

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

кафедра Менеджменту
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавра
(ступінь вищої освіти)

на тему: «Розроблення стратегії розвитку підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу групи ФЕУз-519
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»
ДАНИЛОВА А.Р.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник: КОРОЛЬКОВ В.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЛИЩЕНКО О.Г.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет _____ Факультет Економіки та управління _____
Кафедра _____ «Менеджмент» _____
Ступінь вищої освіти _____ «Бакалавр» _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування» _____
(назва освітньої програми)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

менеджменту д.е.н, проф.

Тетяна ПУЛІНА _____

« 01 » 06 _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

_____ Даниловой Анни Романівни _____

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема проекту (роботи) _____ «Розроблення стратегії розвитку підприємства» _____
2. Керівник проекту (роботи) _____ Корольков Владислав Васильович, к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 21 » 04 _____ 2023 _____ року № 133 _____
2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 01.06.23 _____
3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____ Річна інформацію по підприємству, фінансова звітність, опис бізнесу, види економічної діяльності _____
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____ Теоретичні аспекти розроблення стратегії розвитку підприємства. Дослідження стану стратегічного управління розвитком. Визначення стратегії розвитку підприємства _____
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____ 5 рис., 7 табл., 68 джерел, 1 додаток _____

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент»		
II	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент»		
III	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 _____ 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)

_____ Данилова А.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ Корольков В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота: «Розроблення стратегії розвитку підприємства»: 92с., 6 рис., 7 табл., 68 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процеси розроблення стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність принципів і методів що застосуються при розробленні стратегії розвитку підприємства.

Метою роботи є формування пропозицій щодо розроблення стратегії розвитку підприємства та визначення шляхів її реалізації для промислового підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА».

Методи дослідження: описовий, порівняльний, метод системного аналізу, функціонально-цільовий, абстрактно-логічний, SWOT-аналіз, метод моделювання.

Результати та їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало формування рекомендацій щодо розроблення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА». Рекомендації розроблено виходячі з концепції нових технологій “Індустрія 4.0”.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти розроблення стратегії розвитку підприємства. Проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА». Розглянуто завдання стратегічного розвитку підприємства виходячи основних положень “Індустрії 4.0” та визначено шляхи розроблення стратегії розвитку.

Значущість роботи і висновки. Проведено аналіз та визначено шляхи формування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» з використанням нових технологій “Індустрії-4.0”.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, SWOT-АНАЛІЗ, РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ.

ANNOTATION

Qualification work «Working out of an enterprise development strategy»: 92 pages, 6 figures, 7 tables, 68 references, 1 appendix.

The object of the research is the working out process of an the enterprise development strategy.

The subject of the research is a set of principles and methods that will be applied in the working out of an enterprise development strategy.

The purpose of the work is the formation of proposals for the working out of the enterprise development strategy and the determination of ways of its implementation for the ZAPORIZHAVTOMATYKA PLANT PrJSC industrial enterprise.

The research methods: descriptive, comparative, system analysis method, functional-target, abstract-logical, SWOT analysis and the method of modeling.

Results and their novelty. The research conducted resulted in the formation of recommendations for the working out of a strategy for the development of ZAPORIZHAVTOMATYKA PLANT PrJSC. Recommendations were developed based on the concept of new technologies "Industry 4.0".

Main points of the work. The theoretical aspects of the working out of the enterprise development strategy are considered. An analysis of the internal and external environment of PrJSC "ZAPORIZHAVTOMATYKA PLANT " was carried out.

Significance of work and conclusions. The analysis was carried out and the ways of forming the enterprise development strategy PrJSC "ZAPORIZHAVTOMATIKA" PLANT using new "Industry-4.0" technologies were determined.

Keywords: STRATEGY, WORKING OUT, PERFORMANCE ASSESSMENT, SWOT ANALYSIS, STRATEGY DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проєкт (роботу).....	
Реферат.....	
ANNOTATION.....	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти розроблення стратегії розвитку підприємства.....	11
1.1 Методичні підходи розроблення стратегії розвитку підприємства..	11
1.2 Методи оцінювання існуючого стану підприємства.....	20
1.3 Визначення стратегій реалізації можливостей підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	45
Розділ 2 Аналіз стану роботи над розробленням стратегії розвитку підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА».....	47
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	47
2.2 Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів.....	52
2.3 Стан розроблення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА».....	61
Висновки до розділу 2.....	65
Розділ 3 Визначення стратегії розвитку підприємства в умовах «індустрії 4.0».	67
3.1 Основні концепції переведення виробництва на «індустрію 4.0»...	67
3.2 Проведення SWOT аналізу розвитку підприємства.....	71
3.3 Алгоритм розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах «Індустрії 4.0».....	73
Висновки до розділу 3.....	77
Висновки.....	78
Список використаних джерел.....	81
Додатки.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Розробка стратегії є ключовим етапом початку розвитку будь-якого бізнесу, або оновлення будь-якого підприємства. В умовах суттєвих змін зовнішнього та внутрішнього середовища існування суб'єктів господарювання, які виникли під час війни та за її наслідками вимагають проведення суттєвих змін розвитку підприємства. Існуючі методи потребують переосмислення та оновлення. В останні роки процесам розроблення стратегії розвитку стала приділятися підвищена увага. Така стратегія має бути у кожного суб'єкта господарювання. Кожен суб'єкт господарювання має визначати перспективу свого розвитку. Стратегія розвитку визначає не тільки кінцеву мету. Стратегія визначає і шлях досягнення результату. Цей шлях стає основою для постійного моніторингу змін стану і відхилення цього стану має коригуватись. Таке відхилення може бути пов'язано з зовнішніми змінами. Прийняття рішень щодо своєчасного виявлення змін і усунення відхилень є основою стратегічного управління.

Будь-якій фірмі, суб'єкту господарювання стратегія необхідна, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. Вибір стратегії по суті означає, що з усіх можливих шляхів розвитку, воно обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства, досягнення сильної конкурентної позиції та оновлення інтелектуального капіталу відповідно до основних концепцій “Індустрії 4.0”. Таке оновлення підприємства є основою успішного функціонування у жорстких ринкових умовах.

Під час нестабільності економіки країни та її викривлення за наслідками російської агресії підприємствам вкрай необхідна оновлена стратегія розвитку.

Теоретичні аспекти та практичні рекомендації стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових роботах закордонних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, Р. Акоффа, І.О. Бланка, М.Д. Виноградського, О.С. Віханського, О.П. Градова, П.В. Забеліна, Ю.Б. Іванова, Ф. Котлера, М.І.

Круглова, Н.Н. Мартиненко, Н.К. Моїсєєвої, М. Портера, О.І. Пушкаря, А.Дж.Стрікленда, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, Чандлера, З.Є. Шершньової А. та ін.

Ці роботи переважно пов'язані з управлінням великими багатопрофільними компаніями, корпораціями, концернами. Існуючі наукові підходи щодо розробки стратегії підприємств носять загальний характер, що обмежує сферу їхнього застосування через специфічні галузеві особливості. Тому виникає необхідність розгляду теоретичних і методичних питань, що пов'язані з розкриттям суті поняття стратегії розвитку, розробкою алгоритму формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств, моделі формування стратегії розвитку з урахуванням специфіки об'єкту дослідження та можливих сценаріїв майбутнього. Саме це зумовило обрання теми даної бакалаврської роботи, її мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є формування пропозицій щодо розроблення стратегії розвитку підприємства та визначення шляхів її реалізації для промислового підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА».

Об'єктом дослідження є процеси розроблення стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність принципів і методів що застосуються при розробленні стратегії розвитку підприємства.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити вітчизняний та закордонний досвід вивчення суті понять «стратегія» та «стратегія розвитку» як практичних інструментів розроблення стратегії розвитку;

- систематизувати й узагальнити принципи класифікації стратегій розвитку підприємств та підходи до формування стратегій;

- виявити основні суперечності здійснення процесу розроблення стратегії в сучасних умовах;

- проаналізувати методичні основи розроблення стратегій на основі діагностики середовища функціонування підприємства, використання матричних підходів до розроблення стратегії розвитку підприємства;
- розробити модель формування стратегії розвитку з урахуванням специфіки об'єкту дослідження та можливих сценаріїв майбутнього виходячи з основних концепцій "Індустрії 4.0";
- провести дослідження практичних аспектів розроблення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» на основі стратегічного аналізу діяльності компанії;
- надати пропозиції щодо розроблення стратегії підприємств мало серійного та одиночного виробництва приладів виміру та автоматики.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою даної бакалаврської дипломної роботи є дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених а також фундаментальні положення теорії менеджменту. Для досягнення мети поставленої в роботі було використано такі методи дослідження: логічного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння - для характеристики етапів формування системи стратегічного управління, виявлення протиріч транзитивного процесу; системний підхід до визначення складових процесу стратегічного управління та обґрунтування їх зв'язку; економіко-статистичні методи збирання та обробки інформації: вибірковий, групування, середніх та відносних величин; економіко-математичні методи, метод експертних оцінок при здійсненні аналізу та оцінки стану діючих систем управління; метод SWOT-аналізу – для визначення слабких та сильних сторін, а також загроз і можливостей; сценарний підхід до розробки стратегії, матричні методи формування стратегії розвитку, графічний - для наочного зображення методичних процесів розробки стратегічних рішень, а також взаємозв'язку складових процесу стратегічного управління.

Наукова новизна результатів дослідження. Відповідно до мети і завдань у даній роботі містяться нові науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування та формування стратегії розвитку

вітчизняних підприємств малосерійного та одиничного виробництва приладів виміру та автоматики.

В процесі дослідження отримані наступні найбільш вагомі результати, що представляють наукову новизну:

- розроблено алгоритм формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств малосерійного та одиничного виробництва приладів виміру та автоматики;

- наведена модель формування стратегії розвитку з урахуванням специфіки об'єкту дослідження та можливих сценаріїв майбутнього виходячи з основних концепцій “Індустрії 4.0”;

- розроблено методичні підходи та обґрунтовано систему показників для стратегічного аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств малосерійного та одиничного виробництва приладів виміру та автоматики.

Практична цінність одержаних результатів. Пропозиції та рекомендації, що їх надано в даній роботі, дозволять вітчизняним підприємствам малосерійного та одиничного виробництва приладів виміру та автоматики здійснювати проведення стратегічного аналізу середовища, розробку власної стратегії розвитку; підвищити конкурентоспроможність продукції; вдосконалити процес стратегічного планування та управління.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні розробки і результати (положення й результати) наукового дослідження були опубліковані автором в Збірнику тез доповідей щорічної науково-практичної конференції серед викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів і студентів НУ “Запорізька політехніка” тезах тижня науки 2023 року «Розроблення стратегії розвитку підприємства».

Структура і обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи - 92 сторінка машинописного тексту. Робота містить 7 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел 68.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Методичні підходи розроблення стратегії розвитку підприємства

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із задалегідь сформульованими стратегічними завданнями [52, с.8].

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році [52, с.8]. Власне з того часу розпочався етап застосування стратегічного планування на підприємствах для визначення напрямів розвитку. З часом поняття “стратегічне управління” змінювало та поглиблювало значення. В теорії менеджменту термін “стратегія” трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації [11, с. 9]. Проте сучасне визначення стратегії важко сформулювати лише одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Можна виділити декілька конструктивних визначень, запропонованих авторитетними розробниками теорії стратегічного управління. Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [11, с.10]. Шандель і Хаттен вважали, що “стратегічне управління” – це процес визначення та встановлення зв'язку організації з його середовищем, що

полягає в реалізації вибраних цілей та в спробах досягти бажаного стану відносин із навколишнім середовищем шляхом розподілу ресурсів, що дозволяє організації та її підрозділам працювати ефективно та продуктивно. Згідно з баченням Хіггенса, “стратегічне управління” – це процес управління для реалізації місії організації шляхом управління взаємодією організації з її навколишнім середовищем. Пірс і Робінсон визначають “стратегічне управління”, як набір рішень та дій для формування та реалізації стратегій, призначених для досягнення мети організації. Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії [11, с.10–11]:

- процес розробки стратегії не завершується якою–небудь негайною дією;
- визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проєктів методом пошуку;
- певна стратегія перестає бути необхідною, як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організації;
- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів;
- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії.

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова пропонується [11, с.11] “...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства”.

Розроблення стратегії розвитку підприємства є складним та багатограним процесом, що складається з певної послідовності заздалегідь визначених етапів. Підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства різних авторитетних вчених відображено в табл. 1.1 [56].

Отже, стратегія організації - це комплекс принципів діяльності організації та її відносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспективних цілей організації, а також відповідних рішень щодо вибору інструментів досягнення

цих цілей і орієнтації ділової активності організації. Це одночасно перспектива розвитку і зразок, модель реагування на зміни зовнішнього середовища, в якій діє дана організація. Етап реалізації стратегії і стратегічного контролю не менш важливий, ніж етап її формування в рамках стратегічного планування. Однак, якщо в процесі формування, керівництво компанії неправильно оцінить можливості розвитку ринку, компанії на ньому, і вибере не ту стратегію, то як би вона була успішно здійснена, або компанія не досягне поставленої мети.

Таблиця 1.1

Основні підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства

№	Автор, джерело	Трактування поняття
1	2	3
1	І. Ансофф [1]	Виділяє дев'ять етапів розроблення: 1) внутрішня оцінка фірми; 2) оцінка зовнішніх можливостей; 3) формулювання цілей і вибір завдань; 4) рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; 5) вибір конкурентної стратегії; 6) формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.
2	А. Томпсон., А. Дж Стрікленд [57]	Розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу формування і реалізації стратегії підприємства: 1) визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; 3) формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; 4) реалізація стратегічного плану; 5) оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.
3	М. Мескон [36]	Вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів: 1) вибору місії фірми; 2) формулювання цілей фірми; 3) аналізу зовнішнього середовища; 4) управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; 5) аналізу стратегічних альтернатив; 6) вибору стратегії; 7) реалізації стратегії; 8) управління і планування, реалізації і контроль 9) реалізації стратегічно

1	2	3
4	О.С. Віханський [7]	Передбачає такі етапи: 1) аналіз середовища; 2) визначення місії і цілей; 3) вибір стратегії; 4) виконання стратегії; 5) оцінка і контроль виконання.
5	С.А. Попов [49]	Визначає наступні етапи формування стратегії розвитку підприємства: 1) аналіз зовнішнього середовища організації; 2) внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; 3) визначення місії і цілей організації; 4) розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; 5) розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; 6) реалізація стратегії; 7) оцінка результатів і зворотний зв'язок.
6	З.Є. Шершньова [61]	Пропонує наступну послідовність розробки стратегії підприємства: 1) концепція управління організацією 2) аналіз зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та конкурентоспроможності; 3) діагноз сильних та слабких сторін підприємства; 4) прогноз тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовища 5) цілі діяльності організацій 6) стратегія розвитку підприємства 7) система планів та програм розвитку організації 8) підсистеми забезпечення виконання планів, формування управління 9) стратегічний контроль діяльності системи стратегічного управління

“Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п’яти взаємопов’язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з іншого. Однак існує стійкий зворотний зв’язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління”. [27]:

- аналіз середовища;
- визначення цілей;
- вибір стратегії;
- виконання стратегії;
- оцінка та контроль виконання.

Схема зв’язків між етапами представлена на рис. 1.1.

Планування будь-якої стратегії, включаючи стратегію розвитку підприємства передбачає виконання під функцій: прогнозування, розробка стратегії та бюджетування. Прогнозування передує складанню стратегічних планів. Воно ґрунтується на проведенні аналізу широкого спектра внутрішніх і зовнішніх чинників-умов функціонування організації з метою передбачення можливості розвитку й оцінки ризику.

