

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет “Запорізька політехніка”

Факультет економіки та управління  
(повне найменування факультету)

Кафедра “Менеджмент”  
(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення системи стратегічного управління підприємством  
машинобудівної галузі

Виконав: студент(ка) II курсу, групи ФЕУз-  
512м

Спеціальності 073 “Менеджмент”  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
“Менеджмент організацій та  
адміністрування”

Костенко С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник Шмиголь Н.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Голоднюк В.М.

(прізвище та ініціали)

2022 рік

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

Факультет економіки та управління

Кафедра “Менеджмент”

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) “Менеджмент організацій та адміністрування”

(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д-р екон. наук, проф.

Пуліна Т.В.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Костенко Сергія Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення системи стратегічного управління підприємством машинобудівної галузі

керівник проекту (роботи) Шмиголь Надія Миколаївна, д-р екон. наук, проф.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 20 ” жовтня 2022 року № 336

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) законодавчі та нормативні акти України, інформація Державної служби статистики України, інформація з офіційного сайту ПАТ “Завод “Перетворювач”, річна інформація емітента цінних паперів (річні звіти) ПАТ “Завод “Перетворювач”, матеріали наукових періодичних видань, інформаційні ресурси мережі Інтернет

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретичні основи формування системи стратегічного управління підприємством

2 Аналіз системи стратегічного управління підприємством на прикладі ПАТ “Завод “Перетворювач”

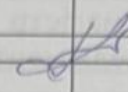
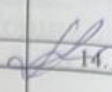
3 Напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємством

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

39 таблиць;

17 рисунків

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	при виконанні завдань
I	Шмиголь Надія Миколаївна, проф. кафедри "Менеджмент"		
II	Шмиголь Надія Миколаївна, проф. кафедри "Менеджмент"		
III	Шмиголь Надія Миколаївна, проф. кафедри "Менеджмент"		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри "Менеджмент"	 01.04.2022	 14.11.2022

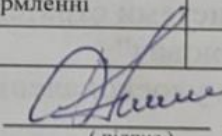
7. Дата видачі завдання " 01 " 04 2022 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Пр
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2022	
2	Вибір теми	14.03.2022	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	14.03.2022	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ "Запорізька політехніка" про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2022	
6	Видача завдання до магістерської роботи	01.04.2022	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	14.04.2022	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.06.2022	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	26.09.2022	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	24.10.2022	
11	Нормоконтроль	14.11.2022	
12	Попередній захист магістерської роботи	24.11.2022	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.12.2022	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	13-16.12.2022	

Студент(ка)

(підпис)

 Костенко С. Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Шмиголь Н. М.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота: “Удосконалення системи стратегічного управління підприємством машинобудівної галузі”: 156 с., рисунки 17, таблиці 39, додатки 5.

**Об'єктом дослідження** є система стратегічного управління підприємством.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні підходи до вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Мета роботи - запропонувати напрямки вдосконалення системи стратегічного управління ПАТ "Завод "Перетворювач".

Методи дослідження: узагальнення, графічний, статистико-економічний, PEST, SPACE, SWOT, SNW-аналіз, модель М. Портера.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стала розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління ПАТ "Завод "Перетворювач".

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи формування та проведено аналіз системи стратегічного управління на прикладі ПАТ "Завод "Перетворювач". Виконано діагностику впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування системи стратегічного управління. Запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Значущість роботи і висновки. Визначено стратегію розвитку підприємства та напрями вдосконалення підсистеми забезпечення системи стратегічного управління.

Ключові слова: СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, ПІДСИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ ПРОЦЕС, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНЦІЯ, МАШИНОБУДІВНА ГАЛУЗЬ

## ЗМІСТ

Завдання на магістерську дипломну роботу		2
Реферат		4
Вступ		6
Розділ 1 Теоретичні основи формування системи стратегічного управління підприємством		10
1.1	Поняття, завдання, особливості та принципи стратегічного управління	10
1.2	Методи та інструменти стратегічного управління, особливості їх застосування	22
1.3	Моделі, структура та зміст системи стратегічного управління	32
	Висновки до розділу 1	45
Розділ 2 Аналіз системи стратегічного управління підприємством на прикладі ПАТ "ЗАВОД "ПЕРЕТВОРЮВАЧ"		50
2.1	Організаційно-економічна характеристика підприємства	50
2.2	Діагностика впливу внутрішнього середовища підприємства на функціонування системи стратегічного управління	57
2.3	Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування системи стратегічного управління	65
	Висновки до розділу 2	82
Розділ 3 Напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємством		84
3.1	Визначення вектору стратегічного розвитку підприємства	84
3.2	Вдосконалення підсистеми забезпечення системи стратегічного управління	96
	Висновки до розділу 3	107
Висновки		109
Список використаних джерел		114
Додатки		128

## ВСТУП

Останні десятиліття зовнішнє середовище українських промислових підприємств характеризувалося підвищеною турбулентністю, зумовленою посиленням динаміки економічних процесів та, відповідно, ускладненням управлінських завдань. Однак останні три роки це явище набуло ще більшого масштабу внаслідок впливу низки обставин надзвичайного характеру (таких як епідемія Covid 19, початок воєнних дій на території країни, тощо). Дані обставини змушують керівництво підприємств в екстреному порядку шукати приховані резерви та шляхи адаптації до умов, що постійно змінюються. Тому формування ефективної системи стратегічного управління промисловим підприємством є вкрай актуальним напрямом досліджень, який якнайбільше відповідає реаліям сьогодення, оскільки саме стратегічне управління є регулятором відносин, які виникають у системі “середовище — організація”.

Еволюцію та розвиток теорії стратегічного управління розглядали в своїх працях Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. [1], Жукевич С. М. [2], Катькало В. С. [3], Петухова О. М., Ставицький О. В. [4], Довбня С., Папуша І. [5]. Дослідженню сутності, особливостей та механізмів формування системи стратегічного управління присвятили свої роботи Гаріпов С. В., Рябенко Л. І. [6], Журило І. В. [7], Мороз Ю. А., Лісун Я. В. [8], Пипко Є. Г. [9], Таранич А. В., Титаренко О. А., Таранич О. В. [10], Харченко В. А. [11]. Загальним питанням формування стратегії, дослідженню та розробці моделей стратегічного управління приділяли увагу такі науковці як Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. [12], Ансоф І. [13], Armstrong M. [14], Баланович А. М. [15], Безгінова Л. І., Забродська Л. Д., Швед С. А., Яроцька О. Г. [16], Виханський О. С. [17], Данченко О. Б., Лепський В. В. [18], David F. K. [19], Дафт Р. [20], Дубровіна Н. О. [21], Мескон М. Х. [22], Москаленко В. В. [23], Тесленок І. М., Павлова К. О. [24], Шацька З. Я. [25]. Дослідження особливостей впровадження

стратегічного управління на машинобудівних підприємствах проводили Беловолова Н. Н. [26], Гребінчук О. М. [27], Даневич О. С. [28], Завальнюк В. В. [29], Костін Ю. Д., Ткачова Т. С. [30], Кравець А. В. [31], Соколова Л. В., Колісник О. В. [32], Стрільчук Р. М. [33].

**Мета і завдання магістерської роботи.** Мета магістерської роботи – запропонувати напрямки вдосконалення системи стратегічного управління ПАТ "Завод "Перетворювач".

Визначена мета обумовлена необхідністю вирішення наступних **завдань**:

- охарактеризувати поняття, завдання, особливості та принципи стратегічного управління;
- розглянути методи та інструменти стратегічного управління та особливості їх застосування;
- дослідити моделі, структуру та зміст системи стратегічного управління;
- надати організаційно-економічну характеристику ПАТ "Завод "Перетворювач";
- провести діагностику впливу внутрішнього середовища підприємства на функціонування системи стратегічного управління;
- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування системи стратегічного управління;
- визначити вектор стратегічного розвитку ПАТ "Завод "Перетворювач";
- запропонувати шляхи вдосконалення підсистеми забезпечення системи стратегічного управління підприємства.

**Об'єкт дослідження:** система стратегічного управління підприємства

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні підходи до вдосконалення системи стратегічного управління

**Методи дослідження.** У процесі роботи використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи досліджень: термінологічного аналізу (для уточнення змісту категорій), методи систематизації та класифікації (для проведення класифікації інструментів стратегічного управління), метод

узагальнення (для аналізу елементів і обґрунтування вибору моделі стратегічного управління), експертний метод (для здійснення оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства), графічний (для наочного подання результатів дослідження), абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), економіко-статистичний (для аналізу фактів і виявлення тенденцій економічного розвитку ПАТ "Завод "Перетворювач"), PEST-аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ "Завод "Перетворювач"), SWOT-аналіз (для виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства та обґрунтування його вектору стратегічного розвитку), SNW-аналіз (для виявлення конкурентних переваг підприємства), модель М. Портера (для оцінки рівня конкуренції у галузі), метод складання профілю середовища (для здійснення кількісної оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства), SPACE-аналіз (для виявлення стратегічної позиції підприємства).

**Інформаційною базою дослідження** є чинні законодавчі та нормативні акти України, монографії та дисертаційні дослідження вітчизняних вчених; матеріали наукових фахових видань; матеріали наукових конференцій та семінарів, ресурси глобальної мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України та органів статистики Запорізької області, дані щорічної фінансової звітності ПАТ "Завод "Перетворювач".

Наукова новизна одержаних результатів полягає в:

- узагальнені визначень змісту категорії “стратегічне управління” та уточнення авторської пропозиції щодо її трактування;
- систематизації інструментів стратегічного управління;
- обґрунтуванні вибору моделі системи стратегічного управління для ПАТ "Завод "Перетворювач".

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді “Складові механізми



управління стейкхолдерами при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства” (Соріна О. О., Костенко С. Ю., Костенко М. В. Складові механізми управління стейкхолдерами при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 523-525) та тези доповіді “Корпоративна соціальна відповідальність як елемент системи стратегічного управління” (Соріна О. О., Костенко М. В., Костенко С. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент системи стратегічного управління. *Сімдесяти економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки*. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/articles/year-14/rozdil-100/pidrozdil-349/pidrozdil2-1286/> (дата звернення 29.11.22))

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи складає 156 сторінки, включаючи 39 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел (117 найменувань) – 14 сторінок.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Поняття, завдання, особливості та принципи стратегічного управління

Стратегічний менеджмент не є радикально новим типом управління - його появу зумовлено еволюційним розвитком систем управління організаціями. У наукових джерелах [1,2,34] виділяють чотири історичних етапи становлення стратегічного управління:

- 1 етап (з 1900-х років) - управління на основі контролю виконання завдань, за якого прийняття рішень здійснюється на основі короткострокових планів (бюджетів), аналізу тенденцій минулих років і контролю відхилень, а діяльність організації в цілому орієнтовано на своєчасну реакцію на ситуацію, яка склалася;

- 2 етап (з 1950 р.) - управління на основі екстраполяції. Прийняття рішень в цей період ґрунтується на довгострокових планах та програмах розвитку, які будуються на основі минулих тенденцій; при цьому керівники намагались враховувати можливості та загрози з боку зовнішнього середовища;

- 3 етап (з 1970 року) - управління “за цілями”, з орієнтацією на зовнішнє середовище та передбачення змін. Цей етап є початком стратегічного планування, яке спрямовано на передбачення зовнішніх можливостей та загроз; діяльність організацій зорієнтовано на ринкову кон’юнктуру, розробку відповідей на дії конкурентів у категоріях “продукт-ринок” та стратегічне управління персоналом;

- 4 етап (з 1990 років) – стратегічне управління або управління на основі гнучких / надзвичайних /термінових рішень. Оскільки зміни стають настільки стрімкими, що їх неможливо передбачити, зусилля менеджменту спрямовані на прогнозування майбутнього та створення ситуації, умови якої були б

максимально наближені до цілей організації. Стратегічне планування при цьому використовує весь накопичений досвід та охоплює всі підсистеми діяльності організацій.

Рушійною силою розвитку стратегічного управління можна вважати кризові явища, що виникли через зростання глобалізації, науково-технічного прогресу та загострення конкуренції, і з якими зіткнулися американські корпорації в 50-х роках минулого сторіччя. Вони призвели до ускладнення управління і вимагали пошуку нових методів, інструментів та концепцій менеджменту підприємств.

В своїй роботі “Політика управління та стратегія” Дж. Стайнер визначає наступні чинники, які сприяли розвитку стратегічного планування у 60-80-х роках двадцятого сторіччя:

- збільшення розмірів компаній завдяки підвищенню складності та багатопрофільності їх діяльності;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- ускладнення зв'язків з іншими організаціями;
- насичення внутрішніх і зовнішніх ринків, що сприяло зростанню конкуренції;
- розвиток методології та інструментарію планування діяльності компаній;
- поява необхідної електронно-обчислювальної техніки та кваліфікованих кадрів;
- досягнення лідируючих позицій тими підприємствами, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню [35].

На думку Жукевич С. М., виникненню стратегічного менеджменту сприяли такі умови, як:

- поява нових, більш складних завдань, що пов'язано з динамічністю і незвичністю середовища (велика кількість та наявність випадкових факторів, складний характер зв'язків, часові обмеження);
- швидка зміна цілей і завдань, необхідність оперативної реакції організації

на зміни оточення;

- велика (значна) ціна помилок від прийняття невірних рішень;
- відсутність розроблених формалізованих схем і процедур для вирішення

нових невизначених завдань менеджменту.

Таким чином, розвиток систем управління можна вважати наслідком ускладнення управлінських завдань [2, с. 2].

Теорія стратегічного управління та планування стала відомою завдяки американським вченим Шенделу Д. та Хаттену К., які у своїй праці “Бізнес-стратегія або стратегічний менеджмент: широкий огляд на нові дисципліни” у 1972 року вперше ввели у науковий обіг дефініцію “стратегічне управління” [36], що надалі стало також і одним з перших кроків у розвитку та становленні стратегічного управління як окремої самостійної наукової дисципліни.

Для більш наочного представлення сутності стратегічного менеджменту можна розглянути його порівняння з оперативним (регулярним) управлінням (яке передувало появі стратегічного) за ключовими характеристиками (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Порівняння оперативного і стратегічного управління [37, с. 28-29]

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	2	3
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх Реалізації	Вживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об’єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд ззовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Облік фактора часу	Орієнтація на коротко-строкову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Основа побудови системи управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Робітник як ресурс організації, як виконавець окремих робіт і функцій	Робітник як основа організації, її головна цінність і джерело благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого Потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в залежності від зміни оточення

Таким чином, стратегічне управління ґрунтується на дослідженні відносин, які виникають в системі “середовище — організація” [1, с.8].

В сучасних умовах значення стратегічного управління в діяльності організації є вкрай важливим, оскільки надає компанії низку переваг, серед яких:

- створення підґрунтя для прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень;
- зменшення впливу фактора “невизначеності майбутнього”, а також негативних наслідків змін, що відбуваються;
- забезпечення прибутковості та ефективності організації у короткостроковому та довгостроковому періоді;
- збільшення керованості організації завдяки наявності системи стратегічних планів, на основі якої створюється можливість порівняння отриманих результатів з цільовими показниками та конкретизації їх у вигляді планових завдань;
- оптимізація виробничого процесу та системи зовнішніх зв’язків організації, її взаємодії зі стейкхолдерами;
- можливість врахування об’єктивних (зовнішніх та внутрішніх) факторів, що формують зміни, а також створення відповідних інформаційних банків;
- можливість встановлення системи стимулювання персоналу для розвитку гнучкості та пристосованості організації до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі побудови дієвої системи аналізу,

регулювання та контролю[2, с. 1-2].

Проте масштаби використання стратегічного управління в організації можуть відрізнятися як в залежності від стадії її життєвого циклу, так і від її розміру.

Якщо в діяльності організації умовно виділити дві складові - бізнес (безпосередньо, операційний процес та тактичні рішення) та систему управління (призначення якої – ефективно довгострокове функціонування бізнесу), а характер дій, які виконує фірма, також умовно розподілити на оперативні та стратегічні, то можна спостерігати, що увага керівників до різних аспектів діяльності компанії розподіляється в порядку, який показано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Пріоритетний розвиток компанії [1, с. 10]

Характер дій	Компанія	
	Бізнес	Система управління
Оперативний	I пріоритет (при створенні компанії): становлення бізнесу, налагодження зав'язків з клієнтами, постачальниками, фінансовими інститутами	II пріоритет: налагодження оперативного управління
Стратегічний розвиток	III пріоритет (розширення бізнесу): проект з розвитку потужностей, складських приміщень, капітального ремонту, будівництво, відкриття магазинів, придбання нових компаній	IV пріоритет (звичайно нерозвинутий, або розвинутий дуже слабо): розвиток системи управління, встановлення системи стратегічного менеджменту

Як свідчить практика, в невеликих (або тільки створених) компаніях пріоритетним для уваги керівників є оперативна діяльність, що безпосередньо пов'язана з бізнесом, тобто I квадрат. Далі йде II квадрат - система оперативного управління, яка потрібна для виживання організації. Із розвитком та зростанням організації менеджерам доводиться приділяти більше уваги не тільки забезпеченню функціонування бізнесу, а й удосконаленню системи управління, якщо компанія орієнтована на довгострокове успішне існування. При цьому

найпоширеніша проблема багатьох компаній полягає у відставанні розвитку системи управління від темпів зростання, безпосередньо, бізнесу: чим швидше зростає компанія, тим глибше розрив між бізнесом та системою управління. Іноді це призводить до поганих наслідків для самого бізнесу [1, с. 9-10].

Також необхідно відмітити, що стратегічне управління має певні обмеження у використанні:

- по-перше, здійснення стратегічного управління вимагає значних витрат ресурсів (трудових, матеріальних, часових тощо) як на створення відповідних служб / підрозділів, так і на формування прогнозу щодо майбутньої діяльності організації, а також організацію його практичної реалізації;

- по друге, стратегічне управління не в змозі надати детального і точного бачення майбутнього, воно лише окреслює якісний стан, в якому має перебувати організація в майбутньому, яку позицію вона буде мати на ринку і в бізнесі. При цьому в умовах динамічних змін зовнішнього середовища у стратегічному виборі нерідко виникають помилки, зумовлені відсутністю повної достовірної інформації про ринкові тенденції, технології, дії конкурентів, а ціна такої помилки може бути надзвичайно високою;

- по-третє, стратегічне управління не передбачає використання жорстко формалізованих уніфікованих процедур, які б описували, що і як робити менеджеру при вирішенні проблем у конкретній ситуації. Існують певні методичні підходи, рекомендації, правила та алгоритми аналізу проблем, вибору та реалізації стратегії. Проте вважається, що розроблення стратегії є симбіозом наукових знань, інтуїції та професіоналізму вищого керівництва, а також зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей;

- по-четверте, найважливішим етапом стратегічного процесу є не формування стратегії, а її реалізація, що передбачає існування в компанії організаційної культури певного рівня розвитку, дієвих систем мотивування й організації праці, а також певної гнучкості в організації тощо. Тобто наявність розвинутої підсистеми стратегічного планування не гарантує організації успіху,

якщо вона при цьому не має передумов та можливостей для реалізації стратегії.

Перш ніж розглядати інструментарій та методологію стратегічного управління, необхідно визначити зміст категорії “стратегічне управління”. На основі аналізу наукових робіт було сформовано узагальнюючу таблицю, яка містить визначення вітчизняних та закордонних вчених (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Підходи до визначення сутності поняття “стратегічне управління”

Автор визначення, джерело	Авторське визначення
1	2
Світові науковці	
I. Ансофф [13]	“управління за допомогою вибору стратегічних позицій; управління ранжуванням стратегічних задач; управління на основі врахування “слабких сигналів”; управління в умовах стратегічних несподіванок”; “діяльність, пов’язана з встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог”
Віссема Х. [38]	“це не тільки стиль управління, орієнтований у майбутнє і на конкуренцію, але передусім процес, що охоплює комунікацію, інформацію, прийняття рішень та планування, в якому керівники, функціональні та лінійні менеджери разом устанавлюють конкретні цілі і виробляють способи їх досягнення”
Виханський О. С. [17]	“управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють отримувати конкурентні переваги, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей”
Пірс і Робінсон [40]	“набір рішень і дій з формулюванням та виконанням стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації”
Томпсон А., Стрикленд Дж. [41]	“план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей”
Шендел Д. та Хаттен К. [36]	“процес визначення зв’язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей та спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти компанії та її підрозділам”
Вітчизняні науковці	



## Продовження табл. 1.3

1	2
Белко І. [42, с. 39]	“проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних організаційних здібностях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, створення бізнес-моделі, що забезпечує привласнення недоступних конкурентам економічних переваг”
Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. [43, с. 12]	“вид організаційно-економічної діяльності менеджерів, що пов’язана з виробництвом і збутом товарів, послуг, робіт. Доцільність та рентабельність здійснення цієї діяльності визначається умовами і можливостями, що склалися на ринку, який підприємство обслуговує”
Жукевич С. М. [2, с. 4]	“управлінський процес розробки, реалізації та контролю стратегічних рішень що забезпечують довготривалу конкурентоспроможність організації та її структурних підрозділів шляхом впровадження заходів (дій), які забезпечують оптимальне використання та швидке реагування існуючого потенціалу до змін зовнішньої кон’юнктури”
Кононова О. Є. Головченко Є. Ю. [44, с. 146]	“різновид управління, який, спираючись на людський потенціал та орієнтуючи свою діяльність на запити споживачів, дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі”
Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., [45,с. 48]	“процес контролю діяльності підприємства з метою визначення цілей, задач та стратегій для подальшого покращення виробництва, усунення виявлених недоліків, забезпечення взаємодії між організацією та зовнішнім середовищем тощо”
Пашенко О. П. [46, с. 7]	“динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їх розвитком”
Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Бурко К. В. [34, с. 314]	“система методів прийняття рішень”
Сумець О. М. [37, с.13]	“діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей”

Як бачимо з таблиці 1.3, різні науковці розглядають стратегічне управління як вид діяльності (або управління), як процес, як план управління, як систему

методів або стиль управління.

Узагальнюючи ці визначення, вважаємо, що стратегічне управління можна розглядати як проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних здібностях до оновлення, забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між її цілями, потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що у підсумку дозволяє компанії добиватися конкурентних переваг і виживати у довгостроковій перспективі.

Концептуальну схему стратегічного управління підприємством наведено на рис. 1.1.

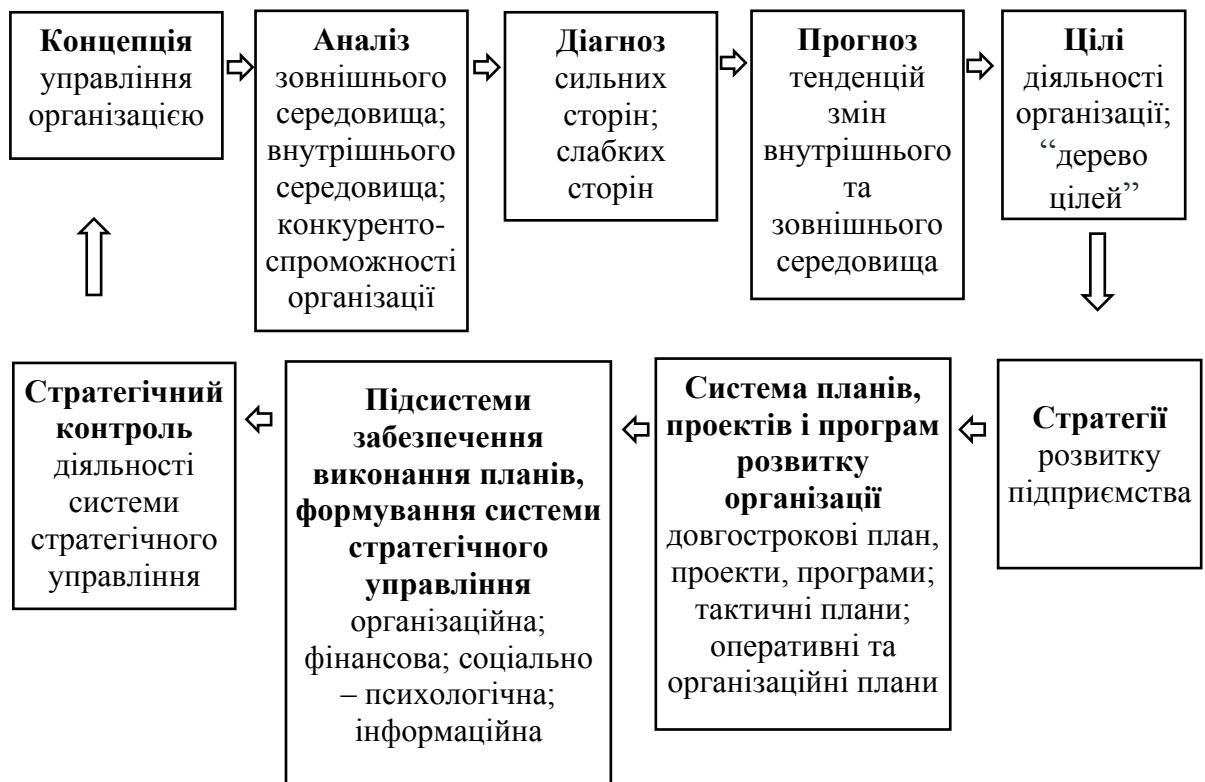


Рис. 1.1 Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

[47, с. 16, 1, с. 15]

Головне завдання стратегічного управління полягає в організації та забезпеченні особливої взаємодії компанії з середовищем, яка б дозволила їй підтримувати такий рівень потенціалу, що є необхідним для досягнення цілей, і,

таким чином, забезпечувала би перспективи довгострокового існування організації.

Також серед поширених завдань стратегічного управління можна відмітити:

- визначення потенціалу компанії та її місця на ринку;
- визначення головного вектора розвитку компанії;
- визначення альтернативних способів досягнення мети (залежно від ситуативних змін внутрішніх та зовнішніх факторів);
- організацію роботи персоналу для досягнення цілей організації.

Методологія стратегічного управління представляє собою сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дозволяють організації більш раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей. Методологія стратегічного управління базується як на загальних принципах менеджменту, так і на принципах, що притаманні лише стратегічному управлінню. [37, с. 14]

Принципи стратегічного управління представляють собою теоретичний фундамент для формування основних його характеристик (властивостей), що втілені у загальні правила, норми та положення, які забезпечують стратегічний процес організації.

В науковій літературі існує багато поглядів на зміст та групування цих принципів. Так, Сумець О. М. виділяє наступні принципи стратегічного управління:

- принцип пріоритетності, що говорить про необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та визначення напрямків реалізації стратегій;
- принцип концентрації зусиль пов'язаний з зосередженням зусиль на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху;
- принцип спадковості при визначенні стратегії діяльності організації означає закономірний, планомірний перехід від головних ознак існуючого

потенціалу організації до його бажаного стану;

- принцип коригування пов'язаний з необхідністю постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації;

- принцип балансу ризиків орієнтовано на створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки стратегічних альтернатив;

- принцип співставлення, що характеризує технологію проведення перспективного аналізу;

- принцип синергізму - посилюючий ефект взаємодії двох чи більше факторів - визначає особливості та правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації [37, с. 14-15].

У роботі Молчанова І. А. йдеться про такі принципи:

- принцип науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії: розробка стратегії повинна здійснюватися не лише на базі ретельного аналізу з виявленням основних факторів, що визначають розвиток організації, та найбільш ймовірних тенденцій їх зміни з врахуванням основних сил та механізмів, здатних надати на них суттєвого впливу;

- принцип обліку та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку організації;

- принцип відповідності стратегії та тактики управління організацією, який стверджує, що ефективна діяльність організації можлива за умови, коли тактика організації відповідає її стратегії, а формування стратегії враховує реальні можливості розв'язання тактичних завдань;

- принцип пріоритетності людського чинника наголошує на провідній ролі ретельного добору кадрів та організації ефективного управління персоналом для ефективної реалізації прийнятої стратегії;

- принцип визначеності стратегії та організації стратегічного обліку і контролю говорить про необхідність чіткого формулювання стратегії та цілей організації;

- принцип відповідності стратегії організації наявним ресурсам;
- принцип відповідності стратегії організації існуючим технологіям (до них відносяться технології виробництва продукції чи надання послуг, технології просування на ринки збуту, технології отримання необхідних інвестицій, організації фінансових потоків, створення стабільної фінансової ситуації в організації) [48, с 38-40] .

Киш Л. М. відносить до основних принципів стратегічного управління наступні:

- цілеспрямованість – орієнтація стратегії на досягнення конкретного результату;
- безперервність – процес стратегічного управління повинен постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому працює організація;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів – говорить про необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів;
- системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом;
- наявність необхідної послідовності етапів у стратегічному управлінні;
- циклічність - означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей
- говорить про необхідність розглядати як позитивний план розвитку організації в майбутньому (орієнтований на інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний сценарій (у разі зниження рівня економіки, нестабільності валюти, політичних суперечностей);
- результативність та ефективність – цей принцип спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів найбільш ефективним способом [49, с. 109-110].

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічне управління – це проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних здібностях до оновлення, забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між її цілями, потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що у підсумку дозволяє компанії добиватися вагомих конкурентних переваг, забезпечувати стабільне поточне існування та виживати у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління є вкрай необхідним для сучасних підприємств, оскільки адаптує їх діяльність до змін зовнішнього середовища та сприяє пошуку нових факторів успіху у конкурентному середовищі.

## 1.2 Методи та інструменти стратегічного управління, особливості їх застосування

Поняття “інструмент” походить від латинського “instrumentum”, що означає знаряддя (засіб) людської праці або виконавчий механізм машини чи сукупність прийомів або операцій для виконання будь-якої роботи.

Під інструментами стратегічного управління розуміємо “сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі” [50, 51, с. 55].

Також інструментарій стратегічного управління можна трактувати як “сукупність технічних і організаційних засобів, інтелекту, досвіду спеціалістів, порядку дій, прийомів і операцій, а також відповідного методичного апарату, в якому в якості методів опису, пояснення, прогнозу й прийнятті рішення використовуються моделі, методики, концепції” [52, С. 25].

Будь-який інструмент стратегічного управління забезпечує його ефективність не сам по собі, а тільки у поєднанні з компетентністю, досвідом, інтелектом фахівців, які його використовують.

Метою застосування інструментарію стратегічного управління є забезпечення наукової обґрунтованості стратегічних рішень відносно розподілу та використання обмежених ресурсів підприємства в умовах мінливого середовища.

