

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 проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління розвитком
(робота) промислового підприємства

Виконав(ла): студент(ка) ___ курсу, групи ___

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

Бібікова Т.В.

(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Лущина Т.В.
(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Гавришкіна Н.М.
(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
 Кафедра _____ «Менеджмент»
 Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організації та адміністрування»
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д-р екон. наук
проф. Лудіна Т.В.
 № 01 » 06 2023 року

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Бібіковог Тетяни Валеріївни
 (ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) управління розвитком промислового підприємства

керівник проєкту (роботи) д-р екон. наук проф. Лудіна Т.В.
 (науковий ступінь, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 21 » квітня 20 23 року № 133

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 14 травня 2023 р

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) дані підприємств досліджень, монографії державне підприємство «Інститут науково-практичних досліджень», Інформація з Інтернету - джерел: офіційного сайту ТОВ «ЗМІС», управлінням та промислових підприємств, які здійснюють інформаційні

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Аналіз матеріалів та даних управління розвитком промислового підприємства

2) Аналіз управління розвитком промислового підприємства на прикладі ТОВ «ЗМІС»

3) Вибір стратегії розвитку підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

ресурси 15, таблиці 14

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)


Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Гуріна Т.В., проректор кафедри менеджменту		
II	Гуріна Т.В., проректор кафедри менеджменту		
III	Гуріна Т.В., проректор кафедри менеджменту		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

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


КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06.2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)

 Тетяна Бібікова
(ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

 Тетяна Гуріна
(ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: “Управління розвитком промислового підприємства”: 113 с., рисунки 15, таблиці 17, додатки 3.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, економічні та організаційні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства.

Мета роботи – обґрунтування стратегії розвитку ТОВ “ЗЛМЗ”.

Методи дослідження: аналіз, синтез, графічний метод, табличний метод, економіко-статистичний метод, метод екстраполяції, метод узагальнення, метод побудови профілю середовища, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз.

Результати і їх новизна. Результатом дослідження є обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ “ЗЛМЗ”.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретико-методологічні засади управління розвитком підприємства. Проведено аналіз передумов розвитку промислового підприємства на прикладі ТОВ “ЗЛМЗ”: надано оцінку впливу факторі мікро та макрооточення, а також внутрішнього середовища на розвиток підприємства.

Значущість роботи і висновки. На основі проведеного аналізу обґрунтовано визначення стратегічної позиції та вибір стратегії розвитку ТОВ “ЗЛМЗ” та надані рекомендації щодо вдосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Ключові слова: РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ПРОФІЛЬ СЕРЕДОВИЩА, SWOT-АНАЛІЗ, SPACE-АНАЛІЗ

ANNOTATION

Bachelor's work: "Management of the development of an industrial enterprise":
113 pages, 15 figures, 17 tables, 3 appendices

The object of the study is the process of managing the development of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical-methodological, economic and organizational aspects of developing a strategy for the development of an industrial enterprise.

The purpose of the work is to justify the development strategy of ZLMZ LLC. Research methods: analysis, synthesis, graphical method, tabular method, economic-statistical method, extrapolation method, generalization method, environmental profile construction method, SWOT analysis, SPACE analysis.

Results and their novelty. The result of the study is the justification of the choice of the development strategy of "ZLMZ" LLC.

Basic provisions of work. The theoretical and methodological principles of enterprise development management are considered. An analysis of the prerequisites for the development of an industrial enterprise was carried out using the example of LLC "ZLMZ": an assessment of the influence of the external and internal environment on the development of the enterprise was provided.

Significance of work and conclusions. The determination of the strategic position and the choice of the development strategy of LLC "ZLMZ" are substantiated, and recommendations for improving the information support of strategic management are provided.

Keywords: DEVELOPMENT, ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT, DEVELOPMENT STRATEGY, EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT, ENVIRONMENT PROFILE, SWOT ANALYSIS, SPACE ANALYSIS

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
ANNOTATION	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади управління розвитком промислового підприємства	10
1.1 Сутність управління розвитком підприємства	10
1.2 Поняття стратегії розвитку, її види та характеристика	17
1.3 Підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства	26
Висновки до розділу 1	35
Розділ 2 Аналіз управління розвитком промислового підприємства на прикладі ТОВ “ЗЛМЗ”	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	36
2.2 Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на вибір стратегії розвитку	46
2.3 Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на вибір стратегії розвитку	53
Висновки до розділу 2	60
Розділ 3 Вибір стратегії розвитку підприємства	61
3.1 Обґрунтування вибору стратегічної альтернативи розвитку підприємства	61
3.2 Вдосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства	75
Висновки до розділу 3	80
Висновки	82
Список використаних джерел	86
Додатки	94

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємство як система, функціонуюча в мінливих умовах зовнішнього середовища, потребує постійної адаптації до нього, що можливо завдяки розвитку. Цілеспрямованість процесу розвитку досягається завдяки управлінню, що повинно базуватися на сучасних технологіях менеджменту, досвіді керівників та ґрунтовних управлінських рішеннях.

Управління розвитком можна розглядати як цілеспрямований послідовний процес, який має на меті укріплення потенціалу і підвищення конкурентоспроможності підприємства в мінливих ринкових умовах. Розвиток підприємства тісно пов'язаний зі стратегією, яка виступає одною з форм розвитку та представляє собою його план на довгострокову перспективу. Таким чином питання вибору оптимальної стратегії є актуальним, оскільки вона значною мірою забезпечує розвиток підприємства та його благополучне існування.

Теоретичні аспекти управління розвитком підприємств розглядали в своїх працях такі науковці як Дунда С. П. [1], Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. [2], Жилінська Л. О., Розумчук О.О. [3], Занора В. [4], Коваленко Н. В. [5], Матіщак Ю. [6], Терлецька В. О. [7], Філіпішин І. В. [8], Щеглова О. Ю., Судакова О.І., Каширнікова І. О. [9], Ястремська О. М., Ястремська О. О. [10].

Підходи до побудови систем та механізмів управління розвитком висвітлено в працях Богатирьова І. О. [11], Бужимської К. О., Царук І. М. [12], Дячкова Д. В, Бондар Т. А., Дарнєва, М. К. [13], Касьянкової Н. В. [14], Харченко В. А. [15], Хвостіної І. М. [16], Ходирєвої О. О. [17].

Питанням формування стратегії розвитку присвятили свої дослідження Ансофф І. [18], Баланович А. М. [19], Васи́лига С. М. [20], Гудзь О. І. [21], Гура О. Л., Бобівський В. А. [22], Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. [23], Корольков В. В., Бренер А. В. [24], Пуліна Т. В. [25], Рудківський О. А., Наумець О.В. [26], Соріна О. О. [27], Тесленок І. М. [28] Томпсон А., Стрікленд А. [29] та ін.

Перспективи, тенденції, можливості, інструменти управління розвитком стосовно промислових / машинобудівних підприємств розглядали в своїх працях Дикань В. Л. [30], Латишева О. В. [31], Подрез О. І. [32].

Мета і завдання бакалаврської роботи. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування стратегії розвитку ТОВ “ЗЛМЗ”.

Для досягнення мети роботи було поставлено ряд **завдань**:

- розглянути сутність управління розвитком підприємства
- надати визначення стратегії розвитку, охарактеризувати її види;
- дослідити та порівняти підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ “ЗЛМЗ”;
- проаналізувати вплив чинників зовнішнього середовища на вибір стратегії розвитку;
- надати оцінку впливу факторів внутрішнього середовища на вибір стратегії розвитку;
- обґрунтувати вибір стратегічної альтернативи розвитку ТОВ “ЗЛМЗ”;
- надати рекомендації щодо вдосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, економічні та організаційні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства.

Методи досліджень: аналіз (для виокремлення властивостей, функцій, складових розвитку та уточнення значень окремих категорій), синтез (для об'єднання елементів у систему), графічний та табличний методи (зادля наочного представлення матеріалу), економіко-статистичний (для аналізу показників економічного розвитку ТОВ “ЗЛМЗ”), метод екстраполяції (для прогнозування тенденцій розвитку підприємства), метод узагальнення (для формулювання висновків), SWOT-аналіз та метод побудови профілю середовища (для оцінювання сили та напрямку впливу факторів середовища),

SPACE-аналіз (для обґрунтування стратегічної позиції підприємства).

Інформаційну базу дослідження склали дані дисертаційних досліджень, монографій, фахових періодичних видань, матеріали науково-практичних конференцій, інформація з Інтернет-джерел: офіційного сайту ТОВ “ЗЛМЗ”, управлінських та промислових порталів; дані щорічної фінансової звітності.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження пов’язана з:

- узагальненням поглядів різних авторів щодо трактування категорій “розвиток підприємства” та “управління розвитком підприємства” та внесенням пропозиції щодо їх авторського визначення;
- узагальненням підходів до розробки стратегії розвитку;
- обґрунтуванням стратегічної позиції та визначенням стратегії розвитку ТОВ “ЗЛМЗ”.

Практична цінність результатів пов’язана з тим, що реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству скористатися наявними можливостями та, таким чином, зайняти більш вигідні ринкові позиції; покращення інформаційного забезпечення дозволить надавати більш повну інформацію стейкхолдерам підприємства і враховувати їх інтереси в процесі розробки стратегії.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами дослідження опубліковано тези: Пуліна Т.В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. *“Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення”*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ “Запорізька політехніка”, 2023. С. 111-112

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 113 сторінок, що включає 17 таблицю, 15 рисунків. Список використаних джерел (77 найменувань) – 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління розвитком підприємства

Забезпечення позитивного розвитку підприємства є одним з головних завдань його менеджменту, оскільки це сприяє виживанню підприємства в умовах конкуренції та реалізації основної мети його виробничо-господарської діяльності – отримання прибутку. Реалізації цього завдання відбувається шляхом управління розвитком – здійснення постійного цілеспрямованого впливу на процес розвитку для досягнення встановлених цілей.

Базисом для визначення категорії “ управління розвитком підприємства” є філософська категорія “ розвиток”. Розглянемо її докладніше.

У словнику української мови розвиток розглядається як “ процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого” [33].

На думку Коваленко Н.В., розвиток можна трактувати як “ безперервний процес трансформації або ж переходу з одного стану в інший, що супроводжується як кількісними, так і якісними змінами”. При цьому він протікає не прямолінійно, а стрибками та наочно демонструє, яким чином зміни впливають на ефективність функціонування системи або процесу [34, с. 27].

Як зазначає Дунда С.П., основною рушійною силою та водночас джерелом розвитку будь-якої відкритої системи є внутрішні протиріччя, які виникають внаслідок процесів всередині системи або внаслідок змін зовнішнього середовища, та призводять до незворотних, спрямованих та закономірних перетворень у системі [1].

Розвиток як процес має певні змістовні властивості або характеристики, серед яких:

- зумовленість внутрішніми протиріччями, які виникають у системі під впливом зовнішніх факторів;
- циклічність, що пов'язана з повторюваним переходом системи на новий рівень внаслідок накопичення кількісних змін у системі;
- безперервність у часі, яка робить процес розвитку динамічним;
- необоротність – тобто постійне оновлення характеристик системи з неможливістю повернення до минулого стану;
- спіральність руху – періодичне повторення на наступному витку розвитку системи деяких її характеристик з попередніх стадій;
- можлива керованість – здатність змінюватись у необхідному напрямку внаслідок спрямованого впливу;
- спрямованість (тобто характер змін) – розвиток системи може набувати прогресивного (покращуючого) або регресивного (руйнівного) напрямку [1, 23, с. 27-28].

Якщо розглядати розвиток з економічної точки, як розвиток підприємства, то він буде мати такі особливості:

- трактування категорії “розвиток підприємства” в економічному сенсі повинно бути зорієнтовано саме на позитивні, прогресивні зміни, внаслідок яких ефективніше реалізуються основні функції підприємства, воно стає більш адаптованим до змін зовнішнього середовища, більш стійким до впливу кризових явищ та набуває певних конкурентних переваг;
- розвиток підприємства має на увазі виникнення не тільки кількісних, але і якісних змін, які покращують ситуацію всередині підприємства;
- розвиток підприємства однозначно є керованим процесом;
- розвиток підприємства - це складний процес, що протікає у часі нерівномірно - йому властива довготривалість, а саме існування часового проміжку між отриманням імпульсу розвитку та настанням відповідних змін) [3, с. 96, 1, с. 28-29].

У табл. 1.1 узагальнено погляди деяких науковців на зміст категорії “розвиток підприємства”.

Таблиця 1.1

Погляди науковців на зміст категорії “ розвиток підприємства”

Визначення категорії	Джерело
Розвиток підприємства – це “ перехід з одного стану в інший, який здійснюється у формі змін. Новий стан характеризується новими параметрами та їх значеннями, що відрізняє розвиток від зростання, де передбачається лише кількісне збільшення значень параметрів, а не набуття системою нових”	Баланович А. М. [19, с. 35]
Розвиток підприємства – це “ складний соціально-економічний феномен, що представляє собою сукупність змін у виробничо-комерційної системі підприємства, які зумовлені різними чинниками і призводять до переходу від одного відносно стійкого стану рівноваги до іншого. Зміни такого роду мають такі характеристики, як напрямок, швидкість, об’єкт-предмет, причина-фактор, стан-результат”	Богатирьов І. О. [11]
Розвиток підприємства – це “ послідовна зміну сфер діяльності, закономірно викликана як реактивною, так і проактивною реакцією менеджменту на вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, з метою досягнення стабільного та ефективного стану всіх елементів суб’єкта господарювання”	Дячков, Д.В, Бондар, Т.А, Дарнєв, М.К. [13]
Розвиток підприємства – “ процес, який не припиняється в часі, триває плановірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства”.	Жилінська Л. О., Розумчук О.О. [3, с. 96]
“ Розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об’єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру)”.	Коваленко Н.В. [5, с. 75]
Економічний розвиток підприємства - це “ цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді”.	Матішак Ю. [6, с.110]
Розвиток підприємства - це “ керований процес зміни стану підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, завдяки якому досягається його більш ефективне функціонування”.	Соріна О.О. [35, с. 30]
Розвиток підприємства – це “ сукупність процесів зміни структурного, якісного та кількісного характеру системи під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення мети і цілей, результатом якого є перехід від одного життєвого циклу до іншого”	Терлецька В.О. [7, с. 122]

*Примітка. Складено авторкою

Розвиток підприємства має багатогранний та багатоаспектний характер, що дозволяє говорити про його різні форми та види. Найбільш поширені з них узагальнено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація форм та видів розвитку

Критерій класифікації	Види розвитку	Визначення
1	2	3
За швидкоплинністю змін	Еволюційний	Вид розвитку, який передбачає поступову, стабільну, стійку та плавну адаптацію підприємства до нових умов
	Революційний	Стрібкоподібний розвиток, фазовий перехід, пов'язаний з докорінною зміною стану підприємства
За комплексністю	Системний	Розвиток, який охоплює всі підсистеми підприємства та потребує наявності об'єднуючої стратегії
	Безсистемний	Розвиток, який не враховує системні зв'язки; як правило, виникає за відсутності стратегії
За напрямом	Прогресивний	Розвиток, внаслідок якого відбувається зростання загального якісного рівня системи та її окремих кількісних та якісних характеристик
	Регресивний	Розвиток, внаслідок якого відбувається зниження якісних і кількісних характеристик системи та її загального якісного рівня
За характером зміни	Екстенсивний	Розвиток, який пов'язаний з проявом і збільшенням того, що вже існує
	Інтенсивний	Розвиток, який супроводжується виникненням якісно нових форм.
За охопленням (масштабом)	Односферний	Охоплює одну із сфер діяльності підприємства
	Багатосферний	Значний за кількістю та масштабами завдань; викликає зміни у підрозділах та підсистемах всього підприємства
За сферою реалізації	Організаційний	Стосується процесів розвитку структур та систем управління, ініціатив, сфер відповідальності тощо
	Техніко-технологічний розвиток	“ Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що зумовлюють підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва” [5, с. 78]
	Соціальний розвиток	“ Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень” [5, с. 78]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	Економічний розвиток	“ Сукупність безперервних змін, які сприяють удосконаленню (погіршенню) методів, способів, форм економічних розрахунків та всієї економічної роботи” [5, с. 78]
За типом тренду	Лінійний	Сукупність змін, загальний напрям яких можна відобразити за допомогою лінійної функції
	Нелінійний	Сукупність змін, загальний напрям яких неможливо відобразити за допомогою лінійної функції
За тривалістю	Короткостроковий	Триває відносно невеликий проміжок часу
	Довгостроковий	Триває великий проміжок часу

*Примітка. Складено авторкою на основі [3, 4, 5, 13, 16]

Як вже говорилося вище, розвиток підприємства має на увазі керованість процесу, отже проаналізуємо визначення категорії “ управління розвитком підприємства”, яке розглядалось різними науковцями (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Погляди науковців на зміст категорії “ управління розвитком підприємства”

Визначення категорії	Джерело
1	2
“ Управління розвитком – це поетапний процес, метою якого є підвищення рівня потенціалу підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку”. “ Управління розвитком підприємства – це поетапний управлінський процес планування, організації та контролю діяльності підприємства з метою введення та реалізації нововведень на майбутню перспективу”	Коваленко Н.В. [5, с. 75]
“ Управління розвитком підприємства реалізується у вигляді комплексу програм, що компенсують і коректують впливи в рамках виділеного бюджету для досягнення цілей, що забезпечують життєздатність, конкурентоздатність, стійкість та ефективність підприємства в довгостроковій перспективі”.	Філіпішин І.В. [8, с. 116]
Управління розвитком підприємства – “ цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом, у відповідності до поставлених цілей”	Хвостіна І.М. [16, с. 32]

Продовження табл. 1.2

1	2
Управління розвитком підприємства – “ систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на працівників, ресурси підприємства з метою підвищення рівнів організованості й конкурентоспроможності промислового підприємства за допомогою необхідних і достатніх способів впливу”	Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Каширнікова І.О. [9, с. 149]
“ Під управлінням розвитком промислового підприємства розуміється процес зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку (збалансований, сталий тощо) за усіма сферами діяльності (економічна, соціальна, екологічна й ін.).”	Ястремська О. М., Ястремська О. О. [10, с. 220]

*Примітка. Розроблено авторкою

Узагальнюючи наведені погляди науковців, ми в цілому погоджуємося з визначенням Хвостіної І.М., але вважаємо за необхідне врахувати також вплив на розвиток факторів зовнішнього середовища. Таким чином, під управлінням розвитком будемо розуміти систематичний планомірний цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану, що здійснюється з врахуванням впливу та стану факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану системи (підприємства) до кращого (досконалішого) порівняно з її попереднім станом.

Таким чином, якщо розглядати поняття “розвиток” з точки зору управління підприємством, то воно включає такі сутнісні характеристики як адаптацію останнього до змін зовнішнього середовища, сприяння ефективної реалізації його основних функцій, здатність протидіяти проявам кризових явищ, створення базису для отримання певних переваг, впровадження інновацій тощо.

Якщо розглядати управління розвитком як систему, то на її вході знаходиться вихідна інформація, що стосується поточного та плануемого станів підприємства (виражена у цілях та стратегії), на виході розташовані показники оцінювання результативності та ефективності діяльності, а, безпосередньо, розвиток відбувається під впливом факторів зовнішнього середовища – його макро- та мікрооточення (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Основні елементи системного підходу управління розвитком підприємства (побудовано автором на основі [17, с.35])

Управління розвитком підприємства повинно здійснюватися на основі певних принципів. Найбільш часто в дослідженнях науковців [5, с. 81, 16, с. 31] згадуються такі як:

- безперервність - передбачає постійність перебігу процесів розвитку;
- комплексність (системність) – передбачає взаємоузгодженість розвитку всіх напрямів, сфер та видів діяльності підприємства, що забезпечує об'єднання елементів та підсистем підприємства в єдину систему;
- пріоритетність - встановлення пріоритетів розвитку за допомогою формування стратегії та її дотримання;
- науковість – покладення в основу формування систем, механізмів та стратегій розвитку сучасних досягнень теорії управління та врахування специфічних закономірностей розвитку соціально-економічних систем;
- гнучкість – має на меті безперервний моніторинг змін зовнішнього середовища та адаптацію підприємства до них;

- об'єктивність – передбачає використання підсистемою управління та контролю знання об'єктивних законів для досягнення цілей розвитку;
- компетентність – прийняття рішень, які стосуються розвитку підприємства, повинно відбуватися за участю фахівців з конкретної проблематики, які мають відповідні знання та навички та можуть пропонувати, у тому числі, нетрадиційні підходи та нестандартні рішення проблеми;
- конкретність – обумовленість ефективності управління процесом розвитку відповідністю конкретним факторам та умовам соціально-економічного середовища, які виявлено на основі моніторингу та аналізу останнього;
- альтернативність – принцип засновано на опрацюванні та обґрунтуванні кількох альтернативних сценаріїв розвитку для досягнення запланованого результату;
- оптимальність - передбачає вибір найбільш ефективної альтернативи вирішення проблеми з точки зору співвідношення “ результат / витрати”;
- інтегрованість – має на меті інтеграцію процесу управління розвитком із загальною системою управління підприємством.

Також в процесі управління розвитком підприємства реалізуються певні управлінські функції. Як правило, вони співпадають з функціями загального менеджменту, такими як планування, організація, мотивація, контроль, координація. Проте на думку Ястремської О. М. та Ястремської О. О. [10, с. 220], доцільно додати до них функцію оцінки рівня досягнення результатів встановленим цілям розвитку підприємства з метою забезпечення прогресивного характеру розвитку.

1.2 Поняття стратегії розвитку, її види та характеристика

Реалізація процесу управління розвитком можлива у різних формах, найбільш розповсюдженої з яких є стратегічне планування - процес вибору напряму розвитку (стратегії) підприємства, на основі якого буде здійснюватися

розподіл обмежених ресурсів та адаптація компанії до умов зовнішнього середовища. Таким чином розвиток підприємства тісно пов'язаний зі стратегією, що робить необхідним надання визначення цієї категорії.

Відмітимо, що поняття “стратегія” увійшло в обіг з армійської термінології – воно походить від грецьких слів “stratos” – “армія” та “agos” – “я керую”; первинним значенням цього терміну було “ мистецтво або наука ведення воєнних дій” [35, с. 41; 36].

На думку І. Ансоффа, стратегія має такі характерні риси:

- процес розроблення стратегії завершується не негайною дією, а визначенням загальних напрямків розвитку, реалізація яких сприятиме зростанню та посиленню позицій компанії;

- розроблена стратегія використовується для подальшого опрацювання стратегічних проектів пошуковим методом та виступає в ролі своєрідного фільтру, який відсіває можливості та напрями дій, які не відповідають цієї стратегії;

- будь-яка стратегія має свій строк існування і втрачає актуальність, коли організація досягає обраної цілі або реальний розвиток подій приходить у відповідність з бажаним;

- в процесі формування стратегічних альтернатив може використовуватися неповна, неточна та узагальнена інформація, оскільки неможливо заздалегідь передбачити всі чинники, що можуть вплинути на встановлення цілей та розроблення заходів з їх реалізації;

- у випадку отримання більш повної та точної інформації обґрунтованість обраної стратегії може опинитися під сумнівом, тому в процесі розробки та реалізації стратегії необхідним є встановлення зворотного зв'язку для своєчасного корегування або оновлення стратегії [18, с.8].

У науковому середовищі існує велика кількість визначень категорії “стратегія”, що говорить про багатоаспектність даного поняття.

Так, І. Ансофф розглядає стратегію як “ набір правил для прийняття рішень” [18, с. 23]; на думку А. Томпсона і А. Стрікленда стратегія – це “ план

підприємства, який починається з формування місії компанії, яка трансформується у цілі, котрі, своєю чергою, повинні підтримуватися завданнями, делегованими конкретним відповідальним особам” [29].

Погорелов Ю.С. стверджує, що “ стратегія – безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з’являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості” [37]. Іноді поняття “стратегія” і “стратегія розвитку” розглядають як синоніми, проте ми погоджуємося з точкою зору Костіна Ю. Д. та Левицького Ю. А., які виділяють такі відмінні риси стратегії розвитку як спрямованість на досягнення цілей підприємства та наявність у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу для її реалізації [38, с. 106].

Василига С.М. говорить про те, що стратегія розвитку – це “ мета-стратегія суб’єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища” [20, с. 124].

Халіна В. Ю. та Васильєва Т. С. характеризують стратегію розвитку як “результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби” [39].

Гудзь О.І. розглядає стратегію розвитку підприємства як “ довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства” [21, с. 347]. Дослідник також виділяє її основні характеристики, які наведено на рис. 1.2.

На думку Соріной О.О. до цих характеристик необхідно додати вимірність результату, тобто «стратегія розвитку, на відміну від “класичного варіанту” стратегії повинна включати отримання конкретного результату від дій, що виражається кількісними чи якісними показниками» [35, с. 44].

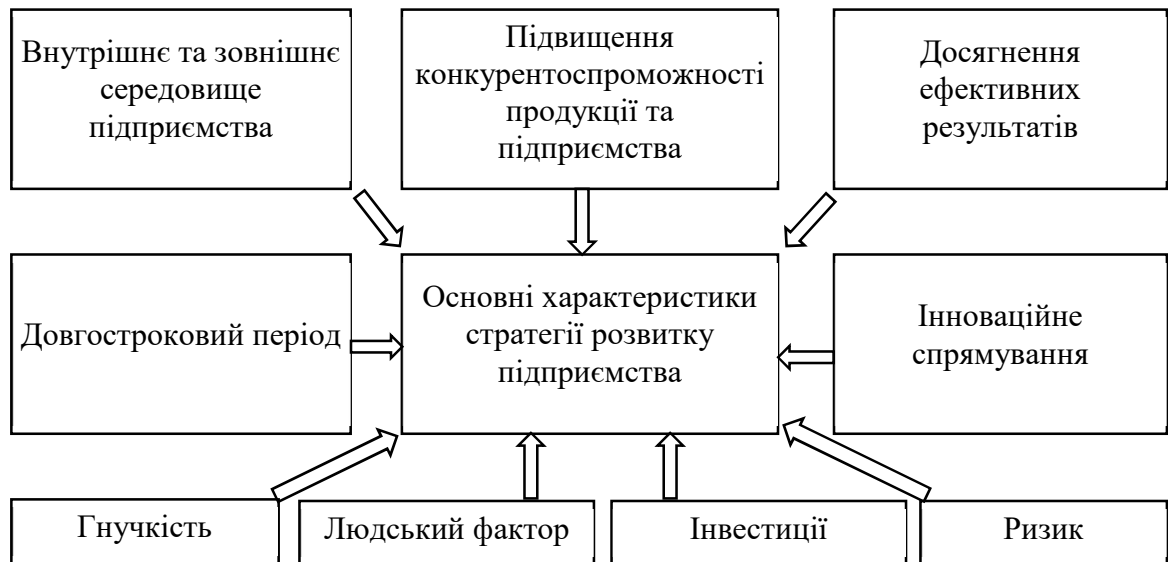


Рис. 1.2 Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства [21, с. 349]

Найбільш поширена в літературних джерелах та перевірена на практиці класифікація стратегій розвитку виділяє чотири основних типи так званих базисних або еталонних стратегій (див. рис. 1.3). Кожний з цих типів характеризує окремий підхід до розвитку та пов'язаний зі збереженням існуючого стану або з його модифікацією стосовно одного або кількох з п'яти елементів, серед яких: продукт, ринок, технологія, галузь та положення компанії в галузі.

Група стратегій інтегрованого росту (зростання) передбачає розвиток підприємства завдяки додаванню до нього нових структур (що можливо як завдяки розширенню зсередини, так і завдяки набуттю прав власності). Такі шляхи можуть використовувати компанії, що діють у розвинутому сильному бізнесі та з якихось причин не можуть реалізовувати стратегії концентрованого зростання.

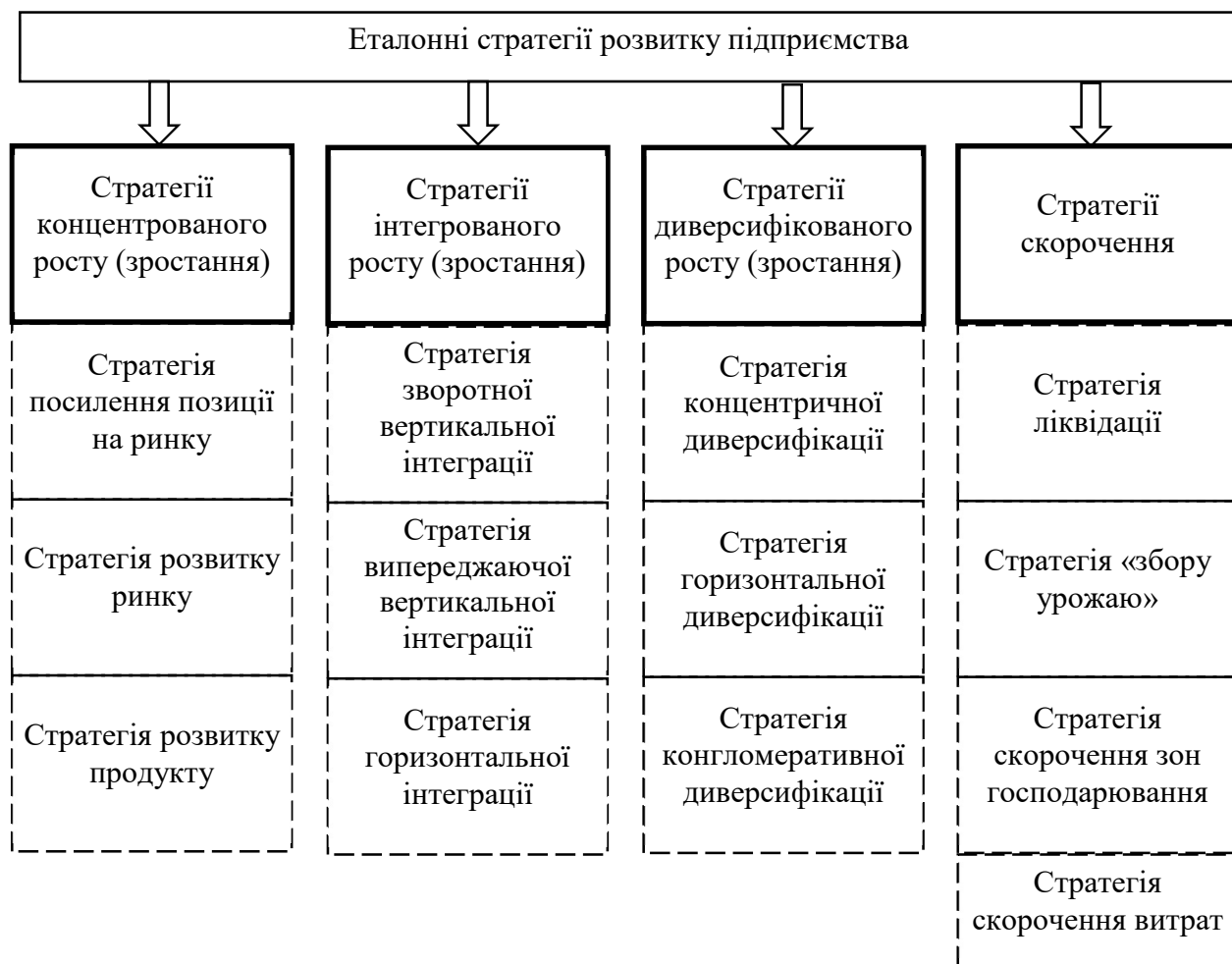


Рис. 1.3 Еталонні стратегії розвитку підприємства [40, с. 225]

В межах цієї групи можливі такі стратегії:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – реалізується за рахунок набуття контролю над постачальниками завдяки створенню дочірніх структур або придбання у власність компаній, що здійснюють постачання. Це дозволяє знизити залежність підприємства від коливань цін на ресурси, зменшити ризик втрати постачальників та навіть створити додатковий центр доходів;

- стратегія вертикальної випереджаючої (прямої вертикальної) інтеграції – пов'язана з набуттям контролю над каналами збуту. Це допомагає підприємству розширяти географію діяльності, встановлювати вигідні ціни на продукцію та покращувати якість роботи системи розподілу;

- стратегія горизонтальної інтеграції. Ця стратегія перетинається зі стратегією посилення позиції на ринку, оскільки полягає у посиленні контролю

над конкурентами або навіть у поглинанні їх компаній.

Стратегії групи диверсифікованого росту (зростання) як правило використовують великі компанії, що вичерпали можливості просування існуючих продуктів та їх ринки знаходяться в стадії насичення; для подальшого розвитку їм потрібно шукати нові сфери діяльності. Ця група включає три різновиди стратегій:

- стратегія концентричної диверсифікації – пов’язана зі знаходженням та використанням додаткових можливостей для виробництва нових продуктів в освоєному бізнесі - існуюче виробництво залишається ядром бізнесу, а нові напрямки ґрунтуються на наявній технології, ринкових можливостях або інших сильних сторонах підприємства;

- стратегія горизонтальної диверсифікації побудована на виробництві технологічно не пов’язаних продуктів, тобто на пошуку можливостей розвитку на вже освоєному ринку завдяки випуску нової продукції, яка потребує технології, що відрізняється від використовуваної. Як правило, за своїми характеристиками новий продукт є супутнім тим продуктам, що є в асортименті компанії, оскільки всі вони орієнтовані на одного споживача;

- стратегія конгломеративної диверсифікації є однією з найскладніших, найдорожчих та найризикованіших стратегій, оскільки вона реалізується завдяки розширенню підприємства за рахунок виготовлення нових продуктів, що технологічно не пов’язані з існуючими, та продажу їх на нових ринках.

В кризових ситуаціях, в ситуаціях, коли бізнес потребує реструктуризації внаслідок погіршення можливостей управління або як стабілізаційні заходи після періоду інтенсивного зростання можуть реалізовуватись стратегії скорочення. В цій групі виділяють наступні типи стратегій:

- стратегія ліквідації – найбільш радикальний вид стратегії, що використовується у випадках, коли не доцільно продовжувати вести бізнес (наприклад, в кризових умовах); передбачає повну або часткову ліквідацію бізнесу, його філій, відмову від збиткових продуктів тощо;

- стратегія “збору урожаю” побудована на відмові від отримання доходу у

довгостроковій перспективі на користь максимальної короткострокової прибутковості. При цьому поступово скорочуються обсяги виробництва (водночас знижуються закупівлі, звільняється персонал, продається обладнання) та водночас збільшуються збутові зусилля з метою реалізації наявних запасів продукту;

- стратегія скорочення зон господарювання полягає у відмові від певного підрозділу, філії, напряму діяльності чи галузі з метою отримання вільних коштів (наприклад, для розвитку інших напрямів);

- стратегія скорочення витрат - передбачає реалізацію заходів, спрямованих на зниження витрат та пошук додаткових можливостей для цього (тимчасова консервація або продаж виробничих потужностей, зменшення обсягів закупівель, звільнення персоналу тощо). Як правило, стратегія використовується у кризових умовах як тимчасовий захід [41, с. 307-309, 40, с. 224-228].

На думку Боярської М.О., підприємство, якщо воно має необхідні ресурси, може намагатися реалізовувати кілька стратегій одночасно – це особливо актуально для багатогалузевих фірм [41, с. 309]. Підприємство також може обирати стратегії в певній послідовності – в залежності від зміни його конкурентної позиції та темпів зростання ринку (рис. 1.4).

Також іноді виділяються в окремі групи стратегія стабілізації (обмеженого зростання) та комбінована або комплексна стратегія [42].

Реалізація стратегії підтримки / стабілізації може відбуватися за рахунок:

- захисту наявної частки ринку;
- заходів зі збереження кадрового та науково-технічного потенціалу підприємства;
- економії витрат;
- підтримки виробничого потенціалу підприємства на певному рівні;
- модифікації базової продукції [42].

Також заслуговує на увагу класифікація стратегій розвитку, запропонована Гудзь О.І., згідно якої дослідниця виділяє дві основні групи - активних та

пасивних стратегій розвитку.



Рис. 1.4 Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стріклєнда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги) [41, С. 309]

Стратегії активної групи передбачають намагання випередити конкурентів, що робить необхідним швидку реакцію підприємства на ринкові зміни, гнучкість, як основний принцип організації усіх процесів, інтенсивний підхід у користуванні ресурсами, постійний пошук та впровадження інновацій тощо.

Пасивні стратегії розвитку підприємства орієнтовані на слідування за конкурентами, а також моніторинг та перегляд підходу до ведення бізнесу у разі необхідності; вони не ставлять на меті швидку адаптацію до змін, проте орієнтовані на використання перевірених методів та форм організації справи; все це знижує ризики та витрати на реалізацію таких стратегій [21 с. 347].

Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегій розвитку за окремими критеріями наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства [21, с. 349]

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

В межах кожної з груп автор виділяє по два типи стратегій, які зображені на рис. 1.5

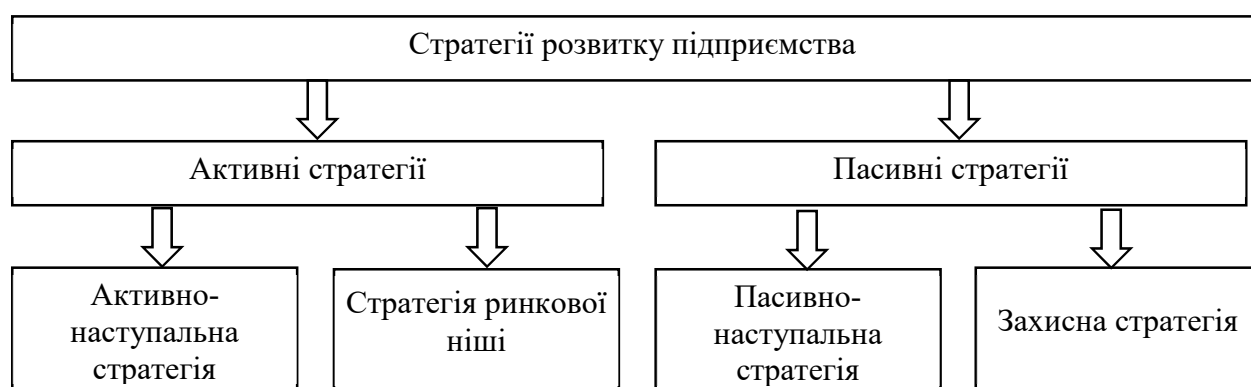


Рис. 1.5 Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії [21, с. 350]

Активно-наступальна стратегія характерна для лідерів галузі; вона передбачає підтримання першості у продуктових та технологічних інноваціях, максимально швидко реакцію на зміни, інтенсифікацію використання всіх видів ресурсів. Реалізація такої стратегії пов'язана з високим ризиком та фінансовими вкладеннями і є доцільною на етапі зростання або на початку етапу спаду – з метою активізації діяльності підприємства.

Стратегію ринкової ніші орієнтовано на підтримку збалансованого розвитку підприємства та закріплення досягнутих позицій, що є характерним для стадії зрілості у життєвому циклі. При цьому підприємство може впроваджувати нові технології виробництва, або поліпшувати вже існуючі. Рівень ризику таких стратегій може бути високим або середнім.

Пасивно-наступальна стратегія може використовуватись на будь-якому етапі життєвого циклу; вона передбачає пряме слідування за лідером та повторювання його успішних дій. Стратегія потребує значних фінансових витрат та має середній рівень ризикованості.

Захисна стратегія орієнтована на оптимізацію співвідношення “ витрати – випуск” при організації виробничого процесу з метою подолання проблем у роботі підприємства. Вона має середній рівень ризикованості, а її реалізація найбільш доцільна на етапі спаду [21, с. 347-350].

Таким чином, стратегія розвитку може розглядатися як своєрідний довгостроковий “ план гри” орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства. При її визначенні, перш за все, йдеться про одну із загальних альтернатив розвитку – зростання, стабілізацію або скорочення, а подальший вибір підтипу стратегії пов'язаний з можливостями компанії та її баченням власного майбутнього.

1.3 Підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства

Процес розроблення і наступної реалізації стратегії складається з п'яти взаємопов'язаних кроків:

а) вибір сфери діяльності (бізнесу) підприємства та формування стратегічного бачення (останнє включає встановлення стратегічної мети та розробку місії компанії);

б) трансформація філософії, стратегічного бачення і місії в конкретні цілі та задачі;

в) розробка стратегічної програми дій, яка дозволить компанії досягти встановлених цілей;

г) компетентне та ефективно впровадження стратегічної програми дій; моніторинг (у тому числі попередній - щодо готовності підприємства до реалізації стратегії) та керування цим процесом;

д) оцінка отриманих результатів, розробка коригувальних заходів щодо стратегії з врахуванням зміни умов її реалізації, впливу факторів середовища, відкриття нових можливостей тощо [43, с. 15-16].

Така послідовність дій представляє собою стратегічне управління – “ процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються” [42].

На думку Мінцберга Г. та Лампела Дж., всю сукупність сучасних поглядів на стратегічне управління можна об'єднати у 10 (11) напрямів (або шкіл), кожен з яких має певні переваги та недоліки, що доводить як відсутність єдиного “ оптимального” підходу до розробки стратегії, так і наявність спільних елементів стратегічного управління, які використовуються всіма авторами [44, с.30-32]. Порівняльна характеристика підходів різних шкіл до розробки стратегії наведена на рис. 1.5.

Кожна із розглянутих шкіл пропонує свою унікальну модель, яка містить структуру, послідовність етапів і зміст процесу розробки стратегії.

Розглянемо деякі моделі стратегічного управління, які висвітлюють різні погляди на процес розробки стратегії.

Таблиця 1.5

Характеристика підходів різних шкіл до розробки стратегії

Група шкіл	Назва школи, рік	Погляд на процес розробки стратегії
Школи, що мають приписуючий характер їх представники	Школа дизайну, 1960 роки	Процес формування стратегії як процес конструювання, осмислення намірів, свідомого моделювання
	Школа планування, 1970 роки	Формування стратегії як формальний процес
	Школа позиціонування, 1980 роки	Формування стратегії як аналітичний процес
Школи, що розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії (описують не стільки зміст стратегічної поведінки, скільки опис реальних процесів розробки стратегій)	Школа підприємництва, 1990 роки	Формування стратегії як процес передбачення
	Когнітивна школа, 1990 роки	Формування стратегії як ментальний процес
	Школа навчання, 1990 роки	Формування стратегії як процес розвитку
	Школа влади, 1990 роки	Формування стратегії як процес ведення переговорів
	Школа культури, 1990 роки	Формування стратегії як колективний процес
	Школа зовнішнього середовища, 1990 роки	Формування стратегії як реактивний процес
	Школи, що мають узагальноючий характер	Школа конфігурації, 1990 роки
	Школа колективних стратегій, 1990 роки	Формування стратегії як процес створення вигод та переваг як для організації, так і для її партнерів

*Примітка. Складено авторкою на основі [45, 44, с.30-32].

Ансофф І. розглядає модель стратегічного управління як сукупність наступних рішень:

- проведення оцінки потенціалу підприємства;
- оцінка зовнішніх можливостей і загроз;
- формулювання цілей та завдань, визначення пріоритетів;
- оцінку варіантів диверсифікації і вибір стратегії диверсифікації (якщо у цьому є потреба);
- вибір конкурентної стратегії з урахуванням рівня нестабільності

середовища;

– формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [46, с. 7-8].

Згідно моделі моделі Девіда Ф., стратегічне управління здійснюється у три послідовних етапи: першим є безпосередньо, розробка стратегії, другим - впровадження стратегії, та наприкінці - оцінка стратегії (рис. 1.6).

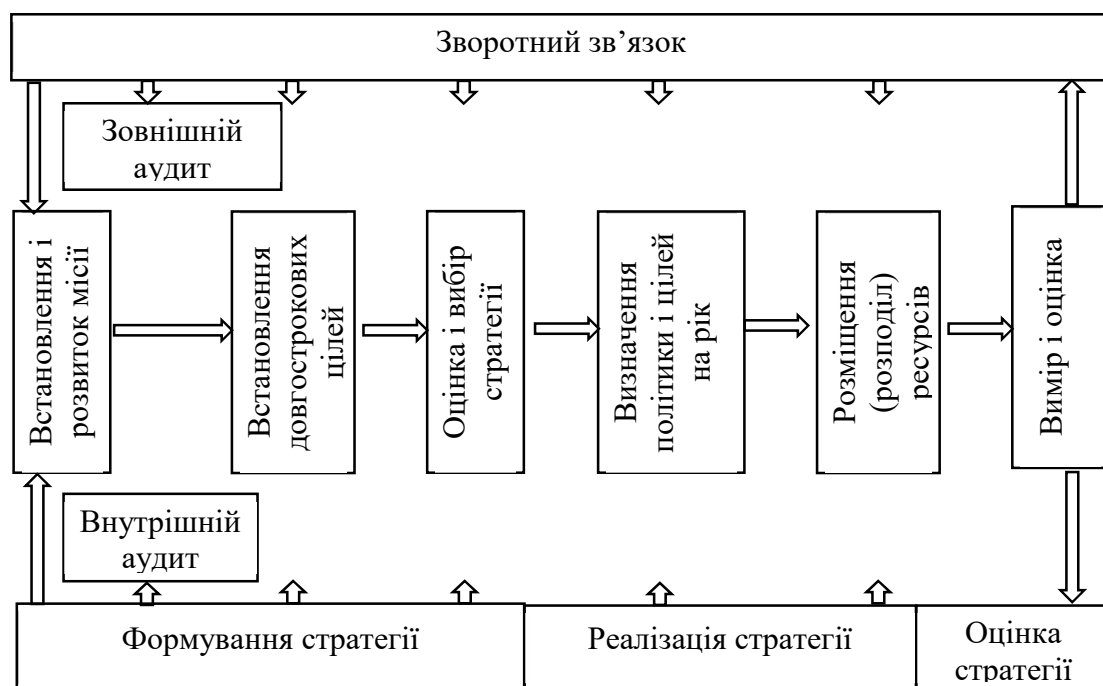


Рис. 1.6 Модель стратегічного управління Ф. Девіда [46, с. 7]

Спочатку, з врахуванням результатів зовнішнього та внутрішнього аудиту обирається місія підприємства, далі встановлюються довгострокові цілі, аналізується множина стратегічних альтернатив та виконується вибір конкретної стратегічної альтернативи: потім визначається політика розміщення (розподілу) ресурсів. Останнім кроком відбувається вимір результатів реалізації стратегії та їх оцінка.

За підходом Томпсона Д. Л. модель стратегічного управління містить такі етапи: стратегічний аналіз, стратегічний вибір (заснований на пошуку та оцінці альтернатив), реалізація стратегії, моніторинг та оцінка стратегії (рис. 1.7) [46, с. 7].

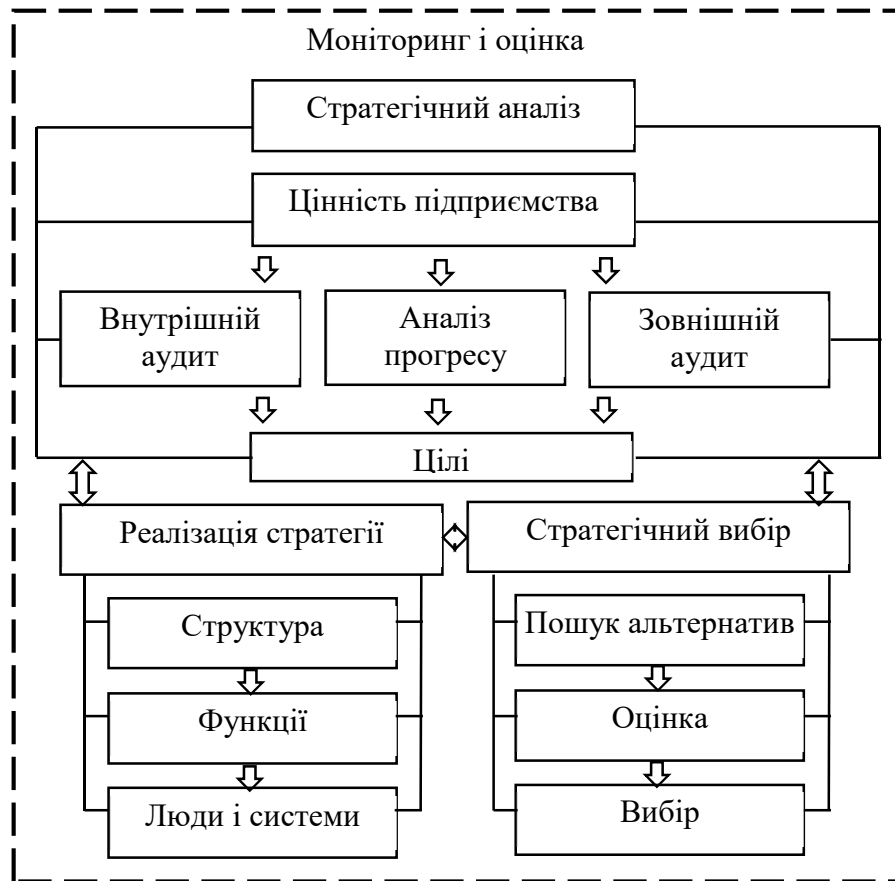


Рис. 1.7 Модель стратегічного управління Томпсона Д. Л. [46, с. 7]

На думку Аванесової Н. Е. та Лубенської А. С., моделі стратегічного управління Ф. Девіда і Д.Л. Томпсона мають недоліки, а саме не вказують на вихідну точку процесу стратегічного управління та не відображають взаємозв'язок стратегічного управління із тактичним і оперативним [43, с.7].

Підхід Д. Шендела і Ч. Хофера включає три підпроцеси: аналіз навколишнього середовища, аналіз ресурсів та вартісний аналіз. Їх модель складається з наступних етапів:

- мета розробки;
- аналіз навколишнього середовища;
- формулювання стратегії;
- оцінка стратегії;
- реалізація стратегії;
- стратегічне управління [47].

“ О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як

динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання” [45, с. 35]. Ці складові утворюють єдиний механізм, всередині якого існує стійкий зворотній зв'язок та взаємний вплив між всіма елементами (рис. 1.8).

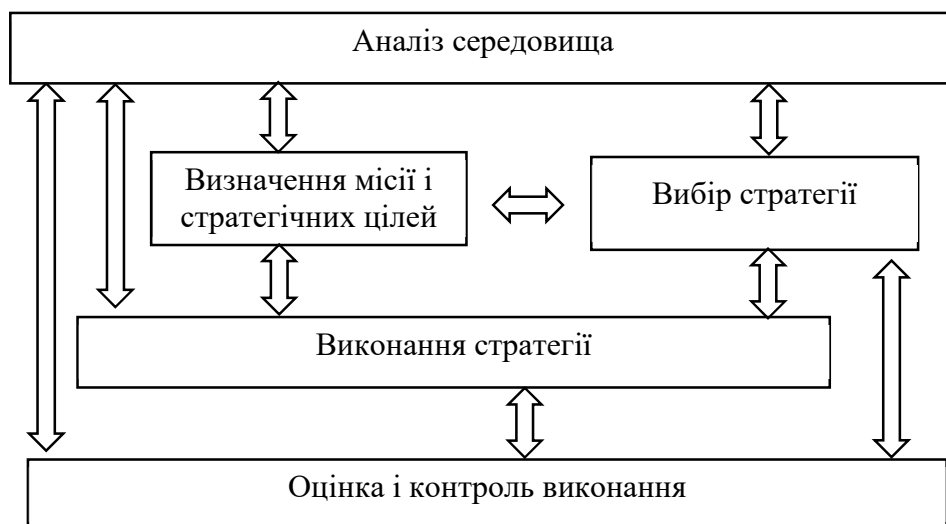


Рис. 1.8 Структура стратегічного управління (за О. Виханським) [46, с.8]

На думку М. Мескона, процес стратегічного планування (управління) має містити наступні етапи (рис. 1.9):

- вибір місії корпорації;
- встановлення цілей корпорації;
- аналіз зовнішнього середовища;
- управлінське обстеження та аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- управління та планування (реалізація та контроль реалізації стратегічного плану).
- оцінка стратегії. Після виконання останнього етапу цикл має повторюватись [46, с.7].



Рис. 1.9 Процес стратегічного планування (за М. Месконом) [46, с. 8]

Модель С. Попова включає аналіз зовнішнього середовища підприємства; проведення внутрішньої діагностики сильних і слабких сторін підприємства; визначення місії і цілей підприємства; формування, оцінювання та вибір стратегічних альтернатив стратегій відповідно до підсистем підприємства; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; виконання стратегії; оцінка результатів реалізації стратегії та організація зворотного зв'язку [26].

Модель стратегічного управління Лінча Р. представлена у двох різних варіантах. Перший з цих варіантів характеризує універсальний приписуючий або розпоряджуваний підхід до стратегічного менеджменту, що побудовано на довгостроковому моніторингу; другий варіант - це гнучкий ситуаційний підхід до розробки та реалізації стратегії, що передбачає проведення постійного моніторингу [46, с. 7].

Наочне зображення обох варіантів моделі стратегічного управління за Лінчем Р. наведено на рис. 1.10.

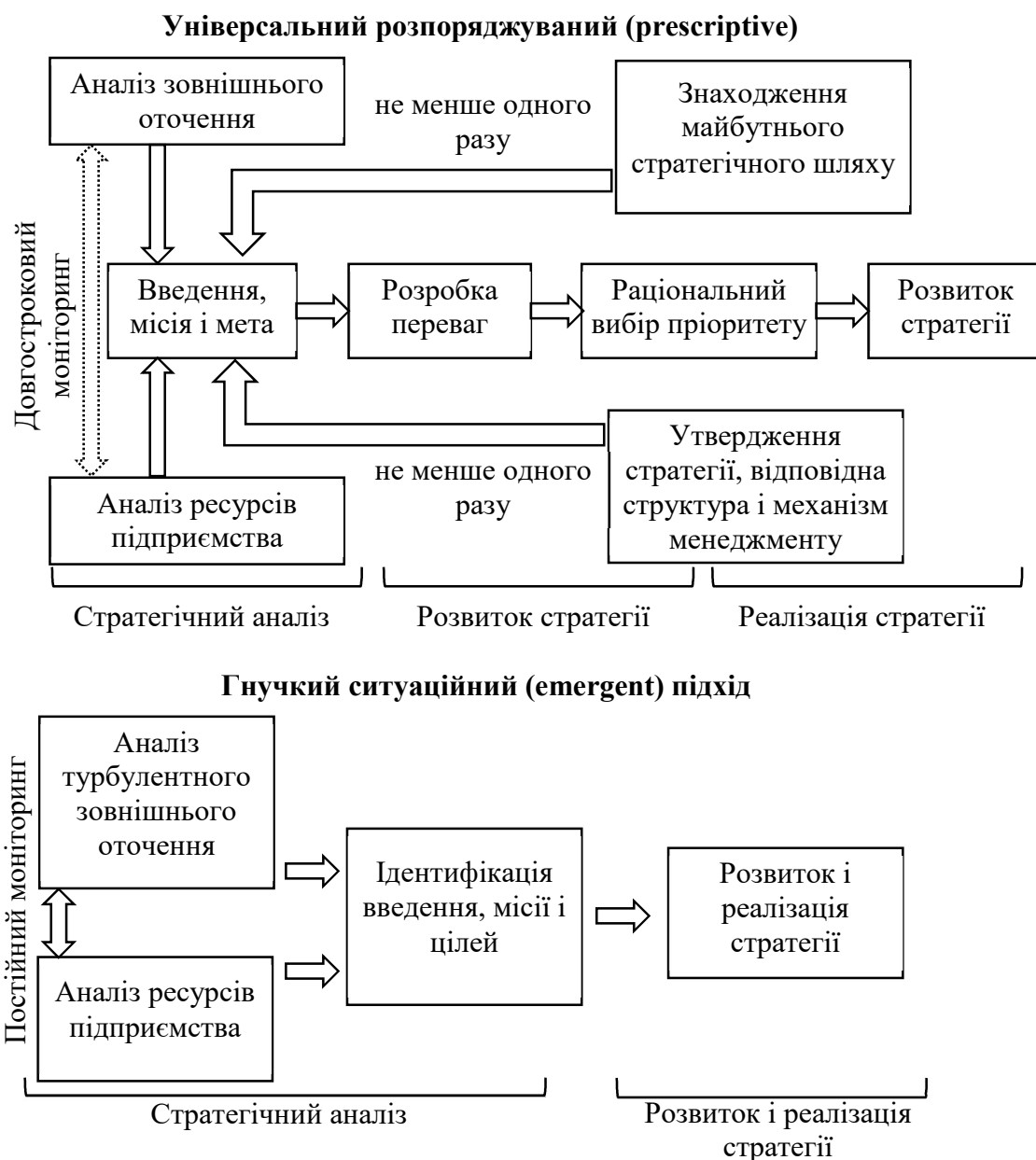


Рис. 1.10 Модель стратегічного управління Р. Лінча [46, с.7]

Незважаючи на певні відмінності у побудові окремих моделей, всі вони мають спільні елементи та етапи, такі як формулювання місії, встановлення цілей, аналіз середовища, формування стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії, формування стратегічних планів, реалізація стратегічних планів, контроль за виконанням, оцінка отриманих результатів та їх коригування [45, с. 37].

Узагальнюючи сказане вище, управління розвитком підприємства на основі стратегічного підходу передбачає реалізацію процесу розроблення і

впровадження стратегії, що складається з наступних етапів (рис. 1.11).



Рис. 1. 11 Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства [48, с. 123]

Використання стратегічного підходу до розвитку ґрунтується на забезпеченні відповідності між вимогами ринку та діяльністю підприємства у довгостроковій перспективі; процес вибору стратегії має значну ступінь суб'єктивізму, а її наявність не є гарантією обов'язкового досягнення встановлених цілей. Незважаючи на довгостроковий характер, стратегія повинна періодично переглядатися на відповідність умовам, що змінюються.

Висновки до розділу 1

Розвиток підприємства є одним з найактуальніших завдань менеджменту, реалізація якого здійснюється шляхом управління розвитком – здійснення постійного цілеспрямованого впливу на цей процес для досягнення певних цілей.

На основі аналізу поглядів науковців на зміст категорії “ управління розвитком” запропоноване таке її визначення: управлінням розвитком – це систематичний планомірний цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану, що здійснюється з врахуванням впливу та стану факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану системи (підприємства) до кращого (досконалішого) порівняно з її попереднім станом.

Управління розвитком здійснюється на основі певних принципів; крім того у цьому процесі реалізуються управлінські функції планування, організації, мотивації, контролю та (за думкою деяких науковців) оцінки рівня досягнення результатів встановленим цілям розвитку підприємства.

Найбільш розповсюдженою формою реалізації процесу управління розвитком є стратегічне планування - процес вибору напряму розвитку (стратегії) підприємства, на основі якого буде здійснюватися розподіл обмежених ресурсів та адаптація компанії до умов зовнішнього середовища.

Існує багато класифікацій стратегій розвитку, проте найбільш включає чотири основних типи еталонних стратегій, що пов'язані зі збереженням або зміною наявного стану одного або кількох з п'яти елементів, таких як: продукт, ринок, технологія, галузь та положення компанії в галузі.

З'ясовано, що всю сукупність сучасних поглядів на стратегічне управління можна об'єднати у 11 шкіл, які мають певні переваги та недоліки. Кожна із шкіл, в свою чергу, пропонує свою модель, яка містить структуру, послідовність етапів і зміст процесу розробки стратегії. Найбільш розповсюдженими є моделі М. Мескона, Ф. Девіда, Р. Лінча, О. Виханського, Д. Томпсона. Попри деякі відмінності у їх побудові, вони мають спільні елементи та етапи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ЗЛМЗ”

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ “Запорізький ливарно–механічний завод” (далі – ТОВ “ЗЛМЗ”) – одне з наймолодших підприємств з ремонту устаткування та виготовлення запчастин для виробничого обладнання у складі міжнародної гірничо-металургійної групи компаній “Метінвест”. Підприємство було створено 1 серпня 2016 року шляхом виділення виробничих потужностей цеху металоконструкцій, а також механічного та ливарного цехів комбінату “Запоріжсталь” в окрему структуру.

Сьогодні ТОВ “ЗЛМЗ” виготовляє широкий спектр продукції для металургійних, коксохімічних, гірничо-збагачувальних та вугледобувних заводів групи Метінвест та інших підприємств гірничо-металургійної, машинобудівної галузей тощо.

Подальший розвиток підприємства його керівництво пов’язує зі зростанням обсягів усіх видів лиття та механічної обробки з метою забезпечення потреб у запасних частинах та змінному устаткуванні ПАТ “Запоріжсталь”, підприємств групи “Метінвест” та інших потенційних партнерів.

ТОВ “Запорізький ливарно-механічний завод” - багатoproфільне підприємство із замкнутим циклом виробництва продукції. Наразі основні види його діяльності включають:

- виробництво чавуну сталі та феросплавів;
- виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі;
- механічне оброблення металевих виробів;
- виробництво інших готових металевих виробів;
- оптова торгівля металами та металевими рудами;

– ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Завод має перспективні плани щодо виробництва і ремонту деталей для підприємств “Метінвесту” – “Запоріжсталі”, “Каметсталі”, “Метінвест Покровськвугілля” та криворізьких ГЗК. Також ТОВ “ЗЛМЗ” має намір освоїти випуск нових видів продукції – запчастин для кар’єрної та вантажопідйомної автомобільної техніки.

Матеріально–технічна база заводу є досить розвинутою; вона включає дві адміністративні будівлі та три цехи, до складу яких входять такі виробничі ділянки:

- ливарний цех. Включає 4 відділення:

а) відділення з виробництва виливниць – спеціалізований підрозділ із виробництва різних типів виливниць;

б) відділення фасонного лиття – виготовляє виливки з легованих, низьколегованих та високолегованих сталей;

в) відділення чавунного лиття – виробництво виливків з різних видів чавуну;

г) відділення кольорового лиття виробляє виливки з бронзових сплавів вагою до 2000 кг;

- цех металоконструкцій (з фарбувальною ділянкою у складі) - виготовляє будівельні та металоконструкції вантажопідйомних машин і механізмів;

- механічний цех із ковальським відділенням. Цех включає такі відділення та ділянки:

а) ковальсько-термічне відділення виробляє поковки і штампування з їх подальшою передачею на відповідні ділянки для механічної обробки, а також здійснює термообробку різних видів на всіх етапах виготовлення інструменту та запчастин;

б) ділянка механообробки включає різні групи верстатів: токарних, карусельних, фрезерних, свердлильних, зубонарізних, розточувальних, стругальних, довбальних, шліфувальних;

в) ділянка наплавлення – направка різноманітних тіл обертання (вали, ролики, ходові колеса кранів, конуса, воронки та чаші засипних апаратів доменних печей тощо);

г) слюсарно-складальна ділянка – проведення робіт з вузлової і загальної збірки обладнання різного призначення.

ТОВ “ЗЛМЗ” проводить системну роботу із сертифікації продукції та процесів. Так, у 2020 році підприємство отримало низку сертифікатів відповідності на окремі види продукції (діють до липня 2023 року). У 2021 році підприємство пройшло сертифікацію системи менеджменту якості (сертифікат діє до 24 травня 2024 року) за ДСТУ ISO 9001:2015, згідно якого воно впровадило та використовує систему менеджменту якості у таких галузях, як виробництво чавунне, сталеве, кольорове ливарне; виготовлення запасних частин та зварених металоконструкцій. У березні 2018 р. підприємство було сертифіковано за міжнародним стандартом енергетичного менеджменту ISO 50001, а у червні 2019 року – за екологічним стандартом Міжнародної організації зі стандартизації ISO 14001:2015.

Незважаючи на складні економічні і політичні умови, за 2022 рік ТОВ “ЗЛМЗ” збільшив свій асортимент на 1114 нових видів продукції та послуг з метою покращення забезпечення підприємств Групи Метінвест.

Крім того, поряд з такими виробниками як “Запорісталь”, “Запоріжвогнетрив” та “Запоріжжкокс”, ТОВ “ЗЛМЗ” не тільки продовжує роботу, а й залишається одним з найбільших платників податків у регіоні: так, протягом 2022 року ці підприємства забезпечили надходження до місцевих бюджетів близько 820 млн. гривень податків та зборів (із 3,4 млрд гривень, що сплачено у 2022 році запорізькими підприємствами Метінвесту до бюджетів всіх рівнів). Найбільша питома вага у надходженнях до бюджету припадає на сплату єдиного податку, єдиного соціального внеску, податку з прибутку та митні платежі.

Далі розглянемо деякі кількісні показники роботи підприємства. Слід зазначити, що у зв’язку з військовим станом у країні, ТОВ “ЗЛМЗ” досі не

оприлюднило звітність навіть за 2021 рік, тому аналіз діяльності буде виконано на підставі даних за 2018-2020 роки (див. Додатки А, Б).

У 2020 році обсяги виготовлення основної продукції у порівнянні з 2019 роком знизились на 14% та склали 60,6 тис. тон. Розподіл за видами продукції мав наступний вигляд:

- ливарне виробництво - 53,4 тис. тон;
- виробництво металоконструкцій - 3,6 тис. тон;
- виробництво запасних частин - 3,6 тис. тон.

В свою чергу, 2019 рік також охарактеризувався падінням виробництва – сумарний обсяг основної продукції склав 70,7 тис. тон, що на 8% менше ніж у 2018 році, зокрема:

- ливарне виробництво - 59,7 тис. тон;
 - виробництво металоконструкцій - 5,4 тис. тон;
 - виробництво запасних частин - 5,6 тис. тон [49, 50].
- Порівняння обсягів виробництва окремих видів продукції підприємства у 2019-2020 роках наведено на рис. 2.1

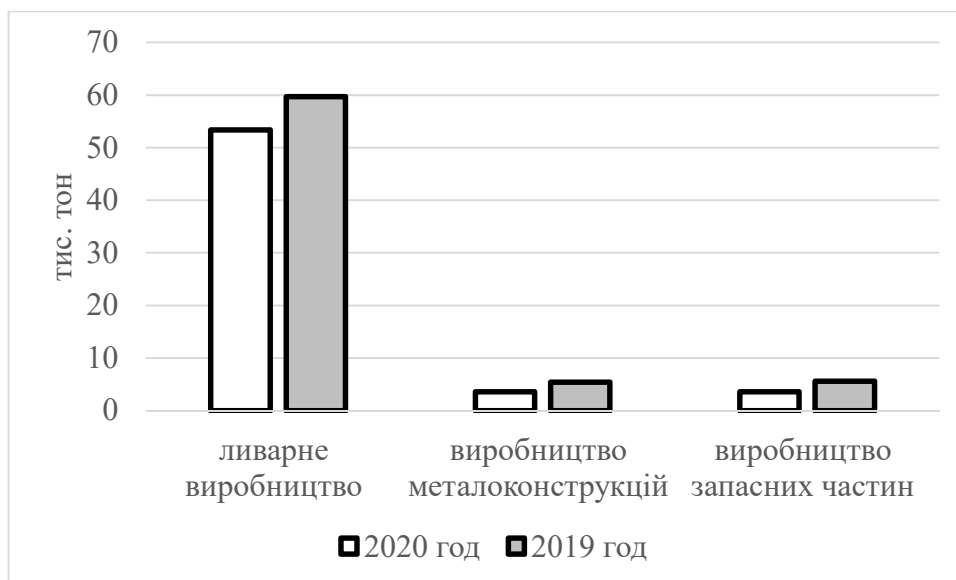


Рис. 2.1 Порівняння обсягів виробництва окремих видів продукції ТОВ “ЗЛМЗ” у 2019-2020 роках (побудовано авторкою)

Ця тенденція є негативною, проте на сайті підприємства нещодавно з'явилась інформація, що “у квітні 2023 року Група Метінвест розпочала процес об'єднання Запорізького ливарно-механічного заводу і Криворізького ремонтно-механічного заводу в єдине підприємство – ЗЛМЗ – з філіями у Запоріжжі, Кривому Розі та Кам'янському. Мета інтеграції підприємств – підвищення операційної ефективності ремонтних підрозділів Групи Метінвест та збереження виробництва в умовах повномасштабної війни. Очолюватиме новоутворене підприємство діючий виконуючий обов'язки генерального директора Запорізького ливарно-механічного заводу Ігор Долгозвяго” [51]. На його думку, інтеграція двох промислових майданчиків в одне підприємство дозволить суттєво підвищити ефективність використання виробничих і ремонтних потужностей об'єднання завдяки ефективному розподілу замовлень між містами присутності Групи Метінвест та більш повного і своєчасного забезпечення потреб основного виробництва. При цьому значно збільшиться асортимент продукції та ремонтних послуг, а також власними силами буде забезпечено потреби в змінному обладнанні та запчастинах, які раніше доводилось закупати на стороні. За прогнозними оцінками, сукупна потужність виробничих майданчиків ЗЛМЗ у Запоріжжі, Кривому Розі та Кам'янському досягатиме 35 тисяч тон на рік.

В недалекому минулому обидва підприємства вже мали вдалий досвід співпраці щодо освоєння деяких видів запчастин та розширення ремонтних послуг - зокрема, підприємства почали спільне виробництво бутар для гірничо-збагачувальних комбінатів та освоювали виготовлення поковок з нержавіючої та інструментальної сталі.

В межах об'єднання у працівників Криворізького ремонтно-механічного заводу та Запорізького ливарно-механічного заводу буде збережено розташування робочих місць, рівень окладів, систему преміювання та пільги за колективними договорами [51].

Далі охарактеризуємо деякі з основних показників роботи підприємства за 2018-2020 роки (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники роботи ТОВ «ЗЛМЗ» (2018-2020 роки)

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення					
				Абсолютне ±			Відносне, %		
				2019-2018	2020-2019	2020-2018	2019/2018	2020/2019	2020/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах, тис. грн.	1464732	1476933	1708765	12201	231832	244033	100,83	115,70	1,17
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	1308133	1332921	1134267	24788	-198654	-173866	101,89	85,100	0,87
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1198748	1213096	1017881	14348	-195215	-180867	101,20	83,91	0,85
Адміністративні витрати, тис. грн	52250	73395	83557	21145	10162	31307	140,47	113,85	1,6
Витрати на збут, тис. грн	7063	9494	24718	2431	15224	17655	134,42	260,35	3,5
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	1464732	1476933	1708765	12201	231832	244033	100,83	115,70	1,17
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	40150	21887	- 4052	-18263	-25939	-44202	54,51	-18,51	-0,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	29267	26	- 6016	-29241	-6042	-35283	0,0009	- 231,38	-0,21
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, %	0,04	0,05	0,05	0,001	0,00	0,01	139,31	98,40	1,25
Рентабельність продукції	109,12	109,88	X	0,75	X		X	X	
Рентабельність продажу, %	2,24	0,00	X	-2,24	X		X	X	

*Примітка. Розроблено авторкою

Незважаючи на зростання обсягів виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах протягом 2018-2022 років, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році скоротився на 15,7% у порівнянні із 2019 роком. Чистий прибуток дуже суттєво знизився у 2019 році, а 2020 рік став для підприємства збитковим внаслідок скорочення виробництва і зменшення кількості замовлень. Собівартість реалізованої продукції у 2020 році також скоротилася на 16,09% проте частково це відбувалось за рахунок впровадження заходів із зниження собівартості на тону продукції. Показник витрат на 1 грн чистої виручки від реалізації не мав змін протягом 2019-2020

років. Також слід відмітити тенденцію зростання протягом двох років величини адміністративних витрат (у 2020 році вони зросли на 13,85% у порівнянні із 2019 роком), що певною мірою можна пояснити зростанням витрат на оплату праці.

ТОВ “ЗЛМЗ” приділяє значну увагу кадрової складової. Після початку військових дій “для працівників підприємства робочі зміни скориговані з урахуванням комендантської години, організовано централізоване підвезення корпоративним транспортом та безкоштовне харчування. Також, за рішенням компанії, пріоритетне право працевлаштування на відкриті вакансії дефіцитних професій надається фахівцям, евакуйованим з Маріуполя” [51].

“На підприємстві діє система матеріального та нематеріального заохочення, яка включає наступні напрями:

а) матеріальна мотивація:

- преміювання за виконання виробничих показників щомісячного планування згідно діючих положень про оплату праці на підприємстві;
- преміювання по системі ключового показника ефективності (КПЕ) за зменшення витрат операційної діяльності;
- додаткові премії по іншим системам: з охорони праці, професійні конкурси, проект “Молоді лідери”, “Друга професія”, “Школа професіонала+”, “Розряд+”;
- одноразові виплати робітникам заводу згідно Галузевої угоди та Колективного договору (доплати та надбавки за високі досягнення в праці, за вислугу років, за сумісництво професій, за розширення зони обслуговування);
- одноразові виплати або виплати компенсаційного характеру (виплати при заключенні шлюбу, народженні дитини, ювілею подружнього життя, придбання річного абонементу до спортивного клубу, придбання з/ж, авіа та ін. білетів у відпустці тощо).

З метою сприяння здоровому клімату в робочому колективі та укріпленню корпоративної соціальної відповідальності ТОВ “ЗЛМЗ” реалізує ряд соціальних проектів, які закріплені у Колективному договорі;

б) нематеріальна мотивація:

- надання послуги по перевезенню працівників до роботи зі спальних районів міста:

- впровадження індивідуального соціального пакету;

- сприяння поліпшенню побутових умов для співробітників, а саме щорічно здійснення ремонту побутових приміщень, оновлення побутової техніки та меблів;

- надання робітникам заводу можливості активно тренуватися на спортивних майданчиках міста та приймати участь у різних видах спортивних та громадських заходів;

- розвиток молодих робітників та робітників виробничо-технологічної направленості (навчання персоналу);

- здійснення програми адаптації на робочому місці, колективі та при допуску до самостійної роботи для нових співробітників підприємства; відзнака працівників брендованою продукцією підприємства за вагомий внесок в розвиток та досягнення виробництва”[50, с. 54].

Аналіз деяких показників кадрової складової наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників кадрової складової ТОВ “ЗЛМЗ” за 2018-2020 рр.

Назва показника	Од. вимір.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (+/-)		
					2019 - 2018 рр.	2020 - 2019 рр.	2020 - 2018 рр.
1		3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці	тис. грн.	189,7	253,4	253,4	+63,7	0	63,7
Витрати на охорону праці	тис. грн.	12938,5	10221,4	10751,9	-2717,1	+530,5	-2186,6
Кількість працівників	осіб	1018	1004	1011	-14	+7	-7
Кількість працівників, що пройшла навчання	осіб	787	840	735	+53	-105	-52

*Примітка. Розроблено авторкою

Як свідчать дані таблиці, чисельність працівників залишалась практично

стабільною (з незначною тенденцією до скорочення у 2020 році).

Далі розглянемо основні показники ліквідності ТОВ “ЗЛМЗ” (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності ТОВ “ЗЛМЗ” за 2018-2020 рр.

Назва показника	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (+/-)		
					2019 - 2018 рр.	2020 - 2019 рр.	2020 -2018 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	1,09	1,17	1,06	0,08	-0,11	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1**	0,64	0,66	0,59	0,02	-0,07	-0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00	-0,01

*Примітка. Розроблено авторкою

**Нормативне значення коефіцієнта знаходиться у діапазоні 0,5-1. Проте оптимальне значення залежить від сфери та особливостей діяльності, наприклад у випадках, коли оборотність дебіторської заборгованості є низькою і вона складає велику частку ліквідних коштів, потрібне значення > 1[52].

У 2020 році значення коефіцієнту поточної ліквідності знизилось на 0,11 пунктів, проте воно залишається у діапазоні нормативних значень, що свідчить про можливість покриття активами із періодом оборотності менше одного року зобов'язань із періодом повернення менш одного року.

Також у 2020 році на 0,07 знизилось значення показника швидкої ліквідності, проте його значення також залишилось у межах допустимого діапазону.

За звітною інформацією, ТОВ “ЗЛМЗ” виконує моніторинг строків оплати активів та термінів погашення своїх зобов'язань і планує рівень ліквідності у наступному періоді залежно від їх очікуваного погашення [49, 50].

Незважаючи на те, що протягом трьох років коефіцієнт фінансової стійкості залишався приблизно на одному рівні, це значення помітно менше за нормативне, і у разі обмеження доступу до короткострокових зобов'язань для

підприємства підвищується ризик втрати платоспроможності у довгостроковому періоді.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ “ЗЛМЗ” за 2018-2020 рр.

Назва показника	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (+/-)		
					2019 - 2018 рр.	2020 - 2019 рр.	2020 -2018 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,7$	0,23	0,2	0,21	-0,03	0,01	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	4,93	6,07	6,14	1,13	0,07	1,21
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень		0,15	0,2	0,24	0,05	0,04	0,09
Коефіцієнт автономії	04-0,6	0,2	0,16	0,16	-0,04	0	-0,04
Коефіцієнт структури позикового капіталу		0,77	0,96	0,95	0,19	-0,01	0,18
Коефіцієнт боргового навантаження	≤ 3	0,8	0,84	0,84	0,04	0	0,04

*Примітка. Розроблено авторкою

Тенденція збільшення коефіцієнту фінансової залежності протягом трьох років є негативною, адже повідомляє про зростання фінансових ризиків.

Тенденція зростання протягом трьох років коефіцієнту структури довгострокових вкладень, який дозволяє зрозуміти, яка частина основних коштів та інших позаобігових активів була профінансована зовнішніми інвесторами, говорить про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Значення коефіцієнту автономії не змінюється протягом 2019-2020 років; воно є меншим за нормативне и говорить про можливість фінансування підприємством за рахунок власних джерел тільки 16% своїх активів.

Значення коефіцієнту структури позикового капіталу говорить про тенденцію збільшення долі позикового капіталу у загальному обсязі джерел фінансування валюти балансу підприємства. Протягом 2018-2019 років це

збільшення склало 0,19 пунктів, а у 2020 році значення показника практично не змінилося (зменшення на 1%).

Значення коефіцієнту боргового навантаження зберігається у межах допустимого протягом трьох років, проте для більш ґрунтовних висновків потрібні додаткові дослідження, адже його бажане значення може помітно відрізнятися у різних галузях.

2.2 Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на вибір стратегії розвитку

Розробка стратегії розвитку передбачає пошук шляхів найоптимальнішого використання потенціалу підприємства з урахуванням впливу на нього чинників зовнішнього середовища.

Залежно від особливостей впливу виділяють макро та мікрооточення підприємства. Сукупність зовнішніх обставин, що безпосередньо впливають на поведінку компанії, формує її мікрооточення або мікросередовище, основними факторами якого виступають споживачі, конкуренти, постачальники ресурсів, посередники, ринок робочої сили, податкові та профспілкові організації тощо. На ці фактори підприємство може впливати, проте воно не має над ними контролю.

Макросередовище, в свою чергу, представлено групами факторів (або компонентами), до яких належать політико-правові, економічні, демографічні, соціально-культурні, природно-географічні, науково-технологічні, екологічні та міжнародні фактори [53, с. 24, 54]. Підприємство не може а ні впливати, а ні контролювати макрооточення і тому вимушено пристосовуватись до його змін. Особливістю макрооточення також є те, що сила та навіть напрямок його впливу може значно варіюватися для різних підприємств у галузі.

Проаналізуємо вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ” за допомогою побудови профілю середовища [55]. У стовпці таблиці профілю для виконання оцінювання заносяться такі дані:

“Важливість для галузі” оцінюється за шкалою: слабка – 1 бал, середня – 2 бали, велика – 3 бали);

“Ступінь впливу на підприємство” оцінюється за шкалою: низький – 1 бал, помірний – 2 бали, значний – 3 бали;

“Спрямованість впливу”: (позитивний – (+) або негативний – (-));

Добуток отриманих оцінок за попередніми шкалами з урахуванням знаку (+ або -) заноситься до стовпця “Оцінка впливу”.

Спочатку охарактеризуємо макрооточення підприємства за групами чинників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка впливу груп чинників макрооточення на діяльність
ТОВ “ЗЛМЗ”**

Фактор середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Напрямок впливу	Оцінка впливу
Політико-правові чинники:				
1 Наявність законодавчих актів щодо підтримки машинобудівної галузі				
2 Низька підтримка металургійної галузі з боку держави				
Тривалі воєнні дії у країні (систематичні обстріли, загроза руйнувань тощо)				
4 Високий рівень корупції				
5 Нестабільність правового середовища				
Разом за групою				
Економічні чинники:				
6 Нестабільність внутрішнього ринку				
7 Зниження експорту товарів та послуг				
8 Значне скорочення промислового виробництва				
9 Зростання економічної невизначеності, що відображається у обмінних курсах та цінах на активи				
10 Інфляція				
11 Збільшення вартості кредитних ресурсів				
1				
Разом за групою:				

Продовження табл. 2.5

Технологічні чинники:				
13	Глобальний брак сировини та енергетичних потужностей			
14	Низький рівень інноваційної активності підприємств			
15	Поява нових технологічних рішень у галузі			
Разом за групою:				
Соціально-демографічні чинники:				
16	Мобілізація та імміграційні процеси, що призводять до нестачі кваліфікованого персоналу			
	Зростання уваги суспільства до участі підприємств у соціальних ініціативах, дотримання ними екологічного законодавства тощо			
18	Демографічна криза			
Разом за групою:				
Міжнародні чинники				
19	Несприятлива загальносвітова (та конкретно європейська) ситуація для українського металургійного комплексу (зменшення попиту та виробництва, закриття заводів)			
20	Можливість залучення іноземних інвестицій			
Разом за групою:				
Разом за факторами макрооточення:				-86

*Примітка. Розроблено авторкою

За результатами оцінювання, найбільший вплив на діяльність підприємства наразі надають політико-правові (як першопричина всіх проблем) та економічні чинники:

- політико-правові чинники. Головним з них слід відмітити тривалі військові дії на території країни, які поклали початок великої кількості негативних наслідків, що відобразились на всіх групах чинників.

Другим фактором впливу є нерівномірність підтримки галузей з боку держави – стосовно підприємств машинобудівної галузі вона присутня, проте по відношенню до металургійної галузі її рівень є недостатнім: так, у липні 2022 року об'єднання підприємств “Укрметалургпром” звернулося до

Президента України з відкритим листом, в якому містились пропозиції щодо негайного порятунку галузі, що включали встановлення Укрзалізницею спеціальних тарифів на перевезення сировини та готової продукції для зменшення вартості логістики, встановлення спеціальних цін та тарифів на електроенергію для зниження собівартості продукції, а також тимчасово (на період війни + 6 місяців) - скасування екологічних податків, скасування та подальше зниження ренти для залізородної сировини, встановлення мораторію на експорт металобрухту тощо [56].

Ще одним впливовим чинником визначимо зміни законодавства та високий рівень корупції, що у сукупності підсилює рівень нестабільності середовища;

- економічні чинники. Військові дії у країні найгіршим чином відобразились на економіці. У 2022 році номінальний ВВП знизився до 5191028 млн. грн. (з 5459574 млн. грн. у 2021 році), а експорт товарів і послуг скоротився з 2224704 млн. грн. (40,7% ВВП) до 1840563 млн. грн. (35,5% ВВП) [57]. Металургійна та машинобудівна галузі дуже серйозно постраждали від військових дій. Ще з 2014 року, внаслідок втрати підприємств на окупованих територіях спостерігалось поступове скорочення виробництва. У 2022 році, з початком воєнних дій, відбулося стрибкоподібне падіння обсягів випуску у металургійній галузі (рис. 2.2).

Протягом останніх двох років виробництво продукції у машинобудівній галузі також знизилось: з 204785,8 млн. грн. у 2021 році (з них за кордоном - 92202,3 млн. грн.) до 151238,5 млн. грн. у 2022 році (з них за кордоном - 63574,1 млн. грн.) [57].

Багато підприємств розташовано в Запоріжжі, Дніпрі, Маріуполі – на лінії фронту або дуже близько від неї, тому скорочення виробництва відбувалось внаслідок руйнування промислових об'єктів, а також з міркувань забезпечення безпеки персоналу; пізніше до цього додалися економічні фактори [58]. Оскільки воєнні дії досі тривають, зберігається загроза руйнування підприємств, що не дає можливості повною мірою відновити процес виробництва.



Рис. 2.2 Обсяги виробництва чавуну і сталі в Україні у 2017-2022 роках (побудовано автором на основі [59])

Інші негативні тенденції проявились також у зменшенні активності внутрішнього ринку, зростанні інфляції, нестабільних обмінних курсах та цінах на активи, збільшенні вартості кредитних ресурсів тощо.

Далі проведемо оцінювання впливу чинників мікрооточення на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ” (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка впливу факторів мікрооточення на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ”

Фактор середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Напрямок впливу	Оцінка впливу
Конкуренти				
1 Активність конкурентів із Китаю, Індії, Східної Азії, європейських країн тощо				
2 Наявність конкуренції всередині галузі				
3 Інноваційна активність конкурентів				
Разом за групою:				
Споживачі				
4 Зростання попиту на продукцію та послуги для оборонного комплексу				

Продовження табл. 2.6

5	Погіршення платоспроможності споживачів				
6	Персоналізація та ускладнення замовлень споживачів				
7	Зменшення кількості замовлень				
8	Логістичні проблеми з постачанням готової продукції				
9	Збільшення уваги до якості та екологічності продукції, що випускається				
Разом за групою:					3
Постачальники					
10	Зростання цін на основну сировину та матеріали				
11	Зростання тарифів на електроенергію				
12	Зменшення кількості постачальників				
13	Логістичні складнощі з постачанням сировини та матеріалів				
Разом за групою:					
Разом за факторами мікрооточення:					48

*Примітка. Розроблено авторкою

Найбільш впливовою силою наразі є постачальники. Їх вплив можна пояснити такими причинами:

- із початком військових дій скоротилась кількість постачальників основної сировини та матеріалів що відбулося внаслідок як їх розташування на окупованих територіях (наприклад, ПрАТ “Запорізький залізорудний комбінат”), так і внаслідок руйнувань (ПАТ ”Сумихімпром”), а також внаслідок скорочення обсягів або припинення видобутку руди деякими гірничо-збагачувальними комбінатами (ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг”, Північний гірничо-збагачувальний комбінат, Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат) - як наслідок зниження локального попиту[60]. Проте у лютому 2023 року Північний та Інгулецький ГЗК знов почали працювати [61];

- скорочення кількості постачальників, а також несприятливі макроекономічні процеси призвели до підвищення тарифів та збільшення цін на ресурси, що навіть змусило об’єднання підприємств “Укрметалургпром” звернутися до Президента України для вирішення цього питання [56];

- логістичні проблеми, спричинені військовими діями, проявились у збільшенні тарифів на перевезення та терміну постачань.

Вплив конкурентів представляє проблему, яка, проте, більше проявиться у довгостроковій перспективі у вигляді розширення присутності конкурентів із Китаю, Індії, Східної Азії, європейських країн тощо на світовому ринку. До того ж ці конкуренти виявляють значну інноваційну активність, що не в змозі наразі зробити вітчизняні виробники.

На відміну від перших двох чинників, які мають серйозний негативний вплив на діяльність підприємства, вплив споживачів на ТОВ “ЗЛМЗ” наразі є слабо негативним, оскільки, незважаючи на зменшення кількості замовлень, погіршення платоспроможності та проблеми з постачанням готової продукції спостерігаються певні тенденції, які підприємство може використати як можливості, а саме – проблему ускладнення та персоналізація вимог (у тому числі, з якості та екологічності) до продукції, що виробляється, можна подолати завдяки досвіду роботи зі складними замовленнями; другою можливістю для зростання може стати підвищення попиту на продукцію та послуги для оборонного комплексу.

Для обчислення інтегральної оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на ТОВ “ЗЛМЗ” використаємо коефіцієнт, розглянутий у роботі [25], що визначається за формулою (2.1):

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

де $C_{\text{зовн.оточ.}(мак,мік)}$ - коефіцієнт впливу факторів зовнішнього оточення (макрооточення або мікрооточення) на функціонування підприємства;

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

B – експертна оцінка впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Інтерпретація значення коефіцієнту відбувається згідно такого діапазону:

0-0,35: якщо значення додатне - нейтральний вплив середовища, якщо від'ємне - негативний вплив;

0,35-0,5: якщо значення додатне - сприятливий вплив, якщо від'ємне - загрожуючий вплив;

0,5-1: якщо значення додатне - позитивний вплив, якщо від'ємне - знищуючий вплив.

За результатами розрахунків отримаємо такі показники:

$$C_{\text{мак}} = \frac{-8}{9 \cdot 20} = -0,478$$

Значення коефіцієнту відповідає загрожуючому впливу.

$$C_{\text{мік}} = \frac{-4}{9 \cdot 13} = -0,410$$

Значення коефіцієнту відповідає загрожуючому впливу.

Отже можна зробити висновок, що наразі зовнішнє середовище в цілому є несприятливим для ведення бізнесу ТОВ “ЗЛМЗ”.

2.3 Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на вибір стратегії розвитку

Внутрішнє середовище підприємства представляє собою комплекс зрізів різних функцій (або функціональних напрямків роботи), завдяки комбінації яких компанія здійснює свою діяльність, а також взаємодіє із зовнішнім середовищем. Відмітною особливістю факторів внутрішнього середовища їх контрольованість - тобто наявність можливості безпосереднього впливу на них з боку менеджменту. Частіше виокремлюють такі функціональні сфери діяльності як виробництво (або операційна функція), маркетинг, логістика (постачання,

матеріально-технічне забезпечення), персонал, фінанси, наукові дослідження і розробки (інновації). Цей перелік може також доповнюватись і іншими функціями.

Негативний вплив зовнішніх чинників на підприємство тією чи іншою мірою зачіпає певні функціональні сфери і призводить до виникнення внутрішніх проблем. Проте масштаб цих проблем, а також можливість їм протидіяти, залежать, у першу чергу, від наявного потенціалу та резервів стійкості у кожній з цих сфер.

Головна мета проведення аналізу внутрішнього середовища полягає у виявленні сильних та слабких сторін діяльності підприємства, що суттєво впливають на результати його функціонування. Також аналіз внутрішнього середовища є обов'язковим етапом процесу розробки стратегії, отже проаналізуємо вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ "ЗЛМЗ" за такими напрямками як виробництво, персонал, фінанси та логістика.

Виробництво. У першу чергу, як основу виробничого потенціалу ТОВ "ЗЛМЗ" відмітимо досвід роботи у галузі, наявність замкнутого циклу і гнучкість системи виробництва продукції, а також розвинуту матеріально-технічну базу що у сукупності дозволяє підприємству виконувати персоналізовані відповідальні замовлення, спираючись на такі операційні пріоритети як якість та термін виконання замовлень. Створення у 2023 році виробничого об'єднання разом з Криворізьким ремонтно-механічним заводом ще більше розширило можливості підприємства, дозволив ефективно розподіляти замовлення між містами присутності підрозділів ливарно-механічного заводу у Запоріжжі та Кривому Розі.

Підприємство є багатопрофільним, тому пропонує широкий асортимент продукції та супутніх послуг (який в останні роки значно оновлено) для низки галузей народного господарства. Також завод має визначені напрямки свого подальшого розвитку [49, 50].

Гарантією якості та безпечності продукції підприємства є те, що

“Запорізький ливарно-механічний завод системно підтверджує відповідність міжнародним стандартам ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 50001:2018 та ISO 14001:2015. У 2021 році завод успішно пройшов сертифікаційний аудит системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці на відповідність вимогам ISO 45001: 2018, а також підтвердив відповідність міжнародному стандарту “Системи енергетичного менеджменту” [51].

Також на підприємстві розробляються та впроваджуються заходи з економії витрат [51].

У виробничій складовій спостерігаються і певні проблеми. По-перше, систему виробництва заводу більшою мірою було орієнтовано на взаємодію з головним партнером - комбінатом “Запоріжсталь”, проте наразі у підприємства існує необхідність самостійного пошуку замовників. Незважаючи на це інформації про маркетингову діяльність у відкритих джерелах підприємства майже не наведено.

Епідемія Covid-19 та наступний початок військових дій у країні спричинили скорочення обсягів виробництва та зниження інноваційної активності підприємства. Проте наразі внутрішній попит поступово відновлюється.

Персонал та організаційна культура. Як вже говорилося раніше у пп. 2.1 цієї роботи, ТОВ “ЗЛМЗ” приділяє значну увагу кадрової складової, забезпечуючи збереження кадрового складу, навчання, розвиток, мотивацію, безпеку та соціальні потреби персоналу, що також у сукупності сприяє формуванню ефективної організаційної культури [62]. Також, завдяки співпраці із вищими та професійно-технічними навчальними закладами підприємство залучає нових співробітників та може надавати певні рекомендації щодо оптимізації навчальних програм їх підготовки.

Окремо слід відзначити участь підприємства в екологічних ініціативах, соціальних проектах та проектах розвитку країни.

Щорічно на підприємствах групи Метінвест розробляються та впроваджуються екологічні програми, “мета яких – зменшити вплив на довкілля.

На додаток до традиційних екологічних заходів підприємства впроваджують нові технології, що дозволяють запобігти утворенню забруднень і використовувати відпрацьовані ресурси для повторної переробки” [63]. Основна робота проводиться за напрямками “охорона повітря”, “охорона водних ресурсів”, “охорона ґрунтів” та “поводження з відходами” [63].

У 2019 році ТОВ “ЗЛМЗ” сплатило екологічний податок у розмірі 908,7 тис. грн., а у 2020 році – на 27,59 тис. грн менше, тобто 658,2 тис. грн, (в тому числі: 62.4 тис. грн - за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин; 595,8 тис. грн – за розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях чи на об'єктах). При цьому “розмір поточних витрат, пов’язаних із на охороною навколишнього середовища у 2020 році склав 5 649,2 тис. грн., що на 318,7 тис. грн. більше ніж у 2019 році - 5 330,5 тис. грн.” [49, 50]. В цілому, система екологічного менеджменту підприємство приведена у відповідність із системами менеджменту якості, енергетичного менеджменту, охорони здоров'я та безпеки праці [49, 50].

Щодо участі підприємства у соціальних та економічних ініціативах - у межах проєкту “Рятуємо життя”, який реалізується групою “Метінвест” в координації з Фондом Ріната Ахметова, родини мобілізованих співробітників, ветерани праці компанії та працівники пільгових категорій отримують харчові набори.

У 2023 році гуманітарна ініціатива Групи Метінвест “Рятуємо життя”, Запорізька обласна рада та Глобальний договір ООН в Україні склали меморандум про співпрацю, згідно якого започатковується “створення Центрів психологічної реабілітації та підтримки для постраждалих унаслідок війни мирних жителів у регіонах, де працюють підприємства компанії. Перший центр відкриють у Запоріжжі в липні 2023 року” [63].

Також компанія поділяє стратегію уряду країни щодо повоєнної відбудови різних сфер економіки, а саме напрямок розвитку відновлюваної та ядерної енергетики [51].

В цілому компанії групи “Метінвест” зібрали понад 2,8 млрд. гривень для

підтримки економічної, оборонної та соціальної галузей: “зокрема, на потреби армії в рамках ініціативи “Сталевий Фронт” Ріната Ахметова спрямовано понад 1,5 млрд. гривень, на потреби медиків – близько 170 млн. гривень” [51].

Фінанси. За результатами аналізу ця складова внутрішнього середовища наразі виявилась найбільш проблемною. Зниження кількості замовлень, подорожчання ресурсів, матеріалів та логістики призвели до зменшення доходів (і навіть збитковості діяльності) та погіршення фінансових показників. Проте як позитивну особливість відзначимо своєчасну сплату податків - навіть у складних воєнних умовах підприємства групи Метінвест (“Запоріжсталь”, “Запоріжвогнеупор”, “Запоріжжкокс” та ТОВ “ЗЛМЗ”) сплатили майже 820 млн гривень до місцевих бюджетів у 2022 році [51].

Логістична діяльність. Однією з причин падіння виробництва у металургійної та машинобудівної галузях протягом 2022-2023 років стали проблеми зі збутом продукції, які виникли через блокування морського експорту. Так, до початку воєнних дій експортувалося біля 80% українського металу, причому принаймні 70% - через морські порти. Наразі можливості альтернативних логістичних каналів (залізничних перевезень) обмежені через високі логістичні витрати (їх розмір, за оцінками експертів, збільшився в 4-6 разів) [64]. Позитивним фактором є часткове вирішення проблеми постачань за рахунок створення промислового об’єднання із Криворізьким ремонтно-механічним заводом, оскільки це дало можливість на своїй базі виготовляти запчастини та змінне обладнання, яке раніше закупалося на стороні.

На основі викладеної інформації за методикою [55] побудуємо профіль внутрішнього середовища ТОВ ”ЗЛМЗ” (табл. 2.7).

Інтегральний коефіцієнт впливу чинників внутрішнього середовища розрахуємо за підходом [25] за формулою (2.2):

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

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

A – експертна оцінка важливості фактору для підприємства;

B – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів, що використані в аналізі.

Таблиця 2.7

Профіль внутрішнього середовища ТОВ “ЗІМЗ”

Фактор середовища	Важливість для галузі	Сила впливу на підприємство	Напрямок впливу	Інтегр. оцінка впливу
Виробництво				
1 Наявність замкнутого циклу виробництва продукції; розвинута матеріально-технічна база, багатoproфільність діяльності				
2 Досвід роботи у галузі, у тому числі - з виконання відповідальних замовлень				
3 Створення виробничого об'єднання разом з Криворізьким ремонтно-механічним заводом				
4 Сертифікація системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015				
5 Широкий асортимент продукції та супутніх послуг				
6 Освоєння нових видів продукції та послуг протягом 2022 року				
7 Гнучка система виробництва - виконання персоналізованих замовлень будь-якої складності в найкоротші терміни				
8 Ефективний розподіл замовлень між містами присутності підрозділів ливарно-механічного заводу у Запоріжжі та Кривому Розі				
9 Реалізація заходів з економії витрат				
10 Екологічна сертифікація за ДСТУ ISO				
11 Зниження обсягів виробництва				
12 Орієнтація системи виробництва більшою мірою на взаємодію із головним партнером - комбінатом “Запоріжсталь”				
13 Відсутність інновацій (у 2019-2020 роках)				
14 Наявність визначених напрямків розвитку				
Разом				
Персонал та організаційна культура				

Продовження табл. 2.7

15	Наявність кваліфікованого персоналу				
16	Наявність сформованої кадрової програми (система мотивації, навчання та розвиток персоналу, охорона праці тощо) як елементу організаційної культури				
17	Співпраця з вищими та професійно-технічними навчальними закладами				
18	Участь підприємства в екологічних ініціативах та соціальних проектах				
Разом за групою:					
Логістика					
19	Збільшення логістичних витрат у собівартості продукції				
20	Часткове вирішення проблеми постачань за рахунок створення промислового об'єднання				
Разом за групою:					
Фінанси					
21	Зниження доходів, збитковість діяльності				
22	Своєчасна сплата податків				
23	Зменшення показників ліквідності				
24	Значна частка позикових коштів				
Разом за групою:					
Разом за чинниками внутрішнього середовища:					

*Примітка. Складено авторкою

Діапазони значень коефіцієнта розподіляються наступним чином: значення коефіцієнта від 0 до 0,50 відповідає слабкій позиції підприємства, від 0,50 до 0,75 - середньої позиції, від 0,75 до 1,00 сильної позиції [25, с. 155]

$$C_{внутр} = \frac{83}{9 * 24} = 0,38$$

Отже, наразі стан внутрішнього середовища ТОВ “ЗЛМЗ” визначає його позицію як слабку. Найбільш розвинутими складовими внутрішнього середовища виступають виробничий (+65 балів) та кадровий потенціал (+33 бали), а проблемними сферами – логістична діяльність (-3 бали) та фінанси (-12 балів).

Висновки до розділу 2

Визначено, що ТОВ “ЗЛМЗ” – підприємство у складі міжнародної гірничо-металургійної групи компаній “Метінвест”, створене шляхом аутсорсингу. Його діяльність стосується двох галузей – металургійної та машинобудівної і воно надає широкий спектр продукції та послуг для промислових підприємств.

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства за 2018-2020 рік показав, що в цілому діяльність є незадовільною. Це проявилось у зменшенні чистого доходу від реалізації продукції та чистої виручки від реалізації – у 2020 році підприємство було збитковим. Також спостерігалось певне зниження показників ліквідності та несприятливі зміни показників фінансової стійкості у вигляді збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища показав, що найбільший негативний вплив на підприємство наразі мають економічні та політико-правові чинники макрооточення підприємства.

Серед чинників мікрооточення найбільш впливовою силою наразі є постачальники, що пояснюється скороченням їх кількості і згортанням обсягів діяльності внаслідок початку воєнних дій в країні, зростанням цін на ресурси та матеріали, а також у зв'язку із логістичними проблемами, що, проявились у збільшенні тарифів на перевезення та термінах постачань. Також у довгостроковій перспективі дуже впливовою силою можуть стати конкуренти, внаслідок часткової зміни основних “гравців” світового ринку та високих темпів їх інноваційної активності. Значення коефіцієнтів впливу мікро і макрооточення на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ” говорять про знищуючий вплив цих груп факторів.

На основі складання профілю внутрішнього середовища ТОВ “ЗЛМЗ” виявлено, що найбільшу частину сильних сторін підприємства забезпечує його виробничий потенціал.

За результатами проведених розрахунків інтегральна оцінка стану внутрішнього середовища ТОВ “ЗЛМЗ” (0,38) наразі відповідає слабкої позиції; найбільш проблемними областями при цьому виявились фінанси та логістика.

РОЗДІЛ 3

ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування вибору стратегічної альтернативи розвитку підприємства

Наявність стратегії є обов'язковою умовою розвитку будь-якого підприємства, адже вона робить цей процес контрольованим та дозволяє визначити шляхи реалізації місії та досягнення цілей підприємства. На відміну від тактичних та оперативних дій, стратегічні рішення є багатопрофільними, порівняно довгостроковими (з обов'язковим моніторингом проміжних результатів та корегуванням дій у разі необхідності) та можуть зачіпати різні функціональні сфери діяльності підприємства одночасно.

Відправною крапкою при виборі стратегії розвитку є визначення поточного місця підприємства у ринковому просторі, адже на основі цього вирішується, чи повинно підприємство скорочувати діяльність, закріплювати наявні позиції або завойовувати нові.

Поширеною методикою діагностики позиції підприємства в ринковому середовищі є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation — аналіз стратегічного положення та оцінка дій) [65-68]. Дана модель використовується топ-менеджментом для визначення загального вектору розвитку компанії з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища та деяких наявних елементів внутрішнього потенціалу. Спектр застосування даного стратегічного інструменту достатньо широкий — від визначення стратегії розвитку або конкурентної стратегії — до вирішення тактичних завдань чи окремих кризових ситуацій. Метод SPACE — аналізу побудовано на використанні даних, отриманих в результаті попереднього аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, або SWOT — аналізу, адже згідно методики, поточна позиція підприємства та зовнішні умови, що склалися в галузі, аналізуються за такими

категоріями чинників:

а) фінансова сила підприємства (Financial Strength Factors, FS) – оцінюються чинники фінансового стану чи потенціалу компанії: “виробничі витрати; рентабельність вкладеного капіталу; стабільність отриманого прибутку; рентабельність інвестицій; ліквідність; структура заборгованості; здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів” [67, с. 549];

б) конкурентоздатність підприємства та його положення на ринку або фактори конкурентних переваг підприємства (Competitive Advantage Factors, CA) – “ємність ринку; частка підприємства на ринку та її динаміка; асортимент продукції; здатність здійснювати маркетингові заходи; можливість активного впливу на рівень цін і витрат; зв’язки зі споживачами; рентабельність продажу” [67, с. 549];

в) привабливість сектору (галузі), в якому діє підприємство (Industrial Strength Factors, IS) – “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” [67, с. 549];

г) стабільність сектору (галузі), в якому діє підприємство (Environmental Stability, ES) – “тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку; ступінь інновації галузевого ринку; маркетингові та рекламні можливості в галузі; вплив сезонних коливань попиту; стабільність прибутку (рентабельності); ступінь впливу закордонного капіталу” [67, с. 550].

Суть методу “ґрунтується на твердженні, що фінансова сила підприємства — "FS" ("сильна сторона", за складовою — "фінанси") та конкурентоспроможність продукції — "CA" ("сильна сторона", за складовою — "продукція") є головними чинниками, що визначають стратегічну позицію підприємства, тоді як переваги галузі — "IA" і стабільність ринку — "ES" є характеристиками, які мають велике значення для галузі в цілому” [66, с. 17].

Переваги методу SPACE виявляються у наступному:

- можливість швидкого отримання результату;

- чітка послідовність проведення аналізу;
- вибір з невеликої кількості укрупнених стратегічних позицій;
- представлення результатів у наочному вигляді, прості та зрозумілі рекомендації у кожному випадку.

Недоліки використання цього методу є зворотною стороною його переваг:

- альтернативи стратегічних позицій надаються в дуже узагальненому вигляді;
- швидкість та простота розрахунків не гарантують коректності отриманих результатів;
- у групах представлені чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища без чіткого розмежування на можливості та загрози; сама кількість груп не обґрунтована належним чином;
- групи чинників не мають повного переліку, тому іноді додавання певного фактору у конкретну групу може мати випадковий характер, що підвищує ступінь суб'єктивізму при оцінюванні [67].

Кількісне оцінювання факторів у кожній з груп будується на:

- використанні експертних оцінок;
- зіставленні фактичних та нормативних (або планових) значень;
- даних економічної статистики у відповідній галузі.

При цьому зазвичай використовується шестибальна шкала, згідно якої:

- 1-2 бали - слабкий стан чи прояв чинника (або нестабільне становище, несприятливі умови, негнучкість фактору тощо);
- 3-4 - середній стан чи прояв чинника;
- 5-6 - сильний стан чи прояв чинника, сприятливі умови, стабільне становище, висока адаптованість тощо.

Після отримання оцінок подальша обробка даних можлива двома шляхами – або пошуком середнього арифметичного значення за кожною групою [65], або середньозваженого значення за кожною групою [66]. Отже скористаємося другим підходом та визначимо вплив кожної з чотирьох груп чинників для проведення SPACE – аналізу ТОВ “ЗЛМЗ” (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу для
ТОВ "ЗЛМЗ"**

Критерії	Питома вага критерію	Оцінка (балів)	Інтегральна оцінка
1	2	3	4
Фінансова сила підприємства (FS)			
Ліквідність	0,2	4	0,8
Необхідний / наявний капітал	0,2	4	0,8
Рентабельність власного капіталу	0,2	1	0,2
Стабільність отримання прибутку	0,2	1	0,2
Фінансова залежність	0,2	2	0,4
Зважена оцінка критерію FS			2,4
Конкурентоспроможність підприємства та його ринкове положення (CA)			
Оновлення асортименту продукції / послуг	0,1	5	0,5
Конкурентоспроможність продукції та послуг	0,3	5	1,5
Лояльність клієнтів	0,2	5	1,0
Доля ринку та її можлива динаміка	0,1	3	0,3
Рівень витрат	0,1	3	0,3
Рентабельність продукції	0,2	1	0,2
Зважена оцінка критерію CA			3,8
Привабливість галузі (IS)			
Потенціал зростання	0,3	4	1,2
Рівень прибутку	0,3	3	0,9
Стадія життєвого циклу галузі	0,1	4	0,4
Ступінь розвитку технологій	0,1	5	0,5
Бар'єри доступу на ринок	0,2	1	0,2
Зважена оцінка критерію IS			3,2
Стабільність галузі (ES)			
Діапазон цін конкуруючих продуктів	0,1	4	0,4
Темпи інфляції	0,2	4	0,8
Конкурентний тиск	0,15	3	0,45
Стабільність прибутку	0,3	2	0,6
Рівень державного регулювання галузі	0,15	3	0,45
Рівень розвитку інноваційної діяльності	0,1	2	0,2
Зважена оцінка критерію ES			2,9

*Примітка. Побудовано авторкою

Далі розрахуємо вектор стратегічного позиціонування ТОВ "ЗЛМЗ", що починається від початку координат, а закінчується у точці із координатами А (X; Y), де:

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

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

Нижче наведено розрахунок кінцевої точки вектору стратегічного позиціонування:

$$\begin{array}{c} X \\ 3,2 - 3,8 = - 0,6; \\ Y \end{array}$$

Далі побудуємо матрицю SPACE із відображенням на неї вектору стратегічного позиціонування ТОВ “ЗЛМЗ” за визначеними вище координатами (рис. 3.1).

Матриця SPACE-аналізу та визначений напрямок стратегічного позиціонування дозволяють підприємству обрати одну з чотирьох стратегічних позицій:

а) агресивна позиція – це звичайний стан для привабливих галузей з незначним ступенем невизначеності середовища та невисокий рівень загроз. Підприємство при цьому має сильний фінансовий потенціал та пропонує конкурентоспроможний продукт. Критичним є поява нових конкурентів, отже підприємство має зосереджуватись на створенні додаткових конкурентних переваг, застосовувати цінові методи конкуренції, освоювати нові ринкові сегменти, розвивати стратегію просування продукції, збільшувати обсяги виробництва продукції і надання послуг [66];

б) конкурентна позиція. Такий стан може виникнути у привабливій галузі з відносно нестабільною ситуацією. Підприємству вкрай важливо уникати загроз, що можуть призвести до втрати фінансування, адже фінансовий потенціал виступає критичним чинником. Зусилля повинні бути спрямовані на пошук додаткових джерел фінансування та розвиток збутових мереж;

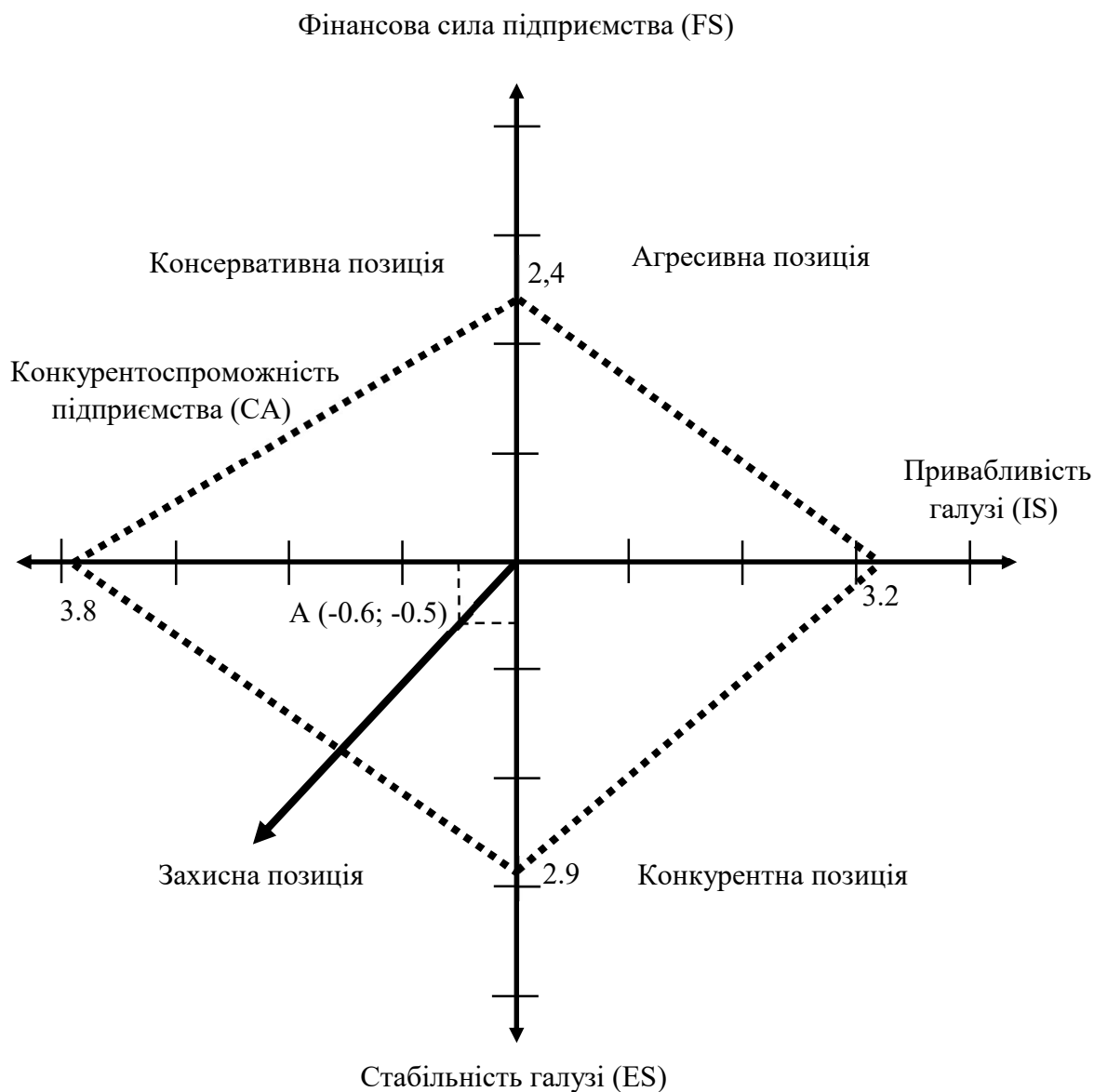


Рис. 3.1 Матриця SPACE із відображенням вектору стратегічного позиціонування (побудовано автором)

в) консервативна позиція. Виникає у підприємств, що діють на стабільних ринках, які характеризуються повільними темпами зростання. Критичним чинником виступає конкурентоспроможність продукції, для підвищення якої необхідно зосередитись на оптимізації собівартості та підвищенні якості. Якщо рівень прибутку є незадовільним, потрібно поступово скорочувати виробництво та освоювати нові ринки збуту;

г) захисна позиція – властива для підприємств, що діють у привабливій

галузі, але яким не вистачає фінансових ресурсів для підвищення конкурентоспроможності продукції і протидії зовнішнім загрозам. Можливими виходами у такій ситуації можуть стати заходи із зниження витрат, скорочення фінансування окремих сфер, припинення виробництва неприбуткової продукції, скорочення виробництва або вихід з ринку [68].

Отже, підводячи підсумки аналізу, вектор стратегічного позиціонування ТОВ “ЗЛМЗ” спрямовано на захисну позицію, за якої особливу увагу необхідно приділяти механізмам парирування зовнішніх загроз, а також стабілізації внутрішнього становища за рахунок впровадження заходів з економії витрат, зменшення інвестування окремих напрямків діяльності, скорочення надлишкових виробничих потужностей, аналізу асортименту та виключення з нього малоприбуткових позицій тощо. Також у критичній ситуації можливим є вихід з ринку.

Незважаючи на скрутне становище у країні, наразі у зовнішньому середовищі ТОВ “ЗЛМЗ” спостерігаються певні тенденції до стабілізації ринку. З іншого боку, керівництво заводу реалізує заходи зі скорочення витрат та намагається оптимізувати собівартість, оновлює та розширює асортимент продукції та послуг, продовжує дію сертифікатів якості, проводить реконструкцію та злиття виробничих потужностей тощо.

Для конкретизації визначеного стратегічного напрямку розвитку та вибору загальної стратегії розвитку ТОВ “ЗЛМЗ” скористаємося методом SWOT-аналізу.

Найпоширенішим методом, що використовується при розробці стратегії розвитку, є SWOT-аналіз (SWOT – аббревіатура англійських слів Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats – загрози), що полягає у встановленні зв'язків між найбільш важливими для забезпечення ефективної діяльності підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами та слабкостями.

Зіставляючи дані, отримані на основі аналізу впливу факторів макро, та мікрооточення з даними аналізу внутрішнього середовища на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ” (що було виконано у другому розділі роботи), виконаємо для нього

SWOT-аналіз. На основі обробки всієї сукупності факторів (Додаток В) визначено найбільш вагомі з них, що будуть використовуватись в подальшому аналізі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вихідні дані для SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - наявність замкнутого циклу виробництва продукції; розвинута матеріально-технічна база, багатопрофільність діяльності; - досвід роботи у галузі, у тому числі - з виконання відповідальних замовлень; - створення виробничого об'єднання разом з криворізьким ремонтно-механічним заводом; - сертифікація системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015; - широкий асортимент продукції та супутніх послуг; - освоєння нових видів продукції та послуг протягом 2022 року; - гнучка система виробництва - виконання - персоналізованих замовлень будь-якої складності в найкоротші терміни; - ефективний розподіл замовлень між містами присутності підрозділів ливарно-механічного заводу у запоріжжі та кривому розі; - реалізація заходів з економії витрат ; екологічна сертифікація за ДСТУ ISO 14001:2015 ; - наявність визначених напрямків розвитку ; наявність кваліфікованого персоналу; - наявність сформованої кадрової програми (система мотивації, навчання та розвиток персоналу, охорона праці тощо) як елементу організаційної культури; - співпраця з вищими та професійно-технічними навчальними закладами ; - участь підприємства в екологічних ініціативах та соціальних проектах; - часткове вирішення проблеми постачань за рахунок створення промислового об'єднання; - своєчасна сплата податків 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність законодавчих актів щодо підтримки машинобудівної галузі ; - поява нових технологічних рішень у галузі; - зростання уваги суспільства до участі підприємств у соціальних ініціативах, дотримання ними екологічного законодавства тощо; - можливість залучення іноземних інвестицій; - зростання попиту на продукцію та послуги для оборонного комплексу; - персоналізація та ускладнення замовлень споживачів; - збільшення уваги до якості та екологічності продукції, що випускається

Продовження табл. 3.2

1	2
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - зниження обсягів виробництва; орієнтація системи виробництва більшою мірою на взаємодію із головним партнером - комбінатом “запоріжсталь”; - відсутність інновацій (у 2019-2020 роках); збільшення логістичних витрат у собівартості продукції; - зниження доходів, збитковість діяльності; - зменшення показників ліквідності; значна частка позикових коштів 	<ul style="list-style-type: none"> - низька підтримка металургійної галузі з боку держави; - тривалі воєнні дії у країні (систематичні обстріли, загроза руйнувань тощо); високий рівень корупції; - нестабільність правового середовища; нестабільність внутрішнього ринку; - зниження експорту товарів та послуг; - значне скорочення промислового виробництва; - зростання економічної невизначеності, що - відображається у обмінних курсах та цінах на активи; - інфляція; - збільшення вартості кредитних ресурсів; - зростання безробіття; - глобальний брак сировини та енергетичних потужностей; - низький рівень інноваційної активності підприємств; - мобілізація та імміграційні процеси, що призводять до нестачі кваліфікованого персоналу; - демографічна криза; - несприятлива загальносвітова (та конкретно європейська) ситуація для українського металургійного комплексу (зменшення попиту та виробництва, закриття заводів); - активність конкурентів із Китаю, Індії, Східної Азії, європейських країн тощо; - наявність конкуренції всередині галузі; - інноваційна активність конкурентів; - погіршення платоспроможності - споживачів; - зменшення кількості замовлень; - логістичні проблеми з постачанням готової продукції; - зростання цін на основну сировину та матеріали ; - зростання тарифів на електроенергію ; - зменшення кількості постачальників; логістичні складнощі з постачанням сировини та матеріалів

*Примітка. Побудовано авторкою

Далі, з використанням даних аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, побудуємо матрицю кількісних значень SWOT-аналізу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Зведена матриця SWOT-аналізу

Фактори середовища	Оцінка впливу	Можливості					Загрози												
		Наявність законодавчих актів щодо підтримки машинобудівної галузі	Зростання уваги суспільства до участі підприємств у соціальних ініціативах, дотримання	Зростання попиту на продукцію та послуги для оборонного комплексу	Персоналізація та ускладнення замовлень споживачів	Збільшення уваги до якості та екологічності продукції, що випускається	Низька підтримка металургійної галузі з боку держави	Тривалі воєнні дії у країні (систематичні обстріли, загроза руйнувань тощо)	Високий рівень корупції	Нестабільність правового середовища	Значне скорочення промислового виробництва	Зростання економічної невизначеності, що відображається у обмінних курсах та цінах на активи	Глобальний брак сировини та енергетичних потужностей	Мобілізація та імміграційні процеси, що призводять до нестачі кваліфікованого персоналу	Погіршення платоспроможності споживачів	Зменшення кількості замовлень	Зростання тарифів на електроенергію	Логістичні складнощі з постачанням сировини та матеріалів	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	12	13	14	15	16	17	18	
Оцінка впливу		9	9	6	6	6	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	
Сильні сторони																			
Наявність замкнутого циклу виробництва продукції; розвинута матеріально-технічна база, багатопрофільність діяльності	9	18	18	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Досвід роботи у галузі, у тому числі - з виконання відповідальних замовлень	9	18	18	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	12	13	14	15	16	17	18
Створення виробничого об'єднання разом з Криворізьким ремонтно-механічним заводом	6	15	15	12	12	12	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Сертифікація системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015	9	18	18	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Широкий асортимент продукції та супутніх послуг	9	18	18	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Реалізація заходів з економії витрат	9	18	18	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наявність кваліфікованого персоналу	9	18	18	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наявність сформованої кадрової програми (система мотивації, навчання та розвиток персоналу, охорона праці тощо) як елементу організаційної культури	9	18	18	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Співпраця з вищими та професійно-технічними навчальними закладами	9	18	18	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Своєчасна сплата податків	9	18	18	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Слабкі сторони																		
Зниження обсягів виробництва	-9	0	0	-3	-3	-3	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Збільшення логістичних витрат у собівартості продукції	-9	0	0	-3	-3	-3	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Зниження доходів, збитковість діяльності	-9	0	0	-3	-3	-3	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Зменшення показників ліквідності	-9	0	0	-3	-3	-3	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18

*Примітка. Побудовано авторкою

Зіставлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища утворює чотири поля матриці SWOT:

- поле “Сильні сторони та можливості” / “СіМ” характеризує можливі напрямки дій (протостратегії) щодо розвитку підприємства;
- поле “Слабкі сторони та можливості” / “СліМ” визначає напрямки внутрішніх змін;
- поле “Сильні сторони та загрози” / “СіЗ” характеризує можливі напрямки дій щодо реалізації захисної стратегії;
- поле “Слабкі сторони та загрози” / “СліЗ” окреслює наявні обмеження розвитку підприємства.

Далі, з використанням формули (2.1), визначимо кількісну характеристику полів матриці SWOT (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Розрахункові значення полів матриці SWOT

Комбінація полів	Значення коефіцієнту	Характеристика впливу
Сильні сторони та можливості	0,75	позитивний
Слабкі сторони та можливості	-0,04	негативний
Сильні сторони та загрози	0,10	нейтральний
Слабкі сторони та загрози	-0,73	знищувачий

*Примітка. Побудовано авторкою

Інтегральна оцінка впливу факторів поля “СіМ” говорить про наявність значних можливостей для розвитку бізнесу (+0,75). Окремими протостратегіями у цьому полі можуть стати:

- можливість отримання замовлень на виготовлення продукції для оборонних потреб та можливість отримувати замовлення від інших споживачів навіть в умовах погіршення ринкової активності внаслідок розвинутої матеріально-технічної бази, багатопрофільності діяльності, наявності замкнутого циклу виробництва продукції, сертифікованої системи менеджменту якості та значного досвіду із виконання складних відповідальних замовлень; крім

того, об'єднання потужностей із Криворізьким ремонтно-механічним заводом дає змогу ефективно розподіляти роботу за територіальним принципом;

- можливість підвищити імідж підприємства, а, отже, і його конкурентоспроможність внаслідок зростання уваги суспільства до участі бізнесу у соціальних ініціативах, дотримання ним екологічного законодавства тощо. Сильними сторонами ТОВ “ЗЛМЗ”, які слугують передумовами цього, є наявність кваліфікованого персоналу, сертифікація системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015, податкова дисципліна, наявність сформованої кадрової програми (система мотивації, навчання та розвиток персоналу, охорона праці тощо) як елементу організаційної культури, співпраця з вищими та професійно-технічними навчальними закладами тощо;

- фактори поля “СліМ” проявляють слабо виражену негативну дію (-0,04). Проте наявні можливості у вигляді зростання попиту на продукцію та послуги для оборонного комплексу та персоналізації і ускладнення замовлень споживачів дають змогу частково вирішити проблеми зниження обсягів виробництва, та, відповідно, доходів і фінансових показників роботи підприємства;

- комбінація чинників у сегменті “СіЗ” має нейтральний вплив на підприємство (+0,1). Проте у разі необхідності захисні стратегічні дії полягатимуть у подальшій роботі із скорочення витрат та пошуку і використанні резервів для часткової нейтралізації загроз, що стосуються зростання економічної невизначеності, тарифів на електроенергію, глобального браку сировини та енергетичних потужностей, логістичних складнощів з постачанням сировини і матеріалів та зростанням тарифів на перевезення тощо, а також у концентрації виробництва на виготовленні складних персоналізованих замовлень, що дозволить встановлювати відповідні ціни на продукцію та збільшувати кількість замовлень;

- інтегральна оцінка чинників поля “СліЗ” (-0,73) говорить про їх знищуючий вплив на підприємство. Найбільша загроза полягає у сукупному впливу негативних чинників, пов'язаних із війною у країні (систематичні обстріли, загроза руйнувань, збільшення тарифів та цін, корупція, нестабільність

правового середовища, несприятливі міграційні процеси, логістичні проблеми, зменшення кількості замовлень тощо), що призводить до зменшення обсягів виробництва та його скорочення, збільшення собівартості та зростання цін на готову продукцію.

За результатами SPACE та SWOT-аналізів, а також досліджень, виконаних у попередньому розділі роботи, для ТОВ “ЗЛМЗ” може бути рекомендована стратегія посилення позиції на ринку, за якої підприємству потрібно орієнтуватися на зайняття кращого ринкового положення. Обґрунтуванням такого вибору є наступні факти:

- підприємство діє у привабливих галузях, що мають певний потенціал зростання після закінчення періоду нестабільності; також поступово вирішуються питання щодо державної підтримки цих галузей;

- незважаючи на досить нестабільне політичне та економічне становище у країні, на вітчизняному ринку спостерігаються певні прояви стабілізації ситуації – почали працювати деякі виробники ресурсів, збільшується платоспроможний попит на продукцію для військових потреб, проводиться пошук нових логістичних каналів тощо;

- вихід з ринку або скорочення обсягів діяльності багатьох гравців створюють можливості для зайняття вільного ринкового простору (за умов наявності ресурсів);

- ТОВ “ЗЛМЗ” пропонує низку конкурентоспроможних продуктів та послуг, які за необхідності оновлюються; також підприємство має досвід роботи із складними персоналізованими замовленнями;

- горизонтальна інтеграція, що відбулася за рахунок об’єднання потужностей із заводом у Кривому Розі, розширює можливості підприємства – як виробничі, так і збутові, та дає змогу спільно використовувати резерви.

Наприкінці відмітимо, що реалізація зазначеної стратегії потребує не тільки горизонтальної інтеграції, а і помітних маркетингових зусиль, таких як зміни у позиціонуванні, реалізація додаткових заходів із просування продукції, посилення реклами тощо.

3.2 Вдосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства

Підґрунтям будь-якого керованого розвитку системи виступає накопичений досвід про її минулий стан, який в свою чергу, є масивом збереженої інформації. Отже, інформація може розглядатися як джерело та запорука успіху підприємства на ринку.

Якість інформації, що використовується для цілей стратегічного управління розвитком, визначається такими характеристиками як:

- точність – характеризується мірою відповідності даних, що використовуються, реальним значенням досліджуваних показників;
- повнота – представляє собою співвідношення необхідних та отриманих даних;
- актуальність – визначається терміном “старіння” інформації, враховуючи своєчасність її надходження, збирання та опрацювання;
- цінність і корисність – характеризуються ступенем відповідності отриманих даних встановленим цілям та поточної ситуації [69, с. 285].

Вся дані, що збираються та накопичуються організацією, представляють собою систему інформації, яку можна визначити як сукупність рішень щодо обсягів даних та форм організації накопичення, зберігання і передачі інформації. Система інформації включає документацію та інші носії інформації, класифікатори, показники, вихідні та довідкові дані тощо, а також принципи роботи з інформацією в процесі прийняття управлінських рішень.

Основні інформаційні потреби стратегічного управління розвитком ТОВ “ЗЛМЗ” полягають в отриманні своєчасної, достовірної та повної інформації як складові потенціалу підприємства, так і про фактори зовнішнього оточення та особливості їх впливу [70, с .44]. Основні види стратегічної інформації, що необхідні в процесі стратегічного управління підприємством, наведені в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Основні види стратегічної інформації та методи її аналізу, що використовуються в процесі стратегічного управління

Вид стратегічної інформації	Об'єкти та напрями аналізу	Інформаційні джерела	Методи аналізу
Інформація про макрооточення	Політико-правова компонента (діяльність органів влади та політичних партій)	Законодавчі та нормативні акти, публікації у ЗМІ та наукових виданнях, виставки та ярмарки, глобальні інформаційні мережі тощо	PEST-аналіз та його різновиди (STEEP, PESTEL тощо); SWOT-аналіз
	Міжнародна компонента (діяльність міжнародних організацій, політика міжнародного співробітництва)		
	Економічна компонента		
	Соціокультурна компонента (діяльність суспільних організацій)		
Інформація про мікрооточення (безпосереднє оточення)	Споживачі;	Огляди інформації періодичних видань; результати досліджень консалтингових компаній та НДІ; власні дослідження;	Галузевий аналіз; бенчмаркінг; модель п'яти конкурентних сил Портера; концепція “ланцюжок цінностей”; SWOT-аналіз; матриця БКГ; матриця GE/McKinsey; матриця Shell / DPM; матриця Ансофа; концепція життєвого циклу; PIMS-аналіз; метод кривих освоєння; типології конкурентних стратегій
	Постачальники;		
	Партнери		
	Конкуренти;		
	Інші стейкхолдери		
Інформація про стан внутрішнього середовища	Підсистеми та функціональні сфери діяльності підприємства;	Офіційна звітність; внутрішня нормативна документація; протоколи випробувань; акти обстеження; власні НДДКР; погляди фахівців (фінансових аналітиків, керівників фінансових установ, органів державної влади, науковців тощо); офіційні відповіді організацій на запити керівників підприємств, зокрема щодо підтвердження або спростування факту реалізації господарських операцій	Внутрішній та зовнішній аудит; SWOT-аналіз, SPACE-аналіз.
	Процеси виробництва та управління		

*Примітка. Складено авторкою на основі [71]

На думку Салиги С.Я. та Фатюхи В.В., “інформаційне забезпечення

управлінських рішень – це взаємозв’язок інформаційних ресурсів, інформаційної системи (програмного забезпечення та технічних засобів), де ці ресурси акумулюються та обробляються для подальших аналітичних процедур, завдяки яким вони перетворюються на необхідну для прийняття рішень інформацію, та використання інформаційно-аналітичною службою” [72].

Титаренко І.В. розглядає інформаційне забезпечення управління підприємством як “дані, які отримуються, обробляються, аналізуються, зберігаються та накопичуються, а також надання результативної інформації для прийняття управлінських рішень” [73].

Такі дослідники, як Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. під інформаційним забезпеченням управління економічним розвитком підприємства пропонують розуміти “систему якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб’єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою управління економічним розвитком підприємства встановлених цілей і завдань” [74].

Погоджуючись з цими визначеннями, пропонуємо розглядати функціонування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства та її вдосконалення у вигляді, наведеному на рис. 3.2

Оскільки процеси розвитку підприємства повинні охоплювати всі сфери його діяльності, функціонування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління також бажано розглядати у динаміці – як перехід від її поточного стану до бажаного майбутнього, що більш повно задовольняє інформаційні потреби розвитку.

В якості загальної мети існування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства є забезпечення ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень завдяки зниженню рівня невизначеності шляхом надання необхідної інформації.



Рис. 3.2 Функціонування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства та її вдосконалення (побудовано автором на основі [69; 71; 75; 76])

В результаті аналізу функціонування елементів системи інформаційного забезпечення ТОВ “ЗЛМЗ” були виявлені такі проблеми:

– запізнення надходження управлінської інформації. Так, на офіційному сайті ТОВ “ЗЛМЗ” відсутня звітність підприємства за 2021-2022 роки, яка є одним з основних джерел інформації при виконанні аналізу внутрішнього середовища;

- неупорядкованість і нерегулярність надходження певних видів інформації;

- недостатній рівень оприлюднення інформації на офіційному сайті.

Враховуючи це, до основних задач системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком ТОВ “ЗЛМЗ” можемо віднести:

- управління інформаційними потребами (як з точки зору керівництва, так і з точки зору стейкхолдерів підприємства);

- управління даними та процесами роботи з ними;

- управління комунікаційними процесами;

- управління витратами та оцінку ефективності системи інформаційного забезпечення.

Інформаційне забезпечення виконує різні функції, які загалом повинні відповідати наступним вимогам:

- “забезпечення відповідності інформаційних потоків матеріальним потокам господарської діяльності (фінансовим, ресурсним);

- адекватність процесам, які протікають у зовнішньому оточенні підприємства;

- оперативність отримання, обробки, аналізу і видачі інформації;

- раціональність організації інформаційних процесів;

- безперервний характер інформаційного забезпечення і відповідного аналізу” [70, С.50].

До основних функцій будь-якої інформаційної підсистеми зазвичай відносять збір, опрацювання, передачу, зберігання і подання інформації, необхідної для забезпечення інформаційних потреб процесу управління [69, с.

288]. Проте вважаємо за необхідне додати до цього переліку функцію формування інформаційних запитів та конкретизувати зміст функції подання інформації необхідністю створення умов для використання інформації (органами влади, партнерами, іншими стейкхолдерами тощо). Річ в тім, що в останні роки все більшої популярності набуває концепція так званого “сталого розвитку”, яка часто стає базою формування стратегії розвитку компаній і може розглядатися як довгострокова стратегія діяльності, що має на меті зростання вартості бізнесу, та заснована на побудові ефективної взаємодії зі стейкхолдерами щодо дотримання вимог економіко-соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Таким чином, для забезпечення сталого розвитку підприємство повинно визначати як економічні, так і соціальні та екологічні цілі [76, 77]. Крім того, концепція передбачає врахування інтересів основних зацікавлених осіб (стейкхолдерів) при формуванні стратегії розвитку компанії, для чого необхідною умовою є побудова двосторонньої комунікації з ними. Основою такої комунікації є можливість вільного та зручного доступу до інформації.

Нажаль, наразі на офіційному сайті підприємства більш-менш регулярно оновлюється тільки розділ “Новини”; до того ж інформацію про деякі заходи там не оприлюднено – її можна знайти на сайті групи компаній “Метінвест”, проте це дуже не зручно для користувачів інформації.

Отже, додавання можливості для стейкхолдерів подавати свої запити на отримання певної інформації стосовно діяльності підприємства, а також оприлюднення на офіційному сайті інформації, що є цікавою для стейкхолдерів, сприятиме побудові діалогу і врахуванню інтересів зацікавлених осіб під час розробки стратегії підприємства.

Висновки до розділу 3

Доведено, що науково обґрунтований вибір стратегії розвитку бажано починати із визначення поточного місця підприємства у ринковому просторі, адже на основі цього вирішується, чи повинно підприємство скорочувати

діяльність, закріплювати наявні позиції або завойовувати нові. На основі використання методу SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation — аналізу стратегічного положення та оцінки дій) було доведено, що наразі вектор стратегічного позиціонування ТОВ “ЗЛМЗ” вказує на захисну позицію, за якої особливу увагу необхідно приділяти механізмам парирования зовнішніх загроз, а також стабілізації внутрішнього становища за рахунок впровадження заходів з економії витрат, зменшення інвестування окремих напрямків діяльності, скорочення надлишкових виробничих потужностей, аналізу асортименту та виключення з нього малоприбуткових позицій тощо. Конкретизація визначеного стратегічного напрямку розвитку ТОВ “ЗЛМЗ” за допомогою методу SWOT-аналізу дозволила зробити висновок, що у нинішній ситуації підприємство може обрати стратегію посилення позиції на ринку, за якої йому потрібно орієнтуватися на зайняття кращого ринкового положення. На користь цього висновку свідчать потенціал зростання галузей, у яких діє підприємство, певна стабілізація ситуації на ринку України, вихід з ринку або скорочення обсягів діяльності конкурентів, а також позитивні наслідки горизонтальної інтеграції та виробничий потенціал ТОВ “ЗЛМЗ”.

Визначено, що підґрунтям розробки якісної стратегії є належне інформаційне забезпечення цього процесу. Запропоновано концепцію системи інформаційного забезпечення управління розвитком ТОВ “ЗЛМЗ”; аналіз її елементів виявив такі проблеми, як запізнення надходження управлінської інформації, невпорядкованість і нерегулярність отримання її певних видів, а також недостатній рівень оприлюднення інформації на офіційному сайті підприємства. Для вирішення цих проблем запропоновано розширити перелік основних функцій інформаційної системи додаванням функції формування інформаційних запитів та конкретизувати зміст функції подання інформації необхідністю створення умов для використання інформації (органами влади, партнерами, іншими стейкхолдерами тощо).

ВИСНОВКИ

Розглянуто сутність управління розвитком підприємства: визначено змістовні властивості розвитку як процесу, розглянуто класифікацію видів та форм розвитку, узагальнено погляди науковців на зміст категорій “розвиток підприємства” та “управління розвитком підприємства”, в результаті чого запропоновано наступний авторський погляд на трактування категорії “управління розвитком підприємства” - це систематичний планомірний цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану, що здійснюється з врахуванням впливу та стану факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану системи (підприємства) до кращого (досконалішого) порівняно з її попереднім станом. Також розглянути основні елементи системного підходу управління розвитком підприємства, принципи та функції, на які повинен спиратися цей процес.

З'ясовано, що однією із найчастіше застосовуваних форм реалізації процесу управління розвитком є стратегічне планування, отже розвиток підприємства тісно пов'язаний з його стратегією розвитку, яку загалом можна розглядати як гнучкий план дій, що базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, наслідком якого є удосконалення процесів підприємства та зростання кількісних та якісних показників його діяльності. Визначено, що існує багато класифікацій стратегій розвитку, проте найбільш розповсюдженими є виділення окремих видів стратегій в межах трьох груп: стратегій зростання (концентрованого зростання, інтегрованого зростання та диверсифікованого зростання), стратегій стабілізації та стратегій скорочення (стратегії ліквідації, збору урожаю, скорочення зон господарювання та скорочення витрат), а також двох груп активних (активно-наступальна та стратегія ринкової ніші) та пасивних (пасивно-наступальна та захисна стратегія) стратегій розвитку.

Визначено, що за переважаючою нині у науковому середовищі точкою зору, порядок розроблення і наступної реалізації стратегії складається з п'яти взаємопов'язаних кроків, послідовне виконання яких формує процес стратегічного управління. Проте єдиного “оптимального” підходу до розробки стратегії не існує, адже на думку Мінцберга Г. та Лампела Дж., вся сукупність сучасних поглядів на стратегічне управління об'єднується у 10 (або 11) напрямів (шкіл), кожен з яких має певні переваги та недоліки та пропонує свою унікальну модель, що містить структуру, послідовність етапів і зміст процесу розробки стратегії.

Розглянуто діяльність ТОВ “Запорізький ливарно–механічний завод” (ТОВ “ЗЛМЗ”) – підприємства, у складі групи компаній “Метінвест”, що займається ремонтом та виготовленням запасних частин для виробничого обладнання металургійної та автомобілебудівної галузей. Аналіз основних показників функціонування підприємства за 2018-2020 роки свідчить про скорочення обсягів виробництва і доходів та отримання збитків від основної діяльності у 2020 році; також спостерігалось погіршення деяких показників ліквідності та фінансової стійкості

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ” показав, що як макро, так і мікрооточення наразі мають загрожуючий вплив на підприємство. Вихідною причиною проблем, які надає макрооточення, є політико-правові чинники (військові дії у країні, незадовільний рівень підтримки галузей з боку держави, зміни у законодавстві та високий рівень корупції тощо). Найбільш впливовою групою чинників виявились економічні (зниження активності внутрішнього ринку, посилення інфляції, коливання цін на активи та обмінних курсів, подорожчання кредитних ресурсів тощо). Серед чинників мікрооточення найбільший вплив на ТОВ “ЗЛМЗ” надають постачальники (внаслідок скорочення їх кількості, підвищення тарифів та цін на ресурси і матеріали, а також через виникнення логістичних проблем).

В результаті аналізу внутрішнього середовища ТОВ “ЗЛМЗ” доведено, що найбільш розвинутою сильною стороною підприємства є його виробничий

потенціал, а саме: значний досвід роботи у галузі, гнучка система виробництва, досить розвинута матеріально-технічна база, широкий асортимент продукції та послуг, який постійно оновлюється, наявність діючих сертифікатів на систему менеджменту якості та відповідність екологічним вимогам, розробка і реалізація заходів з економії витрат тощо. Також на виробничий потенціал дуже суттєво вплинуло створення у 2023 році виробничого об'єднання разом з Криворізьким ремонтно-механічним заводом, що дозволило більш ефективно розподіляти замовлення між містами присутності підрозділів ливарно-механічного заводу та частково вирішити проблему постачань необхідних компонентів. Іншою сильною складовою внутрішнього середовища ТОВ “ЗЛМЗ” є його кадровий потенціал, який підприємство намагається зберегти навіть у важкі часи. Також слід відмітити участь підприємства (разом з іншими компаніями групи “Метінвест”) у екологічних ініціативах та соціальних проектах. Проблемними складовими внутрішнього середовища за результатами аналізу виявились фінанси та логістична діяльність підприємства. Значення інтегрального коефіцієнту впливу чинників внутрішнього середовища дорівнює 0,38, що визначає позицію ТОВ “ЗЛМЗ” як слабку.

На основі проведеного у третьому розділі роботи SPACE-аналізу визначено, що наразі вектор стратегічного позиціонування ТОВ “ЗЛМЗ” вказує на захисну позицію, за якої увага керівництва повинна бути зосереджена на зменшенні впливу зовнішніх загроз шляхом скорочення надлишкових потужностей, продовження пошуку шляхів економії витрат, регулярного аналізу асортименту та виключення з нього неприбуткових продуктів та послуг тощо. Висновки зі SWOT-аналізу (який було проведено для визначення окремих протостратегій (стратегічних дій) та вибору на їх основі загальної стратегії розвитку підприємства) говорять, що незважаючи на знищуючий вплив комбінацій слабких сторін та загроз (в основному, це наслідки, пов'язані із війною – загрози руйнувань, посилення економічної нестабільності, збільшення тарифів та цін, логістичні проблеми, втрата споживачів тощо), ТОВ “ЗЛМЗ” може зробити спробу їм протидіяти, використовуючи для цього наявний

виробничій потенціал (у тому числі – наслідки горизонтальної інтеграції, що нещодавно відбулася) та сприятливі можливості, пов'язані із поступовим відновленням ринкової активності. Отже, спираючись на узагальнені результати SWOT та SPACE-аналізу, ТОВ “ЗЛМЗ” запропоновано обрати стратегію посилення позиції на ринку, тобто зайняття кращих ринкових позицій із наявними продуктами; обґрунтуванням вибору даного типу стратегії є поступове вирішення деяких проблем, пов'язаних із державною підтримкою галузей (які, в свою чергу, мають потенціал зростання); наявність асортименту конкурентоспроможних продуктів та послуг (який періодично оновлюється); вихід з ринку або скорочення обсягів діяльності багатьох гравців (що дає змогу використовувати позитивні ефекти від горизонтальної інтеграції) та поступове покращення ринкової активності (відновлення роботи деяких виробників ресурсів, зростання платоспроможного попиту на продукцію для військових потреб тощо).

Визначено, що основою процесів розвитку підприємства як системи є накопичений досвід, що представляє собою масив збереженої інформації. Інформаційні потреби стратегічного управління розвитком ТОВ “ЗЛМЗ” пов'язані із отриманням повної, своєчасної та об'єктивної інформації про стан та динаміку змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз функціонування елементів системи інформаційного забезпечення ТОВ “ЗЛМЗ” виявив такі проблеми, як запізнення надходження управлінської інформації, невпорядкованість і нерегулярність отримання певних видів інформації; недостатній рівень оприлюднення інформації на офіційному сайті підприємства тощо. Для вирішення цих проблем запропоновано розширити перелік основних функцій інформаційної системи додаванням функції формування інформаційних запитів та конкретизувати зміст функції подання інформації необхідністю створення умов для використання інформації (органами влади, партнерами, іншими стейкхолдерами тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*, 2016. № 12
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329> (дата звернення 01.05.2023)
2. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. вип. 25 (Березень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 01.05.2023)
3. Жилінська Л. О., Розумчук О. О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2014. С. 94-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе_2014_2014_9 (дата звернення 01.05.2023)
4. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61) С. 69-78
5. Коваленко Н. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 6(74). С. 71-83
6. Матіщак Ю. Характеристика поняття “ розвиток підприємства” та його зв’язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* 2015, № 3, С. 102–112
7. Терлецька В. О. Оцінювання розвитку венчурних структур. *Інтелект XXI*. 2020. № 5. С. 121-126
8. Філіпішин І. В. Концепція управління розвитком промислових підприємств. *Економіка*. 2012. № 1(115). С. 112–117.
9. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Каширнікова І.О. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи промислових підприємств у сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–150

10. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки* 2020. № 1 (43), С. 214-226

11. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис... ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 “ Економіка, організація і управління підприємствами” . Київ, 2004. 22 с. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/153096> (дата звернення 01.05.2023)

12. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> (дата звернення 01.05.2023)

13. Дячков, Д. В, Бондар, Т.А, Дарнєв, М.К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*, 2021 Випуск # 26 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41> (дата звернення 01.05.2023)

14. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: Монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк , 2011. – 374 с.

15. Харченко В. А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2013, № 4 (64) С. 100-110

16. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1 С. 30-33

17. Ходирєва О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2022. Випуск 1(105) С. 34-39 DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5> (дата звернення 01.05.2023)

18. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Изд-во "Питер", 1999. 416 с.

19. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового

підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. - 343 с.

20. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.

21. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018. №18. С. 346-352.

22. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181.

23. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

24. Корольков В. В., Бренер А. В. Формування стратегії розвитку проектно–конструкторського підприємства в умовах нестабільності економіки України. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Випуск 19 С.144-149

25. 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.

26. Рудківський О. А., Наумець О. В. Сучасні підходи до розробки стратегії підприємства. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: тези виступів VI Міжнар. наук.- практ.конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 260-262

27. Соріна О. О. Моделювання процесу розробки стратегії з використанням теорії нечітких множин. Забезпечення сталого розвитку промислового регіону на основі інноваційних моделей управління: монографія / за ред. проф. П.В. Гудзя. Запоріжжя: ЗНТУ, 2013. С. 231 – 249

28. Тесленок, І. М., Воровська К. А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. №125. С. 159 -171.

29. Thompson A. et al. (2013) *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGrawHill Education

30. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 11–18.

31. Латишева О. В. Основні тенденції розвитку, перспективи та можливості забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1 (47). С. 82–88.

32. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. *Бізнесінформ* 2019. № 2 С. 340-347

33. “Розвиток”. Словник української мови: в 11 томах. Т. 8. 1977. С. 631. URL: <http://sum.in.ua/s/rozvytok> (дата звернення 01.05.2023)

34. Коваленко Н. В. Ефективне управління розвитком промислових підприємств: концептуальні засади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 38. С. 23-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_38_5 (дата звернення 01.05.2023)

35. Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2021. 270 с.

36. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228

37. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.

38. Костін Ю. Д., Левицький Ю. А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.

39. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7271> (дата

звернення: 01.05.2023)

40. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П.Бутко, М. Ю.Дітковська, С. М.Задорожна та ін.] К. : “ Центр учбової літератури” , 2016. 376 с.

41. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 5. С. 304-310

42. Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/26044/> (дата звернення: 01.05.2023)

43. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво “ Точка” , 2018. 208 с. Іл. 56. Табл. 5. Бібліогр. 310 найм.

44. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ “ ХП” , 2017. – 460 с.

45. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : “ Центр учбової літератури” , 2013. – 272 с.

46. 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.

47. Ковбасюк Ю. В. Державне управління. Том 1 Навчальний посібник. - К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. 564 с. URL: http://e-pidruchniki.com/content/2106_116Sychasni_modeli_strategichnogo_upravlinnya.html (дата звернення: 01.05.2023)

48. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П., Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126

49. Аудиторський звіт (звіт незалежного аудитора) щодо повного пакету фінансової звітності ТОВ “Запорізький ливарно-еханічний завод” за 2019 рік. URL: <https://zlmz.com.ua/ru/oficialnye-dokumenty/finansovye-otchety/> (дата

звернення: 20.04.2023).

50. Аудиторський звіт (звіт незалежного аудитора) щодо повного пакету фінансової звітності ТОВ “Запорізький ливарно-еханічний завод” за 2020 рік
URL: <https://zlmz.com.ua/ru/oficialnye-dokumenty/finansovye-otchety/> (дата звернення: 20.04.2023).

51. Офіційний сайт ТОВ “ЗЛМЗ”. URL: <https://zlmz.com.ua> (дата звернення: 20.04.2023).

52. AnalizUA. Фінансово-господарський аналіз підприємства. Онлайн-журнал “ Financial Analysis online” . URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti> (дата перегляду: 27.04.2023)

53. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ. ТОВ “Лазарит-Поліграф” , 2012. 480 с.

54. Дейнега О. В. Оцінювання впливу макросередовища на діяльність машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 14, частина 1. С. 83-88

55. Буцька О. Ю., Соколинська Д. О., Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового реагування. *Економіка та держава*. 2013. № 7. С. 56-58

56. “Укрметалургпром” просить Президента та Уряд вжити невідкладних заходів для порятунку українського ГМК / Укрметалургпром. 2022. 01 серп. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalurgprom-prosit-prezidenta/> (дата звернення 30.04.23)

57. Мінфін. Офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення 27.04.23)

58. “Що з металургією?” . *Case Україна. Центр соціально-економічних досліджень*. URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/shho-z-metalurgiyeyu/> (дата звернення 27.04.23)

59. Агапова В. Що лишилось від української металургії. *Економічна правда*. 29 березня 2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> (дата звернення 27.04.23)

60. Національний інститут стратегічних досліджень. *Сучасні загрози виробничій безпеці в промисловості України* URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/suchasni-zahrozy-vyrobnychiy-bezpetsi-v-promyslovosti-ukrayiny> (дата звернення 15.04.23)

61. Мінпром: незалежний інформаційно-аналітичний Інтернет-проект. URL: <https://minprom.ua/news/292382.html> (дата звернення 15.04.23)

62. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. “ Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення” : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ “ Запорізька політехніка” , 2023. С. 111-112

63. Метінвест. Офіційний сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news> (дата звернення 15.04.23)

64. Металургійна галузь відновиться тільки після деблокади портів - комерційний директор "Метінвесту". 27 березня 2023 р. Інформаційне агенство Interfax Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/900171.html>

65. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Гринів Н. Т. Space-аналіз як основа вибору стратегії розвитку підприємства на ринку мінеральних вод. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 8-16.

66. Нусінов В. Я., Лобов С. П. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів підвищення ефективності їх діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 16-21

67. Носонова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск # 9. С. 547-555

68. Elezaj, Elvis. (2017). The Role And Importance Of Space Matrix In Strategic

Business Management. Knowledge International Journal. 17.2. P. 1071-1076

69. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

70. Біленська Я.Р. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності виробничо-господарських об'єднань: дис... ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 “ Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” . – Національний університет “ Львівська політехніка” , Львів, 2017. 258 с.

71. Малиновський Ю.В., Сенів Л.А., Холява І.П. Інформаційне забезпечення стратегічного планування інноваційної діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. №21 (5). С. 352-357

72. Салига, С.Я. та Фатюха, В.В. Інформаційне забезпечення управлінських рішень на підприємствах: Монографія. Запоріжжя: ГУ “ ЗІДМУ” , 2007. 151 с.

73. Титаренко І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2010. Випуск 1(19) С. 349-353.

74. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2006. – 368 с.

75. Савчук А.М. Інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі: дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К. : КНТЕУ, 2016. URL: <https://ppt-online.org/90632> (дата звернення 27.04.23)

76. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки* 2018. № 51 С. 89-94

77. Larionova, K., Synyuk , O., Donchenko, T., & Kapinos, H. (2022). Enterprise Innovation-Driven Development Management Based on the Assessment of Restructuring Capacity. *Science and Innovation*, 18(2), 30–43. <https://doi.org/10.15407/scine18.02.03>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ "ЗЛМЗ" за 2019 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за ЄДРПОУ	32729463		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	2310136600		
Вид економічної діяльності	Механічне оброблення металевих виробів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	1 014	за КВЕД	25.62		
Адреса, телефон	Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008		2124771		

Однією одиницею виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	817	1 329
первісна вартість	1001	836	1 329
накопичена амортизація	1002	19	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 463	17 651
Основні засоби	1010	98 345	126 453
первісна вартість	1011	113 525	126 453
знос	1012	15 180	-
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
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	1	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	4 121	7 538
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	61
Усього по розділом I	1095	114 747	153 033
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	275 511	307 167
Виробничі запаси	1101	93 744	85 814
Незавершене виробництво	1102	138 772	102 351
Готова продукція	1103	42 995	119 002
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	369 221	516 287
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	579	365
з бюджетом	1135	1 746	4 144
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	4 144
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 969	1 325
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 078	1 062
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	4 078	1 062
Витрати майбутніх періодів	1170	275	33
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження додатка А

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	475	1 938
Усього за розділом II	1195	662 854	832 321
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	777 601	985 354

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	176 900	176 900
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	9 865
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(19 314)	(24 406)
Несплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	157 586	162 359
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	17 767	30 981
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	17 767	30 981
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	484 091	719 539
розрахунками з бюджетом	1620	4 614	11 241
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 624	-
розрахунками зі страхування	1625	1 373	1 235
розрахунками з оплати праці	1630	7 508	7 530
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	88	43
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	11 776	15 908
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	92 798	36 518
Усього за розділом III	1695	602 248	792 014
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	777 601	985 354

Керівник

Головний бухгалтер



БОНДАРЕНКО ГАННА ВІКТОРІВНА

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатка А

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2020	01	01
			32729463		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за Рік 2019 р.					
			Форма N2 Код за ДКУД 1801003		
І. 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	1 332 921	1 308 133		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-		
<i>премії, передані у перестраховання</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	(1 213 096)	(1 198 748)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	119 825	109 385		
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	3 948	8 563		
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	(73 395)	(52 250)		
Витрати на збут	2150	(9 494)	(7 063)		
Інші операційні витрати	2180	(18 997)	(18 485)		
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	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	21 887	40 150		
збиток	2195	(-)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	176	13 688		
Інші доходи	2240	38	249		
у тому числі:	2241	-	-		
<i>дохід від благодійної допомоги</i>					
Фінансові витрати	2250	(11 409)	(1 772)		
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(10 411)	(11)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	281	52 304
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(255)	(23 037)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	26	29 267
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12 031	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(6 242)	1 889
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	5 789	1 889
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	1 042	340
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 747	1 549
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 773	30 816

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	830 006	922 039
Витрати на оплату праці	2505	261 606	196 267
Відрахування на соціальні заходи	2510	55 351	41 618
Амортизація	2515	14 724	8 156
Інші операційні витрати	2520	192 880	193 760
Разом	2550	1 354 567	1 361 840

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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



БОНДАРЕНКО ГАННА ВІКТОРІВНА

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Продовження додатка А

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
		2020	01	01
		32729463		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2019** р.

Форма N3 Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 476 933	1 464 732
Повернення податків і зборів	3005	15	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	4 638	3 253
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	33 958	6 077
Надходження від повернення авансів	3020	369	21
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	12	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	79	6 616
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 000 861)	(1 061 189)
Праці	3105	(209 087)	(154 568)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(55 007)	(40 954)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(111 539)	(88 927)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(11 483)	(10 632)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(47 545)	(39 134)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(52 511)	(39 161)
Витрачання на оплату авансів	3135	(9 742)	(36 521)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(46)	(539)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(63 901)	(55 781)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	65 821	42 220
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	769	13 676
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-

Закінчення додатка А

Інші надходження	3250	176	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(69 715)	(60 189)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(67)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-68 837	-46 513
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	12
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	12
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-3 016	-4 281
Залишок коштів на початок року	3405	4 078	8 359
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	1 062	4 078

Керівник

Головний бухгалтер



БОНДАРЕНКО ГАННА ВІКТОРІВНА

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ "ЗЛМЗ" за 2020 рік

Додаток 1
до Національного податкового (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛІНВАРІО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"** Дата (рік, місяць, число) за СДРІНОУ 2021 | 01 | 01

Територія **ЗАПОРІЗЬКА** за КОАТУУ 2310136600

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФП 240

Вид економічної діяльності **Механічне оброблення металевих виробів** за КВЕД 25.62

Середня кількість працівників 998

Адреса, телефон **Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА, обл., 69008** 2124771

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 329	1 414
первісна вартість	1001	1 329	2 450
накопичена амортизація	1002	-	1 036
Не завершені капітальні інвестиції	1005	17 651	8 995
Основні засоби	1010	126 453	145 071
первісна вартість	1011	126 453	172 307
знос	1012	-	27 236
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються із методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	7 538	11 156
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	61	28
Усього за розділом I	1095	153 033	166 665
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	307 167	344 328
Виробничі запаси	1101	85 814	75 377
Не завершене виробництво	1102	102 351	110 041
Готова продукція	1103	119 002	118 882
Товари	1104	-	40 028
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Деноміти нерестрахованія	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	516 287	441 357
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	365	626
з бюджетом	1135	4 144	3 403
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 144	2 109
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	1 325	1 588
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 062	599
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	1 062	599
Витрати майбутніх періодів	1170	33	119
Частина нерестрахованія у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1181	-	-
	1182	-	-

Продовження додатка Б

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 938	2 054
Усього за розділом II	1195	832 321	794 074
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	985 354	960 739

Пасив	Код розклас	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	176 900	176 900
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	9 865	7 256
Додатковий капітал	1410	-	-
Балійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перезначлений прибуток (застагрітий збиток)	1420	(24 406)	(27 736)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вичучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	162 359	156 420
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	30 981	40 631
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату лжек-пору	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	30 981	40 631
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	719 539	705 078
розрахунками з бюджетом	1620	11 241	2 347
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 235	1 942
розрахунками з оплати праці	1630	7 530	9 028
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	43	38
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	15 908	18 024
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	36 518	27 231
Усього за розділом III	1695	792 014	763 688
IV. Зобов'язання, пов'язані з добуванням запасів, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів незалежного індивідуального підприємства	1800	-	-
Баланс	1900	985 354	960 739

Керівник

ГІРЯ МАРІНА ГЕННАДІВНА

Головний бухгалтер

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

ЗУП БУЛО
«ІНФОРМСТАНД ПРІ СКЛАДАНІ
«ІНВЕТОРСЬКОГО ЗВІЩАННЯ»

ДИРЕКТОР ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА
«КАПІТАЛ АУДИТ»

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2021	01	01
			32729463		
(найменування)					
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за	Рік 2020	р.			
		Форма №2 Код за ДКУД	1801003		
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код ряка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 134 267	1 332 921		
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	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	(1 017 881)	(1 213 096)		
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	116 386	119 825		
збиток	2095	(-)	(-)		
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-		
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-		
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-		
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	20 051	3 948		
<i>у тому числі:</i>	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, звільнених від оподаткування</i>	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(83 557)	(73 395)		
Витрати на збут	2150	(24 718)	(9 494)		
Інші операційні витрати	2180	(32 214)	(18 997)		
<i>у тому числі:</i>	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	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	-	21 887		
збиток	2195	(4 052)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	40	176		
Інші доходи	2240	706	38		
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-		
<i>дохід від благодійної допомоги</i>					
Фінансові витрати	2250	(3 348)	(11 409)		
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(-)	(10 411)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Продовження додатка Б

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	281
збиток	2295	(6 654)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	638	(255)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	26
збиток	2355	(6 016)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(1)	12 031
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(604)	(6 242)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(605)	5 789
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(109)	1 042
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(496)	4 747
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(6 512)	4 773

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	632 477	830 006
Витрати на оплату праці	2505	261 663	261 606
Відрахування на соціальні заходи	2510	55 270	55 351
Амортизація	2515	28 279	14 724
Інші операційні витрати	2520	188 251	192 880
Разом	2550	1 165 940	1 354 567

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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

ГІРЯ МАРИНА ГЕННАДІВНА

Головний бухгалтер

СВІСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Звіт 2020
 ПРИНЦИПАМ ВРБ СИМОНОВИ
 АУДИТОРСЬКОГО ВИСНОВКУ



Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2021	01	01
(найменування)			32729463		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2020 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 708 765	1 476 933
Повернення податків і зборів	3005	17	15
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	5 379	4 638
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 677	33 958
Надходження від повернення авансів	3020	246	369
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	67	12
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	23	79
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 294 808)	(1 000 861)
Праці	3105	(209 708)	(209 087)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(54 437)	(55 007)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(73 685)	(111 539)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(264)	(11 483)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(21 524)	(47 545)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(51 897)	(52 511)
Витрачання на оплату авансів	3135	(10 599)	(9 742)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(5)	(46)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(15 773)	(63 901)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	58 159	65 821
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	769
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-

Закінчення додатка Б

Інші надходження	3250	40	176
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(58 662)	(69 715)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(67)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-58 622	-68 837
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-463	-3 016
Залишок коштів на початок року	3405	1 062	4 078
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	599	1 062

Керівник

ГИРЯ МАРИНА ГЕННАДІЇВНА

Головний бухгалтер

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Звіт аудіо
ФІЛІАЛ ПРАКТИКА
АУДИТОРСЬКОГО ВИСНОВКУ



Додаток В

Таблиця В. 1

Аналіз можливостей ТОВ «ЗЛМЗ»

Фактори середовища	Оцінка впливу	Можливості						
		Наявність законодавчих актів щодо підтримки машинобудівної галузі	Поява нових технологічних рішень у галузі	Зростання уваги суспільства до участі підприємств у соціальних ініціативах, дотримання ними екологічного законодавства тощо	Можливість залучення іноземних інвестицій	Зростання попиту на продукцію та послуги для оборонного комплексу	Персоналізація та ускладнення замовлень споживачів	Збільшення уваги до якості та екологічності продукції, що випускається
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оцінка впливу		9	3	9	3	6	6	6
Сильні сторони								
Наявність замкнутого циклу виробництва продукції; розвинута матеріально-технічна база, багатопрофільність діяльності	9	18	12	18	12	15	15	15

Продовження додатка В

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Досвід роботи у галузі, у тому числі - з виконання відповідальних замовлень	9	18	12	18	12	15	15	15
Створення виробничого об'єднання разом з Криворізьким ремонтно-механічним заводом	6	15	9	15	9	12	12	12
Сертифікація системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015	9	18	12	18	12	15	15	15
Широкий асортимент продукції та супутніх послуг	9	18	12	18	12	15	15	15
Освоєння нових видів продукції та послуг протягом 2022 року	6	15	9	15	9	12	12	12
Гнучка система виробництва - виконання персоналізованих замовлень будь-якої складності в найкоротші терміни	6	15	9	15	9	12	12	12
Ефективний розподіл замовлень між містами присутності підрозділів ливарно-механічного заводу у Запоріжжі та Кривому Розі	6	15	9	15	9	12	12	12
Реалізація заходів з економії витрат	9	18	12	18	12	15	15	15
Екологічна сертифікація за ДСТУ ISO 14001:2015	6	15	9	15	9	12	12	12
Наявність визначених напрямків розвитку	4	13	7	13	7	10	10	10
Наявність кваліфікованого персоналу	9	18	12	18	12	15	15	15
Наявність сформованої кадрової програми (система мотивації, навчання та розвиток персоналу, охорона праці тощо) як елементу організаційної культури	9	18	12	18	12	15	15	15

Продовження додатка В

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Співпраця з вищими та професійно-технічними навчальними закладами	9	18	12	18	12	15	15	15
Участь підприємства в екологічних ініціативах та соціальних проектах	6	15	9	15	9	12	12	12
Часткове вирішення проблеми постачань за рахунок створення промислового об'єднання	6	15	9	15	9	12	12	12
Своєчасна сплата податків	9	18	12	18	12	15	15	15
Слабки сторони								
Зниження обсягів виробництва	-9	0	-6	0	-6	-3	-3	-3
Орієнтація системи виробництва більшою мірою на взаємодію із головним партнером - комбінатом "Запоріжсталь"	-2	7	1	7	1	4	4	4
Відсутність інновацій (у 2019-2020 роках)	-3	6	0	6	0	3	3	3
Збільшення логістичних витрат у собівартості продукції	-9	0	-6	0	-6	-3	-3	-3
Зниження доходів, збитковість діяльності	-9	0	-6	0	-6	-3	-3	-3
Зменшення показників ліквідності	-9	0	-6	0	-6	-3	-3	-3
Значна частка позикових коштів	-3	6	0	6	0	3	3	3
Разом		299	155	299	155	227	227	227

Аналіз загроз ТОВ «ЗЛМЗ»

Фактори середовища	Оцінка впливу	Загрози																									
		Низька підтримка металургійної галузі з боку держави	Тривалі воєнні дії у країні (систематичні обстріли, загроза руйнувань тощо)	Високий рівень корупції	Нестабільність правового середовища	Нестабільність внутрішнього ринку	Зниження експорту товарів та послуг	Значне скорочення промислового виробництва	Зростання економічної невизначеності, що відображається у обмінних курсах та цінах на активи	Інфляція	Збільшення вартості кредитних ресурсів	Зростання безробіття	Глобальний брак сировини та енергетичних потужностей	Низький рівень інноваційної активності підприємств	Мобілізація та імміграційні процеси, що призводять до нестачі кваліфікованого персоналу	Демографічна криза	Несприятлива загальносвітова (та конкретно європейська) ситуація для українського металургійного комплексу	Активність конкурентів із Китаю, Індії, Східної Азії, європейських країн тощо	Наявність конкуренції всередині галузі	Інноваційна активність конкурентів	Погіршення платоспроможності споживачів	Зменшення кількості замовлень	Логістичні проблеми з постачанням готової продукції	Зростання цін на основну сировину та матеріали	Зростання тарифів на електроенергію	Зменшення кількості постачальників	Логістичні складнощі з постачанням сировини та матеріалів
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	27	28
Оцінка впливу		-9	-9	-9	-9	-6	-3	-9	-9	-6	-6	-6	-9	-3	-9	-2	-6	-3	-6	-6	-9	-9	-3	-6	-9	-6	-9
Сильні сторони																											
Наявність замкнутого циклу виробництва продукції; розвинута матеріально-технічна база, багатoproфільність діяльності	9	0	0	0	0	3	6	0	0	3	3	3	0	6	0	7	3	6	3	3	0	0	6	3	0	3	0

Продовження додатка В

Продовження табл. В.2

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	27	28
Досвід роботи у галузі, у тому числі - з виконання відповідальних замовлень	9	0	0	0	0	3	6	0	0	3	3	3	0	6	0	7	3	6	3	3	0	0	6	3	0	3	0
Створення виробничого об'єднання разом з Криворізьким ремонтно-механічним заводом	6	-3	-3	-3	-3	0	3	-3	-3	0	0	0	-3	3	-3	4	0	3	0	0	-3	-3	3	0	-3	0	-3
Сертифікація системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015	9	0	0	0	0	3	6	0	0	3	3	3	0	6	0	7	3	6	3	3	0	0	6	3	0	3	0
Широкий асортимент продукції та супутніх послуг	9	0	0	0	0	3	6	0	0	3	3	3	0	6	0	7	3	6	3	3	0	0	6	3	0	3	0
Освоєння нових видів продукції та послуг протягом 2022 року	6	-3	-3	-3	-3	0	3	-3	-3	0	0	0	-3	3	-3	4	0	3	0	0	-3	-3	3	0	-3	0	-3
Гнучка система виробництва - виконання персоналізованих замовлень будь-якої складності в найкоротші терміни	6	-3	-3	-3	-3	0	3	-3	-3	0	0	0	-3	3	-3	4	0	3	0	0	-3	-3	3	0	-3	0	-3
Ефективний розподіл замовлень між містами присутності підрозділів ливарно-механічного заводу у Запоріжжі та Кривому Розі	6	-3	-3	-3	-3	0	3	-3	-3	0	0	0	-3	3	-3	4	0	3	0	0	-3	-3	3	0	-3	0	-3
Реалізація заходів з економії витрат	9	0	0	0	0	3	6	0	0	3	3	3	0	6	0	7	3	6	3	3	0	0	6	3	0	3	0
Екологічна сертифікація за ДСТУ ISO 14001:2015	6	-3	-3	-3	-3	0	3	-3	-3	0	0	0	-3	3	-3	4	0	3	0	0	-3	-3	3	0	-3	0	-3
Наявність визначених напрямків розвитку	4	-5	-5	-5	-5	-2	1	-5	-5	-2	-2	-2	-5	1	-5	2	-2	1	-2	-2	-5	-5	1	-2	-5	-2	-5

Продовження додатка В

Продовження табл. В.2

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	27	28
Наявність кваліфікованого персоналу	9	0	0	0	0	3	6	0	0	3	3	3	0	6	0	7	3	6	3	3	0	0	6	3	0	3	0
Наявність сформованої кадрової програми (система мотивації, навчання та розвиток персоналу, охорона праці тощо) як елементу організаційної культури	9	0	0	0	0	3	6	0	0	3	3	3	0	6	0	7	3	6	3	3	0	0	6	3	0	3	0
Співпраця з вищими та професійно-технічними навчальними закладами	9	0	0	0	0	3	6	0	0	3	3	3	0	6	0	7	3	6	3	3	0	0	6	3	0	3	0
Участь підприємства в екологічних ініціативах та соціальних проєктах	6	-3	-3	-3	-3	0	3	-3	-3	0	0	0	-3	3	-3	4	0	3	0	0	-3	-3	3	0	-3	0	-3
Часткове вирішення проблеми постачань за рахунок створення промислового об'єднання	6	-3	-3	-3	-3	0	3	-3	-3	0	0	0	-3	3	-3	4	0	3	0	0	-3	-3	3	0	-3	0	-3
Своєчасна сплата податків	9	0	0	0	0	3	6	0	0	3	3	3	0	6	0	7	3	6	3	3	0	0	6	3	0	3	0
Слабки сторони																											
Зниження обсягів виробництва	-9	-18	-18	-18	-18	-15	-12	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-12	-18	-11	-15	-12	-15	-15	-18	-18	-12	-15	-18	-15	-18
Орієнтація системи виробництва більшою мірою на взаємодію із головним партнером - комбінатом "Запоріжсталь"	-2	-11	-11	-11	-11	-8	-5	-11	-11	-8	-8	-8	-11	-5	-11	-4	-8	-5	-8	-8	-11	-11	-5	-8	-11	-8	-11
Відсутність інновацій (у 2019-2020 роках)	-3	-12	-12	-12	-12	-9	-6	-12	-12	-9	-9	-9	-12	-6	-12	-5	-9	-6	-9	-9	-12	-12	-6	-9	-12	-9	-12

Закінчення додатка В

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	27	28
Збільшення логістичних витрат у собівартості продукції	-9	-18	-18	-18	-18	-15	-12	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-12	-18	-11	-15	-12	-15	-15	-18	-18	-12	-15	-18	-15	-18
Зниження доходів, збитковість діяльності	-9	-18	-18	-18	-18	-15	-12	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-12	-18	-11	-15	-12	-15	-15	-18	-18	-12	-15	-18	-15	-18
Зменшення показників ліквідності	-9	-18	-18	-18	-18	-15	-12	-18	-18	-15	-15	-15	-18	-12	-18	-11	-15	-12	-15	-15	-18	-18	-12	-15	-18	-15	-18
Значна частка позикових коштів	-3	-12	-12	-12	-12	-9	-6	-12	-12	-9	-9	-9	-12	-6	-12	-5	-9	-6	-9	-9	-12	-12	-6	-9	-12	-9	-12
Разом		-133	-133	-133	-133	-61	11	-133	-133	-61	-61	-61	-133	11	-133	35	-61	11	-61	-61	-133	-133	11	-61	-133	-61	-133