

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «РОЗРОБКА ПРОМИСЛОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ
ОЦІНКА»

Виконав: студентка 4 курсу, групи ЕН-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Ішхан СААКЯН

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор

Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних наук,
доцент, проректор з науково-дослідної
роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

СААКЯН Ішхан Артурович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Розробка промислової стратегії підприємства та її оцінка»**
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року № 2101-5/786
2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - визначити сучасні тенденції та умови стратегічного розвитку підприємств та їх виробничих систем з урахуванням еволюції концепцій виробничого менеджменту;
 - систематизувати фактори формування виробничої стратегії промислового підприємства для розробки концептуального підходу до вибору виробничої стратегії підприємства та уточнення етапів її розробки;
 - узагальнити ознаки виділення та типи виробничих стратегій для складання їх розширеної класифікації;
 - проаналізувати ефективність діяльності об'єкта дослідження;
 - запропонувати інструментарій вибору поточної та перспективної виробничої стратегії підприємства;

- розробити заходи щодо оцінки результативності управлінських дій щодо реалізації виробничої стратегії підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні підходи до формування та управління виробничої стратегії
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Розробка та реалізація виробничої стратегії ТОВ «АСТРА – КИЇВ»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ішхан СААКЯН

Керівник роботи

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

завдання

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність понять «виробничий менеджмент» та «виробнича стратегія».....	8
1.2. Види виробничих стратегій підприємства.....	15
1.3. Етапи формування виробничої стратегії підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АСТРА - КИЇВ».....	29
2.1. Фінансово-економічна оцінка діяльності ТОВ «АСТРА-КИЇВ».....	29
2.2. Оцінка стабільності виробничої діяльності ТОВ «АСТРА-КИЇВ».....	37
2.3. Напрями удосконалення оцінки результативності реалізації виробничої стратегії ТОВ «АСТРА-КИЇВ».....	41
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
Додатки	

ВСТУП

На початку XXI століття багато розвинених країн усвідомили необхідність реіндустріалізації своїх економік, орієнтованих раніше на зростання сфер послуг. Ця тенденція набуде додаткової актуальності у період післявоєнного відновлення економіки України, коли необхідно буде відбудувати всі об'єкти та галузі, понівечені війною. Розуміємо, що у фокусі уваги буде високотехнологічна промисловість з високою часткою інноваційного продукту у випуску товарів. Зміцнення конкурентоспроможності промисловості, поширення сучасних технологій, підвищення інноваційної продуктивності обробних виробництв мультиплікативно впливають на прискорення темпів економічного розвитку.

Розробку теоретичних засад виробничої стратегії промислового підприємства можна вважати відносно новим науковим напрямом, оскільки дослідження в цій галузі активізувалися лише в останній третині XX ст. Вони реалізуються, головним чином, в площині співвідношення виробничої стратегії з корпоративною, діловою, маркетинговою стратегіями, а також її взаємозв'язку з конкурентними пріоритетами підприємства. Разом з тим специфіка сучасної економічної проблеми вимагає адаптації інструментарію стратегічного планування виробничої діяльності до умов нестабільності і орієнтує його на досягнення збалансованості внутрішніх ресурсів.

Теоретичні основи виробничого менеджменту, сучасні інструменти управління та фактори розвитку виробничих систем викладено у роботах Н. Слека, С. Чамберс, Р. Джонстона, А.В. Хілла, Р.Б. Чейза, Н. Дж. Еквілайну, Е. Хелферта, Бившева Л.О., Брінь П.В., Василенко В.О., Волинець, І.Г., Голтвянська Ю.В., Коленда Н.О, Кондратенко О.О., Мироненко Є.В., Скорук О.В., Шулін Р.В. та ін.

Враховуючи значимість проведених досліджень, вважаємо, що невивченими в достатній мірі або вимагають модернізації з урахуванням сучасних викликів і складності стратегічного планування виробничих систем, що

зростають через економічну невизначеність, є питання вдосконалення виробничих стратегій з урахуванням поточного та перспективного стану економічного потенціалу підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка заходів з вдосконалення виробничої стратегії промислового підприємства з урахуванням необхідності адаптації до зростаючої невизначеності економічного середовища в умовах війни.

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено завдання:

- визначити сучасні тенденції та умови стратегічного розвитку підприємств та їх виробничих систем з урахуванням еволюції концепцій виробничого менеджменту;

- систематизувати фактори формування виробничої стратегії промислового підприємства для розробки концептуального підходу до вибору виробничої стратегії підприємства та уточнення етапів її розробки;

- узагальнити ознаки виділення та типи виробничих стратегій для складання їх розширеної класифікації;

- проаналізувати ефективність діяльності об'єкта дослідження;

- запропонувати інструментарій вибору поточної та перспективної виробничої стратегії підприємства;

- розробити заходи щодо оцінки результативності управлінських дій щодо реалізації виробничої стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «АСТРА – КИЇВ» (далі ТОВ «АК»). Предмет дослідження складають управлінські рішення, що виникають у процесі реалізації виробничої стратегії підприємства.

Теоретичною основою дослідження є результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених у галузі управління та стратегічного планування виробничої діяльності, оцінки та розвитку економічних можливостей, аналізу середовища функціонування промислового підприємства. Методологічний апарат кваліфікаційної роботи спирається на загальнонаукові методи (синтез, індукція, системний підхід, аналогія, формалізація та ін.),

спеціальні економіко-статистичні та соціологічні методи дослідження (трендовий, графічний, порівняльний аналіз та ін.). Комплексне застосування методів дозволило виконати завдання дослідження та сформулювати рекомендації щодо покращення виробничої стратегії підприємства.

Інформаційну основу дослідження склали дані оприлюдненої звітності ТОВ «АК».

Апробація результатів дослідження відбулася у формі участі у VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків, бібліографічного списку, що включає 45 джерел. Текст роботи викладено на 49 сторінках, який включає 2 таблиці та 6 малюнків.

Реалізація запропонованих розробок дозволить покращити процес формування та реалізації виробничої стратегії ТОВ «АК» з метою адаптованого до сучасних викликів зовнішнього середовища стратегічного планування та об'єктивної оцінки ефективної діяльності менеджменту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять «виробничий менеджмент» та «виробнича стратегія»

Інструментарій виробничого менеджменту формувався з початку мануфактурного виробництва товарів у процесі першої промислової революції XVII століття. Друга промислова революція початку XX століття характеризувалася появою науково-практичних розробок з виробничого менеджменту та започаткувала індустріальну еру, в якій активно використовувалися більш досконалі технології та раціоналізувалася структура факторів виробництва, а висока трудомісткість змінилася на високу капіталомісткість виробництва. Багато вчених вважають, що в умовах постіндустріальної економіки роль промислового сектора залишається базовою, і, як підкреслюють дослідники, його значення для економіки вище за вклад у ВВП [3, 25, 37]. Пояснити це можна тим, що промисловість ґрунтується на матеріальних активах, що стабілізують економіку. На наш погляд, необхідність модернізації принципів, методів, інструментів виробничого менеджменту обумовлена викликами сучасного постіндустріального суспільства з характерними для нього неоіндустріалізацією, інформатизацією, цифровізацією, пріоритезацією знань та компетенцій, мережевим розвитком. Для України ця тема набуває особливого значення через повномасштабне вторгнення, необхідність мілітаризації економіки та її післявоєнної відбудови.

Тому вважаємо за доцільне систематизувати основні етапи розвитку виробничого менеджменту та виявити його сучасні тенденції. Переломним моментом у розвитку виробничого менеджменту прийнято вважати використання принципів наукового управління. Узагальнення інформації, представлена в наукових та навчально-методичних проблемах виробничого

менеджменту праць [8, 15, 18, 22, 27, 33, 43 та ін.], дозволяє відобразити основні розробки в хронологічному порядку (рис. 1.1).

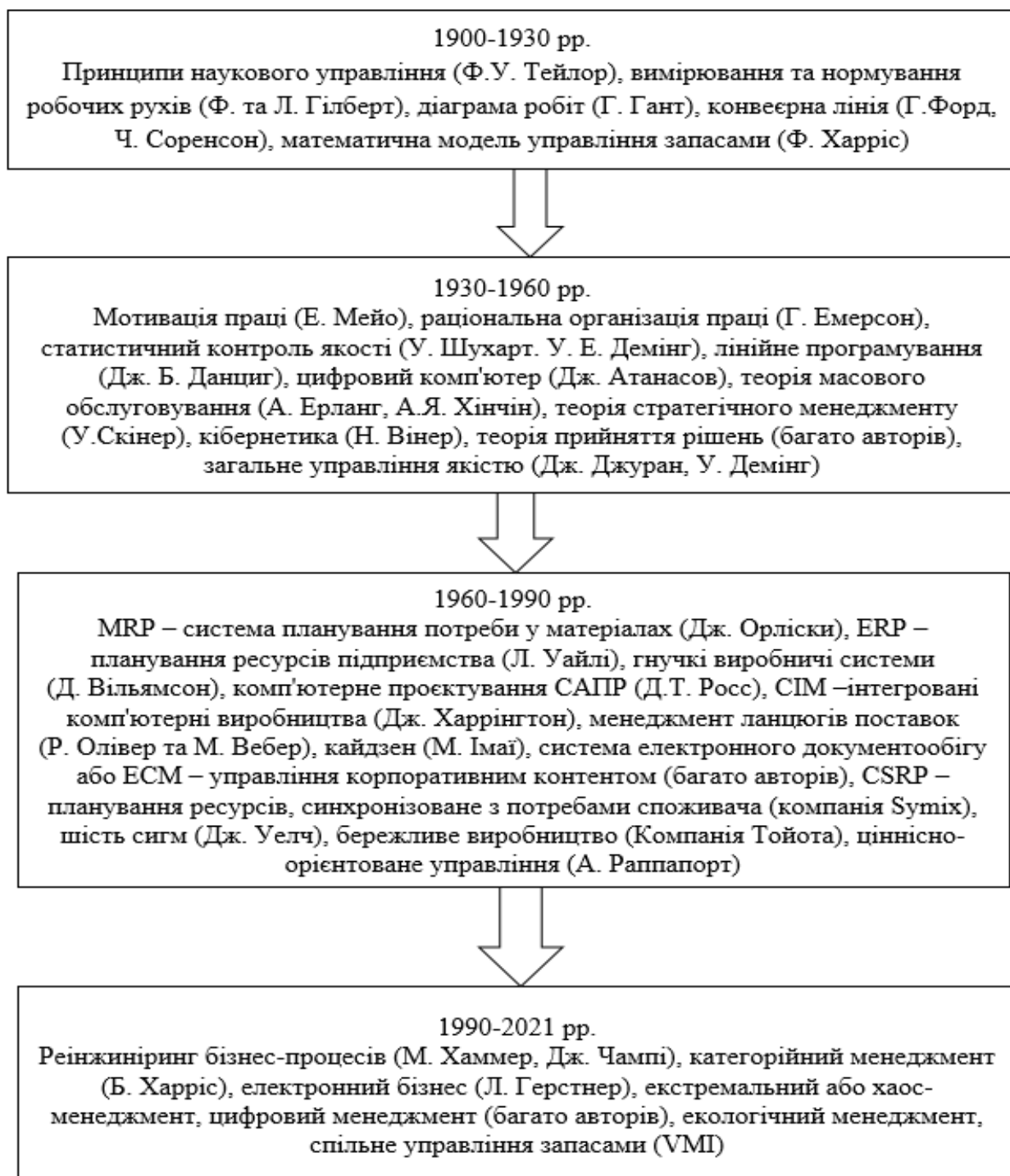


Рисунок 1.1 – Хронологія появи інструментів виробничого менеджменту
Джерело: складено автором на основі джерел [8, 15, 18, 22, 27, 33, 43]

Ключовою особливістю сучасного виробничого менеджменту, яка підкреслюється практично у всіх працях, є його адаптивно-ситуаційна домінанта, що пов'язано, на наш погляд, з високою турбулентністю, нестабільністю середовища промислового підприємства, що підвищує невизначеність прийняття управлінських рішень. Тому, на наш погляд, оцінки управлінських дій у виробничій сфері повинні спиратися не лише на загальний та специфічний (залежно від функціонального напрямку менеджменту) апарат визначення ефективності менеджменту, а й враховувати те, що в умовах нестабільності навколишнього ділового середовища здійснювати функції менеджменту складніше. Деякі автори відзначають, що якщо організаційна структура бізнесу неадаптивна, то вона неефективна [13], ми вважаємо, що слід розглядати ще один аспект ефективності, пов'язані з можливостями менеджменту орієнтуватися у складній нестабільній обстановці. Розвиток інформаційних технологій, а разом з ними впровадження в операційну діяльність підприємств систем автоматизованого проектування (САПР), автоматизованих систем управління виробництвом (АСУВ), робототехніки, систем автоматичного складування та видачі товарів (САС), призвело до створення гнучких виробничих систем [44].