Дослідження наукових публікацій з питань інструментарію стратегічного управління [51-58] показує, що всю безліч цих елементів доцільно класифікувати та розглядати за етапами стратегічного процесу (тобто процесу вибору стратегії). Класифікацію інструментів та методів за результатами опрацювання наукових джерел наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Класифікація методів та інструментів стратегічного управління за окремими етапами процесу вибору стратегії (складено автором на основі [43, 51-58])**

Етап формування стратегії	Методи аналізу
1	2
Формування місії та цілей підприємства	Визначення місії та бачення
	Дерево цілей
	Залучення працівників
	Методи управління зацікавленими особами
	Мозковий штурм
Аналіз факторів внутрішньої та (або) зовнішнього середовища	Модель життєвого циклу товарів
	Модель 5 конкурентних сил М. Портера
	SNW-аналіз
	SWOT-аналіз
	Функціонально-вартісний аналіз
	PEST-аналіз та його різновиди (PESTEL, PESTELI, STEEP, LONGPEST)
	Комплексний аналіз виробничо-фінансової діяльності
	Багатофакторна модель Е. Альтмана
	Прогнозування попиту
Бенчмаркінг	

## Продовження табл. 1.4

1	2
Розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії	Портфельний аналіз (матриця “продукт – ринок” І. Ансоффа, матриця BCG “зростання - частка ризику”, “привабливість галузі - позиція в конкуренції” GE/McKinsey, “конкурентоспроможність — стадія життєвого циклу” Артура Д. Літла, “стратегічний розвиток” Інтернешнл Харвестер компанії, “зростання ринку — конкурентні позиції підприємства” Томпсона та Стрікленда, матриця керованої політики DPM, матриця Хассі) SPACE-аналіз GAP-аналіз Модель Г. Стейнера Методи SADT, Idef3, DFD, ARIS Сценарне планування
Розробка планів реалізації стратегії, процес реалізації	Система збалансованих показників BSC, Структура розбиття робіт WBS Бюджетування
Контроль реалізації стратегії	Методи управління зацікавленими особами Аналіз витрат (ABC-аналіз, аналіз мета-факт відхилення, CVP-аналіз), економічний аналіз виробництва та реалізації товарів (робіт, послуг), аналіз фінансових результатів, формування різноманітної бухгалтерської та податкової політики План-фактний, факторний аналіз Внутрішній аудит Стратегічний аудит Ключові показники ефективності, KPI

Слід зауважити, що деякі з вказаних у таблиці методів та інструментів (наприклад, систему збалансованих показників BSC, GAP-аналіз, методи управління зацікавленими особами, ключові показники ефективності KPI, тощо) можливо використовувати одразу на декількох етапах стратегічного процесу.

Крім того, існує низка методів поза межами цієї класифікації. Наприклад, Канунніков А. В. [56] розглядає групу методів, яка дозволяє зробити обґрунтування, коригування та контроль обмежень номенклатури прогнозованих факторів (до неї автор відносить використання середніх та відносних величин, спостереження та опитування експертів підприємства за спеціальними методиками (діагностичні інтерв'ю, кореляційний та регресивний



аналіз, метод екстраполяції трендів, систему збалансованих показників (BSC) та модель DuPont).

Розглянемо більш детально деякі з перелічених вище методів.

PEST-аналіз. В “класичному” вигляді аббревіатура PEST-аналізу складається з назв наступних факторів: політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social), технологічні (T – технологічний).

PEST-аналіз - це інструмент, який дозволяє оцінити зовнішню ситуацію та надати характеристику факторам макрооточення підприємства.

В даний час існує кілька варіацій PEST-аналізу (див. рис.1.2).

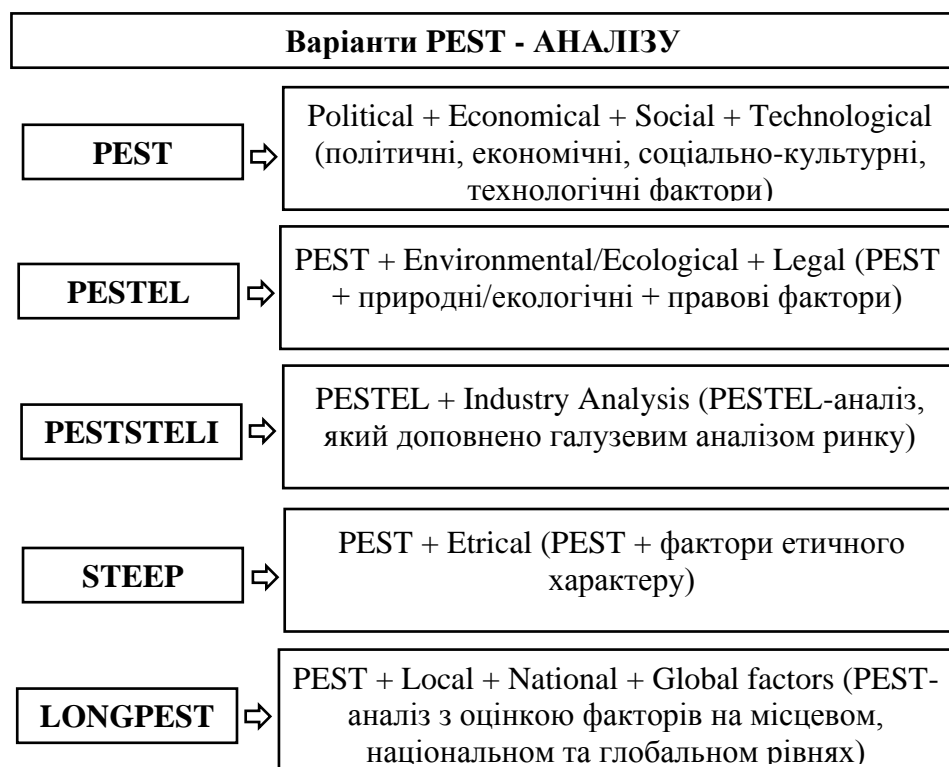


Рис. 1.2 Варіанти PEST-аналізу [51, с. 55]

Основні етапи проведення PEST-аналізу:

а) виявлення факторів макрооточення, що впливають на діяльність підприємства;

б) пошук та обробка статистичної інформації про тенденції та характер розвитку кожного фактору;

- в) аналіз ймовірності трансформації кожного фактора та її оцінка;
- г) розрахунок реального ступеню впливу кожного з факторів;
- д) складання підсумкової таблиці PEST-аналізу;
- е) розробка заходів, що знижують негативний вплив найбільш впливових та ймовірних факторів [57].

Також PEST-аналіз можна скомбінувати з методом “Профіль зовнішнього середовища”, що складається на основі методу експертних оцінок і який дозволяє зробити кількісну оцінку сили впливу окремих факторів.

Відомим інструментом, що використовується для стратегічного аналізу галузі є аналіз “П'яти ринкових сил конкуренції”, запропонований Портером М. Цей інструмент використовується для опису впливу на підприємство як прямих конкурентів, так і таких ринкових сил як постачальники, товари-субститути (або замітники), потенційні конкуренти та споживачи (рис. 1.3).

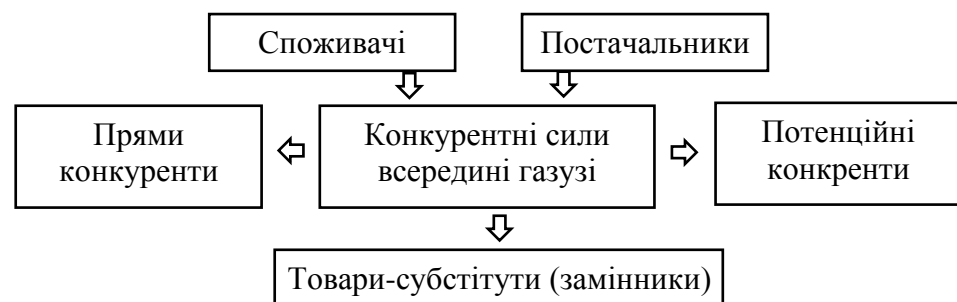


Рис. 1.3 Модель п'яти ринкових сил конкуренції [59, с.56]

SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation — оцінка стратегічного становища та дій) – метод, який переважно використовується для вибору оптимального варіанта стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Його використання дає менеджеру змогу обрати, систематизувати та провести аналіз найважливіших характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства і далі на цій основі обрати оптимальний варіант стратегії розвитку.

Для проведення аналізу використовують наступні групи критеріїв

оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансове становище та сила підприємства (виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів);

- конкурентоспроможність підприємства та його положення на ринку (ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу);

- привабливість сектора або галузі, у якому діє підприємство (особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях);

- стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство (тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних коливань попиту, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу) [43 с. 273-274, 59, с. 368-369, ].

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – аналіз сильних та слабих сторін, можливостей та загроз) – дуже поширений метод, що має широке застосування в різних сферах економіки та менеджменту (див. рис. 1.4)..

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Яким чином сильні сторони сприяють реалізації можливостей?	Яким чином сильні сторони сприяють нейтралізації загроз?
Слабкі сторони	Яким чином слабкі сторони заважають використанню можливостей?	Наскільки слабкі сторони перешкоджають уникненню загроз?

Рис. 1.4 Матриця SWOT [51]

Універсальність цього методу дозволяє використовувати його на різних рівнях управління та для різних об'єктів: аналізу продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону, особи менеджера, тощо. SWOT-аналіз забезпечує можливість оцінки поточного стану та подальшого розвитку підприємства в результаті дослідження її внутрішніх слабких та сильних сторін, а також її зовнішніх ринкових можливостей та загроз. Зв'язки, які встановлюються між факторами в результаті проведення аналізу, слугують основою вибору стратегій.

Якщо розглядати приклад підприємства, SWOT-аналіз проводиться в декілька етапів:

- визначення сильних сторін підприємства, які можна вважати його конкурентними перевагами та “вузьких місць” - факторів, що є проблемними, слабкими сторонами;
- виявлення факторів зовнішнього середовища, що створюють потенційні можливості та загрози для розвитку або навіть існування підприємства;
- встановлення взаємозв'язків між парами виявлених внутрішніх та зовнішніх факторів;
- побудова підсумкової зведеної таблиці SWOT-аналізу, в якій відображаються найбільш вагомі фактори;
- розробка заходів або стратегій поведінки щодо нейтралізації впливу на діяльність підприємства слабких сторін та загроз та пошук способів використання сприятливих можливостей, спираючись на існуючі сильні сторони.

“Можна виділити такі різновиди корпоративної стратегії фірми: стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (максі-максі); стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (максі-міні); стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми, на основі використання зовнішніх можливостей (міні-максі), стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз(міні-міні)” [60].

SNW-аналіз (*Strength, Neutral, Weakness*) — аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін підприємства. SNW-аналіз іноді застосовують для поглибленого вивчення та оцінки внутрішнього середовища організації після проведення SWOT-аналізу. Крім сильних та слабких сторін виділяють також нейтральну, якою вважається середньоринковий стан фактору для конкретного підприємства та ситуації.

Цей перелік, звісно, є неповним – завдяки розвитку стратегічного менеджменту арсенал його методів теж розширюється; також деякі з методів згодом втрачають свою актуальність – так, у таблиці нижче наведено зміну пріоритетів у використанні методів та інструментів стратегічного управління підприємствами у 2000 і 2014 рр. Інтервал часу у чотирнадцять років можна вважати довгостроковим, що наочно відображає зміну стратегічних пріоритетів, джерел конкурентних переваг та вподобання керівництва підприємств (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Зміна пріоритетів у використанні методів та інструментів стратегічного управління підприємствами у 2000 і 2014 рр. [53, с. 95]**

<b>Рейтинг</b>	<b>2000</b>	<b>2014</b>
1	Стратегічне планування	Стратегічне планування
2	Визначення місії та бачення	Управління відносинами із споживачами
3	Бенчмаркінг	Залучення працівників
4	Аутсорсинг	Бенчмаркінг
5	Задоволення споживачів	Збалансована система показників
6	Стратегії зростання	Ключові компетенції
7	Стратегічні альянси	Аутсорсинг
8	Винагорода за результатами	Управління змінами
9	Сегментування споживачів	Управління ланцюгом постачання
10	Ключові компетенції	Визначення місії та бачення

Підсумовуючи розгляд методів та інструментів стратегічного управління, слід відмітити, що їх використання може мати певні проблеми. Деякі з них були розглянути в роботі [57]:

- 1) відсутність дієвих методик щодо правильного вибору та використання

інструментів стратегічного управління. Основною причиною цієї проблеми є наявність низки несистематизованих методів та інструментів стратегічного менеджменту, а також відсутність єдиного підходу щодо їх класифікації;

2) велика ймовірність некоректного застосування інструменту або методу стратегічного менеджменту; ця проблема пов'язана, насамперед, з нестачею професійних знань, але ціна такої помилки для підприємства може бути досить високою, оскільки призводить до неоптимального розподілу обмежених ресурсів; до того ж деякі стратегії потребують значних вкладень;

3) відсутність систематизованих показників у межах інструментів стратегічного менеджменту – кожне підприємство формує систему показників на свій розсуд – це потребує ретельного вивчення особливостей конкретної організації та відповідної кваліфікації фахівців;

4) необхідність залучення в деяких випадках додаткових фінансових та трудових ресурсів. Як вже говорилося раніше, ефективність використання будь-якого інструменту залежить не тільки від його вірного вибору, а і від кваліфікації, навичок та компетенції спеціаліста, який його використовує. У разі якщо підприємство не має фахівців відповідного рівня, воно вимушено звертатися до консалтингових фірм або наймати нових спеціалістів, що, у свою чергу, пов'язано з додатковими витратами.

Отже, інструменти стратегічного управління використовуються в стратегічному процесі з метою забезпечення наукової обґрунтованості управлінських рішень щодо розподілу ресурсів. Існує велика кількість методів та інструментів, у тому числі, і зі суміжних галузей науки, які можуть бути застосовані для вирішення завдань стратегічного управління. Відсутність єдиної бази та класифікації цих методів, а також систематизованих показників у межах окремих інструментів роблять їх застосування вкрай залежним від кваліфікації, досвіду та компетенції менеджерів, які з ними працюють. Проте вірний вибір та грамотне використання певного методу або інструменту у відповідній ситуації дуже допомагає підприємству у процесі визначення вектору стратегічного

розвитку.

### 1.3 Моделі, структура та зміст системи стратегічного управління

В науковому середовищі існує багато підходів до організації стратегічного управління. Найбільш поширеними з них є системний, процесний та ситуаційний підходи. Їх узагальнюючу характеристику наведено на рис. 1.5.

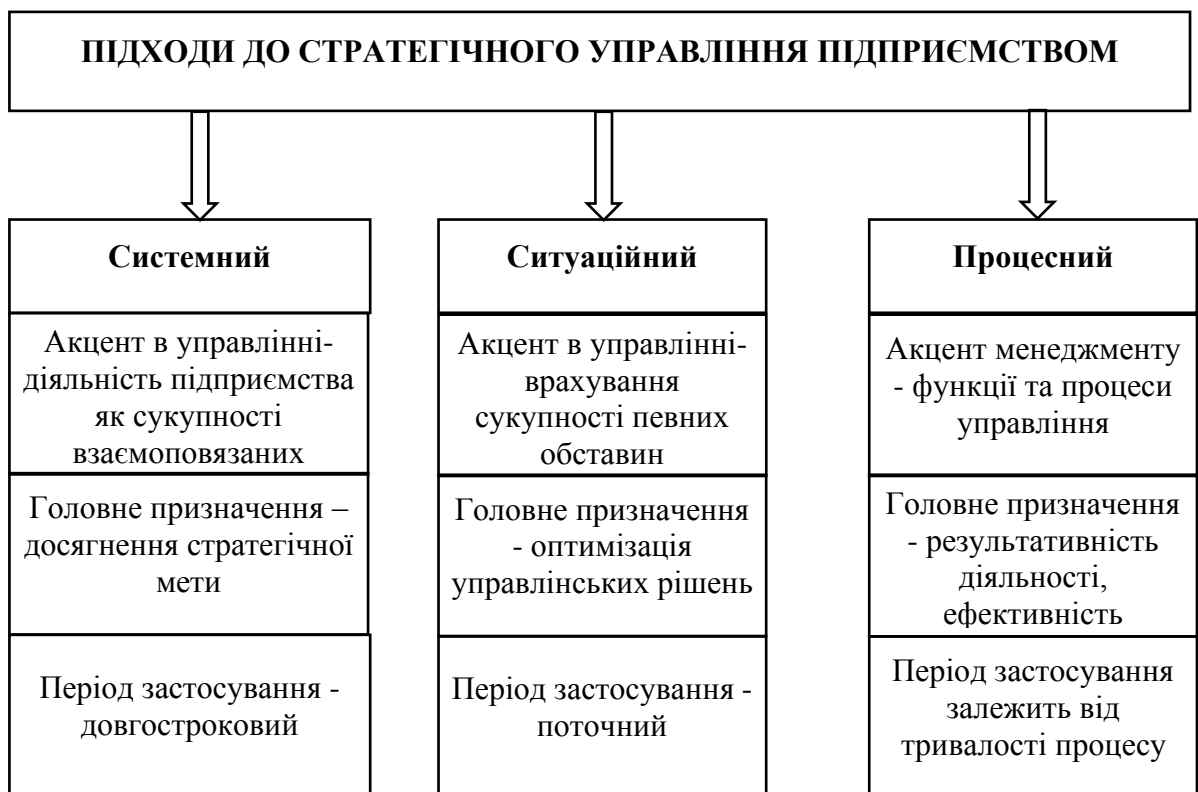


Рис 1.5 Основні підходи до стратегічного управління підприємством та їх особливості (побудовано автором)

Системний підхід – це напрям методології дослідження об'єктів як систем. На думку Фатхутдинова Р. А., система включає дві складові: 1) зовнішнє оточення, елементами якого є вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; 2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи [61,

с. 134].

Методологічна специфіка системного підходу пов'язана із дослідженням закономірностей і механізмів створення складного об'єкту з певних складових. При цьому необхідно враховувати різноманітність внутрішніх та зовнішніх зв'язків системи, а також процес (процедуру) поєднання основних характеристик у єдине ціле, що є такою ознакою системи як цілісність.

Використання системного підходу для вирішення завдань стратегічного управління дозволяє включити до розгляду та врахувати:

- елементи управління (їх зміст, особливості, склад, рівень спільності у системі тощо);
- структуру (її тип, зв'язки, якісні та кількісні взаємозалежності);
- функціональне призначення (функції елементів та підсистем);
- інтегративний аспект (визначення основної ланки, виявлення сукупності цілей системи, пошук протиріч та способів їх усунення);
- комунікативний аспект (виявлення зав'язків між елементами та підсистемами та врахування їх особливостей);
- історичний аспект (можливість спостереження за еволюцією системи, дослідження етапів її розвитку та прогнозування перспектив) [62, с. 158].

На цей час в науковому середовищі не існує єдиного підходу до формування системи стратегічного управління підприємством, але у багатьох роботах зустрічається опис її окремих складових та умов функціонування і розвитку.

Белко І. А., спираючись на дослідження Мікловди В. П., обґрунтовує наступні наукові положення щодо стратегічного управління:

- а) стратегічне управління дає чітке уявлення про стратегічний потенціал розвитку підприємства, його майбутнє положення і можливість існування в конкурентному середовищі в довгостроковому періоді;
- б) систему стратегічного управління можна розглядати як своєрідну філософію існування підприємства, політику ведення бізнесу, що базується на



розробці стратегії розвитку на засадах системного і підприємницького підходів, високому професіоналізмі менеджерів із залученні всього персоналу до прийняття й реалізації стратегічних рішень;

в) функціонування системи стратегічного управління вимагає створення відповідного підрозділу, функції якого пов'язані з постійними дослідженнями зовнішнього середовища, розробкою і реалізацією стратегічних планів розвитку підприємства [42, с. 41-42, 63, с. 24-25].

На думку науковців Конової О. Є., Головченко Є. Ю., характерні риси системи стратегічного управління підприємством залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо [44, с. 146 ].

На формування системи стратегічного управління впливає безліч факторів(див. рис. 1.6).

Сукупна дія цих факторів утворює певне ринкове середовище, кон'юнктура якого впливає на процес прийняття управлінських рішень. Конкуренція за споживачів, прибутки та ресурси вимушує керівництво підприємств створювати та реалізовувати власні стратегії, використовуючи як сильні сторони свого бізнесу та сприятливі зовнішні можливості, так і (у деяких випадках) кризові явища. Для цього також вкрай необхідним є пошук, впровадження та використання новітніх методів виробництва, організації та управління.

Наступним кроком дослідження є визначення елементного складу системи стратегічного управління.

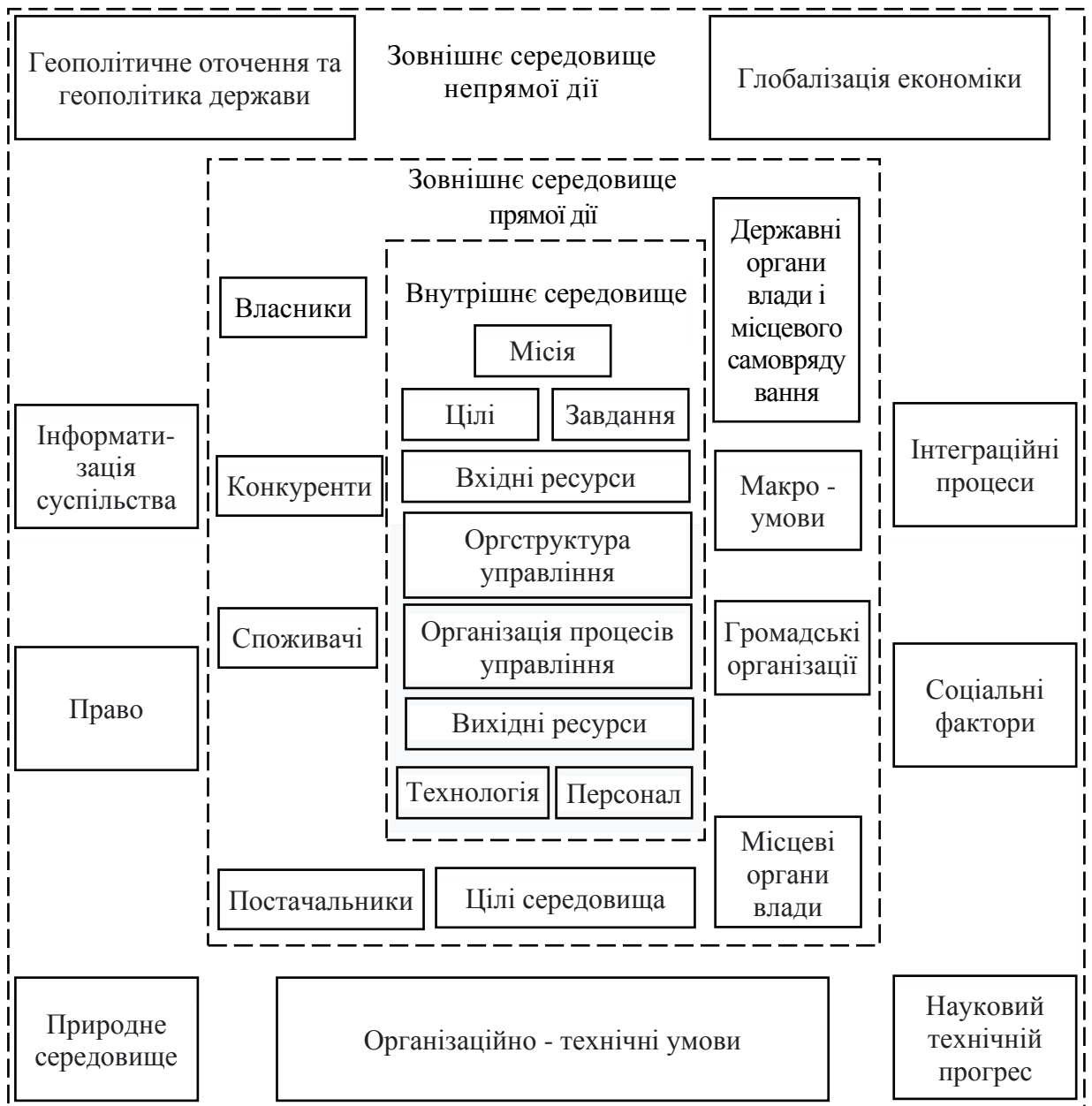


Рис. 1.6 Основні фактори ринкового середовища, що впливають на формування системи стратегічного управління [43, с. 12]

Дубровіна Н. О. говорить про те, що з позиції системного підходу стратегічне управління можна охарактеризувати як певною мірою самостійну складну систему, що складається із сукупності елементів та взаємозв'язків між ними. У свою чергу, елементи за певних умов також можуть розглядатися як окремі системи [21, с. 51-52].

Так, Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. виділяють такі складові

системи стратегічного управління, як місію, цілі, плани, стратегії, реалізацію стратегії та стратегічний контроль [1, С. 18-30].

Сумець О. М. в складі системи стратегічного менеджменту виділяє три елементи, які зображені на рис. 1.7.

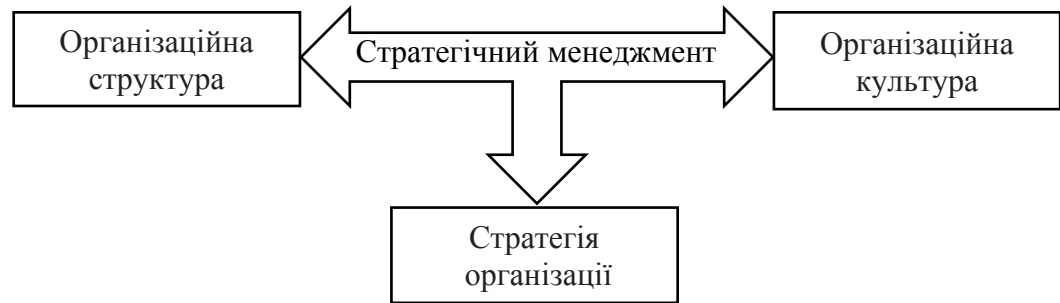


Рис. 1.7 Система стратегічного менеджменту організації [37, с. 15]

Стратегія розглядається автором як сукупність управлінських рішень щодо перспективного розвитку організації і є водночас проактивною, тобто спрямованою, і реактивною - адаптованою до змін. Організаційна структура повинна бути адаптованою до здійснення стратегічної та оперативної діяльності та підлягає періодичному перегляду, оскільки “структура прямує за стратегією”. Організаційна культура являє собою систему філософії, цінностей, вірувань, традицій, правил та норм поведінки, які запроваджуються в організації та є відносно новим елементом у системі стратегічного менеджменту. В залежності від умов діяльності деякі елементи можуть переважати над іншими.

Таким чином, на думку автора, елементи системи стратегічного менеджменту підприємства представляють собою трикутник: “стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура”, який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем. Взаємні зв’язки між цими елементами полягають в тому, що стратегічне планування тісно пов’язано зі структурою управління, яка забезпечує розробку та реалізацію стратегії, і організаційною культурою, яка, в свою чергу, створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної

структури [37, с. 16-17].

Дещо іншої думки дотримується Пащенко О.П., який вважає, що система стратегічного управління розвитком підприємства містить такі складові: місію та стратегічні цілі, стратегічний потенціал підприємства (який, у свою чергу, складається з управлінського, виробничого, трудового, фінансового, майнового, інноваційного та маркетингового) та блоку, що містить елементи стратегічного планування та контролю (визначення цілей розвитку підприємства, аналіз і прогнозування зовнішнього середовища, формування комплексу методів та показників оцінки стратегічного потенціалу підприємства та рівня його розвитку, розробка системи індикаторів для стратегічного управління розвитком підприємства, пошук нових можливостей розвитку підприємства, розробка стратегій розвитку підприємства, побудова та вибір моделі розвитку відповідно до обраної стратегії, контроль за реалізацією обраної стратегії). Наочне уявлення системи стратегічного управління розвитком підприємства та зв'язок між її елементами наведено у Додатку А (рис. А.1 та А.2 відповідно).

В роботі Чепкасової О. О. наведено концептуальну модель системи стратегічного управління промисловим підприємством, яка представляє собою сукупність елементів і взаємопов'язаних процесів стратегічного управління, дію яких спрямовано на досягнення цільових орієнтирів промислового підприємства.

Структуру моделі наведено на рис. 1.8.

Її компонентами є: управлінська бізнес-діагностика (прогнозне, всебічне дослідження фінансово-господарської діяльності організації щодо безперервної актуалізації інформації з метою розробки системи економічних планів підприємства) та розробка бізнес-стратегії підприємства (тобто алгоритму дій підприємства, який використовується його власником або керівником для успішного позиціонування на ринку), що включає механізми та інструментарій реалізації бізнес-стратегії.



Рис. 1.8 Концептуальна модель системи стратегічного управління промисловим підприємством [64, с. 16]

Також ця концепція містить елементи, які забезпечують результативність системи стратегічного управління промисловим підприємством - стратегії гнучкості (забезпечує швидку та адекватну реакцію на раптові зміни зовнішнього та внутрішнього середовища), цільової орієнтації (виділяє ключові стратегічні чинники підприємства, які визначаються місією, баченням та стратегічною концепцією), інноваційності (дозволяє підприємству впроваджувати інновації, спрямовані на одержання конкурентної переваги), компетентності (дозволяє співробітникам підприємства покращити свої знання, навички та компетенції з метою отримання конкурентної переваги) [64, с. 16-17].

На думку Єфімової Ю. В. та Беляєвої Ж. С. метою створення системи стратегічного управління є успішна реалізація стратегії, що залежить від збалансованості всіх складових системи стратегічного управління. Автори

розглядають елементи системи стратегічного управління тотожними факторам внутрішнього середовища, які впливають на цю систему (див. рис. 1.9).

