

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства

Виконав:

Іван ПАРФЕНЦЕВ

Здобувач спеціальності

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Юрій ДАНЬКО

доктор економічних наук, професор кафедри
маркетингу та логістики

Рецензент:

Вікторія БОЖКОВА

завідувач кафедри бізнес-економіки та
адміністрування СумДПУ

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Публічного управління та адміністрування</u>
Освітній ступінь	<u>Магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОПП Адміністративний менеджмент</u>

Завідувач кафедри	Затверджую:
« ____ » _____	О.П. Славкова
	2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Парфенцеву Івану Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Вдосконалення менеджменту та адміністрування мотивації персоналу на підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «КБ «УКРСПЕЦМАШ»м. Суми

керівник роботи **Данько Юрій Іванович, д.е.н., професор**

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене

звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

статут установи, фінансова, статистична звітність, законодавчі і нормативні акти, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління професійного розвитку персоналу клініки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розглянути теоретико – методологічні основи розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства;

Проаналізувати	організаційно-економічна	характеристика
КБ"УКРСПЕЦМАШ"		

Проаналізувати існуючої стратегії розвитку КБ"УКРСПЕЦМАШ

Оцінити конкурентоспроможність КБ"УКРСПЕЦМАШ"

На підставі проведеного аналізу запропонувати пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності використання стратегії розвитку підприємства КБ"УКРСПЕЦМАШ

Зробити висновки.

6. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	серпень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень-листопад 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень-лютий 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень-травень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	25-31 липня 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 09 серпня 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	01-09 серпня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	14 серпня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	14 серпня – 23 серпня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 серпня 2024 р.	виконано

Студент
Керівник роботи

Іван ПАРФЕНЦЕВ
Юрій ДАНЬКО

Перевірку на автентичність
проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

Маргарита ЛИШЕНКО

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами та високим рівнем конкуренції, стратегічне управління є ключовою складовою успішності будь-якого підприємства. Розробка та реалізація стратегії розвитку стають стратегічними напрямками, які визначають не лише подальший шлях підприємства, а й його конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю адаптації підприємств до постійних змін в економічному середовищі, швидким темпам технологічного розвитку та зростаючою вимогою споживачів. КБ "УКРСПЕЦМАШ" є прекрасним прикладом суб'єкта господарювання, який стоїть перед викликами ринкових тенденцій та потребує актуальної стратегії для забезпечення свого стійкого розвитку.

Ступінь розробленості проблеми. Вивчення проблеми створення стратегії діяльності підприємства на ринку відіграє ключову роль у наукових роботах провідних вчених, таких як І. Ансофф, К. Боумен, Б. Карлоф, Е. Майер, Р. Манн, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, Д. Хан, Х. Фольмут і інші. Це відображено і в внеску в цю проблематику вітчизняних вчених, зокрема І.А. Белобжецький, З.І. Галушка, В.Г. Герасимчук, А.М. Кармінський, І.О. Бланк, Г.І. Кіндрацька, А.А. Мазаракі, В.Д. Нємцов, М.С. Пушкар, В.В. Холод, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов та інші.

Різноманітні підходи, представлені цими вченими, можуть призвести до зниження ефективності управління. Це вимагає певного уточнення та систематизації понять, а також обґрунтування методологічних підходів до втілення стратегічного управління підприємством.

Метою кваліфікаційного дослідження є розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства КБ "УКРСПЕЦМАШ", спрямованої на підвищення ефективності його діяльності в умовах сучасного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства КБ "УКРСПЕЦМАШ", спрямованої на підвищення ефективності його діяльності в умовах сучасного ринкового середовища, були сформульовані та вирішено наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства
2. Здійснити глибокий аналіз стратегії розвитку КБ "УКРСПЕЦМАШ"
3. Визначити пропозиції та запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності використання стратегії розвитку підприємства КБ "УКРСПЕЦМАШ"

Предметом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства КБ "УКРСПЕЦМАШ".

Об'єктом дослідження є саме підприємство КБ "УКРСПЕЦМАШ", його структура, функціонування та розвиток.

Методологічною та теоретичною основою дослідження є сучасні теоретичні підходи до стратегічного управління, методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також емпіричні дослідження у галузі управління.

Інформаційна база дослідження включає в себе наукові публікації, статистичні дані, фінансову звітність, а також внутрішню документацію підприємства.

Наукова новизна досліджень полягає у вдосконаленні підходів до розроблення та впровадження стратегій розвитку підприємства на прикладі КБ "УКРСПЕЦМАШ", що враховує специфіку його діяльності та конкурентні переваги.

Апробація роботи. Результати дослідження були представлені на наукових конференціях і обговорені з фахівцями у галузі управління.

1. Парфенцев І. С. Адаптація до змін в економічному середовищі: вплив на адміністративне управління. Технології, інструментита

стратегії реалізації наукових досліджень: матеріали VI Міжнародної наукової конференції, м. Дніпро, 4 серпня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С. 45-47

2. Парфенцев І. С., Данько Ю. І. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств в умовах повномасштабного вторгнення РФ на територію України. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 14 травня 2024 року). Полтава: ПДАУ. 2024. С.163-165

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури. Робота викладена на 79 сторінках, з яких 61 сторінка основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах ефективний розвиток підприємницької діяльності та зміцнення конкурентних позицій стають надзвичайно важливими завдяки необхідності відповідати потребам споживачів, досягати певного рівня прибутку та виконувати поставлені цілі та місію підприємства. Одночасно вирішення актуальних завдань, пов'язаних із забезпеченням не лише поточного існування, а й майбутньої стійкості підприємства, визначається рівнем освоєння методів та стратегій стратегічного управління.

Початок стратегічного підходу до підприємницької діяльності припадає на середину XX століття, і цей процес еволюції триває й досі. Узагальнено, стратегія виступає як процес розробки та втілення довгострокового плану розвитку підприємства на основі визначених стратегічних цілей, що дозволить досягти їх у конкурентному зовнішньому середовищі та оптимально використовувати ресурси підприємства. Оглянемо еволюцію терміну "стратегія" для більшого розуміння сутності стратегічного управління та внутрішнього сприйняття його значення.

Бойко Р. В. у своїй роботі розглядав бачення А. Дюпона Чандлера який розумів стратегію як метод формулювання довгострокових цілей компанії та програми дій, які пріоритетно використовують ресурси [3]. Головне відмінності цього підходу полягає у встановленні довгострокових цілей без їх частого перегляду, за винятком значних змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

Гавкалова Н. Л. у своїй роботі описує думку Гарвардської школи у якій стратегію бачили як метод встановлення конкурентних цілей компанії [4]. Цей підхід передбачає ідентифікацію сегментів бізнесу, які буде відслідковувати підприємство.

Зоря О. П. у своїй роботі трактувала думку І. Ансоффа який розглядає стратегію як метод формулювання ключових цілей на рівнях корпоративному, бізнесовому та функціональному [6]. Він визнає стратегію як систему, яка забезпечує компанію збалансованим напрямком для зростання.

Старинець О. Г. У своїй роботі трактує М. Портера, який стверджує, що стратегія - це реакція компанії на зовнішні можливості, загрози та внутрішні переваги та недоліки. Головна мета стратегії полягає у досягненні конкуритивних переваг у довгостроковій перспективі [19].

Писаренко С. В. згадує у своїх роботах Г. Мінцберг який розглядає стратегію як послідовну, узгоджену та інтегровану систему управлінських рішень [12]. Він наголошує, що планування - ключовий інструмент для вимірювання досягнень стратегічних цілей.

Аранчій В. І. У своїй роботі дублює думку Г. Хамель який вбачає стратегію як спосіб створення ключових конкурентних переваг для компанії [1]. Його твердження базується на унікальних можливостях та ресурсах компанії.

Деякі українські вчені розглядають стратегію як комплекс довгострокових цілей та план для найбільш ефективного використання ресурсів [2]. За словами Белко І.А., стратегія - це не лише інструмент для досягнення цілей і виконання місії, але й програма для функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, підсилення конкурентних позицій підприємства на ринку [9, с.22].

Токмакова І. В. вбачає стратегію як набір правил, необхідних для прийняття рішень у діяльності підприємства [22, с.286].

Хоча різні підходи відрізняються, усі наведені визначення доповнюють одне одне, відображаючи основні принципи, методи і способи формування та впровадження стратегії як технології управління, яка забезпечує максимальну ефективність підприємства і його стійкий розвиток в умовах постійно змінюючогося ділового середовища.

На сьогоднішній день у галузі економічної науки розроблено багато різноманітних стратегій для поведінки підприємств на ринку. Проте не кожна з них може ефективно використовуватись у реальній діяльності конкретного підприємства. Для вибору оптимальної стратегії необхідно спочатку оцінити сучасний стан підприємства та вивчити основні тенденції його зовнішнього оточення.

Характеристики стратегії діяльності підприємства можуть бути такі:

1. Процес розробки стратегії не завершується конкретними діями - визначається лише загальний напрямок дій.
2. Стратегія спрямована на усунення основних проблем.
3. Потреба в стратегії відпадає, коли підприємство досягає бажаних позицій у реальному бізнес-середовищі.
4. При створенні стратегії використовується узагальнена, не повна і неоднозначна інформація.
5. Стратегія - це інструмент досягнення цілей підприємства.
6. Стратегія та орієнтири підприємства можуть бути взаємозамінні на різних рівнях управління. Те, що є стратегією на вищих рівнях, може стати орієнтиром для нижчих рівнів[24].

Зауважимо, що досягнення стратегічних цілей підприємства є успішним завдяки чіткій координації діяльності всіх його структурних підрозділів у рамках стратегічного управління торговельною діяльністю та ефективному використанні можливостей, які має підприємство. У цьому контексті важливим стає питання систематизації різноманітних стратегій, які можуть застосовуватись у діяльності підприємства.

У сучасній науковій літературі є різноманітні підходи до класифікації стратегій підприємств. Ця різноманітність ускладнює систематизацію стратегій, оскільки вона вимагає врахування різноманітних аспектів управління підприємством. Останнім часом найбільш вживаним підходом є використання обмеженої кількості ознак для класифікації стратегій.

Згідно з Різниченко О. А., ключовими ознаками класифікації стратегій є рівень управлінських рішень, базова концепція досягнення конкурентних переваг, позиція підприємства в галузі, агресивність його поведінки на ринку та на етапах конкурентної боротьби, а також стадія життєвого циклу галузі [15].

За словами Смирнова С. М., серед найбільш суттєвих ознак для класифікації стратегій можна виділити характер дій, рівень ієрархії управління, напрямки розвитку та зростання, сфери діяльності, галузеву позицію, базові концепції досягнення конкурентних переваг, функціональні сфери [17].

Треба відзначити, що загальними стратегіями щодо розвитку та зростання є базові стратегії, які включають в себе зростання, обмежене зростання, скорочення і об'єднання. Деякі вчені, такі як Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н., також вказують на стратегії виживання, стабілізації та зростання, що залежать від стадії життєвого циклу підприємства. На нашу думку, найточнішим підходом щодо класифікації цих стратегій є врахування умов господарювання підприємств, таких як життєвий цикл галузі, технологічні тенденції та економічні показники діяльності [10].

На різних етапах свого розвитку, підприємство характеризується певними параметрами, які відображають умови його функціонування, включаючи теперішній стан і майбутні перспективи. На сьогоднішній день, формування стратегії стало ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його масштабів, юридичної форми чи галузі діяльності. Ринкова економіка постійно ставить нові вимоги перед підприємствами, які визначаються не лише наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів та послуг, а й необхідністю гнучкого реагування на зміни у ринковій ситуації, яка не завжди сприяє успішному розвитку підприємства.

Успішна діяльність підприємства порівнюється зі сплетінням організаційних аспектів, де стратегія виступає як невід'ємна складова. Вивчення різноманітних джерел показує, що наукові та методичні підходи до формування стратегій та структурування процесів їх розробки вимагають оновлення та

подальшого розвитку, як в теоретичному, так і в практичному плані. Це відображається в недостатній обґрунтованості єдиної послідовності етапів формування стратегії, принципів її реалізації, а також методичних рекомендацій, які б у комплексі враховували різні аспекти підприємницької діяльності. Для розробки ефективної стратегії управління підприємством потрібно уважно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, такі як наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, розуміння кон'юнктури ринку, конкурентні переваги інших компаній, а також знання, уміння та навички персоналу підприємства, професіоналізм керівництва та можливість передбачення змін.

При виборі найбільш підходящої стратегії для підприємства, важливо враховувати такі фактори:

- Вплив зовнішніх факторів на підприємство;
- Сильні та слабкі сторони підприємства;
- Стадія життєвого циклу підприємства;
- Напрямки діяльності;
- Базова концепція досягнення конкурентних переваг та позиціонування у галузі[25].

Розробка стратегії підприємства має базуватися на наступних принципах:

1. Орієнтація на глобальні цілі підприємства та економічні інтереси власників: Стратегія має спрямовуватися на досягнення довгострокових метою та враховувати інтереси усіх стейкхолдерів.

2. Розгалуженість можливих напрямків розвитку: Врахування динаміки зовнішнього середовища вимагає розгляду різних варіантів стратегій для оптимального вибору.

3. Постійна адаптація та безперервність розробки стратегії: Необхідність у виробленні та адаптації стратегії до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства[16].

Аналіз принципів та методів розробки та реалізації стратегії в управлінні компанією дозволяє з'ясувати, що стратегічне управління – це процес прийняття

стратегічних рішень, заснованих на порівнянні ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища[26].

Модель стратегічного управління не лише включає стратегічне планування, але також реалізацію стратегії, її оцінку та контроль. Ця система управління дозволяє пристосовувати компанію до змін у зовнішньому середовищі та ціновій кон'юнктурі, що вимагає стратегічного маневру та перегляду цілей та напрямків розвитку[28].

Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер стратегічного підходу, дозволяє розглядати стратегічне управління як сукупність таких підсистем, як управління маркетингом, управління персоналом, управління фінансами, управління виробництвом та інші. Це відображає "проникнення" стратегічного мислення у кожен функціональну сферу підприємства.

У процесі стратегічного управління розвитком підприємства виконуються всі функції сучасного менеджменту: планування, організація, регулювання, координація, мотивація та контроль. Незупинний процес стратегічного управління має свою специфіку у часовому аспекті та вимагає значних ресурсів[13].

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає особливу значущість та позицію стратегії діяльності всередині загальної системи управління підприємством (рисунки 1.1).

Процес створення та розробки стратегії підприємства складається з декількох етапів: визначення місії та цілей, вивчення зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг, формування стратегічних цілей, розробка стратегічних альтернатив, впровадження заходів для реалізації обраної стратегії[14].

При створенні стратегії розвитку підприємства важливо спочатку визначити структурно-функціональну основу системи стратегічного управління. Це допоможе в подальшій розробці моделі стратегічного управління. Така структурно-функціональна база передбачає розгляд системи управління як

сукупності підсистем, таких як інформаційно-аналітична, планування, мотивації, прийняття рішень та організаційна

Стратегічне управління в основному ґрунтується на стратегічному плануванні, а також включає механізми узгодження оперативних рішень зі стратегічними та контролю втілення стратегії. Цей процес охоплює підсистеми стратегічного планування, втілення стратегій та організації забезпечення стратегічного управління[9].

Розглядаючи функції стратегії розвитку підприємства, їх можна розділити на наступні групи:

- 1) Управління процесом визначення цільових орієнтирів;
- 2) Управління процесом розробки стратегії;
- 3) Управління процесом реалізації стратегії[8].

. Перша група функцій пов'язана з аналітичним процесом визначення цілей підприємства. Друга група охоплює управлінські процеси формування стратегічних альтернатив, вибору стратегій та розробки стратегічного плану. Третя група функцій стосується управління процесами мобілізації ресурсів, мотивації персоналу, впровадження стратегічних змін, контролю та оцінки реалізації стратегії.

Завершальним етапом при виборі стратегії є аналіз та оцінка альтернативних варіантів з метою зосередження на стратегії, що гарантує максимальну ефективність підприємства у майбутньому. Вибір стратегії повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а його формулювання має бути однозначним та зрозумілим, оскільки обрана стратегія на довгий період обмежує свободу дій керівництва й умовлює всі прийняті ними рішення. Для досягнення цього проводиться ретельне дослідження та оцінка всіх альтернатив, ураховуючи різноманітні чинники. Це включає вид бізнесу, особливості галузі, стан зовнішнього середовища, цілі підприємства та рівень ризику[27].



Рисунок 1.1 - Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Особливу увагу слід приділити внутрішньому середовищу підприємства, яке проявляється через його сильні та слабкі сторони. Сильні сторони сприяють успішному розвитку та досягненню цілей, тоді як слабкі сторони потребують постійної уваги керівництва для уникнення потенційних загроз та успішної конкуренції на ринку[7].

Крім того, вибір стратегії значно впливає фактор часу. Навіть найкраща стратегія чи нова технологія не забезпечать успіху, якщо не з'являться на ринку вчасно. У зв'язку з безліччю впливаючих факторів, необхідність мати кілька

стратегічних альтернатив стає необхідністю. Часто підприємству доводиться вибирати стратегію з кількох можливих варіантів, кожен з яких відкриває різні можливості та має свої переваги і недоліки. Наприклад, збільшення частки на ринку може вимагати зниження цін, розширення мережі продажу та впровадження нових моделей, кожен із яких має свої можливості та обмеження.