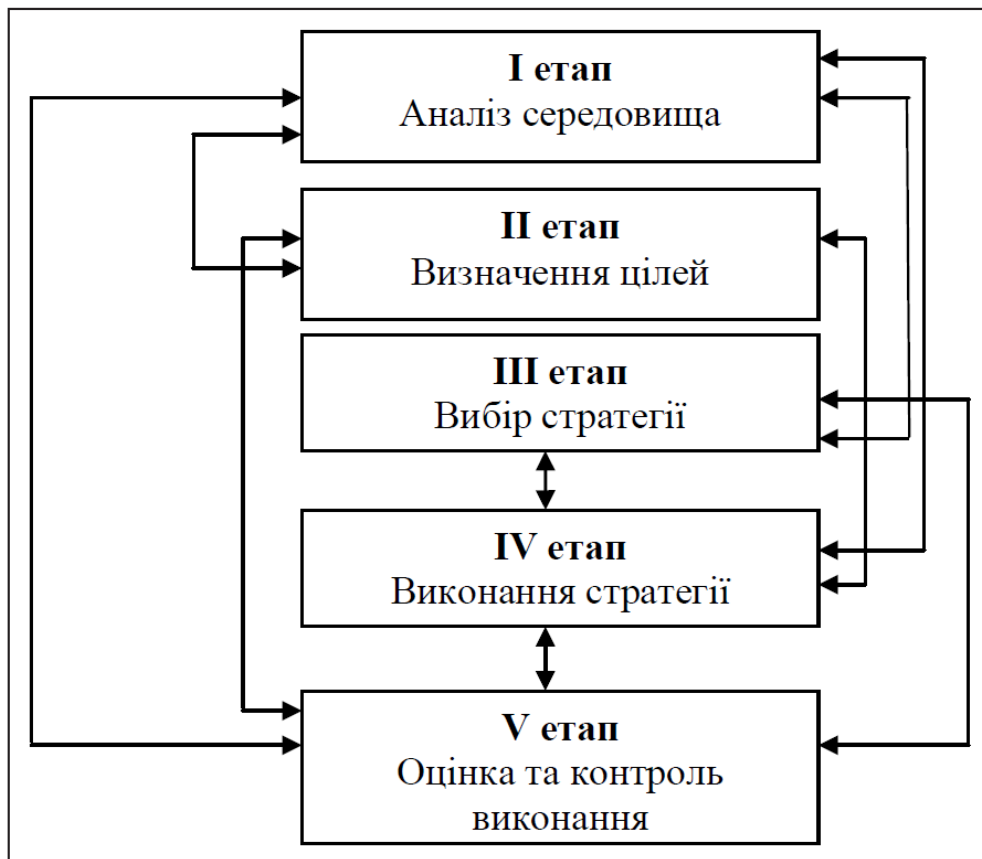


Рис. 1.1 Етапи стратегічного управління [27]

З урахуванням результатів проведеного аналізу менеджери організації формулюють місію (сферу бізнесу, генеральну мету), визначають перспективи розвитку організації і розробляють стратегію. Співвіднесення стратегічних цілей організації з результатами діяльності підрозділів здійснюється за допомогою розробки програми дій і складання бюджету. Бюджетування включає вартісну оцінку програми та розподіл ресурсів.

Забезпечення виконання стратегічних планів відповідно до обраної стратегії передбачає створення корпоративної культури, узгодження структури і системи управління до обраної стратегії розвитку, що підтримує стратегію формування майбутнього потенціалу організації.

Система стратегічного управління має забезпечуватись виконанням функцій: планування, обліку, контролю, аналізу й мотивації. Дії менеджерів по забезпеченню реалізації генеральної стратегії полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної консолідації цілей і стратегій структурних підрозділів на більш високих щаблях управління.

Функція обліку реалізується моніторингом або спостереженням процесів руху у напрямку визначеної стратегії. Мотивація пов'язана з розробкою системи стимулів, що спонукають до досягнення поставлених стратегічних результатів.

Контроль полягає в безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів організації.

Сукупність розглянутих функцій і цілей і визначає сутність стратегічного управління.

Отже, сутність стратегічного управління за наведеними визначеннями вчених “полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективному функціонуванню в умовах нестабільного зовнішнього середовища” [16, с. 41].

На сьогоднішній день, у все більш складних ринкових умовах, стратегічне управління є найважливішим фактором успішного виживання, проте, в діях організацій постійно бракує стратегічності, що часто й призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Отже, сучасне визначення суті стратегічного управління можна визначити, як динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією [16, с. 41].

А “стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища

та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості” [52, с.9].

Таким чином, “стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб’єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення” [59].

Для того, щоб менеджмент був насправді стратегічним, необхідно втілити в життя основні принципи стратегічного управління. “Принципи стратегічного управління — теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі” [61, с.14].

Шершньова З. Є. визначає наступні основні принципи стратегічного управління [61, с.15–16] :

- цілеспрямованість;
- безперервність;
- теоретико–методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;

- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність.

Принцип цілеспрямованості визначає орієнтацію системи стратегічного управління на визначення мети, як вихідного етапу управлінського впливу.

Принцип безперервності визначає, що система стратегічного управління має безперервно розвиватися та адаптуватися до змін середовища, щоб забезпечувати існування організації у довгостроковій перспективі.

Принцип теоретико–методологічної обґрунтованості форм і методів стратегічного управління забезпечує використання методологічних аспектів при виборі форм і методів пошуку управлінських рішень при стратегічному управлінні. Це дозволяє формувати управлінський вплив адекватний змінам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Принцип системного, комплексного підходу до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому призначений для застосування системного підходу до визначення всіх можливих цілей та їх альтернативних варіантів. З застосуванням цього принципу всі стратегії будуть мати системний характер як при їх розробленні, так і їх виконанні.

Принцип наявності необхідної послідовності етапів означає застосування поетапного стратегічного управління. При цьому кожен етап має здійснювати широкий спектр прийомів, методів, інструментів та варіантів послідовності операцій, які перевірені практикою.

Принцип циклічності передбачає здійснення циклів управлінських впливів, які формуються на основі визначення змін середовища, їх контролю і аналізу для формування управлінських впливів для уточнення цілей, стратегій, планів, механізмів досягнення цілей.

Принцип унікальності систем визначає, що кожне підприємство потрібно мати систему стратегічного управління, що базується на тому, що не може бути однакових систем стратегічного управління на різних підприємствах.

Принцип використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей означає, що з одного боку можна мати обмежений вплив на середовище у відповідності до потреб стратегії, а з іншого – можна розглядати невизначеність як можливість інноваційного оновлення та впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Принцип гнучкої адекватності системи стратегічного управління змін і умов функціонування підприємства визначає, що система стратегічного управління має своєчасно вдосконалюватися і виступати локомотивом для своєї організації, що дозволяє їй знайти нове місце і середовищі.

Принцип результативності та ефективності системи стратегічного управління визначає необхідність досягнення високих результатів найбільш ефективним способом.

Розвиток підприємства може здійснюватися за різними напрямками. Стосовно до організації розвиток означає стійкі зміни напрямку діяльності виконуваних функцій, структури організації, рівня ефективності та якості організації. Управління розвитком проявляється в різних формах, зокрема в стратегічному управлінні, розвитку культури організації, організаційному розвитку, а також у таких конкретних технологіях менеджменту, як бізнес-планування, групи якості та інших. Основною формою, в якій реалізується менеджмент розвитку, є стратегічне управління.

Визначення стратегії для підприємства має базуватись на визначенні конкретної ситуації, в якій вона знаходиться. Фактично кожна фірма, кожне підприємство має свою конкретну стратегію. Разом із тим, як свідчить аналіз практики, існують загальні методи та підходи до формулювання стратегії. Окремі науковці навіть намагаються визначити алгоритми розробки стратегії.

Щоб бути ефективною стратегія повинна включати процес формування стратегії, її реалізації та контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям.

1.2 Методи оцінювання існуючого стану підприємства

Результативність стратегії розвитку підприємства не можлива без аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Розроблення “стратегії розвитку логічно починається із зовнішнього аналізу, тобто аналізу тих факторів, що знаходяться поза сферою постійного контролю керівництва підприємства і можуть впливати на його стратегію. Основне призначення зовнішнього аналізу - визначити можливості та загрози, які виникатимуть для підприємства сьогодні та в майбутньому, а також визначити стратегічні альтернативи. Для аналізу та прогнозу розвитку макросередовища використовуються різноманітні методи: прогнозування окремих тенденцій та подій, аналіз сценаріїв, імітаційне моделювання, факторний аналіз, експертні методи” [56].

Відповідно до теоретичних засад, що визначені багатьма науковцями розроблення стратегії починається з вивчення факторів зовнішнього середовища непрямої дії. Для вивчення і аналізу зовнішнього середовища найчастіше використовуються наступні інструменти, які дозволяють розглянути міжнародних подій, досягнення науково-технічного прогресу, політичні та соціально-культурні фактори, стан економіки та його зміни.

Як інструмент діагностики середовища непрямого впливу найчастіше використовується PEST – аналіз, який саме призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, з метою визначення їх впливу на стратегію компанії. Аналіз стану політики визначає вплив влади на формування зовнішнього середовища. Вивчення стан економіки та його змін дозволяє визначити механізми розподілу ресурсів на державному рівні як найважливішої умови діяльності

підприємства. Дослідження змін науково-технічного прогресу і технологій дозволяє визначити тенденції, які сприяють змінам інноваційного оновлення і появи на ринку нових продуктів.

Іншим інструментом є EFAS – аналіз. Це форма резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів, яка визначає метод аналізу здатності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної важливості цих факторів для майбутнього підприємства. “Сутність даного методу полягає у відображенні ступеня реакції підприємства на поточні і прогнозовані фактори зовнішнього середовища на основі середньозважених оцінок” [61, с. 43-45].

Дослідження функціонування зовнішнього середовища є необхідним для визначення можливостей ефективного використання зв'язків з оточенням. Таки дослідження дозволяють визначати сутність, структуру і механізми функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, а саме постачання трудових ресурсів, матеріалів, капіталу; вплив профспілки; закони та державні органи; конкуренти та споживачі [61, с. 42].

При проведенні аналізу важливим є визначення умов впливу галузі, в якій працює підприємство. Насамперед це аналіз пропозиції, який ґрунтується на аналізі кількісних та якісних факторів виробництва. При аналізі пропозиції важливим є визначення тенденцій її формування. Інструментом такого дослідження є механізм ретроспективи і прогнозу змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дозволяє підприємству відповідну політику поведінки. Фактори змін можуть мати як ендогенний так і екзогенний характер. Прикладом можуть слугувати випадки, коли більшість підприємств галузі обирає однаковий тип стратегії. Наприклад застосування нової технології або диверсифікації. Д. Ру і Д. Сульє навели приклад класифікації та дії факторів, що формують пропозицію.

Така класифікація на відміну від моделі галузевої конкуренції Портера враховує додаткові фактори, що не можуть бути віднесені, ані до проміжного

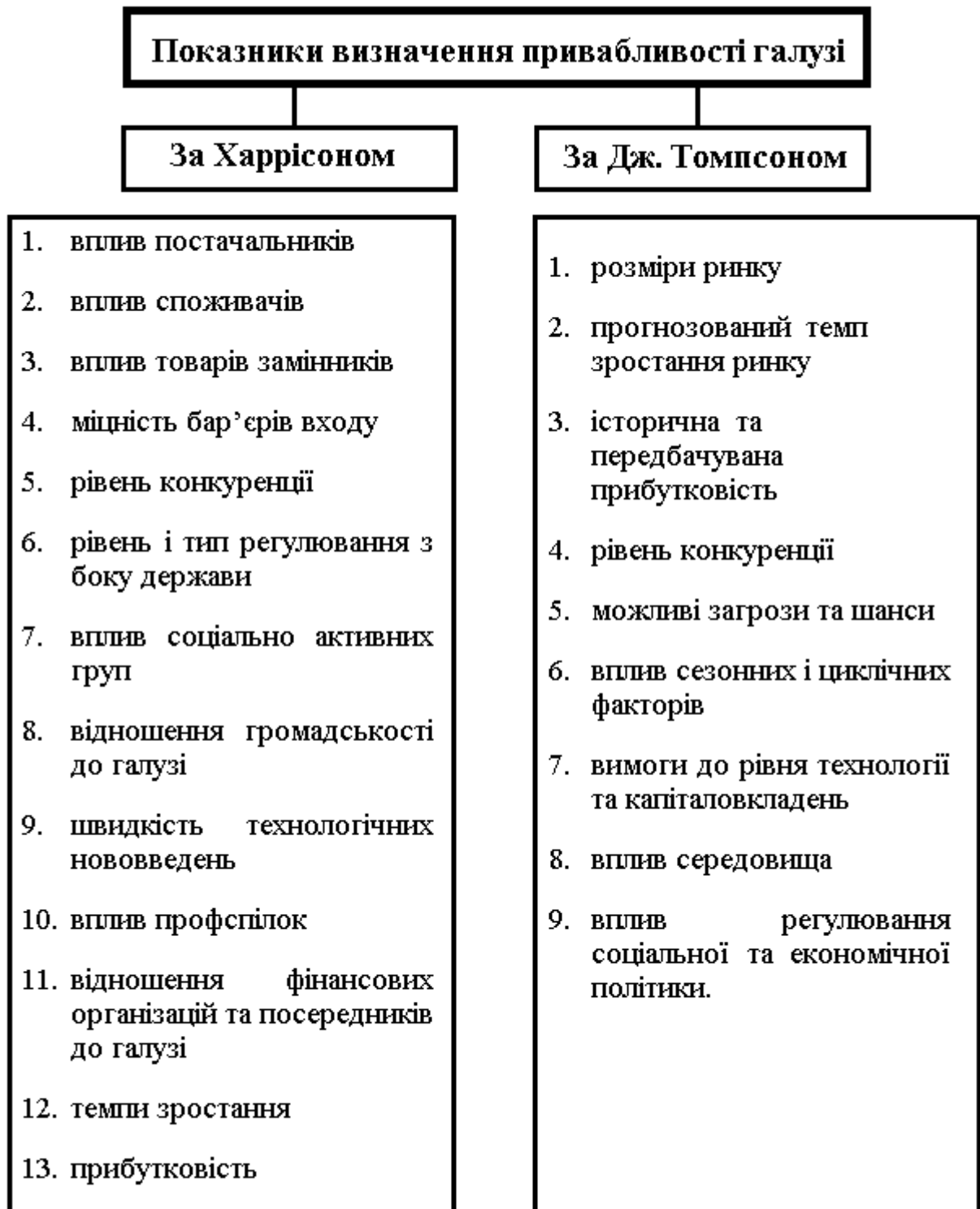
ані до зовнішнього середовища. Існуюча пропозиція на ринку залежить від діяльності кожного окремого підприємства та стану його внутрішнього середовища. Тому обираючи власну стратегію підприємство має враховувати всі елементи галузі та ринку. Разом із тим загальний обсяг пропозиції визначає сумарний внесок всіх підприємств галузі.

Найбільш повно підходи до визначення привабливості галузі визначено в переліках показників Харрісона та Томпсона [61, с.42-46]. Переліки надані на рис. 1.2.

Шершньову З.Є. пропонує узагальнити показники для характеристики галузі і визначити наступні [61, с.59]:

- прибутковість галузі;
- значення продукції для суспільства;
- характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);
- темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивно/негативно діючі фактори — технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);
- потужність галузі (нестача/надлишок потужності);
- технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);
- технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» та ін.) порівняно зі світовим досвідом;
- потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;
- стандартність продукції (відсутність диференціації) в галузі (позитивні та негативні наслідки);
- середня оцінка витрат часу на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);
- структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток та ін.), їхні особливості;

– організаційно управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);



Побудовано авторкою на основі [61, с.42-46].

Рис. 1.2 Переліки показників визначення привабливості галузі

- канали розподілу та специфіка системи збуту;
- «оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства;
- фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);
- вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їхнього досягнення;
- екологічні обмеження.

Найбільшої популярності набула модель п'яти сил конкуренції Портера [51, с.58]. Модель М. Портера може бути застосована для будь-якої галузі економіки. М. Портер розглядає наступні п'ять сил конкуренції:

- загроза появи нових конкурентів;
- загроза появи товарів або послуг - замінників;
- здатність постачальників комплектуючих виробів і т.д. нав'язувати свої умови;
- здатність покупців диктувати фірмі свої умови;
- суперництво вже наявних конкурентів між собою.

Саме ці п'ять сил конкуренції зумовлюють прибутковість галузі, тому що ці сили впливають на ціни, на витрати, на розмір інвестицій, що необхідні для забезпечення успішної конкуренції. Будь яка загроза з боку конкурентів впливає на рівень цін і відповідно рівень прибутковості галузі. Будь яка з цих сил спонукає підприємства боротися за участь в ринку через зниження цін. Але зниження цін без зниження собівартості приводить до зниження прибутків. Тому конкуренція понукає підприємства до проведення змін, які дозволяють знижувати собівартість продукції. Це може проводитись, або через покращення та інновації технологій, або через випуск товарів-замінників, які мають меншу собівартість і відповідно ціну.