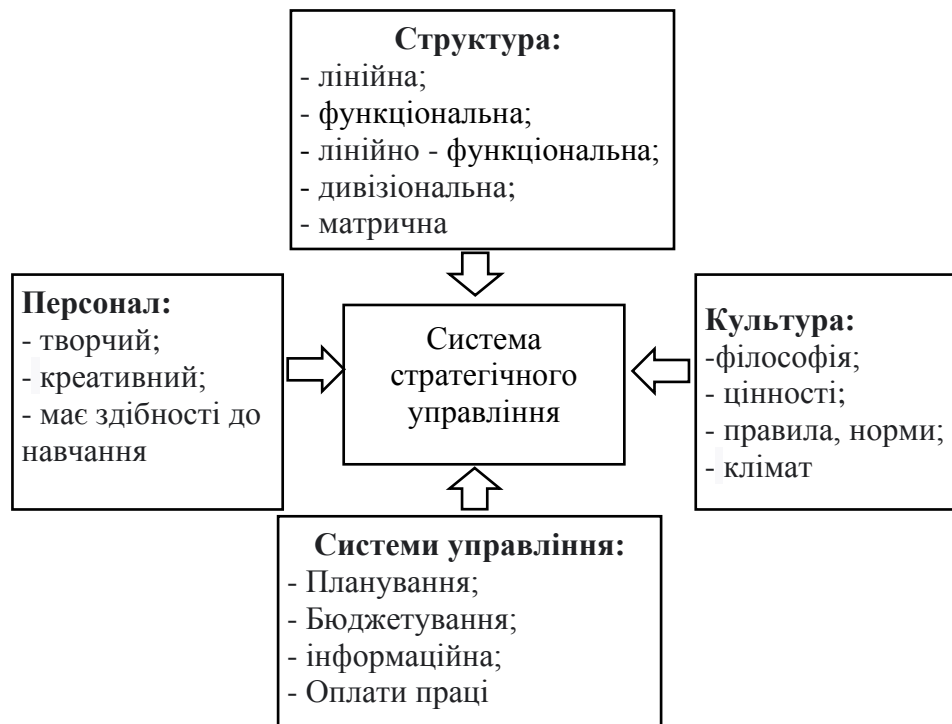


Рис. 1.9 Елементи системи стратегічного управління підприємством  
(побудовано на основі [65, с. 27])

Своєрідним “каркасом” організації є організаційна структура, яка визначає вектори владних повноважень та комунікацій, а також механізм реалізації організаційних завдань та програм.

Для реалізації управління за функціональними сферами діяльності є необхідними система бюджетування, планування, оцінки та оплати праці, інформаційна система тощо. Також розробка і реалізація будь-якої стратегії базується на організаційних компетенціях, які залежать від людей – їх досвіду, компетентності, мотивації. А командоутворюючим, гуртуючим елементом для персоналу слугує організаційна культура [65].

Аналізуючи вищевикладені погляди на побудову системи стратегічного управління, ми дістаємось висновку, що основною метою та одночасно стрижнем даної системи є забезпечення ефективного перебігу стратегічного

процесу – процесу вибору стратегії. Для уточнення складу його етапів розглянемо найбільш поширені моделі стратегічного управління.

Модель стратегічного управління за допомогою вибору стратегічних позицій, що запропонована І. Ансоффом, містить аналіз перспектив підприємства; розподіл ресурсів між альтернативними видами діяльності на базі визначення пріоритетів; оцінку можливих варіантів диверсифікації компанії; прогноз зміни факторів нестабільності; планування нових стратегій з урахуванням очікуваного рівня нестабільності середовища; передбачення майбутніх організаційних змін і нових можливостей підприємства [13].

За моделлю Девіда Ф. стратегічне управління передбачає такі етапи: формулювання стратегії (на цьому етапі створюється місія і встановлюються бажані параметри стратегії, відбувається зовнішній та внутрішній аудит середовища, визначаються цілі та обирається стратегічна альтернатива) впровадження стратегії (передбачає формування політики підприємства щодо досягнення цих цілей і розподілу ресурсів) та оцінка стратегії. Дана модель стратегічного управління представлена на рис. 1.10 [66, с. 35, 12, с. 7].

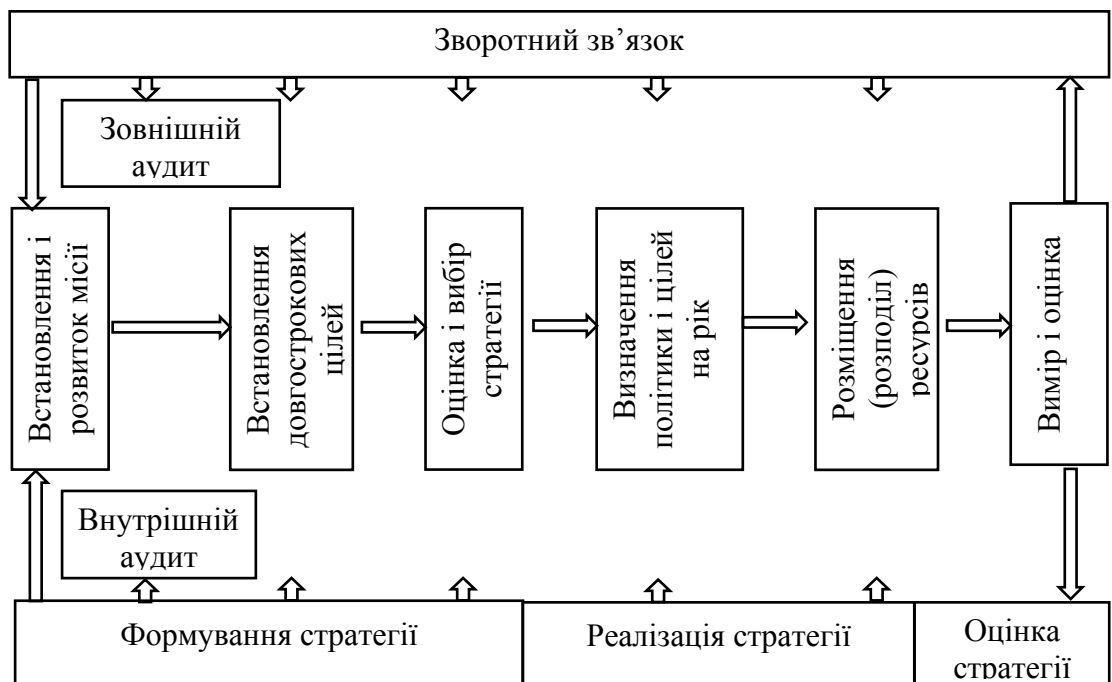


Рис. 1.10 Модель стратегічного управління Девіда Ф. [66, 12, с. 7]

В свою чергу Віханський А. [17] пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналізу середовища (зовнішнього та внутрішнього); визначення місії та цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки та контролю виконання.

Мескон М. вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів (див. рис. 1.11):

- вибір місії корпорації;
- формулювання цілей фірми;
- аналіз зовнішнього середовища;
- управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- вивчення стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- управління, планування, реалізація і контроль реалізації стратегічного плану);
- оцінка стратегії [22, с. 204].

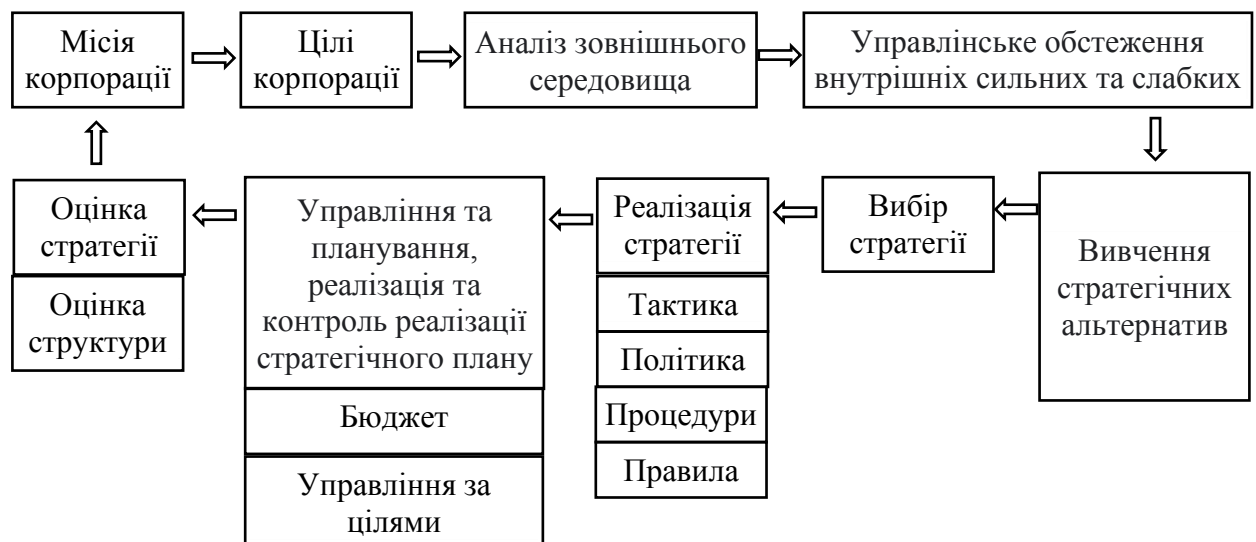


Рис. 1.11 Процес стратегічного планування – розширена версія [22, с. 204]

Модель стратегічного управління Томпсона Д. Л. включає чотири етапи:



стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка (див. рис. 1.12) [66, с. 34, 12, с. 7].

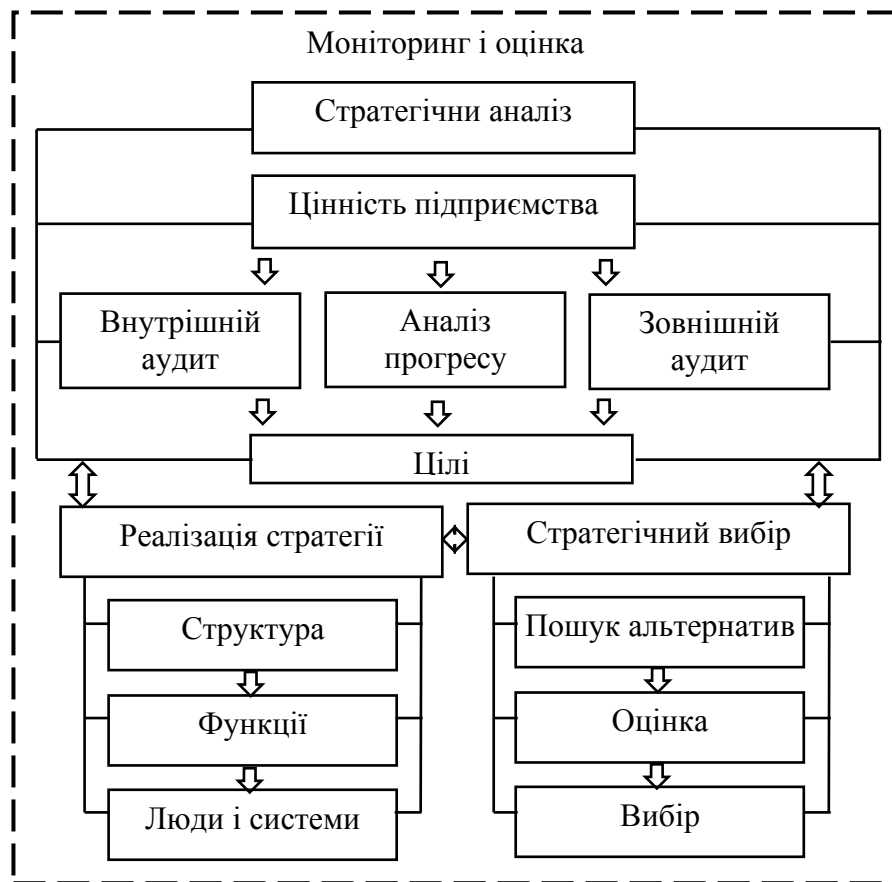


Рис. 1.12 Модель стратегічного управління Томпсона Д. Л. [66, 12, с. 7]

За своєю суттю всі ці моделі в укрупненому вигляді представляють собою наступні чотири етапи стратегічного процесу (або циклу): а) стратегічний аналіз; б) розробка стратегії (стратегічний синтез); в) реалізація стратегії; г) стратегічний контроль.

Слід відмітити, що оскільки зміни в окремому етапі стратегічного процесу автоматично викликають зміни в інших, їх також можна розглядати з позиції системного підходу – як взаємопов’язані та взаємозалежні елементи системи.

Узагальнюючи все, що викладено вище, зробимо наступний висновок:

Система стратегічного управління сучасного підприємства передбачає:

- виділення ресурсів для вирішення стратегічних завдань незалежно від

фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю;

- створення центрів керівництва кожною стратегічною метою;
- оцінку та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників в залежності від ступеню досягнення стратегічних цілей.

Система стратегічного управління орієнтована на вирішення наступних завдань:

- встановлення стратегічних цілей підприємства;
- оцінка його можливостей та ресурсів;
- аналіз тенденцій у галузі маркетингової діяльності;
- оцінка альтернативних шляхів діяльності;
- визначення стратегії на перспективу;
- підготовка детальних оперативних планів, програм та бюджетів;
- оцінка діяльності підприємства на основі певних критеріїв з урахуванням встановлених цілей та створених планів [67].

На наш погляд, система стратегічного управління повинна мати у своєму складі керуючу та трансформаційну (керовану) підсистему, а також підсистему забезпечення.

На вході в систему знаходяться різні види ресурсів та інформація. Для характеристики виходів системи звернемо увагу на працю Вострякова О.В., який вказує результатами стратегічного процесу такі елементи:

- знання – базисний результат стратегічного процесу. Передбачається як накопичення досвіду, уточнення старих знань, так і накопичення нових;
- компетенції підприємства розглядаються як “система специфічних навичок і вмінь до реалізації тих функцій, які необхідні для виготовлення продукції або надання послуг згідно найвищих стандартів, що висуваються ринком та клієнтами підприємства” та формуються на основі накопичених знань. Здатність до збереження, використання та оновлення компетенцій підприємства є основою подальшого формування його конкурентних переваг;
- динамічні здатності віддзеркалюють можливості реконфігурації

потенціалу підприємства для підвищення його адаптованості у мінливому середовищі;

- конкурентні переваги підприємства виникають в результаті процесу послідовної трансформації попередніх елементів (знань, компетенцій і динамічних здатностей) [68, с. 30-31].

Центром трансформаційної підсистеми є стратегічний процес (або цикл) – циклічний процес формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, що характеризується спрямованістю на створення відмітних характеристик організації або підвищення рівня її компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності

Крім того, що стратегічний процес здійснюється у певній послідовності етапів та має циклічну природу, його характеристиками також є: спрямованість на реалізацію стратегічної ідеї (місії, візії, цілей, завдань) підприємства та наявність власних клієнтів (зацікавлених осіб), як зовнішніх - споживачі продукції, постачальники, інші підприємства і організації, держава, так і внутрішніх - власники, менеджмент, працівники тощо, для яких створюється певна цінність [68, с. 27].

Наочне зображення системи стратегічного управління підприємством наведено на рис. 1.13).

Керуюча підсистема призначена для вирішення управлінських завдань та містить методологію та регламент стратегічного управління, аналітику, управлінську бізнес-діагностику.

Підсистема забезпечення виконує функції, необхідні для роботи трансформаційної підсистеми. На наш погляд, вона повинна містити ефективну організаційну структуру, розвинуту організаційну культуру, відповідний стиль управління та інформаційне забезпечення стратегічного процесу.



Рис.1.13 Система стратегічного управління підприємством (розроблено автором)

Таким чином, системний підхід до стратегічного управління є найбільш всеохоплюючим, розглядаючи його як комплекс взаємозв'язаних та взаємозалежних елементів, які орієнтовано на реалізацію вектору розвитку підприємства, його цілей та завдань, завдяки послідовному виконанню основних управлінських функцій та сполучених процесів - планування, організації, мотивації, контролю, прийняття управлінських рішень, комунікації тощо. При цьому основою трансформаційної підсистеми, яка забезпечує результативність стратегічного управління є стратегічний процес, який у загальному вигляді складається з етапів стратегічного аналізу, розробки стратегії (стратегічного синтезу), реалізації стратегії та стратегічного контролю.

#### Висновки до розділу 1

Розглянуто зміст поняття, завдання, особливості та принципи стратегічного управління. Визначено, що рушійною силою розвитку стратегічного управління у 50-х роках двадцятого сторіччя стали кризові явища, що виникли внаслідок динамічних змін в сфері конкуренції, глобалізаційних процесів та науково-технічного прогресу. Вони призвели до ускладнення управління і вимагали пошуку нових підходів, інструментарію та концепцій менеджменту підприємств. Таким чином, основою концепції стратегічного управління є дослідження відносин, які виникають між підприємством та його зовнішнім оточенням.

На основі аналізу визначень категорії “стратегічне управління”, що пропонуються світовими та вітчизняними науковцями, запропоновано власне визначення, згідно з яким стратегічне управління можна розглядати як проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних здібностях до оновлення, забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між її цілями, потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що у підсумку дозволяє компанії добиватися конкурентних переваг і виживати у довгостроковій перспективі.

Головним завданням стратегічного управління можна вважати організацію та забезпечення особливого типу взаємодії підприємства із середовищем, яка б дозволила йому підтримувати необхідний для досягнення цілей рівень потенціалу, і, таким чином, забезпечувала би йому можливість успішного довгострокового існування.

Формування методології стратегічного управління відбувається на основі певних принципів, серед яких є і загальні принципи менеджменту, і принципи, що притаманні лише стратегічному управлінню.

Визначено, що стратегічне управління має розвинутий інструментарій, основною метою використання якого є забезпечення наукової обґрунтованості стратегічних рішень відносно розподілу та використання обмежених ресурсів підприємства в умовах мінливого середовища. Існує безліч класифікацій методів та інструментів стратегічного управління, проте в роботі пропонується систематизувати їх за етапами стратегічного процесу (циклу).

Арсенал методів стратегічного менеджменту постійно розширюється та оновлюється; водночас деякі з методів згодом втрачають свою актуальність.

Також впровадження та використання методів стратегічного управління може мати певні проблеми, серед яких науковці відмічають відсутність дієвих методик щодо правильного вибору та використання інструментів стратегічного управління; велика ймовірність некоректного застосування інструменту або методу, відсутність систематизованих показників у межах інструментів стратегічного менеджменту, а також необхідність залучення в деяких випадках додаткових фінансових та трудових ресурсів. Ці проблеми поряд з відсутністю єдиної бази та класифікації цих методів, роблять їх застосування вкрай залежним від кваліфікації, досвіду та компетенції менеджерів, які з ними працюють. Проте вірний вибір та грамотне використання певного методу або інструменту у відповідній ситуації дуже допомагає підприємству у процесі визначення вектору стратегічного розвитку.

Визначено, що методологічна специфіка системного підходу пов'язана із

дослідженням закономірностей і механізмів створення складного об'єкту з певних складових. На основі аналізу та синтезу думок різних науковців щодо складу та структури системи стратегічного управління запропоновано її системну модель, основою трансформаційної підсистеми котрого є стратегічний процес (цикл), деякі з моделі якого теж були розглянуті в роботі.

## 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПАТ “ЗАВОД “ПЕРЕТВОРЮВАЧ”

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

“ПАТ “Завод “Перетворювач” було засновано у м. Запоріжжя 1 жовтня 1965 року. Першочергове стратегічне значення заводу було визначено як виробництво силових напівпровідникових приладів та силових перетворювачів струму.

В серпні 1971 року Запоріжжя стає провідним виробником у галузі електротехніки у Радянському Союзі, а завод “Перетворювач” — лідером галузі.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 1734 від 23 грудня 2004 р. [69], ПАТ “Завод “Перетворювач” включено до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави.

ПАТ “Завод “Перетворювач” понад 50 років здійснює свою діяльність зі створення перетворювальної техніки для стратегічно важливих галузей економіки країни: металургії, енергетики, нафто-, газо- та гірничодобувної промисловості, залізничного та міського електротранспорту, житлового та комунального господарства. За цей час розроблені, виготовлені, введені в роботу та успішно експлуатуються:

- випрямлячі на струми до 100кА, напругою до 1000В у контейнерних та шафових виконаннях для живлення електролізних установок у металургії та хімічній промисловості (для отримання алюмінію, міді, цинку, хлору та ін.), для живлення печей електрографітації у металургії;

- випрямлячі для живлення постійним струмом дугових електропечей виплавки різних марок сталей та сплавів, чавунів, кольорових металів;

- реверсивні трифазні тиристорні перетворювачі на ультранизькій частоті реверсу (замість джерела постійного струму) для електропечей переробки



відходів після дроблення сплавів МНС, що дозволяють істотно знизити витрати на реконструкцію електропечей;

- серія комплектних приводів для електроприводу постійного та змінного струму;

- серія тиристорних збудників ВТЕ та ВТП для живлення обмотки збудження синхронних двигунів потужністю до 12500 кВт з живильними трансформаторами;

- серія тиристорних пристроїв КТУ для електроприводів кранів, грейферних перевантажувачів та інших вантажопідйомних механізмів;

- компенсатори реактивної потужності серії ТКРМ та АУКРМ;

- серія перетворювачів змінної напруги для квазічастотного та фазового плавного (м'якого) пуску синхронних та асинхронних двигунів напругою 6-10кВ для потужностей двигунів 600-8000кВт;

- високовольтні перетворювачі частоти 6-10кВ для синхронних та асинхронних електродвигунів потужністю до 4000кВт;

- серії випрямлячів різного призначення;

- випрямлячі для гальваніки серії "ІОН".

ПАТ "Завод "Перетворювач" є єдиним в Україні виробником силових напівпровідникових приладів: діодів, тиристорів, модулів та ін. на струми від 10 до 4000А напруга до 4000В. За якісними характеристиками ці прилади успішно конкурують із світовими аналогами. Підприємство постійно розширює номенклатуру виробів.

Сучасна продукція дає змогу зменшити витрати на енергоносії у споживачів до 50%. За рахунок того, що обладнання комплектується уніфікованими мікропроцесорними способами керування, значно знижуються експлуатаційні витрати" [70].

Одною з відмітних особливостей ПАТ "Завод "Перетворювач" є наявність унікальної випробувальної бази, що дозволяє проводити наступні види передбачених стандартами випробувань для забезпечення якості і надійності

продукції:

- кваліфікаційні - проводяться на першому зразку;
- періодичні - проводяться раз на 5 років;
- приймально-здавальні - проводяться за допомогою суцільного контролю

для всіх виробів [71].

“Враховуючи можливості та досвід роботи, крім основної продукції промислового призначення ПАТ “Завод “Перетворювач” пропонує інжинірингові послуги - обстеження підприємств, роботи з модернізації та підвищення експлуатаційної надійності наявного обладнання, технічну експертизу передконтрактних пропозицій, постачання, авторський нагляд, налагодження, пуск, гарантійне та післягарантійне обслуговування.

За даними офіційного сайту підприємства, в даний час завод здійснює свою діяльність у таких галузях як машинобудування, металургія, хімічна промисловість, нафто-газо-гірничодобувна промисловість, електротранспорт, енергетика, атомна енергетика, суднобудування” [70].

Напрямами діяльності за КВЕД є виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів, виробництво електронних компонентів та інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах [72].

Слід також відмітити, що ПАТ “Завод “Перетворювач” виробляє продукцію, яка не є продукцією масового виробництва та орієнтована на окремих кінцевих споживачів; крім того підприємство майже не користується кредитними коштами – отже воно не схильне до цінових, кредитних ризиків, ризику ліквідності тощо [71].

Далі надамо стислу характеристику кадрової складової ПАТ “Завод “Перетворювач”. Узагальнені дані з офіційної звітності підприємства за 2018-2020 роки (дивись додатки Б, В, Г) та додатковою оприлюдненою інформацією на офіційному сайті ПАТ “Завод “Перетворювач”) щодо середньооблікової чисельності, розміру фонду оплати праці та кількості персоналу, що пройшов навчання, наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Аналіз кадрової складової діяльності ПАТ “Завод “Перетворювач”**

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	299	241	130
Витрати на оплату праці, тис. грн	14935	16 043	9 236
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	4285	4628	2896
Кількість працівників, що пройшла навчання, осіб	29	невідомо	15
Кількість керівників, що пройшла навчання, осіб	7	невідомо	8

Аналіз даних свідчить про те, що протягом останніх трьох років відбувалося скорочення чисельності основного складу (у 2020 році – на 54% у порівнянні з 2019 роком). Це є негативною тенденцією. Також підприємство продовжує організовувати навчання персоналу, проте у 2019 році інформацію про цей аспект діяльності не було представлено у звітності.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз основних показників роботи підприємства ПАТ “Завод “Перетворювач”**

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	Абсолютне ±		Відносне, %	
				2018-2019	2019-2020	2018-2019	2019-2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах, тис. грн	13803	70957	2061	57154	-68896	514,07	2,90
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	22487	87397	16515	64910	-70882	388,66	18,90
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19063	50605	16120	31542	-34485	265,46	31,85
Адміністративні витрати, тис. грн	14909	16497	11253	1588	-5244	110,65	68,21
Витрати на збут, тис. грн	1624	6490	555	4866	-5935	399,63	8,55

## Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	13803	70957	2061	57154	-68896	514,07	2,90
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	3253	12326	4648	9073	-7678	378,91	37,71
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3216	13851	305	10635	-13546	430,69	2,20
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, коп.	1,08	0,23	5,46	-0,85	5,23	21,52	2 348,45

У 2020 році відбулося значне скорочення виробництва - обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах склав лише 2,9% від показників 2019 року. “Основним видом продукції, який надав підприємству більше 10 відсотків доходу за 2020 рік, є випрямлячі та перетворювальна техніка - за цей рік вироблено перетворювальної техніки в кількості 18 одиниць на суму 16 515 тис. грн. Середньореалізаційні ціни розрахувати не можливо, оскільки ціна продукції, що виробляється товариством, в залежності від технічних характеристик коливається від декількох тисяч до десятків мільйонів гривень. В 2020 році експортовано продукції на суму 10888,5 тис. грн., що становить 65,9% від усієї реалізованої продукції” [71].

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2020 році скоротився на 70882 тис. грн. і склав 18,9% від показників 2019 року; собівартість реалізованої продукції склала 31,85% від значення 2019 року, а чистий прибуток (у сумі 305 тис.грн.) – лише 2,2% від досягнень попереднього року. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2020 році зросли 5,23 коп. (2348,45 %), що є суттєвим - підприємство отримує значно менше прибутку. Проте у 2020 році підприємство залишилось прибутковим, чого не змогли зробити багато інших компаній галузі.

У 2020 році підприємство витратило на розширення та удосконалення основних засобів 604 тис. грн. На 2021 рік також було заплановано модернізацію та придбання нового технологічного обладнання на суму 2544 тис. грн. Планів

капітального будівництва станом на кінець 2020 року підприємство не мало. Також з метою скорочення витрат у 2020 році з організаційної структури підприємства було виключено цех харчування [71].

Далі розглянемо показники рентабельності підприємства (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Показники рентабельності ПАТ “Завод “Перетворювач”

Показники рентабельності	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чиста рентабельність активів	-0,02	0,11	0,00	0,13	-0,11
Чиста рентабельність власного капіталу	-0,14	0,16	0,02	0,30	-0,14
Рентабельність продажу, %	14,30	15,85	1,85	1,55	-14,00
Рентабельність продукції, %	117,96	172,70	102,45	54,74	-70,25

Як свідчить аналіз, всі показники рентабельності у 2019 році набули найбільшого значення, проте у 2020 році спостерігається дуже суттєвий спад всіх показників рентабельності, що, є, безсуперечно, негативним явищем.

Розглянемо деякі показники фінансової стійкості ПАТ “Завод “Перетворювач” (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4

### Показники фінансової стійкості ПАТ “Завод “Перетворювач”

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	0,30	0,58	0,71	0,27	0,14

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт боргового навантаження	0,70	0,42	0,29	-0,27	-0,14
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,32	0,59	0,73	0,28	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	3,31	1,74	1,40	-1,57	-0,33
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,98	0,96	0,94	-0,02	-0,02
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,03	0,03	0,02	0,00	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,62	-0,21	0,01	0,41	0,22

Коефіцієнт автономії у 2019-2020 роках вище за нормативне значення (0,5), що є позитивною тенденцією, оскільки характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел.

Значення коефіцієнту фінансової стійкості хоча і менше за нормативне значення (0,8-0,9), проте має позитивну тенденцію і достатні темпи зростання.

Значення коефіцієнту боргового навантаження (який характеризує рівень боргового навантаження на капітал підприємства) менш за 0,5 свідчить про фінансування більшої частини активів підприємства за рахунок власних коштів.

Значення коефіцієнту структури довгострокових вкладень говорить про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Від'ємне значення коефіцієнту маневреності власного капіталу у 2018-2019 роках говорило про недостатність власних фінансових ресурсів для фінансування оборотних активів. У 2020 році показник має тенденцію до збільшення - це є позитивним аспектом (проте він все одно не досягає нормативного значення, яке дорівнює 0,1 і вище).

В цілому значення показників фінансової стійкості говорить про досить

стійке становище підприємства та його невисоку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Розглянемо показники ділової активності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Показники ділової активності ПАТ “Завод “Перетворювач”

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (±) 2020р від		2020р у % до	
	2018	2019	2020	2018	2019	2018	2019
Виручка від реалізації	22487	87397	16515	-5972	-70882	73,44	18,90
Середній розмір капіталу	146556	124314,5	92529	-54027	-31785,5	63,14	74,43
Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	0,15	0,70	0,18	0,03	-0,52	116,32	25,39
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,15	0,70	0,18	0,03	-0,52	116,32	25,39
Період одного обороту обігових коштів	2 346,25	512,07	2 016,98	-329,27	1 504,91	85,97	393,89
Коефіцієнт оборотності запасів	0,39	2,02	0,72	0,32	-1,30	182,53	35,49
Період одного обороту запасів	915,91	178,08	501,79	-414,12	323,71	54,79	281,78
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,96	10,34	8,15	5,19	-2,20	275,40	78,75
Період погашення дебіторської заборгованості	121,72	34,81	44,20	-77,52	9,39	36,31	126,98
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,36	5,40	2,86	1,50	-2,54	210,00	52,93
Період погашення кредиторської заборгованості	264,73	66,72	126,06	-138,67	59,34	47,62	188,93
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,49	1,69	0,28	-0,21	-1,41	57,27	16,54

Показники у таблиці потрібно розглядати в динаміці. В цілому можна зробити висновок, що зниження у 2020 році показнику оборотності активів, (ресурсовіддачі, коефіцієнту трансформації), коефіцієнту оборотності обігових коштів, коефіцієнту оборотності запасів, коефіцієнту оборотності власного капіталу з одночасним збільшенням періоду одного обороту обігових коштів, періоду одного обороту запасів, періоду погашення дебіторської заборгованості є негативними тенденціями, які характеризують незадовільний рівень ділової активності.

Охарактеризуємо три основні показники ліквідності та платоспроможності підприємства (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ “Завод “Перетворювач”

Показники ліквідності та платоспроможності	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт покриття	> 1,0-1,5	0,73	0,71	1,04	-0,02	0,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1	0,13	0,06	0,17	-0,06	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,02	0,01	0,07	-0,02	0,06

Значення коефіцієнту покриття говорить про те, що у 2020 році поточні активи підприємства перевищили величину його поточних зобов'язань, а отже можна вважати підприємство функціонує успішно. Позитивним аспектом також є тенденція зростання цих трьох коефіцієнтів у 2020 році, проте коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності не досягають нормативного значення, що свідчить про можливі проблеми швидкого погашення короткострокових зобов'язань.