Необхідність підвищення гнучкості виробничих систем пояснюється підвищенням турбулентності середовища функціонування підприємства. У цьому сенсі закономірним є впровадження інструментів екстрим-менеджменту у виробничих системах, що обґрунтовано необхідністю вирішення складних проблем за високої невизначеності та непередбачуваності розвитку зовнішнього середовища. При цьому передбачається залучення всіх менеджерів до розробки екстраординарних рішень у надзвичайно стислий термін в умовах усвідомлюваного ризику. Рішення, що приймаються, характеризуються нешаблонністю, системною креативністю і можливістю коригування за результатами експрес-аналізу екстремальної ситуації [19]. Найбільш поширені стресори у виробничому менеджменті - інформаційне навантаження, відповідальність, невизначеність, внутрішньоособистісні та міжособистісні

конфлікти, дефіцит часу, багатоцентричність управлінської діяльності, ризики професійної необхідності [4]. На наш погляд, тренди цифровізації відкривають нові можливості зростання адаптивності. Як відомо, особливостями цифрового менеджменту порівняно з традиційним є його орієнтація на використання технологій Індустрії 4.0, вироблення у його рамках етики віртуального спілкування з персоналом, створення цифрових офісів, автоматизація функцій менеджменту та комбінування роботизованої та людської праці [7]. Результатом впровадження принципів цифрового менеджменту у виробничу діяльність стає зростання обсягів випуску за одночасного зростання рентабельності та якості продукції, зниження операційних витрат, зменшення виробничого циклу, відсотку браку та невиконання замовлень. Перспективи промислового розвитку пов'язуються з реалізацією концепції «фабрик майбутнього», заснованих на впровадженні індустріальних цифрових платформ, використанні цифрового проектування та цифрового управління виробництвом та життєвим циклом продукції [35].

Для розуміння управлінської діяльності в операційній діяльності можна спиратися на наступне визначення: «Виробничий менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням та удосконаленням виробничих систем, на основі яких виготовляється основна продукція або послуги компанії. Подібно до маркетингу і фінансів, виробничий менеджмент є сферою бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями» [39]. У сучасній економіці до завдань виробничого менеджменту входить створення розширеного продукту, тобто йдеться не просто про перетворення ресурсів на кінцевий продукт, а про формування його споживчої цінності, тому виробничий менеджмент тісно переплітається і певною мірою охоплює процеси постачання, маркетингу, збуту у частині створення та розвитку асортименту продукції.

В даній роботі виробничий менеджмент трактується як діяльність, яка носить системний характер і яка спрямована на виконання не тільки поточних завдань, а й передбачає стратегування у виробничих системах, що спирається на пріоритети зростання адаптивності та розвитку партнерських відносин у ланцюзі

постачання, що сприяють зростанню споживчої цінності продуктів, які випускаються промисловим підприємством.

Розробку теоретичних засад виробничої стратегії підприємства можна вважати відносно новим науковим напрямом, оскільки дослідження в цій галузі активізувалися лише в останній третині ХХ ст. Вони стосуються, в основному, проблем співвідношення виробничої стратегії з іншими стратегіями підприємства, а також її взаємозв'язку з конкурентними пріоритетами підприємства. Уїкхем Скіннер [43] представив концепцію виробничої стратегії в контексті поглиблення уявлень про корпоративну стратегію в 1960-х роках.

У. Скіннер довів, що роль виробництва при формулюванні корпоративної та функціональних стратегій визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. При дистанціюванні керівництва від виробничої функції управління основним бізнес-процесом компанії переходить до спеціаліста з обмеженим уявленням про бізнес, що призводить до нереалізованості конкурентного потенціалу підприємства.



Рисунок 1.2 - Основні підходи до трактування поняття «виробнича стратегія підприємства»

Джерело: складено автором

На сьогоднішній день можна констатувати наявність суттєвих відмінностей в окремих смислових акцентах про сутність, роль, значення виробничої стратегії в загальному контексті функціонування підприємства, що спостерігається в трактуваннях різних авторів (рис. 1.2), це свідчить про недостатню вивченість і багатогранність терміну «виробнича стратегія».

Зміст виробничої стратегії, яка розуміється нами як перспективний план використання виробничих ресурсів і досягнення цілей розвитку виробничої системи підприємства, розкривається достатньо широко і дозволяє знайти відповідь на питання: виробляти самим або купувати ресурси; вибрати проєктний, серійний чи масовий режим виробництва; при розміщенні підприємства віддати пріоритет покупцям, кадрам, сировині; використовувати в основному автоматизовану або ручну працю та інше. Існує думка щодо того, що базовими елементами формування виробничої стратегії є обсяг і масштаб випуску, потреба у вертикальній інтеграції, значущість та ресурсомісткість забезпечення конкурентоспроможності, оперативність поставок продукції, ступінь ефективності використання персоналу у виробництві, рівень виробничого менеджменту на підприємстві, необхідність розвитку виробничої інфраструктури, прогресивність взаємовідносин з партнерами [3].

Протягом періоду наукового пошуку щодо сутності понять виробнича стратегія відбувалася еволюція розуміння спрямованості такої стратегії. Р.М. Хейс [38] зазначає, що якщо у 1960-ті роки акцент у створенні виробничої стратегії робився на низьковитратному виробництві, то у 1980-ті роки – якості без шкоди витрат, а у 1990-ті роки – вартості, якості і гнучкості одночасно.

Економіко-управлінський зміст виробничої стратегії проявляється в тому, що вона встановлює пріоритети підприємства в таких сферах, як:

- диференціація;
- технологічна складність та особливості продукту;
- можливість змінювати продукти відповідно до потреб клієнтів або змінювати обсяги постачання;
- вартість виготовлення;

- своєчасність: час виконання замовлення, надійність доставки;
- якість: відповідність або якість, що сприймається стосовно характеристик продукту, надійності, довговічності і т. д.

Виробнича стратегія промислового підприємства впливає на «жорсткі» та «м'які» елементи виробничих процесів. До «жорстких» належать виробнича потужність, розмір і розташування підприємства, технологічні процеси (обладнання та його розташування, рівень автоматизації), інтеграція з постачальниками за принципом «виробляй або купуй». До «м'яких» елементів належать організаційна структура управління, політика якості, виробничий контроль, людські ресурси, інновації, оцінка результатів діяльності. Вдосконалення «жорстких» елементів потребує капітальних вкладень в обладнання та процеси, вдосконалення «м'яких» елементів потребує навчання та перепідготовки працівників [25].

Можна констатувати, що виробнича стратегія підприємства не обмежується кількома пунктами, але основні зони її контролю, на нашу думку, пов'язані: з оцінкою достатності, ступенем використання, станом виробничих потужностей; з розміщенням виробництв та бізнес-одиниць підприємства; з визначенням перспективних напрямів розвитку існуючих та закупівлі нових технологічних ліній, визначенням кількісного складу та плану розміщення одиниць обладнання; з перспективною організацією виробничого процесу; з оцінкою та плануванням сировинних, кадрових, науково-технічних, управлінських ресурсів; з підтримкою диференційованої конкурентоспроможності вироблених продуктів та розробкою нової продукції; з перспективним плануванням масштабу та структури виробничої програми; із побудовою мережі поставок та оптимізацією ланцюжка створення цінності в цілому; з плануванням зв'язків між виробничими підрозділами; з організацією виробничої інфраструктури; з діагностуванням стану виробничої системи підприємства.

Крім того, враховуючи те, що виробнича стратегія є функціональною частиною корпоративної стратегії, оцінка управлінських дій щодо її розробки, на

наш погляд, повинна враховувати існуючі ризики вибудовування відносин із зацікавленими сторонами, орієнтацію корпоративних цілей на стабілізацію діяльності в умовах турбулентності зовнішнього середовища, необхідність посилення інноваційного контексту розвитку асортименту продукції підприємства.

1.2. Види виробничих стратегій підприємства

Дослідження ключових аспектів змісту досліджуваного поняття дає нам підстави трактувати виробничу стратегію як обґрунтований ринковими та внутрішніми можливостями промислового підприємства довгостроковий план розвитку виробничої діяльності, що надає перспективну конкретизацію напрямків виробничої діяльності, з урахуванням рівня відповідності зовнішнім викликам наявних ресурсів та технологій підприємства, обсягів виробництва з метою зміцнення довгострокової конкурентоспроможності промислового підприємства.

Аналіз літератури на тему дослідження показав наявність несистематизованого розмаїття типів виробничих стратегій. Тому виникає необхідність у складанні та розвитку класифікації виробничих стратегій. Р. Хейс та С. Стівен [38] класифікують виробничі стратегії за ступенем зростання їх ролі для підприємства:

- орієнтована всередину нейтральна, що спрямована на мінімізацію негативного впливу на бізнес;
- орієнтована зовні нейтральна - виробничі плани спрямовані на досягнення підприємством середньогалузевих показників (галузевих норм);
- орієнтована всередину підтримуюча - виробнича стратегія та бізнес-стратегія узгоджуються шляхом інвестування у виробництво з урахуванням бізнес-цілей, довгострокове виробниче планування стає систематичним;

– орієнтована зовні підтримуюча - виробнича стратегія призводить до створення виробництва світового класу, де виробництво стає основним джерелом конкурентної переваги.

Запропонована конфігурація стратегій передбачає вибір одного варіанта із чотирьох. На наш погляд, виробнича стратегія має бути орієнтована як на внутрішні потреби підприємства, так і на зовнішні виклики.

За пріоритетами функціонування промислового підприємства виділяють такі види виробничих стратегій, як [19, с. 172]:

- мінімізація витрат;
- підвищення гнучкості виробничої системи;
- посилення якості процесів та продуктів підприємства;
- мінімізація часу виконання замовлень.

Диференціація виробничих стратегій в залежності від пріоритетів корпоративної стратегії зустрічається і у Слака Н. та Чембера С. [44], які пропонують:

- стратегію мінімізації витрат;
- стратегію видозміни продуктів;
- стратегію зростання якості;
- стратегію скорочення виробничого циклу та прискорення оборотності.

Перелічені стратегії завжди комплементарні. Наприклад, якщо стоїть мета скорочення часу виконання замовлень, їх виконання можна забезпечити з допомогою потокової організації виробництва, яка дозволить одночасно знизити витрати. При цьому буде складно одночасно збільшити швидкість реакції на ринкові зміни та забезпечити диференційовану якість виробів. Слабо поєднуються, з одного боку, виробнича стратегія підвищення гнучкості виробництва та стратегія мінімізації витрат, а, з іншого боку, стратегія підвищення якості та стратегія мінімізації витрат. Разом з тим, зазначені у стратегіях пріоритети часто однаково актуальні для сучасних промислових підприємств.

Відповідно до операційних орієнтирів розрізняються виробничі стратегії:

- вдосконалення та технічного розвитку виробництва;
- мінімізації витрат;
- оптимізації фінансових показників, що ґрунтуються на зниженні якості продукції або зростанні цін.