Кожна з п'яти сил впливає в кінцевому підсумку на прибутковість галузі в цілому. Саме дія цих сил визначає можливість підприємства отримувати

прибуток в галузі. Найчастіше всі підприємства в галузі отримують майже однаковий прибуток.

Таким чином кожна галузь може бути оцінена через рівень впливу п'яти сил конкуренції. Відповідно це визначає умови роботи підприємства в галузі. Виходячи з цього розроблення стратегії має передбачати можливі зрушення по визначеним силам конкуренції. Для цього мають передбачатися прогностичні дослідження. При прогнозуванні обов'язковим є дослідження ринку покупців для визначення їх потреб та відповідно обсягів виробництва товару в розрахунок на одного покупця. Важливим також є визначення можливості появи нових конкурентів. Це залежить від вхідних бар'єрів входження в галузь.

Кожна галузь економіки має свої особливості і є унікальною. Структура галузі, яка вже сформувалась є стабільною, але з часом може змінюватись. Це залежить як від каналів постачання сировини та комплектуючих виробів, від засвоєного рівня технологій, від наявності і можливості виникнення конкурентів, від трудових ресурсів і від потреби ринку. Зміна будь якої з цих складових буде визначати зміни в галузі.

Для міжнародної конкуренції структура галузі є важливою складовою. В залежності від особливості структури для кожної окремої галузі формуються різні вимоги. Найбільшу привабливість мають галузі, що забезпечують високий рівень життя.

Важливості структури для міжнародної конкуренції полягає в тому, що зміна структури може створити реальні сприятливі умови для входження країн в нові галузі. [51, с.76].

Відповідно до визначеної моделі п'яти сил конкуренції є три припущення, які є неявними, але дуже серйозні.

Насамперед це особливість галузі, яка складається з покупців, продавців й підприємств - конкурентів, які не пов'язані між собою та взаємодіють на відстані, що унеможливує їх домовленості і об'єднання.

Наступним є те, що для отримання прибутку компанії створюють бар'єри на шляху нових конкурентів, які реально можуть зайти в галузь і створити умови конкурентної боротьби.

Третє припущення це те, що ступень невизначеності в галузі дуже мала і це дозволяє прогнозувати поведінку всіх учасників конкурентної боротьби в галузі. З врахуванням прогнозів кожне підприємство в галузі може обирати відповідну стратегію.

Додатковим є висновок, що ймовірність одночасного існування всіх припущень дуже мала. Тому, якщо хоч одне з цих припущень є правильним, то інші припущення будуть мати дуже малу ймовірність.

Відповідно основ економічної теорії мікроекономічна модель передбачає таку структуру галузі, за якою виникає суперництво кожного підприємства галузі за постачальника сировини та комплектуючих, з клієнтами і навіть між собою за одержання контролю за економічною рентою.

Проте існують, щонайменше, дві інших галузевих структури: взаємозалежні системи і привілейовані відносини.

Під взаємозалежними системами розуміються структури, які охоплюють кілька галузей промисловості. Прикладом такої взаємозалежної системи може бути економічна мережа, яка поєднує кілька компаній, що використовують загальну архітектуру для реалізації окремих елементів загальної ринкової пропозиції. Як правило це транснаціональні компанії (наприклад, мережі Samsung у комп'ютерній промисловості). У такому випадку успіх учасників є взаємозалежним і залежить як від ефективності мережі в цілому, так і від ефективності використання власних можливостей впливу учасника на мережу.

Також заслуговують уваги структури, що мають привілейовані відносини. Такі структури передбачають встановлення між фірмами особливих відносин, що засновані на дружбі, довірі, фінансових інтересах або етнічній лояльності. Дії членів подібних мереж варто розглядати з врахуванням таких відносин, не тільки з точки зору їхньої власної стратегії. Також слід враховувати як

стратегії цілої мережі, так і положення окремих її учасників у сімейній ієрархії.

Наступна мікроекономічна модель, яка є традиційною, позиціонується як джерело переваг. Ця модель припускає, що прибуток отримують лише ті компанії, які мають структурні переваги над конкурентами в середині галузі. В окремих секторах економіки Джерело переваг мають провідні сектори економіки, такі як транспорт, сировина, телекомунікації. Конкурентні переваги можуть створюватися і за рахунок інших факторів. Наприклад, компанії у деяких галузях промисловості можуть випереджати конкурентів за рахунок переваги у виконанні повсякденних завдань. Також переваги можуть отримувати компанії, які, наприклад, займаються страхуванням майна і мають більш досконалу методику укладання страхових контрактів та здійснюють більш ефективно відшкодування збитків і тому мають перевагу над конкурентами. Також такими перевагами можуть бути рівень підготовки людського капіталу, а саме рівень знань, які дозволяють впроваджувати передові технології, проводити цифровізацію процесів, здійснювати покращення організації робіт за рахунок впровадження системи якості, які дозволяють отримати переваги над іншими конкурентами. Знання можуть виражатися в отриманні захисту шляхом реєстрації об'єктів права інтелектуальної власності або придбання виключних прав на використання таких об'єктів права інтелектуальної власності, які надають підприємству перевагу. При порівнянні цих трьох джерел переваг серед конкурентів з поєднанням з вищезазначеними галузевими структурами, можна отримати нову модель, яка краще відображає стратегічні можливості сучасного промислового підприємства [22].

Проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства слід здійснюватися з урахуванням результатів дослідження і визначення тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. При проведенні аналізу досліджується стан ведення бізнес - процесів, а також перевіряється вся система господарювання підприємства, визначення показників роботи підприємства на

основі аналізу фінансової звітності та інших підсистем щодо реалізації сприятливих можливостей зовнішнього середовища підприємства. Також враховуються існуючі загрози і вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загроз.

Для визначення стратегічного рівня підприємства проводиться аналіз, в процесі якого внутрішні характеристики підприємства порівнюються з параметрами інших компаній галузі. Таке порівняння характеристик дозволяє виявити внутрішні фактори конкурентоспроможності наявного виробничого потенціалу підприємства з врахуванням минулого досвіду та його використання. Важливим також є використання іміджу підприємства. Виробничий потенціал являє собою систему взаємопов'язаних факторів, які мають різне призначення і вплив на процес виробництва та забезпечення випуску продукції, а також інші функції для досягнення цілей розвитку підприємства. Серед науковців пропонується кілька підходів до визначення розміру виробничого потенціалу:

- ресурсний підхід;
- структурний підхід;
- цільовий (проблемно-орієнтований) підхід.

Ресурсний підхід дозволяє розглядати виробничий потенціал як сукупність виробничих ресурсів. Величина ресурсного потенціалу визначається як сума кількісних і вартісних оцінок окремих його складових.

Структурний підхід дозволяє орієнтуватися на визначення раціональної структури виробничого потенціалу. Він визначає його величину, виходячи з норм та нормативних співвідношень, заданих засвоєними технологіями, організацією підсистем управління підприємством і виробництва загалом.

Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненням поставлених цілей, визначає його величину, як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної

продукції, який зводить відображення в нормативних «деревах цілей» з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків[61, с.57].

Рівень виробничого потенціалу визначається в процесі його використання та оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію [61, с.57-63]

Аналіз внутрішнього середовища організації передбачає дослідження наступних підсистем: фінанси, маркетинг, виробництво, управління персоналом, інноваційну діяльність, систему управління організацією тощо. Дослідження ресурсів, завдань, стратегії, політики, планів, а також показників, що характеризують основну діяльність, і результатів в окремих галузях, які стосуються конкретної організації, що дозволяє зробити певний висновок про загальну ефективність діяльності організації, визначити можливості і необхідні засоби по вдосконаленню діяльності [43, с. 73-80].

В науковій літературі розглядається SNW-підходу до аналізу внутрішніх ресурсів організації. Для більш детального стратегічного SNW - аналізу додається ще одна додаткова N - позиція (нейтральна). З практичної точки зору, якщо розглядати ситуацію стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації як нейтральну позицію, то найкраще фіксувати середній ринковий стан для даної конкретної ситуації. Перемога в конкурентній боротьбі може бути досягнута навіть коли дана конкретна організація щодо всіх своїх конкурентів за всіма - крім однієї - ключовими позиціями або факторами знаходиться в стані N і лише за одним фактором у стані S [6, с. 111-113].

Ще один метод діагностики досліджуваного підприємства був запропонований Мак Кінсі і отримав назву «7 S». Даний метод може бути представлений у вигляді схеми, яка складається з наступних елементів:

- стратегія (цілі, плани дій, шляхи найкращого використання ресурсів при певних характеристиках зовнішнього середовища тощо);

- структура (організація, кількість ієрархічних рівнів, делегування повноважень);
- персонал (професійний рівень, його відповідність задачам, які вирішуються);
- системи (процеси, правила);
- стиль (культурний, технічний, стиль дирекції, поведінка в термінах менеджменту);
- компетенція (основні відмінності в порівнянні з конкурентами, кваліфікація);
- колективні цінності (принцип, моральні концепції, філософські та навіть духовні, які поділяються членами колективу).

Використовуючи цей метод можна досліджувати основні аспекти діяльності підприємства враховуючі його реальні можливості, а також визначаючи питому вагу як конкретних факторів, так і неконкретних (колективні цінності).

Найбільш комплексною методикою є оцінка підприємства та його середовища за допомогою SWOT-аналізу. Сутність проведення SWOT-аналізу міститься у поступовому визначенні слабких та сильних сторін досягнення визначеного показника стратегії розвитку підприємства, які визначаються внутрішнім середовищем організації. За результатами аналізу зовнішнього середовища визначаються загрози і можливості підприємства щодо досягнення визначеної мети. Ідея SWOT-аналізу полягає у спрямуванні зусиль на перетворення слабкостей в силу та загроз в можливості, а також розвитку сильних сторін фірми у відповідності з її обмеженими можливостями. Методологія SWOT-аналізу передбачає виконання наступних етапів.

На першому етапі детально аналізуються конкурентні переваги фірми в патентоспроможності продукції, ціни товарів, прогресивності технологій, кваліфікації кадрів, а також географічному розташуванні фірми, інфраструктурі, системі менеджменту тощо.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкості фірми. Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються на всіх ринках. Розраховуються показники у відповідності з побудованим деревом. Збір або прогнозування цих показників здійснюється на основі аналогічних показників конкуруючих товарів.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища з метою прогнозування стратегічних та тактичних загроз фірми та своєчасного попередження можливих збитків.

На четвертому етапі SWOT-аналізу досліджуються можливості - позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можуть призвести до збільшення обсягів продажу і прибутку. Завдання аналізу полягає в тому, щоб виділити реальні можливості на основі яких можна забезпечити конкурентну перевагу підприємства.

На останньому етапі узгоджуються сили з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми [56].

1.3 Визначення стратегій реалізації можливостей підприємства

Стратегії розвитку підприємства щодо реалізації можливостей підприємства можна класифікувати, відповідно до підходів, які застосовуються при їх розробці, а саме [59] за способом опису тенденцій зміни об'єкту (підприємства) та за способом формування параметрів, які характеризують об'єкт (підприємство).

Згідно першого виділяють трендовий і факторний підходи.

Факторний - визначення кола чинників, які впливають на об'єкт (підприємство) і види взаємозв'язків.

Трендовий полягає в екстраполяції динамічного ряду через побудову трендових моделей і прогнозуванні на їх базі напрямків розвитку суб'єкта господарювання.

Відповідно до другого підходу виділяють генетичний (або ресурсний) і нормативний (або цільовий) підходи.

Генетичний базується на прогнозуванні стійких тенденцій і зводиться до перенесення залежностей з минулого і теперішнього в майбутнє фінансово – господарської діяльності підприємства.

Нормативний підхід полягає у визначенні параметрів виробництва для досягнення поставлених цілей економічного росту суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі [59].

Спільними рисами для базових стратегій розвитку підприємства є:

- орієнтація на функціонування підприємства у довгостроковій перспективі;
- безпосередній зв'язок із місією та цілями компанії.

Дані стратегії передбачають зростання обсягів доходів компанії шляхом збільшення ринкової частки компанії, напрямків діяльності та видів продукції, що випускається [15, с.43].

Як правило, більшість авторів однаково трактують зміст вищезазначених стратегій та особливості їх застосування, проте, в економічній літературі зустрічаються різні класи стратегій розвитку відповідно до їх направленості.

Прикладами таких стратегій є:

- продуктово-ринкова стратегія визначає технологію виробництва продукції та методи її реалізації;
- стратегія поглинання розробляється з метою підвищення ефективності діяльності фірми шляхом проникнення в нові галузі;
- стратегія маркетингу визначає місце товару на ринку, а також комплекс маркетингових заходів для його успішної реалізації;
- конкурентна стратегія дає змогу забезпечити конкурентоздатність продукції на певному ринку збуту;
- стратегія нововведення припускає розробку нових технологій та видів продукції, тобто передбачає пошук нових технологічних можливостей;

- стратегія що направлена на концентроване зростання: посилення позиції на ринку; розвиток ринку; розвиток продукту;
- стратегія що направлена на інтегроване зростання: зворотна вертикальна інтеграція; вертикальна інтеграція;
- стратегія що направлена на диверсифіковане зростання: центрована диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломератна диверсифікація.

Узагальнюючи підходи багатьох авторів можна розподілити стратегії по чотирьом групам за їх основним напрямом:

Перша група. Зростання за рахунок товару.

Друга група. Зростання за рахунок ринку.

Третя. Зростання за рахунок інтеграції.

Четверта група. Зростання за рахунок диверсифікації.

На основі вимог до класифікації можна виділити базові класифікаційні ознаки стратегії:

- динаміка цільових параметрів моделі поведінки підприємства;
- рівень прийняття стратегічних рішень;
- пріоритетний тип керування системою;
- походження, логіка розвитку й реакція на зміни зовнішнього середовища;
- ступінь ризикованості стратегії;
- тип ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії;
- часовий інтервал стратегічного планування.

Керуючись базовими класифікаційними ознаками можна провести інтеграцію думок вчених, які досліджували процеси розроблення стратегій розвитку підприємств та виділити узагальнену класифікацію для об'єднання думок всіх авторів.

Так стратегії концентрованого зростання, що передбачають зростання за рахунок товару або ринку, поєднують наступні стратегії:

- стратегія розвитку основного товару;
- стратегія розвитку нового товару;
- стратегія розвитку традиційного ринку;
- стратегія розвитку нового ринку.

Наступна група стратегій інтегрованого зростання поєднує наступні варіанти:

- стратегія зворотної інтеграції (передбачає встановлення контролю над підприємством, що в логістичному ланцюжку розташоване між компанією та її постачальниками);

- стратегія інтеграції, що направлена вперед(передбачає встановлення контролю над підприємством, що в логістичному ланцюжку розташоване між компанією та її споживачами);

- стратегія глобалізації (передбачає одночасне використання двох вищевказаних стратегій).

Окремо виділяються стратегії диверсифікованого зростання, які розподіляються за наступними напрямками:

- стратегія центрованої диверсифікації (основна увага приділяється виявленню напрямів диверсифікації в існуючому сегменті діяльності);

- стратегія однорідної диверсифікації (зростання за рахунок активізації діяльності у суміжних з уже існуючими сферами);

- стратегія технологічної диверсифікації (вироблення продукції з використанням принципово нових технологій та методів виробництва);

- стратегія конгломератної диверсифікації (зростання на базі роботи в технологічно не пов'язаних між собою напрямках діяльності).

Така класифікація найчастіше пропонується як універсальна для будь-якого підприємства. Для торгівельних підприємств ця класифікація матиме ряд несуттєвих відмінностей, що пояснюється відсутністю виробництва конкурентноздатної продукції і її потокового збуту.

Таким чином можна визначити наступні принципи розробки стратегії розвитку підприємства:

– Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників.

– Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства.

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову [52, с.59].

