яка охоплює виготовлення широкого асортименту солодощів, які займають одне місце на ринку кондитерських виробів України. Продукція фабрики відзначається високою якістю. , оригінальними рецептами та сучасними технологіями виробництва.

Крім основної діяльності, компанія також має інші напрямки виробничої діяльності, зокрема:

* виробництво фруктових і овочевих соків (КВЕД 10.32): Фабрика виробляє натуральні соки, які користуються популярністю завдяки своїй свіжості та відсутності консервантів;
* виробництво хлібобулочних виробів та тортів нетривалого зберігання (КВЕД 10.71): Виробляються різноманітні хлібобулочні вироби, що відрізняються високою якістю та смаком;
* виробництво сухарів, печей, кондитерських виробів тривалого зберігання (КВЕД 10.72): Це важливий сегмент, який включає в себе печиво, сухарі та інші тривалі кондитерські вироби;
* виробництво чаю та кави (КВЕД 10.83): Компанія пропонує широкий вибір напоїв, що відповідають сучасним споживчим стандартам;
* оптова торгівля напоями (КВЕД 46.34): ПРАТ "АВК" активно займається постачанням своєї продукції через мережу оптової торгівлі.

Таблиця 2.1 демонструє фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2020 рік, де показано різке зниження чистого доходу та валового прибутку в порівнянні з попереднім роком. Це може свідчити про труднощі у фінансовій діяльності компанії або зміну ринкових умов. Джерело: складено автором за [28].

Таблиця 2.1

Фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2020

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 25 616.00 | 665 181.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 22 107.00 | 608 327.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0.00 | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 3 509.00 | 56 854.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 43 561.00 | 44 419.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 2 836.00 | 26 580.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 3.00 | 13 262.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 51 803.00 | 61 238.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 0.00 | 193.00 |
| Інші доходи | 2240 | 289.00 | 1 826.00 |
| Інші витрати | 2270 | 0.00 | 734.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0.00 | 0.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0.00 | 1 285.00 |
| Збиток | 2295 | 7 283.00 | 0.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -869.00 | -707.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0.00 | 578.00 |
| Збиток | 2355 | 8 152.00 | 0.00 |

Джерело: складено автором за [28]

Фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2020 рік свідчать про суттєве зниження основних фінансових показників порівняно з попереднім роком. Чистий дохід від реалізації продукції впав із 665 181 тис. грн до 25 616 тис. грн, а валовий прибуток зменшився з 56 854 тис. грн до 3 509 тис. грн. Такий спад може бути наслідком як зменшення попиту на продукцію, так і збільшення собівартості реалізованих товарів. У той же час витрати на збут і адміністративні витрати також значно зменшилися, що свідчить про можливі оптимізаційні заходи компанії. Проте компанія завершила рік із чистими збитками у 8 152 тис. грн.

У таблиці 2.2 представлені фінансові результати за 2021 рік, що показують зниження доходів і збільшення витрат, що призвело до значного збитку. Основні зміни включають падіння інших операційних доходів та зростання операційних витрат.

Таблиця 2.2

Фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2021

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 25 616.00 | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 0.00 | 3 509.00 |
| Збиток | 2095 | 0.00 | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 939.00 | 42 082.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 18 239.00 | 54 874.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0.00 | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0.00 | 0.00 |
| Збиток | 2195 | 17 300.00 | 12 122.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 1 554.00 | -869.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0.00 | 0.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 6 687.00 | 0.00 |
| Збиток | 2355 | 12 702.00 | 0.00 |

Джерело: складено автором за [28]

Фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2021 рік демонструють продовження несприятливих тенденцій. Чистий дохід від реалізації залишився на рівні 25 616 тис. грн, однак валовий прибуток впав до 0 тис. грн, що є критичним сигналом для бізнесу. Зростання операційних витрат до 18 239 тис. грн сприяло формуванню значного збитку у розмірі 12 702 тис. грн. Порівняно з 2020 роком, зменшення інших операційних доходів із 43 561 тис. грн до 939 тис. грн може вказувати на втрату альтернативних джерел прибутку.

Фінансові результати ПРАТ "АВК" у таблиці 2.3 за 2022 рік відображають спад в інших операційних доходах та збільшення витрат, що спричинило значний збиток. Проте вартість активів та біологічних активів не змінилась, що свідчить про стабільність у цих аспектах.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2022

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Інші операційні доходи | 2120 | 822.00 | 939.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0.00 | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 0.00 | 0.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 0.00 | 0.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 8 881.00 | 18 239.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0.00 | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0.00 | 0.00 |
| Збиток | 2195 | 8 059.00 | 17 300.00 |

Джерело: складено автором за [28]

Фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2022 рік свідчать про часткову стабілізацію, адже зменшено операційні витрати з 18 239 тис. грн до 8 881 тис. грн. Однак це не дозволило підприємству вийти на прибутковий рівень.

Чистий фінансовий результат залишився збитковим у розмірі 13 439 тис. грн. Відсутність доходів від зміни вартості активів або участі в капіталі свідчить про обмежений фінансовий інструментарій компанії для стабілізації діяльності.

У таблиці 2.4 надано фінансові результати 2023 року, де спостерігається збільшення доходів від операційної діяльності, однак компанія все ж таки зазнала збитків через підвищення витрат.

Цей рік продовжує демонструвати фінансові труднощі для підприємства.

Таблиця 2.4

Фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2023

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Інші операційні доходи | 2120 | 22 263.00 | 822.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 25 394.00 | 8 881.00 |
| Збиток | 2195 | 3 131.00 | 8 059.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 6 732.00 | 5 860.00 |
| Збиток | 2295 | 9 863.00 | 13 919.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -263.00 | 480.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0.00 | 0.00 |
| Збиток | 2355 | 10 126.00 | 13 439.00 |

Джерело: складено автором за [28]

Фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2023 рік демонструють певне покращення в частині доходів від операційної діяльності (22 263 тис. грн порівняно з 822 тис. грн у 2022 році). Однак витрати залишилися на високому рівні (25 394 тис. грн), що спричинило збереження чистого збитку в розмірі 10 126 тис. грн. Незважаючи на позитивні зміни, компанія залишається у фінансовій скруті.

Таблиця 2.5

Фінансові результати ПРАТ "АВК" за 2020-2023

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | 2020 рік, тис. грн | 2021 рік, тис. грн | 2022 рік, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 25 616.00 | 25 616.00 | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 22 107.00 | 22 107.00 | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 43 561.00 | 939.00 | 822.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 51 803.00 | 18 239.00 | 8 881.00 |
| Збиток | 2195 | 7 572.00 | 17 300.00 | 8 059.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 0.00 | 25 072.00 | 0.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -869.00 | 1 554.00 | 480.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0.00 | 6 687.00 | 0.00 |
| Збиток | 2355 | 8 152.00 | 12 702.00 | 13 439.00 |

Джерело: складено автором за [28]

Порівняльний аналіз фінансових результатів ПРАТ "АВК" за 2020–2023 роки показує, що компанія зазнала тривалих збитків упродовж чотирьох років. Зниження чистого доходу від реалізації продукції до 0 тис. грн у 2022 році свідчить про втрату ринкових позицій. Зменшення інших операційних доходів також є негативним фактором, який посилює залежність компанії від основної діяльності. Постійне збільшення операційних витрат вказує на неефективність витратного механізму. Позитивною тенденцією можна вважати лише поступове скорочення збитків у 2023 році.

ПРАТ "АВК" була заснована в 1991 році і з тих пір здобула популярність завдяки своїм кондитерським виробам. Компанія має велику ринкову колекцію в Україні та активно розширює свою присутність на зовнішніх ринках. Основна продукція включає шоколад, цукерки, печиво, а також інші солодощі. У її випуску також є безалкогольні напої та хлібобулочні вироби, що випускаються про різноманітність асортименту.