Дані стратегії, на наш погляд, мають схожість з розглянутими вище стратегіями, виділеними за пріоритетами функціонування. Їх виділення цілком раціонально, але стосується лише аспектів, пов'язаних, як нам бачиться, з конкурентною стратегією бізнесу.

За об'єктом, що опрацьовується, виділяють виробничі стратегії з варіантами їх реалізації, які враховують варіанти задоволення вимог ринку, варіанти вибудовування співробітництва підрозділів підприємства при виробничому плануванні і варіанти розміщення виробництв. У певному сенсі дані стратегії узгоджуються та повторюють довгострокові варіанти розвитку, розглянуті вище. Деякі автори [28, 31] пропонують розділення стратегій на традиційні та альтернативні виробничі стратегії, виходячи з мети підприємства.

Залежно від розмірів виробничих потужностей можлива така класифікація [16]:

- стратегія слідування за попитом, яка застосовується, якщо підприємство має гнучкість, для гармонізації коливань попиту та наявних виробничих можливостей. Витрати на зміни обсягу виробничих потужностей компенсуються економією на запасах сировини і готової продукції. Практично при реалізації цієї стратегії в періоди зростаючого попиту йдеться швидше про збільшення кількості робочих змін, аутсорсингу, ніж про інвестиції в кошти підприємства;

- стратегія фіксованого обсягу виробництва, яка встановлює виробничу потужність на рівні середнього попиту та передбачає задоволення підвищеного в періоди сезонного сплеску попиту накопиченими у періоди спаду продажів запасами. Рівномірне завантаження виробничої системи дозволяє гарантувати стабільну і високу якість продукції, підвищує фінансову стійкість і спрощує всі функції управління виробництвом. За реалізації цієї стратегії можливе формування черги покупців.

З огляду на наявність обмежень реалізації як першої, так і другої стратегії, у реальних умовах можливе їх поєднання.

Залежно від співвідношення коливань попиту можна використовувати для класифікації стратегій «за способом задоволення нестабільного попиту» [15]:

– стратегія нейтралізації коливань попиту на основі нівелювання обсягу матеріальних запасів шляхом використання складських домовленостей із покупцями про графіки поставок чи на основі маркетингових прийомів перерозподілу попиту;

– стратегія трансформації обсягу виробництва під виявлені коливання попиту на основі гнучкого графіка робочого часу для існуючого персоналу, на основі субпідрядних договорів із сторонніми організаціями на виконання частини виробничих завдань;

– стратегія коливання чисельного складу штату працівників на основі залучення додаткового персоналу до сезонних піків (у тому числі з використанням аутстафінгу) та звільнення частини працівників у періоди спаду попиту на продукцію підприємства.

З урахуванням попиту відбираються логістичні стратегії виштовхування та витягування, які також можна віднести до виробничих. Перші використовуються, коли плани відносяться до першої та основної частини виробництва та засновані на прогнозах попиту. Стратегії витягування використовуються, коли всі рішення щодо планування застосовуються до заключного етапу та залежать від фактичного попиту чи замовлень від клієнтів [24].

Ще існує велика кількість підходів до проведення класифікації видів виробничої стратегії, які в узагальненій формі представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація виробничих стратегій на основі узагальнення існуючих досліджень

Критерій	Різновиди виробничих стратегій
За пріоритетами функціонування	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія мінімізації витрат; - стратегія підвищення гнучкості виробничої системи; - стратегія зміцнення якості процесів та продуктів; - стратегія мінімізації часу виконання замовлень
Відповідно до операційних орієнтирів	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія вдосконалення та технічного розвитку; - стратегія мінімізації витрат; - стратегія оптимізації фінансових показників
За пріоритетами корпоративної стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія мінімізації витрат; - стратегія видозміни продуктів; - стратегія зростання якості; - стратегія скорочення виробничого циклу
За конкурентоспроможністю	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія скорочення виробничих витрат; - стратегія скорочення втраченої вигоди
За переслідуваними цілями	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія мінімізації витрат; - стратегія модифікації асортименту
За мобільністю трансформації	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія слідування за попитом; - стратегія фіксованого обсягу виробництва
За способом задоволення вимог ринку	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія повного задоволення попиту; - стратегія задоволення середнього рівня попиту; - стратегія задоволення нижнього рівня попиту
За типом реагування на коливання попиту	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія постійного обсягу виробництва та постійної чисельності персоналу; - стратегія змінного обсягу виробництва та постійної чисельності персоналу; - стратегія змінного обсягу випуску та змінної чисельності персоналу
За способом задоволення нестабільного попиту	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія нейтралізації коливань попиту; - стратегія трансформації обсягу виробництва; - стратегія коливання чисельного складу штату працівників
За принципом розміщення	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія близькості до джерел сировини; - стратегія близькості до ринків збуту
За локалізацією центру інновацій	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія координації інновацій на стратегічному рівні; - стратегія координації інновацій виробничими підрозділами; - стратегія координації інновацій підрозділами збуту
За принципом розміщення	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія збереження території базування та зростання конкурентоспроможності на них; - стратегія переміщення виробництв на нові території; - стратегія повернення виробництв на колишні території
Альтернативні класифікації виробничих стратегій	<ul style="list-style-type: none"> - за орієнтованістю виробничої стратегії; - за типом експлуатованого попиту; - за складністю продукту; - за реакцією виручки на розмір оборотних коштів та швидкість їх обороту; - за рівнем стандартизації продукту; - за характером інтеграції

Джерело: складено автором

Підсумуємо, що в результаті узагальнення існуючих досліджень було виділено більше десятка класифікаційних ознак виробничих стратегій: за пріоритетом функціонування, за орієнтиром на корпоративну стратегію, за врахуванням зовнішньої або внутрішньої локалізації, за орієнтиром на коливання попиту, залежно від співвідношення станів зовнішнього та внутрішнього середовища, з урахуванням ефективності діяльності та інші.

1.3. Етапи формування виробничої стратегії підприємства

Різноманітність структурованих у попередньому параграфі типів виробничих стратегій свідчить про складність та неоднозначність того комплексу факторів, який необхідно враховувати при довгостроковому виборі напрямку розвитку. З одного боку, є сенс враховувати об'єктивні фактори відбору стратегічних альтернатив, до яких відносять достатність фінансових ресурсів та інших можливостей підприємства, рівень допустимого ризику, організованість ланцюжків постачання та бізнес-процесів. З іншого боку, вимагають систематизації специфічні чинники, що стосуються аналізу, оцінки та вибору саме виробничої стратегії підприємства, яка, як показав попередній аналіз, має безліч субнапрямів. Перед усім, формування виробничої стратегії пов'язано з управлінням виробничою потужністю. Чинники, що пов'язані з розвитком виробничих потужностей, включають розмір доходу від продажу об'єктів майна, що вивільняються, розмір втраченої альтернативної вигоди, зміну постійних і змінних витрат, обсяг випуску продукції, відповідність продукції, що випускається, попиту проміжних і кінцевих споживачів.

На необхідність урахування динаміки розвитку ринку товарів як основного фактора становлення технологічної моделі підприємства вказується у багатьох джерелах [4, 6, 32]. Іншими словами, йдеться про достовірність прогнозів розвитку ринкової кон'юнктури, про оцінки привабливості та потреб ринкових сегментів, про трансформації конкурентної ситуації в них.

В результаті проведеного аналізу наукових досліджень у кваліфікаційній роботі сформовано впорядкований та розширений перелік факторів розробки виробничої стратегії підприємства (рис. 1.3):

1. Фактори економічної локації підприємства: розмір підприємства, досвід функціонування підприємства, стадія життєвого циклу підприємства, обмеження географічного положення підприємства.

2. Фактори стратегічного менеджменту підприємства: місія та бачення, генеральна стратегія підприємства, термін реалізації стратегії, цілі та пріоритети, система менеджменту підприємства, організованість бізнес-процесів, можливість отримання синергетичного ефекту, конкурентна стратегія підприємства.

3. Фактори фінансової забезпеченості: запас фінансової міцності підприємства, що визначає рівень допустимого ризику; величина створюваної доданої вартості; коефіцієнт використання майна; загальна ліквідність; забезпеченість власними коштами; забезпеченість запасами; рентабельність виробництва; рентабельність продукції; виручка від продажів; чистий прибуток; вартість майна; розмір витрат та співвідношення груп витрат; швидкість та суми повернення інвестицій у проекти підприємства; стан бюджету підприємства; можливості залучення позикових коштів.

4. Фактори ефективності партнерства: організованість ланцюжків постачання; розподіл витрат у ланцюзі постачання; належність до вертикальних, горизонтальних або тимчасових об'єднань та умови роботи в них; ступінь інформаційно-комунікаційної, організаційної, інституційної, географічної близькості до партнерів; характеристики постачальників, посередників та інших партнерів; специфіка вимог партнерів щодо виробничого процесу; включеність підприємства до кластерів; забезпеченість сировиною; ступінь виробничої залежності від партнерів; ширина та охоплення каналів збуту.

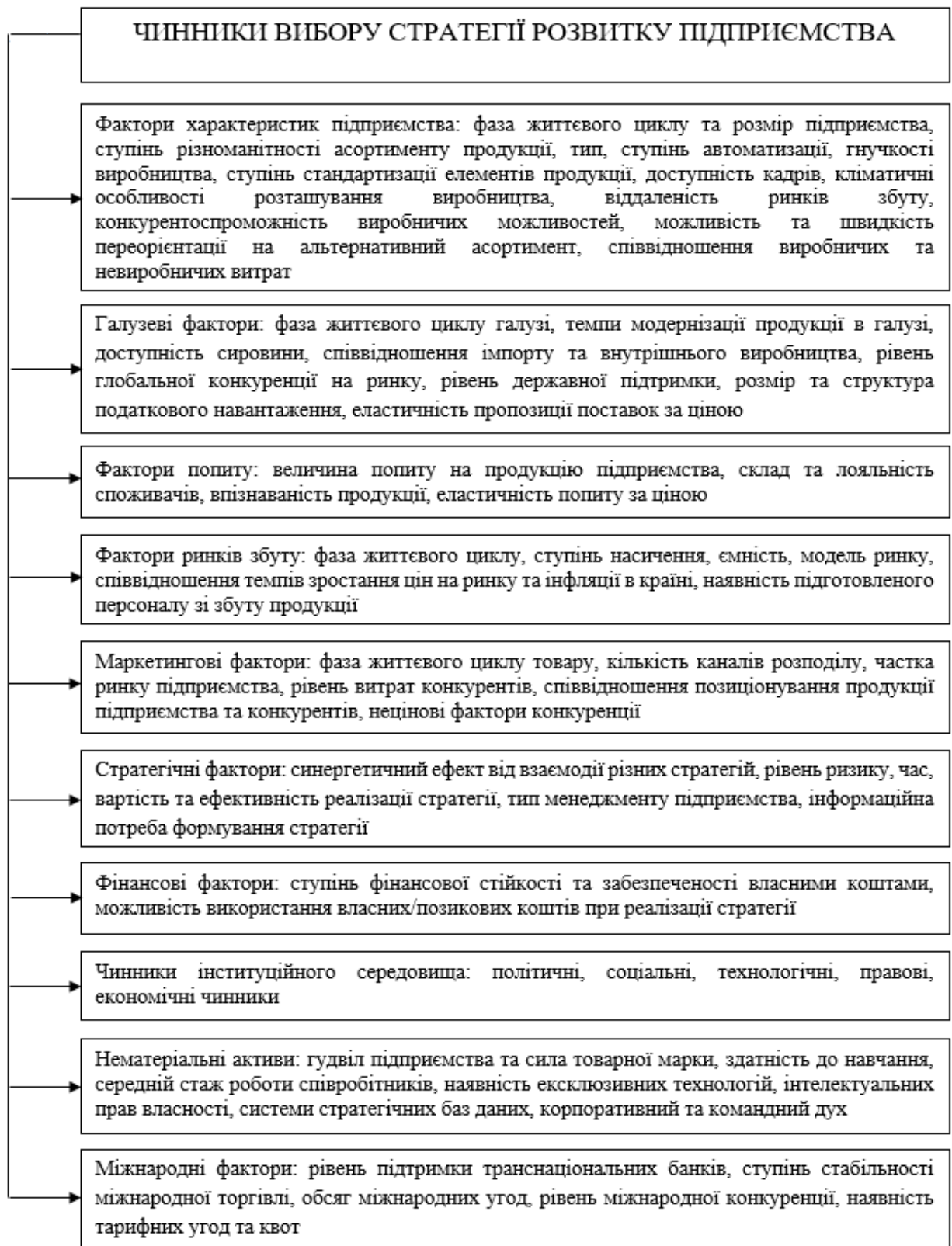


Рисунок 1.3 - Фактори, що визначають виробничу стратегію підприємства.