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

За підсумками дослідження можна визначити, що розроблення стратегії розвитку підприємства має виконуватись висококваліфікованим менеджером. Основними етапами процесу розроблення стратегії є збір інформації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища на основі яких можна сформулювати місію та цілі підприємства. Після визначення стратегічних намірів виконується розроблення стратегії з використанням інструментів дослідження. Стратегія не є фіксованою. Вона має змінюватися. При її реалізації важливо використовувати механізми моніторингу та формування управлінських рішень щодо її коригування під впливом змін зовнішніх факторів. Розроблення стратегії розвитку підприємства здійснюється на певних етапах, які є ваговою складовою цього процесу.

Серед наукових теоретиків стратегічного менеджменту формується думка про визначення типових стратегій, склад яких формується у певній послідовності. Типові стратегії формують вимоги, яким повинен відповідати зміст будь-якої стратегії, відповідно визначеним стратегічним цілям. Саме вони, отже і сама стратегія мають відповідати вимогам так званих SMART-характеристик. До них відносять: Specific – точність і ясність; Measurable – кількісне враження; Achievable – досяжність; Related – відповідність стратегічному баченню та інтересам виконавців; Time-bound – часовий

горизонт. Це своєрідні критерії оцінки відповідальності розробляємої стратегії існуючим науковим формам та теоретичним стандартам [15, с. 97].

Існують також різні точки зору щодо з визначенням порядку розроблення самої стратегії. Відомий вчений І. Ансофф виділяє наступний порядок, який треба прийняти при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації та конкурентної стратегії в вигляді окремих проектів. Інший відомий вчений Ф. Котлер пропонує модель процесу розроблення стратегії., яка передбачає наступні етапи: етапи формування і декларування програми підприємства, визначення мети і постановка стратегічних цілей, формування напрямів і планів розвитку (корпоративного портфелю стратегій), обґрунтування реалізації стратегії. Вчені А.Томпсон і Дж.Стрікленд пропонують розглядати п'ять взаємопов'язаних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії фірми: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану та / або методів його реалізації. Вітчизняні автори узагальнили та адаптували ці теоретичні положення [40, с. 86].

Багатьма науковцями визнаний конструктивним процес стратегічного планування за пропозиціями М. Мескона [35] (рис. 1.3)

Місія підприємства - це цільове призначення існування підприємства, яке має реалізовуватись у планованому періоді і включає як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства, в єдності складові суть наміченого успіху.

Значення місії: є базисом (відправною посилкою, точкою опори) для всіх планових рішень та визначення цілей підприємства; створює упевненість, що підприємство переслідує несуперечливі, ясні і суспільно гідні цілі; допомагає

зосередити і об'єднати зусилля персоналу на обраному напрямку руху; створює зовнішній імідж підприємства для учасників (акціонерів, банків, підприємств та ін.) та інших зацікавлених в його успіху.



Рис 1.3 Процес стратегічного планування за М. Месконом (узагальнено) [20, с.215]

Фактори, що впливають на формулювання місії і є її джерелами (за Котлером) [52, с.108]:

- стан середовища підприємства;
- ресурси підприємства;
- історія підприємства, за час якої сформувалась його філософія;
- стиль діяльності власників і менеджерів;
- специфічні особливості підприємства.

Крім запропонованих Ф.Котлером, до факторів місії варто також віднести:

Інтереси: а) власників; б) колективу; в) менеджерів; г) споживачів; д) конкурентів; е) стейкхолдерів; є) влади; ж) громадськості.

Цілі підприємства (загальні, приватні і особливі) висловлюють конкретизовані загальні орієнтири, досягнення яких намічається в планованому періоді повністю або обмежено.

Значення цілей [16, с.69]:

- є керівництвом для формування системи конкретних планових показників;

- є основою для прийняття ділових рішень;

- визначають способи підвищення ефективності підприємства;

- є основою для процесу менеджменту в цілому на підприємстві.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками [61, с.254]:

- за спрямованістю дій цілі — зовнішні та внутрішні;

- за напрямками діяльності на підприємстві — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;

- за можливістю їхнього повного здійснення — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);

- за охопленням рівнів управління — цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідумів;

- за часовими характеристиками — коротко-, середньо- та довгострокові;

- за відповідною спрямованістю на види діяльності — стратегічні, тактичні, оперативні;

- за ступенем оновлення — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;

- за впливом на окремі елементи підприємства — виробничі та управлінські; останні, в свою чергу, можна поділити на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);

- за характером діяльності — цілі функціонування та цілі розвитку; за пріоритетами — основні, побічні та підтримуючі;

- за вимірюваністю — кількісні та якісні.

Сформульовані цілі повинні відповідати певним вимогам. До критеріїв якості поставлених цілей відносяться:

- ступінь (рівень) конкретизації цілей (від максимально можливої до мінімальної);
- відповідність цілей можливого рівня зусиль, потенціалу і розвитку мотивації працівників;
- гнучкість цілей і наявність простору і можливостей їх коригування у зв'язку з непередбаченими змінами;
- вимірність цілей;
- порівнянність цілей різних ключових просторів і рівнів ієрархії.

Підприємство вважається стабільним, коли дотримуються наступні умови: загальна мета підприємства розглядається як сукупність цілей зацікавлених сторін; сукупність цілей зацікавлених сторін є розширенням спільної мети системи.

Оцінка й аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ відповідно визначеному процесу стратегічного планування проводиться наступним чином.

Відносини підприємства з зовнішнім середовищем дуже динамічні, та в практиці його роботи не буває моментів, коли це середовище статичне. Тому ситуація на підприємстві постійно змінюється. Звідси, кожне підприємство потребує оцінки того, які зміни у зовнішньому середовищі чекають його в майбутньому.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво встановлює, оцінює та контролює зовнішні у відношенні до організації фактори, щоб визначати можливості та загрози для її діяльності [44, с. 89, с.73].

За своїм змістом аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження за такими рівнями:

- мікро - внутрішнє середовище;

- мезо - безпосереднє оточення;
- макро - опосередковане оточення;
- мега - світовий масштаб.

Три останні рівні складають зовнішнє оточення підприємства.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів [61, с.378]:

а) економічні — фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

б) політичні — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду;

в) соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

г) науково-технічні — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how;

г) конкуренція — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів;

д) природно-географічні — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Внутрішнє середовище організації являє собою частину загального середовища її діяльності, що знаходиться в межах організації. Мета внутрішнього аналізу - глибоке вивчення фірми і надання керівництву інформації, необхідної при виборі стратегії. У результаті внутрішнього аналізу можна визначити: переоцінює чи недооцінює себе організація; переоцінює чи недооцінює вона своїх конкурентів; яким вимогам ринку вона надає занадто великого чи занадто малого значення.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє організація:

а) кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як взаємодія менеджерів і робітників; найм, навчання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання; створення і підтримку відносин між працівниками і т.п.

б) організаційний зріз включає в себе: комунікаційні процеси; організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності; ієрархію підпорядкування.

в) у виробничий зріз входять виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства; обслуговування технологічного парку; здійснення досліджень і розробок.

г) маркетинговий зріз внутрішнього середовища організації охоплює всі ті процеси, які пов'язані з реалізацією продукції. Це стратегія продукту, стратегія ціноутворення; стратегія просування продукту на ринку; вибір ринків збуту і систем розподілу.

г) фінансовий зріз включає в себе процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації. Зокрема, це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей і т.п.

Аналіз зовнішнього середовища, підкріплений оцінкою стану підприємства, його можливостей і перспектив розвитку, є вихідною базою для урахування сильних і слабких сторін організації при розробці стратегії її поведінки на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для оцінювання ситуації на підприємстві збирається й опрацьовується інформація, що характеризує стан виробничо-технічної бази, системи постачання, організації управління, рівень НДДКР, якість кадрів, рівень маркетингу, фінансовий стан тощо. Важливе значення має також конкурентний аналіз, підчас якого порівнюються основні характеристики

організації (зміни норми прибутку, обсягу продажу, продуктивності праці, виробничих витрат) з відповідними параметрами декількох основних конкурентів [23, с.58].

Потім ці показники зіставляються з показниками конкурентів. Сильні сторони фірми, це ті, по яких позитивна різниця в балах з конкурентами найбільша, а слабкі, це ті, по яких негативна різниця найбільша. Стратегія підприємства спирається на сильні сторони і мінімізує дію слабких сторін.

За допомогою SWOT-аналізу будується матриця, в якій визначаються найкритичніші квадранти. У матриці приводяться не усі чинники, а тільки ті, які набрали найбільшу кількість балів (Додаток А).

Таким чином, стратегічні зусилля прямують туди, де вплив сильних сторін фірми на ринкові можливості найбільш благотворні, а там де слабкі сторони фірми загострюють ринкові небезпеки, повинні робитися заходи по максимальному усуненню негативної дії.

Аналіз стратегічних альтернатив є важливим елементом процесу стратегічного планування.

Процес вибору стратегії складається з етапів розробки, доведення і аналізу або оцінки. На першому етапі створюються стратегії, які дозволяють досягти поставлених цілей. На цьому етапі важливо розробити як можна більше число альтернативних стратегій. На другому етапі стратегії допрацьовуються до рівня адекватності різноманітним цілям розвитку підприємства. Формується загальна стратегія. На третьому етапі аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми й оцінюються по ступені придатності для досягнення її головних цілей [45, с.289].

В розпорядженні підприємства є чотири стратегічні альтернативи: обмежений ріст, ріст, скорочення і сполучення цих варіантів.

Вибір стратегії робиться на основі порівняння перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів між видами діяльності для забезпечення майбутнього успіху [45, с.189].

В тих випадках, коли види діяльності, якими займається фірма, припиняють задовольняти її цілі, здійснюється аналіз шляхів диверсифікації і визначення нових видів діяльності, до яких слід перейти.

За стратегічного управління фірма визначає свої ключові позиції на перспективу в залежності від пріоритетності цілей. Звідси і різні види стратегій, на які фірма може орієнтуватися. Це: продуктово-ринкова; стратегія маркетингу; конкурентна стратегія; стратегія управління набором галузей, нововведень, капіталовкладень, розвитку, поглиблення, іноземного інвестування, орієнтації на розміщення експортної діяльності, зовнішньоекономічні експансії.

Реалізація стратегії здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил і за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Тактика - це короткотермінові стратегії, які:

- розробляються з метою розробки стратегії;
- створюються на рівні середньої ланки управління;
- діють в коротший строк, ніж стратегії;
- мають властивість досить швидко показувати результати.

Політика - це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

Процедури - дії, які слід виконувати в конкретній ситуації, наприклад, інструкції з експлуатації автомобілів.

Правило - вказує на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне і обмежене питання.

Правила і процедури:

- вказують працівникам напрям дій;
- виключають повторювання;
- дають змогу передбачити події;

– сприяють порівнянню з минулим тощо.

Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії [45, с.190].

Управління реалізацією стратегії включає два інструменти: бюджети та управління за цілями.

Бюджети - це метод розподілу обмежених ресурсів організації, сформульованих у кількісній формі для досягнення цілей, представлених у кількісній формі. А тому першим кроком при складанні бюджетів є визначення у кількісній формі ресурсів і цілей. Вони являють собою своєрідний еталон чи взірець, з яким пізніше, після виконання завдань, під час здійснення функції контролю будуть співставлятися фактично досягнуті результати [33, с.215].

Управління за цілями - це метод розподілу цілей кожному керівнику від найвищого до найнижчого рівня. При розробці цілей для кожного підрозділу необхідно здійснювати двосторонній обмін інформацією з метою розуміння кожним працівником його конкретних завдань і виявлення, що потрібно підлеглим для досягнення цілей. Управління за цілями являє собою метод поєднання планування та контролю

Оцінка стратегії - це порівняння результатів роботи з місією і метою організації та аналіз участі в реалізації стратегії. Здійснюється шляхом систематичного порівняння результатів діяльності з цілями на всіх рівнях — зверху донизу і містить у собі відповіді на такі питання [34, с.148]:

Чи узгоджується стратегія з можливостями підприємства?

Чи передбачає вона деякий ступінь ризику?

Чи має підприємство ресурси, потрібні для реалізації стратегії?

Чи враховує стратегія можливу зовнішню небезпеку?

Чи сприяє вона оптимальному використанню ресурсів підприємства?

Оцінка проводиться за кількісними та якісними показниками

До кількісних показників належать: частка ринку, зростання обсягу продукції, рівень витрат і ефективності виробництва, рівень витрат і

ефективності збуту, витрати робочого часу, прибуток, курс акцій, норма дивідендів, доход на акцію, прибуток на капітал, виплати по цінних паперах.

Якісними показниками є такі: можливість залучення до роботи висококваліфікованих менеджерів, поширення обсягу послуг, що надаються клієнтам, глибоке вивчення ринку, зниження ризику небезпеки, оптимальне використання можливостей.

Оцінка обраної стратегії є передумовою дальшого удосконалення виробничої та організаційної структури підприємства. Найкращою буде організаційна структура, що відповідає розмірам, динамічності та складності виробництва, а також особистому складу працюючих. Це зумовлено існуванням щільного взаємозв'язку між структурою підприємства і середовищем, у якому воно функціонує.

Процес формування і реалізації стратегії мають зворотний зв'язок, оскільки здійснюють і цілі, і їх виконання. Він є безперервним, тому що постійно відбуваються зміни у зовнішньому середовищі, а значить і у діяльності підприємства також.

Висновки до розділу 1

Проведено дослідження варіантів визначення поняття “стратегія” різними науковцями. Визначено основні підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства.

Узагальнюючи вітчизняний та закордонний досвід визначено суть поняття «стратегія» та «стратегія розвитку» як практичних інструментів розроблення стратегії розвитку.

Проаналізовано інструментальні методи проведення аналізу, що передують розробки стратегії. Розглянуті аспекти визначення стану організації.

Проведено систематизацію й узагальнені принципи класифікації стратегій розвитку підприємства та розглянуті підходи до формування стратегій.

За підсумками дослідження визначено основні підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства. Реалізація стратегії потребує управління. Стратегічне управління передбачає п'ять етапів.

Розробці стратегії передують оцінювання існуючого стану підприємства, зовнішнього та внутрішнього середовища в якому працює підприємство. Основними інструментами аналізу зовнішнього середовища є PEST – аналіз, а внутрішнього середовища є SWOT – аналіз.

Для визначення можливих стратегій розвитку підприємства використовують трендовий і факторний підходи. В залежності від направленості стратегії можна поділяти на стратегії зростання за рахунок товару, ринку, інтеграції та диверсифікації. Багатьма науковцями визнається процес стратегічного планування, запропонований М.Месконом. Але особливості розроблення стратегії розвитку підприємства визначаються новими технологіями “Індустрії 4.0”.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ РОБОТИ НАД РОЗРОБЛЕННЯМ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАВОД
«ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Завод «Запоріжавтоматика» зареєстровано 20.01.1995 року на території Запорізької області за адресою: 69057 Запорізька область д/н м. Запоріжжя вул. Адм. Нахімова, 3. Ідентифікаційний номер юридичної особи 00187292. Статутний капітал дорівнює - 662760,00 грн. Середня кількість працівників – 68 осіб. Основним видом діяльності підприємства є виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації, код за КВЕД – 26.51. Відповідно статуту підприємство також може виконувати наступні види діяльності:

16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;

17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари;

23.19 Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних;

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.

Філій, дочірніх підприємств, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів Товариство не має.

Протягом звітнього року в акціонерному товаристві функціонували наступні органи корпоративного управління:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- генеральний директор.

Змін в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів не було.

На підприємстві визначено облікову політику (метод нарахування амортизації, метод оцінки вартості запасів, метод обліку та оцінки вартості фінансових інвестицій тощо).

Як ПрАТ "Завод "Запоріжавтоматика" зареєстровано у 1995 році. Але це ПрАТ створено на основі підприємства, яке має багаторічну історію. Понад 45 років підприємство спеціалізується на випуску нестандартних засобів автоматизації для підприємств сталеплавильного, сталеливарного виробництв, металургійного машинобудування та гірничорудної промисловості, а саме перетворювачі термоелектричні, пробоотборники металу, контактотримач, установка автоматичного контролю температури доменного дуття, привід стрілочний шахтний комплектний, гарнітура стрілочна, комплект сигнальний електричний шахтний, світлофор шахтний, покажчики світлові, ящик кабельний, фільтр загороджувальний. З 2003 року ПрАТ "Завод "Запоріжавтоматика" має сертифікат відповідності системи менеджменту якості міжнародному стандарту ISO 9001:2000. Стандарт визначає процеси проектування, виробництва та технічного обслуговування засобів автоматизації і механізації гірничо-металургійної та машинобудівної промисловості. В 2010 році система менеджменту якості була верифікована на відповідність державному стандарту ДСТУ ISO 9001:2009. Блоки перетворювачі термоелектричні для заміру температури розплавленого металу, сертифіковані Держкомітетом України по питанням технічного регулювання та споживчої політики, як засіб вимірювання. Виготовлена продукція конкурентоспроможна по якості та ціні, що забезпечує потребу регіонів України та Близького Зарубіжжя.