Отже, підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, що



в період з 2018 по 2020 рік на підприємстві відбувались такі зміни: по-перше, негативними тенденціями є скорочення чисельності персоналу, зниження прибутків та рентабельності. Також підприємство має довгий технологічний цикл та відчуває нестачу оборотних коштів; недостатній рівень показників абсолютної та швидкої ліквідності свідчить про можливі проблеми швидкого погашення короткострокових зобов'язань.

Позитивними аспектами є те, що станом на 2020 рік ПАТ “Завод “Перетворювач” мало непоганий рівень фінансової стійкості, фінансуючи потреби виробництва з власних джерел. Також протягом аналізованого періоду підприємство витратило та планувало у майбутньому витратити кошти на модернізацію та придбання нового технологічного обладнання; розробляло та впроваджувало заходи з підвищення якості та зниження виробничих витрат.

## 2.2 Діагностика впливу внутрішнього середовища підприємства на функціонування системи стратегічного управління

Всю сукупність чинників, яка впливає на систему стратегічного управління підприємством, можна розділити на зовнішні і внутрішні (див. рис. 2.1).

Зовнішні чинники складаються з елементів мікро- та макро- оточення, а внутрішні визначаються сукупністю факторів внутрішнього середовища підприємства, що включають такі напрямки:

- орієнтири діяльності підприємства (такі як філософія, місія, цілі та завдання);
- ресурсний потенціал підприємства (що включає виробничу, фінансову, кадрову та інші компоненти);
- основні компетенції (або ключові фактори успіху) підприємства;
- особисті та ділові якості керівництва; минулий досвід, накопичений підприємством.

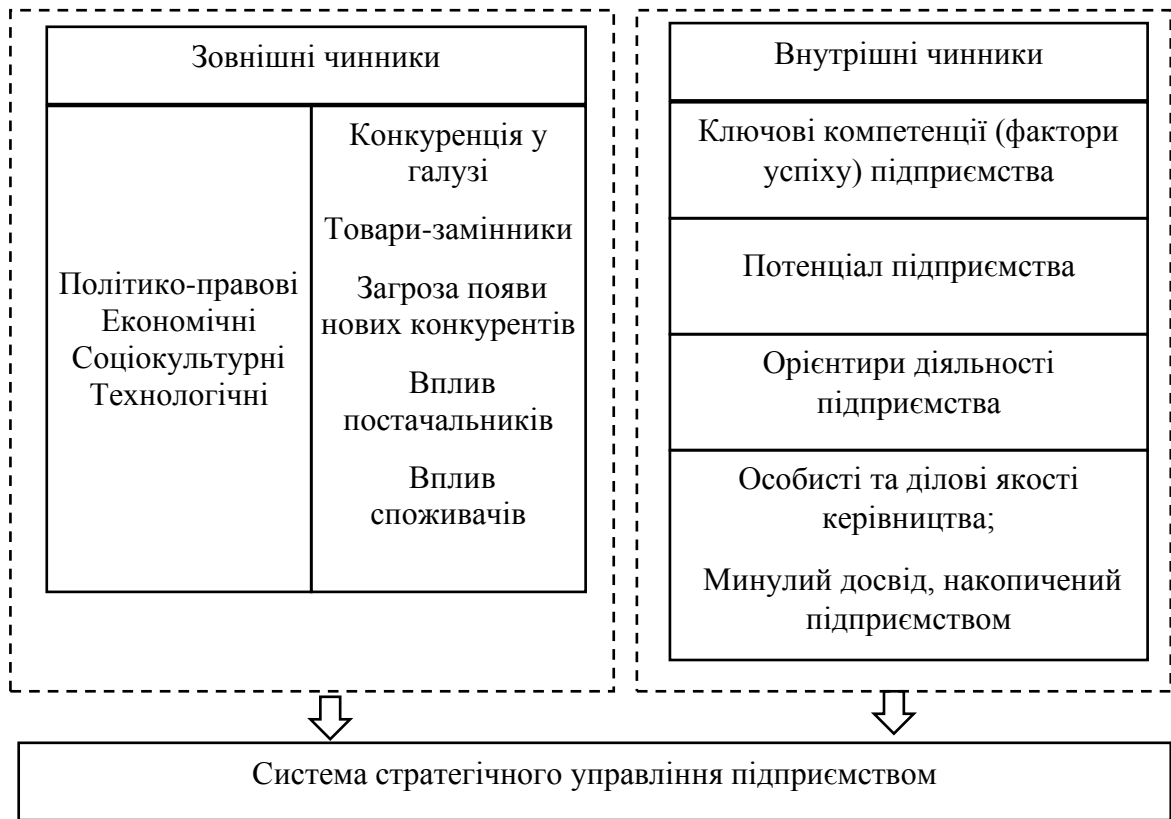


Рис. 2.1 Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на систему стратегічного управління (складено автором на основі [73])

Як зовнішні, так і внутрішні фактори мають динамічний характер, тому їх зміни необхідно враховувати при стратегічному плануванні.

Внутрішнє середовище представляє собою систему факторів, елементів та їх зав'язків всередині організації, які є наслідком управлінських рішень і об'єктом контролювання та регулювання з боку керівництва; саме стан внутрішнього середовища значною мірою визначає ефективність діяльності підприємства [74].

Розглянемо вплив кожної складової внутрішнього середовища ПАТ “Завод “Перетворювач” на розвиток системи його стратегічного управління, об'єднавши складові у дві групи: орієнтири діяльності підприємства і загальне управління та складові потенціалу підприємства (за напрямками “виробництво”, “персонал”, “фінанси”, “логістична, збутова та маркетингова діяльність” (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища ПАТ “Завод  
“Перетворювач” на систему стратегічного управління підприємством**

Фактор середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Напрямок впливу (+/-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5
<b>Орієнтири діяльності підприємства та загальне управління</b>				
1 Наявність визначеної місії	2	2	-	-4
2 Наявність стратегічних планів та цілей розвитку	3	3	+	+9
3 Досвід роботи у галузі	3	3	+	9
4 Участь в соціальних та екологічних ініціативах	3	2	+	+6
5 Проблеми з інформаційним забезпечення процесу стратегічного управління – нестача достовірної інформації	3	3	-	-9
6 Підвищення управлінського потенціалу (організація навчання керівників)	3	3	+	+9
Разом за групою				20
<b>Складові потенціалу підприємства</b>				
<b>Виробництво</b>				
7 Повний цикл виробництва продукції	3	3	+	+9
8 Гнучка система виробництва, орієнтована на вимоги замовників	2	3	+	+6
9 Наявність випробувальної бази	3	3	+	+9
10 Вкладення у модернізацію обладнання	3	2	+	+6
11 Значна тривалість технологічного циклу	2	2	-	-4
12 Розробка заходів з управління витратами (більше у короткостроковому періоді)	3	2	+	+6
13 Розробка і впровадження нових видів продукції (власними силами, без додаткових коштів)	3	3	+	+9
14 Досвід роботи у галузі	3	3	+	+9
15 Якість та надійність продукції	3	3	+	+9
16 Надання додаткових інжинірингових послуг	2	3	+	+6
17 Єдиний в Україні виробник силових напівпровідникових приладів	3	3	+	+9
18 Відсутність оновленого сертифікату на систему менеджменту якості	3	2	-	-6
19 Значне скорочення обсягів виробництва	3	3	-	-9
Разом за групою:				59
<b>Персонал</b>				
20 Наявність кваліфікованих кадрів	3	3	+	+9
21 Скорочення чисельності персоналу	2	2	-	-4

## Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
22 Організація навчання персоналу	3	3	+	+9
Разом за групою:				14
Фінанси				
23 Відсутність значних інвестицій у розвиток	3	2	-	-6
24 Зниження прибутків та показників рентабельності	3	3	-	-9
25 Середній рівень платоспроможності	2	2	+	+4
26 Нестача оборотних коштів	2	3	-	-6
27 Слабка залежність від зовнішніх джерел фінансування	2	3	+	+6
Разом за групою:				-11
Логістична, збутова та маркетингова діяльність				
28 Позитивний імідж підприємства	3	3	+	+9
29 Скорочення кількості замовлень	3	3	-	-9
30 Значну частку продукції призначено на експорт	3	2	+	+6
31 Проблеми з постачанням комплектуючих та матеріалів	3	3	-	-9
32 Проблеми з організацією постачання готової продукції	3	3	-	-9
33 Наявність виражених конкурентних переваг	3	3	+	+9
34 Участь у спеціалізованих виставах та форумах	3	2	+	+6
35 Продукцію користується попитом у різних галузях народного господарства	1	2	+	+2
36 Низький рівень оприлюднення інформації про діяльність підприємства	3	3	-	-9
Разом за групою:				-4
Всього за факторами внутрішнього середовища				78

Для розрахунку інтегральної оцінки впливу елементів внутрішнього середовища на діяльність ПАТ “Завод “Перетворювач” (та, відповідно, на його систему стратегічного управління) скористаємося методикою, наведеною у роботі Пуліної Т. В., Коротунової О.В., Клімуш Г. С., згідно якої коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища визначається за наступною формулою:

$$C_{\text{внутр.}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (2.1)$$

де  $C_{внутр.}$  - коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі (підприємства);

B – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів впливу.

Оцінювання рівню впливу факторів внутрішнього середовища виконується за наступною шкалою значень коефіцієнта:

- від 0 до 0,50 – слабка позиція;
- від 0,50 – до 0,75 - середня позиція;
- від 0,75 до 1,00 – сильна позиція [75].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на систему стратегічного управління ПАТ “Завод “Перетворювач” за формулою 2.1:

$$C_{внутр.} = 78 / (9 \cdot 36) = 0,24$$

Отже бачимо, що коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища дорівнює 0,24; це значення відповідає слабкої позиції підприємства. При цьому кількісна оцінка вказує на те, що досить розвиненим елементом внутрішнього середовища є визначені орієнтири діяльності та загальне управління підприємством (+20 балів), а найбільш розвинутою складовою потенціалу ПАТ ”Завод “Перетворювач” - його виробнича сфера (+59 балів); з іншого боку, потребують уваги керівництва такі складові як фінанси (-11 балів) та логістична, збутова і маркетингова діяльність (-4 бали).

Далі, для виділення ключових компетенції (факторів успіху) підприємства скористаємось методикою SNW-аналізу. Аббревіатура SNW походить від скорочення трьох англійських слів (S – сильна позиція (сторона); N – нейтральна позиція; W – слабка позиція (сторона). У загальних рисах методика SNW-аналізу

схожа з методикою SWOT-аналізу, проте крім сильних та слабких сторін вона також розглядає так званий “нульовий”, тобто нейтральний аспект.

Як свідчить практика стратегічного аналізу, в якості нейтрального аспекту найкраще використовувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації, який можна розглядати як відправну “нульову” позицію у конкуренції: іноді для перемоги в конкурентній боротьбі є достатнім, коли підприємство за всіма – крім однієї – ключовими позиціями чи факторами перебуває у стані N (нейтральна) і лише по одному фактору – у стані S – (сильна) відносно своїх конкурентів [76, 77]. Для здійснення оцінки позиції ПАТ “Завод “Перетворювач” скористуємося наступною шкалою:

- сильна (S) позиція – 5-6 балів;
- нейтральна (N) позиція – 3-4 бали;
- слабка (W) позиція - 1-2 бали.

На основі узагальнення даних профілю внутрішнього середовища побудуємо матрицю SNW-аналізу ПАТ “Завод “Перетворювач” (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### SNW-аналіз ПАТ “Завод “Перетворювач”

№	Найменування стратегічної позиції аналізу	Якісна та кількісна оцінка позиції підприємства					
		Слабка (W)		Нейтральна (N)		Сильна (S)	
		Бали					
		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Орієнтири діяльності підприємства та загальне управління</b>							
1	Наявність визначеної місії		*				
2	Наявність стратегічних планів та цілей розвитку			*			
3	Досвід роботи у галузі				*		
4	Участь в соціальних та екологічних ініціативах			*			
5	Проблеми з інформаційним забезпечення процесу стратегічного управління – нестача достовірної інформації		*				
6	Підвищення управлінського потенціалу (організація навчання керівників)				*		

## Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Складові потенціалу підприємства							
Виробництво							
7	Повний цикл виробництва продукції				*		
8	Гнучка система виробництва, орієнтована на вимоги замовників					*	
9	Наявність випробувальної бази				*		
10	Вкладення у модернізацію обладнання				*		
11	Значна тривалість технологічного циклу			*			
12	Розробка заходів з управління витратами (більше у короткостроковому періоді)			*			
13	Розробка і впровадження нових видів продукції (власними силами, без додаткових коштів)			*			
14	Досвід роботи у галузі				*		
15	Якість та надійність продукції				*		
16	Надання додаткових інжинірингових послуг				*		
17	Єдиний в Україні виробник силових напівпровідникових приладів						*
18	Відсутність оновленого сертифікату на систему менеджменту якості		*				
19	Значне скорочення обсягів виробництва	*					
Персонал							
20	Наявність кваліфікованих кадрів				*		
21	Скорочення чисельності персоналу		*				
22	Організація навчання персоналу				*		
Фінанси							
23	Відсутність значних інвестицій у розвиток	*					
24	Зниження прибутків та показників рентабельності	*					
25	Середній рівень платоспроможності			*			
26	Нестача оборотних коштів	*					
27	Слабка залежність від зовнішніх джерел фінансування			*			
Логістична, збутова та маркетингова діяльність							
28	Позитивний імідж підприємства				*		
29	Скорочення кількості замовлень		*				
30	Значну частку продукції призначено на експорт				*		
31	Проблеми з постачанням комплектуючих та матеріалів		*				
32	Проблеми з організацією постачання готової продукції		*				
33	Наявність виражених конкурентних переваг				*		
34	Участь у спеціалізованих виставах та форумах				*		
35	Продукцію користується попитом у різних галузях народного господарства				*		
36	Низький рівень оприлюднення інформації про діяльність підприємства		*				

В результаті SNW-аналізу визначені переваги та сильні сторони стають ключовими факторами успіху підприємства, нейтральні сторони потребують фіксації стану або його вдосконалення, а слабкі підлягають мінімізації чи ліквідації, або (у разі можливості) поступовому доопрацюванню та перетворенню на сильні сторони.

SNW – аналіз ПАТ “Завод “Перетворювач” показав, що основними факторами, які формують конкурентні переваги підприємства, здебільшого є виробничі фактори, а саме те, що підприємство не відчуває впливу конкурентів (в межах країни) у виробництві силових напівпровідникових приладів (наприклад, багатоамперних випрямлячів для електрометалургії кольорових металів і феросплавів) та має гнучку систему виробництва, орієнтовану на вимоги замовників. Цю перевагу певним чином підсилює низка нейтральних виробничих (таких як наявність випробувальної бази, досвід роботи у галузі, якість і надійність продукції тощо) та маркетингових факторів (імідж підприємства, попит на продукцію у різних галузях народного господарства в Україні і за кордоном, участь у спеціалізованих виставах та інших заходах).

Відзначимо, що хоча підприємство і використовує зазначену перевагу як єдиного виробника елементної бази, серед перспективних напрямків своєї діяльності воно розглядає і такі, де використовується вузлове складання, і в яких конкуренція досить помітна, а саме:

- “вироби високовольтної техніки, пристрої м'якого пуску і перетворювачі частоти для управління високовольтними синхронними і асинхронними двигунами вентиляційних, компресорних установок різних областей промисловості (вугільна промисловість, металургія, водне господарство, нафтопроводи та ін.);

- статичні системи збудження синхронних двигунів, турбо- і гідрогенераторів;

- тиристорні електроприводи постійного струму для металургії, виробництва чорного і кольорового прокату, трубної промисловості;



- перетворювальних пристроїв широкого застосування для електролізу води з метою отримання водню” [71].

Також підприємство пропонує виконання відповідних пусконаладжувальних робіт для означених видів продукції.

Серед слабих сторін, насамперед, слід відзначити фінансову складову потенціалу підприємства: зниження прибутків та показників рентабельності, нестача оборотних коштів, відсутність значних інвестицій у розвиток. Особливістю ПАТ “Завод “Перетворювач” є те, що він майже не використовує кредитні кошти, що, з одного боку, є позитивним фактором, оскільки сьогодні вартість кредитних ресурсів є дуже високою; водночас з іншого боку це негативно впливає на діяльність, оскільки (за даними аналізу) власних фінансових ресурсів підприємства не вистачає для фінансування оборотних активів; також це не дає змоги значно розширювати виробництво.

Але попри все, підприємство завершило 2020 рік із позитивним фінансовим результатом (чого не змогли зробити багато підприємств галузі).

Також факторами з незадовільним рівнем розвитку, на які слід звернути увагу керівництва, є відсутність чітко визначеної місії, проблеми з інформаційним забезпеченням процесу стратегічного управління (нестача достовірної інформації) та низький рівень оприлюднення інформації про діяльність підприємства. Ці слабкі сторони вказують на необхідність вдосконалення підсистеми забезпечення системи стратегічного управління підприємством.

### 2.3 Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування системи стратегічного управління

С точки зору стратегічного менеджменту середовище підприємства можна розглядати як комбінацію зовнішніх та внутрішніх факторів та обставин, які суттєво впливають на процес прийняття стратегічних рішень. При цьому зовнішнє середовище є найбільш складно контрольованим внаслідок його

складності, динамічності та невизначеності. Основний напрям аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні наявних та майбутніх можливостей та погроз, які підприємству бажано використати або уникнути, і одним із інструментів, що може бути використаним для цього, є PEST-аналіз. PEST представляє собою аббревіатуру від назв чотирьох зовнішніх джерел змін: політичних, економічних, соціальних та технологічних. З його допомогою виявляються та досліджуються фактори макрооточення компанії [78,79].

Результати PEST-аналізу надалі можуть бути використані у SWOT-аналізі - при складанні переліку можливостей і загроз; також його результати можуть бути доповнені завдяки використанню моделі 5 сил конкуренції М. Портера – для аналізу впливу елементів мікрооточення компанії.

Макросередовище впливає не на одну компанію галузі / ринку, а на всі одразу, проте сила та навіть напрямок цього впливу можуть значним чином відрізнитися в залежності від стану внутрішнього середовища конкретного підприємства.

Згідно алгоритму проведення PEST-аналізу [80], на першому його етапі необхідно виокремити найбільш впливові фактори бізнес-середовища за основними чотирма групами:

- а) політико-правові (Political/legal forces);
- б) економічні (Economic forces);
- в) соціокультурні або соціально-демографічні (Sociocultural forces);
- г) технологічні (Technological forces).

Другим етапом аналізу є складання профілю макрооточення з метою визначення питомої ваги та рівня впливу на підприємство кожного з факторів, а також розрахунку зважених показників за кожною групою.

Проаналізуємо вплив факторів макрооточення на діяльність ПАТ “Завод “Перетворювач” за кожною групою факторів.

Політико-правові фактори (Political/legal forces). Дія факторів цієї групи є основою змін, які відбулися у інших складових зовнішнього середовища і

спричинили дуже великий вплив як на діяльність підприємств, так і на суспільство в цілому (див. табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Характеристика впливу політико-правових факторів на діяльність ПАТ  
“Завод “Перетворювач” (побудовано автором)**

Фактор	Напрямок впливу на підприємство	Стан та тенденції розвитку фактору
Військові дії в країні	Негативний	Фактор впливає на всі сфери життя країни: спостерігається занепад виробництва та відтік капіталу з галузі, зменшується експорт, ускладнюються логістичні зв'язки, зростає інфляція та ціни на ресурси, відбуваються негативні міграційні процеси тощо
Запровадження воєнного стану в країні	Негативний	Міграційні процеси та проведення мобілізації негативно впливає на чисельність персоналу підприємств
Орієнтація міжнародної політики на співпрацю з країнами ЄС	Позитивний	Фактор має як позитивний так і негативний прояв: позитивним аспектом є нові можливості розвитку галузі внаслідок доступу до нових ринків та технологій, зростання обсягів іноземних інвестицій; з іншого боку, недосконалість законодавства, необхідність оновлення матеріально-технічної бази, застаріли технологічні рішення, незадовільна збутова політика погіршують конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на міжнародних ринках
Державна підтримка галузі	Позитивний	З метою створення попиту на продукцію машинобудування у вересні 2022 року урядом було розпочато програму підтримки українських машинобудівних підприємств за допомогою гарантування їх участі у електронних торгах, яка буде здійснюватися за допомогою інструменту локалізації, що передбачає вимоги до походження продукції, яка продається через систему Prozorro [81].
Зміни у податковому законодавстві	Негативний	“Регіональне та загальнодержавне податкове законодавство України постійно змінюються. Крім того, трапляються випадки їх непослідовного застосування, тлумачення і виконання. Недотримання законів та нормативних актів України може призвести до накладення серйозних штрафів” [71]

Економічні фактори (Economic forces) наразі мають сукупний негативний вплив. Серед факторів цієї групи варто виділити кризові явища, які спостерігаються у світовій економіці, підвищення цін на енергоресурси та кредитні ресурси, зростання інфляції та рівня тінізації економічних процесів (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Характеристика впливу економічних факторів на діяльність ПАТ “Завод “Перетворювач” (побудовано автором)**

Фактор	Напрямок впливу на підприємство	Стан та тенденції розвитку фактору
1	2	3
Зростання тіньової економіки	Негативний	За попередніми даними Міністерства економіки рівень тіньової економіки у 2021 році склав 32% від обсягу офіційного ВВП, що на 2 в.п. більше ніж у 2020 році [82]
Інфляція	Негативний	Фактор впливає негативним чином, оскільки призводить до зростання цін і підвищення собівартості продукції. Індекс інфляції у жовтні 2022 року склав 124,8 (проти 110,0 за весь 2021 рік) [83]
Підвищення цін на енергоресурси	Негативний	Згідно прогнозу Світового банку, глобальні ціни на енергоресурси у 2022 році зростуть на 50,5% (якщо порівнювати з 2021 роком) [84]
Зростання вартості кредитних ресурсів	Негативний	За червень-вересень 2022 року процентна ставка за новими кредитами бізнесу (у гривні) зросла на 5,9 відс.п. - до 19,8% річних, що призвело до скорочення на 9,8 млрд грн (-2%) загальних обсягів кредитування бізнесу [85]
Кризові явища	Негативний	США, Європейські країни та Китай з різних глобальних причин (у тому числі, внаслідок епідемії Covid-19 та військових дій в Україні) скорочують обсяги економічної діяльності, проте оскільки на їх долю припадає 2/3 світового виробництва та споживання, це відображається на добробуті інших країн [86]

Соціокультурні фактори (Sociocultural forces). Дія чинників цієї групи проявляється як у негативному (несприятливі демографічні зміни та міграційні

процеси, зростання безробіття тощо), так і як у позитивному (підвищення уваги суспільства до соціальних та екологічних питань) сенсі (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Характеристика впливу соціокультурних або (соціально-демографічних) факторів на діяльність ПАТ “Завод “Перетворювач” (побудовано автором)**

Фактор	Напрямок впливу на підприємство	Стан та тенденції розвитку фактору
1	2	3
Демографічні зміни	Негативний	Вплив фактору приводить до нестачі трудових ресурсів (у тому числі, і в майбутньому, внаслідок низької народжуваності) та значне підвищення витрат на утримання непрацездатних людей, що збільшує податковий тиск на підприємства.
Міграційні процеси	Негативний	Фактор має негативний прояв, оскільки від'їзд значної частини населення України за кордон у зв'язку з воєнними діями призводить до втрати кваліфікованих кадрів;
Підвищення кількості внутрішньо переміщених осіб	Позитивний	Запорізький регіон приймає біженців з окупованих територій, що дає можливість бізнесу частково компенсувати втрати персоналу
Підвищення безробіття	Негативний	Припинення та скорочення обсягів діяльності
Збільшення уваги суспільства до соціальної відповідальності підприємств	Позитивний	Фактор має позитивний вплив, оскільки сприяє зближенню бізнесу та суспільства

Дію технологічних (Technological forces) факторів пов'язано як з негативними особливостями нинішнього техніко-технологічного стану машинобудівної галузі (а саме, з застарілою матеріально-технічною базою виробництва і його недосконалим технологічним рівнем, а також зі зниженням інноваційної активності підприємств), так і з низкою можливостей (розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та підвищення вимог споживачів щодо екологічності та якості продукції), якими можуть скористатися підприємства (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Характеристика впливу технологічних факторів на діяльність ПАТ “Завод “Перетворювач” (побудовано автором)**

Фактор	Напрямок впливу на підприємство	Стан та тенденції розвитку фактору
1	2	3
Підвищення вимог споживачів щодо екологічності та якості продукції	Позитивний	З метою підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках все більше підприємств галузі проходять сертифікацію за стандартами ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 14001:2015 та іншими
Матеріально-технічна база виробництва та його технологічний рівень	Негативний	Існує висока потреба в технічному оновленні та переозброєнні вітчизняного виробництва
Інноваційна активність підприємств	Негативний	Протягом останніх років спостерігається зниження інноваційної активності машинобудівних підприємств
Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій	Позитивний	“Між рівнем продуктивності праці та показником використання інформаційно-комунікаційних існує прямий зв’язок внаслідок розширення можливості координації бізнес процесів” [87, с.187] Крім того, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій позитивно впливає на збутову діяльність підприємства

Для кількісної оцінки впливу на підприємство кожної групи факторів, скористаємося методом побудови профілю середовища.

При цьому будуть застосовані такі шкали оцінювання:

- “важливість для галузі” : слабка – 1 бал, середня – 2 бали, велика – 3 бали;
- “ступінь впливу на підприємство”: слабкий – 1 бал, середній – 2 бали, відчутний – 3 бали;
- “спрямованість впливу”: позитивний – (+) або негативний – (-);

Інтегральну оцінку впливу кожного фактора буде розраховано як добуток експертних оцінок значень 1, 2 та 3 стовпців з урахуванням знаку [88].

Кількісну оцінку впливу факторів макросередовища на функціонування ПАТ “Завод “Перетворювач” наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

### Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування ПАТ “Завод “Перетворювач”

Фактор середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Напрямок впливу (+/-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5
<b>Політико-правові фактори:</b>				
1 Військові дії в країні	3	3	-	-9
2 Державна підтримка галузі	3	2	+	+6
3 Запровадження воєнного стану в країні	3	3	-	-9
4 Орієнтація міжнародної політики на співпрацю з країнами ЄС	3	2	+	+6
Всього за групою				-6
<b>Економічні фактори:</b>				
1 Зростання тіньової економіки	1	1	-	-1
2 Інфляція	3	3	-	-9
3 Підвищення цін на енергоресурси	3	3	-	-9
4 Зростання вартості кредитних ресурсів	2	3	-	-6
5 Кризові явища	3	2	-	-6
Всього за групою:				-31
<b>Технологічні фактори:</b>				
1 Підвищення вимог споживачів щодо екологічності та якості продукції	3	2	+	+6
2 Матеріально-технічна база виробництва та його технологічний рівень	3	2	-	-6
3 Інноваційна активність підприємств	3	3	-	-9
4 Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій	3	1	+	+3
Всього за групою:				-6
<b>Соціально-демографічні фактори:</b>				
1 Демографічні зміни	2	1	-	-2
2 Міграційні процеси	2	2	-	-4
3 Підвищення кількості внутрішньо переміщених осіб	2	1	+	+2
4 Підвищення безробіття	2	1	-	-2
5 Збільшення уваги суспільства до соціальної відповідальності підприємств	2	1	+	+2
Всього за групою:				-4
Всього за факторами макросередовища				-47

Інтегральну оцінку впливу факторів макро та мікросередовища на ПАТ “Завод “Перетворювач” (та, відповідно, на його систему стратегічного

управління) виконаємо за допомогою методики [75], що вже була розглянута вище; коефіцієнт впливу факторів макрооточення, мікрооточення або внутрішнього середовища визначається за наступною формулою:

$$C_{\text{мак,мік}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (2.2)$$

де  $C_{\text{мак,мік}}$  - коефіцієнт впливу факторів макрооточення / мікрооточення на функціонування підприємства;

$A$  – експертна оцінка важливості фактора для галузі (підприємства);

$B$  – експертна оцінка впливу фактора;

$n$  – кількість факторів впливу.

Коефіцієнт впливу факторів макрооточення дорівнює:

$$C_{\text{мак}} = (-47) / 9 \cdot 18 = - 0,29$$

Значення коефіцієнту  $C_{\text{мак}} = - 0,29$  говорить про несприятливу дію макрооточення, яке чинить негативний вплив на підприємство, і, відповідно на систему його стратегічного управління.

Для визначення кількісної характеристики впливу сукупності факторів використаємо шкалу, яка наведена у табл. 2.14

Таблиця 2.14

**Значення коефіцієнтів впливу факторів зовнішнього оточення на діяльність підприємства (складено на основі [75])**

Діапазон значень коефіцієнта	Підсумкове значення	
	Додатне	Від'ємне
1	2	3
0-0,35	нейтральний вплив	негативний вплив
0,35-0,5	сприятливий вплив	загрожуючий вплив
0,5-1	позитивний вплив	знищуючий вплив



Далі розглянемо фактори мікрооточення ПАТ “Завод “Перетворювач”. Для цього використаємо модель п’яти конкурентних сил М. Портера, яка зазвичай застосовується для з’ясування структури галузі або ринку, аналізу їх привабливості з точки зору можливості отримання прибутків, оцінки сили і особливостей конкуренції та вибору на основі узагальнення цих даних стратегії бізнесу.

Ця модель містить три сили так званої “горизонтальної” конкуренції, а саме конкуренцію між виробниками / продавцями всередині галузі, загрозу появи нових ринкових гравців та загрозу виникнення продуктів-замінників (субститутів); а також дві сили “вертикальної” конкуренції: ринкову владу постачальників і ринкову владу споживачів [89, с. 148].

Спочатку охарактеризуємо загальний стан галузі. У 2020 році спостерігалось суттєве зниження частки машинобудування у загальному обсязі промислового виробництва України - до 7,2 %; у той же час як в Італії він складав 36,4 %, у Франції - 39,3 %, у Великобританії - 39,6 %, у США - 46 %, в Японії - 51,5 %, у Німеччині - 53,6 % [87, с. 204]. Водночас машинобудівні підприємства забезпечували один з найбільших рівнів доданої вартості, що дає змогу говорити про певний рівень ефективності використання інноваційного потенціалу та перспективи виробництва конкурентоспроможної продукції для національного та світового ринків [87, с. 211].