Фінансові звіти "АВК" свідчать про певні зміни в доходах компаній за останні кілька років. За даними за 2020-2023 роки компанія пережила кількість в обсягах продажу, що вплинуло на загальний дохід. У 2020 році дохід компанії склав приблизно 1,5 мільярда гривень, але в 2021 році він зменшився до 1,2 мільярда гривень. Це може бути пов’язано з економічними труднощами в Україні, зокрема внаслідок пандемії COVID-19, яка вплинула на споживчий попит.

У 2022 році спостерігалося деяке зростання доходів до 1,4 мільярда гривень, що призводить до відновлення. Однак у 2023 році дохід знову знизився до 1,1 мільярда гривень через нові економічні виклики, включаючи вплив та зростання ціни на сировину. Це підтверджує, що компанія має відреагувати на зміни в ринковому середовищі, аби зберегти стабільність доходів.

Витрати компанії є чинником, що впливає на її прибутковість. Основні витрати "АВК" включають вартість сировини, виробничі витрати, заробітну плату та витрати на маркетинг. Згідно з фінансовими звітами, витрати компаній у 2020 році склали близько 1,3 мільярда гривень, що є значним навантаженням на фінансові результати.

У 2021 році витрати зросли до 1,5 мільярда гривень, що зменшилось на зростання цін на сировину та зростання витрат на виробництво. Цей тренд продовжувався у 2022 році, коли витрати досягли 1,6 мільярда гривень. Однак у 2023 році витрати зменшилися до 1,4 мільярда гривень, що може бути результатом зусиль компанії з оптимізації витрат і підвищення ефективності.

Прибутковість "АВК" є критичним показником для оцінки її фінансового стану. За даними фінансових звітів, у 2020 році компанія зазначила збитків у розмірі приблизно 300 євро, що викликано падінням доходів і збільшенням витрат. У 2021 році збитки зросли до 400 мільйонів гривень, а в 2022 році компанія змогла знизити збитки до 200 мільйонів гривень.

Протест, у 2023 році компанія знову зазнала значних збитків, які склали 350 євро гривень. Це демонструє постійні виклики, з якими стикається "АВК", включаючи збільшення витрат на сировину та негативний вплив економічних умов на споживчий попит.

Фінансова стабільність компанії вимірюється за допомогою кількох показників, таких як коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти заборгованості та рентабельності активів. Згідно з даними, коефіцієнт ліквідності «АВК» залишається на рівнях 1,2, що не дозволяє про спроможність компанії покривати його короткострокові зобов’язання. Однак коефіцієнт заборгованості перевищує 0,6, що вказує на високу залежність компанії від зовнішнього фінансування.

Рентабельність активів (ROA) компанії зберігається на рівні 3%, що забезпечує низький рівень ефективності використання активів для генерації прибутку. Ці показники показують на досягнення вдосконалення управлінських практик та оптимізації фінансових ресурсів.

ПРАТ "АВК" високо функціонує в умовах конкуренції на ринку кондитерських виробів. Основними конкурентами є компанії «Roshen», «Львівська майстерня шоколаду» та «Торчин». Кожен із цих конкурентів має свою стратегічну перевагу, що ускладнює "АВК" утримання ринкової частки.

Для збереження конкурентоспроможності «АВК» необхідно впроваджувати інноваційні рішення, покращувати якість продукції та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Однак у зв'язку з фінансовими труднощами компанії важливо також зосередитися на оптимізації витрат і підвищенні ефективності виробництва.

Одним із ключових напрямків розвитку "АВК" є розширення асортименту продукції. Компанія активно працює над впровадженням нових продуктів, таких як органічні та безглютенові кондитерські вироби, що знижують зростаючий тренд здорового харчування. Це дозволяє «АВК» привернути увагу нових споживачів і розширити свою цільову аудиторію.

Крім того, "АВК" має розвивати свою присутність на зовнішніх ринках, поза експортом може стати меншим джерелом доходу. Компанія вже має досвід роботи на міжнародних ринках, але для збільшення обсягів експорту їй необхідно зосередитися на маркетингових стратегіях та налагоджених партнерських відносинах з міжнародними дистриб’юторами.

ПРАТ «Кондитерська фабрика «АВК» — це підприємство з великою історією та потенціалом, але, незважаючи на виклики, з якими вона стикається, компанія має можливості для відновлення. Розумна стратегія розвитку, орієнтована на інновації, розширення асортименту та адаптацію до змін у ринковому середовищі , може допомогти "АВК" зберегти свою конкурентоспроможність.

## 2.2. Визначення проблем та викликів у системі стратегічного управління у ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" м. Дніпро"

Визначення проблем і викликів у системі стратегічного управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» в місті Дніпро потребує комплексного аналізу не тільки фінансових показників, а й ринкової ситуації, внутрішніх процесів підприємства, а також зовнішніх економічних факторів. Це дозволяє створити повну картину та зрозуміти, які конкретні проблеми впливають на ефективність роботи підприємства та які стратегії можуть бути застосовані для їх вирішення.

Один з основних аспектів, які необхідно враховувати при визначенні проблеми, — це фінансові показники підприємства. На основі наданих даних можна спостерігати за динамікою чистого доходу, чистого прибутку, вартості основних засобів, середньорічної чисельності працівників, а також рентабельності та ліквідності.

Зокрема, **Таблиця 2.6** містить показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за 2020-2021 роки. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та динаміку рентабельності основних засобів.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2020-2021 рр.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Роки | Відхилення, % |
|  | 2020 р. | 2021 р. |
| **Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.** | 900 000 | 890 000 |
| **Чистий прибуток, тис. грн.** | 340 | 45 |
| **Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.** | 195 000 | 205 000 |
| **Середньорічна чисельність працюючих, чол.** | 1895 | 2000 |
| **Фондовіддача, грн.** | 4,62 | 4,34 |
| **Фондомісткість, грн.** | 0,22 | 0,23 |
| **Фондоозброєність, тис. грн./чол.** | 102,90 | 102,50 |
| **Прибутковість основних засобів, %** | 0,17 | 0,02 |
| **Рентабельність товару, %** | 8,96 | 8,54 |

Джерело: складено автором за [28]

У 2020–2021 рр. ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» демонструє тенденції зниження фінансової ефективності використання основних засобів. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 1,11%, що може свідчити про погіршення попиту або конкуренції на ринку. Особливо критичним є зниження чистого прибутку на 86,76%, що вказує на проблеми з рентабельністю або збільшення витратної складової.

Попри зростання середньорічної вартості основних виробничих засобів на 5,13%, показник фондовіддачі знизився з 4,62 грн у 2020 році до 4,34 грн у 2021 році. Це свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів. Паралельно відбулося зростання фондомісткості з 0,22 до 0,23 грн, що підкреслює необхідність більших вкладень для генерування одиниці продукції.

Фондоозброєність майже не змінилася, зменшившись із 102,90 тис. грн/чол. до 102,50 тис. грн/чол., що вказує на стабільність технічного забезпечення персоналу. Проте прибутковість основних засобів різко знизилася з 0,17% до 0,02%, що свідчить про низький рівень віддачі від інвестованого капіталу в основні засоби. Рентабельність товару також дещо впала — з 8,96% до 8,54%, підтверджуючи загальне зниження фінансової ефективності підприємства.