ПрАТ "Завод "Запоріжавтоматика" забезпечує гарантоване та після гарантоване обслуговування продукції, яка постачається.

ПрАТ "Завод "Запоріжавтоматика" надає послуги:

- проектування та виготовлення нестандартного обладнання;

- проектування та виготовлення технологічної оснастки: прес-форм, штампів, пристроїв та т.п.;
- виготовлення металоконструкцій на замовлення споживачів;
- виготовлення електромонтажних шкафів по документації замовників;
- виготовлення електронних блоків до апаратури по документації замовників;
- лакофарбові та гальванічні покриття, порошково-полімерне фарбування корпусів, деталей, вузлів;
- виготовлення м'якої тари із гофрокартону;
- точіння металорізального інструменту.

Основна продукція та послуги ПрАТ "Завод "Запоріжавтомастика" включає наступне:

Для експрес-аналіза расплава металлов:

Пробоотборники рідкого металу типу ПМ.

- Перетворювач термоелектричний ПТ:
 - а) Блок перетворювача термоелектричного БПТ.
 - б) Арматура вставочна та контактоутримувач для БПТ-ПР.
- Перетворювач термоелектричний бескорпусний ТПР-0002.
- Перетворювач у захисній арматурі ТПР-0003.
- Насос ежекторний.
- Прилад вимірювання температури розплавленого металу ЛАР-1М.
- Фрезерний автомат для обробки проб металу АФОП.
- Верстат для шліфування проб металу СШП.

Для доменного виробництва:

- встановлення автоматичного контролю температури доменного дуття У-7131.

Для феросплавного виробництва:

- Пристрій перепуску електроду, що самоспікається, УП-1.

Засоби механізації та автоматизації управління рудничним електротранспортом (СМАРТ):

- Апаратура автоматичної двосвітлової сигналізації АДС.
- Апаратура дистанційного керування стрілками ДУС.
- Металошукач типу "Фрегат".
- Привід стрілочний шахтний комплексний ПСШК-1.
- Комплект сигнальний електричний шахтний КСЕШ.
- Світлофор шахтний ШС-1.
- Показчик світловий.
- Датчики тролейні (ДП-1, ДП-2, ДП-1М, ДП-2М).
- Датчик "салазка шунтова".
- Фільтр загороджувальний.
- Система автоматичного світлофорного блокування.
- Ящик кабельний ЯКШ-60.

Перспективні розробки:

- Пристрій вимкнення опущеного струмоприймача.
- Прилад вимірювання температури ППТ-01.

Показники фінансової звітності ПрАТ "Завод "Запоріжавтомастика" наведено в табл. 2.1 [19]

Таблиця 2.1

Фінансова звітність

	2022 (тис.грн.)	2021 (тис.грн.)	2020 (тис.грн.)
Дохід	4 145,0	7 340,0	8 290,0
Чистий прибуток	-1 509,0	-2 400,0	-1 527,0
Активи	11 532,0	11 613,0	7 971,0
Зобов'язання	10 823,0	9 370,0	6 911,0

Отже, з даних табл. 2.1 видно, що дохід підприємства знизився майже в двічі відносно 2020 року. Чистий прибуток також має від'ємне значення.

Зобов'язання зросли майже в двічі. А активи збільшуються. Для визначення причин збільшення активів потребується додаткова інформація.

За інформацією 2020 року середньо облікова чисельність штатних працівників складає 68 осіб. Фонд оплати праці складає 4639,3 тис.грн.. Щорічно фонд оплати збільшується у зв'язку зі збільшенням розміру мінімальної заробітної плати, а чисельність робітників скорочується.

За станом на 31.12.2020 ПрАТ "Завод "Запоріжавтомастика" має власних основних засобів за первісною вартістю на суму 10686 тис. грн., у тому числі: будівлі - 7783 тис. грн.; машини та обладнання - 1552 тис. грн.; транспорт -441 тис. грн.; інші - 910 тис. грн.. Знос основних засобів складає 48,85 і дорівнює 5219 тис. грн.. Залишкова вартість основних засобів складає 5467 тис. грн. Ступень використання основних засобів – 85%. Їх утримання здійснюється на балансі підприємства за власні кошти. Орендованих основних засобів ПрАТ "Завод "Запоріжавтомастика" не має.

Специфікою продукції товариства ПрАТ "Завод "Запоріжавтомастика" є її матеріалоемність і трудомісткість. Основними складовими собівартості є вартість сировини та матеріалів. Найбільшу частку складають наступні матеріали:

- Метал;
- Рулонний папір;
- Платиново-родієвий дріт;
- Рідке скло;
- Кварцові трубки.

За минулі роки на підприємстві встановлено довгострокові логістичні зв'язки з постачальниками. Особливістю є те, що кварцові трубки потрібного для виробництва асортименту виготовляються тільки на підприємствах Росії та Білорусі.

Основними проблемами в діяльності підприємства є високі ціни на сировину, енергоносії, дефіцит власних обігових коштів.

Для фінансової діяльності підприємства використовуються тільки власні кошти. Підприємство у довоєнний стан було стабільним, але існує велика залежність від законодавчих і економічних обмежень.

2.2 Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів

Основними факторами впливу на внутрішнього середовища є організація управління, персонал, виробничо-торгівельна діяльність, фінансовий стан, організація маркетингу.

Органами управління є:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- генеральний директор;
- ревізійна комісія.

Змін в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів не було.

Власниками великих пакетів акцій є:

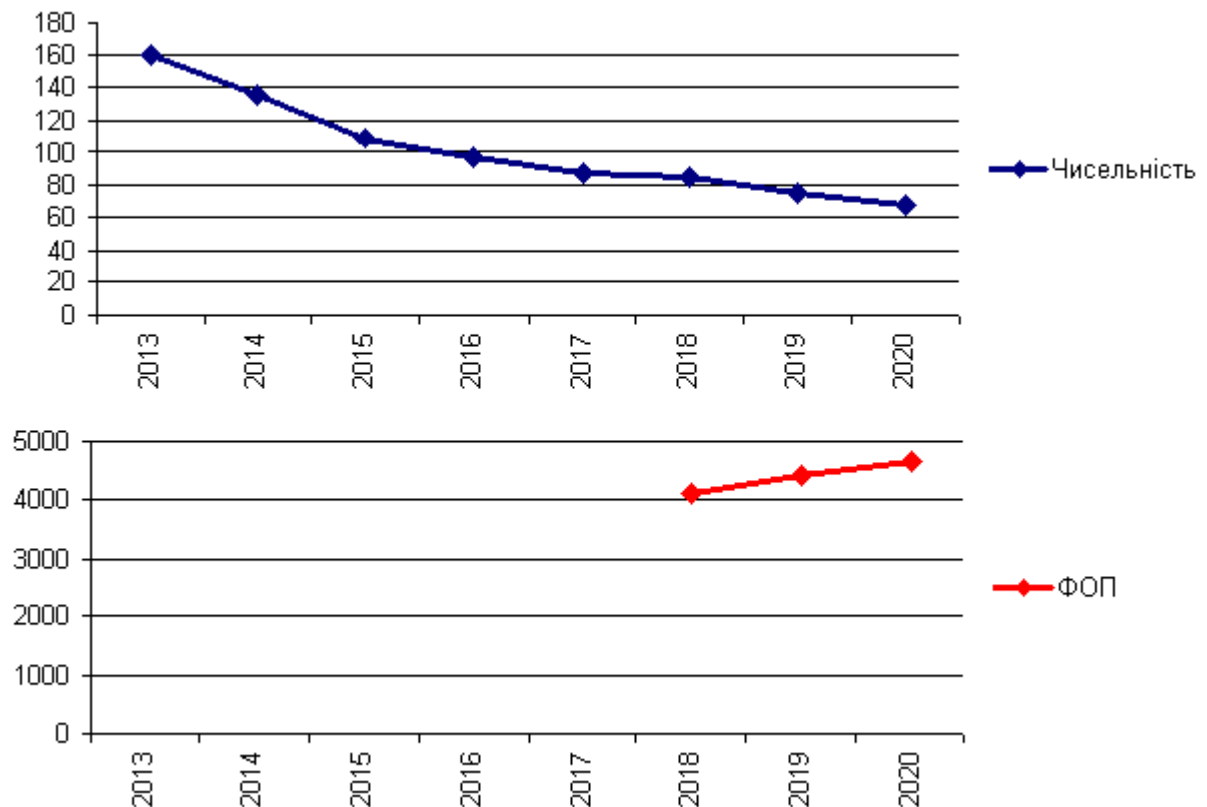
- Поплавка Микола Миколайович - 65%;
- Поплавка Сергій Миколайович – 11%;
- Поплавка Андрій Миколайович – 5%.

У 2021 році пройшов перерозподіл акцій між власниками. За станом на кінець 2022 року основним власниками акцій є:

- Поплавка Сергій Миколайович – 43,57%;
- Поплавка Андрій Миколайович – 37,85%.

Організація управління є корпоративною і знаходиться під контролем основних власників акцій. Керівний склад має афілійовані зв'язки.

Персонал підприємства має тенденцію до скорочення (рис. 2.1) разом з тим фонд оплати праці збільшується.



** Побудовано авторкою на основі річної фінансової звітності*

Рис. 2.1 Динаміка чисельності працівників ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» та фонда оплати праці (ФОП)

Основною причиною скорочення є підвищення мінімальної заробітної плати. Для підвищення кваліфікації та підготовки робітників дефіцитних спеціальностей в умовах заводу проводиться навчання робітників. Для спеціалістів організується навчання силами керівників та ведучих спеціалістів, проводились семінари та тренінги. Для студентів з закладів вищої освіти та коледжів на заводі сформовано базу виробничої практики. Це сприяє знайомству молоді з підприємством і закріпленню їх на заводі.

Фінансовий стан підприємства і результати виробничо-торгівельної діяльності визначаються аналізом річної фінансової звітності з форм Ф-1 «Баланс» та Ф-2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток А) [17].

Для аналізу балансу [8] підприємства рекомендується використовувати горизонтально-вертикальний аналіз фінансової звітності. Горизонтальний

аналіз полягає у співставленні фінансових даних підприємства за 2 періоди у відносному та абсолютному вимірюваннях. Вертикальний аналіз балансу дозволяє зробити висновок про структуру балансу в поточному стані, а також проаналізувати динаміку цієї структури.

Результати проведення аналізу активу та пасиву балансу ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» наведені у табл. 2.2, 2.3 [18].

Зробимо аналіз структури та динаміки балансу ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» за 2019-2021 роки. Актив балансу відображає інформацію про розміщення капіталу, який знаходиться у розпорядженні підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» та інвестування його в конкретне майно та матеріальні цінності (табл. 2.2).

За результатами аналізу структури активу балансу можна зробити наступні висновки. Валюта балансу поступово зростає з 7424 тис.грн. до 7971 тис.грн. В активі підприємства відсутні:

- інвестиційна нерухомість;
- довгострокові біологічні активи;
- довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств та інші фінансові інвестиції;
- довгострокова дебіторська заборгованість;
- відстрочені податкові активи;
- інші необоротні активи;
- поточні біологічні активи.

Зведена інформація горизонтального аналізу активів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2020-2019 рр. наведена в табл. 2.3.

Раніше придбані нематеріальні активи на суму 99 тис.грн. поступово амортизуються. У 2020 році остаточна вартість 5 тис.грн. Незавершені капітальні інвестиції суттєво знижуються зі 144 тис (2018р.) до 19 тис. (2020 р.). Нові основні засоби придбаються, але основна їх частина застаріває, тому загальна їх вартість знижується. Їх частка у складі активів також падає з 76,4%

у 2018 році до 68,6% у 2020 році.

Таблиця 2.2

**Структура та динаміка активу балансу ПрАТ «Завод
«Запоріжавтомастика» за 2018-2020 р.р.**

АКТИВ	Код	2018р.		2019р.		2020р.		відхилення 2019р.		відхилення 2020р.	
	рядка	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	пит.вага	тис.грн	пит. Вага
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Необоротні активи											
Нематеріальні активи	1000	--		7	0,1	5	0,1	7	100	-2	-28,57
первісна вартість	1001	91	1,2	99	1,3	99	1,2	8	8,08	0	0
накопичена амортизація	1002	91	1,2	92	1,2	94	1,2	1	1,09	2	2,17
Незавершені капітальні інвестиції	1005	144	1,9	163	2,1	76	1	19	11,66	-87	-53,37
Основні засоби	1010	5675	76,4	5598	73,4	5467	68,6	-77	-1,38	-131	-2,34
первісна вартість	1011	10609		10662		10686		53	0,5	24	0,23
знос	1012	4934	66,5	5064	66,4	5219	65,5	130	2,57	155	3,06
Усього за розділом I	1095	5819	78,4	5768	75,6	5548	69,6	-51	-0,88	-220	-3,81
II. Оборотні активи											
Запаси	1100	584	7,9	951	12,5	875	11	367	38,59	-76	-7,99
Виробничі запаси	1101	306	4,1	440	5,8	403	5,1	134	30,45	-37	-8,41
Незавершене виробництво	1102	193	2,6	373	4,9	369	4,6	180	48,26	-4	-1,07
Готова продукція	1103	82	1,1	135	1,8	100	1,3	53	39,26	-35	-25,93
Товари	1104	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	854	11,5	496	6,5	919	11,5	-358	-72,18	423	85,28
Дебіторська заборгованість за розрахунками:											
за виданими авансами	1130	79	4,1	119	1,6	67	0,8	40	33,61	-52	-43,7
з бюджетом	1135	--		--		--					
у тому числі з податку на прибуток	1136	--		--		--					
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	0,1	17	0,2	32	0,4	9	52,94	15	88,24
Поточні фінансові інвестиції	1160	--		--		--					
Гроші та їх еквіваленти	1165	3	0	36	0,5	100	1,3	33	91,67	64	177,78
Рахунки в банках	1167	3	0	36	0,5	100	1,3	33	91,67	64	177,78
Витрати майбутніх періодів	1170	10	0,1	104	1,4	366	4,6	94	90,38	262	251,92
Інші оборотні активи	1190	67	0,9	136	1,8	64	0,8	69	50,74	-72	-52,94
Усього за розділом II	1195	1605	21,6	1859	24,4	2423	30,4	254	13,66	564	30,34
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	-	-	-	--	-	-	-	-	-
Баланс	1300	7424	100	7627	100	7971	100	203	2,66	344	4,51

Таким чином визначається загальна тенденція до зниження частки необоротних активів. Їх частка у складі активу зменшується з 78,4 % до 69,6%.

**Горизонтальний аналіз активів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у
2019-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	5598	5467	-131	-2,34
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	5768	5548	-220	-3,81
Запаси	951	875	-76	-7,99
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	496	919	423	85,28
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1859	2423	564	30,34
АКТИВИ	7627	7971	344	4,51

За період за 2018 по 2020 рік виробничі запаси, незавершене виробництво та готова продукція має зрушення як у бік збільшення та і у бік зменшення, що свідчить про наявність виробничого процесу на підприємстві.

Негативним показником є збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги з 854 тис.грн. до 919 тис.грн. Це свідчить про те, що постійні клієнти підприємства скоріше за все втрачають можливість розраховуватись за продукцію та послуги. Дебіторська заборгованість за виданими авансами знижується. Заборгованості перед бюджетом немає.

На підприємстві відсутні поточні фінансові інвестиції.

Гроші та їх еквіваленти, рахунки в банках збільшуються з 3 тис.грн. до 100 тис. грн., що свідчить про тенденцію їх накопичення.

Спостерігається суттєве збільшення витрат майбутніх періодів з 10 тис.грн. до 366 тис.грн.

Загалом оборотні активи збільшуються з 1605 тис.грн. до 2423 тис.грн. що формує загальне збільшення активів.

Таким чином збільшення активів відбувається за рахунок збільшення оборотних активів, а саме за рахунок збільшення наступних складових балансу:

збільшення дебіторської заборгованості;

накопичення сум на банківських рахунках;

збільшення витрат майбутніх періодів.

Інформацію про статті пасиву балансу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура та динаміка пасиву балансу ПрАТ «Завод
«Запоріжавтомастика» за 2018-2020 р.р.**

ПАСИВ	Код рядка	2018р.		2019р.		2020р.		відхилення 2019р		відхилення 2020р	
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	пит.вага	тис. грн	пит.вага.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Власний капітал											
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	663	8,93	663	8,69	663	8,32	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2618	35,26	2618	34,33	2618	32,84	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	--	--	--	--	--	--				
Резервний капітал	1415	166	2,24	166	2,18	166	2,08	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	709	9,55	-860	-11,28	-2387	-29,95	-1569	182,44	-1527	177,56
Неоплачений капітал ()	1425	--	--	--	--	--	--				
Вилучений капітал ()	1430	--	--	--	--	--	--				
Усього за розділом I	1495	4156	55,98	2587	33,92	1060	13,3	-1569	-60,65	-1527	-59,03
III. Поточні зобов'язання і забезпечення											
Короткострокові кредити банків	1600	200	2,69	--	--	--	--				
Поточна кредиторська заборгованість за:											
довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--	--	--	--	--				
товари, роботи, послуги	1615	1188	16	1520	19,93	1571	19,71	332	21,84	51	3,36
розрахунками з бюджетом	1620	262	3,53	259	3,4	1241	15,57	-3	-1,16	982	379,15
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--	--	--	--	--				
розрахунками зі страхування	1625	79	1,06	151	1,98	470	5,9	72	47,68	319	211,26
розрахунками з оплати праці	1630	771	10,39	1104	14,47	2262	28,38	333	30,16	1158	104,89
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	45	0,61	636	8,34	362	4,54	591	92,92	-274	-43,08
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	6	0,08	6	0,08	6	0,08	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	428	5,77	330	4,33	156	1,96	-98	-29,7	-174	-52,73
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--	--	--	--	--				
Інші поточні зобов'язання	1690	289	3,89	1034	13,56	843	10,58	745	72,05	-191	-18,47
Усього за розділом III	1695	3268	44,02	5040	66,08	6911	86,7	1772	35,16	1871	37,12
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття											
Баланс	1700	--	--	--	--	--	--				
	1900	7424	100	7627	100	7971	100	203	2,66	344	4,51

Аналіз пасиву балансу дозволяє визначити за рахунок яких джерел

змінюється баланс підприємства.

На підприємстві відсутні повністю “Довгострокові зобов'язання і забезпечення” (розділ II пасиву балансу). Також відсутні “Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття” (розділ IV пасиву балансу).

Зареєстрований (пайовий) капітал складає 663 тис.грн., капітал у дооцінках 2618 тис.грн. і резервний капітал 166 тис.грн. Все це майже 47% загальної суми балансу.

Підприємство працює зі збитком на протязі останніх років, тому визначається збільшення нерозподіленого прибутку (непокритого збитку). Як наслідок, власний капітал визначає суттєву тенденцію до зменшення з 4156 тис.грн. до 1060 тис.грн. Це вказує на зниження рівня благополуччя власників.

Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги зростають. Що свідчить про наявність замовлень від контрагентів.

На підприємстві зростає сума зобов'язань з оплати праці з 771 тис.грн. до 2262 тис.грн. відповідно зростають зобов'язання по розрахункам зі страхування з 79 тис.грн. до 470 тис. грн., що свідчить про збільшення фонду оплати праці, який не виплачений працівникам.

Збільшується “Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами”.

Загалом валюта балансу пасиву збільшується в основному за рахунок поточних зобов'язань і забезпечення. Це підвищує залежність підприємства від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Показники стійкості та платоспроможності ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр., у частках одиниці [19] наведено у табл.2.5.

Спостерігається зниження фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 13,3% своїх активів.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5),

що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі [19].

Таблиця 2.5

**Показники стійкості та платоспроможності ПрАТ «Завод
«Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.,**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,34	0,13	-0,21	-60,79
Поточна ліквідність	1,14	0,8	-0,34	-29,85

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 4,06%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого збитку компанії становить 1527 тис. грн у 2020 році, що вказує на деградацію компанії та недостатню якість поточної бізнес-моделі.

Рентабельність активів у 2020р. нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів.

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр., наведена в табл. 2.6.

Фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі оцінюється показниками ліквідності і платоспроможності, які характеризують можливість своєчасного і повного проведення розрахунків з короткострокових зобов'язань перед контрагентами [26].

Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш жорсткою характеристикою. Бажано щоб цей коефіцієнт мав значення біля 1,5. Навіть значення в межах 0,7-0,8 вважається достатнім. У нашому випадку цей коефіцієнт має позитивну динаміку і його значення на кінець 2020 року досягнуло лише 0,82.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності оптимальне значення має на рівні 0,2-0,35. Значення вище за 0,35 свідчить про неефективність використання коштів. У нашому випадку значення коефіцієнта 1,03. Тобто підприємство

неефективно використовує кошти.

Таблиця 2.6

**Оцінка ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Завод
«Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.,**

Показники. Фінансові коефіцієнти	Формула для розрахунку	2019р.	2020р.	Відхилення	
				абсолютне (+,-)	відносне, (%)
1	2	3	4	5	6
Величина власного капіталу	$p.1495\Phi\text{№}1\text{M}$	2587	1060	-1527	-0,59
Маневреність грошових коштів	$p.1165\ \Phi\text{№}1\text{M} / p.1495\Phi\ \text{№}1\text{M}$	0,013915733	0,094339623	0,08042389	5,78
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття загальний)	$p.1195\ \Phi\ \text{№}1\text{M} / p.1695\ \Phi\ \text{№}1\text{M}$	0,368849206	0,350600492	-0,018248714	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт покриття проміжний)	$(p.1165+ p.1135 + p.1155) / p.1695$	0,010515873	0,019099986	0,008584113	0,82
Коефіцієнт платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності)	$P.1165\ \Phi\ \text{№}1\text{M} / p.1695\ \Phi\ \text{№}1\text{M}$	0,007142857	0,014469686	0,007326829	1,03
Частка запасів в оборотних активах	$P.1100\ \Phi\ \text{№}1\text{M} / p.1195\ \Phi\ \text{№}1\text{M}$	0,511565358	0,361122575	-0,150442783	-0,29
Коефіцієнт критичної оцінки	$p.\ \Phi\ \text{№}1\text{M} (1125+1135+1155+1160 +1165+1170+1190)/1695$	0,156547619	0,21429605	0,057748431	0,37

Якщо проаналізувати співвідношення рентабельності власного капіталу ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» з рентабельністю альтернативних напрямів вкладення капіталу, то можна визначити рівень привабливості компанії. Навіть якщо порівняти зі середньою дохідністю депозитів за 2020 рік за інформацією НБУ можна визначити перевищення дохідністю за альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу. Такий аналіз визначає значний недоотриманий прибуток, що міг би бути згенерований у випадку продажу частки компанії та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок.

Разом із тим, показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020р., що вказує на необхідність подальшого пошуку

можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

За даними фінансової звітності чистий дохід від реалізації продукції за 2020 рік - 8290 тис. грн., собівартість реалізованої продукції - 7040 тис.грн. У натуральному виразі реалізовано 220 889 одиниць виробів. Реалізовано продукції на експорт (Азербайджан) на загальну суму 466 675 грн., або 5,63 % від загального обсягу продажів.

2.3 Стан розроблення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА»

Відповідно річної інформації, що наводиться на сайті ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» стратегія подальшої діяльності емітента (щодо розширення виробництва, реконструкції, поліпшення фінансового стану, опис істотних факторів, які можуть вплинути на діяльність емітента в майбутньому) повторюється щороку і змін немає. Тобто підприємство не має визначеної стратегії розвитку, не має стратегічного плану. Щороку цей розділ змінює тільки визначення року, але визначення стратегії не змінюється. Такий склад справ продовжується вже близько десяти років. Це підтверджує відсутність навіть намірів провести будь-який аналіз та визначити стратегію розвитку.

Сутність намірів щороку міститься у наступному. Основною метою діяльності товариства у 2020 (2019, 2018, ...) році досягти беззбитковості в умовах існуючої фінансової та економічної кризи. Основними напрямками стратегії товариства на 2020 (2019, 2018, ...) рік є:

- збільшення об'єму виробництва ліквідних видів продукції, поліпшення якості продукції та її конкурентноздатності;
- зниження затрат виробництва, зростання продуктивності праця, і як наслідок зниження собівартості продукції;
- зниження об'єму витрат енергетичних ресурсів;

– забезпечення оптимізації організаційно-виробничих і керівних структур на всіх рівнях;

– освоєння нових видів продукції, освоєння нових ринків збуту.

Ніяких досліджень підприємство не проводить вже протягом кількох років. В інформації річної інформації останніх років зазначається: “Протягом звітнього періоду дослідження та розробки не проводились”.

Такий підхід до стратегії розвитку може бути пояснено наступним:

По-перше, підприємство є майже монополістом постачання вимірювальних пристроїв на підприємства металургійної галузі. Основні засоби металургійної галузі і технології майже не змінюються. Саме тому не змінюється потреба у вимірювальних пристроях як за номенклатурою, так і за кількістю.

По-друге, підприємство налагоджено саме на забезпечення металургійних підприємств і не має намір впроваджувати ані нові пристрої, ані нові технології. Тому основним стратегічним напрямом є тільки скорочення собівартості, зменшення трудовартості.

По-третє, підприємство має стійки зв'язки з постачальниками, які повністю забезпечують потреби підприємства.

Тобто на наш погляд підприємство є типовим прикладом сукупності налагоджених технологічних процесів. Керівництво та власників підприємства така робота повністю задовольняє.

Але якщо не оновлюватись, то таке підприємство з часом може прийти до занепаду.

Все ж підприємство має спроби проведення аналізу і пошуку нової перспективної продукції. Такою перспективною продукцією, на думку керівництва підприємства, є - пробовідбірники металу та термоелектричні перетворювачі. Ця продукція немає залежності від сезонних змін.

Підтвердження висновкам про відсутність намірів стратегічного оновлення також можна знайти у річної фінансової звітності. В опису бізнесу зазначається що продукція ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА»

використовується металургійними підприємствами, тому є повна залежність від цих підприємств. У сучасному стан металургійної промисловості є скрутним. Це підтверджує причини відсутності стратегії розвитку підприємства.

За попередній період до початку війни можна визначити наступні основні чинники, що негативно вплинули на господарчу діяльність ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА»:

- зниження темпів зростання економіки та прогнозоване падіння купівельної спроможності;
- проведення антитерористичної операції на сході країни;
- анексія Криму;
- інфляційні фактори;
- нестабільність банківської системи та законодавства.

Основними ринками збуту продукції та послуг ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» є підприємства горно-металургійного комплексу України.

Основні споживачі продукції Товариства: ПрАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь"; ПрАТ "Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф.Е.Дзержинського", ПрАТ "Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча", ТОВ "Електросталь", ПАТ "ДМЗ ім. Петровського"[17].

Основні матеріали, що використовується у виробництві це папір для гофрирування та металопрокат. Основними постачальниками папіру є: ТОВ ТД "Папір", Запоріжжя, ПАТ "Понінківська картонно-паперова фабрика", Хмельницька обл., ТОВ "Бумажна фабрика", Дніпро. Основні постачальники металопроката: ПП "Регіон метал", Запоріжжя, ТОВ ТД "Содружество", Запоріжжя, ТОВ ТД "ІКАР", Запоріжжя [18].

В умовах жорсткої конкуренції зростання цін на сировину, паливо, електроенергію збільшують собівартість продукції. Як наслідок підприємству не вистачає обігових коштів.

Нові технології, нову продукцію ПрАТ «ЗАВОД

«ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» поки не впроваджує. Товариство управляє своїм капіталом для того, щоб забезпечити своє функціонування на безперервній основі і, водночас, гарантувати максимальний прибуток акціонерам шляхом оптимізації балансу власних та залучених коштів. Керівництво ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» регулярно переглядає структуру капіталу. На основі результатів таких переглядів вживаються заходи для підтримання балансу загальної структури капіталу за рахунок залучення нового боргу або погашення існуючої заборгованості. Саме це підтверджує проведений фінансовий аналіз. Разом з тим коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює 1,03, що свідчить про неефективність використання коштів [18].

Основними фінансовими зобов'язаннями Товариства є торгова кредиторська заборгованість, інша поточна заборгованість. Основною метою цих фінансових інструментів є залучення фінансування для операційної діяльності Товариства. Але таке рішення ставить фінансову стійкість підприємства в залежність від сторонніх джерел фінансування, що є ризикованим.

Товариство має різні фінансові активи, такі як грошові кошти та їхні еквіваленти, торгову дебіторську заборгованість.

Основними ризиками, які виникають при використанні фінансових інструментів Товариства, є кредитний ризик та ризик ліквідності.

Кредитний ризик представляє собою ризик того, що споживач може не виконати свої зобов'язання перед Компанією у строк, що може призвести до фінансових збитків у Товариства. Кредитний ризик Товариства, головним чином, пов'язаний з торговою дебіторською заборгованістю. Суми, подаються за вирахуванням резерву на покриття збитків від сумнівної заборгованості, який розраховується керівництвом Товариства на основі попереднього досвіду та оцінки поточної економічної ситуації.

Ризик ліквідності представляє собою ризик того, що Товариство не зможе погасити свої зобов'язання по мірі настання строків їхнього погашення. Позиція ліквідності Товариства контролюється та управляється. Товариство

використовує процес детального бюджетування та прогнозування грошових коштів для того, щоб гарантувати наявність адекватних ресурсів для виконання своїх платіжних зобов'язань. Основні чинники, які негативно вплинули на діяльність Товариства, це зниження темпів зростання економіки та прогнозоване падіння купівельної спроможності, проведення антитерористичної операції на сході країни, анексія Криму, інфляційні фактори, обмеженість надійних фінансових інструментів для інвестування, нестабільність банківської системи, законодавства.

Основних придбань або відчужень активів за останні п'ять років не було. Підприємство не планує будь-яких значних інвестицій або придбань, пов'язаних зі своєю господарською діяльністю. За 2020 рік надійшло основних засобів на суму 31 тис. грн., вибуло - 7 тис. грн.

Зміна сучасного стану під впливом російської агресії характеризується не тільки падінням економіки і втратою логістичних зв'язків. Ліквідовано металургійні підприємства Маріуполя. Припинено торгівельні зв'язки з окупантами та їх посібниками, які були постачальниками кварцових трубок для ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА».

Все це потребує повного перегляду на розроблення стратегії розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

За підсумками дослідження визначено що підприємство ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» має орієнтацію на обслуговування підприємств металургійного комплексу України. Основна продукція підприємства – це вимірювальна техніка для металургійних підприємств. Тому розвиток підприємства залежить від змін технологій в металургійному комплексі.

Фінансовий стан підприємства задовільний, але де які показники визначають необхідність покращення фінансового стану. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує, що підприємство неефективно використовує

кошти. Показник валової рентабельності вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату. Також порівняння рентабельності власного капіталу з рентабельністю альтернативних напрямів вкладення капіталу визначає значний недоотриманий прибуток, що міг би бути згенерований у випадку продажу частки компанії та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок.

Існуюча стратегія розвитку підприємства орієнтується тільки на покращення показників собівартості та продуктивності праці і практично не визначає будь яких напрямів стратегічного оновлення підприємства. Такий підхід до визначення стратегії підприємство застосовує вже кілька років поспіль. Навіть визначення нового виду перспективної продукції - пробовідбірники металу та термоелектричні перетворювачі, не пов'язано з технологічним оновленням підприємства. Загальний стан основних засобів має знос на рівні 48,85%. Нові основні засоби практично не придбаються, а їх основна частина застаріває.

Наслідки війни вже вплинули на логістичні зв'язки підприємства з постачальниками. Також ряд підприємств металургійного комплексу вже припинило своє існування. Війна продовжується і вносить нові проблеми і причини, з яких підприємство вже втрачає вигоду і зменшує обсяги виробництва.

Все це потребує всебічного аналізу і визначення напрямів розроблення нової стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ «ІНДУСТРІЇ 4.0»

3.1. Основні концепції переведення виробництва на «Індустрію 4.0»

В умовах розвитку четвертої індустріальної революції та корінної зміни технологій виникає потреба постійного оновлення підприємства [53]. Таки оновлення мають здійснюватися відповідно обраної стратегії.

Але зміна технологій із застосуванням нових цифрових трендів вимагає модернізації класичної теорії розроблення стратегії розвитку підприємства [30]. В цих умовах пріоритетним напрямом розвитку промислових підприємств стає інтелектуалізація процесів [4]. Разом з тим основа класичної методології розроблення стратегії розвитку підприємства залишається без змін і включає етапи аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, проведення SWOT аналізу з визначенням слабких та сильних сторін, оцінки загроз й можливостей. Саме результати SWOT аналізу складають основу для формування дорожньої карти розвитку підприємства.

Але “Індустрія 4.0” передбачає докорінну зміну структури виробництва з формуванням екосистеми. Тому формування дорожньої карти має відбуватися через можливості динамічної змін структури виробництва. Це має відбуватися на основі вивчення особливостей новітніх технологій та використання принципово нового обладнання на основі штучного інтелекту, широкого застосування коботів, технологій Інтернет речей і інших новітніх цифрових трендів. Оновлення виробництва і створення екосистем “Індустрії 4.0” має базуватись на постійному впровадженні нових стартапів враховуючі етапи їх життєвого циклу. Зміни класичної теорії розробки стратегії розвитку підприємства мають враховувати нові концепції “Індустрії 4.0”[58].

Насамперед це значне підвищення впливу знань людського капіталу на визначення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Для цього людський капітал має набувати нові компетентності з орієнтацією на технології “Індустрії 4.0”. Тому для розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства важливим є впровадження системи управління знаннями [31]. Потоки системи управління знаннями наведено на рис. 3.1.

Нові знання людського капіталу технологій “Індустрії 4.0” та проведення маркетингових досліджень існуючих потреб суспільства сприяють формуванню нових ідей створення високотехнологічних продуктів для потреб суспільства. Оцінка нової ідеї має пройти повний цикл стартапу від посівної стадії до підтвердження можливості її масштабування. Обов’язковим є захист ідеї, як об’єкту прав інтелектуальної власності відповідними патентами. Що дозволить у подальшому уникнути конкуренції.

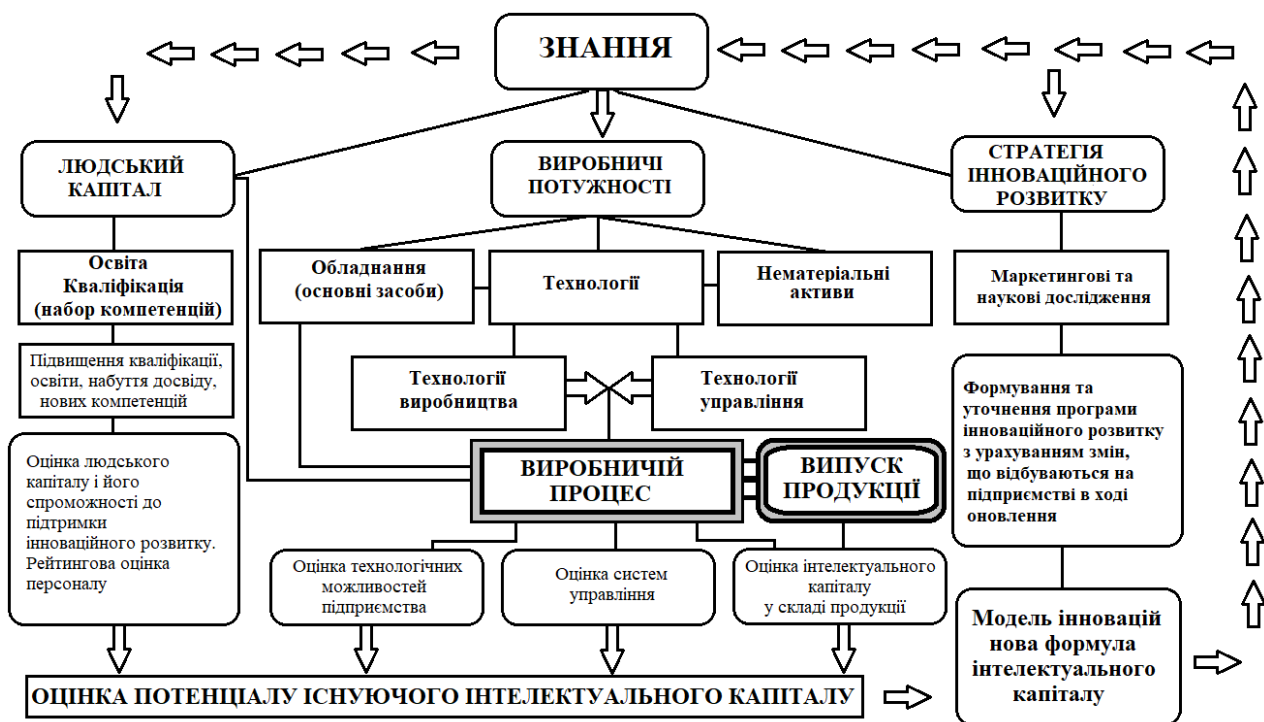


Рис. 3.1 Потоки управління знаннями на підприємстві [31]

Оцінювання технологічних потреб для виготовлення нової продукції та оцінювання можливостей підприємства формують завдання інноваційного розвитку підприємства.

Оцінювання можливостей підприємства має передбачати наступні складові:

- Оцінювання технологічних можливостей підприємства;
- Оцінювання існуючої системи управління;
- Оцінювання інтелектуального капіталу у складі продукції.

Отже, в умовах “Індустрії 4.0.” розробка стратегії розвитку підприємства крім традиційних етапів класичної теорії має передбачати сприяння розвитку інтелектуального капіталу, який може генерувати нові ідеї. Також крім звичайних досліджень, що передують розробленню стратегії розвитку підприємства, потребується створення екосистем для проведення перших етапів життєвого циклу стартапу від зародження ідеї до етапу масштабування. Для цього у складі підприємства мають бути універсальні технологічні можливості та фінансові резерви.

При такому підході розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства стає новим інструментом докорінних змін традиційної виробничої структури [29].

Отже, сьогодення розвитку економіки знаходиться в умовах четвертої індустріальної революції, основною концепцією якої є створення екосистем [63]. Саме екосистеми стають новою формою впровадження інноваційних стартапів. Вони дозволяють визначити новітні інноваційні продукти. Разом з тим екосистеми, починаючи зі стадії масштабування, потребують підтримки існуючих індустріальних підприємств. Таким чином розроблення нової стратегії будь якого підприємства має базуватися на підтримки екосистем і використанні результатів їх досягнень.

Інноваційне оновлення будь-якого підприємства має базуватись на інтелектуальному капіталі [60]. Існуючий інтелектуальний капітал підприємства є його характеристикою. Саме він є показником рівня знань

людського капіталу, рівня інноваційності технологій, процесів виробництва і інших складових структурного капіталу, а також інноваційності продукції – споживчого капіталу [28].

На початку розроблення стратегії необхідним є визначення напрямку стратегії. Це може бути зростання за рахунок нового товару (продукції), за рахунок розширення його ринку, за рахунок інтеграції або диверсифікації. Основою напрямів є товар та ринок. Тому визначенню напрямку мають передувати маркетингові дослідження. Маркетингові дослідження дозволяють визначити саме що потребує ринок, яким має бути предмет ринку і до яких обсягів має зростати ринок. Ці результати мають формувати мету розроблення стратегії. Для формування мети доцільним є використання SMART підходу, що був визначений Друкером [37]. Цей підхід дозволяє порівнювати цілі та обирати найкращий варіант, що може бути реально досягнутий. Також доцільним є проведення SWOT аналізу для визначення слабких та сильних сторін, можливостей і загроз. На наступних етапах визначається нова формула інтелектуального капіталу для досягнення мети [38]. Для розроблення стратегії потребується аналіз структури існуючого інтелектуального капіталу і потрібного, та визначаються відхилення, які треба усунути виконуючі стратегічний план розвитку.

Завдання управління знаннями є основою для розроблення стратегії розвитку підприємства.

Використання даного підходу для визначеного підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» в умовах воєнного стану є особливості, які можуть бути визначені при проведенні SWOT аналізу.

Основною специфікою є невизначеність стану економіки України і загрози з боку окупантів. Запорізька область окупована на 80%, а Запоріжжя знаходиться в особливо небезпечній зоні. Ці загрози є суттєвими і впливають на можливості. Саме тому доцільним є визначення стратегії, яку можна реалізувати в умовах сьогодення, тобто в умовах війни і стратегії на період після завершення війни.

Ще одним підходом до розроблення стратегії розвитку може бути формування й розвиток екосистеми для запуску стартапів.

3.2 Проведення SWOT аналізу розвитку підприємства

Проведенню SWOT-аналізу існуючого стану ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА»» передують дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий аналіз був проведений у другому розділі. За підсумками аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози. Слід відзначити, якщо існуючий фінансовий, економічний та технологічний стан підприємства є результатом попереднього етапу роботи, то зовнішнє середовище поділяється на два часових стану, які суттєво відрізняються. Це період воєнного стану та війни і період після перемоги, період відновлення України. Саме тому SWOT аналіз у частині загрози і можливості має проводитись для обох станів.

Сильними сторонами підприємства є визначення ринку і характеру продукції. Підприємство орієнтовано на металургійний комплекс України і на виробництво вимірювальних пристроїв для забезпечення технологій металургійних підприємств. Така вузька направленість та розташування підприємства в металургійному регіоні дозволяє майже монопольне існування підприємства. Враховуючі це підприємство також має можливість виробляти супутню продукцію для забезпечення цієї групи підприємств. Така продукція має більш універсальний характер і може реалізовуватись іншим підприємствам.

Іншою сильною стороною можна вважати людський капітал підприємства, який має знання та навички не тільки виробництв, а і проектування нестандартного обладнання, що потрібно для забезпечення виробничого процесу. Це дозволяє розширити коло послуг підприємства виконанням проектних робіт і виготовленням такого нестандартного обладнання.

Наступною сильною стороною є засвоєні технології, які забезпечені основними засобами.

До слабких сторін підприємства слід віднести залежність від технологій металургійного комплексу, тому що впровадження нової продукції для металургійного комплексу повністю залежить від засвоєних на цих підприємствах технологій.

Слабкою стороною також є залежність постачання основних комплектуючих, а саме кварцових труб, які вироблялися тільки на підприємствах росії і білорусі.

Також слід відзначити негативні риси фінансового стану підприємства. За результатами фінансового аналізу визначено що підприємство неефективно використовує кошти, необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату. Також фінансовий аналіз визначає значний недоотриманий прибуток від неефективного використання коштів на фінансовому ринку.

Загрози під час війни. По-перше - це руйнування підприємства в наслідок обстрілів. По-друге - це падіння економіки, зміни законодавчої бази, системи оподаткування. Загрозою є також втрата людського капіталу. Частина робітників може виїхати за межі Запоріжжя і навіть за кордон, військовозобов'язані можуть піти захищати батьківщину. До загроз також можна віднести втрати виробничих потужностей металургійного комплексу. Суттєвою загрозою є відсутність можливості постачання де яких комплектуючих, а також втрата постачальників.

Можливості під час війни. Початок виробництва нових видів продукції для потреб фронту, населення та інших підприємств. Можливості виконання ремонтних робіт для військової техніки. Можливості отримати грантову підтримку для забезпечення виробництва продукції, яка вкрай необхідна.

Проведення SWOT-аналізу розроблення стратегії для стану підприємства після перемоги буде відрізнятися загрозами і можливостями.

Загрози розвитку підприємства зменшаться. Зникнуть загрози руйнування підприємства в наслідок обстрілів. Зникнуть загрози окупації території. Але з'являться нові загрози, що пов'язані з наслідками руйнування інфраструктури. Нестачею кваліфікованих трудових ресурсів. Втрата логістичних зв'язків. Нестабільність економіки.

Разом із тим з'являться нові можливості грантової підтримки розвитку підприємства. Отримання компенсації втраченої вигоди. Державна підтримка розвитку за рахунок репарацій і інші.

3.3 Алгоритм розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах «Індустрії 4.0»

Розроблення стратегії також має поділитись на два періоди. Перша стратегія має орієнтуватись на період військового стану. Друга – стратегія розвитку підприємства після перемоги.

Стратегія розвитку підприємства у період військового стану має орієнтуватись на визначення замовлень підприємств металургійного комплексу і забезпечення стабільності їх роботи. Скорочення кількості підприємств і скорочення обсягів виробництва будуть визначати зменшення обсягу замовлення. Але збереження існуючих технологій металургійного комплексу також будуть сприяти збереженню номенклатури підприємства.

Разом із тим руйнування інфраструктури, логістичних зв'язків з постачальниками і навіть повне припинення постачань деяких комплектуючих будуть формувати нові вимоги щодо перебудови підприємства. В цих умовах виникає необхідність забезпечення випуску потрібної номенклатури не зважаючи на зміни зовнішнього середовища.

Насамперед вплив таких змін може бути локалізованим і навіть повністю усунений шляхом диверсифікації постачальників. Для цього виникає необхідність пошуку нових постачальників і шляхів постачання. Також доцільним може бути модернізація технологій, які дозволять довести

комплектуючі та матеріали до необхідного стану і якості. В окремих випадках можуть бути зроблені навіть зміни конструкції приладів. Але всі ці зміни потребують проведення сертифікації оновлених технологій і конструкцій.

Найбільшою проблемою є кварцові трубки, які виготовляються тільки на підприємствах Росії і Білорусі. Якщо їх не можна замінити, то треба шукати постачальників аналогів і потім змінювати за необхідністю конструкцію.

В умовах війни важливим є забезпечення збереження ресурсів та утримання фінансового стану. Скорочення обсягів виробництва має супроводжуватись скороченням чисельності працюючих, або скороченням робочого тижня. Для запобігання цьому можливе розширення асортименту продукції що може бути вироблена по технологіям підприємства.

Стратегія майбутнього розвитку підприємства після перемоги має базуватись на основних концепціях “Індустрії-4.0”.

Враховуючі специфіку підприємства також залишається його залежність від технологій металургійних підприємств. Але це стає тільки складовою бізнес моделі підприємства. Розвиток підприємства має базуватись на нових високотехнологічних виробках, які мають зростання попиту у майбутньому.

Розглянемо саме цю складову, як основу розроблення стратегії розвитку підприємства.

Першим етапом є проведення маркетингових досліджень і визначення нового виду продукції. Важливим є визначення можливих технологій виготовлення продукції і їх близькість до тих, які вже впровадженні на підприємстві. Крім того важливим є дослідження зовнішніх умов розвитку виробництва. Найбільш поширеним методом такого дослідження є PEST-аналіз, який є маркетинговим інструментом. Цей інструмент визначає складові дослідження: політичні (P — political), економічні (E — economic), соціальні (S — social) і технологічні (T — technological) аспекти зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

У бізнес-аналізі PEST-аналіз описує структуру факторів макросередовища, які використовуються в компоненті сканування середовища стратегічного управління.

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності.

Основна причина вивчення економіки — це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства.

Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу.

Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Аналіз виконується за схемою «чинник — підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком — сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Результатом проведення PEST аналізу є визначення нової формули споживчого капіталу, який є складовою інтелектуально капіталу.

Наступним етапом є визначення нової формули інтелектуального капіталу, який забезпечує виготовлення нового продукту.

Розроблення стратегії формується на основі співвідношення нової формули інтелектуального капіталу і вже існуючої на підприємстві (рис.3.2).

Наступним етапом є порівняння нової формули й існуючої формули людського капіталу, структурного капіталу і споживчого капіталу.

На основі аналізу відмінностей формується стратегічний план, який дозволяє усунути відмінності й забезпечити випуск нового продукту та вихід на новий ринок.

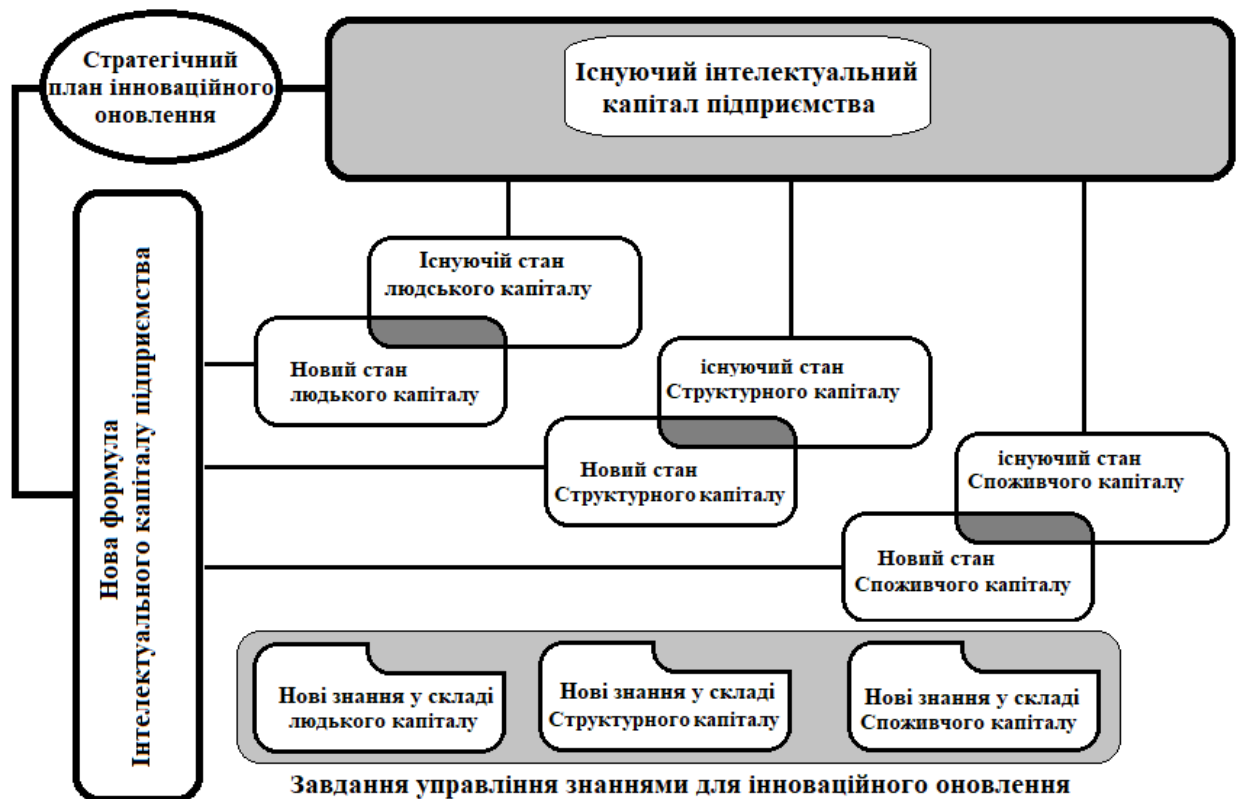


Рис. 3.2 Потоки управління знаннями на підприємстві [28]

Ще один стратегічний напрям розвитку підприємства – це пошук і впровадження стартапів. Основною проблемою є пошук і експертна оцінка стартапу та можливості його реалізації. Зараз в Україні не сформовано бази стартапів, які можуть бути реалізовані, тому методи пошуку стартапів для реалізації потребують додаткового дослідження.

На основі відібраних стартапів за методом SMART обирається найкращих стартап, що може бути запущений в межах екосистеми, що створена підприємством.

Висновки до розділу 3

За підсумками дослідження визначено основні підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства. Реалізація стратегії потребує управління. Стратегічне управління передбачає п'ять етапів.

Розробці стратегії передують оцінювання існуючого стану підприємства, зовнішнього та внутрішнього середовища в якому працює підприємство. Основними інструментами аналізу зовнішнього середовища є PEST – аналіз, а внутрішнього середовища є SWOT – аналіз.

Для визначення можливих стратегій розвитку підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА», яке є підприємством мало серійного та одиночного виробництва приладів виміру та автоматики, можна обирати стратегії за напрямками. Також, враховуючи існуючий воєнний стан і загрози для підприємства, що знаходиться в Запоріжжі, стратегії можуть розподілятися за періодами: під час воєнного стану і період після перемоги.

Період воєнного стану характеризується невизначеністю майбутнього і загрозами втрати підприємства повністю, або частково. Тому стратегія цього періоду має бути направлена на максимальне збереження активів, технологій, людського капіталу і фінансового забезпечення.

Період після воєнного стану потребує інвентаризації усього що залишилось за наслідками руйнування під час війни. Також потребується проведення додаткового уточнення внутрішнього і зовнішнього середовища і практично розроблення нової стратегії.

Основними алгоритмами розробки стратегії можуть бути орієнтація на управління знаннями з проведенням необхідних досліджень і визначенням нової формули інтелектуального капіталу. Іншим алгоритмом може бути орієнтація на розвиток екосистеми для впровадження стартапів з врахуванням особливостей, які визначаються новими технологіями “Індустрії 4.0”.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження проведено узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду вивчення суті понять «стратегія» та «стратегія розвитку» як практичних інструментів розроблення стратегії розвитку. Визначено що сучасне визначення стратегії має кілька конструктивних значень. Стратегія не завершується якою–небудь негайною дією, а є основою для розроблення стратегічних проектів. Розроблення стратегії розвитку підприємства є складним та багатограним процесом, що складається з певної послідовності задалегідь визначених етапів. Існує кілька підходів до розроблення стратегії розвитку підприємства. Визначено, що стратегія підприємства – є систематичним планом визначення поведінки та прийняття рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Проведено систематизацію й узагальнено принципи класифікації стратегій розвитку підприємств та підходи до формування стратегій. За підсумками дослідження визначено основні принципи стратегічного управління. Стратегії розвитку підприємства класифікуються за різними класифікаційними ознаками. Найбільш поширеними є стратегія зростання за рахунок товару або ринку, стратегія інтегрованого зростання, стратегія диверсифікованого зростання. Кожна з цих стратегій додатково уточнюється відповідно напрямів.

Виявлено основні суперечності здійснення процесу розроблення стратегії в сучасних умовах, а саме врахування обрання стратегії на період воєнного стану, який характеризується невизначеністю та посиленням загроз.

Проаналізовано методичні основи розроблення стратегій на основі діагностики середовища функціонування підприємства, використання матричних підходів до розроблення стратегії розвитку підприємства. Основними напрямками дослідження є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії і її реалізація.

Аналіз зовнішнього середовища, підкріплений оцінкою стану підприємства, його можливостей і перспектив розвитку, є вихідною базою для урахування сильних і слабких сторін організації при розробці стратегії її поведінки на внутрішньому і зовнішньому ринках. Для оцінювання внутрішнього середовища проводиться аналіз ситуації на підприємстві збирається й опрацьовується інформація, що характеризує стан виробничо-технічної бази, системи постачання, організації управління, рівень НДДКР, якість кадрів, рівень маркетингу, фінансовий стан тощо. Важливе значення має також конкурентний аналіз, підчас якого порівнюються основні характеристики організації (зміни норми прибутку, обсягу продажу, продуктивності праці, виробничих витрат) з відповідними параметрами декількох основних конкурентів

Розроблено модель формування стратегії розвитку з урахуванням специфіки об'єкту дослідження та можливих сценаріїв майбутнього виходячи з основних концепцій "Індустрії 4.0", а саме орієнтація на нові технології, знання, реалізацію стартапів і створення екосистеми. Визначено, що особливості існуючого військового стану в Україні і розміщення підприємство на особо небезпечній території потребує розроблення стратегії для роботи і розвитку в цих умовах. Для періоду після перемоги потребується зовсім інша стратегія, але її розроблення потребує оцінювання і інвентаризації витрат. Третя стратегія має орієнтуватись на створення екосистеми і розроблення стартапів.

Проведено дослідження практичних аспектів розроблення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» на основі стратегічного аналізу діяльності компанії. Визначено альтернативні стратегії за напрямками розвитку як в період воєнного стану, так і періоду оновлення економіки України після перемоги.

Надано пропозиції щодо розроблення стратегії для підприємств мало серійного та одиночного виробництва приладів виміру та автоматики. Стратегія підприємства ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» має

враховувати специфіку орієнтації номенклатури підприємства на підприємства металургійного комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С.31-34.
3. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство»*. 2019. Вип. Ч. 1. С. 62–68.
4. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Інтелектуалізація як пріоритетний напрям розвитку промислових підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Економіка промисловості*. 2019. № 4 (88). С. 28-57. – URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166440> (дата звернення: 19.04.2023).
5. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С.121-125.
6. Васильченко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396с.
7. Виханський О.С. Стратегическое управление. Москва: Экономист, 2004. 206 с.
8. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств. Київ: Кондор, 2004. 180 с.
9. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
10. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
11. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: Навчально-методичний посібник. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2011. 133с.

12. Готь, О. Я. Бондаренко, С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 19.04.2023).
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352.
14. Деєва К. А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: поняття та склад *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2012. № 11 (182) Ч.1. С. 118 – 124.
15. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л. Дикань та ін. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
16. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440с.
17. "Завод "Запоріжавтомастика", ПрАТ. Нестандартні засоби автоматизації в умовах риночних стандартів. URL: <http://www.zza.zp.ua/> (дата звернення: 19.09.2023).
18. "Завод "Запоріжавтомастика", ПрАТ. Річна інформація. URL: <http://www.zza.zp.ua/0075.htm> (дата звернення: 19.09.2023).
19. Звітність Українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/00187292_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_ZA_VOD_ZAPORIZHAVTOM#analysis (дата звернення: 19.09.2023).
20. Ілляшенко С.М. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту) : підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 858 с.
21. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
22. Кевин Койн, Сому Субраманьям. Как упорядочить процесс разработки стратеги. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str016.html> (дата звернення: 19.09.2023).

23. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.
24. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
25. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
26. Кононенко О. В. Аналіз фінансової звітності : навч. посіб. Харків: Фактор, 2005. 156 с.
27. Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 16, частина 1, 2017. С. 145-148.
28. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 05.10.2023).
29. Корольков В.В., Данілова А.Р. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління факультет. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 179 с
30. Краус К. М., Краус Н. М., Штепа О. В. Індустрія x.0 і індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8901> (дата звернення: 19.10.2023).
31. Литвин К.В. Державна політика формування людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Запоріжжя, 2021. 268 с.

32. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.

33. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. - Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа " Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. 558с.

34. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування туристичної діяльності: навчальний посібник; МОНУ. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Геогр. фак. Київ: Знання, 2010 310 с.

35. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 702 с.

36. Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента: підручник для вузів. пров. з англ. 2-е вид. Москва: Справа, 2001. 432 с.

37. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>(дата звернення: 19.10.2023).

38. Методичні рекомендації з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 14.08.2013 № 971, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0971731-13#Text> (дата звернення: 19.10.2023).

39. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

40. Міщенко, А.П. Стратегічне управління: навч.посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2012. 224 с.

41. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.

42. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

43. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ЕксОб, 2001. 559с.
44. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В.Осовська та ін. Київ: Кондор, 2012. 196 с.
45. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту Навчальний посібник. Київ: "Кондор", 2006. 664 с.
46. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
47. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація. Харків: ІНЖЕК, 2010. 336 с.
48. Пономаренко В.С., Три дід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
49. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 – модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4. Москва: ИНФРА-М, 1999. 344 с.
50. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. Москва: Международные отношения, 1996, 58с.
51. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1997, 389 с.
52. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
53. Сигида Л.О., Сагер Л.Ю., Летуновська Н.Є. Формування стратегії випереджаючого інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0 *Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2019. – Том 29. – № 2. – С. 53-61. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1673> (дата звернення: 19.04.2023).*

54. Степанова Т.А., Квилинский А.С., Сюзяева О.В. Формирование стратегии развития предприятия в условиях изменчивой внешней среды *Наукові праці ДонНТУ; Серія «Економічна»*. 2009. № 36–1. С. 147–154.

55. Талавирия О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету Серія Економіка*. Випуск 1(47).Т.2. 2016. С.335-339

56. Тесленок І. М., Боровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 159-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2017_122_17 (дата звернення: 19.04.2023).

57. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії. Москва: ЮНИТИ, 1998. 576 с.

58. Україна 2030e — країна з розвинутою цифровою економікою URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (Дата звернення: 17.10.2023)

59. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави - *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)* №3(27), 2014

60. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми і закономірності розвитку. *Економіка України*. 2002. № 11. С. 22-30.

61. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.

62. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Вид-во КНЕУ, 1999. 384с.

63. Guide for building the ICT entrepreneurial ecosystems in the Eastern partner countries: maturity analysis and recommendations. URL: <https://eufordigital.eu/library/guide-for-building-the-ict-entrepreneurial-ecosystems-in-the-eastern-partner-countries-maturity-analysis-and-recommendations/> (Дата звернення: 16.02.2021

64. Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profit. Stanford University Press. 2016. May 16. P. 269.

65. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners. Free Press. 1994. January 31. P 458.

66. Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B.W. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Press. 2005. June 6. P 416.

67. Multan G. The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good. Oxford University Press. 2010. September 1. P320.

Smart specialization and Europe's growth agenda. Brussels: European Commission, 2014. 12 p.

68. Thompson A. et al. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Річна фінансова звітність

ПрАТ «ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА» за 2020,2019 рік

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Завод "Запоріжавтомастика"

Територія ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ

Організаційно-правова форма господарювання ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО ІНСТРУМЕНТІВ І ОБЛАДНАННЯ ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ ТА НАВІГАЦІЇ

Середня кількість працівників 68

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса 69057 Запорізька область м. Запоріжжя вул. Адм. Нахімова, 3, т.061- 2337169

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2021	01	01
00187292		
2310100000		
111		
26.51		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7	5
первісна вартість	1001	99	99
накопичена амортизація	1002	92	94
Незавершені капітальні інвестиції	1005	163	76
Основні засоби	1010	5598	5467
первісна вартість	1011	10662	10686
знос	1012	5064	5219
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	5768	5548
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	951	875
Виробничі запаси	1101	440	403
Незавершене виробництво	1102	373	369
Готова продукція	1103	135	100
Товари	1104	3	3
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	496	919
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	119	67
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17	32
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	36	100
Рахунки в банках	1167	36	100
Витрати майбутніх періодів	1170	104	366
Інші оборотні активи	1190	136	64
Усього за розділом II	1195	1859	2423
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	7627	7971

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	663	663
Капітал у дооцінках	1405	2618	2618
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	166	166
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-860	-2387
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	2587	1060
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	1520	1571
розрахунками з бюджетом	1620	259	1241
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	151	470
розрахунками з оплати праці	1630	1104	2262
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	636	362
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	6	6
Поточні забезпечення	1660	330	156
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	1034	843
Усього за розділом III	1695	5040	6911
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	7627	7971

д/в

Генеральний директор

_____ (підпис)

Поплавка С.М.

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Іоніна Н.А.

Продовження додатку А

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Завод "Запоріжавтомастика"
 Територія ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО ІНСТРУМЕНТІВ І ОБЛАДНАННЯ ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ ТА НАВИГАЦІЇ
 Середня кількість працівників 75
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 69057 Запорізька область м. Запоріжжя вул. Адм. Нахімова, 3, т.061- 2337169

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

Коди		
2020	01	01
00187292		
2310100000		
111		
26.51		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	--	7
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	91	99
накопичена амортизація	1002	91	92
Незавершені капітальні інвестиції	1005	144	163
Основні засоби	1010	5675	5598
первісна вартість	1011	10609	10662
Знос	1012	4934	5064
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	5819	5768
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	584	951
Виробничі запаси	1101	306	440
Незавершене виробництво	1102	193	373
Готова продукція	1103	82	135
Товари	1104	3	3
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	854	496
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	79	119
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	17
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	3	36
Рахунки в банках	1167	3	36
Витрати майбутніх періодів	1170	10	104
Інші оборотні активи	1190	67	136
Усього за розділом II	1195	1605	1859
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	7424	7627

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	663	663
Капітал у дооцінках	1405	2618	2618
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	166	166
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	709	-860
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	4156	2587
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	200	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	1188	1520
розрахунками з бюджетом	1620	262	259
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	79	151
розрахунками з оплати праці	1630	771	1104
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	45	636
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	6	6
Поточні забезпечення	1660	428	330
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	289	1034
Усього за розділом III	1695	3268	5040
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	7424	7627

д/в

Генеральний директор

(підпис)

Поплавка С.М.

Головний бухгалтер

(підпис)

Іоніна Н.А.