Протягом 2016-2018 років спостерігалось підвищення інвестиційної активності машинобудівних підприємств: так, у 2018 році капітальні інвестиції у машинобудування збільшились на 4844, 5 млн. грн. у порівнянні з 2016 роком (у тому числі, у виробництво електричного устаткування – на 497,5 млн. грн.), що було пов’язано зі стабілізацією стану економіки після подій 2014 року, проте у 2019-2020 роках обсяг інвестицій у машинобудування поступово зменшувався і досяг 9203,5 млн. грн. у 2020 році, що складає 73,69% від рівня 2018 року (у тому числі, інвестиції у виробництво електричного устаткування склали 75,96% від обсягу 2018 року) (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності у 2016-2020 рр. (млн. грн.) (побудовано на основі [87, с. 198])**

Вид економічн діяльності	2016	2017	2018	2019	2020
Промисловість	117753,6	143300,0	199896,0	254196,2	180537,4
Машинобудування	7645,8	10312,9	12490,3	10966,2	9203,5
Виробництво комп'ютерної, електронної продукції та оптичної продукції	537,1	756,2	955,7	657,0	607,9
виробництво електричного устаткування	1402,3	1484,9	1899,8	1758,4	1443,0
виробництво машин і устаткування, не віднесене до інших угруповань	2318,3	3290,7	4057,0	3176,4	3177,5
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	3388,1	4781,1	5577,8	5374,4	3975,1

Якщо розглядати показник фінансового результату до оподаткування, то найбільше його значення у машинобудівної галузі (23644,96 млн. грн.) спостерігалось у 2019 році; у 2020 році багато підприємств отримали значні збитки, що призвело до сукупного негативного значення показника у розмірі - 6087215,4 млн. грн. (див. табл. 2.16)

Таке зниження фінансових результатів найбільшою мірою пов'язано з епідемією COVID-19 та її наслідками для світової економіки. При цьому спад спостерігався практично за всіма видами діяльності підприємств машинобудування, і зокрема, зниження виробництва машин та устаткування склало у 2020 році 257 %. За даними Державної служби статистики України, у 2020 році до категорії збиткових було віднесено 26,4% загальної кількості підприємств машинобудування (у тому числі за напрямом виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – 28,5%, виробництва електричного устаткування – 29,5%; виробництва машин і устаткування – 23,5%, виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – 30,4%). Цей показник на 1,7% вище, ніж у 2019, та на 3,1% вище, ніж у 2018 році (у тому числі, за видами діяльності для підприємств, що займаються виробництвом: комп'ютерів, електронної та оптичної продукції

зростання кількості збиткових підприємств становило 5,0%; електричного устаткування – 6,3 %, машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань 1,2%; автотранспортних засобів, причепів та інших транспортних засобів – 3,1% [87, с. 219].

Таблиця 2.16

**Фінансові результати діяльності машинобудівних підприємств  
України за видами економічної діяльності у 2017-2020 рр. (тис. грн) [87,  
с. 218]**

Вид економічної діяльності	Роки	Фінансовий результат (сальдо)	Прибуткові підпр-ва	У % до загальної кількості	Збиткові підпр-ва	У % до загальної кількості
1	2	3	4	5	6	7
Промисловість	2017	236952071,4	593168150,9	72,8	356216079,5	27,2
	2018	369212261,7	668893496,8	74,3	299681235,1	25,7
	2019	613044035,5	869642104,6	74,0	256598069,1	26,0
	2020	134734313,1	673978808,6	71,4	539244495,5	28,6
Машинобудування	2017	9770037,8	18965622,5	77,7	9195584,7	22,3
	2018	11411150,4	22885576,2	77,0	11474425,8	23,0
	2019	23644964,4	28039591,6	75,7	4394627,2	24,3
	2020	-6087215,4	15765032,5	73,9	21852247,9	26,1
Виробництво комп'ютерної, електронної продукції	2017	1817270,3	2028957,6	79,9	2028957,6	20,1
	2018	2567047,7	2773510,2	77,1	2773510,2	22,9
	2019	2323358,8	2508536,7	72,6	2508536,7	27,4
	2020	1504211,5	1948074,6	71,6	1948074,6	28,4
виробництво електричного устаткування	2017	1072819,6	2479289,0	78,6	1406469,4	21,4
	2018	4790906,0	5519584,5	77,2	728678,5	22,8
	2019	3422776,1	3892050,6	75,2	469274,5	24,8
	2020	-1992509,3	2654209,0	70,6	4646718,3	29,4
виробництво машин і устаткування, не віднесене до інших угруповань	2017	1711906,1	6110352,6	77,9	4398446,5	22,1
	2018	2022301,2	6466864,7	77,9	4444563,5	22,1
	2019	6285975,8	7628657,3	77,8	1342681,5	22,2
	2020	-1762796,2	6513669,6	76,8	8276465,8	23,2
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	2017	5168041,8	8347023,3	72,8	3178981,5	27,2
	2018	2030895,5	8125616,8	72,9	6094721,3	27,1
	2019	11612853,7	14010347,0	71,7	2397493,3	28,3
	2020	-3836121,4	4649079,3	70,0	8485200,7	30,0

У 2020 році кількість робітників, зайнятих у галузі машинобудування

скоротилась на 27,3 тис. осіб порівняно з 2016 роком (у тому числі, кількість зайнятих у виробництві електричного устаткування – на 13,1 тис. осіб), що, з одного боку, було пов'язано з погіршенням економічної кон'юнктури, конфліктом на сході країни та наслідками пандемії COVID-19 (у 2019-2020 роках), проте з іншого боку могло бути частково спричинено і активізацією інноваційних процесів в економіці (які призводять до скорочення чисельності персоналу з одночасним підвищенням рівня вимог до його ключових компетенцій) (див. табл. 2.17) [87, с. 191-192].

Таблиця 2.17

**Кількість зайнятих працівників у галузі за видами економічної діяльності у 2016-2020 рр. (тис. чол.) (побудовано на основі [87, с. 191])**

	Кількість зайнятих працівників (тис. чол.)				
	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Промисловість	2495	1873	1846	1833	1772
Машинобудування	353,6	328,6	419,3	408,1	380,9
виробництво комп'ютерної, електронної продукції	30,6	26,6	27,3	25,1	23,2
виробництво електричного устаткування	54,2	49,8	48,7	43,4	41,1
виробництво машин і устаткування, не віднесене до інших угруповань	130,8	113,8	109,2	108,6	96,3
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	130,8	113,8	109,2	108,6	96,3

Перспективи розвитку машинобудівної галузі багато в чому пов'язані зі збільшенням експорту і розширенням географії постачань. Проте наразі цьому протидіють наступні фактори:

- швидкий розвиток машинобудування у азійському регіоні (в першу чергу це стосується КНР);
- достатньо низький рівень інвестиційної привабливості вітчизняної промисловості, що суттєво впливає на можливості залучення українськими виробниками дешевих фінансових ресурсів;
- недосконалість нормативно-правової бази (у тому числі, домінування

фіскальних законів над законами функціонування підприємств, а також недостатній рівень розвитку внутрішнього ринку);

- особливості розвитку, безпосередньо, вітчизняних підприємств машинобудування, а саме: “орієнтованість деяких компаній на ринки країн пострадянського простору; критична залежність від комплектуючих, що імпортуються; нестача високоліквідних оборотних засобів; низький рівень інноваційної активності та відсутність низки високотехнологічних галузей ІТ-індустрії; відсутність серійного виробництва продукції; нездатність самостійно розробляти, створювати та запускати у серійне виробництво нову продукцію та виробляти кінцеву продукцію; низький рівень оновлення основних засобів виробництва, що зумовлено їх високою вартістю, високим ступенем ризику та недостатністю інвестиційних джерел” [87, С. 205-206].

Далі охарактеризуємо дію окремих конкурентних сил.

Конкуренція між продавцями всередині галузі. Наразі ПАТ “Завод “Перетворювач” виробляє перетворювальну техніку та напівпровідникові прилади для перетворення змінного струму в постійний. Найбільш перспективним напрямком керівництво підприємства бачить виробництво перетворювальної техніки (оскільки вона застосовується у багатьох галузях народного господарства: в чорній та кольоровій металургії, залізничному транспорті, хімічній промисловості, кораблебудуванні), а також виконання пусконаладжувальних робіт для цієї продукції [71, 90, 91]. Основними конкурентами в Україні наразі є ПАТ “Плутон”, ПрАТ “Запорізький електроапаратний завод”. ТОВ “Струмтех”, ТОВ “Дніпропетровський завод перетворювальної техніки”.

ПАТ “Плутон” - група компаній, яка діє у різних країнах світу (Україні, Німеччині, Польщі, Турецької Республіки, Казахстані, Індії та Австралії). В Україні “Плутон” займає досить міцну позицію у виробництві електротехнічного устаткування: регулярно оновлює номенклатуру виробів, впроваджує нові технології і інноваційні рішення, спрямовані на підвищення надійності, безпеки,

екологічності виробів, дотримується стандартів якості. Крім того компанія пропонує низку послуг, таких як консалтинг, проектування, монтажні та пусконаладжувальні роботи, сервісне та гарантійне обслуговування тощо; також компанія використовує в своїй діяльності принципи соціальної відповідальності: дбає про співробітників, захист навколишнього середовища, здійснює благодійну діяльність тощо [92].

ТОВ “Струмтех” (м. Запоріжжя) – невелике підприємство, основним видом діяльності якого є виробництво вузлів та деталей для електророзподільчої та контрольної апаратури.

ПраТ “Запорізький електроапаратний завод” випускає широкий перелік тиристорних силових агрегатів для електроприводів, які використовуються у гірничо-видобувної, металургійної, хімічної, текстильної промисловості; обладнання для міського електротранспорту (метро, трамваїв, тролейбусів), а також товари народного споживання.

ТОВ “Дніпропетровський завод перетворювальної техніки” виготовляє “низьковольтну і високовольтну перетворювальну техніку та здійснює її подальший технічний супровід (проект, монтаж / шеф-монтаж, пусконаладжувальні роботи, оперативний гарантійний та післягарантійний сервіс), а також випускає комплектуючі силових напівпровідникових приладів” [93].

Серед конкурентів з інших країн можна відмітити німецьку компанію Lenze (один з провідних виробників на європейському ринку електроприводів) [94], французьку енергомашинобудівну корпорацію Schneider Electric [95] та провідного виробника електричного та електронного обладнання Mitsubishi Electric, який входить у п'ятірку найбільших електронних компаній Японії [96].

Наразі український та світовий ринок знаходяться не в найкращому стані, що насамперед пов'язано з наслідками епідемії Covid-19 та військовими діями в Україні. Основними проблемами, з якими зіткнулися виробники, є збільшення цін на енергоносії (що приводить до зростання собівартості продукції і зниження

рентабельності виробництва), нестача оборотних коштів, значне подорожчання кредитних ресурсів, зниження кількості замовлень, вимушене скорочення чисельності персоналу та обсягів діяльності. Також слід відмітити, що малі та середні підприємства галузі практично не покладаються на маркетингові дослідження при прийнятті стратегічних рішень щодо вибору цільових ринків та не мають ґрунтовної стратегії розвитку [97].

Особливістю конкуренції є те, що все більше компаній пропонують виконання індивідуальних проектів, які враховують особливі вимоги замовника, а також супутні додаткові послуги щодо супроводу основної продукції (обстеження, проектування, монтаж та шеф-монтаж, технічна експертиза, гарантійне та післягарантійне обслуговування тощо); це дає підприємствам можливість виживання на ринку навіть у кризових умовах.

Ринковий вплив споживачів продукції. Як вже говорилося раніше, значна частка продукції підприємства призначена на експорт. Завод екпортує товари у Білорусь, Казахстан, Киргизстан.

Серед основних клієнтів компанії - ТОВ "Побузький феронікелевий комбінат", ДТЕК "Запорізька ТЕС", ВП "Атоменергомаш", ДП "НАЕК "Енергоатом", ТОВ "Азовська кабельна компанія", ПАТ "МК "Запоріжсталь", ПАТ "Мотор Січ", ТОВ "Укрсилікат", ДП "ПО Південний машинобудівний завод ім. А.М. Макарова", ТОВ "Елемент-Перетворювач", ТОВ "Запорізький завод кольорових сплавів", ПАТ "ВІТ", ПАТ "Укрграфіт", ДП "Антонов", ПАТ "ЦГЗК", ПАТ "Дніпроважмаш", ПАТ "Дніпровагонмаш", ТОВ "Індустріальні системи України", ПАТ "НВО Дніпропрес", ДП "Завод "Електроважмаш", ДП "Одеський авіаційний завод", ДП "Артемсоль", ПАТ "Укртатнафта", ПАТ "Львівський локомотиворемонтний завод", ПАТ "Сумське машинобудівне НУО ім. М.В. Фрунзе", ТОВ "Гірські машини - Дружківський машинобудівний завод", ПАТ "Новокраматорський машинобудівний завод", ТОВ "Конотопський ремонтно-механічний завод", ДТЕК "Ладизинська ТЕС", ТОВ "Югпромаш" (Україна), Бішкецька ТЕЦ

(Киргизстан) та інш. [1].

Основні ринки збуту продукції ПАТ “Завод “Перетворювач” – металургійна та машинобудівна промисловість – наразі перебуває в стані занепаду. Зниження кількості замовлень та платоспроможного попиту дещо підсилює суперництво між підприємствами галузі [97].

Ще одною проблемою взаємодії зі споживачами наразі є ускладнення логістики. Ще до початку військових дій певні інфраструктурні проблеми (здебільшого це стосувалось поганих доріг, а також повільного зростання рухомого складу Української залізниці) у деяких регіонах країни стримували розвиток галузі внаслідок недостатньої спроможності до переміщення великих партій продукції у Європейські країни. Наразі ситуація ще більше ускладнилась – морські порти, які раніше були вагомим логістичним каналом, стали недоступними, а Укрзалізниця на 70% збільшила тарифи на вантажні перевезення (наказ Міністерства інфраструктури, що вступив в дію з 1 липня 2022 р.) [98]. Таким чином, повне переорієнтування перевезень вантажів із водних шляхів на суходільні обмежено, з одного боку, підвищенням логістичних витрат, а з іншого - недостатньою пропускнуою здатністю залізничних та автомобільних шляхів [99]. Таким чином, сила впливу споживачів наразі є дуже відчутною.

Вплив сили товарів-замінників (субститутів) практично не виявляється.

Вплив ринкової сили постачальників. ПАТ “Завод “Перетворювач” ретельно відбирає партнерів, намагаючись встановлювати надійні постійні довгострокові зв'язки і при цьому уважно відстежує зміни відповідного законодавства. Сировину підприємство переважно закуповує в Україні (проте деякі компоненти імпортуються з інших країн, зокрема, з Франції); на цей час джерела сировини та матеріалів є доступними, проте рівень цін постійно зростає. Також питома вага кожного постачальника ПАТ “Завод “Перетворювач” у загальному обсязі поставок не перевищує 10 відсотків – це є своєрідним захисним механізмом від несподіваної втрати будь-якого з контрагентів [71, 90,



91].

Узагальнену оцінку впливу факторів мікросередовища на функціонування ПАТ “Завод “Перетворювач” наведено у таблиці 2.18

Таблиця 2.18

**Оцінка впливу факторів мікросередовища на функціонування ПАТ “Завод  
“Перетворювач”**

Фактор середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Напрямок впливу (+/-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5
<b>Конкуренти</b>				
1 Конкуренція всередині галузі	3	2	-	-6
2 Поява нових конкурентів (переважно з боку азійських країн)	2	1	-	-2
3 Розвиток інжинірингових послуг	3	3	+	+9
4 Впровадження нових технологій, модернізація виробництва підприємств-конкурентів	3	2	-	-6
5 Активізація інноваційної діяльності, поява нових технологій у підприємств-конкурентів	3	2	-	-6
Разом за групою:				-11
<b>Споживачі</b>				
6 Ускладнення та розширення запитів споживачів	3	3	+	9
7 Втрата деяких ринків збуту	2	2	-	-4
8 Логістичні проблеми	3	3	-	-9
9 Зростання попиту на продукцію галузі	3	3	+	+9
10 Зниження платоспроможності клієнтів	3	3	-	-9
11 Зменшення кількості договорів та обсягів діяльності	3	3	-	-9
Разом за групою:				-13
<b>Постачальники</b>				
12 Критична залежність підприємства від комплектуючих сировини та матеріалів, що імпортуються	2	1	-	-2
13 Зростання цін на основні матеріали	3	3	-	-9
14 Збільшення тарифів на електроенергію	3	3	-	-9
15 Зменшення кількості постачальників	2	1	-	-2
16 Ускладнення поставок комплектуючих	3	3	-	-9
Разом за групою:				-31
Разом за факторами мікрооточення:				-55

Коефіцієнт впливу мікрооточення на діяльність ПАТ “Завод “Перетворювач”:

$$C_{\text{mik}} = (-55) / 9 * 16 = - 0,38$$

Значення коефіцієнту говорить про загрожуючий вплив з боку факторів мікрооточення, найбільш впливовими силами якого є постачальники (-31) та споживачі продукції (-13).

Таким чином, сукупна дія факторів макро- та мікро оточення ПАТ “Завод “Перетворювач” наразі формує несприятливе зовнішнє середовище. Це необхідно враховувати при здійсненні стратегічного управління підприємством.

## Висновки до розділу 2

ПАТ “Завод “Перетворювач” вже понад 50 років виготовляє перетворювальну техніку для різних галузей економіки: металургійної, енергетичної, нафто-, газо- та гірничодобувної, залізничної та електротранспортної, а також для галузі житлового та комунального господарства; у тому числі він є єдиним в Україні виробником силових напівпровідникових приладів: діодів, тиристорів, модулів та інш., які доволі успішно суперничають із зарубіжними аналогами.

Аналіз фінансових показників діяльності ПАТ “Завод “Перетворювач” за 2018-2020 роки дозволив виявити такі негативні тенденції і проблеми як скорочення чисельності персоналу, зниження прибутків та рентабельності, нестача оборотних коштів тощо. Позитивними аспектами є прибутковість діяльності (станом на кінець 2020 року), незначна залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз впливу внутрішнього середовища підприємства за допомогою методів складання профілю середовища та SNW-аналізу показав, що наразі підприємство має слабку позицію, проте має змогу підсилити її за рахунок

розвинутого виробничого потенціалу; водночас потребують уваги керівництва такі відносно слабкі складові потенціалу як фінанси, логістична, збутова і маркетингова діяльність.

Аналіз впливу зовнішнього середовища, проведений за допомогою методів PEST-аналізу, складання профілю середовища та моделі п'яти конкурентних сил М. Портера дозволив виявити несприятливу дію макрооточення, яке чинить негативний вплив на підприємство, і, відповідно на систему його стратегічного управління. Найбільш негативним чином на функціонування ПАТ “Завод “Перетворювач” наразі впливають економічні фактори (а саме, кризові явища у світовій економіці, зростання рівня тінізації діяльності, інфляція, а також підвищення цін на енергоресурси і збільшення вартості кредитних ресурсів).

Інтегральний показник сукупної дії факторів мікрооточення говорить про їх загрожуючий вплив на підприємство, при цьому найбільш впливовими силами якого виступають постачальники та споживачі продукції.

Отже, сукупна дія факторів макро- та мікро оточення наразі формує несприятливе зовнішнє середовище ПАТ “Завод “Перетворювач”. Напрямок впливу та особливості прояву факторів зовнішнього оточення необхідно враховувати при здійсненні стратегічного управління підприємством.

### 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 3.1 Визначення вектору стратегічного розвитку підприємства

Відправною позицією побудови вектору стратегічного розвитку підприємства є визначення його положення (позиції) в ринковому середовищі, що надалі буде визначати тип його поведінки - захисний або наступальний. Одним із інструментів, який може бути використаний у цьому випадку, є SPACE-аналіз; його назва є скороченням від англійського Strategic Position and Action Evaluation – “стратегічна оцінка положень і дій”.

SPACE-аналіз - комплексний багатокритеріальний метод, який може слугувати підґрунтям для вирішення широкого кола стратегічних завдань: оцінки ринкової позиції компанії, визначення стратегії розвитку або вибору напрямку дій у кризовій ситуації тощо.

При використанні методу необхідно за допомогою експертних оцінок надати характеристику наступних груп факторів:

- конкурентні переваги (або конкурентоспроможність) підприємства, competitive advantage (CA) – оцінюються за низкою показників, серед яких якість продукції та цикл її оновлення, лояльність споживачів, масштаби вертикальної інтеграції, частка ринку, рівень розвитку маркетингу, еластичність попиту тощо;

- фінансова сила, financial strength (FS) – характеризує економічний потенціал підприємства та основана на показниках прибутковості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності тощо, а також на показниках ризикованості, потреби в капіталі, динаміки витрат на виробництво та інш.;

- привабливість галузі або промисловий потенціал, industry strength (IS) визначається кількістю суб'єктів господарювання у галузі, легкістю проникнення на ринок, потенціалом зростання та прибутковості, а також показниками

капіталоємності, продуктивності, використання виробничих потужностей тощо.

- стабільність галузі, *environmental stability (ES)* – характеризує ступінь стабільності зовнішнього оточення (при цьому використовуються такі показники як інфляція, діапазон цін конкуруючих продуктів, стабільність прибутків еластичність попиту, перешкоди доступу до ринку, рівень впливу діяльності підприємств галузі на довкілля тощо);

Відзначимо, що показники груп FS та CA є описанням внутрішньої стратегічної позиції підприємства (*Internal Strategic Position*), а показники ES та IS – характеристикою зовнішньої ситуації (*External Strategic Position*).

Вибір окремих показників для експертного оцінювання здійснюється з урахуванням особливостей конкретної компанії та умов галузі або ринку, який розглядається. Кожному показнику присвоюється певна питома вага в діапазоні від 0 до 1; сума коефіцієнтів питомої ваги за кожною групою має бути рівною одиниці.

Експертна оцінка факторів здійснюється за 6-бальною шкалою, де:

- 1-2 бали - слабкий вплив / стан / прояв фактору;
- 3-4 - середній вплив / стан / прояв фактору;
- 5-6 - сильний вплив / стан / прояв фактору [100, 101].

Результати SPACE-аналізу для ПАТ “Завод “Перетворювач” наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1

### Результати SPACE-аналізу для ПАТ “Завод “Перетворювач”

Критерії	Питома вага критерію	Оцінка (балів)	Зважена оцінка
1	2	3	4
<b>Конкурентні переваги підприємства (CA)</b>			
Унікальність продукції	0,3	5	1,5
Якість продукції	0,2	4	0,8
Цикл оновлення продукції	0,2	4	0,8
Рівень розвитку маркетингової діяльності	0,1	5	0,5
Лояльність клієнтів	0,2	5	1,0

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Інтегральна оцінка за групою СА	1		4,6
Фінансова сила підприємства (FS)			
Стабільність отримання прибутків	0,2	1	0,2
Фінансова стійкість	0,2	3	0,6
Фінансова автономія	0,2	5	1,0
Платоспроможність підприємства	0,2	4	0,8
Виробничі витрати на 1 грн. прибутку	0,2	1	0,2
Інтегральна оцінка за групою FS	1		2,8
Привабливість галузі (IS)			
Капіталоємність	0,15	3	0,45
Рівень технології	0,25	5	1,25
Потенціал зростання	0,3	6	1,8
Легкість доступу на ринок	0,1	4	0,4
Потенціал прибутковості	0,2	5	1
Інтегральна оцінка за групою IS			4,9
Стабільність галузі (ES)			
Рівень технологічних змін	0,1	5	0,5
Залежності галузі від іноземних ринків комплектуючих та капіталу	0,2	4	0,8
Вплив конкуренції	0,2	4	0,8
Рівень державного регулювання галузі	0,1	4	0,4
Діапазон цін конкуруючих продуктів	0,1	4	0,4
Рівень інноваційної діяльності	0,2	4	0,8
Використання рекламних та маркетингових можливостей	0,1	4	0,4
Інтегральна оцінка за групою ES	1		4,1

Для визначення зваженої оцінки за кожним показником у групі необхідно перемножити бальну оцінку та її питому вагу; для визначення підсумкової інтегральної оцінки за кожною з чотирьох груп факторів необхідно просумувати відповідні зважені оцінки у групі.

Наступним етапом SPACE-аналізу є визначення напрямку вектору стратегічного позиціонування підприємства, вихідною точкою якого є точка початку координат, а кінцевою - точка з координатами А (X; Y) (див. формули 3.1 та 3.2):

$$X = IS - CA \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES \quad (3.2)$$

Розрахунок вектору стратегічного позиціонування:

$$X = 4,9 - 4,6 = 0,3;$$

$$Y = 2,8 - 4,1 = -1,3$$

Далі, на основі значень інтегральних показників за групами факторів СА, FS, ES та IS та отриманих координат вектору стратегічного позиціонування, побудуємо SPACE-матрицю стратегічного положення ПАТ “Завод “Перетворювач” (див. рис. 3.1).

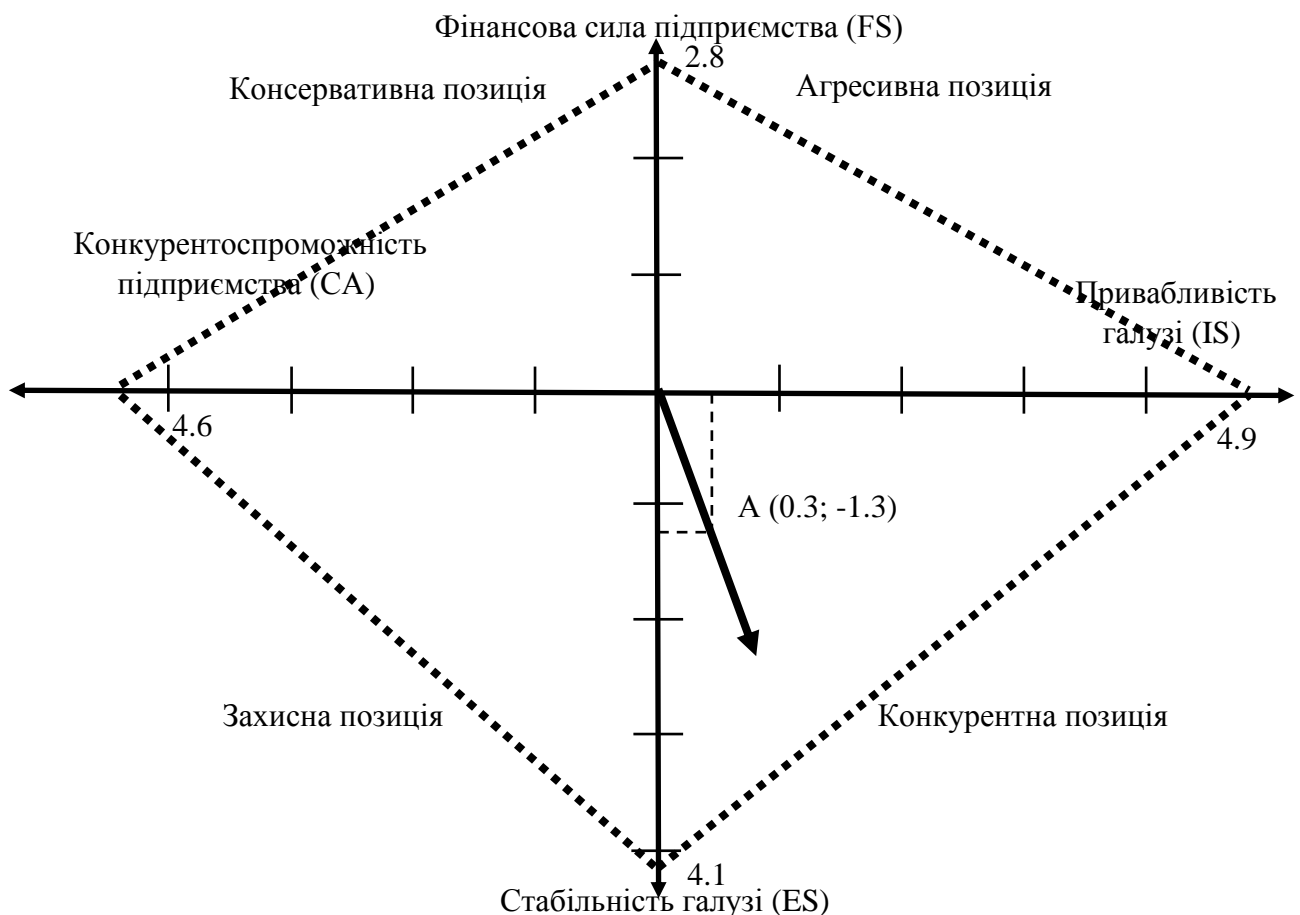


Рис. 3.1 Радіальна діаграма оцінки стратегічної позиції ПАТ “Завод “Перетворювач”

Направлення вектору стратегічного позиціонування дає підприємству змогу обрати одну з чотирьох стратегічних позицій - агресивну, конкурентну, консервативну або захисну.

Як демонструє рис. 3.1, стратегічною позицією ПАТ “Завод “Перетворювач”” наразі є конкурентна, яка характерна для нестабільного середовища та привабливої галузі. За такої позиції підприємство має змогу діяти у відносно нестабільній ситуації, використовуючи свої конкурентні переваги. Проте важливим чинником успіху є фінансовий потенціал: необхідно здійснювати пошук вигідних джерел фінансування та працювати в напрямку зменшення загрози їх втрати; також потрібно активізувати маркетингові зусилля та розвивати збутову мережу.

Така позиція для ПАТ “Завод “Перетворювач”” пояснюється ще і тим, що певна продукція (а саме силові напівпровідникові прилади), єдиним виробником якої на території країни є дане підприємство, вкрай необхідна, насамперед, для відновлення енергетичної системи України, постраждалої внаслідок військових дій; отже можемо припустити, що ця продукція буде користуватися попитом протягом досить тривалого періоду часу.