Джерело: складено автором.

5. Фактори кадрової забезпеченості: креативність та технічні знання працівників; вартість робочої сили; перспективний кваліфікаційний потенціал працівників; відповідність рівня кваліфікації кадрів вимогам виробничого процесу; стабільність кадрового складу; інтелектуальна лабільність та адаптивність кадрів.

6. Чинники цифрової трансформації: забезпеченість інформаційно-комунікаційними технологіями; оснащеність персоналу комп'ютерами та мережами; наявність засобів зберігання та аналізу даних; ефективність функціонування сайту компанії; включеність до бізнес-екосистеми; вимоги цифрових послуг до продукції.

7. Фактори інноваційного розвитку підприємства: тривалість розробки продуктової інновації; інвестиційна ємність інноваційного процесу; рівень конкурентоспроможності інновацій; потенціал створення та використання передових технологій; рівень імплементації у виробництво екологічних інновацій; наявність ексклюзивних технологій; стійкість конкурентної переваги підприємства та його продукції.

8. Фактори виробничого процесу: фондвіддача; придатність основних фондів; обсяг технологічних фондів; прогресивність, технологічність, новизна виробничого процесу; технологічна озброєність бізнесу; потенціал технологічного лідерства; можливість покращення технічних характеристик операційного процесу; масштаб виробництва; кількісні та якісні характеристики виробничих потужностей; продуктивність; гнучкість виробництва; якість продукції; терміни виконання замовлень (тривалість виробничого циклу); можливості виробництва щодо розширення та поглиблення асортименту товарів; виробничі потреби у сировині; складність управління виробничими процесами; рівень розвитку виробничої інфраструктури; ступінь автоматизації виробництва.

9. Чинники маркетингових ресурсів: відносні (за конкурентами) ціни готових виробів; конкурентоспроможність підприємства та продукції; адаптивність продукту; відповідність продукції, що випускається на виробничих потужностях, попиту проміжних і кінцевих споживачів; затребувані над ринком

переваги підприємства; необхідні властивості товару згідно з мультиатрибутивною моделлю; достовірність інформації про ринкову кон'юнктуру, конкурентів та споживачів; впізнаваність та сила бренду підприємства та його продукції.

10. Ринкові та галузеві фактори: динаміка та швидкість розвитку ринку; конкурентна структура ринку; стратегії конкурентів; рівень глобальної конкуренції; стадія життєвого циклу попиту; поточні та перспективні запити споживачів; розміри закупівель споживачів; схильність споживачів до формування лояльності; темпи впровадження продуктивних інновацій у галузі; обсяг інвестицій у галузі; екологічні обмеження; використовувані конкурентами технології; рівень еластичності попиту; віддаленість ринків збуту.

11. Макроекономічні фактори: система державного регулювання; програми підтримки та розвитку економіки; інфляційний компонент; рівень розвитку та імплементації у практичну діяльність підприємств технологій; демографічні тренди; податкове навантаження на бізнес; інвестиційний клімат; платоспроможність споживачів; економіко-політична стабільність; ступінь розвитку інфраструктури; стабільність навколишнього бізнесу; ступінь невизначеності макроекономічної ситуації; міжнародна обстановка.

Аналіз підходів до розробки виробничої стратегії свідчить про те, що автори використовують класичні інструменти планування, що базуються на принципах системності, багатоваріантності, реалістичності, гнучкості та інших, що представлено на рисунку 1.4.

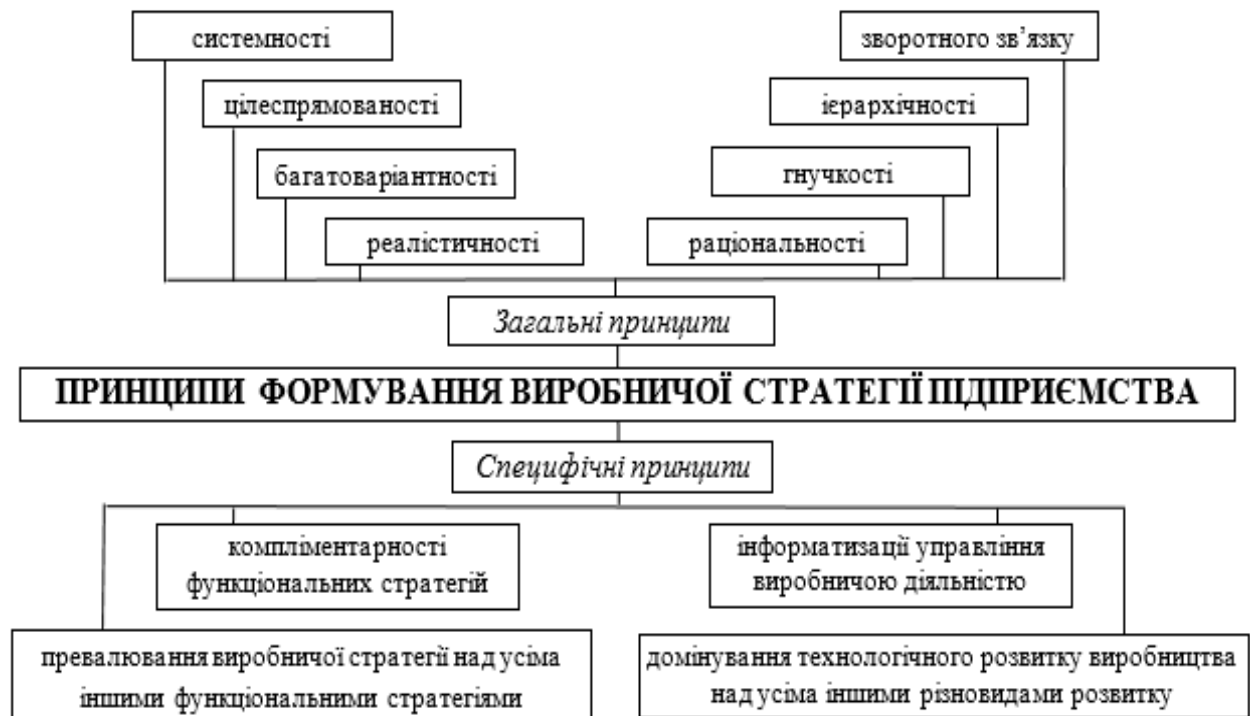


Рисунок 1.4 - Загальні та специфічні принципи формування виробничої стратегії

Джерело: складено автором.

Етапи проєктування виробничої стратегії, запропоновані Горбаль Н. [12], можна представити наступним чином:

- 1) проведення маркетингових досліджень ринку ресурсів, капіталу, готової продукції;
- 2) розробка конкурентної стратегії;
- 3) постановка стратегічних цілей виробництва та вибір часового горизонту планування;
- 4) підбір асортименту продукції, економічно та технологічно обґрунтованого обсягу виробництва.

Останній етап передбачає дії, пов'язані з визначенням технологічного обладнання кожного виду по кожному найменуванню продукції з урахуванням завантаження, площ, чисельності обслуговуючого персоналу, витрати матеріалів та з виявленням додаткової потреби в обладнанні, виробничих площах, персоналі, інвестиціях. У запропонованій послідовності дій завдання виробничої

стратегії зводяться до підбору асортименту та визначення обсягу випуску, що скоріше входить до виробничої програми. На наш погляд, якщо корпоративна стратегія пріоритетно враховує інтереси всіх зацікавлених груп, а конкурентна стратегія головним чином вибудовує способи завоювання ринкових переваг, то виробнича стратегія повинна орієнтувати підприємство з точки зору наявних ресурсів, що виражаються у його економічному потенціалі.

У цьому сенсі близький нам підхід, що розкриває виробничу стратегію саме як стратегію, а не виробничу програму, демонструє Хілл А. [12]: уточнення технологічних процесів та масштабу виробництва традиційних та нових продуктів, використання персоналу, управління якістю виробництва, підтримки виробничої інфраструктури та зміцнення відносин з партнерами. Він уточнює процес розробки виробничої стратегії, пропонуючи вибудовувати його з аналізу можливостей та загроз зовнішнього середовища, вимірювань конкурентного середовища, оцінки сильних, слабких сторін та стратегічного потенціалу підприємства, визначення пріоритетних напрямів інвестування у виробництво. Є автори [15, 27], які представляють процес розробки виробничої стратегії як такий, що складається з етапів організації процесу розробки виробничої стратегії, визначення напрямів корпоративної стратегії, обліку результатів SWOT-аналізу, розробки та реалізації плану здійснення виробничої стратегії. З одного боку, у цих трактуваннях алгоритму розробки виробничої стратегії є схожість із традиційними поглядами на формування стратегії розвитку підприємства, але, з іншого боку, закладена ідея про необхідність виявлення напрямку інвестування у виробництво, яка є визначальною при вирішенні проблем статичного планування у виробничій сфері.



Рисунок 1.5 – Послідовність етапів розробки виробничої стратегії

Джерело: складено автором

Враховуючи виявлену та зазначену вище значимість внутрішніх ресурсів підприємства при виборі варіанта планування операційних процесів, пропонуємо узагальнений підхід до вибору виробничої стратегії, який базується на ідеї про те, що внутрішньо стабільний суб'єкт господарювання здатний працювати з меншими втратами в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Внутрішня стабільність підприємства у контексті проблематики розробки виробничої стратегії багато у чому визначається збалансованістю його ресурсів. З урахуванням виявленої значущості внутрішніх ресурсів підприємства, у роботі запропоновано схему розробки виробничої стратегії, що включає оцінку

економічного потенціалу, а також можливість визначення поточної (діючої у короткостроковому періоді) та перспективної (на середньо- та довгостроковий період) стратегії, що представлено на рисунку 1.5. При цьому ми відштовхуємося від того, що виробнича стратегія ґрунтується на пріоритетах корпоративної стратегії та враховує постулати інших функціональних стратегій.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АСТРА - КИЇВ»

2.1. Фінансово-економічна оцінка діяльності ТОВ «АСТРА-КИЇВ»

ТОВ «АК» компанія, що була заснована у 1993 році на основі інтеграції провідних європейських технологій у сфері сільського господарства, переробки і логістики з умінням українців працювати на рідній землі. Управління та звітність компанії побудовано за принципами вертикальної інтеграції, інноваційності, публічності, соціальної та екологічної відповідальності.

ТОВ «АК» має високотехнологічні основні виробничі активи, розвинутий бренд, бездоганну репутацію та декілька впізнаваних торгівельних марок, під якими реалізується високоякісна продукція в Україні та світі.

Загальна візія керівництва ТОВ «АК» полягає у відбудові сильної України, зростанні популярності її брендів, відновлення потенціалу на засадах сталого розвитку, ESG-стандартів, чесного партнерства та етики ведення бізнесу.

На полях компанії вирощують сою, цукрові буряки, кукурудзу, пшеницю, ячмінь. Розвиваються виробництво молока, послуги елеваторів та біоенергетика. Переробка сільськогосподарської продукції здійснюється як на власних виробничих потужностях, так і з застосуванням оренди, наприклад, на Глобинському переробному заводі.

ТОВ «АК» активно інвестує у застосування інноваційних технологій, найбільшими довоєнними проектами були: пілотний проект з використання технології крапельного поливу вартістю 10 млн. грн.; проект переходу на органічне землеробство у відокремленому господарстві «Лист-Ричка». За цією технологією передбачається вирощувати кукурудзу, пшеницю, гречку, овес та сою на площі 1,76 тис. га.

Таблиця 2.1 - зміни за основними статтями балансу ТОВ «АК» за 2021-2022 роки

показник	початок 2021 року (тис. грн.)	Питома вага (%) початок 2021 року	початок 2022 року (тис. грн.)	Питома вага (%) початок 2022 року	зміни за рік (тис. грн.)	% приросту за рік	кінець 2022 року (тис.грн)	Питома вага (%) кінець 2022 року	зміни за рік (тис.грн)	% приросту за рік
Нематеріальні активи	13044	0,50	15647	0,75	2603	19,9	19367	0,88	3720	23,80
Основні засоби	792364	30,37	633796	30,36	-158568	-20,0	555702	25,38	-78094	-14,10
Фін. інвестиції	1032064	39,56	555702	26,62	-476362	-46,2	856687	39,13	300985	54,20
Запаси	2228	0,09	4248	0,20	2020	90,1	4525	0,21	277	6,50
Товари	-	-	1 137	0,05	-	-	955	0,04	-182	-16,00
Інша поточ. деб. заборгованість	551	0,02	30479	1,46	29928	5431,6	1074	0,05	-29405	-96,50
Гроші та їх еквіваленти	46037	1,76	6061	0,29	-35737	-77,6	27461	1,25	21400	-353,10
Нерозподілений прибуток (збуток)	-10725	0,41	-218688	10,48	207963	1939,0	-374292	17,09	166329	76,05
Інші довгостр. зобов'язання	232864	8,90	232864	11,16	0	0	309077	14,12	76213	32,70
Пот. кредиторська заборгованість за довгостр. зоб.	50158	1,92	50970	2,44	812	16,2	69280	3,60	18310	35,90
Заборгованість за товари, роботи і послуги	95247	3,65	143322	6,87	48075	50,5	150549	6,88	7227	5,00
Інші поточні зобов'язання	943760	36,18	722 751	2,44	-220524	-23,4	485265	22,16	-237486	-32,90

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю підприємства

2021 рік приніс наступні найголовніші зміни у майно підприємства: вартість нематеріальних активів зросла з 13044 тис. грн. до 15033 тис. грн. , що представляє збільшення на 0,38%; вартість основних засобів зменшилась з 792364 тис. грн. до 633796 тис. грн., що становить втрату в 30,06%. Дуже суттєвим було зменшення вартості інших фінансових інвестицій (майже у два рази), що може вказувати на реорганізацію інвестиційного портфеля, або про потреби профінансувати виробничу діяльність підприємства. Загальна вартість запасів і товарів зросла незначно. Вражаюче збільшення іншої поточної дебіторської заборгованості викликає занепокоєння та означає іммобілізацію коштів. Значне зменшення грошових активів може вказувати на меншу ліквідність компанії, а разом із збільшенням іншої дебіторської заборгованості свідчить про прогалини у фінансовому управлінні. Дуже значне зростання непокритого збитку свідчить про збитковий фінансовий результат та необхідність перегляду виробничої стратегії підприємства.

За 2022 рік відбулися наступні зміни: вартість нематеріальних активів зросла з 15647 тис. грн. до 19367 тис. грн., вартість основних засобів зменшилась з 633796 тис. грн. до 555702 тис. грн., така втрата може бути критичною для виробничого підприємства, або свідчити про переорієнтацію деяких виробничих процесів. Значне зростання вартості інших фінансових інвестицій з 555702 тис. грн. до 856687 тис. грн. може підтвердити попередню гіпотезу та вказувати про вивільнення коштів з операційної діяльності. Загальна вартість запасів і товарів незначно зросла. Зменшення інших поточних дебіторських заборгованостей може свідчити про більш ефективне управління дебіторською заборгованістю. Значне збільшення грошових активів говорить про відновлення ліквідності. Зменшення непокритого збитку говорить про знайдення факторів покращення фінансових результатів.

Загальною тенденцією є нестабільність діяльності, хоча спостерігається позитивне зростання вартості фінансових інвестицій та ліквідних активів, збитки та збільшення довгострокових зобов'язань створюють додаткові виклики для компанії.

Коефіцієнт реальної вартості майна:

За 2020 р: $(792\,364 + 2\,228 + 0 + 0) / 2\,608\,655 = 0,30$

За 2021 р: $(633\,796 + 3\,111 + 0 + 0) / 2\,091\,672 = 0,30$

За 2022 р: $(555\,702 + 3\,569 + 0 + 0) / 2\,189\,515 = 0,25$

Протягом періоду аналізу реальна вартість майна скорочується, що може свідчити про скорочення основної операційної діяльності підприємства, неефективну виробничу стратегію.

Коефіцієнти рентабельності неможливо розрахувати, оскільки підприємство має від'ємний фінансовий результат.

Наявність власних (чистих) оборотних активів:

За 2020 р: $ВОА = 1216858 - 2237690 = -1020832$ тис. грн.

За 2021 р: $ВОА = 965051 - 1886231 = -921180$ тис. грн.

За 2022 р: $ВОА = 1200727 - 1921618 = -720891$ тис. грн.

За поданими даними видно, що протягом періоду наявність власних оборотних активів є від'ємною величиною. Це може вказувати на те, що компанія має більше боргових зобов'язань, ніж оборотних активів, доступних для покриття цих зобов'язань. Потрібно докладніше розглянути структуру зобов'язань та активів, а також розглянути динаміку цих показників для отримання більш повного розуміння фінансового стану компанії.

Рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності:

За 2020 р: $РВО = -1020832 / 370\,913 = -2,75$

За 2021 р: $РВО = -921180 / 205\,441 = -4,48$

За 2022 р: $РВО = -720891 / 267\,897 = -2,69$

Аналізуючи рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності, можна визначити, що найгірша ситуація була у 2021 році. Це свідчить про те, що компанія фінансує свою діяльність за рахунок позичених коштів, має значну заборгованість. Негативні значення РВО можуть вказувати на ризик недостатньої ліквідності та потребу в управлінні позиченими фінансовими ресурсами для забезпечення стабільності фінансового стану компанії.

Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань:

За 2020 р: $РПО = 1\,097\,183 / 370\,913 = 2,95$

За 2021 р: $РПО = 862\,413 / 205\,441 = 4,19$

За 2022 р: РПО 657 409/ 267 897= 2,45

Аналізуючи показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань, можна відзначити його зменшення у 2022 році порівняно з 2021 роком, де було максимально високе значення. При цьому значення РПО нижче вказує на меншу забезпеченість поточних зобов'язань активами, що може формувати додаткові ризики для забезпечення фінансової стабільності ТОВ «АК». Рівень розвитку підприємства шляхом самофінансування зменшився у 2022 році порівняно з 2021 та 2020 роками. Підприємство використовує більше зовнішніх джерел фінансування порівняно зі своїми внутрішніми ресурсами для забезпечення свого розвитку. Можливо, це свідчить про необхідність ретельного планування та управління фінансами для забезпечення стійкості та розвитку підприємства в майбутньому.

Рівень маневреності власних оборотних активів та Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності не має сенсу розраховувати, оскільки ТОВ «АК» відчуває брак власних коштів для фінансування своєї діяльності.

Коефіцієнт захисту власного капіталу:

За 2020 р: КЗК = 733 679/ 1 216 858= 0,60

За 2021 р: КЗК = 776 342/ 965 051= 0,80

За 2022 р: КЗК = 1 207 243/ 1 200 727= 1,00

Аналізуючи коефіцієнт захисту власного капіталу, можна визначити його збільшення у 2022 році порівняно з 2021 та 2020 роками. Значення КЗК у 2022 році на кінець року становить 1,00, що може свідчити про те, що власний капітал достатньо покривається створеними резервами. Загалом, збільшення КЗК є позитивним сигналом щодо фінансової стійкості та здатності компанії забезпечувати свої зобов'язання перед основними стейкхолдерами.

Коефіцієнт захисту статутного капіталу:

За 2020 р: КЗС = 733 679/ 258 310= 2,84

За 2021 р: КЗС = 776 342/ 258 310= 3,00

За 2022 р: КЗС = 1 207 243/ 258 310= 4,67

Аналізуючи коефіцієнт забезпеченості статутного капіталу, можна визначити його зростання у 2022 році порівняно з 2021 та 2020 роками. Значення КЗС у 2022

році становить 4,67, що може свідчити про певний рівень поліпшення забезпеченості статутного капіталу сформованими резервами, що суттєво знижує рівень ризику для власників.

Коефіцієнт незалежності:

За 2020 р: $K_n = 1\,216\,858 / 2\,608\,655 = 0,46$

За 2021 р: $K_n = 965\,051 / 2\,091\,672 = 0,46$

За 2022 р: $K_n = 1\,200\,727 / 2\,189\,515 = 0,54$

Коефіцієнт незалежності вказує на те, яка частина активів фінансується за рахунок власних засобів підприємства. У 2022 році значення K_n зросло і перетнуло критично низьке допустиме значення - 0,5, що може вказувати на збільшення ролі власних ресурсів у фінансуванні активів. Однак варто врахувати, що покращення цього показника може бути спричинене різноманітними факторами і його слід аналізувати в контексті інших показників фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості:

За 2020 р: $K_{fc} = (1\,216\,858 + 294\,614) / 2\,608\,655 = 0,57$

За 2021 р: $K_{fc} = (965\,052 + 264\,207) / 2\,087\,518 = 0,58$

За 2022 р: $K_{fc} = (1\,200\,727 + 331\,379) / 2\,189\,515 = 0,69$

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на здатність підприємства використовувати внутрішні ресурси для забезпечення своєї стабільності та уникнення фінансових труднощів. У 2022 році на кінець року значення K_{fc} зросло, що може свідчити про певний рівень поліпшення фінансової стійкості. Проте, важливо проаналізувати цей показник разом з іншими фінансовими метриками для отримання більш повного розуміння фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

За 2020 р: $370\,913 / 1\,097\,183 = 0,33$

За 2021 р: $205\,441 / 862\,413 = 0,23$

За 2022 р: $267\,897 / 657\,409 = 0,40$

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. З наведених даних видно, що в 2021 році коефіцієнт

мав мінімальне значення 0,23, а за 2022 рік зріс до 0,40, але теж не відповідає встановленим нормативам.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

За 2020 р: $46\,037 / 1\,097\,183 = 0,04$

За 2021 р: $6\,061 / 858\,259 = 0,007$

За 2022 р: $27\,461 / 657\,409 = 0,04$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність підприємства виконати свої зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів, таких як готівка та гроші на рахунках. З наданих даних можна визначити, що у 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,04 на кінець року (але не відповідає встановлено нормативу 0,25). Це свідчить про певне покращення здатності підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок більшого обсягу ліквідних активів на кінець року.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

За 2020 р: $(95\,247 + 4\,985) / 1\,097\,183 = 0,091$

За 2021 р: $(143\,322 + 4\,756) / 858\,259 = 0,178$

За 2022 р: $(150\,549 + 60\,173) / 657\,409 = 0,315$

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання, використовуючи оборотні активи за винятком запасів. З наданих даних видно, що у 2022 році коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився до 0,315 на кінець року (але не відповідає встановленому нормативу 0,85). Це свідчить про покращення здатності підприємства виконувати свої зобов'язання за допомогою ліквідних активів.

Коефіцієнт ліквідності запасів:

За 2020 р: $2\,228 / 1\,097\,183 = 0,0020$

За 2021 р: $4\,248 / 862\,413 = 0,0049$

За 2022 р: $4\,525 / 657\,409 = 0,0069$

Коефіцієнт ліквідності запасів вказує на здатність підприємства швидко конвертувати свої запаси в готівку чи еквіваленти готівки. З наданих даних видно, що у 2022 році коефіцієнт ліквідності запасів зріс до 0,0069 на кінець року. Це може свідчити про певне поліпшення в управлінні запасами та їх ефективніше

використання для забезпечення ліквідності підприємства. У порівнянні з 2020 роком, де коефіцієнт дорівнював 0,0020, можна визначити загальне покращення управління ліквідністю запасів протягом обох років. Підприємство може продовжувати моніторити та оптимізувати управління запасами для підтримання адекватної рівноваги між ліквідністю та оптимальним використанням ресурсів.