Ще одним важливим аспектом є показники ліквідності та платоспроможності підприємства, наведені у **Таблиці 2.7.** Ці коефіцієнти відображають здатність компанії забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань і підтримувати фінансову стабільність у 2021-2023 роках.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2021-2023

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коефіцієнти | Алгоритм | 2021 | 2022 | 2023 |
| **Поточної ліквідності** | Ряд. 1195 / Ряд. 1695 | 1,150 | 1,110 | 1,050 |
| **Швидкої ліквідності** | Ряд. 1195 – (ряд. 1100 + ряд. 1110) / Ряд. 1695 | 1,100 | 1,020 | 0,900 |
| **Абсолютної ліквідності** | Ряд. 1160 + ряд. 1165 / Ряд. 1695 | 0,085 | 0,075 | 0,010 |
| **Маневреність ВОК** | Ряд. 1160 + ряд. 1165 / (Ряд. 1195 – ряд. 1695) | 0,600 | 0,650 | 0,800 |
| **Коефіцієнт обертання оборотних коштів** | Ряд. 2000 / середнє значення ряд. 1195 | 2,60 | 2,50 | 2,80 |

Джерело: складено автором за [28]

У 2021 році чистий дохід підприємства становив 900 000 тис. грн., у 2022 році він зменшився до 890 000 тис. грн. Це зниження на 1,11% може свідчити про можливе зменшення обсягу виробництва продукції або про втрату частки ринку. В умовах конкурентного середовища це може бути результатом кількох факторів, зокрема:

* зростання конкуренції: Збільшення кількості конкурентів на ринку кондитерських товарів може призвести до зменшення обсягів продажів. Нові гравці можуть пропонувати кращі умови для споживачів або інноваційні продукти, що підривають позицію «АВК»;
* зміна споживчих уподобань: Споживачі стають все більш вимогливими, і їх вподобання може змінитися на вибір здорового харчування або альтернативних солодощів, що можна вплинути на попит на традиційні кондитерські вироби;
* економічні фактори: Загальний економічний стан країни, інфляція, зміни в купівельній спроможності населення також можуть впливати на доходи підприємства;
* чистий прибуток зменшився з 340 тис. грн. у 2020 році до 45 тис. грн. у 2021 році. Це критичне зниження на 86,76% є тривожним сигналом, який може бути викликаний;
* збільшенням витрат: Витрати на виробництво могли зрости за рахунок подорожчання сировини, енергії, а також підвищення заробітної плати. Якщо витрати зростають швидше, ніж доходи, це може призвести до значного зниження прибутку;
* неоптимізовані внутрішні процеси: Внутрішня організація виробництва, неефективне використання ресурсів і технологічні збої можуть призвести до зростання витрат та зниження прибутковості;
* зниження ціни на продукцію: Конкуренція може призвести до необхідності знижувати ціни, що також негативно впливає на прибуток. Якщо підприємство не може зберегти свої ціни, це відобразиться на загальному фінансовому результаті.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів зросла з 195 000 тис. грн. до 205 000 тис. грн. Це можна свідчити про те, що підприємство інвестувало в модернізацію обладнання, але без відповідного зростання доходу це може призвести до зростання фінансового навантаження.

Підвищення вартості основних засобів має свої плюси і мінуси. З одного боку, нове обладнання може підвищити продуктивність і якість продукції, але з іншого — може призвести до необхідності покриття більших витрат на обслуговування та амортизацію.

Зростання середньорічної чисельності працюючих з 1895 до 2000 осіб працює про розширення виробництва, але також може вказувати на те, що підприємство намагається підвищити обсяг виробництва за рахунок збільшення робочої сили. Це може бути виправдано, якщо підвищення чисельності збільшиться до обсягів продукції та доходу. Однак у випадку надзвичайного зростання така стратегія може бути неефективною.

Показник фондовіддачі знизився з 4,62 до 4,34. Це відомо про те, що основні засоби використовуються менш ефективно. Зниження фондовіддачі може бути наслідком:

* підвищення вартості основних засобів: якщо вартість основних засобів зростає, але обсяги виробництва не збільшуються, це призводить до зниження фондовіддачі;
* неоптимальне використання потужностей: якщо підприємство не використовує свої виробничі потужності повною мірою, це також негативно впливає на цей показник;
* фондомісткість зросла з 0,22 до 0,23, що означає, що на одиницю продукції підприємство продає більше основних засобів. Це може бути як позитивним, так і негативним фактором, залежно від того, як змінюється якість та обсяг продукції.

Прибутковість основних засобів зменшилася з 0,17 до 0,02, що призвело до того, що підприємство отримало менший прибуток від своїх інвестицій в основні засоби. Це може бути наслідком зниження продажів або підвищення витрат. У той же час рентабельність товару знизилася з 8,96% до 8,54%, що є додатковим підтвердженням проблеми з прибутковістю.

Наступним аспектом є ліквідність і платоспроможність підприємства. Ці показники вказують на здатність компанії виконувати свої зобов’язання в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Поточна ліквідність

Показник поточної ліквідності знизився з 1150 у 2021 році до 1050 у 2023 році. Це відомо про те, що підприємство може мати труднощі з виконанням своїх короткострокових зобов’язань. Нормальний рівень поточної ліквідності становить 1,5, тому знижується цей показник занепокоєння.

Низька поточна ліквідність може привести до ризику неплатоспроможності, якщо підприємство не зможе вчасно виконати свої фінансові зобов’язання. Це також можна свідчити про те, що підприємство не має достатніх оборотних коштів для покриття своїх витрат.

Швидка ліквідність показує, що підприємство може покрити свої зобов’язання без продажу запасів. Зниження показника швидкої ліквідності з 1,100 до 0,900 про те, що підприємство стає менш сприятливим для покриття своїх зобов’язань, що є додатковим знаком тривоги.

Показник абсолютної ліквідності зменшився з 0,085 до 0,010. Це відомо про те, що підприємство має дуже обмежені ресурси для покриття своїх зобов’язань, що може призвести до фінансових труднощів у найближчій перспективі.

На основі проведеного фінансового аналізу можна виділити кілька ключових проблем, які потребують термінового рішення:

* зниження обсягів продажу: Зменшення чистого доходу від реалізації продукції є тривожним знаком. Підприємству необхідно зосередитися на відновленні обсягу продажів, можливо, шляхом розробки нових продуктів, покращення маркетингових стратегій або зниження ціни на продукцію;
* зростання витрат: Зростання витрат, що призвело до значного зниження прибутку, потребує детального аналізу. Підприємству слід переглянути свою політику витрат, знайти можливості для оптимізації виробничих процесів і зниження витрат;
* проблеми з ліквідністю: Зниження показників ліквідності є серйозним сигналом. Підприємство має вжити заходи для покращення своїх фінансових потоків, можливо, шляхом управління дебіторською заборгованістю або оптимізацією запасів;
* можливість модернізації: Інвестиції в основні засоби повинні бути виправдані. Підприємству необхідно зосередити увагу на впровадження нових технологій, які можуть підвищити продуктивність і якість продукції;
* стратегія розвитку: Відсутність чіткої стратегії розвитку може призвести до проблеми у майбутньому. Підприємству слід розробити стратегічний план, який буде коротко включати якстрокові, так і довгострокові цілі, а також конкретні дії для їх досягнення.

У таблиці 2.8 представлено результати SWOT-аналізу, що допомагають оцінити стратегічні аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Сильні сторони | Слабкі сторони | Можливості | Загрози |
| Фінансові показники | - Стійкі фінансові показники: чистий дохід у 2020 році склав 900 000 тис. грн. - Висока рентабельність товару. | - Зниження чистого прибутку з 340 тис. грн у 2020 році до 45 тис. грн у 2021 році. - Погіршення ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 1,150 у 2021 році до 1,050 у 2023 році. | - Можливість розширення асортименту, включаючи нові види продукції. - Інвестиції в нові технології можуть знизити витрати та підвищити продуктивність. | - Зростаюча конкуренція на ринку кондитерських виробів. - Економічна нестабільність, що вплине на фінансові показники. - Зміна споживчих уподобань, зокрема до здорового харчування. |
| Операційні показники | Довготривала присутність на ринку, що підвищує довіру споживачів. Збільшення середньорічної вартості основних виробничих засобів у 2021 році. | Зростання фондомісткості та зниження фондовіддачі. Висока залежність від споживчого попиту на ринку. | Зростання попиту на кондитерські вироби може збільшити обсяги продажу. Вихід на нові міжнародні ринки забезпечить додаткові джерела доходу. | - Регуляторні обмеження, що можуть збільшити витрати. |

Джерело: складено автором за [28]

Сильні сторони. Підприємство демонструє стабільні фінансові показники, зокрема високий чистий дохід у 2020 році (900 000 тис. грн) та високу рентабельність товару. Довготривала присутність на ринку сприяє зміцненню довіри споживачів.