Для обґрунтування вектору стратегічного розвитку ПАТ “Завод “Перетворювач”” скористаємся методом SWOT-аналізу [59, с. 56-57], основою якого, в свою чергу, слугують профілі середовища, розглянуті у другому розділі роботи. Перелік сильних, слабких сторін, можливостей та загроз наведено у табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ПАТ “Завод “Перетворювач””**

Сильні сторони	Можливості
1	2
- наявність стратегічних планів та цілей розвитку;	- державна підтримка галузі; - орієнтація міжнародної політики на співпрацю з країнами ЄС;



## Продовження табл. 3.2

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід роботи у галузі;- участь в соціальних та екологічних ініціативах;</li> <li>- підвищення управлінського потенціалу (організація навчання керівників);</li> <li>- повний цикл виробництва продукції;</li> <li>- гнучка система виробництва, орієнтована на вимоги замовників;</li> <li>- наявність випробувальної бази;</li> <li>- вкладення у модернізацію обладнання;</li> <li>- розробка заходів з управління витратами (більше у короткостроковому періоді);</li> <li>- розробка і впровадження нових видів продукції (власними силами, без додаткових коштів);</li> <li>- досвід роботи у галузі;</li> <li>- якість та надійність продукції;</li> <li>- надання додаткових інжинірингових послуг;</li> <li>- єдиний в Україні виробник силових напівпровідникових приладів;</li> <li>- наявність кваліфікованих кадрів;</li> <li>- організація навчання персоналу;</li> <li>- середній рівень платоспроможності;</li> <li>- слабка залежність від зовнішніх джерел фінансування;</li> <li>- позитивний імідж підприємства;</li> <li>- значну частку продукції призначено на експорт;</li> <li>- наявність виражених конкурентних переваг;</li> <li>- участь у спеціалізованих виставах та форумах;</li> <li>- попит на продукцію у різних галузях народного господарства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення вимог споживачів щодо екологічності та якості продукції;</li> <li>- рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;</li> <li>- підвищення кількості внутрішньо переміщених осіб;</li> <li>- збільшення уваги суспільства до соціальної відповідальності підприємств;</li> <li>- розвиток інжинірингових послуг;</li> <li>- ускладнення та розширення запитів споживачів;</li> <li>- зростання попиту на продукцію галузі;</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність визначеної місії;</li> <li>- проблеми з інформаційним забезпечення процесу стратегічного управління – нестача достовірної інформації;</li> <li>- значна тривалість технологічного циклу;</li> <li>- відсутність оновленого сертифікату на систему менеджменту якості;</li> <li>- значне скорочення обсягів виробництва;</li> <li>- скорочення чисельності персоналу;</li> <li>- відсутність значних інвестицій у розвиток;</li> <li>- зниження рівня прибутковості та показників рентабельності;</li> <li>- нестача оборотних коштів;</li> <li>- скорочення кількості замовлень;</li> <li>- проблеми з постачанням комплектуючих та матеріалів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- військові дії в країні;</li> <li>- запровадження воєнного стану в країні;</li> <li>- зростання тіньової економіки;</li> <li>- інфляція;</li> <li>- підвищення цін на енергоресурси;</li> <li>- зростання вартості кредитних ресурсів;</li> <li>- кризові явища у світовому економічному просторі;</li> <li>- матеріально-технічна база виробництва та його технологічний рівень;</li> <li>- інноваційна активність підприємств-конкурентів з інших країн;</li> <li>- демографічні зміни;</li> <li>- міграційні процеси;</li> </ul>

## Продовження табл. 3.2

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- проблеми з організацією постачання готової продукції;</li> <li>- низький рівень оприлюднення інформації про діяльність підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення безробіття;</li> <li>- посилення конкуренції всередині галузі;</li> <li>- поява нових конкурентів (насамперед, з країн Азії);</li> <li>- впровадження нових технологій, модернізація виробництва підприємств-конкурентів;</li> <li>- активізація інноваційної діяльності, поява нових технологій у підприємств-конкурентів;</li> <li>- втрата деяких ринків збуту;</li> <li>- логістичні проблеми постачання продукції;</li> <li>- зниження платоспроможності клієнтів;</li> <li>- зменшення кількості договорів та обсягів діяльності;</li> <li>- критична залежність підприємств від комплектуючих сировини та матеріалів, що імпортуються;</li> <li>- зростання цін на основні матеріали;</li> <li>- збільшення тарифів на електроенергію;</li> <li>- зменшення кількості постачальників;</li> <li>- ускладнення поставок комплектуючих</li> </ul>

Матрицю SWOT-аналізу, яка містить кількісні значення факторів, наведено у додатку Д.

Інтегральну оцінку дії факторів кожного з чотирьох полів матриці SWOT-аналізу виконаємо на основі методики [10] за допомогою низки відповідних коефіцієнтів.

Коефіцієнт для поля “сильні сторони та можливості”, SO, визначається за формулою:

$$C_{SO} = \frac{\sum_{i=1}^m \pm D_{SO}}{|D_{SO}^{max}| * m} \quad (3.3)$$

де  $D_{SO}$  – значення кількісних оцінок сильних сторін діяльності підприємства і можливостей з боку макро або мікросередовища для кожної комірки матриці

SWOT-аналізу;

$D_{SO}^{max}$  – максимальне значення серед комірок поля SO;

$m$  – кількість комірок поля SO матриці SWOT.

$$C_{SO} = \frac{2735}{18 \cdot 207} = 0,73$$

Коефіцієнт для поля “слабкі сторони та можливості”, WO, визначається за формулою:

$$C_{WO} = \frac{\sum_{i=1}^m \pm D_{WO}}{|D_{WO}^{max}| \cdot m} \quad (3.4)$$

де  $D_{WO}$  – значення кількісних оцінок сильних сторін діяльності підприємства і можливостей з боку макро- або мікросередовища для кожної комірки матриці SWOT-аналізу;

$D_{WO}^{max}$  – максимальне значення серед комірок поля WO;

$m$  – кількість комірок поля WO матриці SWOT.

$$C_{WO} = \frac{-161}{7 \cdot 117} = -0,2$$

Коефіцієнт для поля “сильні сторони та загрози”, ST, визначається за формулою:

$$C_{ST} = \frac{\sum_{i=1}^m \pm D_{ST}}{|D_{ST}^{max}| \cdot m} \quad (3.5)$$

де  $D_{ST}$  – значення кількісних оцінок сильних сторін діяльності підприємства і можливостей з боку макро- або мікросередовища для кожної комірки матриці SWOT-аналізу;

$D_{ST}^{max}$  – максимальне значення серед комірок поля ST;

$m$  – кількість комірок поля ST матриці SWOT.

$$C_{ST} = \frac{736}{8*529} = 0,17$$

Коефіцієнт для поля “слабкі сторони та загрози”, WT, визначається за формулою:

$$C_{WT} = \frac{\sum_{i=1}^m \pm D_{WT}}{|D_{WT}^{max}|*m} \quad (3.6)$$

де  $D_{WT}$  – значення кількісних оцінок сильних сторін діяльності підприємства і можливостей з боку макро- або мікросередовища для кожної комірки матриці SWOT-аналізу;

$D_{WT}^{max}$  – максимальне значення серед комірок поля WT;

$m$  – кількість комірок поля WT матриці SWOT.

$$C_{WT} = \frac{-3946}{18*299} = -0,73$$

Кількісні значення коефіцієнтів впливу розподіляються наступним чином:

- значення коефіцієнта окремого поля матриці SWOT-аналізу є додатним:

а) від 0 до 0,50 – незначний рівень впливу;

б) від 0,50 до 0,75 – середній рівень впливу;

в) від 0,75 до 1,00 – значний рівень впливу;

- значення коефіцієнта окремого поля матриці SWOT-аналізу є від’ємним:

а) від 0 до 0,50 – негативний вплив;

б) від 50 до 75 – загрожуючий вплив;

в) від 0,75 до 1,00 – знищуючий вплив.

Узагальнення результатів розрахунків впливу факторів у окремих полях

матриці SWOT відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахункові значення впливу факторів у окремих полях матриці  
SWOT**

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	0,73	0,17
Слабкі сторони (W)	-0,2	-0,73

Таким чином, поле ST наразі впливає на діяльність ПАТ “Завод “Перетворювач” незначним чином; поле WO має слабкий негативний вплив, а поля SO та WT – навпаки, здійснюють, відповідно, значний позитивний та знищуючий негативний вплив на підприємство.

На перетині елементів різних полів матриці SWOT формуються чотири типи стратегічних дій підприємства:

- комбінація “сильні сторони - можливості” (SO) відображує передумови для активного розвитку компанії;

- комбінація “сильні сторони – загрози” (ST) потребує формування захисної стратегії за рахунок використання сильних сторін підприємства;

- комбінація “слабкі сторони - можливості” (WO) демонструє передумови для внутрішніх перетворень і усунення слабких сторін за рахунок використання сприятливих можливостей;

- комбінація “слабкі сторони - загрози” (WT) концентрує найбільші обмеження і проблеми стратегічного розвитку компанії та потребує постійного моніторингу та використання мір протидії з боку менеджменту підприємства.

Остаточний вибір загального вектору стратегічного розвитку здійснюється з урахуванням ринкової позиції підприємства та сукупної сили впливу факторів середовища – у загальному вигляді сприятливій позиції та позитивному впливу відповідає наступальна стратегія, несприятливій позиції та негативному впливу – захисна.

Основні види стратегій розвитку та їх типи в залежності від моделі поведінки, наведено у табл. 3.4

Таблиця 3.4

**Загальні стратегії розвитку підприємства [3, с. 59]**

Вид стратегії	Тип розвитку	Модель поведінки	Цільова характеристика стратегії
Стратегія зростання	Інтенсивний	Наступальна	<p>“Стратегія, яка характеризується цілями, що значно перевищують рівень зростання; Ф. Котлер стратегії зростання класифікує наступним чином:</p> <p>а) стратегія інтенсивного зростання, що забезпечує “внутрішнє” зростання підприємства: глибоке проникнення на ринок; розширення меж ринку; удосконалення товару;</p> <p>б) стратегія “інтеграційного зростання, що забезпечує “зовнішнє” зростання підприємства: регресивна вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція;</p> <p>в) стратегія диверсифікованого зростання, що забезпечує “зовнішнє” зростання підприємства: концентрична диверсифікація; конгломеративна диверсифікація” [102]</p>
	Інноваційний	Наступальна	
Стратегія обмеженого зростання (стабілізація)	Екстенсивний	Наступальна	<p>“Стратегія передбачає використання сукупності певних заходів, спрямованих на підтримку існуючих видів діяльності, підвищення прибутковості, збільшення обсягів реалізації продукції тощо”.</p> <p>“Використовуючи стратегію стабілізації, підприємство поступово покращує своє становище та результати своєї діяльності” [102]</p>
	Інтенсивний	Захисна	
Стратегія скорочення (виживання)	Екстенсивний	Захисна	<p>“Покращення стану підприємства досягається за рахунок ліквідації збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, скасування застарілих технологій, скорочення обсягів виробництва відповідно до попиту та інше”. “Ця стратегія носить захисний характер і спрямована на адаптацію підприємства до факторів впливу зовнішнього середовища й збереження і накопичення потенціалу підприємства для майбутнього зростання” [102]</p>
	Інтенсивний	Захисна	

Початковим етапом формування стратегії розвитку підприємства є визначення його місії. Відзначимо, що незважаючи на наявність стратегічних

цілей, місію заводу наразі не оприлюднено. Питання щодо її формування повинно бути узгоджено з вищим керівництвом підприємства.

Згідно даним звітності за 2020 рік, основними цілями діяльності керівництво ПАТ "Завод "Перетворювач" бачило:

- продовження реалізації проектів, спрямованих на зниження витрат, підвищення якості та збільшення обсягів виробництва;
- моделювання чинників, які впливають на рівень витрат в короткостроковому періоді.

Подальші перспективи розвитку заводу його керівництво пов'язувало з наявністю попиту на продукцію та політичною ситуацією в країні [100].

За результатами SPACE-аналізу та SWOT-аналізу з урахуванням визначеної конкурентної позиції для ПАТ "Завод "Перетворювач" рекомендовано обрати стратегію обмеженого зростання (стабілізації), яка використовує екстенсивний тип розвитку та наступальну конкурентну поведінку. Цю стратегію орієнтовано на використання вагової конкурентної переваги підприємства – відсутність конкурентів всередині країни за окремим напрямком діяльності (виробництво силових напівпровідникових приладів), який на цей час є дуже затребуваним; також очікується, що попит на цю продукцію буде зростати. Застосування такої стратегії не потребує значних фінансових вкладень і спрямовано на пошук та використання резервів потенціалу. В якості основних завдань для реалізації такої стратегії можна рекомендувати наступні:

- у виробничій сфері:
  - а) аналіз асортименту продукції, відмова від збиткових її видів;
  - б) впровадження заходів економії витрат;
- у сфері управління персоналом:
  - а) реалізація заходів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу;
- у сфері маркетингу та збуту:

а) активізація маркетингових зусиль та розвиток збутової мережі;  
б) перегляд та оцінка умов співпраці зі споживачами – для зменшення ризику затримки платежів або неплатоспроможності. Це є вкрай важливим, оскільки підприємство не використовує кредитні ресурси і оплата за продукцію є єдиним джерелом фінансових надходжень.

Таким чином, в разі успішної реалізації цієї стратегії підприємство зможе не тільки зберегти, а і дещо підсилити свої поточні позиції.

### 3.2 Вдосконалення підсистеми забезпечення системи стратегічного управління

Як було обґрунтовано у першому розділі роботи, підсистема забезпечення системи стратегічного управління підприємством повинна включати такі елементи як стиль управління, організаційна культура, організаційна структура та інформаційне забезпечення. Охарактеризуємо їх більш докладно.

Стиль управління (або керівництва) – “це система методів, прийомів і засобів, які домінують в управлінській діяльності керівника, а також індивідуальні особливості їх вибору та застосування. Під стилем розуміється манера поведінки керівника стосовно підлеглих, що дозволяє вплинути на них і змусити виконувати те, що в даний момент потрібно” [103].

Організаційну культуру можна розглядати як “набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виявляються в заявлених організаціями цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через символічні засоби духовного та матеріального всередині організаційного оточення” [104, 105, с. 20].

Організаційна структура представляє собою “сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв’язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства” [106]



Інформаційне забезпечення можна трактувати як “процес задоволення поточних інформаційних проблем користувачів, необхідний для обґрунтування та прийняття стратегічних рішень” [107].

В умовах кризи, до яких ПАТ “Завод “Перетворювач” має адаптуватися, не витрачаючи при цьому великих коштів, вважаємо, що вдосконалення таких елементів як організаційна структура та інформаційне забезпечення може суттєвим чином вплинути на ефективність системи стратегічного управління, успішне функціонування якої забезпечує оптимальний розподіл обмежених ресурсів та стійке довгострокове існування компанії.

З чотирьох вказаних вище елементів основним є організаційна структура; і саме вона вимагає першочергової уваги керівництва.

Організаційна структура управління повинна відповідати цілям та стратегіям організації, які надалі, за допомогою механізму розподілу повноважень та службових функцій, делегуються конкретним підрозділам та окремим працівникам. Водночас будь-які зміни організаційної структури повинні здійснюватися на основі науково-практичного обґрунтування. На думку Копитової І. В., для цього можна використовувати методику оцінки оптимальності організаційної структури управління. Оптимальність організаційної структури управління характеризується “ступенем відповідності форми управління конкретного підприємства його змісту”, якій, в свою чергу, відображає особливості цілей, стратегій та механізму управління підприємством. Дослідниця пропонує здійснювати оцінку оптимальності організаційної структури за трьома основними напрямками:

- “ефективність існуючої організаційної структури;
- відповідність організаційної структури обраній стратегії;
- правильність ранжування окремих завдань нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства” [108].

Серед вказаних напрямів найбільш дослідженим з наукової точки зору наразі є перший (ефективність існуючої організаційної структури), для оцінки

якого існують різні показники, критерії та комплексні методики оцінювання.

Оскільки ПАТ “Завод Перетворювач” є середнім підприємством (кількість працівників станом на 2020 рік складала 130 осіб), та не наводить даних щодо своєї організаційної структури (що робить неможливим підібрати найбільш придатну методику оцінювання), вважаємо, що попередню оцінку ефективності його організаційної структури можна виконати за допомогою невеликого переліку кількісних та якісних показників, які характеризують основні її особливості.

На першому етапі необхідно експертним шляхом оцінити низку якісних показників організаційної структури. В якості експертів повинні виступати керівники вищого рівня (представники топ-менеджменту) підприємства. Перелік показників та форму оцінювання наведено у табл. 3.5

Таблиця 3.5

**Оцінка ефективності існуючої організаційної структури підприємства  
за якісними показниками (складено на основі [108])**

№	Найменування	Прояв фактору								
		Бали								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Рівень відповідності організаційної структури управління цілям та задачам підприємства	Відповідає слабо							*	Повністю відповідає
2	Рівень відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності	Функції не відповідають повноваженням							*	Функції повністю відповідають повноваженням
3	Рівень розвиненості та стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління	Слабко розвинуті міжфункціональні зв'язки							*	Добре розвинуті міжфункціональні зв'язки

4	Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управлінського персоналу	Переважає лінійний персонал								Переважає функціональний персонал
---	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Кількість рівнів вертикальної ієрархії управління	Мала							Велика
6	Рівень спеціалізації управлінських підрозділів	Вузька спеціалізація							Широка спеціалізація
7	Ступінь дублювання функцій	Низька							Висока
8	Рівень централізації управління	Централізоване управління							Децентралізоване управління
9	Рівень оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління	Переважають вертикальні зв'язки							Переважають горизонтальні зв'язки

\* позначкою “\*” відмічені оптимальні значення показників (у разі наявності)

Охарактеризуємо показники таблиці.

По-перше, організаційна структура повинна відповідати цілям та стратегічним пріоритетам підприємства: вона не має бути завжди незмінною – непристосованою до ринкової кон'юнктури та умов конкуренції; з іншого боку, будь-які зміни організаційної структури мають бути науково обґрунтованими та доцільними з практичної точки зору.

По-друге, кожен підрозділ (або працівник) має певні обов'язки та функції, які (за ідеальних обставин) повинні повністю відповідати його реальним повноваженням.

Рівень розвиненості та стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління показує, “наскільки є узгодженою робота функціональних управлінських підрозділів між собою, наскільки їх завдання та цілі підпорядковані загальній меті розвитку підприємства, наскільки

ефективними є горизонтальні зв'язки в структурі управління” [108].

Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управлінського персоналу показує розподіл праці між органами управління і функціональними підрозділами підприємства.

Кількість рівнів вертикальної ієрархії управління: вертикальний поділ праці створюється з метою координації горизонтально розділеної діяльності для досягнення цілей організації; проте занадто велика кількість рівнів управління погіршує комунікаційні потоки в організації і ускладнює її керування.

Рівень спеціалізації управлінських підрозділів. Спеціалізація в роботі управлінських підрозділів передбачає закріплення за кожним з них (а також і за кожним робочим місцем) обмеженої кількості операцій, внаслідок чого підвищується кваліфікація та майстерність працівників та поліпшується якість роботи; водночас надмірна спеціалізація ускладнює вирішення міжфункціональних питань.

Ступінь дублювання функцій апарату управління: високий рівень показника говорить про надмірну кількість працівників управлінського апарату.

Рівень централізації управління: централізація управління є ефективною за умов стабільного середовища, в іншому випадку оптимальна структура управління передбачає пошук рівноваги між централізацією і децентралізацією.

Останнім показником є рівень оптимальності горизонтальних та вертикальних зав'язків в організаційній структурі управління. Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкованості, які утворюють скалярний ланцюг управління та забезпечують реалізацію влади і лідерства. Горизонтальні зв'язки – це, як правило, зв'язки на одному управлінському рівні, які мають характер погодження. Визначення відповідальності і повноважень кожного працівника або підрозділу відбувається на основі встановлення відповідних вертикальних та горизонтальних зав'язків, тому їх співвідношення потребує критичного оцінювання [108].

На другому етапі пропонується визначити деякі кількісні показники, які

характеризують ефективність управління (див. табл. 3.6).

Показники оцінки ефективності управління бажано спостерігати в динаміці, що дозволить вчасно виявляти потенційні проблеми.

Таблиця 3. 6

**Показники оцінки ефективності управління (складено на основі [109, 110])**

Показник	Методика розрахунку
Загальна (ресурсна) ефективність управління	$E_y = \frac{P_k}{B_y},$ <p>де <math>E_y</math> – ефективність управління;  <math>P_k</math> – кінцевий результат управління, грн. (наприклад, обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах);  <math>B_y</math> – витрати на управління, грн.</p>
Ефективність діяльності управлінського персоналу	$K_{ef} = \frac{P_k}{\chi_{уп}},$ <p>де <math>K_{ef}</math> – ефективність діяльності управлінського персоналу;  <math>P_k</math> – кінцевий результат управління, грн. (наприклад, обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах);  <math>\chi_{уп}</math> – чисельність управлінського персоналу, осіб.</p>
Рівень керованості	$K_k = \frac{K_n}{K_f},$ <p>де <math>K_k</math> – коефіцієнт керованості;  <math>K_n</math> – нормативний рівень керованості;  <math>K_f</math> – фактичний рівень керованості</p>
Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління	$K_{efv} = 1 - \left(\frac{Z_{уп}}{B_3}\right),$ <p>де <math>K_{efv}</math> – Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління;  <math>Z_{уп}</math> – витрати на оплату праці апарату управління, грн.;  <math>B_3</math> – загальні витрати, грн.</p>
Коефіцієнт чисельності управлінських працівників	$K_{\chi} = \frac{\chi_{уп}}{\chi_{заг}},$ <p>де <math>K_{\chi}</math> – коефіцієнт чисельності управлінських працівників;  <math>\chi_{уп}</math> – чисельність управлінського персоналу, осіб;  <math>\chi_{заг}</math> – загальна чисельність персоналу, осіб.</p>
Коефіцієнт витрат на управління	$K_{vy} = \frac{B_y}{B_3},$ <p>де <math>K_{vy}</math> – коефіцієнт витрат на управління;  <math>B_y</math> – витрати на управління, грн.;  <math>B_3</math> – загальні витрати, грн.</p>

Наприкінці слід зазначити, що “ідеальної” організаційної структури не

існує. Оптимальна організаційна структура має бути пристосованою до умов ринкового середовища, відповідати стратегії розвитку, враховувати стратегічні пріоритети організації. Проте такі показники як кількість рівнів управління, співвідношення централізації / децентралізації, переважання вертикальних або горизонтальних зв'язків залежать від особливостей та умов функціонування конкретної організації і не мають оптимального значення.

Наступним елементом підсистеми забезпечення системи стратегічного управління підприємством є інформаційне забезпечення.

Юрасов Ю. Г., вважає, що зміст інформаційного забезпечення будь-якої системи управління може розглядатися і як система, і як процес, що полягає в “отриманні (або фіксації), накопиченні, веденні (зберіганні, оновленні, контролі), обробці та поданні органам управління знань (відомостей) щодо минулого, поточного та майбутнього станів об'єкта управління та системи управління в цілому, а також зовнішнього середовища, в якому функціонують об'єкт та система управління” [111].

Погоджуючись з останнім визначенням, зазначаємо, що структура та особливості функціонування системи інформаційного забезпечення багато в чому залежать від характеристик організаційної структури управління підприємством і тому формування системи (або управління процесом) інформаційного забезпечення повинно здійснюватися після оцінки оптимальності організаційної структури.

Головним елементом інформаційного забезпечення стратегічного управління є стратегічна інформація. На думку Шершньової З. Є., вона має певні риси, які відрізняють її від інших видів даних, а саме:

- “орієнтованість не стільки “всередину” організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище;
- аналіз інформації в умовах репрезентативної імовірності;
- прогностичний характер результатів обробки інформації;
- велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних

показників;

- міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації” [112].

Вважаємо за доцільне рекомендувати збір стратегічної інформації за її окремими видами. В залежності від конкретного виду стратегічної інформації її джерелами можуть бути:

- нормативно-правова інформація: законодавчі та нормативні акти, офіційні сайти Кабінету Міністрів України, окремі сайти міністерств і відомств, публікації у засобах масової інформації, накази, розпорядження, методичні рекомендації тощо;

- маркетингова інформація: офіційні сайти підприємств, публічна фінансова і нефінансова звітність підприємств, рекламна інформація, каталоги, матеріали опитувань, анкетувань, маркетингових досліджень тощо;

- фінансово-економічна інформація: інформація Державної служби статистики, дані фінансової звітності та обліку; аудиторські висновки тощо.

- науково-технічна інформація: технічна документація, know how, патенти, ліцензії, інформація зі спеціалізованих видань тощо;

- соціальна інформація: інформація Державної служби статистики, результати соціологічних досліджень, інформація відділу кадрів (штатний розклад, документи про освіту і підвищення кваліфікації) [113, С. 96].

З метою упорядкування інформаційного забезпечення стратегічного управління пропонуємо концепцію його побудови з використанням інформаційно-аналітичного порталу (див. рис. 3.2).

Охарактеризуємо окремі елементи цієї концепції. Основний елемент – стратегічна інформація – в залежності від напрямку надходження поділяється на зовнішню та внутрішню.

Внутрішня складова включає інформацію про потенціал підприємства, стратегічні орієнтири його розвитку та взаємовідносини зі стейкхолдерами [114].

Останній елемент заслуговує на особливу увагу, оскільки сьогодні стає все більш популярною концепція корпоративної соціальної відповідальності, що розглядається як складова стратегічного управління [115]. На думку дослідників [116], соціально відповідальна поведінка промислового підприємства



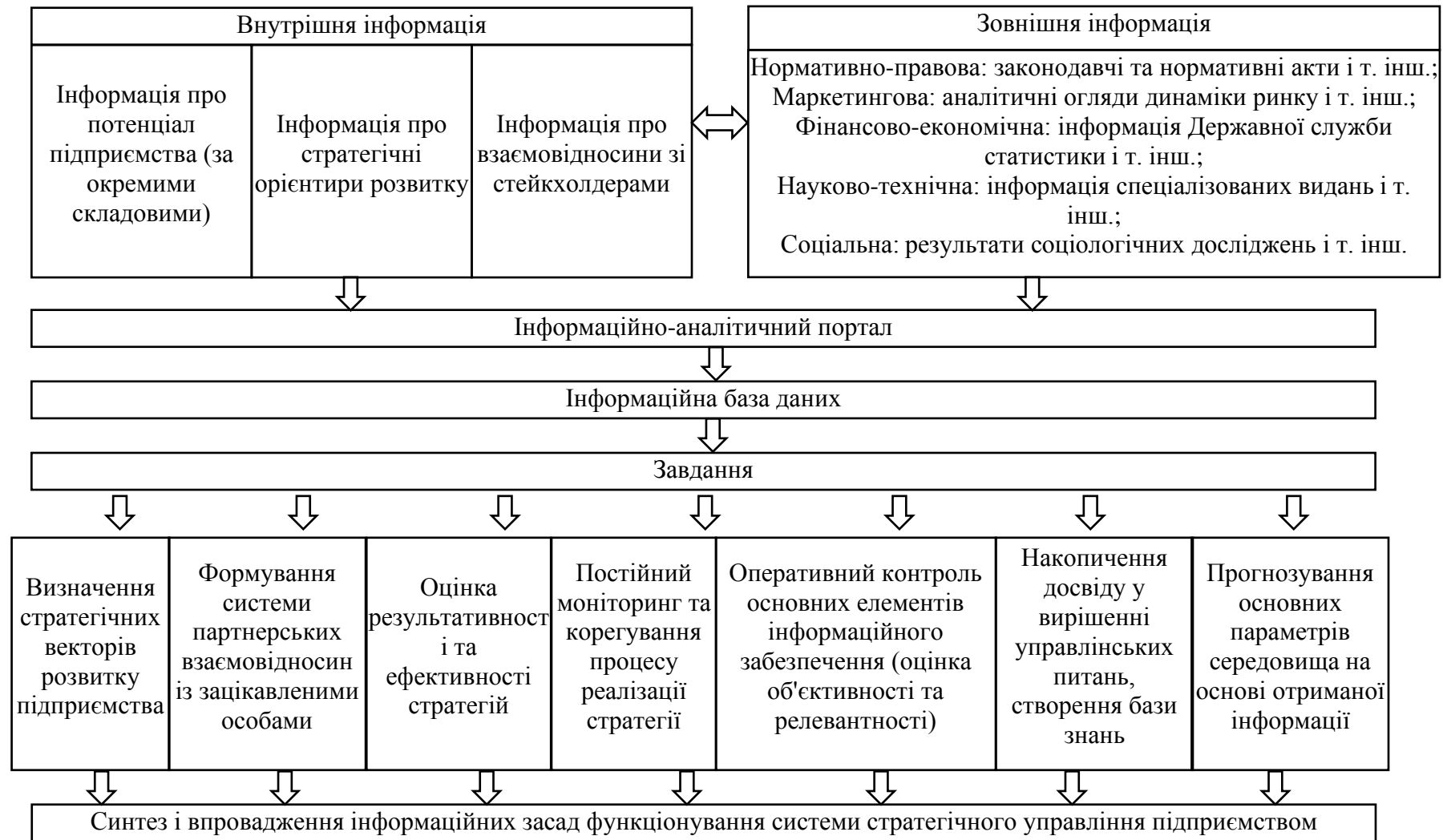


Рис. 3.2 Концепція інформаційного забезпечення системи стратегічного управління підприємством (побудовано на основі [117, с. 25])

примножує його репутаційний капітал - ключовий нематеріальний актив, який регулює взаємини між корпоративною соціальною відповідальністю підприємства та його конкурентоспроможністю і надає можливості для нарощування стратегічних конкурентних переваг (див. рис. 3.3).

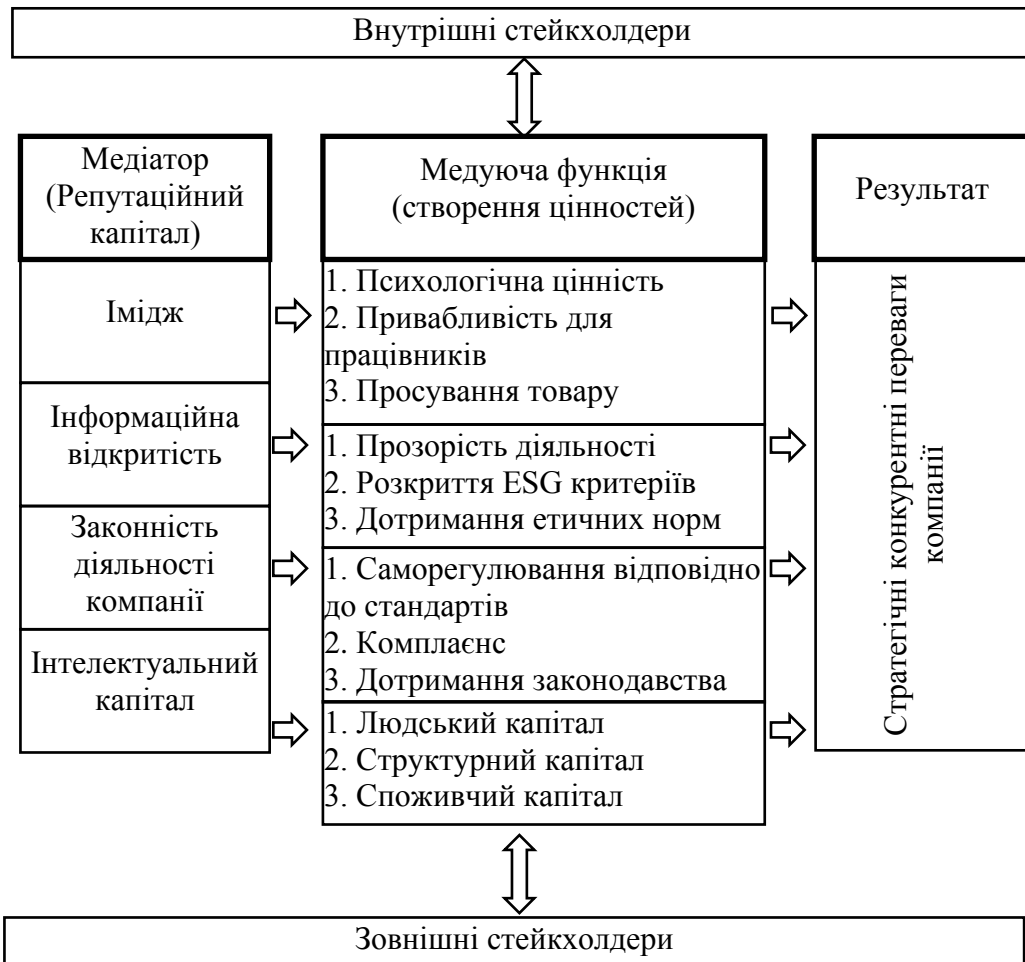


Рис. 3.3 Медіруюча функція репутаційного капіталу [116, с. 14]

Зовнішня складова стратегічної інформації, як вже було розглянуто вище, включає нормативно-правову, фінансово-економічну, соціальну, маркетингову та науково-технічну інформацію. Відмітимо, що зазвичай інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер: дуже часто керівникам не вистачає даних про досягнення науки і техніки, стан розвитку галузей, ринків і конкуренцію на них, економічні, соціальні та політичні тенденції, про споживачів та їх потреби тощо. Наслідком цього є формування

суб'єктивних уявлень про ситуацію у зовнішньому та навіть внутрішньому середовищі підприємства, що не дозволяє приймати ґрунтовні стратегічні рішення відносно його розвитку [112].