Для досягнення ефективного стратегічного управління підприємство використовує широкий спектр інструментів, які охоплюють стратегічний аналіз, планування, вибір оптимальної стратегії, її реалізацію та контроль на всіх етапах. Використання цих інструментів спрямоване на досягнення найбільш оптимальних та науково обґрунтованих стратегічних рішень у змінному оточенні [23].

Для передбачення майбутніх проблем і визначення стану розвитку підприємства рекомендується широке використання методу класифікації загроз і можливостей у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [18].

Система стратегічного управління включає різноманітні методи та сучасні інструменти, які допомагають підприємствам у розробці, впровадженні та вдосконаленні своїх стратегій. Детальніше ці інструменти розглядаються на рисунку 1.2.

Засоби та методи, які представлені на рисунку 1.2, становлять лише обмежений перелік інструментів, доступних для підприємств у процесі розробки та впровадження їх стратегії. Вибір певних методів та інструментів залежить від унікальних потреб та характеристик самого підприємства.

Отже, сучасний набір інструментів стратегічного управління має враховувати можливість реалізації різноманітних стратегій: загальних підсистем управління бізнесом, спеціалізованих напрямків діяльності та методів керування змінами.

Висновки даного дослідження показують, що ефективне розв'язання проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективної діяльності підприємства в майбутньому, залежить від глибокого розуміння методології та методів стратегічного підходу в управлінні.

SWOT-аналіз

- Аналіз SWOT допомагає ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Цей інструмент допомагає підприємствам розробляти стратегії, які використовують їх переваги і реагують на негативні аспекти.

Матриця BCG (Бостонська консалтингова група)

- Матриця BCG використовується для класифікації бізнес-одиниць за рівнем ринкової частки та швидкістю росту, допомагаючи підприємствам приймати рішення про інвестиції та диверсифікацію.

PESTEL-аналіз

- Аналіз PESTEL враховує політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові аспекти зовнішнього середовища, що впливають на підприємство. Він допомагає зрозуміти вплив цих факторів на стратегію.

Портфельні аналізи

- Портфельні аналізи, такі як матриця Генералі Електрик (GE) або матриця МакКінсі, допомагають оцінити та пріоритетизувати різні проекти або бізнес-одиниці на основі критеріїв, які важливі для підприємства.

Балансова система показників (BSC)

- BSC визначає ключові показники продуктивності та результативності, що допомагають виміряти досягнення стратегічних цілей. Він включає фінансові, клієнтські, внутрішні та навчальні показники.

Ключові показники ефективності (KPI)

- KPI допомагають вимірювати, чи досягає підприємство своїх стратегічних цілей, надаючи чіткі міркування про продуктивність та результативність.

Рисунок 1.2 - Система методів та сучасних інструментів, які допомагають підприємствам розробляти, впроваджувати та вдосконалювати свої стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі [5,11]

Формування стратегії підприємства базується на прогнозуванні зовнішнього середовища та розробці методів адаптації до його змін. Під час розробки стратегії керівництво аналізує зовнішнє ділове середовище для визначення потенційних загроз і можливостей, а також переваг та недоліків підприємства для формулювання стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КБ"УКРСПЕЦМАШ"

2.1 Організаційно-економічна характеристика КБ"УКРСПЕЦМАШ"

Товариство з обмеженою відповідальністю «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ» було засноване у 2000 році у місті Суми, що є центром насособудування України. З того часу підприємство стало одним із провідних у країні у виготовленні торцевих ущільнень.

Єдиним засновником Товариства з обмеженою відповідальністю "Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ» є Чернов Олександр Євгенович. Це означає, що він єдиний власник компанії та несе відповідальність за її діяльність в повному обсязі.

Структура компанії включає конструкторський і виробничий підрозділи, а також лабораторію випробувань торцевих ущільнень. Колектив підприємства спеціалізується на рішенні завдань з герметизації валів насосів, компресорів, турбодетандерів, нагнітачів, димососів, реакторів і перемішуючих пристроїв.

Особливістю продукції є сучасний технічний рівень, висока якість виготовлення та прийнятна вартість. Під час розробки і виготовлення ущільнень використовуються сучасні засоби проектування та розрахунків, власні винаходи та «ноу-хау», останні досягнення в матеріалознавстві й технології.

Це дозволяє підприємству успішно конкурувати з відомими російськими та зарубіжними виробниками ущільнювальної техніки. Будучи ключовим гравцем у своїй галузі, КБ «УКРСПЕЦМАШ» продовжує розвиватися та розширювати свій вплив як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

ТОВ "Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ» спеціалізується на кількох ключових напрямках діяльності, що включають виробництво та розробку торцевих ущільнень, дослідження та розробки в області природних і

технічних наук, ремонт та монтаж насосів, компресорів та гідравлічних систем, а також виробництво інших гумових виробів та оптову торгівлю.

Виробництво торцевих ущільнень є основною діяльністю компанії. Згідно зі стандартами якості, ТОВ "КБ «УКРСПЕЦМАШ» виготовляє торцеві ущільнення різних типів і розмірів для валів відцентрових насосів, компресорів та хімічних апаратів. Підприємство володіє повним циклом виробництва торцевих ущільнень, включаючи проектування, виготовлення, випробування на експериментальному стенді, монтаж та пуско-наладку обладнання.

Особливості виготовлених продуктів полягають у використанні високоякісних матеріалів, зносостійких надтвердих та антифрикційних матеріалів для ущільнювальних кілець, а також в конструкції, що виключає силові та температурні деформації кілець пари тертя. Всі продукти проходять випробування на стенді, що забезпечує максимально точне відтворення умов експлуатації.

Крім виробництва, компанія активно займається дослідженнями та розробками в області наук, пов'язаних з її діяльністю. Це дозволяє постійно вдосконалювати технології та матеріали, що використовуються в виробництві, і забезпечує конкурентні переваги компанії на ринку.

Крім того, ТОВ "КБ «УКРСПЕЦМАШ» надає послуги з ремонту та монтажу насосів, компресорів та гідравлічних систем, а також виготовляє інші гумові вироби. Широкий спектр діяльності підприємства дозволяє задовольняти потреби різних галузей промисловості та ринків, як українського, так і міжнародного.

Завдяки високому стандарту якості, гарантованій ефективності та впровадженню сучасних технологій, ТОВ "КБ «УКРСПЕЦМАШ» здатне забезпечувати надійне та продуктивне обслуговування своїх клієнтів у будь-яких умовах експлуатації.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) "Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ» має організаційно-правову форму господарювання, яка характеризується тим, що учасники (засновники) цієї організації не несуть

особистої відповідальності за її зобов'язаннями і несуть ризик збитків в межах внесених ними вкладень до статутного капіталу компанії.

Організаційно-правова форма ТОВ є досить поширеною серед підприємств в Україні, оскільки вона поєднує в собі простоту в управлінні та адмініструванні з відносною захищеністю особистих майнових інтересів учасників. В той же час, вона надає підприємству відносну гнучкість у структурі управління та можливість швидко реагувати на зміни в економічному середовищі.

Отже, організаційно-правова форма Товариства з обмеженою відповідальністю "Конструкторського бюро «УКРСПЕЦМАШ»» відповідає потребам та стратегії розвитку і сприяє його успішному функціонуванню на ринку.

Ефективне управління є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої організації. Організаційний устрій та структура управління відіграють важливу роль у забезпеченні координації діяльності, реалізації стратегічних цілей та досягненні успіху на ринку. У даному дослідженні буде розглянуто організаційний устрій та структура управління Товариства "КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО "УКРСПЕЦМАШ", щоб дослідити, як вони сприяють його успішному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей. Аналіз цих аспектів дозволить зрозуміти, як саме внутрішня організаційна структура сприяє ефективному керівництву, координації діяльності та досягненню конкурентних переваг на ринку.

Розглянемо організаційну структуру управління Товариства "КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО "УКРСПЕЦМАШ", яка представлена на рис.2.1.

Як видно з Рис.2.1. підприємство має організаційну структуру, яка характеризується вертикальним поділом праці та має лінійні зв'язки, тобто підприємство має лінійно-функціональну структуру управління.

Узагальнюючи, структура управління Товариства "КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО "УКРСПЕЦМАШ" є добре організованою та ретельно планується з метою ефективного керування усіма аспектами діяльності компанії. Кожна

посада та підрозділ має чітко визначені функції і завдання, що сприяє спеціалізації та оптимізації робочих процесів.

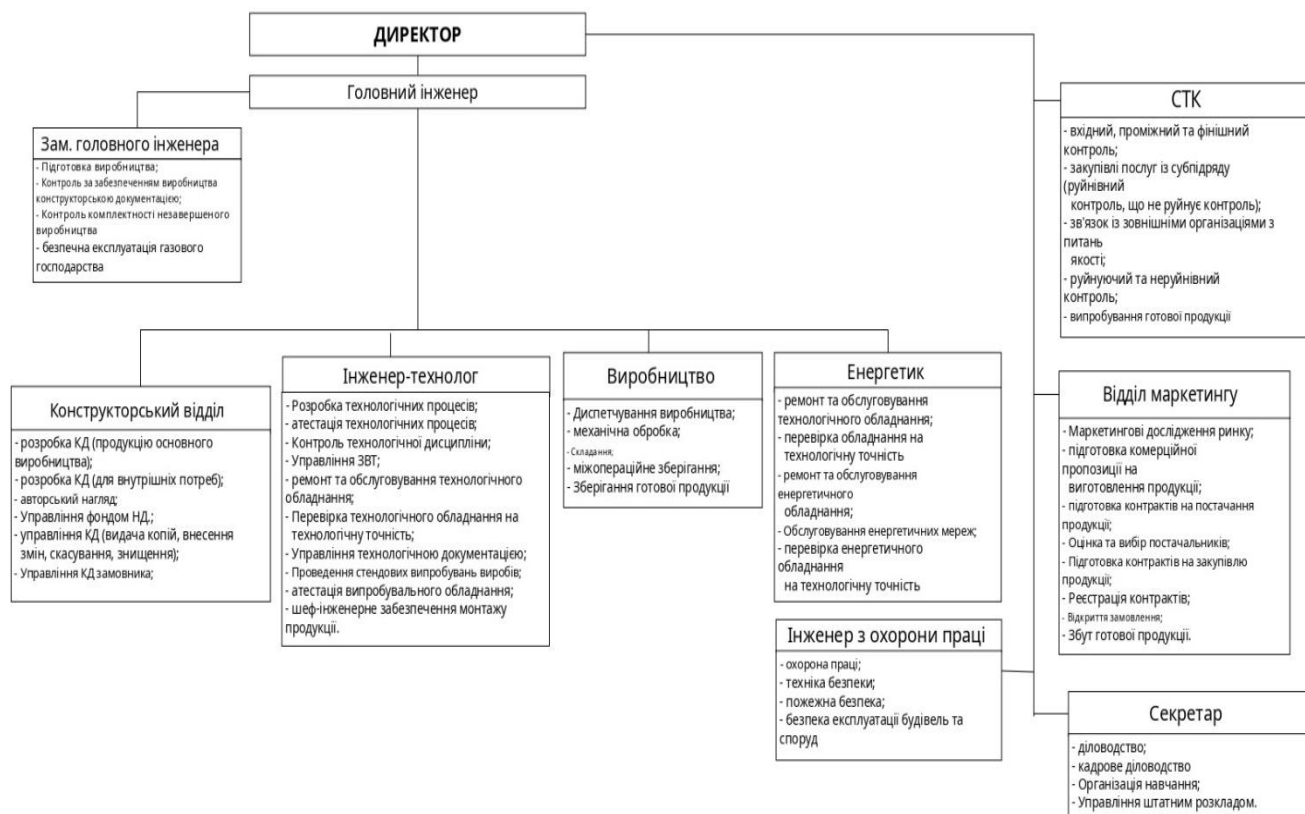


Рис.2.1. Організаційна структура управління Товариства "КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО "УКРСПЕЦМАШ"

Директор виступає як головний керівник, встановлюючи стратегічні напрямки розвитку компанії, тоді як інші посади та підрозділи відповідають за конкретні аспекти виробництва, контролю якості, маркетингу та інші ключові сфери діяльності. Такий підхід дозволяє досягати високих стандартів якості продукції, ефективно взаємодіяти з клієнтами та забезпечувати стабільний розвиток компанії. Загалом, структура управління є важливим елементом успішного функціонування Товариства "КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО "УКРСПЕЦМАШ" і забезпечує її конкурентоспроможність на ринку.

Забезпеченість основними факторами виробництва є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Для ТОВ "КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО "УКРСПЕЦМАШ" важливою є не лише наявність високоякісного обладнання і матеріалів, але й належний

організаційний устрій та ефективна система управління. Здатність забезпечити ефективне виробництво, якісний контроль та маркетингову стратегію дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку та забезпечує стабільний розвиток.

Трудові ресурси є одним із найважливіших складових успіху будь-якого підприємства. Це людський капітал, який визначає конкурентоспроможність, ефективність та інноваційний потенціал компанії. Для ТОВ "КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО "УКРСПЕЦМАШ" забезпечення кваліфікованими та мотивованими працівниками є ключовим завданням. У цьому документі будуть розглянуті аспекти управління трудовими ресурсами в контексті підприємства, їх вплив на ефективність виробництва та стратегії розвитку. Розглянемо організаційну культуру, систему найму та збереження персоналу, розвиток кадрів та інші ключові аспекти управління трудовими ресурсами, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами надано у табл.

2.1

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільший відсоток працівників у групі за віком складає працівників у віці від 30 до 50 років, що становить 63,64%. За статтю, переважають жінки, які складають 59,09% з усієї кількості працівників, тоді як чоловіків у цій групі 40,91%. За рівнем освіти, більшість працівників мають середню спеціальну освіту, що становить 59,09%, та вищу освіту - 36,36%. Щодо стажу роботи, найбільший відсоток працівників мають стаж від 10 до 20 років, а саме 50%, в той час як лише 4,55% мають стаж понад 20 років.

Показники руху і якісний склад основних фондів є ключовими аспектами, які визначають ефективність та стійкість діяльності підприємства. В контексті ТОВ "КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО "УКРСПЕЦМАШ", вивчення цих показників дозволить не лише зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси, але й з'ясувати, наскільки якісно управляється виробництвом.

Таблиця 2.1- Склад і структура трудових ресурсів

№ п/п	Категорії працівників	2022 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+,-)	
		чол	%	чол	%	чол	%	Нат. один.	%
1.	Працівники – всього (за функціональними обов'язками)	22	100,00	22	100,00	22	100,00	0	100
	в т.ч. ІТР – всього, з них	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
	- керівники	1	4,55	1	4,55	1	4,55	0	100
	- спеціалісти	4	18,18	4	18,18	4	18,18	0	100
	Робітники, зайняті в основному виробництві	17	77,27	17	77,27	17	77,27	0	100
2.	Працівники – всього (за віком)	22	100,00	22	100,00	22	100,00	0	100
	- до 30 років	4	18,18	4	18,18	4	18,18	0	100
	- від 30 до 50 років	14	63,64	14	63,64	14	63,64	0	100
	- від 50 до 60 років	4	18,18	4	18,18	4	18,18	0	100
	- старші 60 років	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
3.	Працівники – всього (за рівнем освіти)	22	100,00	22	100,00	22	100,00	0	100
	- середня	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
	- середня спеціальна	13	59,09	13	59,09	13	59,09	0	100
	- базова вища	1	4,55	1	4,55	1	4,55	0	100
	- вища	8	36,36	8	36,36	8	36,36	0	100
4.	Працівники – всього (за стажем роботи)	22	100,00	22	100,00	22	100,00	0	100
	- до 5 років	6	27,27	6	27,27	6	27,27	0	100
	- від 5 до 10 років	4	18,18	4	18,18	4	18,18	0	100
	- від 10 до 20 років	11	50,00	11	50,00	11	50,00	0	100
	- більше 20 років	1	4,55	1	4,55	1	4,55	0	100
5.	Працівники – всього	22	100,00	22	100,00	22	100,00	0	100
	- чоловіки	9	40,91	9	40,91	9	40,91	0	100
	- жінки	13	59,09	13	59,09	13	59,09	0	100
6.	Працівники – всього (за іншими класифікаційними групами)	22	100,00	22	100,00	22	100,00	0	100

Джерело: сформовано автором на основі форми фінансової звітності Ф №1-ПВ

Проаналізувавши цю таблицю, можна прийти до висновку, що основні виробничі фонди підприємства зростають кожен рік, а показники їх стану та руху мають позитивні зміни за останній рік. З використанням отриманих даних про коефіцієнт надходження ОВФ можна стверджувати, що підприємство

отримує достатню кількість основних фондів, оскільки нормою коефіцієнта надходження є 17%.

Таблиця 2.2- Показники руху і якісного складу основних фондів

№ п/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-)	
					Нат.один.	%
1	Вартість основних виробничих фондів на початок року, тис. грн.	30716,0000	20162,0000	36896,0000	6180,0000	120,1198
2	Надійшло ОВФ за рік, тис. грн.	3313,0000	13421,0000	136,0000	3177,0000	4,1050
3	Вибуло ОВФ за рік, тис. грн.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
4	Нараховано амортизації, тис. грн.	1137,0000	1248,0000	794,0000	-343,0000	69,8329
5	Коефіцієнт надходження	0,0974	0,3638	0,0038	-0,0936	3,8693
6	Коефіцієнт вибуття	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
7	Коефіцієнт оновлення	0,0974	0,3638	0,0038	-0,0936	3,8693
8	Рівень зношення, %	0,0370	0,0619	0,0215	-0,0155	58,1360
9	Рівень придатності, %	0,9630	0,9381	0,9785	0,0155	101,6092

Джерело: сформовано автором на основі форми фінансової звітності Ф №5

Коефіцієнт оновлення основних засобів вказує на частку нових основних засобів у загальній кількості основних засобів на кінець звітного періоду. Для цього підприємства цей показник становить 0,0038%, що свідчить про наявність нового обладнання.

Коефіцієнт вибуття основних засобів вказує на те, яка частина основних засобів залишилася в кінці періоду в порівнянні з початком через вибуття з різних причин. На даному підприємстві цей показник дорівнює 0, оскільки протягом аналізованого періоду не відбувалося вибуття основних фондів.

Розрахунки показали, що у 2023 році фондозабезпеченість та фондоозброєність зросли на 37,22 % порівняно з 2021 роком. Це зумовлено збільшенням вартості основних засобів на ту саму величину. Щодо фондоозброєності, зростання цього показника пояснюється перевищенням темпів росту вартості основних засобів над темпами росту чисельності робітників.

Таблиця 2.3 - Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення %
1.Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	7447,5	8464	10219,5	137,221
2. Фондозабезпеченість, тис. грн.	474,97	539,80	651,75	137,221
3..Фондоозброєність, тис. грн.	338,52	384,73	464,52	137,221
4. Фондовіддача	1,12	1,06	0,97	86,449
5.Фондоємність	0,89	0,94	1,03	115,676

Джерело: сформовано автором на основі форми фінансової звітності Ф №24, Ф №1-Баланс, Ф №1-ПВ

У той же час, фондівіддача зменшилась на 13,551%, але фондомісткість збільшилась на 15,67 %. Це зумовлено збільшенням валової продукції на 70,64 тис. грн. при зростанні вартості основних засобів на 37,22%.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство має достатнє фондове забезпечення, але недостатньо ефективно та інтенсивно використовує його.

Таблиця 2.4 - Показники економічної ефективності використання оборотних фондів

№ п/п	Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-)	
					натуральних одиниць	%
1.	Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	7447,5	8464	10219,5	2772,000	137,221
2.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	22964	38588,59	29036,77	6072,770	126,445
3.	Коефіцієнт оборотності	3,08	4,56	2,84	-0,242	92,147
4.	Коефіцієнт закріплення, грн.	0,32	0,22	0,35	0,028	108,522
5.	Тривалість 1 обороту, днів	117	79	127	9,950	108,522
6.	Рентабельність, %	3,08	4,56	2,84	-0,242	92,147
7.	Сума вивільнених (дод. залучених) оборотних фондів, тис. грн.	x	-4073,24	3850,59	*	*

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Форма № 1-м та Форма № 2-м

З аналізу таблиці можна зробити висновок, що середньорічна вартість оборотних фондів зросла на 2772 тисячі гривень, що відповідно призвело до

збільшення виручки від реалізації продукції на 6072,77 тисячі гривень. Однак коефіцієнт оборотності обігових коштів зменшився на 0,242, що свідчить про погіршення обороту оборотних коштів. Негативним фактором є зростання тривалості одного обороту з 117 до 127 днів. Рентабельність оборотних фондів також зменшилась на 7,8%. З отриманих даних видно, що в 2022 році було виявлено додаткове вивільнення оборотних коштів, а в 2023 році, навпаки, відбулося додаткове залучення оборотних коштів

В сучасних умовах господарювання фінансовий стан підприємства визначає його економічний потенціал та платоспроможність. Одним із важливих аспектів оцінки фінансового стану є рівень ліквідності. Інформація про фінансово-господарську діяльність підприємства має стратегічне значення для прийняття управлінських рішень та формування ефективної стратегії розвитку.

Одним зі способів оцінки фінансового стану підприємства є аналіз його активів. Активи можна умовно розділити на декілька груп відповідно до їх призначення та функціонального призначення. У цьому контексті важливо розглянути склад та структуру активів підприємства, щоб зрозуміти, які ресурси воно має для забезпечення своєї діяльності та розвитку.

Тому у даному розділі буде проведений аналіз основних показників результативності фінансово-господарської діяльності, включаючи структуру активів підприємства. Розглянемо поділ активів на різні групи та їх вплив на фінансовий стан та платоспроможність підприємства. Для цього звернемося до таблиці 2.5, що надає інформацію про структуру активів підприємства.

A1 описує фінансові ресурси та поточні інвестиції.

A2 вказує на відстрочені платежі, які будуть розраховані в майбутньому відповідно до умов угод.

A3 відображає запаси та інші оборотні активи, що призведуть до витрат у майбутніх періодах.

Таблиця 2.5- Групування активів підприємства

Групи	Умовне	Алгоритм розрахунку	2021 рік	2023 рік	Відхилен
-------	--------	---------------------	----------	----------	----------

	позначення				ня (+/-)
Високоліквідні	A ₁	Ф1 P1160+1165	-196	-1016	-820
Швидколіквідні	A ₂	Ф1 P1125+1130+1135+ +1140+1145+1155+1190	116	116	0
Повільноліквідні	A ₃	Ф1 P1100 +1170	34604	48433	13829
Важколіквідні	A ₄	Ф1 P1095	6882	10393	3511

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

A₄ стосується активів, що планується використовувати протягом тривалого періоду.

Таким чином, на підприємстві зросли обсяги запасів та інших оборотних активів на 13 829 тис. грн, і витрати майбутніх періодів на 3 032,5 тис. грн, а також активи, які планується використовувати протягом тривалого періоду, на 3 511 тис. грн. Говорячи про високоліквідні активи, вони відображаються з від'ємним значенням, що зросло на 820 тис. грн. Щодо швидколіквідних активів, то їх обсяг залишився незмінним.

Групування зобов'язань підприємства за строками їх погашення наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Групування зобов'язань підприємства

Групи	Ум. познач	Алгоритм розрахунку	2021 рік	2023 рік	Відхилення (+/-)
Найбільштермінові	П ₁	$\sum \Phi 1$ P1615+1620+1625+1630+ +1635+1640+1645+1650+ 166+ +1670+1690	0	0	0
Короткострокові	П ₂	$\sum \Phi 1$ P1600+1605+1610	0	0	0
Довгострокові	П ₃	Ф1 P1595,	0	0	0
Постійні	П ₄	Ф1 P1495+1665	41798	59958	18160

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

П₁ охоплює поточні зобов'язання за розрахунками.

П₂ включає короткострокові кредити та позикові кошти.

П₃ описує довгострокові зобов'язання та доходи майбутніх періодів.

П₄ стосується зобов'язань перед власниками стосовно формування власного капіталу.

Отже, протягом аналізованого періоду поточні зобов'язання за рахунками, короткострокові зобов'язання збільшилися на 2202,7 тис. грн, а доходи майбутніх періодів відсутні. Зобов'язання перед власниками з формування власного капіталу зросли на 18 160 тис. грн.

Для оцінки рівня ліквідності балансу, необхідно порівняти загальну суму активів і зобов'язань, визначених у відповідних групах. Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі співвідношення:

$$A_1 \geq P_1 \quad A_2 \geq P_2 \quad A_3 \geq P_3 \quad A_4 \leq P_4$$

Таблиця 2.7 - Узагальнена таблиця

Умовне позначення	2021 рік	Знак порівняння	Ум. познач	2021 рік	Умовне позначення	2023 рік	Знак порівняння	Ум. познач	2023 рік
A ₁	-196	≤	П ₁	0	A ₁	-1016	≤	П ₁	0
A ₂	116	≥	П ₂	0	A ₂	116	≥	П ₂	0
A ₃	34604	≥	П ₃	0	A ₃	48433	≥	П ₃	0
A ₄	6882	≤	П ₄	41798	A ₄	10393	≤	П ₄	59958

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Отже, ураховуючи, що перша нерівність має протилежний знак ніж в оптимальному варіанті, ліквідність балансу за аналізований період не може бути абсолютною. Це пояснюється двома основними причинами: по-перше, недоцільністю утримання значної частки високоліквідних активів в умовах високої інфляції; по-друге, підприємствам не вигідно вчасно погашати кредиторську заборгованість через непряме кредитування, що виникає за їх рахунок. У той час, як інші нерівності є абсолютно ліквідними.

Власний капітал визначає загальну вартість чистих активів компанії, що є різницею між активами та зобов'язаннями. Він відображає суму власного капіталу, що складається з інвестованого капіталу, нагромадженого капіталу та потенційного капіталу.

З огляду на концептуальне розуміння власного капіталу, була продемонстрована доцільність розмежування однорічних складових його структури: інвестованого капіталу, капіталу, сформованого протягом діяльності,

та потенційного капіталу. Така структура власного капіталу надає можливість систематизувати інформацію про формування, накопичення та використання капіталу, що є необхідним як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам для управління капіталом і прийняття конкретних управлінських рішень.

Таблиця 2.8 - Склад та структура статей власного капіталу підприємства

Статті	Код рядка	2021		2022		2023		Відхилення, +,-	
								На поч.	На кін.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74	74	74	153	153	153	79	79
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-	-	-	-	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34483	41724	41724	50837	50837	59805	16354	18081
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього	1495	34557	4179	4179	50990	50990	59958	16433	55779

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Протягом трьох років з 2021 по 2023 рік, аналіз структури статей власного капіталу підприємства вказує на різноманітні аспекти його фінансового стану та динаміку змін у цій частині балансу. Детальне вивчення кожної статті власного капіталу розкриває наступне: зареєстрований (пайовий) капітал на початок 2021 року він становив 74 тис. грн, а до кінця 2023 року зріс на 79 тис. грн. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) станом на початок 2021 року нерозподілений прибуток становив 34483 тис. грн, а до кінця 2023 року збільшився до 59805 тис. грн.

Аналіз зазначених статей власного капіталу свідчить про стаке зростання загального обсягу цієї складової балансу протягом розглянутого періоду. Збільшення нерозподіленого прибутку свідчить про підвищену прибутковість підприємства, водночас відсутність значень у деяких інших статтях капіталу може вказувати на їхню відсутність або незначний внесок у фінансову структуру підприємства.

Аналіз та моніторинг структури власного капіталу має важливе значення для оцінки фінансового стану підприємства і його потенційних можливостей для інвестицій та розвитку.

Таблиця 2.9 - Показники ефективності використання власного капіталу підприємства

Показники	2021	2022	2023
Коефіцієнт захисту власного капіталу	56383,78	33226,80	39088,24
Коефіцієнт ризику власного капіталу	20,50	24,30	29,70
Коефіцієнт захисту статутного капіталу	-	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	302,23	37,74	21,85
Оборотність власного капіталу	3,16	0,39	0,23
Приріст власного капіталу, тис. грн.	*	46811,00	8968,00
Вартість власного капіталу згідно прибуткового підходу	3258,00	5384,00	0,00

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Давайте розглянемо подані дані про показники за роки 2021, 2022 і 2023. Коефіцієнт захисту власного капіталу у 2021 році був дуже високим - 56383,78%, що вказує на значний рівень стабільності та низький фінансовий ризик. Проте у 2022 році цей показник значно знизився до 33226,80%, що може свідчити про певне погіршення фінансового стану. На щастя, у 2023 році показник знову зріс до 39088,24%.

Щодо коефіцієнта ризику власного капіталу, у 2021 році він склав 20,50%, що вказує на помірний ризик. Проте у наступні роки цей показник зросла до 24,30% у 2022 році та 29,70% у 2023 році, що свідчить про збільшення ризику.

Рентабельність власного капіталу у 2021 році була дуже високою - 302,23%, що свідчить про високий дохід. Проте цей показник зменшився до 37,74% у 2022 році та 21,85% у 2023 році.

Оборотність власного капіталу в 2021 році була високою - 3,16, але зменшилася до 0,39 у 2022 році та 0,23 у 2023 році, що може свідчити про меншу ефективність використання капіталу.

Загальна тенденція вказує на зниження рентабельності та оборотності власного капіталу, а також збільшення ризику у 2023 році порівняно з 2021

роком. Ці показники є важливими при прийнятті рішень про фінансовий стан підприємства та його майбутній розвиток.

Аналіз фінансових результатів і рентабельності організації полягає в оцінці фінансового стану компанії, виходячи з інформації, що міститься у її бухгалтерських звітах. Цей аналіз включає аналіз абсолютних (таких як прибуток) і відносних (таких як рентабельність) показників ефективності фінансової діяльності підприємства.

Оцінка прибутку та рентабельності, яка представлена в таблиці 2.10, проводиться на основі звіту про фінансові результати (форма №2).

Таблиця 2.10- Фінансові результати і рентабельність операційної діяльності підприємства

№ п/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-)
1.	Доход (виручка) від реалізації, тис. грн.	22964,3	30587	29036,9	6072,6
2.	Чистий доход (виручка) від реалізації, тис. грн.	22964,3	38615	26771	3806,7
3.	Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9767	18535	12796	3029
4.	Валовий прибуток, тис. грн.	13197,3	20080	13975	777,7
5.	Рівень рентабельності виробництва, %	174,01	192,31	191,56	17,556
6.	Витрати на збут, тис. грн.	0	0	0	0
7.	Адміністративні витрати, тис. грн.	0	0	0	0
8.	Рівень рентабельності виробництва, %	174,01	192,31	191,56	17,55
9.	Рівень рентабельності продаж, %	55,00	49,84	48,94	-6,0611
10.	Інші операційні доходи, тис. грн.	0	0	0	0
11.	Інші операційні витрати, тис. грн.	567	835	874	307
12.	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	13764,3	20915	14849	1084,7
13.	Рівень рентабельності операційної діяльності, %	2427,57	2504,79	1698,97	-728,596

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

У порівняльному аналізі за 2021 та 2023 роки виявлено значне зростання чистого доходу на 3806,7 тис. грн. та собівартості реалізованої продукції на 3029 тис. грн. Також помітно збільшення валового прибутку на 777,7 тис. грн. Однак, операційні витрати зросли на 307 тис. грн.

Одним із ключових шляхів збільшення прибутку від операційної діяльності є скорочення операційних витрат, зокрема інших операційних витрат

та адміністративних витрат. Деякі компоненти інших операційних витрат можуть бути неефективними на даному етапі розвитку підприємства. Тому важливо прийняти більш раціональний підхід та переглянути структуру цих витрат.

Показники рентабельності є важливими для оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому, прибутковості різних напрямків діяльності та окупності витрат. Вони надають більш повний образ фінансових результатів господарювання, ніж просто прибуток. Рентабельність можна виразити як відношення певного прибутку до показника, який розраховується, зазвичай у відсотках або коефіцієнтах.

У таблиці 2.11 будуть проаналізовані показники рентабельності діяльності підприємства

Таблиця 2.11- Показники рентабельності діяльності підприємства

№ п/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-)
1.	Рівень рентабельності активів, %	30,22	37,74	21,85	-8,37
2.	Рівень рентабельності власного капіталу, %	30,22	37,74	21,85	-8,37
3.	Рівень рентабельності діяльності, %	95,70	95,84	93,75	-1,96
4.	Рівень рентабельності виробництва продукції, %	174,01	192,31	191,56	17,55
5.	Рівень рентабельності основних коштів, %	169,59	227,37	128,20	-41,39
6.	Рівень рентабельності оборотних коштів, %	37,796	49,050	28,195	-9,60
7.	Рівень рентабельності виробничих фондів, %	33,40	42,12	24,10	-9,30

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

З цієї таблиці можна зробити висновок, що в звітному періоді відбулось погіршення більшості показників рентабельності, за винятком рентабельності виробництва продукції. Рентабельність активів зменшилась на 8,37 пунктів, що вплинуло на загальну дохідність продукції. Найбільше зниження відбулося у показнику рентабельності основних коштів, а саме на 41,39%. Рентабельність діяльності також зменшилась на 1,96%. Це свідчить про те, що в 2023 році

підприємство працювало менш ефективно. Рентабельність власного капіталу зменшилась на 8,37 пунктів, а рентабельність оборотних коштів та виробничих фондів відповідно зменшилась на 9,60% та 9,30%. Однак рентабельність виробництва продукції зросла на 17,55%.

За показниками рентабельності можна зробити висновок, що у порівнянні з 2021 роком підприємство у 2023 році працювало менш ефективно.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності КБ"УКРСПЕЦМАШ"

У рамках теми кваліфікаційної роботи ми розглянемо стратегічне планування через призму оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку. Ефективне стратегічне планування передбачає, що підприємство повинно забезпечувати свою конкурентну стійкість, яка є здатністю підприємства зберігати конкурентоспроможність в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто, конкурентна стійкість підприємства невіддільно пов'язана з його конкурентоспроможністю.

Для досягнення конкурентної стійкості підприємства мають формувати ефективну та раціональну конкурентну стратегію розвитку. Варіанти управлінських рішень повинні базуватися на аналізі факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на їх конкурентні позиції. Нестабільність ринкової ситуації вимагає від машинобудівних підприємств ефективного використання внутрішніх ресурсів і швидкого реагування на зміни у зовнішніх умовах (стан галузі, державна політика, інноваційний розвиток, рівень інвестування, відносини з постачальниками та споживачами).

В сучасних економічних умовах спостерігається зниження обсягів експорту продукції машинобудівних підприємств України, зменшення обсягів виробництва, що призводить до погіршення фінансових результатів. У зв'язку з цим, необхідно приділяти значну увагу збереженню та підвищенню рівня конкурентної стійкості підприємств, щоб зберегти їхні конкурентні позиції. В умовах економічної нестабільності кожне підприємство повинно оперативно

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, чому сприяє своєчасно проведений стратегічний аналіз середовища його функціонування.

Детальний аналіз внутрішнього середовища підприємства охоплює комплексне вивчення внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, щоб оцінити його сильні та слабкі сторони, а також виявити стратегічні проблеми. При цьому, велике значення має аналіз зовнішніх факторів, серед яких політичні аспекти є особливо важливими, оскільки вони впливають на бізнес-середовище машинобудівних підприємств та забезпечення необхідними ресурсами й інвестиціями для їхньої діяльності.

Аналіз економічних факторів повинен мати системний характер і включати моніторинг стану економіки як України, так і світової економіки в цілому. Для цього використовують офіційні дані з урядових порталів і статистичних органів. До факторів впливу, які потрібно враховувати, відносяться: темпи економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, податкова та нормативна база тощо.

Аналіз соціальних факторів дозволяє прогнозувати очікування потенційних споживачів продукції підприємства. Дослідження технологічних факторів сприяє впровадженню заходів у таких напрямках:

- модернізація існуючих технологічних процесів;
- впровадження нових інноваційних технологій;
- розробка технічних регламентів та інших нормативних документів у сфері технічного регулювання, гармонізованих з міжнародними стандартами;
- технічне переозброєння на основі використання обладнання вітчизняного виробництва.

Таким чином, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є ключовим інструментом для стратегічного планування і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Результати PEST-аналізу ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" наведені у таблиці 2.12. Оцінка впливу факторів проводилася за шкалою

відносної важливості від 3 (значний позитивний вплив) до -3 (значний негативний вплив), причому 0 означав нейтральний вплив.

Таблиця 2.12 - Результати PEST-аналізу ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

Політичні аспекти	Вплив	Соціальні аспекти	Вплив
Військові конфлікти в країні	-3	Відтік за кордон висококваліфікованих кадрів	-1
Погіршення торговельних відносин з Росією	-1	Низька трудова мотивація	0
Невдосконалене законодавство	-2	Можливості для самореалізації	0
Необхідність дотримання нормативних вимог при імпорті та експорті продукції	+1	Наявність навчальної та перекваліфікаційної бази	+3
Зниження державного регулювання через процес приватизації	+1	Психологічний клімат у робочому колективі	+1
Законодавчі пільги для стимулювання інновацій	-2	Соціальні умови на підприємстві	+2
Можливість акціонерного контролю діяльності управлінців	+2	Моральне заохочення працівників	+1
Економічні аспекти	Вплив	Технологічні аспекти	Вплив
Висока інфляція	-3	Ресурсозалежність виробництва	-2
Високі ставки НБУ та кредитування комерційних банків	-1	Відповідність виробничої організації ринковим умовам	-1
Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку	-2	Високий рівень зношеності основних фондів	-1
Нестабільність національної валюти	-1	Використання інноваційних технологій	+2
Високий рівень оподаткування	-1	Випуск нових видів продукції	+3
Зростання цін на сировину та енергоресурси	-3	Впровадження енергозберігаючих та екологічних заходів	+1
Інвестиційний потенціал	+3	Наявність резервних потужностей	-1
Митні бар'єри	0	Залежність від імпортних комплектуючих	-1

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

На першому етапі всебічного аналізу конкурентної стійкості підприємства необхідно провести дослідження його макросередовища. Одним із методів стратегічного аналізу, який допомагає визначити комплекс зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, є PEST-аналіз. PEST-аналіз є інструментом маркетингового дослідження, що дозволяє виявити політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) та технологічні (T –

technological) фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на майбутній розвиток підприємства.

Визначення найвпливовіших факторів за результатами PEST-аналізу та їх класифікація на позитивні та негативні фактори (табл. 2.13)

Таблиця 2.13 – Найвпливовіші фактори за результатами PEST-аналізу ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

Позитивні фактори	Вплив	Негативні фактори	Вплив
Можливість акціонерного контролю діяльності управлінців	+2	Військові конфлікти в країні	-3
Наявність навчальної та перекваліфікаційної бази	+3	Зростання цін на сировину та енергоресурси	-3
Використання інноваційних технологій	+2	Висока інфляція	-3
Випуск нових видів продукції	+3	Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку	-2
Інвестиційний потенціал	+3	Недосконале законодавство	-2
Соціальні умови на підприємстві	+2	Ресурсозалежність виробництва	-2
Впровадження енергозберігаючих та екологічних заходів	+1	Відтік за кордон висококваліфікованих кадрів	-1
Зниження державного регулювання через процес приватизації	+1	Високі ставки НБУ та кредитування комерційних банків	-1

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Отже, таблиця 2.13 відображає ключові фактори з найбільшим впливом на середовище, згруповані за їх позитивним або негативним ефектом, що дозволяє краще зрозуміти напрямки їхнього впливу на економіку та підприємства.

На другому етапі необхідно здійснити аналіз мікросередовища підприємства. Для цього проводиться оцінка внутрішніх ресурсів за допомогою SNW-аналізу, який структурує інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділяючи при цьому фактори нейтрального впливу (табл. 2.14).

У процесі SNW-аналізу розглядаються сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W) сторони підприємства. Врахування нейтральної сторони важливе тому, що «часто для досягнення конкурентної переваги достатньо, щоб підприємство по всіх ключових позиціях, за винятком однієї, знаходилося у стані N, і лише по одній – у стані S».

Таблиця 2.14 – SNW-аналіз ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S- Strength	N- Neutral	W- Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+	-	-
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+	-	-
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	+	-	-
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	-	+	-
5. Організаційна структура виробництва	-	+	-
6. Рівень рентабельності виробництва	-	+	-
7. Якість матеріальної бази	-	+	-
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	+	-	-
9. Наявність власних обігових коштів	+	-	-
10. Платоспроможність підприємства	+	-	-
11. Стабільність замовлень	-	-	+
12. Відносини з постачальниками	-	+	-
13. Збут продукції	+	-	-
14. Цінова політика	-	+	-
15. Контроль якості продукції	-	+	-
16. Організаційна структура кадрів	-	-	+
17. Рівень корпоративної культури	-	-	+
18. Умови праці	-	+	-
19. Мотивація та стимулювання працюючих	-	-	+
20. Якість персоналу	-	+	-
21. Рівень заробітної плати	-	+	-
Всього	7	10	4

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

За результатами нашого аналізу відзначимо, що підприємство ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" має суттєву конкурентну перевагу. За більшістю ключових показників (17) воно знаходиться в категоріях "Нейтральний" (10) та "Сильний" (7), тоді як лише (4) показники відносяться до категорії "Слабкий". Ми виокремили фактори, які впливають на конкурентність підприємства та розділили їх на ті, що відображають сильні та слабкі сторони за результатами нашого SNW-аналізу (Таблиця 2.15).

Третім етапом є аналіз конкурентних перспектив підприємства. Ми проводимо SWOT-аналіз, використовуючи дані з перших двох етапів. Ми оцінюємо сильні та слабкі сторони нашого підприємства за результатами SNW-аналізу та враховуємо можливості та загрози за результатами PEST-аналізу. SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічні перспективи розвитку підприємства, а також його конкурентні переваги порівняно з іншими

суб'єктами діяльності у відповідному секторі економіки та конкретній ринковій ситуації

Таблиця 2.15 – Фактори, що впливають на конкурентні позиції за даними SNW-аналізу ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

Аспекти сильних сторін підприємства	Аспекти слабких сторін підприємства
1. Досвід роботи підприємства	1. Організаційна структура кадрів
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	2. Рівень корпоративної культури
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	3. Умови праці
4. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	4. Мотивація та стимулювання працюючих
5. Наявність власних обігових коштів	5. Стабільність замовлень
6. Платоспроможність	6. Рівень заробітної плати
7. Збут продукції	

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

. Методологія SWOT-аналізу базується на теорії М. Портера щодо конкурентоспроможності підприємств у їхній галузі. Результати SWOT-аналізу представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість виробів	Недостатність інвестицій
Досвідчений керівний склад	Застаріла виробнича база
Сприятливе розташування	Високі витрати на енергоносії
Широка мережа дистрибуції	Низька автоматизація процесів
Гнучка система управління	Низька працездатність обладнання
Інноваційний потенціал	Відсутність власних дослідницьких лабораторій
Гнучкість у виробництві	Потреба у модернізації обладнання
Сприяння інноваціям у всіх відділах	Обмежений доступ до кредитних ресурсів
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту	Зміни у законодавстві
Впровадження нових технологій	Конкуренція з боку інших виробників
Збільшення ефективності виробництва	Зростання вартості сировини
Розвиток експортних ринків	Зміни в економічній політиці
Створення стратегічних партнерств	Технічні поломки та збої
Підвищення рекламної активності	Валютні коливання
Поліпшення сприятливого регулювання	Зміни в сировинних ринкових цінах
Розвиток нових продуктів	Геополітичні конфлікти

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Згідно з результатами SWOT-аналізу підприємства ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш", визначено, що стратегія розвитку має включати наступні компоненти:

- Виробництво нових продуктів;
- Підвищення кваліфікації персоналу;
- Збільшення мотивації та стимулювання працівників;
- Розвиток корпоративної культури.

На основі цих висновків розроблено комплекс управлінських заходів для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш", який представлений у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Комплекс управлінських заходів для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

№ з/п	Стратегічний напрямок	Дії для втілення	Відповідальний відділ	Терміни виконання
1	Розробка нової продукції	1) Проведення проектування нового обладнання; 2) Розробка технологічного процесу виробництва	Апарат управління, Конструкторське бюро, Технологічний відділ	6–12 місяців
2	Підвищення кваліфікації персоналу	1) Оволодіння теоретичними знаннями; 2) Отримання практичних навичок	Апарат управління, Відділ кадрів, Відділ по роботі з персоналом	Відповідно до графіку програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації
3	Підвищення мотивації працівників	1) Впровадження розваг у вільний час; 2) Організація внутрішніх конкурсів	Апарат управління, Профспілкова організація	18–24 місяці
4	Розвиток корпоративної культури	1) Розробка Кодексу корпоративної культури; 2) Внесення змін до Колективного договору	Профспілкова організація, Відділ по роботі з персоналом	6–12 місяців

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Ефективна реалізація стратегічних цілей ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" можлива лише через докладне дослідження його конкурентоспроможності. Цей аналіз передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на ключові показники діяльності

підприємства. Дослідження обох аспектів є складним та вимагає комплексного підходу.

Наприклад, аналіз зовнішнього середовища включає вивчення конкурентної ситуації на ринку машинобудівних послуг, оцінку тенденцій у розвитку технологій та інновацій, аналіз законодавчого середовища та політично-економічних чинників, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища, у свою чергу, охоплює оцінку внутрішніх ресурсів, компетенцій персоналу, поточних операційних процесів та фінансової стабільності підприємства.

Невдалий або неповний аналіз може призвести до неправильного визначення стратегічних напрямків розвитку, недооцінки конкурентних загроз або неврахування внутрішніх слабкостей ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш". Це може призвести до неефективних стратегічних рішень та втрати конкурентних позицій на ринку.

Отже, після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" будуть виявлені основні фактори, які впливають на його економічний потенціал. Ці фактори будуть враховані при розробці стратегій розвитку та механізмів управління, зокрема для зниження ризиків і невизначеностей, що характерні для сучасного етапу розвитку. Такий аналіз є ключовим етапом у побудові успішної стратегії та забезпеченні стійкого розвитку ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш".

2.3. Аналіз існуючої стратегії розвитку КБ"УКРСПЕЦМАШ"

Проаналізувавши теорію та практику управління ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" в сучасних умовах, можна зазначити, що акцент здебільшого робиться на кількісних показниках розвитку підприємства. Це виходить із трактування потенціалу як здатності підприємства до забезпечення його тривалого функціонування та досягнення стратегічних цілей,

використовуючи наявні ресурси, що вказує на ресурсний підхід до оцінки та управління потенціалом підприємства. Проте, такий погляд на потенціал підприємства в умовах ринкової економіки вже неактуальний, і він потребує зміни на системний підхід до формування, оцінки та управління.

В Україні на сьогоднішній день посилюється комплекс економічних та політичних проблем, що перешкоджають досягненню відповідного рівня соціально-економічного розвитку. Умови функціонування підприємств зазнали значних змін за останні роки, і тепер дуже важливо звернути увагу на розробку теоретично-методичних підходів до процесу управління економічним потенціалом підприємства з урахуванням цих змін та трансформації економіки України.

Питання управління економічним потенціалом стають все більш актуальними і перебувають на новому етапі вирішення, що вимагає постійної роботи над удосконаленням. На нашу думку, ефективність використання економічного потенціалу підприємства є одним із найважливіших показників його діяльності.

Сучасний стан економіки України характеризується, перш за все, станом підприємств промислової галузі. Умови їх функціонування суттєво змінилися за останні роки, і тепер важливо розробити теоретично-методичні основи управління економічним потенціалом підприємства з урахуванням цих змін. Такі основи повинні враховувати:

- сутність категорії "потенціал" та особливості управління економічним потенціалом;
- дослідження науково-практичних підходів до оцінки об'єкта дослідження;
- розробку та обґрунтування концепції з метою впровадження на підприємстві відповідного механізму управління економічним потенціалом.

Глибина роботи сучасного промислового підприємства має відповідати високим економіко-правовим стандартам та вимогам. Ця ефективність не може бути досягнута лише за допомогою системного підходу, а також потребує

стратегічного розгляду та використання адаптивного організаційно-економічного інструментарію.

Успішне функціонування підприємства як економічної та соціальної структури залежить від того, наскільки його економічні можливості відповідають інтересам держави, власників, суспільства та працівників. Тому при дослідженні проблем управління економічним потенціалом підприємства необхідно враховувати не лише економічні, а й соціальні аспекти.

Необхідно підкреслити, що неправильні або неточні дані, що лежать в основі теоретичних положень, можуть зробити наступне дослідження проблематичним і неперспективним з практичної точки зору. Останнім часом багато вітчизняних та зарубіжних підприємств, які мають значний потенціал, неефективно використовують його, хоча у них є всі передумови для успішної роботи.

Як історичні приклади показують, неправильне розуміння поняття "економічний потенціал підприємства" може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень. У сучасному промисловому середовищі виникає нагальна потреба в розробці та впровадженні концепції управління економічним потенціалом, яка б враховувала сучасні тенденції економічного розвитку.

Для наукового обґрунтування концепції управління економічним потенціалом підприємства та необхідності її впровадження на практиці, необхідно провести наукове дослідження на теоретико-методологічному рівні. Це включає дослідження таких аспектів як теорія потенціалу, теорія управління промисловими підприємствами, теорія управління потенціалом промислового підприємства, а також методологію підходів, таких як системний, структурний, ресурсний, результативний та стратегічний.

Для досягнення достовірних результатів у вивченні проблем управління економічним потенціалом підприємства, важливо чітко визначити обсяг поставлених завдань на етапі аналізу теорії потенціалу. Це включає проведення теоретичного аналізу різних аспектів потенціалу за різними класифікаційними

характеристиками, визначення економічної сутності поняття "економічний потенціал" відповідно до наявних концепцій та інших аспектів.

Дослідження теорії управління економічним потенціалом промислових підприємств обґрунтовується потребою визначити особливості функціонування машинобудівних підприємств у Польщі (з метою аналізу світового досвіду), в Україні та конкретно у Сумському регіоні. Проте залишається недостатньо розглянутими характеристики та спільні особливості управління підприємством та саме економічним потенціалом підприємства.

Дослідження в напрямку теорії управління потенціалом допоможе визначити роль економічного потенціалу в системі управління промисловим підприємством та встановити основні підходи до управління економічним потенціалом об'єкта дослідження.

Глибокий аналіз сучасних методологічних підходів до оцінки економічного потенціалу, враховуючи результати попередніх досліджень, допоможе визначити найбільш оптимальний підхід та створити відповідну систему показників. Процес формування економічного потенціалу є основним напрямом стратегії і передбачає збирання та організацію ресурсів з максимальною ефективністю для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для впровадження концепції управління економічним потенціалом на машинобудівних підприємствах необхідно проаналізувати теоретичні та методологічні основи його формування, а також врахувати особливості та тенденції розвитку цієї галузі. Ця концепція спрямована на підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства за рахунок оптимального розподілу його складових елементів.

Більшість європейських компаній використовують стратегічне планування для адаптації до змін у своєму середовищі, вирішення внутрішніх проблем та використання конкурентних переваг. Перехід до стратегічного планування зумовлений такими факторами, як необхідність реагувати на зміни, об'єднання різних напрямків діяльності, конкурентні переваги, зростання

конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, наявність висококваліфікованих менеджерів та доступ до інформації.

Такий перехід передбачає розвиток інноваційних процесів, впровадження високої культури управління та забезпечення гнучкості в реагуванні на зміни.

Аналіз наукових джерел та власних досліджень підтверджує, що планування економічного розвитку можна розглядати як багатоетапний процес. Він включає наступні етапи:

1. Розроблення цілей розвитку підприємства, яке включає формування перспективного курсу розвитку та визначення необхідних ресурсів і джерел їх отримання.
2. Визначення кількісних і якісних показників економічного розвитку підприємства, що враховують встановлені цілі.
3. Забезпечення інформацією планування економічного розвитку, що передбачає збір та класифікацію потрібної інформації для вибору і обґрунтування напрямів розвитку.
4. Вибір методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що використовуються для прогнозування розвитку.
5. Аналіз і оцінка факторів внутрішнього середовища, які впливають на ефективність планування розвитку.
6. Аналіз і оцінка факторів зовнішнього середовища, що впливають на планування розвитку.
7. Виконання планових розрахунків, які визначають фактичні результати діяльності підприємства.
8. Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку.
9. Вибір стратегії розвитку, що базується на аналізі ризику, ринкових умовах та ефективності стратегії.
10. Оцінювання та контроль результатів реалізації стратегії розвитку підприємства, яке включає виправлення відхилень та коригування планів.

Варто відзначити, що стратегічне планування відзначається гнучкістю та адаптивністю до змін. Керівництво підприємства бере активну участь у цьому процесі, оскільки вони визначають стратегічні напрямки розвитку. Важливо враховувати, що обрана конкурентна стратегія повинна відповідати специфіці підприємства, оскільки стратегії росту для підприємств різного масштабу можуть відрізнятися.

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування сприймається як важливий інструмент для боротьби зі зростаючим хаосом у бізнесі, особливо в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища. За результатами зарубіжних досліджень, що досліджували вплив стратегічного планування на фінансові показники підприємства, було виявлено, що його систематичне застосування може значно покращити результативність діяльності.

Основними перевагами стратегічного планування, встановленими цими дослідженнями, є:

- Здатність обирати нову логіку майбутнього розвитку, що сприяє адаптації до змін.
- Використання як ефективного способу підвищення здатності організації пристосовуватися до змін.
- Поліпшення координації діяльності підприємства та мінімізація нерациональних дій у подоланні несподіваних змін.
- Ефективний розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей.
- Заохочення цілісного та комплексного підходу до управління підприємством та його оточенням.
- Надання співробітникам чіткого бачення перспектив розвитку підприємства.
- Розподіл відповідальності не лише за окремими напрямками діяльності, а й за загальною стратегією.

Для стратегічного планування важливо враховувати і оцінювати конкурентні переваги підприємства. Конкурентні переваги - це сильні сторони підприємства, які дозволяють йому мати перевагу над конкурентами на ринку.

Вони можуть бути організаційними, функціональними або ґрунтуються на взаємодії зовнішнього середовища, і їх визначення дозволяє підприємству ефективно конкурувати та успішно функціонувати на ринку.

Отже, розробка стратегії економічної діяльності ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" сприяє стабілізації та зміцненню стратегічних позицій підприємства, а також забезпечує його тривалу життєздатність у змінних зовнішніх умовах. Головним завданням є забезпечення прибутковості підприємства. Цьому сприяє розробка науково обґрунтованої стратегії на середньострокову перспективу.

Для обґрунтування доцільності модернізації стратегічного планування в діяльності ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" пропонуємо розглянути його стратегічну позицію. Під стратегічною позицією розуміється стан підприємства в конкурентному середовищі ринку спеціалізованих машин та обладнання, його потенційні можливості з підтримки на необхідному рівні свого положення в конкурентній боротьбі.

Стратегічні можливості підприємства визначаються наявністю внутрішніх сил, що можуть забезпечити досяжний рівень конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу шляхом вибору та реалізації відповідної стратегії для виживання на ринку. Під час оцінювання стратегічних позицій машинобудівного підприємства необхідно визначити основні напрямки діяльності в минулих періодах та встановити напрямки їх змін у майбутньому шляхом встановлення стратегічних цілей.

Для визначення діапазонів зміни інтегрального показника рівня використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств пропонується використовувати шкалу Харрінгтона. Ця шкала ґрунтується на припущенні про нерівномірний закон розподілу критерію та формуванні діапазонів його зміни таким чином, щоб ймовірність попадання критерію в кожен з них була однаковою (табл. 2.18).

Результати підсумкового обчислення показника оцінки стратегічних можливостей машинобудівних підприємств, який ґрунтується на фінансовій

звітності інноваційно активних підприємств цієї галузі, представлено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.18 – Шкала Харрінгтона

Інтерпретація значень показника визначення рівня використання стратегічних можливостей підприємства	Оцінки значень показника				
	Дуже високий рівень	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Дуже низький рівень
Діапазон значень показника	[1;0,8]	[0,8;0,63]	[0,63;0,37]	[0,37;0,2]	[0,2;0,0]

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Щодо потенційних можливостей машинобудівних підприємств, вони оцінюються за шкалою Харрінгтона як рівні одиниці. Різниця між оптимальним і фактичним значенням цього показника вказує на той резерв, яким володіє підприємство для нарощування своїх стратегічних можливостей.

Таблиця 2.19 – Показники використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств

Назва підприємства	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
1	2	3	4	5	6
ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"	0,175	0,448	0,810	0,428	0,285
ПАТ «УКПРОСМЕТАЛ»	0,010	0,119	0,193	0,135	0,164
ПАТ «Свісський насосний завод»	0,069	0,436	0,492	0,433	0,200
ПАТ «Сумський машинобудівний завод»	0,142	0,458	0,414	0,335	0,235
Товариство реалізації інженерних задач «ТРІЗ»	0,107	0,284	0,607	0,277	0,500
ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Насостехкомплект»	0,168	0,454	0,644	0,446	0,156
ТОВ «Насоселектромаш»	0,388	0,477	0,339	0,080	0,170
ТОВ «ЕНЕРГОНАФТМАШ»	0,380	0,466	0,428	0,420	0,004
ТОВ «КОМПАНІЯ «ТУРБОМАШ»	0,069	0,297	0,488	0,448	0,646
ТОВ «СЕНСІ»	0,145	0,242	0,211	0,309	0,572
ТОВ «Науково-виробнича компанія «АСУ інжиніринг»	0,107	0,408	0,409	0,545	0,169
ПАТ «ВНДІАЕН»	0,492	0,160	0,234	0,405	0,126
ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»	0,150	0,186	0,330	0,550	0,586
ТОВ «Машдеталь»	0,127	0,424	0,176	0,495	0,594
ТОВ «Варіант-Гермотехніка»	0,214	0,362	0,511	0,465	0,072

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Загальний висновок аналізу показників використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств показує, що протягом розглянутого

періоду (з 2019 по 2023 рік) більшість підприємств, представлених у таблиці, демонструють зростання цього показника. Наприклад, ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" показало стабільний ріст від 2019 до 2021 року, хоча в 2022 році відбувся спад, але потім відбулося знову підвищення в 2023 році. Аналогічно, багато інших підприємств також продемонстрували позитивні тенденції у зростанні цього показника.

Проте, варто відзначити, що є кілька випадків, де спостерігається нестабільність або навіть спад у використанні стратегічних можливостей протягом деяких років. Наприклад, ТОВ "ЕНЕРГОНАФТМАШ" та ТОВ "Машдеталь" показали коливання та спади в показниках у різні роки.

Проте жодне з підприємств не досягає 100% використання своїх стратегічних можливостей. Наприклад, ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" проявляє позитивну динаміку протягом розглянутого періоду і використовує свої стратегічні можливості на середньому рівні.

Отже, ці дані свідчать про різноманітність стратегічних дій та підходів машинобудівних підприємств до використання своїх можливостей. Важливо постійно моніторити ці показники та аналізувати їх для ефективного управління стратегічним розвитком підприємств.

Оцінка стратегічної позиції машинобудівних підприємств інноваційного сектору економіки може бути розширена за допомогою результатів стратегічного аналізу за моделлю ADL/LC, розробленою консалтинговою фірмою Артура Д. Літла. Модель ADL/LC базується на концепції життєвого циклу галузі, яка відображає зміни ринкових параметрів з часом, таких як обсяг продажів, прибуток, рівень конкуренції та інші. Згідно з цією концепцією, кожна галузь проходить через чотири фази життєвого циклу: народження, зростання, насичення і спад, що відображені на осі Y матриці. Ось ось ось ось X відображає конкурентну позицію підприємства, яка може бути слабкою, міцною, сприятливою, сильною або домінуючою.

Комбінація даних про чотири фази життєвого циклу галузі та п'ять конкурентних позицій підприємства формує матрицю ADL/LC. Процес побудови

та використання результатів цієї матриці включає чотири етапи. Перший етап полягає у оцінці стану галузі. Згідно з результатами дослідження, сфера машинобудівних підприємств знаходиться на перехідному етапі від зростання до зрілості. На другому етапі проводиться оцінка конкурентної позиції підприємства. Конкурентна позиція машинобудівних підприємств визначалася на основі діагностики конкурентоспроможності їх стратегічного потенціалу, ураховуючи динаміку зазначеного інтегрального показника та його частку на ринку спеціалізованої продукції України.

Відповідно до результатів аналізу, підприємства, які мають частку на ринку інноваційної продукції понад 1% та високий/достатній рівень конкурентоспроможності стратегічного потенціалу, можуть володіти домінантною конкурентною позицією. Ті, чий продукт складають від 0,5% до 1% на ринку і мають високий/достатній рівень конкурентоспроможності, також можуть мати сильну конкурентну позицію. При цьому, підприємства з часткою продукції від 0,5% до 1% та високим/достатнім або низьким рівнем конкурентоспроможності, а також ті, чий продукт складають від 0,5% до 1% на ринку, можуть мати сприятливу конкурентну позицію. У разі коливань чи падіння рівня конкурентоспроможності, це може вплинути на конкурентну позицію підприємства, що може бути міцною, слабкою чи критичною. Результати аналізу представлені у таблиці 2.20.

На другому етапі, враховуючи попередні оцінки, підприємства розташовуються на матриці ADL/LC. На третьому етапі вибирається стратегія, яка відображає поведінку підприємства в ринковому середовищі, залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Конкурентна позиція відображає наявні стратегічні можливості, а вибрана стратегія вказує на перспективи поліпшення чи погіршення цієї позиції.

З таблиці видно, що різні підприємства знаходяться на різних етапах життєвого циклу і мають різні конкурентні позиції. Наприклад, компанії на етапі зростання частіше за все використовують стратегії лідерства..

Таблиця 2.20 – Стратегії, які використовуються інноваційно активними машинобудівними підприємствами, враховують наявні стратегічні можливості

Підприємство	Етап життєвого циклу	Конкурент на позиція	Позиції онування у квадраті	Застосовувана стратегія
1	2	3	4	5
ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"	зрілості	домінант на	10	Утримання частки ринку
ПАТ «УКРПРОСМЕТАЛ»	зростання	домінант на	15	Лідерство в цінах
ПАТ «Свіський насосний завод»	зрілості	домінант на	10	Утримання частки ринку
ПАТ «Сумський машинобудівний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
Товариство реалізації інженерних задач «ТРІЗ»	зростання	домінант на	15	Лідерство в цінах
ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Насостехкомплект»	зрілості	слабка	6	Оновлення продукції
ТОВ «Насоселектромаш»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ТОВ «ЕНЕРГОНАФТМАШ»	зростання	слабка	11	Зсув або оновлення продукції
ТОВ «КОМПАНІЯ «ТУРБОМАШ»	зростання	сильна	14	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва
ТОВ «СЕНСІ»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ТОВ «Науково-виробнича компанія «АСУ інжиніринг»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «ВНДІАЕН»	зрілості	сильна	9	Утримання конкурентного положення
ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ТОВ «Машдеталь»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ТОВ «Варіант-Гермотехніка»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Крім того, різні підприємства використовують різні стратегії в залежності від свого конкурентного становища та позиціонування у квадранті. Наприклад, компанії з сильною конкурентною позицією частіше за все зосереджуються на зростанні частки ринку. Таким чином, розглянута таблиця надає важливу інформацію для розуміння стратегічного позиціонування різних машинобудівних підприємств та вибору оптимальної стратегії для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА КБ"УКРСПЕЦМАШ"

3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії розвитку

В економіці, особливо в умовах ринкової конкуренції, успішність машинобудівних підприємств залежить від ефективності їх стратегічного планування. Останні роки показують значну кількість підприємств, які працюють збитково, що, зокрема, спричинено не тільки несприятливим економічним кліматом, а й недостатнім плануванням та невдалим вибором стратегій. Динамічне і стійке покращення позицій таких підприємств на ринку неможливе без свідомих та цілеспрямованих стратегічних дій, що піддаються програмуванню. Розробка таких стратегій є процесом формування плану дій, який має наступні етапи: встановлення цілей, розробка стратегії розвитку на їх основі та мобілізація необхідних ресурсів для її втілення.

Сучасним машинобудівним підприємствам потрібно розробляти довгострокові стратегії, спрямовані на стійкий розвиток та забезпечення конкурентоздатності. У формуванні таких стратегій велике значення має роль вищого керівництва. Хоча сам процес розробки стратегії може здійснюватися в центральній службі планування, варто зауважити, що на деяких підприємствах планувальні відділи координують дії, складаючи зведені плани заходів на основі стратегічних проектів. Вище керівництво формує загальну стратегію, розподіляє відповідальність та координує реалізацію стратегічних завдань. Рішення з стратегічних питань можуть прийматися різними шляхами: децентралізовано або централізовано, або ж шляхом взаємодії обох напрямків.

Розробка стратегії на машинобудівних підприємствах зараз ґрунтується на принципі відкритості та широкого співпраці між різними рівнями управління.

Раніше стратегії зберігалися у вузькому колі керівників, тепер же підвищується значення відкритого формування стратегії. Розробка стратегій на різних рівнях відбувається в процесі взаємодії між вищим керівництвом, плановою службою і оперативними підрозділами. Вище керівництво встановлює загальні цілі, а оперативні підрозділи розробляють власні стратегії та плани на їх основі. Сьогодні стратегічне планування передбачає гнучкість і поєднання описової точності з аналітичною прийнятністю. Стратегія розвитку машинобудівних підприємств визначається шляхами залучення, накопичення і використання фінансових ресурсів, що вимагає глибокої організаційної підготовки та визначення етапів процесу, зображених на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Підхід до створення стратегії розвитку машинобудівної компанії

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Машинобудівне підприємство функціонує як відкрита система, що означає, що враховується вплив різних факторів як на макро-, так і на мікрорівні. До макросередовища належать аспекти, такі як законодавче регулювання та податкова політика, конкуренція та вимоги споживачів, доступ до ресурсів та інформації, економічна ситуація в країні, науково-технічний прогрес та міжнародний ринок, а також соціокультурні аспекти. Мікросередовище включає в себе технічне та технологічне забезпечення, стратегії маркетингу, організацію виробництва та управління, а також кадровий потенціал підприємства. Прогнозування можливих змін протягом планового періоду є важливим етапом у керуванні підприємством, оскільки це дозволяє адаптуватися до змін в навколишньому середовищі та приймати ефективні стратегічні рішення.

Встановлення цілей стратегії розвитку — це опис майбутнього стану фінансово-економічних процесів, який має настати в результаті її впровадження. Ці цілі утворюють ієрархічну систему, яку можна порівняти з деревом цілей машинобудівного підприємства. Загалом, мета стратегії розвитку підпорядкована одній загальній цілі — збільшенню багатства власників, тобто максимізації власного капіталу та чистого прибутку.

Існують різні типи орієнтації промислових підприємств на прибуток. Наприклад:

- Максимізація прибутку застосовується у ситуаціях швидкого росту або стабільного розвитку.
- Отримання задовільного прибутку враховує альтернативні доходи та ризики витрат.
- Мінімаксимізація економічних результатів полягає у максимізації мінімально очікуваних доходів та мінімізації максимально очікуваних витрат.
- Неприбуткова мотивація включає в себе ринкове лідерство, задоволення потреб замовників, імідж підприємства, добробут персоналу та інноваційний клімат.

Кожне підприємство індивідуально вибирає тип орієнтації на прибуток. У високооподаткованих та інфляційних умовах, а також при лібералізації цін і

жорсткій кредитній політиці підприємства промисловості найчастіше орієнтуються на оптимізацію податкових платежів.

Сучасна концепція прийняттого ризику показує, що для досягнення стратегічної мети важливо знайти компромісний рівень ризику, який відповідає певному балансу між очікуваною вигодою та загрозою втрат. Виявлення цього рівня пов'язане з великою аналітичною роботою та спеціальними розрахунками, а також з процедурами оцінки та управління ризиком.

При формулюванні стратегії розвитку машинобудівного підприємства ми аналізуємо можливі негативні сценарії, щоб оцінити можливі втрати та розробити заходи з мінімізації ризиків. Ризик стратегії розвитку відображає ймовірність небажаного розвитку подій та їхні наслідки. Створення стратегії є складним процесом через його віддаленість від моменту досягнення мети і опосередковану впливу на результати діяльності підприємства через тактичні і оперативні рішення. Важливо створити фінансові резерви, які включають накопичення грошових коштів, розробку планів використання їх у кризових ситуаціях тощо. Наприклад, це може включати створення фондів страхування, підготовку кредитних ліній на випадок неочікуваних витрат і т.д. У контексті стратегії розвитку машинобудівного підприємства важливо керувати активами та пасивами, створюючи оптимальну структуру та забезпечуючи достатню ліквідність вкладених коштів. Також, важливо максимізувати внутрішні ресурси, знизити собівартість продукції, раціонально розподілити та використовувати прибуток, а також раціонально управляти оборотним та основним капіталом підприємства. Завдання, визначені в стратегії розвитку, повинні бути реалістичними, гнучкими, вимірними, привабливими та узгодженими. Аналіз існуючих можливостей покращення діяльності машинобудівних підприємств дозволяє розробити теоретичну модель стратегії розвитку, яка відображається на рисунку 3.2



Рисунок 3.2 - Розробка стратегічної моделі для просування машинобудівного підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Важливо зберігати непорушний принцип, згідно з яким аналіз потенціалу підприємства передуює аналізу його ринку. Потенціал підприємства визначає його можливості та дії в конкретному сегменті ринку.

Ефективність стратегії розвитку визначається здатністю до моделювання господарської ситуації, виявленням необхідності змін та передбаченням вектору та характеру майбутніх змін. Для досягнення цієї ефективності необхідно використовувати надійні інструменти та методи під час змін.

Більшість великих вітчизняних машинобудівних підприємств, які мають налагоджену систему виробничо-господарської діяльності, планування та обліку, виявилися нездатними адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це сталося через нерозвиненість ринкових інструментів адаптивного управління. Різні розуміння цілей реального сектора економіки, неузгодженість вжитих заходів та відсутність науково-обґрунтованого підходу призвели до переважання стихійних рішень, які не володіють необхідним стратегічним потенціалом.

Умови, що склалися, змусили значну частину підприємств усвідомити відсутність відпрацьованого механізму господарювання. Нові економічні умови викликали необхідність забезпечення надійності кожного окремого суб'єкта господарювання та протистояння несприятливим ситуаціям. Таким чином, розв'язання існуючих проблем на даному етапі розвитку економіки країни неможливе без реалізації стратегії життєздатності, яка забезпечить високий рівень розвитку підприємств.

Давайте розглянемо поетапну структурно-логічну схему механізму втілення стратегії розвитку машинобудівних підприємств, яка враховує ключові етапи його створення та включає в себе зміст і послідовність робіт (рисунок 3.3). На першому етапі проводиться оцінка поточного стану промислового виробництва, використовуючи методику визначення рівня розвитку промислових систем.

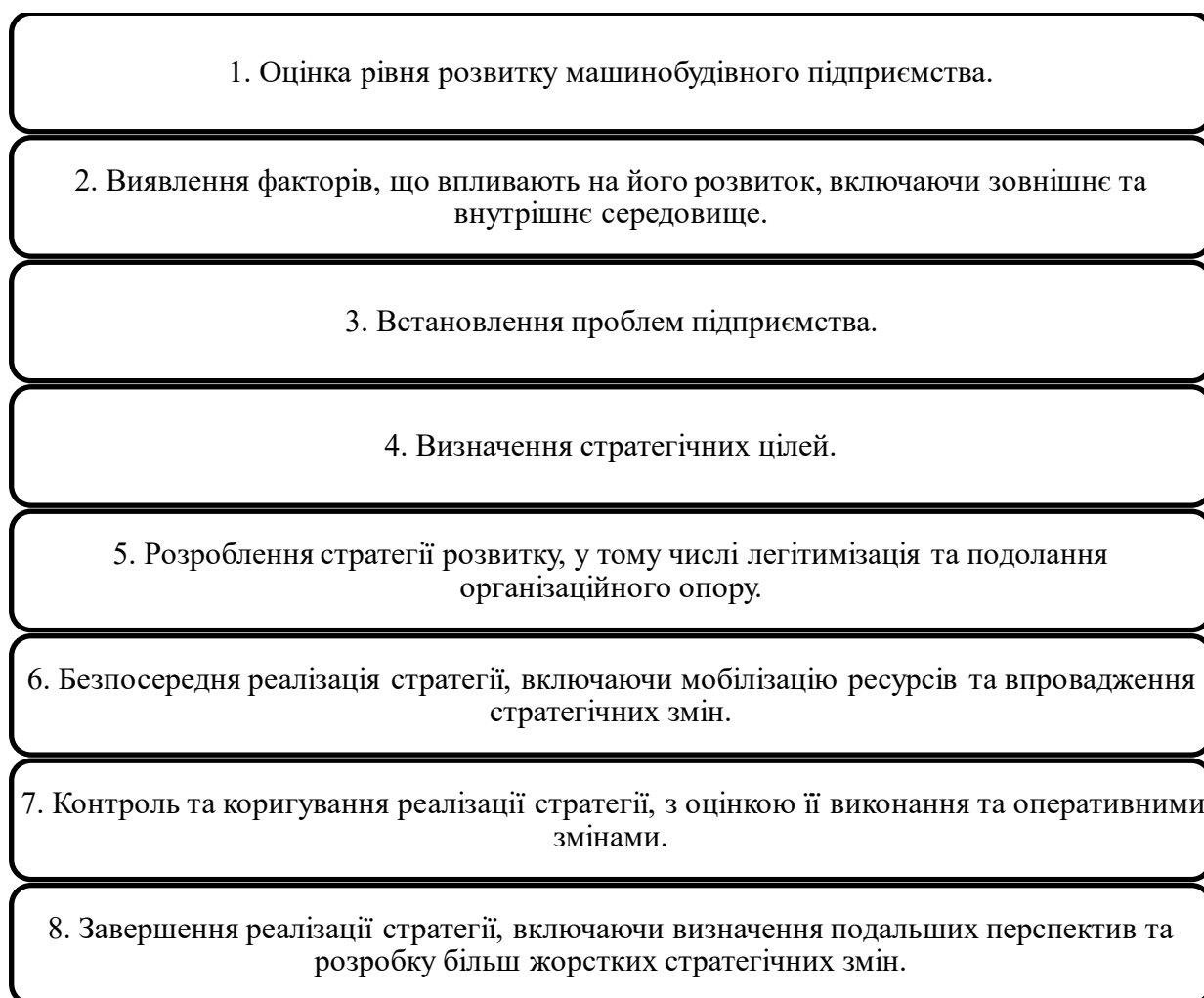


Рисунок 3.3 - Схема механізму реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства, що включає структурні та логічні елементи.

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

На другому етапі, для підвищення ефективності ухвалених рішень, встановлюється взаємозв'язок між рівнем розвитку машинобудівних підприємств та зовнішніми та внутрішніми факторами, щоб з'ясувати, як вони впливають на даний рівень. Аналіз зовнішніх факторів на третьому етапі виявляє можливі зміни в ринковому середовищі та тенденції його розвитку, а також дозволяє виявити загрози та можливості для підприємств і провести оцінку дій конкурентів. У свою чергу, аналіз внутрішніх факторів дозволяє оцінити потенціал машинобудівного підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, розглядаючи сильні сторони як можливості для подальшого розвитку та розробки заходів щодо усунення недоліків. Прийняття рішення щодо подальших

дій підприємства, спрямованих на досягнення поставлених цілей, здійснюється відповідно до алгоритму.. Перш за все, проводиться перегляд параметрів контролю, для чого визначається, наскільки вибрані параметри контролю і певний для них бажаний стан відповідають встановленим цілям підприємства та обраному варіанту стратегії розвитку. Якщо виявляється суперечливість, проводиться коригування параметрів. У випадку, якщо параметри контролю не суперечать цілям, починається перегляд даних цілей, під час якого керівництво порівнює вибрані цілі з поточним станом середовища, в якому функціонує промислове підприємство.

Іноді обставини можуть змінитися настільки, що досягнення попередніх цілей стає неможливим. У такому випадку ці цілі повинні бути переглянуті і, за потреби, скориговані. Однак, якщо середовище дозволяє підприємству і надалі працювати над поставленими цілями, то процес прийняття рішень може бути перенесений на рівень стратегії підприємства.

Перегляд стратегії розвитку передбачає оцінку того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація поточної стратегії стала ускладненою. Якщо так, варто розглянути можливі зміни до стратегії; якщо ні, то причини незадовільної роботи підприємства слід шукати у його структурі, системі інформаційного забезпечення або функціональних системах. Інколи виявляється, що усі ці аспекти нормально функціонують, і тоді причину неуспішної роботи слід шукати на рівні окремих операцій та процесів.

Після контролю можуть бути внесені коригування, тобто зміни на етапі стратегічного управління, де були помилки або які вимагають корекцій у зв'язку зі змінами умов. Зміни можуть бути детальними або, в окремих випадках, включати перегляд основної стратегії під впливом значних зовнішніх змін або раптового погіршення фінансового стану.

Всі зміни стратегії можна розділити на два основні рівні. Зміни першого рівня відбуваються в рамках поточної стратегії розвитку, зберігаючи її основні принципи. Зміни другого рівня означають принциповий перегляд вихідної

стратегії та початок впровадження нової, яка має змінений зміст і підхід до розвитку.

На практиці передбачити, яким чином відбудеться подальший розвиток, чи система стане хаотичною, чи набуде більш впорядкованого характеру, дуже складно. Після вибору одного з численних шляхів самоорганізації, еволюційні закони розвитку знову набувають сили, що призводить до наступної точки біфуркації. Особливі умови розвитку економіки України вимагають введення в методологію стратегічного управління механізмів розробки різних стратегій. Принцип альтернативних напрямків стратегічного розвитку та шляхів досягнення цілей є ключовою характеристикою стратегічного управління, що відрізняє його від попередньої практики довгострокового екстраполяційного управління.

Одним з найпоширеніших методів дослідження альтернативності є розгляд трьох сценаріїв майбутнього розвитку зовнішнього середовища: оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного. Проте аналіз лише цих трьох базових сценаріїв вже не може повністю задовольнити потреби підприємств у умовах великої нестабільності зовнішнього середовища. Тому потрібна більш гнучка діагностика проміжних варіантів очікуваного стану.

Основною метою стає передбачення можливого розвитку подій у майбутньому, оцінка очікуваних наслідків та створення умов для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Це можливо лише у системах управління підприємницького типу, які забезпечують врахування найважливіших особливостей сучасних подій в економіці. Такі системи мають забезпечити адаптацію підприємства до непередбачуваної поведінки зовнішнього середовища та розгляд можливих альтернативних дій. Остаточно визначена стратегія розвитку підприємства в умовах кризи повинна охоплювати всі заплановані, організовані та контрольовані зміни у сфері існуючої стратегії, виробничих процесів, структури та культури підприємства, щоб забезпечити послідовний та стабільний розвиток.

Отже, ефективна стратегія розвитку підприємства в умовах економічної кризи полягає у здобутті, утриманні та захопленні певної ринкової ніші, що надає конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

Машинобудівна галузь України, будучи стратегічно важливою, знаходиться на порозі значного оновлення виробництва. Цей процес стимулюється розвитком паливно-енергетичного комплексу, металургії та зростанням потреб у нових генеруючих потужностях та розширенні вантажоперевезень. Основними завданнями машинобудівних підприємств є підвищення якості продукції, технічне оновлення та модернізація устаткування, розв'язання проблеми кадрового забезпечення, розширення ринків збуту та партнерських відносин, а також збільшення співпраці та спеціалізації.

Усі ці завдання залишаються актуальними, навіть у період економічної кризи. Пропонується розглянути три основні стратегії розвитку машинобудівних підприємств на найближчий період. Перша з них - це створення спільних підприємств і ліцензійне виробництво, що особливо популярно серед місцевих виробників. Цей підхід дозволяє швидко забезпечити внутрішній ринок необхідними поставками, але потребує обережного вибору партнерів, оскільки глобальні гравці не завжди зацікавлені у створенні конкурентів. Тому угоди на створення спільних підприємств або ліцензійне виробництво зазвичай обмежують роботу наших заводів на міжнародних ринках.

Другий спосіб полягає у власноручній розробці нових продуктів, однак це вимагає значного часу, принаймні 7-10 років, і в той же час іноземні конкуренти також активно розвиваються.

Третій метод передбачає придбання за кордоном інжинірингових компаній, які володіють сучасними технологіями. Це дозволяє швидко отримати конкурентну перевагу та забезпечити постійне вдосконалення продукції.

Сучасна економіка вимагає комбінації цих трьох підходів для створення конкурентоздатної продукції. Державна підтримка машинобудівників є важливою, але власна праця підприємств є невід'ємною складовою успіху.

Зокрема, це означає модернізацію виробництва, придбання технологій, організацію спільних підприємств та розвиток нових ринків.

Концепція альтернативного розвитку передбачає розробку кількох варіантів стратегій з урахуванням технічних можливостей інструментів оцінки. Умови української економіки вимагають введення механізму розробки різних стратегій в методологію стратегічного планування. Принцип альтернативності у виборі стратегій і шляхів досягнення цілей є ключовим відмінним рисом стратегічного планування порівняно з попередньою практикою довгострокового планування.

Таким чином, одним з ключових етапів формування стратегії підприємства є визначення альтернатив розвитку та вибір найбільш перспективного варіанту. Однак складність полягає у тому, що сам термін "оптимальна стратегія" може мати різне тлумачення.

Ми вважаємо, що оптимальна стратегія повинна сприяти визначенню найкращого набору конкурентних переваг, що допоможе досягти поставлених цілей на відповідному етапі розвитку. Однак, визначення оптимальної стратегії вимагає оцінки різних параметрів, таких як основні ресурси, кваліфікація та спеціалізація персоналу, методи обробки інформації та організаційна структура. Це дозволяє фірмі реалізувати конкурентоспроможні ідеї та уникнути втрати своєї конкурентної переваги.

Для оцінки конкурентної позиції фірми можна використовувати різні методи, такі як SWOT, GAP, LOTS та інші. Проте жоден з них не надає повної кількісної оцінки оптимальної стратегії фірми.

Перший крок у визначенні стратегії розвитку підприємства полягає у чіткому формулюванні стратегічних альтернатив. Це вимагає аналізу ключових стратегічних факторів відповідно до поточної ситуації. Цей аналіз може призвести до потреби коригування місії та цілей підприємства, перегляду бізнес-портфеля для забезпечення його збалансованості. В умовах нестабільної економіки такий аналіз варто проводити регулярно.

Таблиця 3.1 – Варіанти рішень щодо формування стратегії розвитку підприємства

Завдання прийняття рішення	Множина стратегій розвитку	Принцип оптимальності
Вибір стратегії взаємодії зі споживачами та постачальниками	Альтернативні стратегії з різними цінами на продукцію	Максимізація прибутку підприємства
Вибір стратегії реагування на зміни зовнішнього середовища	Стратегія адаптації до змін, стратегія ігнорування змін та проміжні варіанти	Максимізація прибутку за урахуванням витрат на адаптацію до змін
Вибір стратегії розвитку підприємства як системи зі створення доданої вартості	Види розвитку підприємства як системи зі створення доданої вартості та відповідні програми інноваційних заходів	Максимізація прибутку при обмеженнях на рівень виробництва та прибутку на працівника
Розподіл доходів між економічними суб'єктами	Альтернативні варіанти розподілу доходів, отриманих від реалізації створеної доданої вартості	Максимізація доходів економічних суб'єктів, причетних до діяльності підприємства
Вибір плану впливів на технологічний комплекс	Ланки технологічного комплексу та відповідні види керуючих впливів	Максимізація прибутку технологічного комплексу

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Наступним етапом є вибір оптимальної стратегії серед численних альтернатив. Традиційно виділяють п'ять основних критеріїв для вибору стратегічних рішень: реакція на зовнішні можливості та загрози, досягнення конкурентних переваг, відповідність цілям і місії підприємства, здійснимість стратегії та взаємозв'язки з іншими стратегіями підприємства.

Отримання конкурентних переваг вважається одним із основних критеріїв вибору стратегії розвитку. Процес досягнення конкурентних переваг є складним і вимагає глибокого аналізу. Для визначення оптимальної стратегії необхідно виділити основні чинники, які впливають на кожну альтернативну стратегію.

Використання різних базових стратегій є найбільш перспективним напрямом, оскільки це дозволяє підприємству досягати успіху в майбутньому. При виборі стратегії розвитку важливо враховувати всі чинники, які визначають його успішність. Завершальним кроком у цьому процесі є аналіз відповідності обраної конкурентної стратегії іншим ключовим критеріям, що може бути здійснено на основі простого порівняння.

Машинобудівна галузь залишається однією з небагатьох в Україні, яка має сучасні наукові технології та конкурентоспроможну продукцію на зовнішньому ринку. Це робить її ключовим фактором для розвитку промисловості країни. Крім того, експортний потенціал машинобудівної галузі допомагає у вирішенні інших економічних завдань, таких як балансування структури експорту та забезпечення зайнятості. У зв'язку з цим, важливо провести якісні зміни в структурах машинобудівної галузі, щоб забезпечити її стабільний розвиток у сучасних умовах.

Вибір оптимальної стратегії для розвитку машинобудівних підприємств вимагає уважного врахування їх інтеграції та профілізації за номенклатурою продукції. Вибір кожної стратегії має свої переваги та недоліки, тому потрібно мати методичну основу для об'єктивного порівняння різних альтернатив. Пропонується вирішувати це завдання в два етапи: спочатку створити єдину шкалу ранжирування для системи пріоритетів, а потім отримати кількісні оцінки основних макропоказників функціонування різних варіантів стратегії розвитку. Важливо зазначити, що оцінка здійснюється не за абсолютними значеннями, а за ступенем переваги кожного макропараметра. Для цього можна застосувати метод аналізу ієрархій, який передбачає послідовну декомпозицію оцінки варіантів. Результати вибору стратегії повинні відображати її ефективність на державному рівні та враховувати внесок у соціально-економічний розвиток країни.

На першому етапі розглядається можливість встановлення системи пріоритетів для порівняння різних варіантів розвитку машинобудівного комплексу. Ця система може бути представлена у вигляді ієрархічної структури критеріїв порівняння, яка відображена на рисунку 3.4. При визначенні пріоритетів на меншому рівні існує ризик нерівноваги у пріоритетах на користь конкретного органу управління через їхній об'єктивний інтерес.

Необхідність визначення пріоритетів на такому високому рівні пояснюється важливою роллю машинобудівного комплексу в економіці країни. Ця галузь вважається однією з найбільш наукомістких і є ключовим джерелом

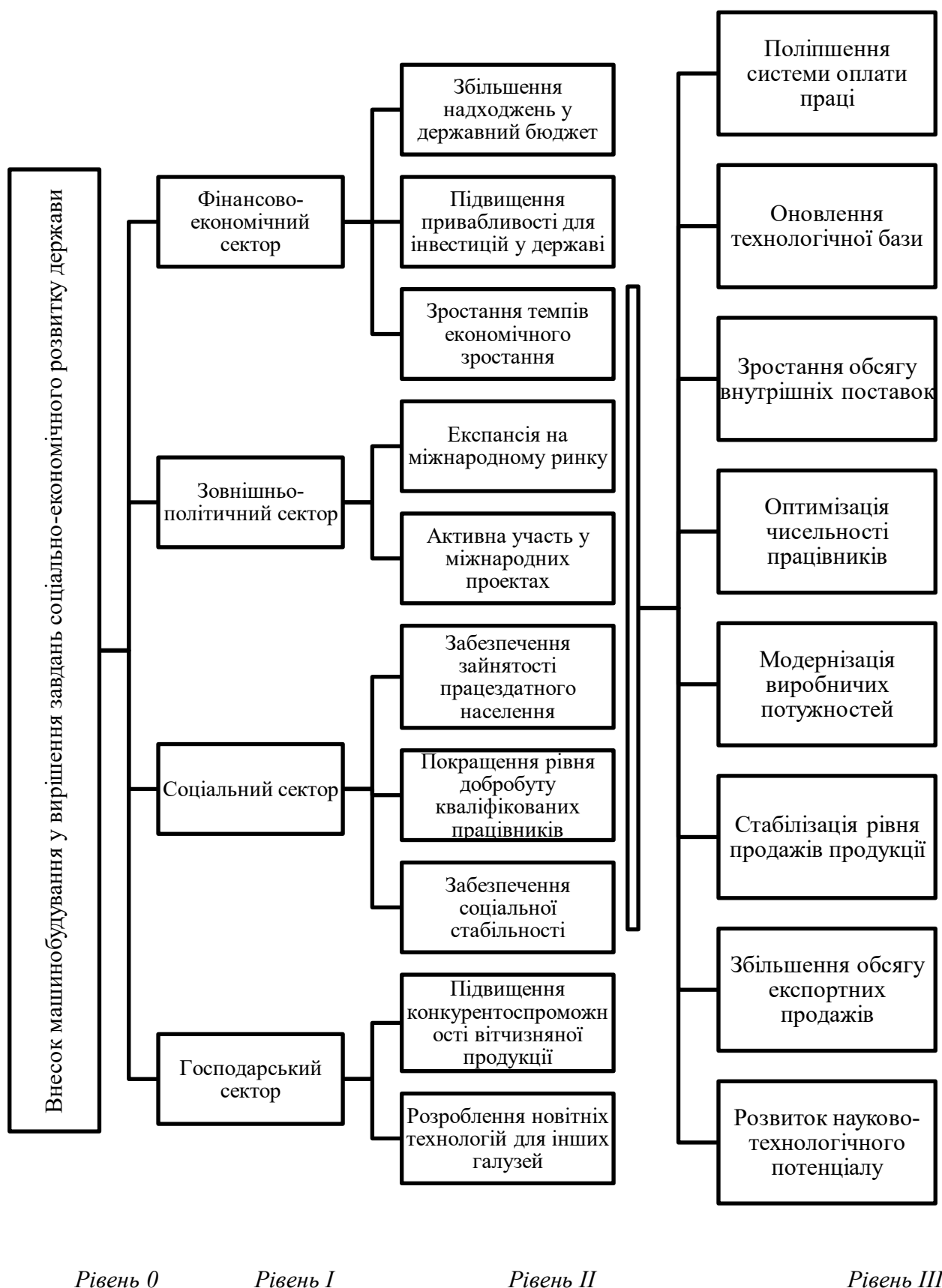


Рисунок 3.4 – Ієрархічна структура критеріїв порівняння

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

фінансових надходжень до державного бюджету через продаж високотехнологічної продукції. Оцінка альтернатив розвитку машинобудівного комплексу повинна здійснюватися з урахуванням усіх аспектів його функціонування на рівні держави відповідно до принципів синергетики.

Для порівняння стратегій розвитку підприємств машинобудівного комплексу на такому високому рівні розглядається їхній внесок у вирішення всіх загальнодержавних завдань у фінансово-економічній, зовнішньополітичній, народногосподарській та соціальній сферах. Значущість кожної з цих сфер визначається експертно і може відрізнятися для різних галузей. Кожен варіант стратегічного розвитку машинобудівної галузі внесе свій внесок у кожну з цих сфер, пропорційно значущості галузі в конкретній сфері, що складе наступний рівень ієрархії.

У контексті розвитку галузі, різні цілі мають свої пріоритети, і кожен з них має свою вагу. Внесок альтернативних стратегій розвитку у досягнення цих цілей представляється наступним рівнем ієрархії показників. Для визначення ступеня досягнення мети для кожної стратегії використовується сукупність макропоказників на нижчому рівні ієрархії. Кожен макропоказник може впливати на декілька цілей з різною вагою. У свою чергу, всі чинники в межах однієї мети ранжуються за їх впливом на її досягнення, що визначається експертно. Таким чином, макропоказники, які включають науково-технічний потенціал, технологічну базу, виробничі можливості, обсяги експорту та внутрішніх продажів, стабільність збуту, чисельність персоналу та рівень зарплат, можуть бути ключовими факторами у досягненні цілей галузі.

Збільшення темпів росту основних показників підприємства на ринку вважається одним із ключових завдань управління для будь-якого економічного суб'єкта. Це завдання вимагає ефективних засобів виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій та вдосконалення системи управління. Стратегія підвищення темпів росту повинна базуватися на оптимальному варіанті розвитку, який мінімізує витрати виробничих та фінансових ресурсів. При цьому масштаби виробництва повинні оцінюватися з урахуванням рівня

конкурентоспроможності продукції та ступеня задоволення попиту на ринку. Крім того, проблему динамічного зростання показників слід розглядати в контексті довгострокової перспективи, де можливе навіть тимчасове зниження їх рівнів для створення резерву для майбутнього розвитку.

На основі аналізу активності та ефективності діяльності ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" можна зробити висновок про його рентабельність та середню фінансову стійкість. Для підвищення активності бізнесу рекомендується:

1. Зменшувати собівартість продукції шляхом оптимізації витрат та запобігання технічним втратам.
2. Розширювати мережу надання послуг для підвищення прибутку.
3. Підвищувати ефективність використання майна.
4. Швидше реалізовувати продукцію та уникати її затримок на складі.
5. Проводити аналіз та контролювати дебіторську та кредиторську заборгованість.
6. Мінімізувати прострочену кредиторську заборгованість та вести платіжний календар.
7. Підвищувати оборотність обігових коштів.
8. Зменшувати період операційного циклу, щоб прискорити оборот матеріальних ресурсів.

Кожен з вищезначених напрямків повинен мати чітко обґрунтовану програму та розроблені нормативи і плани, до яких слід прагнути підприємству. Компетентні керівники підприємств проводять періодичний моніторинг дотримання нормативів, включаючи стадію збуту, для розвитку їх ділової активності.

На сьогодні залишаються значні ризики нестабільності, особливо у плані раціонального використання та залучення позикового капіталу підприємства. Тому оцінка ділової активності полягає у можливості мобілізації фінансових ресурсів з різних джерел та їх ефективного використання для збільшення

прибутку і капіталу. Важливим є пошук додаткових резервів підвищення рівня ділової активності шляхом розрахунку додаткових коефіцієнтів.

Оглянемо основні шляхи поліпшення функціонування діяльності підприємства (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 - Шляхи вдосконалення функціонування підприємства

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

На основі досвіду з управління стратегічним розвитком на іноземних та наукових підприємствах, вважається доцільним створення структурного підрозділу зі стратегічного розвитку на підприємстві. Основне завдання такого підрозділу - визначення пріоритетних напрямів розвитку виробництва на основі аналізу ринку, досягнень у науково-технічній сфері та можливостей для інвестування. На рисунку 3.8 представлені основні складові процесу впровадження концепції формування та реалізації стратегії розвитку машинобудівних підприємств.



Рисунок 3.6 - Впровадження стратегічного планування для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Впровадження стратегічного планування для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" включає можливість використання CRM-системи (управління відносинами з клієнтами) як ефективного інструменту. Ця корпоративна інформаційна система автоматизує взаємодію з клієнтами і процеси продажів, допомагаючи підприємству досягати кращих результатів.

Іншими словами, CRM - це стратегія бізнесу, спрямована на зниження витрат і підвищення прибутковості за рахунок збору та аналізу даних про клієнтів, їх взаємодії з компанією та внутрішніх процесів.

Запропоновано розглянути систему стратегічного планування для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" у сумському регіоні, враховуючи його діяльність в умовах нормального функціонування та в умовах сучасних кризових ситуацій, викликаних зовнішніми та внутрішніми факторами, що впливають на підприємство (рисунок 3.7).

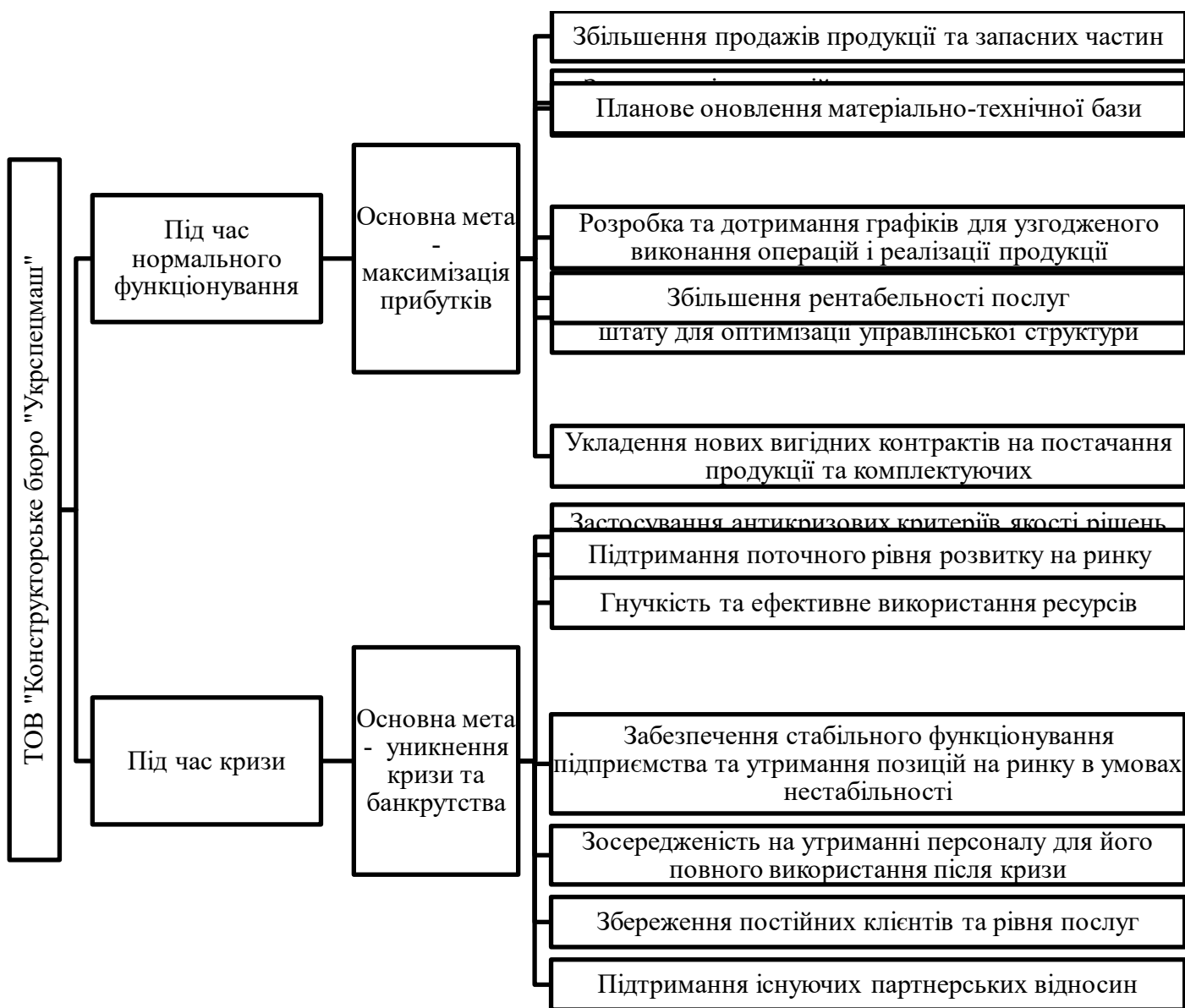


Рисунок 3.7 - Напрями діяльності ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" у звичайних та кризових умовах

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Принципи CRM-системи включають наявність централізованого сховища даних, з якого можна отримати всю інформацію про взаємодію з клієнтами, синхронізацію управління каналами комунікації та постійний аналіз зібраної інформації для прийняття рішень. Основна мета впровадження CRM-системи полягає в підвищенні рівня задоволення клієнтів за допомогою аналізу їхньої поведінки, налаштування тарифів та використання маркетингових інструментів. Використання автоматизованої системи обробки даних дозволяє ефективно

враховувати індивідуальні потреби клієнтів та оперативно виявляти ризики та можливості.

CRM включає три основних типи елементів: людей, процеси і технології, що допомагає зрозуміти потреби та поведінку клієнтів для розвитку ближчих відносин з ними. Відповідно до керівництва однієї з компаній-розробників, якщо відношення з клієнтами є серцем успіху, то CRM-система – його головним клапаном. Таким чином, CRM допомагає підприємствам використовувати людей, процеси і технології для поліпшення обслуговування клієнтів, підвищення ефективності центру обробки запитів, збільшення обсягу продажів та інші цілі, які сприяють розвитку бізнесу.

CRM представляє собою стратегію, спрямовану на привертання нових клієнтів та збереження існуючих, з метою налагодження довгострокових і вигідних відносин з ними, розуміння їхніх потреб і збільшення прибутку. На практиці, ця стратегія втілюється у вигляді спеціального програмного забезпечення, яке автоматизує взаємодію підприємства з клієнтами. Це допомагає підвищити рівень продажів, оптимізувати маркетинг і поліпшити обслуговування шляхом збереження даних про клієнтів, встановлення та поліпшення бізнес-процедур і аналізу результатів.

Функціональність CRM-систем охоплює ринкові дослідження, продажі та обслуговування, моделювання характеристик продуктового портфелю, підтримку клієнтів та аналіз даних. Ця функціональність відповідає всім етапам процесу залучення клієнта, починаючи від укладання договору і закінчуючи подальшим обслуговуванням. Насправді, впровадження стратегії CRM виправдано і може бути аргументовано у формі таблиці (табл. 3.2).

Отже, таблиця 3.2 ілюструє переваги впровадження CRM-системи в ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" які включають підвищення ефективності роботи, поліпшення якості обслуговування, розширення способів взаємодії з клієнтами та зменшення залежності від територіальних обмежень.

Таблиця 3.2 – Порівняння цілей та пріоритетів ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" щодо впровадження CRM-системи

Без впровадження CRM-системи	З впровадженням CRM-системи
Потреба у постійному зведенні, узгодженні, аналізі даних та їх обробці, що займає багато часу і зусиль	Швидкість та зручність роботи завдяки єдиній інформаційній базі, доступній для всіх керівників та менеджерів, автоматизації процесу зведення, аналізу даних та побудови графіків
Відсутність параметрів для визначення завдань CRM та оцінки ефективності клієнтоорієнтованої діяльності	Наявність параметрів для визначення завдань CRM та оцінки ефективності клієнтоорієнтованої діяльності
Відсутність можливості формування стратегічних цілей всередині системи	Можливість формування стратегічних цілей всередині CRM-системи, що деталізують стратегію для різних рівнів та підрозділів
Спрямованість на пошук і залучення нових клієнтів	Спрямованість на утримання існуючих клієнтів
Конкуренція на основі якості продукції	Конкуренція на основі якості обслуговування
Територіальна залежність клієнтів від підприємства	Територіальна незалежність клієнтів завдяки розвитку Інтернет-технологій
Обмежені способи взаємодії підприємства з клієнтами: телефонні дзвінки, факси, електронна пошта	Розширені можливості взаємодії: окрім традиційних форм, доступні інтерактивні системи голосових меню

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Ключовим фактором успішності використання CRM-системи є вироблення стратегії взаємодії з клієнтами, яка гармонізується з загальною стратегією підприємства. Впровадження CRM-системи в ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" призведе до позитивних результатів завдяки узгодженості стратегії CRM зі загальною стратегією підприємства через ефективний розподіл стратегічних завдань між підрозділами, який забезпечується за допомогою CRM-системи. Таким чином, переваги використання CRM-систем на ринку підприємств очевидні: управлінці працюють у єдиному інформаційному просторі, маркетологи мають змогу оцінювати результати маркетингових заходів завдяки автоматизованому обліку інформації про залучення клієнтів, а керівництво може проводити аналіз взаємодії з клієнтами за доходами від укладених угод, а також за витратами на різноманітні маркетингові заходи для привертання нових клієнтів.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

У попередньому підпункті 3 розділу кваліфікаційної роботи було теоретично обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи, проаналізувавши її переваги та можливості. Водночас для досягнення таких результатів від впровадження CRM-системи потрібні значні зусилля та інвестиційні вкладення з боку ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш". Економічні ефекти від впровадження CRM-системи для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" будуть як прямими, так і непрямими економічними вигодами.

Для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" впровадження CRM-системи можливе лише за умови, що очікувані економічні вигоди перевищать витрати, пов'язані з її впровадженням та обслуговуванням. Впровадження CRM-рішення може вимагати значних ресурсів і часу, але потенційні переваги можуть значно переважити ці витрати.

CRM-системи можуть допомогти підприємству краще зрозуміти своїх клієнтів і використовувати цю інформацію для прийняття більш ефективних маркетингових рішень. За роки роботи накопичуються знання, які завжди можна вдосконалити, адже потреби клієнтів змінюються з часом. CRM-системи сприяють постійному вдосконаленню, забезпечуючи доступ до актуальної інформації про клієнтів усім співробітникам організації.

Розглянемо кошторис витрат ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" на впровадження CRM-системи. Спочатку визначимо витрати на впровадження CRM-системи, що можна зробити за допомогою таблиці, аналогічної до таблиці 3.3.

З точки зору покращення стратегії розвитку ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш", впровадження CRM-системи є важливим кроком. Ми вважаємо, що найкращою CRM-системою для цього підприємства є «SugarCRM». Вона пропонує найбільші можливості для управління маркетинговою діяльністю.

Таблиця 3.3 - Порівняння найпоширеніших CRM-систем для їх інтеграції у роботу ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

Показник	SugarCRM	AmoCRM	Pipedrive	Bpm'online	DynamicsCRM
Здатність CRM-системи працювати у зв'язці з MS Office	Підтримується	Підтримується	Відсутня	Відсутня	Підтримується
Наявність можливості встановлення різних рівнів доступу	Відсутні	Підтримуються	Підтримуються	Підтримуються	Відсутні
Можливість формування звітів в системі	Підтримуються	Підтримуються	Підтримуються	Підтримуються	Підтримуються
Підтримка функцій для управління взаємодією з клієнтами	Підтримується	Підтримується	Відсутня	Відсутня	Підтримується
Операційні системи, на яких може працювати CRM-система	Windows, Android, iPhone/iPad	Windows, Android, iPhone/iPad	Windows, Android, iPhone/iPad	Windows, Android, iPhone/iPad	Windows, Android, iPhone/iPad
Наявність функцій для електронного маркетингу	Підтримується	Підтримується	Підтримується	Підтримується	Підтримується
Можливість відстежувати документи в системі	Підтримується	Відсутнє	Підтримується	Підтримується	Підтримується
Підтримка функцій автоматизації маркетингових процесів	Підтримується	Підтримується	Підтримується	Підтримується	Підтримується
Щомісячні витрати на використання CRM-системи	3200	2400	4700	1600	5450
Початкові витрати на придбання CRM-системи	120000	84000	34000	59000	196500

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Загальна вартість ліцензії на програмне забезпечення «SugarCRM» становить 120 тис. грн. Крім цього, необхідно врахувати щомісячні витрати на його використання та оновлення. Також підприємству будуть потрібні додаткові кошти для навчання персоналу роботі з цим програмним забезпеченням.

Для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" з точки зору покращення стратегії розвитку машинобудівного підприємства, розглянемо загальний кошторис витрат на впровадження CRM-системи. Детальний кошторис витрат на впровадження «SugarCRM» у діяльність підприємства наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Загальний кошторис витрат на впровадження «SugarCRM» для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

Категорія витрат	Опис витрат	Вартість тис.грн
Поточні витрати	Ліцензійні платежі за використання CRM-системи, технічна підтримка, регулярні оновлення та обслуговування програмного забезпечення	38 400
Капітальні витрати	Придбання ліцензії на програмне забезпечення, інфраструктурні витрати (сервери, обладнання), інтеграція CRM з існуючими системами	120 000
Навчання персоналу	Навчання співробітників використанню CRM-системи, тренінги та семінари для покращення компетенцій у роботі з клієнтськими даними	20 000
Загальна сума витрат	Сукупні витрати на впровадження та підтримку CRM-системи	17 8400

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Цей кошторис включає поточні витрати на використання програмного забезпечення, капітальні витрати на його придбання та витрати на навчання співробітників. Загальна сума витрат складає 178 400 тис. грн. Впровадження CRM-системи сприятиме покращенню стратегічного управління підприємством, підвищенню ефективності роботи з клієнтами та вдосконаленню процесів прийняття рішень.

Загальні витрати на впровадження «SugarCRM» у діяльність ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" складуть 178,4 тис. грн. Основну частину цих витрат, а саме 140 тис. грн., підприємство заплатить одноразово. Ці витрати включають придбання ліцензійного програмного забезпечення та навчання

персоналу. Щорічні витрати на технічне обслуговування та систематичне оновлення системи складуть 38,4 тис. грн.

Іншим важливим стратегічним заходом є покращення власного веб-сайту ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" для організації електронних торгів. Організація особистих презентацій та створення електронних каталогів не потребуватиме додаткових витрат, оскільки ці завдання можуть виконувати співробітники підприємства в рамках їхніх посадових обов'язків.

Для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" з точки зору покращення стратегії розвитку машинобудівного підприємства, важливо розглянути кошторис витрат на покращення веб-сторінки, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та покращенню взаємодії з клієнтами. У таблиці 3.5 представлено кошторис витрат підприємства на покращення власного веб-сайту.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на покращення веб-сторінки для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш"

Найменування	Опис	Вартість, тис. грн
1. Розробка інтерактивного дизайну веб-сторінки	створення естетично привабливого та функціонального дизайну, який відображатиме бренд підприємства	15
2. Комплексна веб-розробка з інтеграцією CRM	технічна реалізація веб-сторінки, включаючи програмування та налаштування	40
3. Впровадження системи онлайн-замовлень	інтеграція системи для проведення електронних торгів, що розширює можливості взаємодії з клієнтами	25
4. Тренінг та сертифікація персоналу	навчання співробітників роботі з новою веб-сторінкою та електронною торговельною системою	15
5. Професійний хостинг та технічна підтримка	забезпечення надійного хостингу для стабільної роботи веб-сторінки	10
Разом		105

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

З точки зору покращення стратегії розвитку машинобудівного підприємства ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш", орієнтовна вартість створення власної веб-сторінки складе 75 тис. грн. У майбутньому підприємство буде витрачати лише 5 тис. грн. на рік для підтримання безперебійного функціонування веб-сторінки. Решта 70 тис. грн. буде сплачена одноразово.

Після визначення всіх можливих витрат на реалізацію запропонованих заходів, необхідно оцінити їх економічну ефективність. Основним результатом впровадження таких заходів стане збільшення обсягів реалізації продукції, тобто збільшення продажів. За плановими прогнозами очікується приріст обсягів реалізації мінімум на 5 %, навіть при найбільш песимістичному прогнозі. Відповідно, можливе зростання цього показника можна визначити за формулою:

$$Q = Q_0 * K$$

де:

- Q - прогнозоване збільшення обсягів реалізації продукції, тис. грн.;
- Q_0 - обсяг реалізації продукції в звітному році;
- K - коефіцієнт зростання обсягів реалізації продукції (в нашому випадку 0,05 або 5%).

Для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" підставимо наші значення у формулу і розрахуємо зростання обсягів реалізації:

$$Q = 14420,1 * 0,05 = 721 \text{ тис. грн.}$$

За найпесимістичнішого прогнозу, внаслідок впровадження запропонованих заходів, ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" може очікувати приріст обсягів реалізації на 721 тис. грн. Наступним кроком є визначення економічного ефекту від впровадження цих заходів.

Визначимо економічний ефект від збільшення реалізованих послуг за формулою:

$$EE = Q - B$$

де:

- EE - економічний ефект, тис. грн.;
- Q - прогнозоване збільшення обсягів реалізації послуг, тис. грн.;
- B - витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Загальні витрати включають витрати на покращення власної веб-сторінки у розмірі 75 тис. грн., а також витрати на впровадження CRM-системи «SugarCRM» в діяльність ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" у розмірі 178,4 тис. грн. Сумарні витрати підприємства становлять 253,4 тис. грн.

Використовуючи наведені дані, розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів:

$$EE = 721 - 253,4 = 467,6 \text{ тис. грн.}$$

Економічний приріст для ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" від впровадження запропонованих заходів становить 467,6 тис. грн. Ця сума представляє собою чистий прибуток, який залишиться після врахування всіх витрат.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів можемо скористатися формулою:

$$\text{Економічна ефективність (E)} = \text{Економічний ефект (EE)} / \text{Витрати (V)}$$

За нашими даними, економічна ефективність складає:

$$E = 467,6 / 253,4 = 1,85$$

Це означає, що на кожную гривню, інвестовану в запропоновані заходи, ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" очікує отримати 1,85 грн. додаткового прибутку. Ці показники свідчать про високу ефективність запропонованих заходів і підтверджують необхідність їх впровадження.

Отже, згідно з розрахунками, для реалізації запропонованих заходів ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш" повинно інвестувати 253,4 тис. грн. З цієї суми 75 тис. грн. припадає на покращення веб-сайту з можливістю електронних торгів, а решта 178,4 тис. грн. - на впровадження "SugarCRM" в діяльність підприємства. Очікується, що при найбільш песимістичному прогнозі доходи зростуть на 5 %, або до 721 тис. грн. Відповідно, економічний ефект від запропонованих заходів становить 467,6 тис. грн., а економічна ефективність - 1,85. Ці розрахунки підтверджують доцільність запропонованих заходів, які допоможуть оптимізувати директ-маркетинг і підвищити прибутковість ТОВ "Конструкторське бюро "Укрспецмаш".

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ефективний розвиток підприємницької діяльності та зміцнення конкурентних позицій є критично важливими завдяки потребі відповідати потребам споживачів, досягати прибутку та виконувати поставлені цілі. Вирішення цих завдань визначається рівнем освоєння методів та стратегій стратегічного управління.

Стратегія, що є процесом розробки та впровадження довгострокового плану розвитку підприємства на основі стратегічних цілей, є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона дозволяє досягти цілей у конкурентному зовнішньому середовищі та оптимально використовувати ресурси.

Розробка стратегії підприємства ґрунтується на орієнтації на глобальні цілі підприємства та економічні інтереси власників, розгалуженості можливих напрямків розвитку, постійній адаптації та безперервній розробці стратегії. Важливою є систематизація різноманітних стратегій, яка ускладнюється різними підходами до їх класифікації.

На сучасному етапі розвитку підприємства стратегія виступає як невід’ємна складова його успішної діяльності, вимагаючи уваги до зовнішніх та внутрішніх факторів, а також врахування різних аспектів управління. Такий стратегічний підхід визначає особливу значущість стратегії в управлінні підприємством та вимагає систематичної розробки та адаптації.

Стратегічне управління є ключовим елементом успішної діяльності підприємства, оскільки воно базується на стратегічному плануванні, узгодженні оперативних рішень зі стратегічними та контролі втілення стратегії. Цей процес включає в себе підсистеми стратегічного планування, втілення стратегій та організації забезпечення стратегічного управління.

Функції стратегії розвитку підприємства можна узагальнити в наступні групи: управління процесом визначення цілей, розробки стратегії та реалізації стратегії. Аналізуючи ці функції, ми розуміємо, що вони відображають

аналітичний процес визначення цілей, управлінські процеси формування стратегічних альтернатив та мобілізації ресурсів для реалізації стратегії.

Особливу увагу слід приділити внутрішньому середовищу підприємства, адже сильні сторони сприяють успіху, тоді як слабкі сторони потребують уваги для уникнення потенційних загроз.

Вибір стратегії вимагає аналізу та оцінки альтернативних варіантів з метою вибору найбільш оптимальної. При цьому необхідно враховувати різні фактори, такі як вид бізнесу, стан галузі, зовнішнє середовище та рівень ризику.

Сучасні інструменти стратегічного управління дозволяють підприємствам ефективно розробляти, впроваджувати та вдосконалювати свої стратегії. Широкий спектр доступних методів та інструментів дозволяє враховувати унікальні потреби кожного підприємства.

Отже, ефективне стратегічне управління вимагає глибокого розуміння методології та методів стратегічного підходу в управлінні. Врахування різноманітних чинників та використання сучасних інструментів дозволяє підприємствам успішно розвиватися та досягати своїх цілей в змінному бізнес-середовищі.

Аналіз стратегічного планування ТОВ «Конструкторське бюро «Укрспецмаш» показав, що компанія має значні переваги, такі як високі технології, кваліфікована робоча сила та висока якість продукції. Одночасно з цим виявлено нові можливості, зокрема, зростання попиту на продукцію на зовнішніх ринках та відкриття нових ринків. Це дозволяє передбачати збільшення інвестицій у сфері інновацій, обсягів виробництва та експорту продукції у найближчі роки.

Машинобудівна галузь залишається однією з визначальних у вітчизняній промисловості, завдяки своїм передовим технологіям та конкурентоспроможній продукції на міжнародних ринках. Це ставить машинобудування у ключову роль для виведення економіки країни на рівень передових промислово-розвинених держав.

Стратегія розвитку ТОВ «Конструкторське бюро «Укрспецмаш» повинна включати виготовлення нових видів продукції, підвищення рівня персоналу, підвищення мотивації та покращання корпоративної культури. Для зміцнення конкурентоспроможності підприємства рекомендується впровадження комплексу управлінських заходів.

У контексті умов розвитку української економіки пропонується введення механізму стратегічного управління на підприємстві, що полягає у визначенні пріоритетних напрямків розвитку. Налагодження структурного підрозділу зі стратегічного розвитку дозволить здійснювати стратегічне планування з урахуванням ринкових умов, науково-технічного прогресу та інвестиційних можливостей.

Проте багато машинобудівних підприємств мають проблеми у управлінні стратегічними можливостями через недостатню ефективність розробки та реалізації стратегій. Тому доцільним є модернізація стратегічного планування в діяльності ТОВ «Конструкторське бюро «Укрспецмаш». Такий підхід дозволить впровадити адаптивне управління, що враховує постійні зміни у зовнішньому середовищі.

Отже, для ефективного стратегічного планування рекомендується впровадження CRM-системи, яка дозволить оптимізувати витрати та підвищити прибутковість, концентруючись на взаємодії з клієнтами та виявленні їхніх потреб і пріоритетів. Такий комплексний підхід дозволить зміцнити конкурентоспроможність підприємства і забезпечити його стабільний розвиток в умовах постійних змін на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аранчій В. І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях . *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 33-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_45_8 (дата звернення 10.09.2023).
2. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». 2018. 262 с.
3. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. - С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6 (дата звернення 10.09.2023).
4. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства .*Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 424-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61 (дата звернення 10.09.2023).
5. Дячков Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. № 45. С. 68–73.
6. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств .*Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 171-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_27 (дата звернення 10.09.2023).
7. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства .*Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23) (дата звернення 10.09.2023).

8. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 169-176.
9. Лазаренко Ю. О. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 162-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_34 (дата звернення 10.09.2023).
10. Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Функціональна модель оцінки менеджменту. URL: <http://deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen.htm> (дата звернення 10.09.2023).
11. Орлова Д. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 88-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_4_15 (дата звернення 10.09.2023).
12. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 29-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)_7) (дата звернення 10.09.2023).
13. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_23 (дата звернення 10.09.2023).
14. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 396-403. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_206_39 (дата звернення 10.09.2023).

- 15.Різниченко О. А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2019. № 1. С. 320- 327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnaeu_ekon_2019_1_32 (дата звернення 10.09.2023).
- 16.Саун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки . *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 5. С. 194-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_37 (дата звернення 10.09.2023).
- 17.Смирнова С. М. Стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування на основі swot-аналізу . *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 1. С. 53-58.
- 18.Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 4. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12 (дата звернення 10.09.2023).
- 19.Старинець О. Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств . *Інтелект XXI.* 2019. № 4. С. 83-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_4_18_80 (дата звернення 10.09.2023).
- 20.Судомир С. М. Методологія формування результативного портфеля стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на синергетичних засадах . *Агросвіт.* 2020. № 4. С. 3-8.
- 21.Тимошенко М. М. Економічний механізм реалізації стратегії сільського розвитку за умов сталості: методи та інструменти . *Інноваційна економіка.* 2018. № 7-8. С. 16-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_7-8_4 (дата звернення 10.09.2023).
- 22.Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки . *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 64. С. 283-291.

- 23.Штучний В. Г. Вибір та порядок використання інструментів при стратегічному аналізі підприємств сільськогосподарського комплексу . *Економіка та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 171-177.
- 24.Mulyaningsih, M., Danial, R., Komariah, K., Firdausijah, R. T., & Yuniarti, Y. The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management Science Letters*. 11. 2023. 411-416.
- 25.Namazi, M., & Rezaei, G. Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. *In Accounting Forum (pp. 1-28). Routledge*. 2023
26. Onyshchenko, O. V., Yatsenko, N. M., and Honcharenko, N. O. “Rol ekonomichnoi bezpeky u stratehichnomu upravlinni promyslovym pidpryemstvom“ [The Role of Economic Security in the Strategic Management of an Industrial Enterprise]. *Internauka. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2022): 119-127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4>
- 27.Revutska, A. O., and Smolii, L. V. “Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstv v umovakh nevyznachenosti“ [Features of Forming the Strategy of Development of Enterprises in Conditions of Uncertainty]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 2 (2018): 129-134. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V..pdf>
- 28.Zachosova, N. V., Koval, O. V., and Safonov, D. V. “Aktyvni ta pasyvni stratehii upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu subiektiv hospodariuvannia v umovakh tradytsiinykh ta innovatsiinykh zahroz“ [Active and Passive Strategies for Managing the Economic Security of Economic Entities in the Conditions of Traditional and Innovative Threats]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1 (2023): 43-48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48)