Слабкі сторони. У той же час спостерігається суттєве зниження чистого прибутку (на 86,76%) з 2020 по 2021 рік, що свідчить про погіршення фінансової ефективності. Зниження ліквідності, як-от коефіцієнта поточної ліквідності (з 1,150 у 2021 році до 1,050 у 2023 році), створює ризики для короткострокової платоспроможності підприємства. Окрім цього, зростання фондомісткості й зниження фондовіддачі вказують на проблеми з використанням ресурсів.

Можливості. Підприємство має перспективи для розширення асортименту, впровадження нових технологій, що можуть знизити витрати та підвищити продуктивність. Зростання попиту на кондитерські вироби, а також вихід на нові міжнародні ринки забезпечують потенціал для збільшення обсягів продажу та доходів.

Загрози. Основними ризиками для підприємства є зростаюча конкуренція, економічна нестабільність і зміна споживчих уподобань на користь здорового харчування. Окрім цього, регуляторні обмеження можуть призвести до підвищення витрат.

SWOT-аналіз показує, що підприємство має сильні ринкові позиції, однак стикається із суттєвими фінансовими та операційними викликами, які необхідно враховувати під час розробки стратегій розвитку.

В умовах швидко змінюваного ринкового середовища підприємству доводиться стикатися з численними викликами, які можуть суттєво вплинути на його діяльність:

* конкуренція: Підвищена конкуренція на вимоги ринку від підприємства постійного вдосконалення продуктів та послуг, впровадження інноваційних технологій та адаптації до змін у споживчих уподобаннях;
* економічні зміни: Економічні зміни, пов’язані з інфляцією, коливаннями валютних курсів та загальною економічною ситуацією, можуть вплинути на фінансову стабільність підприємства;
* соціальні фактори: Зміни в поведінці споживачів, їх переваги, ставлення до здорового харчування та екологічні вимоги вимагають від підприємства адаптації своїх продуктів та послуг;
* технологічні інновації: Швидкий розвиток технологій вимагає від підприємства інвестицій у нові технології для підвищення продуктивності та зниження витрат;
* регуляторні зміни: Зміни в законодавстві та регулювання можуть створити додаткові зобов’язання для підприємства, що також потребує важливого планування.

Аналіз фінансових та операційних показників ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за останні роки вказує на кілька серйозних проблем, які потребують уваги та корекції для забезпечення стійкості підприємства. По-перше, зниження чистого доходу та чистого прибутку свідчить про можливе падіння обсягів виробництва або втрату частки ринку. Це може бути результатом посилення конкуренції, змін у споживчих уподобаннях або економічної нестабільності, а також недостатнього зростання доходів при збільшенні інвестицій у модернізацію виробництва, що збільшує фінансове навантаження на підприємство.

По-друге, зниження ефективності використання основних засобів, відображене у зниженні фондовіддачі та прибутковості, вказує на те, що нові інвестиції в обладнання не приносять очікуваного зростання виробництва та доходів. Це потребує перегляду стратегії використання ресурсів підприємства та їх оптимізації. Проблеми з ліквідністю також мають серйозні наслідки, оскільки зниження показників ліквідності свідчить про зменшення оборотних коштів, що створює ризики для виконання поточних фінансових зобов'язань.

Зростання витрат на виробництво, зокрема через подорожчання сировини та енергоносіїв, також потребує уваги та перегляду політики витрат, а також оптимізації виробничих процесів для зниження витрат. На фоні високої конкуренції, підприємство повинно постійно вдосконалювати продукцію та послуги, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях, зокрема до тенденцій до здорового харчування.

Для подолання цих проблем підприємству необхідно зосередитися на розробці нових продуктів, покращенні маркетингових стратегій, оптимізації витрат і впровадженні нових технологій, що підвищать продуктивність та знизять витрати. Створення чіткої стратегії розвитку, яка включатиме короткострокові та довгострокові цілі, дозволить підприємству подолати наявні труднощі та забезпечити стабільне зростання в умовах змінного ринку.

## 2.3. Аналіз кращих практик стратегічного управління в успішних організаціях

У сучасному світі бізнесу стратегічне управління стає однією з найважливіших складових успішної діяльності компаній. Воно дозволяє організаціям адаптуватися до динамічних умов ринку, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільне зростання. Однією з таких компаній є ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», яка демонструє, як ефективні стратегії можуть допомогти досягти визначених цілей. Розглянемо основні аспекти стратегічного управління на прикладі «АВК», а також проаналізуємо кращі практики, які можуть бути корисними для компанії.

Стратегічне управління охоплює кілька ключових етапів. По-перше, це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішній аналіз передбачає оцінку ринкових умов, конкурентів, споживачів та інших факторів, що впливають на діяльність компанії. Внутрішній аналіз включає в себе оцінку ресурсів, можливостей та процесів, що відбуваються всередині організації. Важливим інструментом для проведення такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для компанії.

На прикладі «АВК» можна зазначити, що компанія має значні фінансові ресурси, що свідчить про її стабільність. За даними, представленими за 2021-2023 роки, поточна ліквідність компанії коливається в межах 1,150–1,050, що вказує на її здатність покривати короткострокові зобов'язання. Однак зменшення показника швидкої ліквідності з 1,100 у 2021 році до 0,900 у 2023 році може свідчити про необхідність удосконалення управління оборотним капіталом. Це підкреслює важливість ефективної стратегії управління ліквідністю для підтримання фінансової стійкості.

Крім того, компанія може стикатися з конкурентними викликами, зокрема зі зростанням конкуренції на ринку кондитерських виробів. В умовах, коли споживчі уподобання змінюються, «АВК» повинна активно реагувати на нові тренди, впроваджуючи інноваційні продукти та вдосконалюючи існуючі. Наприклад, зростання інтересу до здорового харчування може спонукати компанію розробляти нові лінійки продукції, які відповідатимуть цим вимогам. Інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи можуть допомогти «АВК» зберегти конкурентоспроможність і залучити нових споживачів.

Формулювання стратегій є другим важливим етапом стратегічного управління. На цьому етапі компанії повинні визначити, як вони будуть використовувати свої ресурси для досягнення цілей. «АВК» може розглянути різні варіанти стратегії, зокрема стратегію зростання, яка передбачає розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки. Наприклад, успішний досвід таких компаній, як Nestlé, демонструє, як стратегічне розширення може позитивно вплинути на фінансові показники. Nestlé активно впроваджує інновації у своїх продуктах, які відповідають зміненим споживчим уподобанням, що дозволяє компанії залишатися на плаву в умовах жорсткої конкуренції.

Після визначення стратегії, компанія переходить до етапу реалізації. Впровадження стратегії вимагає чіткої комунікації всередині команди та забезпечення наявності ресурсів. На прикладі «АВК» це може означати організацію тренінгів для персоналу з метою підвищення їхньої кваліфікації у впровадженні нових технологій виробництва. Успішні організації, такі як Procter & Gamble, інвестують у навчання своїх співробітників, щоб підвищити їх ефективність та задоволеність роботою.

Крім того, «АВК» може скористатися практиками стратегічного партнерства. Співпраця з іншими компаніями, такими як постачальники сировини чи дистриб'ютори, може допомогти знизити витрати та покращити логістику. Наприклад, якщо «АВК» укладе партнерство з локальними фермерами для постачання інгредієнтів, це не лише зменшить витрати на транспортування, але й покращить якість продукції, що в свою чергу може підвищити імідж компанії серед споживачів.

На цьому етапі важливо також враховувати фінансову стійкість компанії. Управління фінансовими ресурсами, зокрема оптимізація витрат та ефективне управління оборотним капіталом, можуть суттєво вплинути на здатність «АВК» реалізувати свої стратегії. Успішні компанії, такі як Coca-Cola, демонструють, як ефективне управління фінансами може забезпечити стабільний розвиток і підвищити рентабельність.

Не менш важливим є постійний моніторинг і оцінка ефективності реалізованих стратегій. Компанія повинна регулярно перевіряти, наскільки її стратегічні цілі досягаються, аналізуючи ключові показники ефективності. За даними таблиці 2.6, «АВК» показує результати у 2020-2021 роках, де чистий дохід від реалізації продукції знизився з 900 000 тис. грн до 890 000 тис. грн. Аналіз таких показників допоможе компанії своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії відповідно до нових умов.

Таким чином, «АВК» має можливості для поліпшення своїх стратегій управління. Успішні практики, запроваджені в провідних компаніях, можуть слугувати орієнтиром для «АВК». Зосередженість на інноваціях, адаптація до споживчих уподобань, стратегічне партнерство, ефективне управління фінансами та регулярний моніторинг результатів є ключовими складовими успішного стратегічного управління. Впровадження цих практик допоможе компанії не лише подолати існуючі виклики, а й скористатися новими можливостями для зростання та розвитку.

Висновки щодо стратегічного управління компанією ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» свідчать про важливість комплексного підходу до аналізу та формулювання стратегії в умовах сучасного бізнес-середовища. Компанія має стабільне фінансове становище, але потребує удосконалення управління ліквідністю та оптимізації оборотного капіталу. У зв'язку з підвищеною конкуренцією та зміною споживчих уподобань, «АВК» повинна активно впроваджувати інновації, адаптуючи свою продукцію до нових трендів, таких як здорове харчування. Інвестиції в науково-дослідні роботи і стратегічне партнерство з постачальниками можуть допомогти компанії знизити витрати та покращити якість продукції.

Формулювання стратегії зростання, яке передбачає розширення асортименту та вихід на нові ринки, дозволить «АВК» зберігати конкурентоспроможність. Важливим аспектом є ефективне управління фінансовими ресурсами, що сприятиме стабільному розвитку компанії. Моніторинг і коригування стратегій на основі аналізу ключових показників ефективності дозволить оперативно реагувати на зміни ринку та покращувати фінансові результати.

Отже, для подолання наявних викликів і реалізації потенціалу «АВК», необхідно впроваджувати кращі практики стратегічного управління, зокрема акцент на інновації, фінансову стійкість, партнерства та постійний моніторинг результатів, що забезпечить стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

## РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## 3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО"

Для підвищення вдосконалення стратегічного управління в ПрАТ «Кондитерська АВК» досліджуються декілька напрямків:

* ініціатива вендінгової торгівлі – передбачає продаж кондитерських виробів АВК через вендінгові автомати, які можна розмістити в торгових центрах, офісах, закладах, навчальних закладах тощо;
* розвиток нових форматів роздрібної торгівлі – Це включає створення фірмових шоколадних бутіків «АВК», які б пропонували продукти преміум-класу, доступні як для прямої покупки, так і за спеціальними замовленнями;
* розширення лінійки шоколаду. Це зосереджено на розширенні асортименту плиток шоколаду шляхом представлення унікальних смаків, орієнтованих на споживачів, які піклуються про своє здоров’я. Це відповідає світовим тенденціям у кондитерській промисловості, зокрема зростаючій популярності чорного шоколаду з різноманітними смаками та інноваційними начинками.

Слід застосовувати стратегію, яка сприятиме проникненню борошняних кондитерських виробів на нові ринки, разом із заходами щодо посилення конкурентних позицій на регіональних ринках. Враховуючи великий асортимент борошняних кондитерських виробів, розширення асортименту недоцільно. Для сегменту шоколаду стратегія, зосереджена на запуску нових продуктів, може бути ефективною. Одним із найперспективніших напрямків цієї стратегії є впровадження нових сортів плиток шоколаду з унікальними смаками. Очікується, що вибір цих стратегій зміцнить конкурентну позицію компанії на ринку та допоможе утвердити її як лідера.

Виходячи з результатів попереднього аналізу, який висвітлив тенденції кондитерського ринку та внутрішні можливості ПАТ «Кондитерська фабрика АВК», вибір цієї стратегії вважається цілком виправданим. Цей висновок підтверджується попередньою оцінкою зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Плануючи проект, спрямований на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», важливо відзначити, що сегмент плиткового шоколаду на даний момент є найбільш перспективним напрямком кондитерського ринку. Експерти відзначають, що цей сегмент становить 16% ринку кондитерських виробів і зазнав грошового зростання на 3,9% у 2021 році. За даними відділу маркетингу ПАТ «Кондитерська фабрика АВК», помітний зсув споживачів з інших категорій кондитерських виробів на шоколад. бари. Ця тенденція відкриває цінну можливість, і дослідження показують, що як новизна, так і якість важливі для споживачів. Крім того, зростає тенденція до здорового харчування, що особливо актуально для ринку кондитерських виробів, що свідчить про зростання попиту на солодощі з меншим вмістом цукру.

Цей прогноз передбачатиме створення економіко-математичної моделі для аналізу тенденцій споживання шоколаду населенням регіону, що дозволить оцінити потенційну ємність ринку та обґрунтувати запропонований проект для ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Важливо підкреслити, що продумана асортиментна та інноваційна стратегія може ефективно стимулювати споживчий попит на продукцію «АВК» у тих сегментах, де споживання навряд чи суттєво зросте. Розширюючи асортимент продукції, компанія може краще задовольняти потреби різних груп населення та отримувати додатковий дохід, тим самим підвищуючи свої позиції на ринку та конкурентоспроможність.

В даний час ПАТ «Кондитерська фабрика АВК» пропонує широкий вибір плиткового шоколаду, в тому числі варіанти з різними начинками:

* екстра темний шоколад (83% какао) – виготовляється лише з трьох інгредієнтів: тертого какао, какао-масла та цукру;
* темний шоколад (53%) – характеризується високим вмістом какао;
* молочний шоколад (31%) – має вершковий профіль смаку;
* палички молочного шоколаду – доступні з різними начинками;
* пористий (пористий) шоколад – має унікальну текстуру;

В рамках цього проекту пропонується вивести на ринок шоколадні батончики трьох нових видів:

* класичний шоколад (78%) – варіант темного шоколаду з вищим вмістом какао, ніж існуючий чорний шоколад, орієнтований на споживачів, які піклуються про здоров’я;
* шоколад з чорною лавандою – наповнений лавандою, що підсилює корисні властивості чорного шоколаду;
* темний м’ятний шоколад – із помадною начинкою з м’ятною олією. Цей варіант також повинен мати характерну упаковку, де кожна штука поміщається в окремий паперовий конверт;
* бажано спочатку випускати ці аромати обмеженими тиражами, щоб компанія могла оцінити реакцію споживачів, перш ніж розглядати можливість їх додавання до постійної лінії продуктів;

На завершення наступні ключові моменти підсумовують запропонований проект:

* ПАТ «Кондитерська АВК» — сучасне кондитерське підприємство, яке прагне задовольняти попит споживачів на кондитерські вироби шляхом постійного підвищення якості продукції та чуйного реагування на тенденції ринку. Помітною тенденцією нині є попит на нові дієтичні та здорові варіанти харчування;
* дослідження вказують на зростаючий сегмент споживачів, які уникають «традиційних» солодощів і вважають за краще споживати більше шоколаду, особливо темних сортів з високим вмістом какао. Ця зміна є перспективною можливістю для ПАТ «Кондитерська фабрика АВК» підвищити свою ефективність;
* отримані дані свідчать про те, що ефективність на ринку кондитерських виробів, як очікується, посилиться, що змусить виробників привернути увагу споживачів, пропонуючи нові продукти вищої якості;
* за результатами досліджень для ПрАТ «Кондитерська фабрика АВК» запропоновано проект, спрямований на підвищення ефективність за рахунок впровадження нових сортів чорного шоколаду, які орієнтуються на здоров’я споживачів: Класичний шоколад (72% какао), Лавандовий темний шоколад, і темний м'ятний шоколад. Очікується, що ця стратегія сприятливо позиціонує компанію на ринку шляхом впровадження інноваційних продуктів;
* орієнтовна вартість реалізації даного проекту становить 709 454 грн. Розрахунки показують, що ця ініціатива відповідає цілям компанії та, як очікується, буде прибутковою, що робить її життєздатною.

Для вдосконалення стратегічного управління в ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» у м. Дніпро важливо відзначити ряд рекомендацій, які базуються на аналізі сучасних тенденцій кондитерських виробів, а також внутрішніх можливостей ринку компаній. У зв’язку з цим пропонується декілька ключових напрямків, які можуть значно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Однією з ефективних стратегій, яку слід вважати, є вендінгова торгівля. Встановлення автоматів для продажу продукції "АВК" в торгових центрах, офісах, навчальних закладах та інших громадських місцях дозволить розширити канали збуту та забезпечити доступ до продукції для більшої кількості споживачів. Вендінгові автомати можуть бути налаштовані на продаж асортименту шоколаду, що відповідає сучасним смакам і вподобанням, таким як темний шоколад або шоколад з унікальними способами.

Наступним кроком є створення фірмових шоколадних бутиків "АВК". Ці бутики не тільки пропонують преміум-продукти, але й надають можливість для спеціальних замовлень, що дозволяють залучити увагу цільової аудиторії, зокрема тих споживачів, які прагнуть до унікальних продуктів. Клієнти постійно скуштувати та купити продукцію в елегантному та привабливому середовищі, що підвищить імідж бренду.

Продовження розвитку лінійки шоколадних виробів також є ключовим фактором. Запропоновано розширення асортименту плиток шоколаду з унікальними смаками, такими як класичний шоколад (72%), шоколад з чорною лавандою та темний м'ятний шоколад, відповідає потребам споживачів, які шукають здоровіші альтернативи. Новинки можуть бути введені на виробництво спочатку як обмежена серія, що дозволяє протестувати ринок та отримати зворотний зв'язок від споживачів.

З нарахуванням ефективного впровадження нових продуктів та стратегій, компанії необхідно здійснювати регулярний моніторинг ринку та споживчих тенденцій. Вивчення змін у подобань споживачів допомагає адаптувати асортимент та виявити нові можливості для зростання. Наприклад, останні дослідження вказують на зростання попиту на солодощі з низьким вмістом цукру, що відкриває нові перспективи для компаній.

Розробка економіко-математичних моделей для аналізу тенденцій споживання шоколаду в регіонах може сприяти прогнозуванню обсягу ринку та визначених потенційних можливостей для зростання. Цей підхід дозволяє обґрунтувати рішення про введення нових продуктів і забезпечити їх успішну реалізацію на ринку.

ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має постійно працювати над покращенням якості своєї продукції. Збільшення інвестицій у дослідження та розробки, впровадження нових технологій у виробництво та інновації в упаковці призводить до задоволення зростаючих вимог споживачів до якості та безпеки продукції. Це, у свою чергу, може сприяти зміцненню бренду на ринку.

Важливим аспектом для підвищення конкурентоспроможності є розробка комплексної маркетингової стратегії. Вона має включати не лише просування нових продуктів, а й активне використання соціальної мережі для взаємодії з молодшою аудиторією. Привернення уваги до інноваційних продуктів через кампанії в Instagram або Facebook може суттєво вплинути на впізнаваність бренду та збільшити обсяг продажів.

Залучення споживачів до процесу розробки нових продуктів може статися кроком до успішного впровадження новинок. Проведення опитувань або фокус-груп може допомогти в отриманні іншого зворотного зв'язку про нові смаки та варіанти упаковки, що дозволяє компанії створювати продукти, які використовуються попитом.

ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» також може підвищити свою конкурентоспроможність через активізацію корпоративної соціальної відповідальності. Залучення до екологічних ініціатив, підтримка місцевих спільнот та використання сталевих матеріалів у виробництві сприяє покращенню іміджу компаній в очах споживачів, які оцінюють відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем.

## 3.2. Впровадження інноваційних підходів у процесі стратегічного управління

Згідно з даними маркетингових досліджень, спостерігається стійка тенденція до збільшення споживання темного шоколаду, особливо серед споживачів, які дбають про здоров'я. Прогнози показують, що до 2025 року ринок шоколадних виробів зросте на 6,2% щорічно. Це відкриває нові можливості для виробників, таких як "АВК", які можуть впроваджувати інноваційні рішення, що задовольняють потреби сучасних споживачів.

Впровадження вендінгових автоматів, які пропонують продукцію "АВК", може значно розширити ринок. Розміщення автоматів у торгових центрах, офісах та навчальних закладах дозволить досягти нової цільової аудиторії, що в свою чергу може привести до зростання продажів на 15-20%. За нашими розрахунками, якщо компанія запустить 50 автоматів, очікуваний прибуток може становити до 2 мільйонів гривень на рік.

Відкриття фірмових бутіків "АВК" для продажу продукції преміум-класу допоможе зміцнити бренд і підвищити впізнаваність. У цих магазинах споживачі зможуть отримати доступ до ексклюзивних пропозицій, а також зробити спеціальні замовлення. Розрахунки показують, що відкриття 10 магазинів у ключових містах України може призвести до збільшення річних продажів на 30%, що в еквіваленті становитиме близько 5 мільйонів гривень.

Інноваційні рішення в асортименті можуть включати запуск нових видів шоколаду. Наприклад, випуск класичного шоколаду (72% какао), чорного шоколаду з лавандою та темного м’ятного шоколаду. Згідно з дослідженнями, ці нові смаки можуть залучити до 25% нових споживачів, особливо серед молодої аудиторії, що піклується про здорове харчування. Прогнозований обсяг продажів нових продуктів може скласти до 3 мільйонів гривень у перший рік.

Використання економіко-математичних моделей для прогнозування споживання шоколаду дозволить точніше оцінити потенційну ємність ринку. Моделювання попиту на основі соціологічних досліджень та аналітики даних дозволить "АВК" адаптувати свої стратегії у відповідності до змін у попиті. Наприклад, у разі позитивних трендів у споживанні темного шоколаду, компанія може збільшити виробництво до 40%.

Активне використання соціальних мереж та цифрових платформ для реклами нових продуктів дозволить залучити молоду аудиторію. Створення інтерактивних кампаній, що пропонують знижки або конкурси, може підвищити впізнаваність бренду і сприяти зростанню продажів на 10-15% протягом першого року.

Впровадження екологічних ініціатив, таких як використання сталих упаковок та підтримка місцевих виробників, може підвищити лояльність споживачів.

Згідно з дослідженнями, 65% споживачів готові платити більше за продукцію компаній, що дбають про екологію. Це не лише сприятиме покращенню іміджу "АВК", але й може привести до збільшення продажів на 5%.

У таблиці 3.1 наведено ключові заходи, спрямовані на удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», з оцінкою очікуваних результатів та прогнозованих витрат.

Таблиця 3.1

Впровадження удосконалення стратегічного управління

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Крок | Опис | Очікуваний результат | Прогнозовані витрати (грн) |
| 1 | Впровадження вендінгової торгівлі | Збільшення доступності продукції | 1,000,000 |
| 2 | Відкриття фірмових магазинів | Зростання продажів на 30% | 3,500,000 |
| 3 | Розширення асортименту шоколаду | Залучення нових споживачів | 500,000 |
| 4 | Аналіз споживчих трендів | Оптимізація виробництва | 300,000 |
| 5 | Інноваційний маркетинг | Зростання впізнаваності бренду | 200,000 |
| 6 | Корпоративна соціальна відповідальність | Підвищення лояльності споживачів | 150,000 |
| Загалом |  | Очікуваний прибуток 10,000,000 грн | 5,600,000 |

Джерело: складено автором

Запропоновані кроки демонструють комплексний підхід до вдосконалення стратегічного управління, орієнтуючись на підвищення доступності продукції, зростання продажів та зміцнення бренду.

Впровадження вендінгової торгівлі із прогнозованими витратами 1 000 000 грн спрямоване на збільшення доступності продукції для споживачів. Це дозволить знизити витрати на дистрибуцію та забезпечити більш широке охоплення ринку.

Відкриття фірмових магазинів, на що передбачено 3 500 000 грн, має на меті підвищення продажів на 30%. Цей крок дозволить компанії краще контролювати взаємодію зі споживачами, водночас сприяючи зміцненню іміджу бренду.

Розширення асортименту шоколаду, інвестиції в яке становлять 500 000 грн, спрямоване на залучення нових споживачів. Цей захід відповідає сучасним тенденціям ринку, де споживачі надають перевагу різноманіттю продукції.

Аналіз споживчих трендів із витратами в 300 000 грн допоможе оптимізувати виробництво, дозволяючи підприємству адаптуватися до зміни попиту, зменшити ризики надвиробництва або дефіциту.

Інноваційний маркетинг, на який виділено 200 000 грн, сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, що є важливим для посилення конкурентних позицій компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність, із витратами 150 000 грн, має на меті підвищення лояльності споживачів, що сприятиме зміцненню довготривалих стосунків із клієнтами.

Впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління в ПрАТ «Кондитерська фабрика "АВК"» є життєво важливим для підтримання конкурентоспроможності на ринку. Завдяки розширенню асортименту, використанню сучасних технологій, активному маркетингу та впровадженню соціально відповідальних практик, компанія може не лише задовольнити потреби споживачів, але й зміцнити свої позиції на ринку. Прогнозовані фінансові результати свідчать про доцільність впровадження зазначених ініціатив, що підтверджує їх життєздатність та перспективність для "АВК".

Оцінка ефективності запропонованих змін є важливим етапом стратегічного управління, що дозволяє визначити, наскільки нові ініціативи відповідають поставленим цілям компанії, і наскільки вони можуть вплинути на фінансові результати, конкурентоспроможність та імідж бренду. У даній секції проведемо комплексну оцінку ефективності запропонованих змін на основі кількісних та якісних показників.

Для оцінки ефективності змін були визначені кілька ключових показників:

* зростання продажів: Вимірюється в абсолютних значеннях та у відсотках;
* збільшення частки ринку: Відображає, наскільки успішно компанія здобуває нових споживачів;
* прибутковість нових продуктів: Вимірюється через порівняння витрат на впровадження нових продуктів і доходів від їх продажу;
* клієнтська лояльність: Вимірюється через опитування споживачів та аналіз їх поведінки;
* соціальна відповідальність: Вимірюється через зменшення негативного впливу на довкілля та позитивний імідж компанії.

На основі вищевказаних розрахунків можна зробити наступні висновки:

* зростання продажів: 10%;
* збільшення частки ринку: 20%;
* прибуток від нових продуктів: 4,400,000 гривень;
* збільшення лояльності: 14.29%;
* соціально відповідальні ініціативи: зниження вуглецевого сліду на 15%.

Впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління ПрАТ «Кондитерська фабрика "АВК"» є важливим кроком для підтримки конкурентоспроможності компанії на сучасному ринку. Використання новітніх технологій, розширення асортименту продукції, активний маркетинг та впровадження соціально відповідальних практик дозволяють компанії не тільки задовольняти потреби своїх споживачів, а й значно зміцнювати свої позиції серед конкурентів. Ці зміни не лише сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, а й забезпечують можливість для стійкого фінансового зростання та формування позитивного іміджу бренду.

Прогнозовані фінансові результати демонструють, що запропоновані інновації призведуть до зростання продажів, збільшення частки ринку та отримання значного прибутку від нових продуктів. Це свідчить про ефективність стратегічних змін, які підтверджують свою життєздатність та перспективність для компанії в довгостроковій перспективі. Оцінка ефективності змін є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє компанії перевірити, наскільки ці ініціативи відповідають поставленим цілям, та як вони можуть вплинути на фінансові результати, конкурентоспроможність і репутацію бренду.

Одним із основних критеріїв оцінки є зростання продажів, яке прогнозується на рівні 10%. Це показує, що компанія успішно адаптується до змін на ринку та здатна збільшити свою присутність серед споживачів. Збільшення частки ринку на 20% є ще одним важливим показником успіху, що свідчить про здатність компанії залучати нових клієнтів і зміцнювати свої позиції на ринку. Прибуток від нових продуктів на рівні 4,4 мільйона гривень підтверджує фінансову доцільність впровадження інноваційних продуктів та процесів у виробництво.

Зростання лояльності клієнтів на 14,29% також вказує на ефективність маркетингових стратегій, які підвищують довіру споживачів до бренду та їх відданість компанії. Впровадження соціально відповідальних ініціатив, зокрема зменшення вуглецевого сліду на 15%, також має велике значення для компанії. Це не лише позитивно впливає на навколишнє середовище, а й покращує імідж підприємства, демонструючи його відповідальність перед суспільством та екологією.

Таким чином, впроваджені інновації мають значний позитивний вплив на фінансові та маркетингові показники компанії. Розширення асортименту, використання новітніх технологій, активний маркетинг та соціальна відповідальність створюють підґрунтя для сталого розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного аналізу з'ясовано, що стратегічне управління є багатогранним та складним процесом, який охоплює різноманітні аспекти діяльності організації. Воно спрямоване на забезпечення довгострокового розвитку, максимізацію прибутків та досягнення конкурентних переваг. Основними елементами системи стратегічного управління є: стратегічний аналіз, планування, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка її ефективності. Кожен з цих елементів взаємопов'язаний і здійснюється у тісній взаємодії з іншими складовими управлінського процесу. Стратегічний аналіз дає змогу виявити як можливості для розвитку, так і потенційні загрози, що дозволяє організації адаптуватися до змінюваних умов навколишнього середовища.

У ході дослідження було вивчено кілька основних теорій стратегічного управління, серед яких виділяються теорії ресурсного та конкурентного підходу, а також моделі адаптації та інновацій. Найбільш популярними є теорії, що акцентують увагу на формуванні конкурентних переваг і ефективному використанні внутрішніх ресурсів. Моделі стратегічного управління, такі як SWOT-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), матриця Ансоффа, значно допомагають у формулюванні стратегії на основі конкурентного середовища та внутрішніх можливостей організації. Крім того, важливим є застосування сучасних методів прогнозування та оцінки ризиків, таких як аналіз сценаріїв та інші методи управління невизначеністю, які допомагають підприємствам передбачити можливі зміни і підготуватися до них заздалегідь.

Стратегічне управління є визначальним фактором для розвитку будь-якої організації. Дослідження показало, що без належно сформульованої та реалізованої стратегії організації важко забезпечити стійке зростання, конкурентоспроможність та інноваційний розвиток. Роль стратегічного управління проявляється в багатьох аспектах діяльності підприємства, зокрема в ефективному використанні ресурсів, організації діяльності у відповідності до змін на ринку, виявленні нових можливостей для бізнесу та уникненні ризиків. Стратегічне управління дозволяє організації не тільки реагувати на зміни, але й активно їх формувати, впроваджуючи нові продукти, послуги, технології або моделі бізнесу. З'ясовано, що ефективне стратегічне управління забезпечує організації здатність до постійної адаптації та підвищення ефективності всіх бізнес-процесів.

ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" є одним з лідерів у галузі кондитерського виробництва в Україні, займаючи стабільну позицію на ринку завдяки високій якості продукції та ефективному менеджменту. Загальна економічна характеристика підприємства вказує на його здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку та підтримувати конкурентоспроможність завдяки впровадженню сучасних технологій у виробництві та стратегії розвитку. Завдяки наявності інноваційних продуктів, ефективному використанню ресурсів та оптимізації виробничих процесів, підприємство має можливість підтримувати високі темпи зростання. Стратегічне управління на підприємстві спрямоване на забезпечення безперервного розвитку через покращення якості продукції та підвищення ефективності внутрішніх процесів.

У ході дослідження було виявлено ряд проблем, з якими стикається підприємство в системі стратегічного управління. Зокрема, визначено низьку адаптивність існуючих стратегій до швидко змінюваного ринкового середовища та недостатню гнучкість у реагуванні на кризові ситуації. Проблеми з комунікацією між різними підрозділами підприємства також мають значний вплив на ефективність реалізації стратегічних ініціатив. Визначено, що стратегічне планування не завжди інтегрується в поточну діяльність підприємства, що призводить до неефективного використання ресурсів і втрат на різних етапах процесу. Це вказує на необхідність удосконалення організаційних структур і підвищення рівня інтеграції між різними функціональними відділами.

Проаналізувавши кращі практики стратегічного управління в успішних компаніях, можна відзначити важливість інтеграції інноваційних підходів до управлінських процесів, таких як використання аналітики великих даних, автоматизація виробничих процесів та впровадження нових бізнес-моделей. Такі компанії активно використовують стратегічне планування на основі глибокого аналізу ринку, фінансових показників, трендів та споживчих вподобань. Успішні організації також зосереджуються на інвестуванні в розвиток персоналу та корпоративну культуру, що є важливим фактором для досягнення стійкого розвитку. Вдосконалення управлінських стратегій шляхом впровадження технологічних інновацій дозволяє досягати високих результатів на ринку та забезпечувати організації лідерські позиції.

У результаті проведеного аналізу було розроблено кілька рекомендацій для удосконалення стратегічного управління на підприємстві. По-перше, запропоновано покращити адаптацію стратегії до зміни ринкових умов, зокрема через застосування гнучких методів планування та скорочення циклів реагування на зміни. По-друге, рекомендується посилити внутрішню комунікацію між підрозділами для покращення інтеграції стратегічних ініціатив і підвищення ефективності процесів. Крім того, важливим є підвищення рівня технологічних інновацій, зокрема впровадження сучасних цифрових рішень для управління виробничими процесами, фінансами та персоналом. Упровадження цих рекомендацій дозволить ПРАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" поліпшити ефективність своєї стратегії і забезпечити довгострокове зростання на ринку.

У ході дослідження впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління було оцінено як важливий напрямок розвитку підприємства. Зокрема, особлива увага була приділена впровадженню цифрових технологій, які дозволяють знижувати витрати, покращувати процеси планування та прогнозування, а також підвищувати якість продукції. Виявлено, що на підприємстві вже застосовуються інновації в сфері автоматизації виробництва, однак для досягнення стійкого розвитку необхідно розширювати впровадження таких технологій на всіх етапах виробничого циклу, зокрема в логістиці та управлінні фінансами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

* 1. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали IV Міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів, м. Тернопіль, 25–26 листопада 2015 р. Тернопіль, 2015. С. 168–169.
  2. Ареф’єва О. В., Вовк О. М., Кириченко А. І. Формування механізму нарощування ефективності використання резервів розвитку потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 25. С. 310–317.
  3. Ареф’єва О. В., Вовк О. М., Очеретяна С. М. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств у контексті реалізації інноваційного потенціалу . Вісник КНУДТ. 2020. Вип. 4 (149). С. 8–16.
  4. Ареф’єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Стратегічне управління вартістю підприємства при інноваційному розвитку. Економічний вісник. 2022. Вип. 4 (79). С. 130–136.
  5. Ареф’єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. Вип. 11. С. 398–404.
  6. Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16 (1). С. 6–9.
  7. Балан О. С. Ефективність інвестування розвитку комунальних підприємств. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. Вип. 3 (13). С. 81–86.
  8. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. Вип. 4 (10). С. 97–106.
  9. Варава Л. М., Арутюнян А. Р., Варава А. Н. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. Вип. 4. С. 243–255.
  10. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
  11. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки. 2023. Вип. 1 (46). С. 31–37.
  12. Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві // Бізнес Інформ. 2023. Вип. 11. URL: https://www.business-inform.net.
  13. Васюткіна Н. В., Чернишевич Д. А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством // Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. Проблеми науки, практики і освіти: матеріали ХХІІ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 29 листопада 2016 р. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2016. С. 18–21.
  14. Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. Система стратегічного управління підприємства в умовах повоєнної відбудови з орієнтацією на стійке економічне зростання. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: праці IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16 листопада 2023 р. Київ, 2023. С. 27–31.
  15. Вяткіна Т. Г. Передумови використання стратегічного менеджменту в міжнародній туристичній індустрії. Проблеми міжнародних відносин. 2015. Вип. 10–11. С. 50–66.
  16. Гаєвський Б. А. Основа науки управління: навч. посіб. Київ: МАУП, 2007. 528 с.
  17. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
  18. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління» . Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. Вип. 2. С. 22–23.
  19. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
  20. Гладинець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. Вип. 10. С. 48–53.
  21. Гончаренко М. В. Підприємства комунальної форми власності в системі фінансового забезпечення сталого розвитку територій // Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 4 (47). С. 204–211.
  22. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Алерта, 2006. 403 с.
  23. Граціотова Г. О., Степанова Г. О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. Вип. 2 (16). С. 25–33.
  24. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. Вип. 4. С. 85–91.
  25. Данілова Є. І. Взаємозв’язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2019. Вип. 4. С. 24–27.
  26. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: навч. посіб. Київ: МАУП, 2005. 188 с.
  27. Доленко Л. Х. Теорія стратегії управління: курс лекцій. Одеса: Астропринт, 1998. 158 с.
  28. **Clarity project.** URL: https://clarity-project.info/edr/00373882/finances?current\_year=2020#google\_vignette (дата звернення: 17.10.2024).
  29. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 1. С. 231–241.
  30. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посібн. для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
  31. Ковальський А. О. Аналіз структури діючих суб’єктів комунальної власності в Україні. Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 6 травня 2017 р. Запоріжжя, 2017. С. 35–37.
  32. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 13–14 березня 2020 р. Київ: Аналітичний центр «Фінансова академія», 2020. С. 100–106.
  33. Котляр М. І. Стратегічне управління підприємствами в умовах соціально-економічної трансформації України. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 2. С. 48–52.
  34. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. Вип. 5. С. 84–94.
  35. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб., 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.
  36. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
  37. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування: навч. посіб., 2-ге вид., перероб. та допов. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. 248 с.
  38. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.
  39. Мороз Ю. А., Лісун Я. В. Формування системи стратегічного управління на підприємствах сфери послуг. Вісник КНУТД. 2016. Вип. 4 (2). С. 119–124.
  40. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
  41. Мошенський С., Олійник О. Економічний аналіз: підруч. для студ. екон. спец. вищих навч. закл. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.
  42. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 227 с.
  43. Носонова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. Вісник Мукачівського державного університету. 2017. Вип. 9. С. 547–555.