Формування стратегічних рішень потребує значних обсягів різноманітної інформації. Проте часто аналітики стикаються з проблемами невчасності надходження та необ'єктивності отриманої інформації, оскільки дані поступають з неперевірених джерел. Одним з можливих варіантів вирішення цих проблем є створення інформаційно-аналітичного порталу. “Інформаційно - аналітичний портал являє собою інформаційну систему підприємства, що аналізує вхідні та вихідні потоки інформації, а також виступає головним посередником взаємодії суб'єкта з ринком за допомогою використання Інтернет-технологій” [117, с. 24]. Його наявність значно спрощує пошук інформації та надає доступ до неї з будь-якої точки Інтернет-мережі не тільки для керівників, а і для інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів), що сприяє встановленню партнерських зв'язків та розширенню бізнесу.

На основі опрацьованих даних інформаційно - аналітичного порталу створюється інформаційна база підприємства, яка є підґрунтям вирішення окремих завдань стратегічного управління – від вибору стратегії до накопичення досвіду у вирішенні управлінських питань і формування відповідної бази знань.

### Висновки до розділу 3

Підводячи підсумки розділу, можна зробити наступні висновки:

- SPACE-аналіз, проведений для ПАТ “Завод “Перетворювач”, дозволив обґрунтувати його конкурентну стратегічну позицію, яка є характерною для нестабільного середовища та привабливої галузі. За такої позиції підприємство отримує можливість діяти у відносно нестабільній ситуації, використовуючи свої конкурентні переваги. Далі, за результатами SWOT-аналізу було рекомендовано обрати стратегію обмеженого зростання (стабілізації), яка

використовує екстенсивний тип розвитку та наступальну конкурентну поведінку. Цю стратегію орієнтовано на використання вагової конкурентної переваги підприємства – відсутність конкурентів всередині країни за окремим напрямком діяльності (виробництво силових напівпровідникових приладів), який на цей час є дуже затребуваним; також очікується, що попит на цю продукцію буде зростати. Така стратегія не потребує значних фінансових вкладень і спрямована на пошук та використання резервів потенціалу. Основними завданнями її реалізації є виробничі (аналіз асортименту продукції, відмова від збиткових її видів; впровадження заходів економії витрат); кадрові (реалізація заходів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу); маркетингові (активізація маркетингових зусиль та розвиток збутової мережі; перегляд та оцінка умов співпраці зі споживачами). В разі успішного виконання цієї стратегії ПАТ “Завод “Перетворювач” зможе не тільки зберегти, а і дещо підсилити свої поточні позиції;

- обґрунтовано шляхи вдосконалення окремих елементів підсистеми забезпечення системи стратегічного управління ПАТ “Завод “Перетворювач””: запропоновано систему кількісних та якісних показників для оцінки ефективності організаційної структури та концепцію побудови інформаційного забезпечення системи стратегічного управління на основі створення інформаційно-аналітичного порталу.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити наступні висновки:

- на основі аналізу змісту економічної категорії “стратегічне управління”, що розглядалась у роботах світових та вітчизняних науковців, обґрунтовано її власне визначення, згідно з яким стратегічне управління можна трактувати як проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних здібностях до оновлення, забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між її цілями, потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що у підсумку дозволяє компанії добиватися конкурентних переваг і виживати у довгостроковій перспективі. Виявлено, що рушійною силою розвитку стратегічного управління вважаються кризові явища, що виникли через зростання глобалізації, науково-технічного прогресу та загострення конкуренції у США в середині ХХ сторіччя. Головне завдання стратегічного управління полягає у організації та забезпеченні особливого типу взаємодії підприємства із його середовищем, яке б дозволило компанії підтримувати необхідний для досягнення цілей рівень потенціалу, і, таким чином, забезпечувало би для неї можливість успішного довгострокового існування. Таким чином, стратегічне управління ґрунтується на дослідженні відносин, які виникають в системі “середовище — організація”. Водночас масштаби використання стратегічного управління в організації можуть відрізнятися як в залежності від стадії життєвого циклу, так і від розміру останньої.

Формування методології стратегічного управління відбувається на основі певних принципів, серед яких є і загальні принципи менеджменту, і принципи, що притаманні лише стратегічному управлінню; в роботі були розглянуті деякі підходи щодо їх виділення та систематизації;

- визначено, що інструменти стратегічного управління представляють собою “сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі”. Метою застосування інструментарію стратегічного управління є забезпечення наукової обґрунтованості стратегічних рішень щодо ефективного розподілу обмежених ресурсів, проте будь-який інструмент стратегічного управління забезпечує його ефективність не сам по собі, а тільки у поєднанні з компетентністю, досвідом, інтелектом фахівців, які його використовують. Арсенал методів стратегічного менеджменту постійно розширюється та оновлюється, крім того деякі з методів згодом втрачають свою актуальність. Наразі існує багато класифікацій методів та інструментів стратегічного управління, проте пропонуємо систематизувати їх за етапами стратегічного процесу (циклу). Можна виділити такі проблеми впровадження та використання методів стратегічного управління, як відсутність дієвої методики щодо правильного вибору та використання інструментів стратегічного управління; велика ймовірність некоректного застосування інструменту або методу, відсутність систематизованих показників у межах інструментів стратегічного менеджменту, а також необхідність залучення в деяких випадках додаткових фінансових та трудових ресурсів тощо. Ці проблеми поряд з відсутністю єдиної бази та класифікації цих методів, роблять їх застосування вкрай залежним від кваліфікації, досвіду та компетенції менеджерів, які з ними працюють. Проте вірний вибір та грамотне використання певного методу або інструменту у відповідній ситуації дуже допомагає підприємству у процесі визначення вектору стратегічного розвитку.

- виявлено, що серед існуючих підходів до організації стратегічного управління найбільш поширеними є системний, процесний та ситуаційний. Методологічна специфіка системного підходу пов'язана із дослідженням закономірностей і механізмів створення складного об'єкту з певних складових з урахуванням різноманітності внутрішніх та зовнішніх зав'язків системи, а також

процесу (процедури) поєднання основних характеристик у єдине ціле. На основі аналізу та синтезу думок різних науковців щодо складу та структури системи стратегічного управління запропоновано її цілісну модель, основою трансформаційної підсистеми якої є стратегічний процес (цикл), деякі з моделі якого теж були розглянуті в роботі; також обґрунтовано склад елементів керуючої підсистеми та підсистеми забезпечення системи стратегічного управління;

- надано організаційно-економічну характеристику ПАТ «Завод «Перетворювач», який на цей час є єдиним в Україні виробником силових напівпровідникових приладів. Значну частку продукції підприємства призначено на експорт: у 2020 році експортовано продукції на суму 10888,5 тис. грн., що складає 65,9% від усієї реалізованої продукції. У 2020 році у порівнянні з 2019 роком відбулося значне скорочення обсягів виробництва продукції у вартісному виразі - на 68896 тис. грн.(або 97,1%); водночас значно зросли витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації – з 0,23 до 5,46 коп. Відповідно, у 2020 році відбулося суттєве зниження показників рентабельності (активів, власного капіталу, продажу та продукції). Наразі підприємство відчуває нестачу оборотних коштів та має певні проблеми щодо швидкого погашення короткострокових зобов'язань; також негативною тенденцією впродовж 2018-2020 років є скорочення чисельності персоналу.

Позитивними аспектами підприємства є те, що станом на 2020 рік ПАТ «Завод «Перетворювач» мало непоганий рівень фінансової стійкості, фінансуючи потреби виробництва з власних джерел. Також протягом аналізованого періоду підприємство витрачало та планувало у майбутньому витратити кошти на модернізацію та придбання нового технологічного обладнання; розробляло та впроваджувало заходи з підвищення якості та зниження виробничих витрат;

- проведено аналіз впливу чинників внутрішнього середовища на діяльність ПАТ «Завод «Перетворювач» та його систему стратегічного управління. На основі складання профілю внутрішнього середовища і

подальших розрахунків виявлено, що коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на систему стратегічного управління ПАТ “Завод “Перетворювач” дорівнює 0,24, що відповідає слабкої позиції підприємства. При цьому кількісна оцінка вказує на те, що досить розвиненим елементом внутрішнього середовища є визначені орієнтири діяльності та загальне управління підприємством, а найбільш розвинутою складовою потенціалу ПАТ ”Завод “Перетворювач” - його виробнича сфера; з іншого боку, потребують уваги керівництва такі складові як фінанси, а також логістична, збутова і маркетингова діяльність;

- досліджено вплив факторів макро- та мікрооточення на діяльність ПАТ ”Завод “Перетворювач”.

PEST-аналіз і побудова на його основі профілю середовища дозволили виявити несприятливу дію факторів макрооточення (значення коефіцієнту впливу дорівнює - 0,29), які чинять негативний вплив на підприємство, і, відповідно на систему його стратегічного управління. Причому найбільш негативно на функціонування ПАТ «Завод «Перетворювач» наразі впливають економічні фактори (а саме, кризові явища у світовій економіці, зростання рівня тінізації діяльності, інфляція, а також підвищення цін на енергоресурси і збільшення вартості кредитних ресурсів).

Аналіз впливу факторів мікрооточення на діяльність ПАТ ”Завод “Перетворювач”, який проводився із застосуванням моделі п’яти конкурентних сил М. Портера та побудови профілю середовища, виявив, що безпосереднє оточення наразі чинить загрожуючий вплив на підприємство (значення коефіцієнту впливу мікрооточення дорівнює -0,38), при цьому найбільш впливовими силами виступають постачальники та споживачі продукції.

Таким чином, сукупна дія факторів макро- та мікро оточення наразі формує несприятливе зовнішнє середовище ПАТ “Завод “Перетворювач”, що потрібно бути враховано при здійсненні стратегічного управління підприємством;

- доведено, що відправною позицією побудови вектору стратегічного розвитку підприємства є визначення його положення (позиції) в ринковому



середовищі. На основі SPACE-аналізу для ПАТ “Завод “Перетворювач” обґрунтовано вибір конкурентної позиції, яка характерна для нестабільного середовища та привабливої галузі. За такої позиції підприємство має змогу діяти у відносно нестабільній ситуації, використовуючи свою виробничу конкурентну перевагу - положення єдиного виробника силових напівпровідникових приладів, який забезпечує повний виробничий цикл виготовлення та випробування продукції, а також надає додаткові послуги. З урахуванням цієї позиції за допомогою SWOT-аналізу було обґрунтовано використання стратегії обмеженого зростання (стабілізації), яка використовує екстенсивний тип розвитку та наступальну конкурентну поведінку. В якості основних завдань для реалізації такої стратегії пропонуються аналіз асортименту продукції, відмова від збиткових її видів; впровадження заходів економії витрат; реалізація заходів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу; активізація маркетингових зусиль та розвиток збутової мережі; перегляд та оцінка умов співпраці зі споживачами;

- запропоновано напрями вдосконалення окремих елементів підсистеми забезпечення системи стратегічного управління підприємством. Відібрано низку якісних та кількісних показників для оцінки ефективності існуючої організаційної структури підприємства. Побудовано концепцію інформаційного забезпечення системи стратегічного управління підприємством з використанням інформаційно-аналітичного порталу – системи, яка аналізує вхідні та вихідні потоки інформації і виступає у ролі Інтернет-посередника між компанією та ринком. Така концепція дозволяє прискорити та спростити пошук і представлення інформації для керівників та стейкхолдерів підприємства, що сприяє встановленню партнерських зв'язків та розширенню бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
- 2 Жукевич С. М. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління та функціональна роль аналізу 2004. С. 1-7. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/18051/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2\\_.PDF](http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/18051/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2_.PDF) (дата звернення: 11.01.2022).
- 3 Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. Монография. 3-е изд. Издательство «Высшая школа менеджмента СПбГУ», Издат. дом С-Петербур. гос. ун-та, 2011. 548 с.
- 4 Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10–14.
- 5 Довбня, С. і Папуша, І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. (40). URL: doi: 10.32782/2524-0072/2022-40-54.
- 6 Гарипов С. В., Рябенко Л. И. Механизм формирования системы стратегического управления предприятием. *Экономика. Менеджмент. Инновации*. 2019. №6 (24). С. 19-28.
- 7 Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. . №15. С. 86-90
- 8 Мороз Ю. А., Лісун Я. В. Формування системи стратегічного управління на підприємствах сфери послуг. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*. 2013. С. 119-124. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2799/1/20161031\\_515%D0%B0.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2799/1/20161031_515%D0%B0.pdf) (дата звернення: 11.01.2022).

- 9 Пипко Е. Г. Система стратегического управления предприятием. *Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета*. 2003. № 2. С. 54-59
- 10 Таранич А. В., Титаренко О. А., Таранич О. В. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1 (37). С. 89-100
- 11 Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014, № 4 (68). С. 97-104
- 12 Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 6-10.
- 13 Ансофф І. Стратегічне управління. К. : Економіка, 1999. 519 с.
- 14 Armstrong M. Strategic Human Resource Management : A Guide to Action. London, GBR : Kogan Page Ltd, 2008.
- 15 Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій : дис. .... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. 343 с.
- 16 Моделі стратегічного управління підприємством / Безгінова Л. І., Забродська Л. Д., Швед С. А., Яроцька О. Г. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 300-308. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2014\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_2_32) (дата звернення: 11.01.2022).
- 17 Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник 2-е изд., доп. и перераб. М. : Экономика, 2003. 296 с.
- 18 Данченко О. Б., Лепський В. В. Моделі стратегічного менеджменту медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 2 (1278). С. 45-52

- 19 David F. K. *Fundamentals of the Strategic Management*. Columbus, OH : Merrill, 1986.
- 20 Дафт Р. Менеджмент / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 864 с.
- 21 Дубровина Н. А. Сущность и совершенствование стратегического управления предприятием. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2017. № 2. Том 8. С. 50-55.
- 22 Мескон М. Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М. Издательство «ДЕЛЮ», 1997. 492 с.
- 23 Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с. Іл. 56. Табл. 5. Бібліогр. 310 найм.
- 24 Тесленок І. М., Павлова К. О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 33.
- 25 Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення: 11.01.2022).
- 26 Беловолова Н. Н. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 3 (59). С. 106-115
- 27 Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=349> (дата звернення: 11.01.2022).
- 28 Даневич О. С. Особливості розвитку стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 263. С. 67-70.
- 29 Завальнюк В. В. Особливості розробки і реалізації стратегії

інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. Вип. 4, 2016 С. 149-154

30 Костін Ю. Д., Ткачова Т. С. Розробка стратегії розвитку машинобудівних підприємств харківщини. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна, Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країзнавство. Туризм»*. 2020. Вип. 12. С. 149-154.

31 Кравець А. В. Особливості впровадження стратегічного управління на машинобудівних підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2565> (дата звернення: 11.01.2022).

32 Соколова Л. В., Колісник О. В. Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища : моногр за заг. ред. Л. В. Соколової. Х.: Вид-во ТОВ «Друкарня Мадрид», 2014. 210 с.

33 Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016, 25 с.

34 Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Бурко К. В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця : Видавництво ФОП Кушнір Ю. В., 2020. 448 с.

35 Steiner G.A. Management Policy and Strategy. Text, Readings and Cases / G.A. Steiner, J.B. Miner, E.R. Gray. 2-nd ed. New York: McMillan, 1982. 577 p.

36 Schendel, D.E., Hatter, K.J. Business Policy or Strategic Management : A Broader View for an Emerging Discipline : Academy of Management Proceeding, 1972. vol. 8. p. 4.

37 Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

38 Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство:

возможности для будущего процветания / пер. с англ. М. : Финпресс, 2000. 272 с.

40 Pearce J.A., Robinson R.B.Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irvin, 1985. P. 6.

41 Томпсон А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент / пер. с англ. 12-е изд. М. : Вильямс, 2003. 928 с

42 Белко І. А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук (д-ра філософії) : 08.00.04 / Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2018. 262 с.

43 Стратегічний менеджмент. / Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. : за заг. ред. Бутка М. П. «Центр учбової літератури», Київ, 2016. 376 с.

44 Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги : *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 145-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_16%281%29\\_\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16%281%29__34) (дата звернення: 11.01.2022).

45 Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М. Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент у системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. №28. С. 47-51

46 Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком молокопереробних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2013, 22 с.

47 Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.

48 Молчанов И. А. Особенности и принципы стратегического управления. *Экономика и управление в XXI веке : Тенденции развития*. 2013 № 9. С. 36-40

49 Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_38%281%29\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29__23) (дата звернення: 11.01.2022).

50. URL: <https://apni.ru/article/1179-metodi-strategicheskogo-planirovaniya-deyatel> (дата обращения: 06.11.2022)

51 Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств : дис. .... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2021. 262 с.

52 Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2018. №1. С. 19–27

53 Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С. 93-99

54 Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. №2(30). С. 109-116

55 Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. Вип. 41. С. 307–312.

56 Канунников А. В. Инструменты стратегического управления промышленными предприятиями. *Социально-экономические явления и процессы*. 2012. № 2 (036). С. 63-70

57 Горшенин Е. В., Никифорова М. С. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией. *Экономические исследования*. 2015. №2. url: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ispolzovaniya-instrumentov-strategicheskogo-menedzhmenta-v-upravlenii-organizatsiey> (дата обращения 12.10.22)

58 Голубцова Ю. О. Методы стратегического планирования деятельности современного предприятия. Актуальные исследования. 2020. №17 (20). С. 68-

59 Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с. Бібліогр. : С. 480–485. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09\\_18.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf) (дата звернення 14.09.22)

60 Гедройц Г. Ю., Маслак О. І. Сучасні технології стратегічного планування на машинобудівних підприємствах України. Ефективна економіка. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=545> (дата звернення 14.09.22)

61 Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. 640 с.

62 Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31). С. 157-161.

63 Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.

64 Чепкасова Е. А. Концептуальная модель системы стратегического управления промышленным предприятием. *Региональные проблемы преобразования экономики*, 2020. №12. С. 14 – 20.

65 Ефимова Ю. В., Беляева Ж. С. Моделирование системы стратегического управления в условиях нестабильности бизнес-среды. *Вестник УГТУ–УПИ*. 2010. № 3. С. 26-35.

66 Отенко И. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография. Харків : ХНЭУ, 2006. 256 с.

67 Информационно-управленческий портал «Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы». URL: <https://port-u.ru/strm3/strssu> (дата обращения 12.10.22)



68 Востряков В. О. Стратегічний процес на підприємстві в контексті теорії стратегії. *Вчені записки*. 2012. № 14. Частина 2. С. 26-33

69 Перелік підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави: Постанова Кабінету Міністрів України № 1734 від 23 грудня 2004 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/10493361> (дата звернення 22.11.22)

70 Офіційний сайт ПАТ «Завод «Перетворювач»: веб-сайт. URL: <https://zprua.com/> (дата звернення 14.09.22)

71 ПАТ «Завод «Перетворювач». Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2020 рік: веб-сайт. URL: <https://zprua.com/akcioneram/dokumenty-otchetnosti/> (дата звернення 22.11.22)

72 Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або *Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA)*: веб-сайт. <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 22.11.22)

73 Лящук А. В. Факторы стратегического планирования на предприятии. Научное обозрение. Экономические науки. 2018. № 1 С. 15-21

74 Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. Ефективна економіка. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_3\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_41) (дата звернення 22.11.22)

75 Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 9. С. 152-159.

76 Микуланинець С. І. Застосування результатів pest-, snw- та swot-аналізів під час розроблення стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу закарпатської області. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 5. С. 118-123

77 Shtal, Tatyana & Mykhailo, & Buriak, M & Amirbekuly, Yerzhan & Galiya, & Ukubassova, S & Tlegen,. (2018). Methods of analysis of the external environment of business activities Métodos de análisis de entorno externo de las actividades



<https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/2022/> (дата звернення 22.11.22)

84 Климковецький М. Ціни на енергоресурси у 2022 році зростуть на 50%, харчові продукти подорожчають на 23% —прогноз Світового банку. *Hromadske*. 26.04.22: веб-сайт. URL: <https://hromadske.ua/posts/cini-na-energoresursi-u-2022-roci-zrostut-na-50-harchovi-produkti-podorozhchayut-na-23-prognoz-svitovogo-banku#:~:text=%D0%97%D0%B3%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%BC%2C%20%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%B8,4%25%20%D1%83%202023%2D%D0%BC%D1%83> (дата звернення 22.11.22)

85 Підвищення облікової ставки до 25%: чи виправдало очікування це рішення. *Економічна правда*. 20 ЖОВТНЯ 2022: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/20/692834/> (дата звернення 22.11.22)

86 Знову криза. Світовій економіці загрожує новий спад у рекордно короткі терміни. *BBC news Україна*: веб-сайт. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63611110> (дата звернення 22.11.22)

87 Шевчук О. А. Методологія забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства. дис. ... д-ра с.-г. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» МОН України, Київ, 2021. 490 с.

88 Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL: <https://buklib.net/books/21878/> (дата звернення 15.10.22).

89 Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх

оцінка за моделлю портера . *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> (дата звернення 22.11.22)

90 ПАТ «Завод «Перетворювач». Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2018 рік: веб-сайт. URL: <https://zprua.com/akcioneram/dokumenty-otchetnosti/> (дата звернення 22.11.22)

91 ПАТ «Завод «Перетворювач». Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2019 рік: веб-сайт. URL: <https://zprua.com/akcioneram/dokumenty-otchetnosti/> (дата звернення 22.11.22)

92 Офіційний сайт групи компаній «Плутон»: веб-сайт. URL: <https://pluton.ua/> (дата звернення 22.11.22)

93 UA.REGION: Каталог підприємств України. ТОП-портал для реклами бізнесу в інтернеті. URL: <https://www.ua-region.com.ua/13624707> (дата звернення 22.11.22)

94 Офіційний сайт компанії Lenze. веб-сайт. URL: <https://www.lenze.com/ru-ru/company/group-of-companies> (дата звернення 22.11.22)

95 Офіційний сайт компанії Schneider Electric (Ukraine): веб-сайт. URL: <https://www.se.com/ua/uk/> (дата звернення 22.11.22)

96 Офіційний сайт компанії Mitsubishi Electric Co: веб-сайт. URL: <http://www.mitsubishielectric.com.ua/> (дата звернення 22.11.22)

97 Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Експортна стратегія для сектору машинобудування 2019–2023. 41 с. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення 22.11.22)

98 Національний інститут стратегічних досліджень. *Криза української металургії: основні чинники*: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/kryza-ukrayinskoji-metalurhiyi-osnovni-chynnyky> (дата звернення 29.10.22).

99 Національний інститут стратегічних досліджень. *Сучасні загрози*

*виробничій безпеці в промисловості України:* веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/suchasni-zahrozy-vyrobnychiy-bezpetsi-v-promyslovesti-ukrayiny> (дата звернення 29.10.22).

100 Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. Тернопіль. “Економічна думка”. 2011. С.44-50

101 Borocki, Jelena & Radisic, Mladen & Stefanic, Ivan. SPACE Analysis as a Tool for Internal Development Factors Measurement within Companies. *Tehnicki vjesnik - Technical Gazette*. 2018 №25. P. 404-410

102 Белко І. А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. / Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2018. 262 с.

103 Філоненко О. Співвідношення стилів керівництва в управлінні навчальним закладом. *Наукові записки*. №107\_2 С. 226-233

104 Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учеб. 3-е изд. М. : Экономист, 2003. 532 с

105 Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній. дис. .... канд. соц. наук: 22.00.04 Харківський гуманітарний університет “Народна українська академія”; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2017. 267 с.

106 Баценко Л. М. Стратегією розвитку організації. *Тези II Міжнародної науково-практичної конференції “Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства” 6-8 листопада 2019 р.:* веб-сайт. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/pidpryyemnytska-model-ekonomiky-ta-upravlinnya-rozvytkom-pidpryyemstva-6-8-lystopada-2019-r/> (дата звернення 29.10.22).

107 Бруханський Р. Проблеми і пріоритети інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств України. *Економічний аналіз*. 2011. Ч.2 Вип. 9. С. 69–71.

108 Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення 29.10.22).

109 Бахмарева Н. В. Оценка эффективности организационных структур управления. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. *Социально-экономические и гуманитарные науки*. 2010. С. 9-10

110 Лизньова А. Ю., Кочеткова Ю. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. “*Економіка и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития*”. 2013. Том 4. URL: [https://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/28\\_Lyznova.htm](https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm) (дата звернення 22.11.22)

111 Юрасов Ю. Г. Организация информационного обеспечения систем управления. *Вестник Воронежского государственного технического университета*. 2013. Т.9. №3-1. С. 163-166

112 Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/21968/> (дата звернення 22.11.22)

113 Худик О.Б. Інформаційне забезпечення стратегічного фінансового аналізу. *Економіка та держава*. 2016. № 11 С. 93-97

114 Соріна О. О., Костенко С. Ю., Костенко М. В. Складові механізми управління стейкхолдерами при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 вересня 2022 р.). Одеса. 2022. С. 523-525.

115 Соріна О. О., Костенко М. В., Костенко С. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент системи стратегічного управління. *Сімдесяти економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки*. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/articles/year-14/rozdil-100/pidrozdil->

349/pidrozdil2-1286/ (дата звернення 29.11.22)

116 Матвеева Я. А. Оценка стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2018. 25 с.

117 Маслак О. І. Коробкова І. В. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. Інвестиції : практика та досвід. 2015. № 4. С. 23–25.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

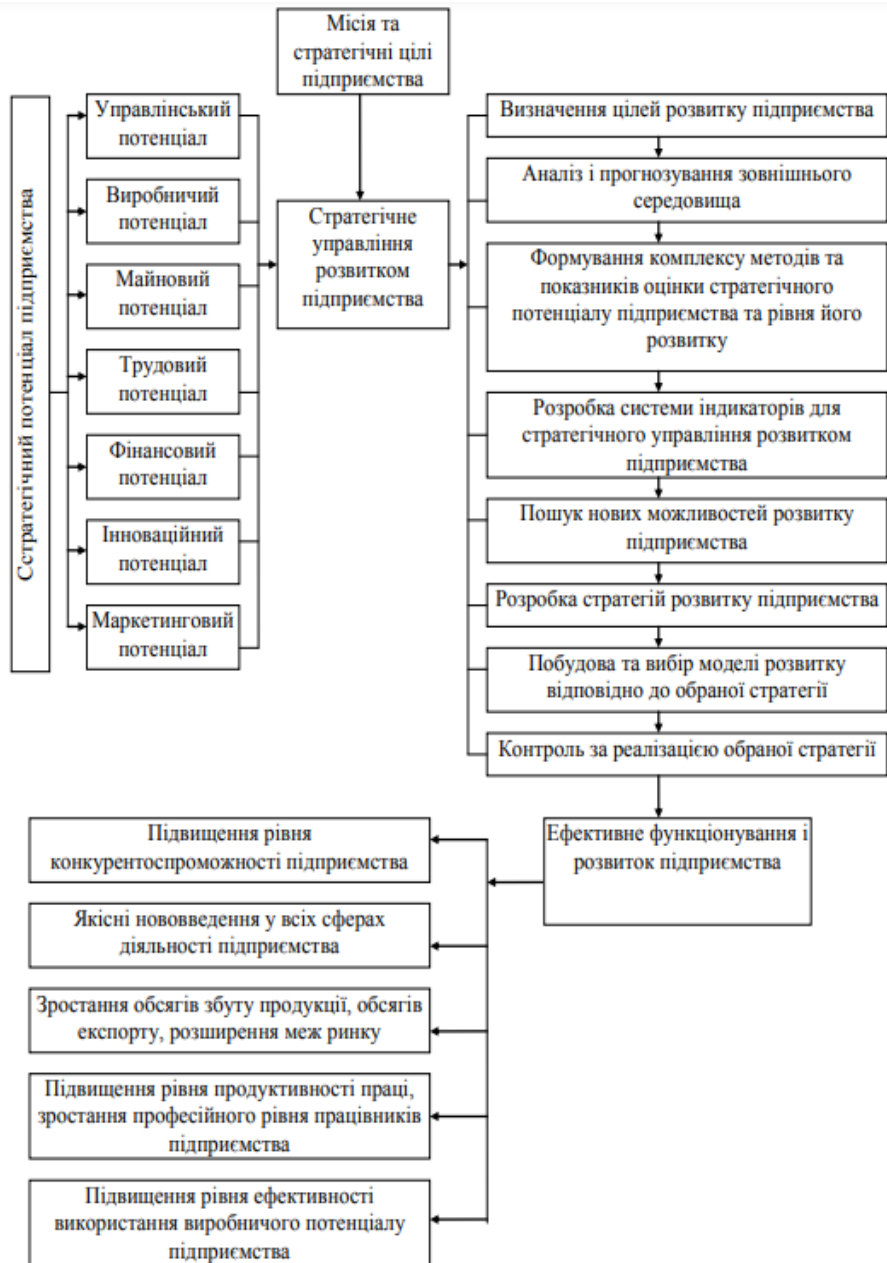


Рис. А.1 Система стратегічного управління розвитком підприємства [3, с.