Коефіцієнт мобільності активів:

За 2020 р: $46\,037 / 370\,913 = 0,124$

За 2021 р: $10\,300 / 205\,441 = 0,050$

За 2022 р: $27\,461 / 267\,897 = 0,102$

Коефіцієнт мобільності активів відображає здатність підприємства генерувати готівковий потік відносно обсягу активів. З наведених даних можна визначити, що у 2022 році коефіцієнт мобільності активів зріс до 0,102. Це свідчить про покращення здатності підприємства генерувати готівковий потік відносно свого активу протягом року, але, незважаючи на позитивну тенденцію, підприємство не змогло досягти показника 2020 року.

Закінчуючи проведення аналізу діяльності ТОВ «АК», оцінімо вірогідність банкрутства за моделлю Z-рахунка Альтмана.

2020 рік:

$$Z = 0,717*0,2 + 0,847*0,07 + 3,107*0,1 + 0,42*0,4 + 0,995*0,2 = 0,1434 + 0,05929 + 0,3107 + 0,168 + 0,199 = 0,88$$

2021 рік:

$$Z = 0,717*0,1 + 0,847*0,02 + 3,107*(-0,03) + 0,42*0,3 + 0,995*0,09 = 0,0717 + 0,01694 - 0,09321 + 0,126 + 0,08955 = 0,21$$

2022 рік:

$$Z = 0,717*0,2 + 0,847*0,1 + 3,107*0,2 + 0,42*0,4 + 0,995*0,3 = 0,1434 + 0,0847 + 0,6214 + 0,168 + 0,2985 = 1,32$$

Протягом усього періоду значення Z-рахунку знаходяться у «червоній» зоні (менше 1,29), що означає високу вірогідність банкрутства. При цьому 2021 рік – найгірший за цим показником, а у 2022 році є значне покращення і ТОВ «АК» входить

у «сіру» зону, з меншою вірогідністю банкрутства. Але у цій зоні динаміка ще чітко не визначена і можливі коливання як у позитивному, так і негативному напрямках.

2.2. Оцінка стабільності виробничої діяльності ТОВ «АСТРА-КИЇВ»

Аналіз наукової літератури дозволяє констатувати, що з одного боку, економічний потенціал підприємства розуміється як сукупність наявних ресурсів і в цьому випадку необхідно враховувати їхню сумісність у вирішенні управлінських завдань. З другого боку, у низці досліджень додається результатна компонента, що вказує на те, що при аналізі економічного потенціалу необхідно оцінювати напрями використання наявних у розпорядженні підприємства ресурсів. З третьої сторони, акцент робиться на компоненті менеджменту, що детермінує ефективність використання ресурсів.

Виділення ресурсного та результатного підходу до трактування економічного потенціалу домінує у сучасній науковій літературі. Результатний підхід представляється нам ширшим і дозволяє включати до кола аналізу як внутрішні можливості компанії, так і умови зовнішнього середовища, пов'язані з формуванням економічного потенціалу (але це можна зробити лише при проведенні аналізу на підставі внутрішньої управлінської інформації). На наш погляд, певною мірою зовнішні умови можуть бути враховані у маркетинговому потенціалі підприємства. Дилема включення чи виключення середовища з кола аналізованих компонентів економічного потенціалу підприємства народжується через те, що потенціал може розглядатися як фактичний, або як можливий (досяжний в ідеалі) стан підприємства. Набір складових потенціалу у разі такого розуміння буде набагато меншим, ніж якщо розуміти його як теоретично досяжний. При цьому потенційні можливості будуть задаватися переважно менш стабільними складовими зовнішнього середовища, а спроба їх оцінити має призвести до використання сценарного методу оцінки «потенційного економічного потенціалу». За підсумками цих висновків у кваліфікаційній роботі ми схилиємось до використання ресурсної концепції

економічного потенціалу та проводимо ретроспективний аналіз наявних виробничих ресурсів підприємства.

Проведемо коефіцієнтний аналіз деяких показників, що безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів:

За 2020 р: $464\,425 / 1\,256\,789 = 0,36$

За 2021 р: $644\,638 / 1\,278\,434 = 0,50$

За 2022 р: $768\,535 / 1\,324\,237 = 0,58$

Бачимо поступове зростання рівня зносу основних засобів, рівень зносу не має критичного рівня, проте свідчить про інтенсивне використання основних засобів підприємством.

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів:

За 2020 р: $15\,239 / 28\,283 = 0,53$

За 2021 р: $20\,399 / 35\,432 = 0,57$

За 2022 р: $28\,681 / 48\,048 = 0,59$

Аналізуючи коефіцієнт амортизації нематеріальних активів протягом періоду, можна відзначити певне зменшення інтенсивності використання цих активів у 2021 році. Поступове зростання рівня амортизації нематеріальних активів може позитивно оцінюватися у контексті діяльності з формування позитивного іміджу та впізнаваного бренду.

Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів:

За 2020 р: $(284713 / 1293364) * 100\% = 0,21\%$

За 2021 р: $(285\,024 / 1299469) * 100\% = 0,21\%$

За 2022 р: $(270\,210 / 1343382.5) * 100\% = 0,20\%$

Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів у 2022 році становить 0,20%, тоді як у 2021 та у 2020 роках він склав 0,21%. Ці значення є досить низькими (особливо для підприємств, що спеціалізуються у аграрно-переробній діяльності) і можуть свідчити про те, що виробнича діяльність компанії є низькоефективною.

Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів:

За 2020 р: $370\,913 / 2\,608\,655 = 0,14$

За 2021 р: $201\,278 / 2\,087\,518 = 0,09$

За 2022 р: $267\,897 / 2\,189\,515 = 0,12$

Аналізуючи коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів, можна відзначити, що в 2022 році спостерігалася динаміка зростання цього показника у порівнянні з 2021 року, але він ще не досяг значення 2020 року. Зазначені зміни можуть вказувати на підвищення ефективності управління оборотними коштами у 2022 року порівняно з 2021 роком, хоча рівень ефективності залишається на низькому рівні.

Швидкість обороту:

За 2020 р: $((386\,915 + 206\,896) / 2 * 365) / 285\,523 = 379,6$ дн.

За 2021 р: $((370\,913 + 205\,441) / 2) * 365 / 270\,210 = 389,2$ дн.

За 2022 р: $((201\,278 + 267\,897) / 2) * 365 / 348\,233 = 245,8$ дн.

Аналізуючи швидкість обороту, можна відзначити, що у 2022 році компанія зменшила час обороту своїх оборотних активів до 245,8 днів порівняно з 2021 роком, коли цей показник становив 389,2 днів. Зменшення швидкості обороту може свідчити про покращення ефективності управління оборотними активами, що може мати позитивний вплив на ліквідність та фінансовий стан компанії.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів:

За 2020 р: $((386\,915 + 206\,896) / 2) / 285\,523 = 1,03$

За 2021 р: $((370\,913 + 205\,441) / 2) / 270\,210 = 1,06$

За 2022 р: $((201\,278 + 267\,897) / 2) / 348\,233 = 0,67$

Аналіз коефіцієнту завантаження оборотних коштів підтверджує висновки попередніх розрахунків. Більш низький коефіцієнт може свідчити про те, що ТОВ «АК» краще управляє оборотними коштами та зменшує їхній обсяг в порівнянні з обсягом проведених операцій.

Тривалість операційного циклу:

2022 р:

$Toц = (365 * ((201\,278 - 6\,061) + (267\,897 - 27\,461)) / 2) / 348\,233 = 228,31$

дн.

2021 р:

$Toц = (365 * ((370\ 913 - 46\ 037) + (205\ 441 - 10\ 300)) / 2) / 270\ 210 = 351,21$
дн.

2020 р:

$Toц = (365 * ((320\ 728 - 18\ 722) + (265\ 816 - 16127)) / 2) / 318170 = 256,9$ дн.

Зменшення тривалості операційного циклу у 2022 році порівняно з 2021 та 2020 роками може вказувати на покращення управління оборотним капіталом та більшу ефективність виробничих процесів. Це може мати позитивний вплив на ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Відносне вивільнення (додаткове залучення) оборотного капіталу:

За 2020 р: -4618494,2 тис. грн.

За 2021 р: -146193,9 тис. грн.

За 2022 р: 8500 тис. грн.

Додаткове залучення оборотного капіталу у 2022 році може бути позитивним сигналом, якщо підприємство залучає додаткові ресурси для розширення своєї діяльності. У той час як від'ємне значення у 2021 та 2020 роках може вказувати на вивільнення ресурсів або зменшення обсягів операцій, що може бути стратегічним рішенням або відображати ефективне управління оборотним капіталом.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання:

За 2020 р: $Kоб = (-278\ 325 - -18\ 385) / ((1\ 316\ 872 + 759194) / 2) = -0,12$

За 2021 р: $Kоб = (-218\ 689 - -10\ 725) / ((1\ 216\ 858 + 965\ 051) / 2) = -0,19$

За 2022 р: $Kоб = (-374\ 292 - (-218\ 688)) / ((965\ 052 + 1\ 200\ 727) / 2) = -0,14$

Від'ємне значення коефіцієнта вказує на наявність втрат або від'ємного чистого доходу протягом вказаного періоду. Чим ближче значення до 0, тим менше коливання чистого доходу, що може свідчити про більшу стабільність економічного зростання компанії. Однак, важливо розглядати цей показник разом із загальною фінансовою ситуацією та конкретними обставинами підприємства для повного розуміння його значення.

Підводячи підсумок аналізу управління виробничими активами, робимо висновок, що ТОВ «АК» вдалося у 2021 році реалізувати капіталоемний проєкт, що викликало тимчасове, але значне погіршення показників. У 2022 році почалося певне

відновлення. Найбільші проблеми лежать у площині ефективності використання виробничих активів та пошуку джерел подальшого фінансування діяльності підприємства. Відповідно, ТОВ «АК» необхідно вдосконалити систему оцінки ефективності реалізації виробничої стратегії.

2.3. Напрями удосконалення оцінки результативності реалізації виробничої стратегії ТОВ «АСТРА-КИЇВ»

Виходячи з оприлюдненої ТОВ «АК» інформації, оцінка реалізації виробничої стратегії, як частини корпоративної, ґрунтується на принципах:

- економічної ефективності. Для цього можна використовувати показники рентабельності продажу, активів, капіталу, витрат паралельно з урахуванням ступеня збереження клієнтської бази, приросту виручки та нових клієнтів, стабільності кадрового складу. При реалізації довгострокових проєктів можна рекомендувати оцінювати проєкти за відповідністю прийнятним корпоративним соціальним стандартам, за чистим дисконтованим доходом (NPV) з урахуванням критерію оптимізму-песимізму, за кількістю отриманих у ході реалізації стратегії патентів, рівнем їхньої новизни та впроваджуваності, за рівнем задоволення очікувань акціонерів;

- ефективності взаємодій. За цим критерієм рекомендуємо визначати ефективність виробничої стратегії на основі оцінки її відповідності інтересам власника та персоналу з позиції загальної вартості ланцюжка поставок, її гнучкості та рівня реагування клієнтів у ній;

- якості та конкурентоспроможності. За цим принципом пропонуємо проводити аудит, що спирається на концепцію TQM (загального менеджменту якості) і передбачає визначення ступеня реалізації принципів TQM. Якість і конкурентоспроможність є близькими поняттями, тому на доповнення можна ввести моніторинг реалізації стратегії розвитку підприємства, що спирається на оцінку приватних, проміжних та інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства. Оскільки конкурентоспроможність характеризує порівняльну оцінку

підприємства з конкурентом (тобто, внутрішнє середовище зіставляється із зовнішнім середовищем суб'єкта), то вважаємо коректним сформулювати пропозицію, яка обґрунтовує необхідність оцінки стратегічної зовнішньої (ступінь скорочення розриву між реальною та бажаною ринковою позицією підприємства, відхилення від конкурента, ступінь задоволеності клієнтів) та оперативної внутрішньої (ступінь досягнення цілей, кількісні показники фінансово-господарської діяльності, організаційні, маркетингові, соціально-психологічні показники) ефективності реалізації стратегії підприємства. Зіставлення отриманих інтегральних та переведених у бали оцінок внутрішньої та зовнішньої ефективності уточнює зону ефективності компанії (провал, шанси, питання, успіх);

- зростання вартості. Вартісний підхід спирається на співвідношення інвестиційної вартості, загальної капіталізації, поточної вартості підприємства після ухвалення рішення про змінення стратегії підприємства. Пропонуємо як показники досягнення цієї цілі використовувати показники фінансової сфери, внутрішніх бізнес-процесів, інноваційної та маркетингової діяльності для моніторингу стратегії. При цьому важливим є розрахунок певної групи показників та коефіцієнтів, що базується на показниках виручки та прибутку, тобто рентабельність продажів, виробництва та активів, чистої поточної вартості тощо.

Виходячи з аналізу іноземної наукової літератури [34], можемо рекомендувати оцінювати виробничу стратегію на основі експертної (бальної) оцінки за методом середньої зваженої. Критеріями ефективності виробничої стратегії при цьому можна вважати:

1) показники економічного ефекту, виражені в прирості обсягів продажів продукції, прибутку від реалізації продукції та іншої діяльності, пов'язаної з виробничим процесом, підвищення рівня використання виробничих потужностей, рентабельності інвестицій, вартості акцій, конкурентоспроможності підприємства, скорочення термінів окупності інвестицій;

2) показники ресурсно-екологічного ефекту, а саме: збільшення продуктивності праці, фондівіддачі, коефіцієнту оборотності капіталу, екологічності виробництва, зменшення матеріаломісткості, відходів та викидів;

3) показники науково-технологічного ефекту, що визначаються зростанням частки патентів, ліцензій, ноу-хау, інформаційних технологій у виробничому процесі, зростанням рівня автоматизації, рівня організації та управління виробництвом, якості та конкурентоспроможності продукції, частки нових технологічних процесів у загальній їх кількості;

4) показники соціального ефекту, що виявляються через підвищення заробітної плати працівників, рівня мотивації, кваліфікації, числа робочих місць, поліпшення умов праці.

Гайзер Н. [40] доводить, що основними показниками контролінгу виробничої діяльності промислового підприємства є рентабельність капіталу, продуктивність, поточна ліквідність. До методів оперативного контролінгу він відносить GAP-аналіз, CVP-аналіз, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, бюджетування, аналіз сум покриття [40, с. 313], а також пропонує здійснювати контроль над виробничою стратегією за розробленими бально-лінгвістичними шкалами оцінки якості продукції, асортименту продукції та термінів виконання замовлення, порівнюючи нормативні оцінки з фактично отриманими. Також при розробці та оцінці виробничої стратегії підприємства необхідно враховувати ступінь надійності партнерів у ланцюжку поставки, ступеня їхньої стійкості та диверсифікованості діяльності.

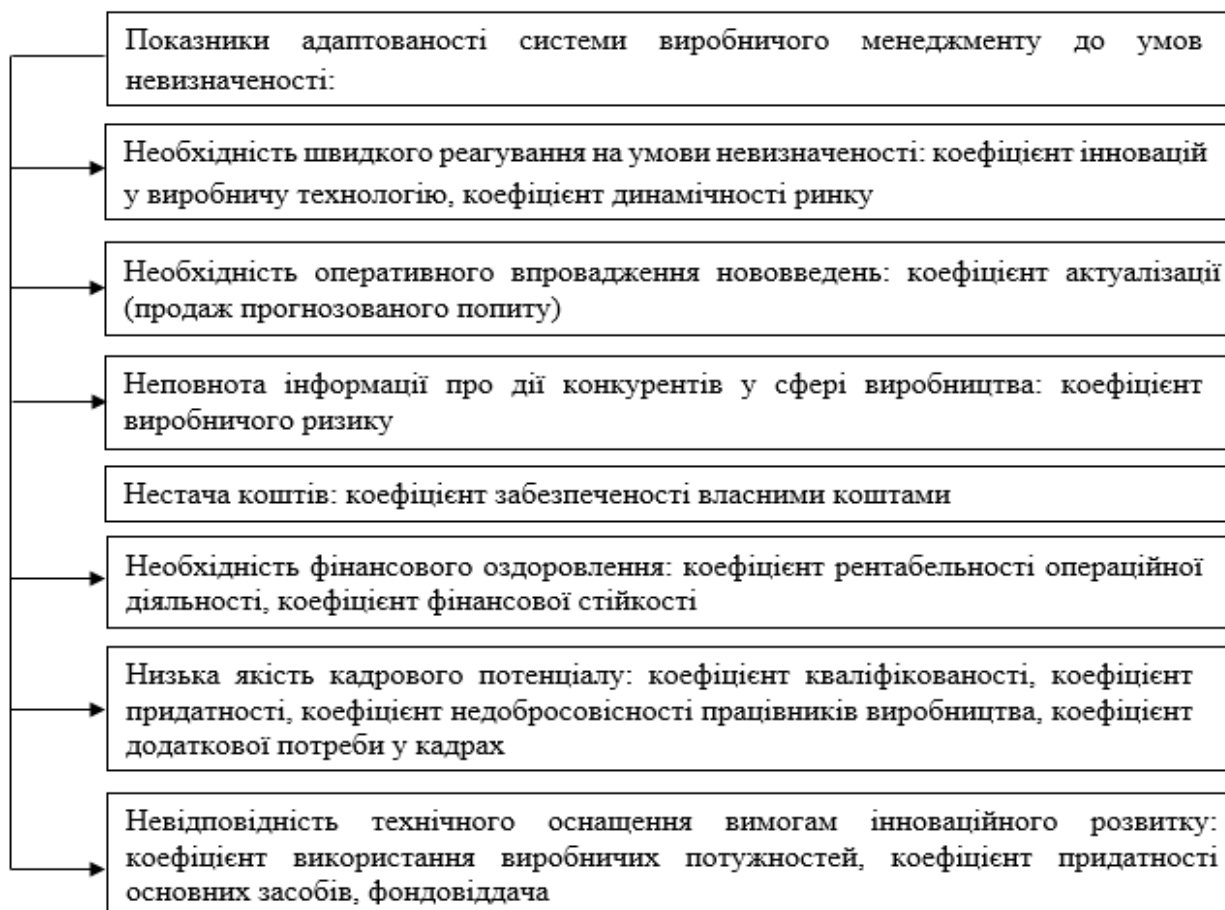


Рисунок 2.1 – Показники оцінки виробничого менеджменту за адаптивністю до умов невизначеності

Джерело: створено автором

В умовах цифровізації дослідники [24, 42] вважають за необхідне оцінювати виробничу стратегію з точки зору частки працівників ІТ-підрозділів у загальній чисельності кадрів підприємства, частки витрат на інформаційно-комунікаційні технології у виручці, питомих витрат на одного працівника ІТ-підрозділу, забезпеченості працівників комп'ютерами.

Вважаємо цікавою та перспективною оцінку виробничої стратегії за показниками адаптованості підприємства до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що висувають вимоги до виробничого менеджменту (рис. 2.1).

Проведене дослідження щодо існуючого інструментарію оцінки результативності реалізації виробничої стратегії дозволяє рекомендувати ТОВ «АК» використати наступні:

- 1) показники економічного ефекту, показники ресурсно-екологічного ефекту, показники науково-технологічного ефекту, показники соціального ефекту;
- 2) рентабельність капіталу, продуктивність, поточну ліквідність;
- 3) якість продукції, асортимент продукції та строки виконання замовлення;
- 4) ступінь надійності партнерів у ланцюзі постачання;
- 5) ринковий, корпоративний, фінансовий потенціал підприємства, ступінь його цифрового розвитку, ступінь розподілу напрямів його діяльності, вплив на довкілля;
- 6) частка працівників ІТ-підрозділів у загальній чисельності кадрів підприємства, частка витрат на інформаційно-комунікаційні технології у виручці, питомі витрати на одного працівника ІТ-підрозділу, забезпеченість працівників комп'ютерами;
- 7) ступінь завантаження виробничої потужності, ступінь рівномірності використання робочої сили протягом року, відповідність ринковим потребам, вплив на ефективність діяльності, сезонна збалансованість виробництва;
- 8) адаптованість підприємства до факторів невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 9) «структурні» та «об'ємні» показники виробничої програми;
- 10) насиченість, відносна ширина і глибина спеціалізації, повнота, конкурентоспроможність, адекватність ринку, стійкість і новизна асортименту продукції, що випускається підприємством.

Разом з тим, вважаємо за доцільне наголосити, що не можна не враховувати необхідність динамічного відстеження результатів реалізації виробничої стратегії, що спирається на зіставлення динаміки ринкового попиту та динаміки обсягів продажу підприємства. Також значущим є порівняння темпів розвитку діяльності зі змінами в діяльності конкурентів, визначення рівня диверсифікованості асортименту, сезонної стійкості продажів, стабільності кадрів, унікальності та новизни конкурентної переваги, пропорційності елементів економічного потенціалу.

Вважаємо, що використання цих рекомендацій дозволить підприємству налагодити постійний та ефективний моніторинг виконання своєї виробничої

стратегії та позитивно вплине на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У роботі обґрунтовано зростаючу роль стратегічного розвитку промислового сектору в національних економіках за умов неоіндустріалізації. Виробничий менеджмент – це діяльність, яка носить системний характер і яка спрямована на виконання не лише поточних завдань, а й передбачає стратегування у виробничих системах. Незважаючи на незмінність сутності виробничого менеджменту, що полягає в раціональному перетворенні ресурсів у продукт, затребуваний ринком, у сучасних умовах більш значущою є адаптивно-ситуаційна та ціннісна домінанта виробничого менеджменту.

В умовах невизначеності суб'єкти господарювання потребують нових підходів до вибору та оцінки виробничих стратегій.

Зміст виробничої стратегії, яка розуміється нами як перспективний план використання виробничих ресурсів і досягнення цілей розвитку виробничої системи підприємства, розкривається достатньо широко і дозволяє знайти відповідь на питання: виробляти самим або купувати ресурси; вибрати проєктний, серійний чи масовий режим виробництва; при розміщенні підприємства віддати пріоритет покупцям, кадрам, сировині; використовувати в основному автоматизовану або ручну працю та інше.

Систематизовано існуючі в науковій літературі типи виробничих стратегій та отримано розширену їх класифікацію, всередині якої виявлено групу стратегій, що враховують корпоративні орієнтири, реакцію підприємства на коливання попиту, принцип зовнішньої або внутрішньої локалізації, стан зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективність діяльності, а також визначено альтернативні виробничі стратегії, які не належать до виділених груп. Визначено, що класифікація виробничих стратегій може бути доповнена на основі градації та оцінки виробничих можливостей підприємства. Сформовано впорядкований та розширений перелік факторів розробки виробничої стратегії підприємства, що включає: фактори економічної локації підприємства, фактори стратегічного менеджменту підприємства, фактори фінансової забезпеченості, фактори ефективності

партнерства, фактори кадрової забезпеченості, фактори цифрової трансформації, фактори інноваційного розвитку підприємства, фактори виробничого процесу, фактори маркетингових ресурсів, ринкові та галузеві фактори, макроекономічні фактори. Авторський внесок у формування даного переліку факторів розробки виробничої стратегії промислового підприємства полягає у групуванні факторів, у поглибленні числа факторів кожної групи, у висуванні груп факторів, що враховують процеси цифрової трансформації, виклики інноваційної економіки, дедалі більшу актуалізацію формування ефективного партнерського середовища та обумовленими ними вимоги до кадрів, технологій та управління.

В результаті узагальнення існуючого наукового досвіду у формуванні послідовності етапів розробки виробничої стратегії підприємства сформовано авторський порядок кроків, що складається з аналізу факторів середовища промислового підприємства, оцінки його внутрішніх ресурсів, визначення поточної та перспективної виробничої стратегії, розробки заходів щодо реалізації стратегії, оцінки результативності стратегічного планування виробництва та аналізу усунення проблем виробничого менеджменту.

У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності ТОВ «АК», що дозволило зробити висновки про нестабільну діяльність у період 2020-2022 років. Найважчим у цьому періоді був 2021 рік, коли підприємство здійснило значні капіталовкладення у нові проекти, а результат від їх реалізації почав формуватися лише у 2022 році. Найбільші проблеми виробничої діяльності ТОВ «АК» лежать у площині ефективності використання виробничих активів та пошуку джерел подальшого фінансування діяльності підприємства. Відповідно, було зроблено висновок про необхідність вдосконалення системи оцінки ефективності реалізації виробничої стратегії. З цією метою було рекомендовано постійно проводити моніторинг за динамічними та статичними показниками внутрішнього та зовнішнього середовища.

Доцільним вважаємо використання наступних груп показників: показники економічного ефекту, показники ресурсно-екологічного ефекту; показники науково-технологічного ефекту; показники соціального ефекту; рентабельність капіталу, продуктивність, поточна ліквідність; якість продукції, асортимент продукції та

строки виконання замовлення; ступінь надійності партнерів у ланцюзі постачання; ринковий, корпоративний, фінансовий потенціал підприємства, ступінь його цифрового розвитку, ступінь розподілу напрямів його діяльності, вплив на довкілля; частка працівників ІТ-підрозділів у загальній чисельності кадрів підприємства, частка витрат на інформаційно-комунікаційні технології у виручці, питомі витрати на одного працівника ІТ-підрозділу, забезпеченість працівників комп'ютерами; ступінь завантаження виробничої потужності, ступінь рівномірності використання робочої сили протягом року, відповідність ринковим потребам, вплив на ефективність діяльності, сезонна збалансованість виробництва; адаптованість підприємства до факторів невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища; «структурні» та «об'ємні» показники виробничої програми; насиченість, відносна ширина і глибина спеціалізації, повнота, конкурентоспроможність, адекватність ринку, стійкість і новизна асортименту продукції, що випускається підприємством.

Вважаємо, що використання цих рекомендацій дозволить підприємству налагодити постійний та ефективний моніторинг виконання своєї виробничої стратегії та позитивно вплине на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бестужева С.В., Ткаленко Н.О. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1 (59). С. 20-27.
2. Бершадська І.І. Методи управління прибутком підприємства / І. І. Бершадська, С.О. Тульчинська. *Збірник наукових праць «Сучасні проблеми економіки і підприємництва»*. Випуск № 20, 2017. URL: <http://sbkeip.kpi.ua/article/view/113947/118761>.
3. Бойчик І. Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 3. С. 99–104.
4. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Вип. 5. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.
5. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємство та інновації*, 2021. Вип.21. С.31- 34.
6. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 532 с. .
7. Варава Л.М., Варава А.А. Моделювання виробничої стратегії на сучасному гірничодобувному підприємстві. *Економіка промисловості*, 2009. № 1. С. 81-85.
8. Волинець І. Формування стратегій управління виробничою діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2016. № 14. С. 69–73. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2017/07/%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-14.pdf#page=69>.
9. Волинець, І. Г., & Скорук, О. В. (2020). Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*, (154), 88-92. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-16>

- 10.Глівінська Ю.В. Наукові аспекти визначення виробничої стратегії підприємства. *Інтелект ХХ*, 2019. № 6. С. 51-54.
- 11.Гончаров Ю.В. Виробничий менеджмент. / Ю.В. Гончаров. К.: КНУТД, 2011. Т. 1. 338 с.
- 12.Горбаль Н.І. Управління якістю у контексті виробничої стратегії та загального стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 594. С. 41–47.
- 13.Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.
- 14.Калінеску Т.В., Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. №8 (78). 2014. 274 с.
- 15.Кирилюк Є.М. Методологія дослідження процесів трансформації економічних систем у сучасних теоріях. Є.М. Кирилюк, А.М. Прощаликіна. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4 (54). С. 172-179.
- 16.Кобилецький В.Р. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. URL: <https://www.finalon.com/slovnikekonomichnikh-pokaznikiv>.
- 17.Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>.
- 18.Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.
- 19.Кузьмін О.Є. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств. О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць*. Л.: НУ "Львівська політехніка", 2009. № 647. 652 с.

- 20.Ліпич Л.Г., Скорук О.В. Теоретико-методичні засади формування стратегії економічної безпеки підприємства. Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання : колективна монографія. Черкаси : МАКЛАУТ, 2012. С. 200-221.
- 21.Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 11 (4). С. 48—51.
- 22.Омельяненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 277 с.
- 23.Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
- 24.Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Перший бакалаврський рівень вищої освіти: / [уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 42 с.
- 25.Мироненко Є.В., Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Шулін Р.В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*, 2021. № 3 (65). С. 131-136.
- 26.Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110–116. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.19-20.110](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.110)
- 27.Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Майкл Е. Портер ; пер. з англ. Анатолій Олійник та Роман Скільський. К. : Основи, 1998. 390 с.

- 28.. Рибак М. І. Види виробничих стратегій підприємств. *Економіка та держава*. 2014. №6. С. 114-119
29. Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 45—49.
30. Томілін О.О., Вовк М.О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 29—36.
31. Управління виробничо-господарською діяльністю машинобудівних підприємств в умовах ринку : монографія. М.Г. Білопольський та ін. Донецьк: Східний видавничий дім, 2010. 220 с.
32. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. Є.В. Мироненко, Л.О. Бившева, О.О. Кондратенко, Р.В. Шулін. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 131-136.
33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
34. Caspari J. A., Caspari P. *Management Dynamics: Merging Constraints Accounting to Drive Improvement*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 327 p.
35. Ferrannini, A., Barbieri, E., Biggeri, M., Di Tommaso, M.R. Industrial policy for sustainable human development in the post-Covid19 era. *World development*. 2020. Vol.137. January. 105215. DOI: 10.1016/j.worlddev.2020.105215
36. Fischer Th., Gebauer H., Fleisch E. *Service Business Development: Strategies for Value Creation in Manufacturing Firms*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012. 316 p.
37. Hariharan A.N; Biswas A. Global Recognition of India's KnowledgeBased Industry Evolution Through Empirical Analysis. *Journal of the knowledge economy*. Early access: JUL 2020. DOI: 10.1007/s13132-020- 00673-x. Early access: JUL 2020.
38. Hayes, Robert H., and Steven C. Wheelwright. *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. New York, NY: John Wiley & Sons, 1984.

39. Hill, A.V. The encyclopedia of operations management: a field manual and glossary of operations management terms and concepts. Consulting Editor B. Render. Published by Pearson Education, Inc., 2012. 400pp
40. Gaither N. Production and Operations Management. A Problem- Solving and Decision-Making Approach. Norman Gaither. 3 th edition. N.-Y.: The Dryden Press, 1986. 884 p.
41. Lis, A.M. Development of proximity in cluster organizations // Entrepreneurship and sustainability issues. 2020. Vol. 8. No. 2. P. 116-132. DOI: 10.9770/jesi.2020.8.2(7). 177 262.
42. Stevenson, W.J. Operations Management. 12th Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2014. 928 p.
43. Rainey D. L. Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership. UK Cambridge University Press, 2006. 761 p.
44. Skinner, W. (1969). "Manufacturing – the missing link in corporate strategy." *Harvard Business Review*, 47 (3), 136-145. 271.
45. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. Operations management. 6th ed. Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy, 2010. 686 pp.
46. Thompson Jr. A.A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis: 12th ed. Williams, 2002. 928 p.

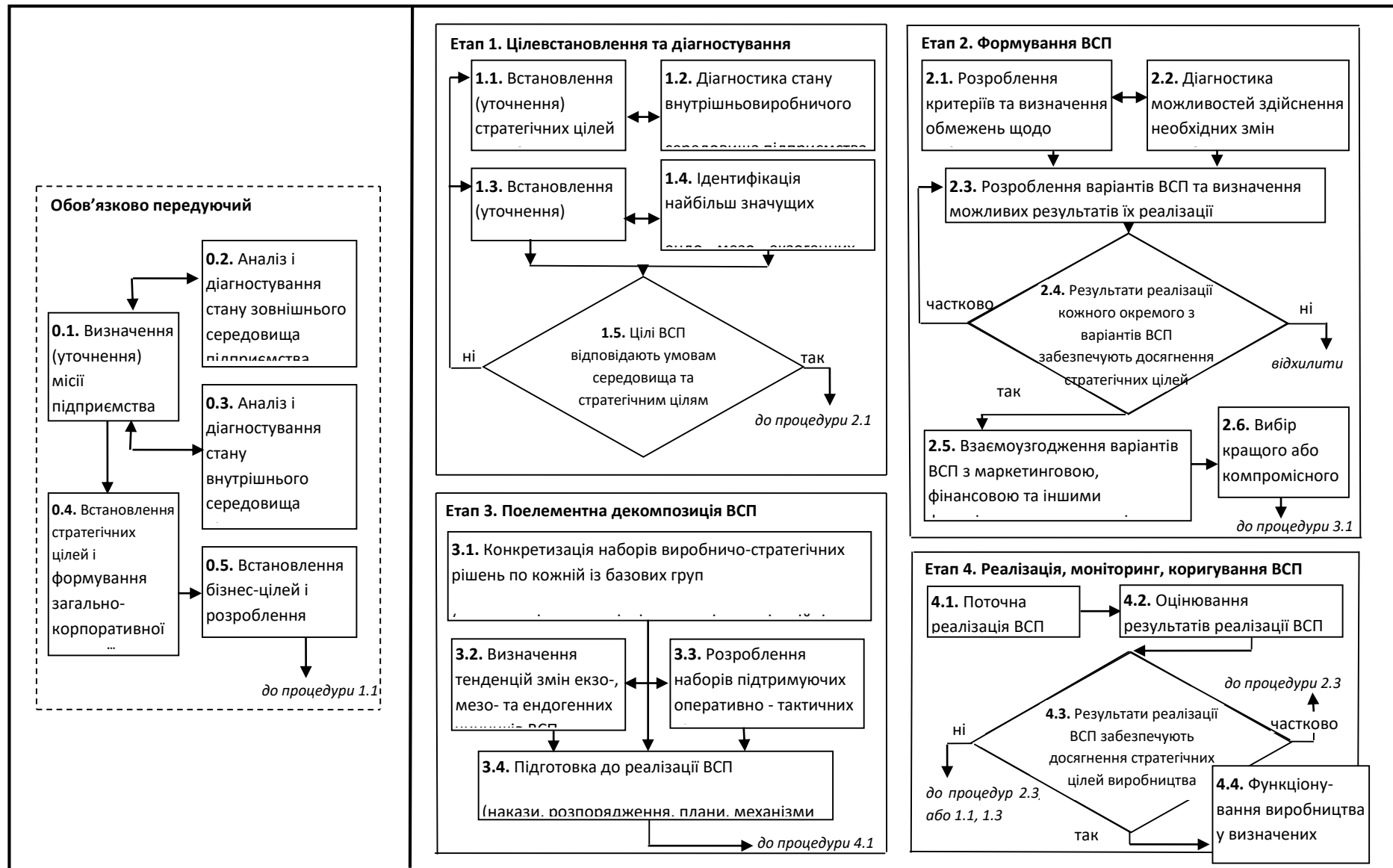


Рис. 1. Модель процесу формування та реалізації виробничої стратегії підприємства (ВСП) [розроблено автором]