136]



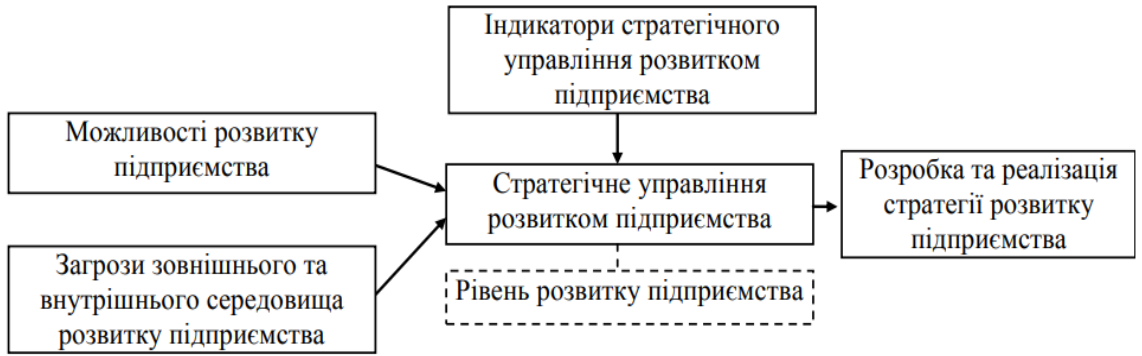


Рис. А.2 Зв'язок між елементами стратегічного управління розвитком підприємства [3, с. 137]

## Додаток Б

## Фінансова звітність ПАТ "ЗАВОД "ПЕРЕТВОРЮВАЧ" за 2018 рік

			КОДИ
		Дата	01.01.2019
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Запорізький завод "Перетворювач"	за ЄДРПОУ	05755571
Територія	Запорізька область, Ленінський р-н	за КОАТУУ	2310136900
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	за КВЕД	27.11

Середня кількість працівників: 299

Адреса, телефон: 69069 м. Запоріжжя, Дніпровське шосе, 9, (061) 2281430

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2018 р.  
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	534	522
первісна вартість	1001	758	753
накопичена амортизація	1002	( 224 )	( 231 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	65 374	60 568
первісна вартість	1011	105 389	105 407
знос	1012	( 40 015 )	( 44 839 )
Інвестиційна нерухомість	1015	12 222	11 344
первісна вартість	1016	18 370	18 370
знос	1017	( 6 148 )	( 7 026 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	1 093	1 093
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	79 223	73 527

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	54 393	60 029
Виробничі запаси	1101	5 462	5 466
Незавершене виробництво	1102	32 540	38 050
Готова продукція	1103	16 371	16 505
Товари	1104	20	8
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 560	4 813
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	168	489
з бюджетом	1135	316	425
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 553	4 565
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 382	222
Готівка	1166	1	3
Рахунки в банках	1167	2 381	219
Витрати майбутніх періодів	1170	1 670	454
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	918	2 405
Усього за розділом II	1195	66 960	73 402
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1200	0	0
	1300	146 183	146 929

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	143	143
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	47	26
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47 439	44 223
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	47 629	44 392

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	2 374	2 125
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2 374	2 125
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 374	2 125
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4 556	10 764
розрахунками з бюджетом	1620	489	750
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	625	725
розрахунками з оплати праці	1630	3 262	4 297
одержаними авансами	1635	3 845	12 073
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	83 403	71 803
Усього за розділом III	1695	96 180	100 412
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	146 183	146 929

Керівник

Грошенко Михайло Юрійович

Головний бухгалтер

Боцвін Ганна Дмитрівна

## Звіт про сукупний дохід ПАТ “ЗАВОД “ПЕРЕТВОРЮВАЧ” за 2018 рік

<b>Підприємство</b>	Публічне акціонерне товариство "Запорізький завод "Перетворювач"	<b>Дата</b>	КОДИ
			01.06.2019
			05755571
		<b>за ЄДРПОУ</b>	

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік Форма №2

#### I. Фінансові результати

		Код за ДКУД	1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 487	8 232
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 19 063 )	( 6 157 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	3 424	2 075
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	28 702	12 652
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 14 909 )	( 19 703 )
Витрати на збут	2150	( 1 624 )	( 3 295 )
Інші операційні витрати	2180	( 18 846 )	( 18 955 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	( 3 253 )	( 27 226 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	25	571

Інші доходи	2240	21	21
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 9 )	( 44 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	( 3 216 )	( 26 678 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	( 3 216 )	( 26 678 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3 216	-26 678

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9 960	16 190
Витрати на оплату праці	2505	14 935	18 694
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 285	4 932
Амортизація	2515	5 797	6 306
Інші операційні витрати	2520	23 831	36 500
Разом	2550	58 808	82 622

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 852 052	2 852 052
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 852 052	2 852 052
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,127610	-9,353970

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,127610	-9,353970
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Грошенко Михайло Юрійович

Головний бухгалтер

Боцвін Ганна Дмитрівна

## Додаток В

## Фінансова звітність ПАТ "ЗАВОД "ПЕРЕТВОРЮВАЧ" за 2019 рік

Додаток І  
до Наказового положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку І "Звітність зовнішньої фінансової звітності"

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код	
		2020	01 01
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД "ПЕРЕТВОРЮВАЧ"	за СДРГОУ	04755971	
Територія ЗАПОРІЗЬКА	за КОАТУУ	2510136000	
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФМ	230	
Вид економічної діяльності Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	за КВЕД	27.11	
Середня кількість працівників	241		
Адреса, телефон вулиця Андріївське шосе, буд. 9, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69069	2281430		
Складна форма: зас. трн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "ч") у валовій валюті:			
за поданням (стандартами) бухгалтерського обліку			V
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма Лай Код за ДКЗД 1901001

А К Т И В	Код радян	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Немобільні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	522	506
первісна вартість	1001	753	753
накопичена амортизація	1002	231	247
Централізовані соціальні інвестиції	1003	-	-
Основні засоби	1010	60 557	55 859
первісна вартість	1011	195 405	105 141
знос	1012	44 848	49 282
Інвестиційна нерухомість	1013	11 344	10 466
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	18 370	18 370
Знос інвестиційної нерухомості	1017	7 026	7 904
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
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	1 093	2 408
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші немобільні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	73 516	69 239
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залишки	1100	69 034	26 430
Виробничі запаси	1101	5 243	5 099
Незакінчене виробництво	1102	36 378	20 484
Готові продукти	1103	16 505	840
Товари	1104	8	7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Делізанти через граничність	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 813	234
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за видами звансими	1130	481	153
з бюджетом	1135	426	675
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	154
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Ціла поточна дебіторська заборгованість	1155	4 565	895
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші, та їх еквіваленти	1165	222	233
Готівка	1166	3	1
Рисунки в банках	1167	219	232
Витрати майбутніх періодів	1170	454	3 372
Частина перебігованка у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах зобов'язань або резервах невизначених витрат	1182	-	-
резервах виробничих премій	1183	-	-



Інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 405	486
Усього за розділом II	1195	73 400	32 476
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
Всього	1300	146 916	101 715

Пасив	Код радіо	На початок звітної п. періоду	По кінець звітної п. періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	143	143
Високи до владієстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооплаті	1405	26	16
Додатковий капітал	1410	-	-
Еквівалентний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокривтий збиток)	1420	44 359	58 410
Цьогорічний дохід	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>44 728</b>	<b>58 569</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредитні банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	2 648	1 875
Довгострокові забезпечення для трид персонів	1521	2 648	1 875
Цьфсьове фінансування	1525	-	-
Випадкові доходи	1530	-	-
Страхові резерви	1531	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв для страхових зобов'язань			
резерв збитків або резерв виплатних вислат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Інший фонд	1540	-	-
Резерв на випадку зникнення	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1895</b>	<b>2 648</b>	<b>1 875</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредитні банків	1600	-	-
Ведені в видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9 711	7 803
розрахунками з бюджетом	1620	750	1 341
у тому числі з відділу на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	725	992
розрахунками з оплати праці	1630	1 297	6 062
Поточна кредиторська заборгованість за операційними авансами	1635	12 073	985
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з установами	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховими діяльностями	1650	-	-
Цьогорічні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені податкові доходи від перестраховицтва	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	71 984	23 998
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>99 540</b>	<b>41 271</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з дебіторськими ислами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Числа на рахунок згідно з встановленим пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Всього</b>	<b>1900</b>	<b>146 916</b>	<b>101 715</b>

Керівник

Григоренко Михайло Юрійович

Головний бухгалтер

Бопвін Ілона Дмитрівна

- Визначається відповідно до положень Балансової частини Інструкції про порядок нарахування і виплати пенсійного фонду, що раніше державної політики у сфері економіки.

## Звіт про сукупний дохід ПАТ “ЗАВОД “ПЕРЕТВОРЮВАЧ” за 2019 рік

Цілі підприємства	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО “ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД “ПЕРЕТВОРЮВАЧ”	Дата (рік, місяць, число) за €/(10)000	КОДИ		
			2020	01	01
			65755571		

(Самостійна інформація)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2019 р.

Форма №3 Кодекс ДКУД **1801003**

## 1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	87 397	22 487
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 50 605 )	( 19 063 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	36 792	3 424
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	26 155	28 702
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 16 497 )	( 14 909 )
Витрати на збут	2150	( 6 490 )	( 1 624 )
Інші операційні витрати	2180	( 27 634 )	( 18 846 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	12 326	-
збиток	2195	( - )	( 3 253 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	120	25
Інші доходи	2240	116	21
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 26 )	( 9 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	12 536	-
збиток	2295	( - )	( 3 216 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 315	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Частий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	13 851	-
збиток	2355	( - )	( 3 216 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Досцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Досцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>13 851</b>	<b>(3 216)</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 183	9 960
Витрати на оплату праці	2505	16 043	14 935
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 628	4 285
Амортизація	2515	5 623	5 797
Інші операційні витрати	2520	35 511	23 831
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>66 988</b>	<b>58 808</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

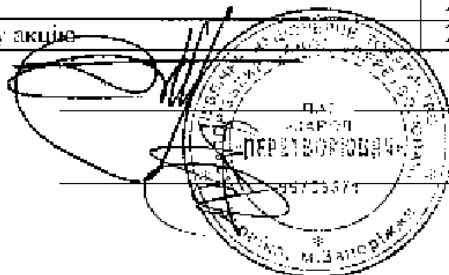
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2852052	2852052
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	282052	2852052
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,85650	(1,12761)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	49,10797	(1,12761)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Грошневка Михайло Юрійович

Головний бухгалтер

Бодіва Ганна Дмитрівна



## Додаток Г

## Фінансова звітність ПАТ "ЗАВОД "ПЕРЕТВОРЮВАЧ" за 2020 рік

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Запорізький завод "Перетворювач"	за ЄДРПОУ	05755571
Територія	Запорізька область, Ленінський р-н	за КОАТУУ	2310136900
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	за КВЕД	27.11

Середня кількість працівників: 130

Адреса, телефон: 69069 м. Запоріжжя, Дніпровське шосе, 9, (061) 2281430

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	506	494
первісна вартість	1001	753	754
накопичена амортизація	1002	( 247 )	( 260 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	55 857	48 827
первісна вартість	1011	105 141	101 122
знос	1012	( 49 284 )	( 52 295 )
Інвестиційна нерухомість	1015	10 466	9 587
первісна вартість	1016	18 370	18 370
знос	1017	( 7 904 )	( 8 783 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2 408	1 037
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	69 237	59 945

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	26 431	19 608
Виробничі запаси	1101	5 100	3 808
Незавершене виробництво	1102	20 484	14 975
Готова продукція	1103	840	823
Товари	1104	7	2
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	234	24
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	153	150
з бюджетом	1135	673	321
у тому числі з податку на прибуток	1136	154	131
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	895	1 040
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	233	1 548
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	232	1 547
Витрати майбутніх періодів	1170	3 372	61
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	486	647
Усього за розділом II	1195	32 477	23 399
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	101 714	83 344

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	143	143
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	16	378
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	58 516	58 820
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	58 675	59 341

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1 768	1 487
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1 768	1 487
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 768</b>	<b>1 487</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	7 893	486
розрахунками з бюджетом	1620	1 341	1 007
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	992	900
розрахунками з оплати праці	1630	6 062	3 390
одержаними авансами	1635	985	13 846
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	23 998	2 887
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>41 271</b>	<b>22 516</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>101 714</b>	<b>83 344</b>

Керівник

Грошенко Михайло Юрійович

Головний бухгалтер

Боцвін Ганна Дмитрівна

## Звіт про сукупний дохід ПАТ “ЗАВОД “ПЕРЕТВОРЮВАЧ” за 2020 рік

<b>Підприємство</b>	Публічне акціонерне товариство "Запорізький завод "Перетворювач"	<b>Дата</b>	КОДИ
			01.01.2021
			05755571
		<b>за ЄДРПОУ</b>	

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік Форма №2

#### I. Фінансові результати

		Код за ДКУД	1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 515	87 397
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 16 120 )	( 50 605 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	395	36 792
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	34 526	26 155
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 11 253 )	( 16 497 )
Витрати на збут	2150	( 555 )	( 6 490 )
Інші операційні витрати	2180	( 18 465 )	( 27 634 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	4 648	12 326
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	48	120

Інші доходи	2240	2	116
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2 937)	(26)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 761	12 536
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 456	1 315
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	305	13 851
збиток	2355	(0)	(0)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	364	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	364	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	364	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	669	13 851

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 866	5 183
Витрати на оплату праці	2505	9 236	16 043
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 896	4 628
Амортизація	2515	5 371	5 623
Інші операційні витрати	2520	19 451	35 511
Разом	2550	39 820	66 988

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 852 052	2 852 052
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 852 052	282 052
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,106940	4,856500



Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,106940	49,107970
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Грошенко Михайло Юрійович

Головний бухгалтер

Боцвін Ганна Дмитрівна

## Додаток Д

Таблиця Д. 1

**Перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ПАТ «Завод  
«Перетворювач»**

Сильні сторони	Можливості
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність стратегічних планів та цілей розвитку;</li> <li>- досвід роботи у галузі;</li> <li>- участь в соціальних та екологічних ініціативах;</li> <li>- підвищення управлінського потенціалу (організація навчання керівників);</li> <li>- повний цикл виробництва продукції;</li> <li>- гнучка система виробництва, орієнтована на вимоги замовників;</li> <li>- наявність випробувальної бази;</li> <li>- вкладення у модернізацію обладнання;</li> <li>- розробка заходів з управління витратами (більше у короткостроковому періоді);</li> <li>- розробка і впровадження нових видів продукції (власними силами, без додаткових коштів);</li> <li>- досвід роботи у галузі;</li> <li>- якість та надійність продукції;</li> <li>- надання додаткових інжинірингових послуг;</li> <li>- єдиний в Україні виробник силових напівпровідникових приладів;</li> <li>- наявність кваліфікованих кадрів;</li> <li>- організація навчання персоналу;</li> <li>- середній рівень платоспроможності;</li> <li>- слабка залежність від зовнішніх джерел фінансування;</li> <li>- позитивний імідж підприємства;</li> <li>- значну частку продукції призначено на експорт;</li> <li>- наявність виражених конкурентних переваг;</li> <li>- участь у спеціалізованих виставах та форумах;</li> <li>- продукцію користується попитом у різних галузях народного господарства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державна підтримка галузі;</li> <li>- орієнтація міжнародної політики на співпрацю з країнами ЄС;</li> <li>- підвищення вимог споживачів щодо екологічності та якості продукції;</li> <li>- рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;</li> <li>- підвищення кількості внутрішньо переміщених осіб;</li> <li>- збільшення уваги суспільства до соціальної відповідальності підприємств;</li> <li>- розвиток інжинірингових послуг;</li> <li>- ускладнення та розширення запитів споживачів;</li> <li>- зростання попиту на продукцію галузі;</li> </ul>

## Продовження табл. Д.1

1	2
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність визначеної місії;</li> <li>- проблеми з інформаційним забезпечення процесу стратегічного управління – нестача достовірної інформації;</li> <li>- Значна тривалість технологічного циклу;</li> <li>- відсутність оновленого сертифікату на систему менеджменту якості;</li> <li>- значне скорочення обсягів виробництва;</li> <li>- скорочення чисельності персоналу;</li> <li>- відсутність значних інвестицій у розвиток;</li> <li>- зниження прибутків та показників рентабельності;</li> <li>- нестача оборотних коштів;</li> <li>- скорочення кількості замовлень;</li> <li>- проблеми з постачанням комплектуючих та матеріалів;</li> <li>- проблеми з організацією постачання готової продукції;</li> <li>- низький рівень оприлюднення інформації про діяльність підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- військові дії в країні;</li> <li>- запровадження воєнного стану в країні;</li> <li>- зростання тіньової економіки;</li> <li>- інфляція;</li> <li>- підвищення цін на енергоресурси;</li> <li>- зростання вартості кредитних ресурсів;</li> <li>- кризові явища;</li> <li>- матеріально-технічна база виробництва та його технологічний рівень;</li> <li>- інноваційна активність підприємств;</li> <li>- демографічні зміни;</li> <li>- міграційні процеси;</li> <li>- підвищення безробіття;</li> <li>- конкуренція всередині галузі;</li> <li>- поява нових конкурентів;</li> <li>- впровадження нових технологій, модернізація виробництва підприємств-конкурентів;</li> <li>- активізація інноваційної діяльності, поява нових технологій у підприємств-конкурентів;</li> <li>- втрата деяких ринків збуту;</li> <li>- логістичні проблеми;</li> <li>- зниження платоспроможності клієнтів;</li> <li>- зменшення кількості договорів та обсягів діяльності;</li> <li>- критична залежність підприємств від комплектуючих сировини та матеріалів, що імпортуються;</li> <li>- зростання цін на основні матеріали;</li> <li>- збільшення тарифів на електроенергію;</li> <li>- зменшення кількості постачальників;</li> <li>- ускладнення поставок комплектуючих</li> </ul>

Таблиця Д. 2

## Аналіз можливостей ПАТ «Завод «Перетворювач»

Фактори середовища	Оцінка впливу	Можливості								
		Державна підтримка галузі	Орієнтація міжнародної політики на співпрацю з країнами ЄС	Підвищення вимог споживачів щодо екологічності та якості продукції	Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій	Підвищення кількості внутрішньо переміщених осіб	Збільшення уваги суспільства до соціальної відповідальності підприємств	Розвиток ринку інжинірингових послуг	Ускладнення та розширення запитів споживачів	Зростання попиту на продукцію галузі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Оцінка впливу		6	6	6	3	2	2	9	9	9
Сильні сторони										
Наявність стратегічних планів та цілей розвитку	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Досвід роботи у галузі	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Участь в соціальних та екологічних ініціативах	6	12	12	12	9	8	8	15	15	15
Підвищення управлінського потенціалу (організація навчання керівників)	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Повний цикл виробництва продукції	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Гнучка система виробництва, орієнтована на вимоги замовників	6	12	12	12	9	8	8	15	15	15
Наявність випробувальної бази	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Вкладення у модернізацію обладнання	6	12	12	12	9	8	8	15	15	15
Розробка заходів з управління витратами (більше у короткостроковому періоді)	6	12	12	12	9	8	8	15	15	15

## Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Розробка і впровадження нових видів продукції (власними силами, без додаткових коштів)	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Досвід роботи у галузі	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Якість та надійність продукції	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Надання додаткових інжинірингових послуг	6	12	12	12	9	8	8	15	15	15
Єдиний в Україні виробник силових напівпровідникових приладів	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Наявність кваліфікованих кадрів	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Організація навчання персоналу	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Середній рівень платоспроможності	4	10	10	10	7	6	6	13	13	13
Слабка залежність від зовнішніх джерел фінансування	6	12	12	12	9	8	8	15	15	15
Позитивний імідж підприємства	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Значну частку продукції призначено на експорт	6	12	12	12	9	8	8	15	15	15
Наявність виражених конкурентних переваг	9	15	15	15	12	11	11	18	18	18
Участь у спеціалізованих виставах та форумах	6	12	12	12	9	8	8	15	15	15
Продукція користується попитом у різних галузях народного господарства	2	8	8	8	5	4	4	11	11	11
Слабки сторони										
Відсутність визначеної місії	-4	2	2	2	-1	-2	-2	5	5	5
Проблеми з інформаційним забезпечення процесу стратегічного управління – нестача достовірної інформації	-9	-3	-3	-3	-6	-7	-7	0	0	0
Значна тривалість технологічного циклу	-4	2	2	2	-1	-2	-2	5	5	5
Відсутність оновленого сертифікату на систему менеджменту якості	-6	0	0	0	-3	-4	-4	3	3	3
Значне скорочення обсягів виробництва	-9	-3	-3	-3	-6	-7	-7	0	0	0
Скорочення чисельності персоналу	-4	2	2	2	-1	-2	-2	5	5	5
Відсутність значних інвестицій у розвиток	-6	0	0	0	-3	-4	-4	3	3	3
Зниження прибутків та показників рентабельності	-9	-3	-3	-3	-6	-7	-7	0	0	0
Нестача оборотних коштів	-6	0	0	0	-3	-4	-4	3	3	3
Скорочення кількості замовлень	-9	-3	-3	-3	-6	-7	-7	0	0	0
Проблеми з постачанням комплектуючих та матеріалів	-9	-3	-3	-3	-6	-7	-7	0	0	0
Проблеми з організацією постачання готової продукції	-9	-3	-3	-3	-6	-7	-7	0	0	0
Низький рівень оприлюднення інформації про діяльність підприємства	-9	-3	-3	-3	-6	-7	-7	0	0	0
Разом		294	294	294	186	150	150	402	402	402

Таблиця Д. 3

## Аналіз загроз ПАТ «Завод «Перетворювач»

Фактори середовища	Оцінка впливу	Загрози																				Разом			
		Військові дії в країні	Запровадження воєнного стану в країні	Зростання тіньової економіки	Інфляція	Підвищення цін на енергоресурси	Зростання вартості кредитних ресурсів	Кризові явища в світовій економіці	Погіршення матеріально-технічної бази виробництва та його технологічного рівня	Зниження інноваційної активності підприємств	Несприятливі демографічні зміни	Міграційні процеси	Підвищення безробіття	Конкуренція всередині галузі	Поява нових конкурентів (переважно з боку азійських країн)	Впровадження нових технологій, модернізація виробництва підприємств-конкурентів	Втрата деяких ринків збуту	Логістичні проблеми	Зниження платоспроможності клієнтів	Зменшення кількості договорів та обсягів діяльності	Критична залежність підприємства від комплектуючих сировини та матеріалів, що імпортується		Зростання цін на основні матеріали	Збільшення тарифів на електроенергію	Зменшення кількості постачальників
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Оцінка впливу		-9	-9	-1	-9	-9	-6	-6	-6	-9	-2	-4	-2	-6	-2	-6	-4	-9	-9	-9	-2	-9	-9	-2	
Сильні сторони																									
Наявність стратегічних планів та цілей розвитку	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Досвід роботи у галузі	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Участь в соціальних та екологічних ініціативах	6	-3	-3	5	-3	-3	0	0	0	-3	4	2	4	0	4	0	2	-3	-3	-3	4	-3	-3	4	105
Підвищення управлінського потенціалу (організація навчання керівників)	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201

## Продовження табл. Д.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Повний цикл виробництва продукції	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Гнучка система виробництва, орієнтована на вимоги замовників	6	-3	-3	5	-3	-3	0	0	0	-3	4	2	4	0	4	0	2	-3	-3	-3	4	-3	-3	4	105
Наявність випробувальної бази	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Вкладення у модернізацію обладнання	6	-3	-3	5	-3	-3	0	0	0	-3	4	2	4	0	4	0	2	-3	-3	-3	4	-3	-3	4	105
Розробка заходів з управління витратами (більше у короткостроковому періоді)	6	-3	-3	5	-3	-3	0	0	0	-3	4	2	4	0	4	0	2	-3	-3	-3	4	-3	-3	4	105
Розробка і впровадження нових видів продукції (власними силами, без додаткових коштів)	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Досвід роботи у галузі	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Якість та надійність продукції	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Надання додаткових інжинірингових послуг	6	-3	-3	5	-3	-3	0	0	0	-3	4	2	4	0	4	0	2	-3	-3	-3	4	-3	-3	4	105
Єдиний в Україні виробник силових напівпровідникових приладів	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Наявність кваліфікованих кадрів	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Організація навчання персоналу	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Середній рівень платоспроможності	4	-5	-5	3	-5	-5	-2	-2	-2	-5	2	0	2	-2	2	-2	0	-5	-5	-5	2	-5	-5	2	41
Слабка залежність від зовнішніх джерел фінансування	6	-3	-3	5	-3	-3	0	0	0	-3	4	2	4	0	4	0	2	-3	-3	-3	4	-3	-3	4	105
Позитивний імідж підприємства	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201

## Продовження табл. Д.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Значну частку продукції призначено на експорт	6	-3	-3	5	-3	-3	0	0	0	-3	4	2	4	0	4	0	2	-3	-3	-3	4	-3	-3	4	105
Наявність виражених конкурентних переваг	9	0	0	8	0	0	3	3	3	0	7	5	7	3	7	3	5	0	0	0	7	0	0	7	201
Участь у спеціалізованих виставах та форумах	6	-3	-3	5	-3	-3	0	0	0	-3	4	2	4	0	4	0	2	-3	-3	-3	4	-3	-3	4	105
Продукція користується попитом у різних галузях народного господарства	2	-7	-7	1	-7	-7	-4	-4	-4	-7	0	-2	0	-4	0	-4	-2	-7	-7	-7	0	-7	-7	0	-23
Слабкі сторони																									
Відсутність визначеної місії	-4	-13	-13	-5	-13	-13	-10	-10	-10	-13	-6	-8	-6	-10	-6	-10	-8	-13	-13	-13	-6	-13	-13	-6	-215
Проблеми з інформаційним забезпечення процесу стратегічного управління – нестача достовірної інформації	-9	-18	-18	-10	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-11	-13	-11	-15	-11	-15	-13	-18	-18	-18	-11	-18	-18	-11	-375
Значна тривалість технологічного циклу	-4	-13	-13	-5	-13	-13	-10	-10	-10	-13	-6	-8	-6	-10	-6	-10	-8	-13	-13	-13	-6	-13	-13	-6	-215
Відсутність оновленого сертифікату на систему менеджменту якості	-6	-15	-15	-7	-15	-15	-12	-12	-12	-15	-8	-10	-8	-12	-8	-12	-10	-15	-15	-15	-8	-15	-15	-8	-279
Значне скорочення обсягів виробництва	-9	-18	-18	-10	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-11	-13	-11	-15	-11	-15	-13	-18	-18	-18	-11	-18	-18	-11	-375
Скорочення чисельності персоналу	-4	-13	-13	-5	-13	-13	-10	-10	-10	-13	-6	-8	-6	-10	-6	-10	-8	-13	-13	-13	-6	-13	-13	-6	-215
Відсутність значних інвестицій у розвиток	-6	-15	-15	-7	-15	-15	-12	-12	-12	-15	-8	-10	-8	-12	-8	-12	-10	-15	-15	-15	-8	-15	-15	-8	-279
Зниження прибутків та показників рентабельності	-9	-18	-18	-10	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-11	-13	-11	-15	-11	-15	-13	-18	-18	-18	-11	-18	-18	-11	-375
Нестача оборотних коштів	-6	-15	-15	-7	-15	-15	-12	-12	-12	-15	-8	-10	-8	-12	-8	-12	-10	-15	-15	-15	-8	-15	-15	-8	-279
Скорочення кількості замовлень	-9	-18	-18	-10	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-11	-13	-11	-15	-11	-15	-13	-18	-18	-18	-11	-18	-18	-11	-375



Продовження табл. Д.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Проблеми постачання комплектуючих матеріалів з та	-9	-18	-18	-10	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-11	-13	-11	-15	-11	-15	-13	-18	-18	-18	-11	-18	-18	-11	-375
Проблеми організації постачання готової продукції з	-9	-18	-18	-10	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-11	-13	-11	-15	-11	-15	-13	-18	-18	-18	-11	-18	-18	-11	-375
Низький рівень оприлюднення інформації про діяльність підприємства	-9	-18	-18	-10	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-11	-13	-11	-15	-11	-15	-13	-18	-18	-18	-11	-18	-18	-11	-375
Разом		-246	-246	42	-246	-246	-138	-138	-138	-246	6	-66	6	-138	6	-138	-66	-246	-246	-246	6	-246	-246	6	

Таблиця Д. 4

## Зведена матриця SWOT-аналізу (найбільш впливові фактори)

Фактори середовища	Оцінка впливу	Можливості						Загрози															Разом
		Державна підтримка галузі	Орієнтація міжнародної політики на співпрацю з країнами ЄС	Підвищення вимог споживачів щодо екологічності та якості продукції	Розвиток ринку інжинірингових послуг	Ускладнення та розширення запитів споживачів	Зростання попиту на продукцію галузі	Військові дії в країні	Запровадження воєнного стану в країні	Інфляція	Підвищення цін на енергоресурси	Зростання вартості кредитних ресурсів	Кризові явища в світовій економіці	Погіршення матеріально-технічної бази виробництва та його технологічного рівня	Зниження інноваційної активності підприємств	Конкуренція всередині галузі	Впровадження нових технологій, модернізація виробництва підприємств-конкурентів	Логістичні проблеми	Зниження платоспроможності клієнтів	Зменшення кількості договорів та обсягів діяльності	Зростання цін на основні матеріали	Збільшення тарифів на електроенергію	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Оцінка впливу		6	6	6	9	9	9	-9	-9	-9	-9	-6	-6	-6	-9	-6	-6	-9	-9	-9	-9	-9	
Сильні сторони																							
Наявність стратегічних планів та цілей розвитку	9	15	15	15	18	18	18	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	201
Досвід роботи у галузі	9	15	15	15	18	18	18	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	201
Підвищення управлінського потенціалу (організація навчання керівників)	9	15	15	15	18	18	18	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	201
Повний цикл виробництва продукції	9	15	15	15	18	18	18	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	201
Наявність випробувальної бази	9	15	15	15	18	18	18	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	201



Продовження табл. Д.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Проблеми з організацією постачання готової продукції	-9	-3	-3	-3	0	0	0	-18	-18	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-15	-15	-18	-18	-18	-18	-18	-375
Низький рівень оприлюднення інформації про діяльність підприємства	-9	-3	-3	-3	0	0	0	-18	-18	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-15	-15	-18	-18	-18	-18	-18	-375
Разом		294	294	294	402	402	402	-246	-246	-246	-246	-138	-138	-138	-246	-138	-138	-246	-246	-246	-246	-246	

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 20:35:28 15.12.2022

Назва файлу з підписом: Удосконалення системи стратегічного управління підприємством машинобудівної галузі.pdf.xml  
Розмір файлу з підписом: 17.4 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Удосконалення системи стратегічного управління підприємством машинобудівної галузі.pdf  
Розмір файлу без підпису: 5.7 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ПУЛІНА ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА

П.І.Б.: ПУЛІНА ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2491900964

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 20:33:39  
15.12.2022

Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Серійний номер: 248197DDFAB977E5040000005930E200718EC503

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис XML-файла (XAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований