

ФХарківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 2 курсу,  
гр. ЕН 21

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Андрій КРАЙНІЙ

Керівник наукової роботи: кандидат  
економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ Світлана БАБИЧ

Рецензент:

Харків – 2023

## **ЗАВДАННЯ**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	7
1.1. Сутність стратегії підприємства та складові його розвитку.....	7
1.2. Теоретичні аспекти, складові та характеристика стратегічного потенціалу .....	17
1.3. Етапи формування управління з урахуванням вектору розвитку.....	29
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	36
2.1. Передумови стратегічного розвитку в умовах цифровізації.....	36
2.2. Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану .....	42
2.3. Дослідження аспектів управління персоналом ПРАТ «СНЗ».....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «СНЗ».....	62
3.1. Стратегічні напрями розвитку діяльності досліджуваного підприємства на основі вдосконалення системи управління персоналом .....	62
3.2. Обґрунтування рекомендацій в системі управління на основі виявлення зв'язку між співробітниками та результатами діяльності.....	70
3.3. Розрахунок економічної ефективності та обґрунтування.....	74
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження проявляється в тому, що головна роль успішної діяльності та отримання стабільного прибутку будь-якого підприємства залежить від правильної стратегії розвитку (захисту) відповідно до конкурентних умов, а проблема стратегічного планування є одним із найважливіших шляхів керівників. Існуючі рівні виробництва не можуть розвиватися без ефективного стратегічного планування, яке необхідно постійно вдосконалювати під впливом економічних і політичних умов, характеристик конкуренції, чинників зовнішнього середовища.

Сучасний розвиток ринкових відносин гостро вимагає розширення знань і досвіду застосування стратегічного планування з урахуванням особливостей галузі і території. Стратегічне планування є основою прийняття управлінських рішень українських підприємств, стандартом перспективного розвитку у більшості провідних компаній світу.

Варто відзначити, що досвід останніх років показує, що більшість українських підприємств ще не досить обізнане у введенні стратегічного плану. Одним з основних чинників, що визначають таке становище, є відсутність на більшості підприємств сформованих уявлень про те, що насправді є правильним стратегічним планом, як вони створюються і за допомогою яких інструментів їх можна реалізувати. Особливо недостатньо дослідженим залишається галузеві аспекти цієї проблеми. Виходячи з цього, розвиток теоретичних та практичних знань в управлінні стратегічним плануванням підприємства є актуальною проблемою.

Сьогодні загально визнано, що «батьками» стратегічного планування по праву вважаються Альфред Д. Чандлер, Кеннет Ендрюс та Ігор Ансофф. Основна увага сучасних дослідників зосереджена на проблемі залучення теорій стратегічного планування у практичну діяльність компаній, при цьому недостатньо дослідженими залишається проблеми стратегічного планування сільськогосподарських підприємств.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес формування стратегії підприємства.

Предметом дослідження виступає теоретичні засади і практичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації.

Метою даної роботи є розробка і обґрунтування заходів щодо стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації на підставі узагальнення теоретичних положень і практичної діяльності підприємства.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути погляди різних авторів на визначення поняття стратегії;
- узагальнити теоретичні аспекти, складові та характеристика недоброчесної конкуренції;
- обґрунтувати етапи формування та вибору стратегій захисту, провести аналіз етапів стратегічного планування підприємства;
- провести техніко-економічний та фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «СНЗ»;
- провести аналіз існуючої системи планування стратегії на підприємстві;
- розробити стратегічні напрями захисту діяльності досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати заходи з вдосконалення стратегічного плану, за допомогою методів економіко-математичного моделювання;
- зробити оцінку ефективності запропонованих заходів.

У роботі використано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для уточнення понятійного апарату, економічної сутності стратегій та планування і виявлення особливостей конкурентного середовища; метод дедукції – при розробці концептуальних основ стратегічного планування, необхідності і можливості його використання на підприємствах; методи логіки, аналізу і синтезу – для класифікації принципів, методів і видів вибору стратегій і планування; методи аналогій, системний підхід – для удосконалення організаційної структури та системи плану-

вання на підприємстві; методи статистичного аналізу і економіко-математичного моделювання – при виборі стратегій та напрямів їх реалізації.

Наукова новизна одержаних результатів. Запропоновано удосконалення процесу визначення стратегічних напрямів розвитком персоналу підприємства на підставі удосконалення взаємовідносин і взаємозв'язків із споживачами через формування заходів щодо збільшення розміру прибутку через підвищення результативності використання наявних ресурсів і продажів готової продукції.

Практична значимість виконаної роботи полягає в удосконаленні стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації ПрАТ «СНЗ».

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження доповідалися і обговорювалися на: міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність стратегії підприємства та складові його розвитку**

Той етап ринкових відносин в якому знаходиться Україна ставить перед усіма незалежними підприємствами нові виклики щодо якості корпоративного управління, характеру завдань, які вирішуються, і способів їх вирішення. Для адекватного відображення економічних змін потрібні нові концепції контролю. Цією новою концепцією української економіки є стратегічне управління на основі стратегічного планування.

Глобальні та довгострокові цілі, які безпосередньо підпорядковані компанії, є загальними цілями компанії та відображають основний напрямок діяльності компанії та програми її розвитку. Слід зазначити, що є основою для розробки його (компанії) бізнес-стратегії. Ці цілі можна сформулювати в дуже загальному вигляді (наприклад, забезпечити стабільність позицій компанії, запровадити новітні форму деvelopeменту, розвинути нові види діяльності для компанії, досягти оптимальної прибутковості) стати лідером локального ринку протягом двох років); покращити якість продукції; на 50% більше прибутку). Одночасно з формуванням загальних (та інших) цілей необхідно їх ранжувати за принципом пріоритетності. «Існування різноманітних підходів задля формування концепції стратегічного управління передбачає загальне бачення про виокремлення переваг даного явища в функціонуванні бізнес-процесу окремої організації, які в загальному аспекті потрібно взаємо узгодити з відповідними завданнями головної мети відповідно напрямів стратегічного управління» [3, с. 201].

Визначення довгострокових перспектив та постійне зростання конкурентоздатності організації, що передбачає постійний моніторинг та трансформацію окремих підсистем загального механізму управління, окреслює головну мету стратегічного управління. Задля виконання довгострокових орієнтирів необхід-

но впровадження динамічної системи, яка може забезпечити всебічне та своєчасне виконання підпорядковані цілі загальної стратегії.

До головних параметрів при стратегічному управлінні відносяться:

1. Відсутність можливості надання конкретизації суб'єкта стосовно бізнес-середовища, тобто це певні скоріш якісні ознаки, які передбачають майбутній стан, потенційні можливості для виживання.
2. Стратегічне управління можна уявити, як певну ідеологію бізнес-менеджменту, що передбачає поєднання інтуїції та професіоналізму при залученні співробітників до реалізації передбаченої стратегії.
3. Даний процес потребує значних витрат часу й ресурсів, всебічний моніторинг на постійній основі оточення організації.
4. Запобігання виникненню помилок при формуванні стратегії, бо це призводить до поразки в конкурентному середовищі [21].

Сучасні аспекти задля розвитку економіки – вміння передбачувати майбутній стан організації, який можна звести до важливих етапів, відповідно розвитку бізнес-процесу:

— по-перше окреслення товарної орієнтації на ринку, що пов'язано з прагненням по вдосконаленню якісних параметрів продукту без урахування думок споживачів. Тобто відбувається постійний контроль, що ґрунтується на корегуванні обсягу доходів - витрат й відповідно збуту на підставі реальної ситуації в ринковому середовищі (постійність основних умов і закономірностей). Трансформація відбувається лише наразі необхідності.

— по-друге увага до збутової перспективи, що передбачає максимальні обсяги збуту через раціонально зроблену рекламну акцію та інші дієві інструменти впливу на споживачів. Даний процес передбачає довгострокові елементи планування, що ґрунтуються на прогнозних даних зростання індикаторів реалізації бізнес-процесу (витрати та продажі, продуктивність, тощо). Даний процес притаманний для організацій з комерційною активністю на 2-10 років.

— на останнє звернемося до ринкової орієнтації здійснення бізнес-процесу, що ґрунтується на обранні продукту з найвищими параметрами якості, тобто з максимальним попитом і обсягом продажу саме. [55].

Враховуючи екстраполяцію функціонування бізнесу в минулому, стратегічне планування дозволяє здійснити обґрунтоване корегування методів управління. Відповідно повстає потреба здійснювати корективи в окреслені на перспективу завдання згідно мінливості ринку й при виході на інші сегменти ринку. Даний аспект акцентує увагу на умовах ринкового середовища (конкуренція, збут, як головні параметри управління), тобто пріоритетність маркетингу у побудованій стратегії, а інші елементи стратегічного плану потрібно адаптувати до існуючих змін при відсутності заходів, що спроможні суттєво вплинути на ринкову ситуацію.

Лідерські компанії використовують елементи стратегічного управління, які виходять з власної концепції маркетингу, тобто маркетингову діяльність трактують, як цілісно створену систему задля організації та управління бізнес-процесом, що забезпечить бажаний обсяг збуту виготовленого продукту розширення ролі на визначеному сегменті ринку. Головна сутність: «Виготовляти продукт, що без перешкод є можливість реалізувати у необхідному обсязі, але без нав'язаного тиску на споживача до вже виробленого продукту».

Головне спрямування організації – забезпечити рентабельне функціонування, через відповідність власного продукту ринковим пропозиціям. Отже, стратегія повинна гарантувати, що внутрішні сили та можливості відповідають зовнішнім потребам. Визначення стратегії П. Друкера є фундаментом сучасних стратегічних концепцій, висвітлюючи ідеї та проблеми, які вивчаються й сьогодні. Щоб з'ясувати сутність дефініцій, окреслимо визначення понятійних аспектів, які існують в менеджменті. Табл. 1.1 підкреслює різноманітність визначення в працях економістів. Аналізуючи наведені вище визначення, можна дійти невтішного висновку, що стратегія є складовою стратегічного управління. Це дозволяє компаніям досягати чітко визначених цілей компанії та забезпечувати конкурентну перевагу на ринку.

Таблиця 1.1 – Морфологічний аналіз «стратегічного плану» [52]

Автор	Сутність поняття	Ключові слова
1	2	3
Пітер Вейс	Стратегія – це складне визначення того, що повинно бути зроблено. Стратегія – це декларація про наміри зробити певний вибір в майбутньому, коли будуть досягненні моменти, що надають право вибору.	Складна система; декларація про наміри.
Брайан В. Беррі	Стратегічне планування – це процес визначення, чим організація планує бути в майбутньому, і як вона цього досягне. Це здобуття кращого майбутнього для вашої організації і кращого шляху досягнення її призначення.	Процес визначення.
Джон Д. Дзніелс, Ли Х. Радеба	Стратегічне планування складається з адаптації ресурсів і цілей компанії до різноманітних і змінних умов діяльності.	Адаптація ресурсів і цілей.
Т. Сатналайніни	Стратегія – це таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей, ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, діючи в дійсному і майбутньому, при якому організація сподівається досягнути своєї основної мети.	Поєднання ресурсів і навичок організації.
Назарчук В.	Стратегія – це послідовність дій, що направлені на досягнення певної мети, яка враховує наявність ресурсів на ринку і зовнішніх факторів. Це найчастіше вибір найбільш раціонального шляху дій.	Послідовність дій.
А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд	Комбінування намічених дій і негайних рішень з подальшою адаптацією до новітньої диспозиції при конкуренції.	Комбінування передбачених дій.
Г. Мінцберг	Стратегія – це не просто уява про те, як себе поводити із супротивником або конкурентами на ринку, питання стратегії примушують нас звернутись до найбільш фундаментальних аспектів природи організації як інструмента колективного сприйняття та дії.	Інструмент колективного сприйняття.
А. Чандлер	Стратегія...являє собою окреслення цілей компанії на довгострокову перспективу та адаптацію курсів дій по залученню ресурсів, задля реалізації передбачених цілей.	Визначення довгострокових цілей.
В. Стівенсон	Стратегія – це структурований план цілей компанії. Тактика – це методи і дії, що виконуються для виконання стратегії. Виробнича стратегія – це обґрунтований підхід, що впливає із загально-визнаної стратегії.	План досягнення цілей.

Закінчення таблиці 1.1.

1	2	3
I. Ансофф	Стратегія – це перелік певних процедур задля ухвалення потрібних рішень, якими керуються при реалізації бізнес-процесу.	Набір правил.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія являє собою деталізований та всебічно-обґрунтований комплекс планових заходів, необхідних задля досягнення місії й цілей компанії.	Комплексне планування.
I. Герчикова	Стратегія фірми – це прогнозований перелік заходів, що дозволяють реалізувати компанії окреслені цілі.	Прогнозована сукупність заходів.
Ф. Котлер	Стратегія – це раціонально логічна побудова, керуючись яким організація розраховує вирішити свої задачі.	Раціонально логічна побудова.
П. Дойль	Стратегія визначає напрям, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання.	Визначення напрямку.
М. Круглов	Стратегія компанії – це прийняті її вищим керівництвом напрямки або способи діяльності для досягнення важливого результату, який має довгострокові наслідки.	Способи діяльності.
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс	Стратегія організації – це системний бачення по вирішення пріоритетних завдань розвитку і реалізації бізнес-процесу, що підкреслює збалансованість функціонування.	Системність дій.
В. Белошапка, Г. Загорій	Стратегія – це якісно-кількісні довгострокові трансформації компанії, що сприяють її розвитку.	Довгострокове спрямування.

Це означає, що можна створити основу для якісної функціональності. Динаміка зміни факторів, що впливають на компанію в жорстких умовах ринку, що змінюється. Стратегічний план полягає в тому, що розвинена глобальна компанія прагне максимально розвиватися та займати більшу частину ринку. У таких умовах, коли загострюються певні протиріччя, компанії змушені шукати найбільш раціональні рішення для ефективної конкурентної діяльності.

Стратегічний план служить основою структури стратегічного управління та описує процес постановки цілей та способи їх досягнення, надання ресурсів та їх можливе економічне використання. Стратегічне планування формує основу для інших функцій управління, насамперед організаційної, бухгалтерської, управлінської, економічного аналізу, стимулювання та прогнозування.

Стратегічний план – це відповідна система, яка формалізує роботу всієї компанії, організовує виконання стратегічних завдань, конкретних цілей [2].

Стратегічне планування формує нові завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети на кожному етапі розвитку підприємства. Виділити форвардні маркери майбутніх періодів, кількісні та якісні показники. Стратегічний план поєднує у собі два аспекти планування: цілі та ресурси. Тобто цілі, що належать до ймовірності досягнення мети з урахуванням наявних ресурсів. Оскільки ресурси кожному етапі розвитку підприємства обмежені, стратегічне планування як дозволяє використовувати наявні ресурси задля досягнення поставленої мети, а й формулює шляхи розширення типів і обсягів цих ресурсів.

«При формуванні стратегії спочатку потрібно визначити: на якому етапі життєвого циклу є галузь, її структура; конкурентні сили, масштаби конкурентів» [33]. Обрання стратегії проходить за етапним принципом. По-перше, визначте свою конкурентну перевагу. Вимірюється можливість організації активного виходу до ринку. Для цього збираються дані про оточення компанії, порівнюються характеристики компанії з характеристиками її конкурентів, порівнюються очікування споживачів та партнерів щодо якості та кількості товарів (послуг).

«Визначивши, у чому компанія має більший потенціал, дозволяє віднайти власну концепцію конкурентних переваг та розширити стратегічні можливості. Основна довгострокова стратегія – це не те, що вирішується раз і назавжди і ніколи не зміниться. Він буде регулярно коригуватися та коригуватися відповідно до ринкових змін та результатів діяльності підприємства» [54].

«Основними ознаками стратегії стосовно регіонального розвитку є: комплексність, оскільки повинна всебічно враховувати усі спекти розвитку регіону; довгострокова (стратегічна) спрямованість; узгодженість із стратегіями розвитку країни і функціонуючих в регіоні організацій; поєднання саморегуляції та держуправління» [6]. Базова схема по формуванню стратегій висвітлена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Базова схема формування стратегії

Стратегічне бачення розвитку розроблено практично у всіх регіонах. Однак через значну формалізацію цього процесу та декларативного характеру більшості з них, тобто через відсутність фактичного програмного підтвердження, окремі етапи дещо суперечливі.

Загальновідомий економіст І. Ансофф, який одним з перших розглядав стратегічне планування, у своїй книзі вказує, що стратегія – «це окреслення довгострокових перспектив та спрямувань дій, що передбачає раціональний розподіл важливих для реалізації ресурсів» [1].

Даний аспект став базовим для багатьох дослідників, що досліджували саму сутність стратегії. Насамперед, керівному складу потрібно провести таргетування можливих шляхів розвитку організацій. І в такому випадку перебудова цілей під час їх досягнення не може бути здійснена доти, доки чинники впливу не досягнуть рівня встановлених цілей, що дасть змогу управлінню по новому вибудувати довгострокові завдання. Ніщо не є більш руйнівним для компаній,

ніж постійні коливання цілей зростання чи зміни майбутнього спрямування вищого керівництва. Часте коригування цілей розвитку бізнесу може закінчитися трагедією, оскільки поведінка незрозуміла як зовнішніх партнерів (постачальників, покупців, інвесторів), так і для команди організації. Характеристика сутності загальних стратегій наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Сутнісна ознака загальних стратегій

Ієрархія цілей розкладає цілі високого рівня на деталізовані елементи в межах нижчого рівня і встановлює їхню відносну важливість і порядок. Нижнім рівнем такої ієрархії цілей є завдання (підціль), яка деталізує (декомпозує) локальні цілі конкретного виконавця в рамках структури підприємства та, нарешті, містить конкретні дії щодо їх (завдання) реалізації. При цьому кожна мета (завдання) має свій тимчасовий обрій, що визначає умови її досягнення. Для компаній, які будують власними силами стратегії, рекомендується використовувати «дерева цілей» – встановити кількість зв'язків, взаємопов'язаних інди-

каторів. Таке «дерево цілей» будується при переході на ний продукт, впровадженні нових об'єктів.

Стратегічне управління слід розглядати як управління організацією, засноване на людському капіталі, що формує створення додаткового прибутку, що орієнтує виробництво на споживчий попит для вирішення економічних завдань, отримання конкурентної переваги. Реалізуйте гнучкість та своєчасні зміни у своїй організації на довгострокову перспективу, цілі та виживання.

Стратегічний менеджмент можна уявити, як динамічне явище адміністрування п'яти аспектів. Такі процеси вишиковуються в повний ланцюжок. Структурно управління представимо на рис. 1.3.

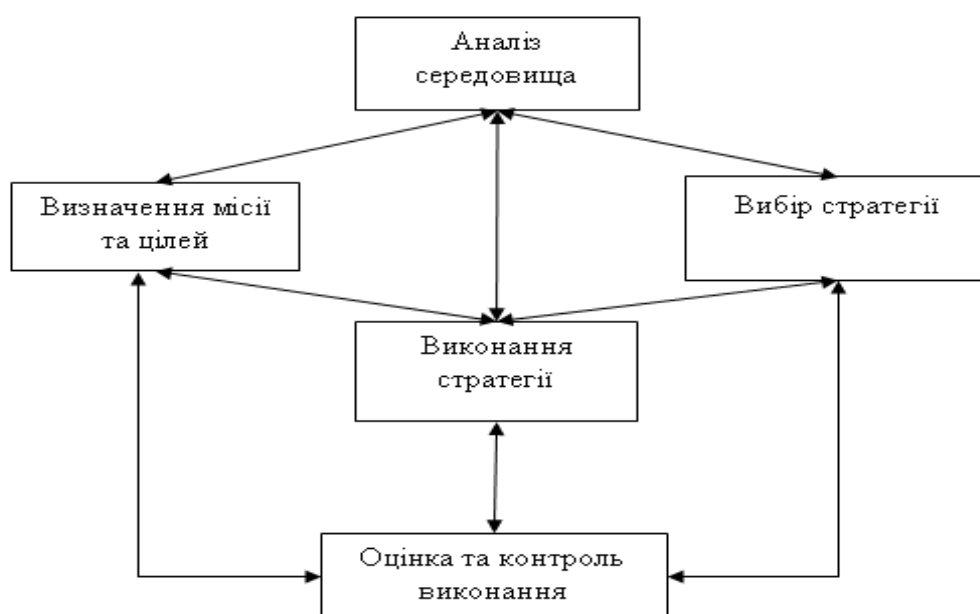


Рисунок 1.3 – Структурні складові стратегічного управління

Аналіз довкілля організації зазвичай вважається першим процесом, що потребує оцінки передуючи оновленню стратегічного управління. Це тому, що він забезпечує основу для окреслення місії та угруповання цілей компанії, а також для розробки стратегій дій, які дозволяють компанії виконувати власний бізнес-процес за встановленим спрямуванням.

Вибір стратегії вважається основою стратегічного управління. Організації використовують спеціальні методи, щоб визначити, як досягти встановлені за-

вдання. Реалізація стратегії – формуючий процес. Тому що успішне формування та виконання призведе до досягнення цілей компанії.

Зазначимо, що стратегія, що пропонується і реалізується, може ґрунтуватися на певних і доведених конкурентних перевагах (рис. 1.4), що відображають як зовнішній, так і внутрішній потенціал фірми. Вони вибираються з урахуванням стратегічного аналізу, проведеного в кожному конкурентному напрямку, з урахуванням галузевого характеру інновацій.



Рисунок 1.4 – Групи конкурентних переваг

«Оцінювання виконання стратегій є останнім процесом, здійснюваним у стратегічному управлінні. Даний процес встановлює потрібні стійкі зворотні зв'язки на досягнення потрібних результатів діяльності» [13].

На сучасному етапі розвитку, стратегічна теорія здебільшого не враховує структурні зміни, що пов'язані з неминучою цифровізацією. Вона, як і раніше, застосовується для потреб створення практичних пропозицій. Отже, створення ефективної стратегії на підприємстві в сучасних реаліях важливо робити не лише спираючись на класичні підходи та тлумачення, а й враховувати виклики

цифровізації, бо лише таким чином можливо вибудувати конкурентоспроможне підприємство в майбутньому.

## **1.2. Теоретичні аспекти, складові та характеристика стратегічного потенціалу**

Бажання знайти альтернативні шляхи по досягненню цілей організації створює передумови трансформації концепцій стратегії та її інтерпретації. Нове бачення стратегії усуває детермінізм (лат. *determinatus* – певний, обмежений) у оточенні, а сама забезпечує свободу адаптації, альтернативний економічний вибір учасників господарську діяльність і можливість передбачати майбутні зміни і готуватися до них, з урахуванням мінливих обставин. У концепції стратегії саме поняття корпоративного розвитку, тобто комплексний підхід. Стратегія відбудовується, як структурований документ. У цьому документі деякі типи потреб зростання та інші типи потреб скорочення бізнесу підприємства пов'язані певним чином. Типовий список стратегічних рішень, які має обрати організація, включає: збільшення обсягу продажу зі збереження товарної номенклатури та географія покриття ринку [8].

Багатогранний характер корпоративної діяльності спричиняє необхідність розробки системи стратегій, комплексу стратегій. Набір стратегій являє собою систему різних типів стратегій, розроблених компанією, що відображають деталі функцій та розвитку компанії, а також рівень її затвердження свого місця та ролі у зовнішньому середовищі. Стратегічне прийняття не вказує на загальні наміри, а підкреслює особливості та особливості окремих підприємств. Основні вимоги до стратегічного найму включають: спрямованість на досягнення взаємопов'язаних практичних завдань. Корпоративна функціональна стратегія, ресурси (для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів у загальній, функціональній, продуктивній та товарній галузях); надійність. Це означає його всеосяжну легітимність, його вагомість. Подання економічних процесів у цілому та взаємозв'язку. Гнучкість та динамічність набору стратегій [26].

Немає двох організацій у галузі з однаковою стратегією через різні умови роботи кожної компанії. Оскільки всіх відрізняє здатність адаптуватися та рівень позитивного впливу керівництва на формування організаційних змін. Якщо узагальнити, то немає двох однакових підприємств, тож немає двох однакових стратегій. Надійний набір стратегій – це той, який підходить для конкретної організації та досягається за рахунок існуючих можливостей та конкретних зусиль щодо їх перетворення та забезпечення конкурентоспроможного рівня у довгостроковій перспективі, функції та умови якого виконуються відповідно до обраної стратегії. Найвище керівництво, команда планувальників, менеджерів та спеціалістів відділів беруть участь у процесі формування операційної стратегії компанії. При формулюванні стратегії насамперед необхідно серйозно замислитись керівництву організації. Водночас якість та ефективність стратегічного плану сильно залежать від його рівня стратегічного мислення та загального рівня підготовки. Інакше стратегічний план стає формальним.

Задля досягнення довгострокових цілей організація повинна мати правильний потенціал, найкращі за важливістю та структурою ресурси, а також здатність ефективно їх використовувати. Стратегічний потенціал фірми – це гранична здатність фірми досягати своїх глобальних та локальних стратегічних цілей у конкретних умовах довкілля. У процесі формування та використання можливостей компанії здійснюють їх структурування. Тобто встановлює функціональні зв'язки та розкладає їх на складові. Здійснення функціонального структурування потенціалу потребує координації та впливу на функціональні підрозділи компанії, такі як виробництво, управління персоналом, управління (адміністрація), фінанси, інформаційна підтримка тощо [34].

Кожний елемент є підсистемою, яка формує окремі потенціали. Тому виділяють різновиди потенційних можливостей: виробництво, фінанси, інформація, маркетинг, людські ресурси, керування, інфраструктура. До традиційних аспектів функціональних організацій відносяться науково-технічні можливості (матеріальна база задля НДДКР, професіоналізм фахівців, здатних до трансформацій, що забезпечують диверсифікацію), та відтворюваність (що окреслює

здатність підприємства формувати та відновлювати) основні фонди зі стратегічного боку (формування гнучкої техніко-технологічної бази), та інноваційна (здатність підприємства розробляти та впроваджувати інновації), інтелектуальна активність (розвинення творчих здатностей) та підприємницький (бізнес-проєктування, генерування ідеї) потенціал. Структурування потенційних блоку модулів компанії. Він ґрунтується на залученні певних компонентів. Кожна одиниця є підсистемою (ресурси, функції, персонал, компетенції, культура). Для кожної підсистеми було обрано три ключові компоненти, що підкреслюють важливе значення. Вони охоплюють важливі елементи організації, забезпечують реалізацію мети: 1) Управління. Формування місії, обґрунтування стратегії, визначає найближчі цілі та конкретні завдання. 2) Ресурси (первинні елементи бізнес-процесу та потенціалу); відповідно виділяють такі: техніка (виробниче устаткування, прилади, тощо.); технологія (технологія забезпечення бізнес-процесу, конкурентоспроможні, наукові розробки та ін.); персонал (усі аспекти угруповання та інтелектуальний капітал); інформація (системи накопичення та обробки інформаційних потоків); організаційна структура бізнесу (гнучкість раціональності управління, організація процесу та ін.); площа (виробничі параметри організації, розташування та комунікації, можливості по розширенню тощо); корпоративна культура (репутаційні аспекти, іміджева складова); 3) персонал компанії, що характеризується: мотивацією (використання засобів зростання якості роботи та продуктивності); розвиток (навчання співробітників; професійне зростання). 4) кадрова компетентність. Його компоненти: кваліфікація (підготовка професійного рівня до конкретних видів робіт). креативність (здатність розробляти нові технічні, організаційні та інші рішення, їх реалізація); гнучкість (здатність адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін підприємства). 5) Внутрішня культура – набір різнопланових бачень ситуації, кодексів поведінкових аспектів, поглядів, взаємовідносин та підходів здійснення бізнес-процесу. Усі чинники впливають на формування морального клімату в ввіреному колективі [28].

При чому саме персонал, в епоху цифровізації, виступає генератором, носієм та втіленням конкурентних переваг при створенні нового продукту, що відповідає запитам сучасного цифрового суспільства.

Приділимо увагу оцінці існуючого потенціалу організації за головними підходами [43].

1. По-перше ресурсний, що дозволяє детально дослідити та підкреслити потенційні можливості у виробничій системі, тобто оцінити внутрішні організаційні аспекти з погляду доступних ресурсів. Відповідно аналіз з середини функціонування організації спрямовано на оцінку існуючих можливостей стосовно всіх різновидів залучених ресурсів (матеріалів, праці, енергії, інформації тощо). У цьому випадку потенційну вартість розглядаємо, як підсумок оцінок обраних компонентів.

2. Функціональний, що підкреслює раціональність структури виробничої потужності організації, сучасність технології організації окремих бізнес-операцій та підсистем, прогресивність прийнятих нормативів. Дослідження структурних особливостей фірми ставить особливі завдання, оскільки механізм працює тільки в поєднанні та у взаємодії. У цьому контексті важко оцінити цінність окремого елемента ресурсів задля бізнес-процесу з урахуванням потенціалу. Вивчаючи різні підсистеми фірми з погляду структурно спроектованих виробничих та економічних функцій, оскільки кожна з них містить власний набір операцій, реалізується функціональне уявлення бізнес-процесу. Отже оцінити потенціал компанії можна, як систему компетенцій за різноплановими функціями.

3. Цільовий, що оцінює можливості організації задля реалізації запланованих цілей, а також ґрунтується на вимірюванні індивідуальних складових, що окреслюють досягнутий рівень. Іншими словами, у ході дослідження оцінюється рівень прихильності потенціалу тієї чи іншої мети та стає очевидною потреба у посиленому виявленні його складових.

Найчастіше компанії оцінюють ресурси за процесами та результатами, відповідно функціональних підсистем. Тобто відбувається «контрольне розслі-

дування». Методологічна оцінка напрямів, покликана виявити стратегічні вектори дії та резерви. Згідно з системою, запропонованою Mc Kensey, дослідження здійснюється всебічно розглядаючи усі складові бізнес-процесу. Дизайн (функція продукту, пріоритетність параметрів, якісно-естетичні властивості продукту); виробництво (інтеграційні процеси з контрагентами, потужності, розташування об'єктів, закупівельні операції та внутрішня логістика); маркетинг (ціноутворення, рекламні інструменти, канали просування продукту, товарні знаки); продаж (канали продажів та їх раціональність, інтеграція споживачів, інвентаризація, складування інвентарю, транспортування); сервіс (гарантія та ціна). Для полегшення дослідження можливо розглянути наступні підсистеми: маркетингову, виробничу, кадрову, науково-дослідну, фінансову, адміністративну, організаційно-культурну. Конфігурація перелічених підсистем нестандартна і різноманітна в залежності існуючих факторів.

Можливість забезпечення реалізації намічених цілей у майбутньому вважається результируючим підсумком при стратегічному управлінні організацією. Важливо розмежовувати «потенціал фірми» та «стратегічний потенціал», що окреслюється усіма ресурсами та потенційними можливостями бізнес-процесу до виготовлення конкурентоздатного продукту. Другий аспект - це ресурс, який дає змогу задля довгострокового розвитку організації [4].

До результатів також відносять адаптивну систему управління, що своєчасно оцінює чинники впливу та здійснює потрібні стратегічні дії. Відповідно даний процес повинен розглядати об'єкти та функції, що підлягають управлінню, тобто про раціональне пропорціональне співвідношення систем управління та здійснення поступового розвитку. Таким чином, наявний потенціал організації налічує виробничу складову і адміністрування.

Виробнича складова потенціалу (керований елемент) – це необхідна сукупність різнопланових ресурсів фірми, що забезпечують потрібний обсяг конкурентоздатного продукту. Управлінська складова розглядається з позиції реалізації усіх намічених процесів та передумов задля фінального досягнення мети

й формування потенціалу керованих об'єктів. Також реалізація потенціалу підвищує систему впровадження ухвалених рішень [5].

Керованість структури створення стратегії за етапною побудовою висвітлено на рис. 1.5. «Формування стратегічного плану повинно висвітлювати перспективні напрями розвитку організації, з урахуванням потенційних можливостей. Задля конкурентоспроможності організації у сучасному просторі та закріплення «ринкового сегменту», необхідно здійснювати постійний моніторинг значного обсягу інформації» [15].

Оскільки це бізнес, яким займається компанія, те, як вона досягає своєї мети, розглядається узагальнено. Однак, такий підхід дає широку свободу дій. Щоб уникнути дезорієнтації та нерозуміння стратегічного плану, адміністрація має забезпечити постійну розробку додаткових планів та конкретних показників. Основна мета доповнень полягає в тому, щоб направити подальші рішення та дії співробітників на реалізацію альтернатив, що сприяють досягненню спільних цілей відповідно до вказівок керівництва.

Ключовою задачею досліджень є виокремлення ключових компонент процесу стратегічного планування. Він ґрунтується на розумінні потреб компанії в перебудові та реструктуризації для задоволення вимог ринку. Етапи стратегічного планування складаються з наступних складових: аналітичну дію, дерево цілей, розробка стратегії, відслідковування виконання стратегічного плану та оцінка.

На етапі розробки стратегічного планування функціональних зовнішніх ефектів цей інструмент боротьби з беззаконням задумується як засіб подолання дедалі більш нестабільного середовища. Іноземне дослідження стратегічного планування корпоративних фінансових показників показує, що систематичне планування впливає на зростання продуктивності.

Через реалізацію стратегічного плану кожен співробітник компанії повинен реально виконувати завдання, які визначають цілі компанії. Чітке визначення цін і забезпечення їх політики, стратегії, процедур і правил, стимулів і відповідних систем контролю сприяють успіху компанії [24].

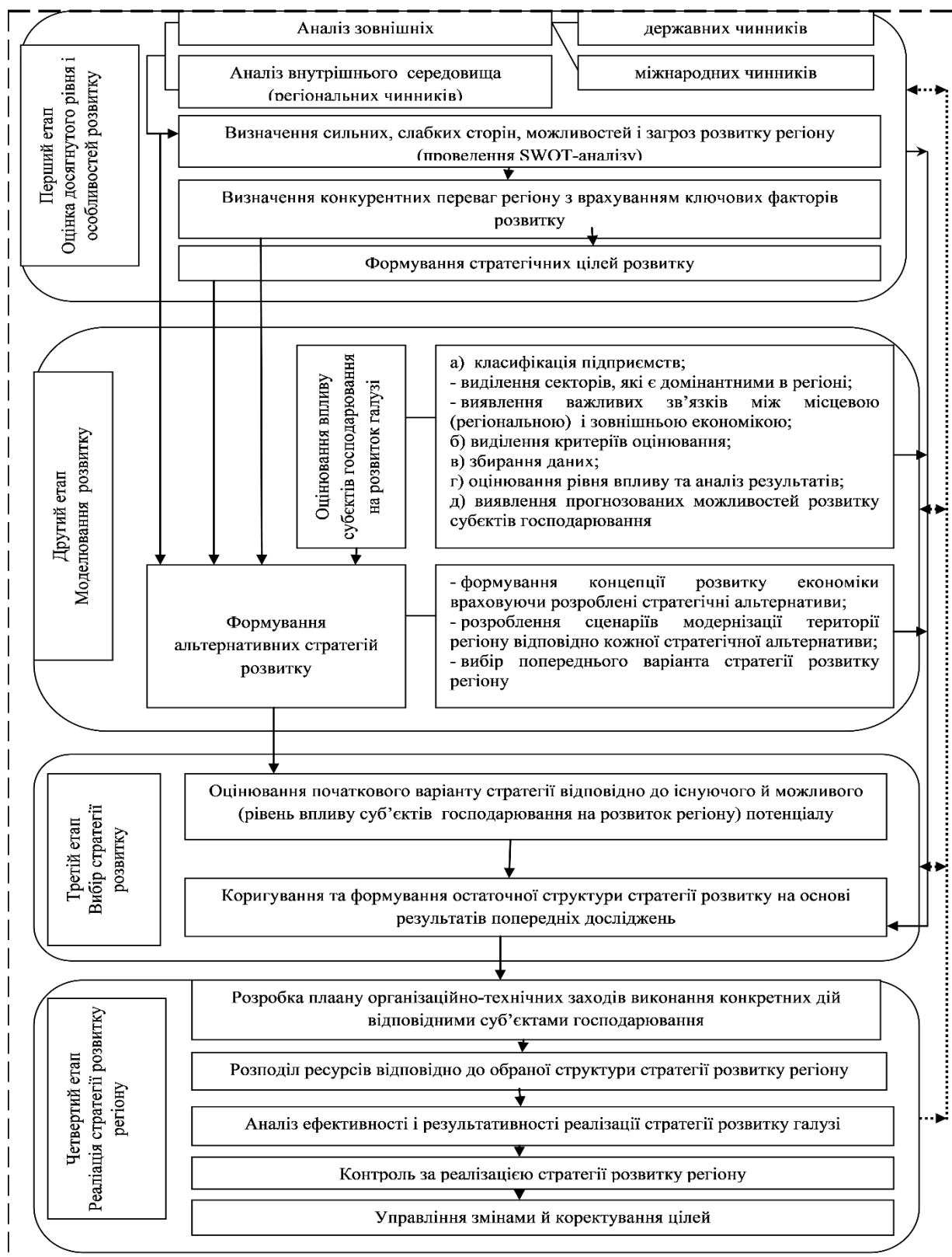


Рисунок 1.5 – Структура створення стратегії за етапною побудовою

Водночас правильне розуміння та вибір методів дослідження допоможе підприємствам перебувати в більш прийнятному стані на ринку та зовнішньому середовищі (рис. 1.6).

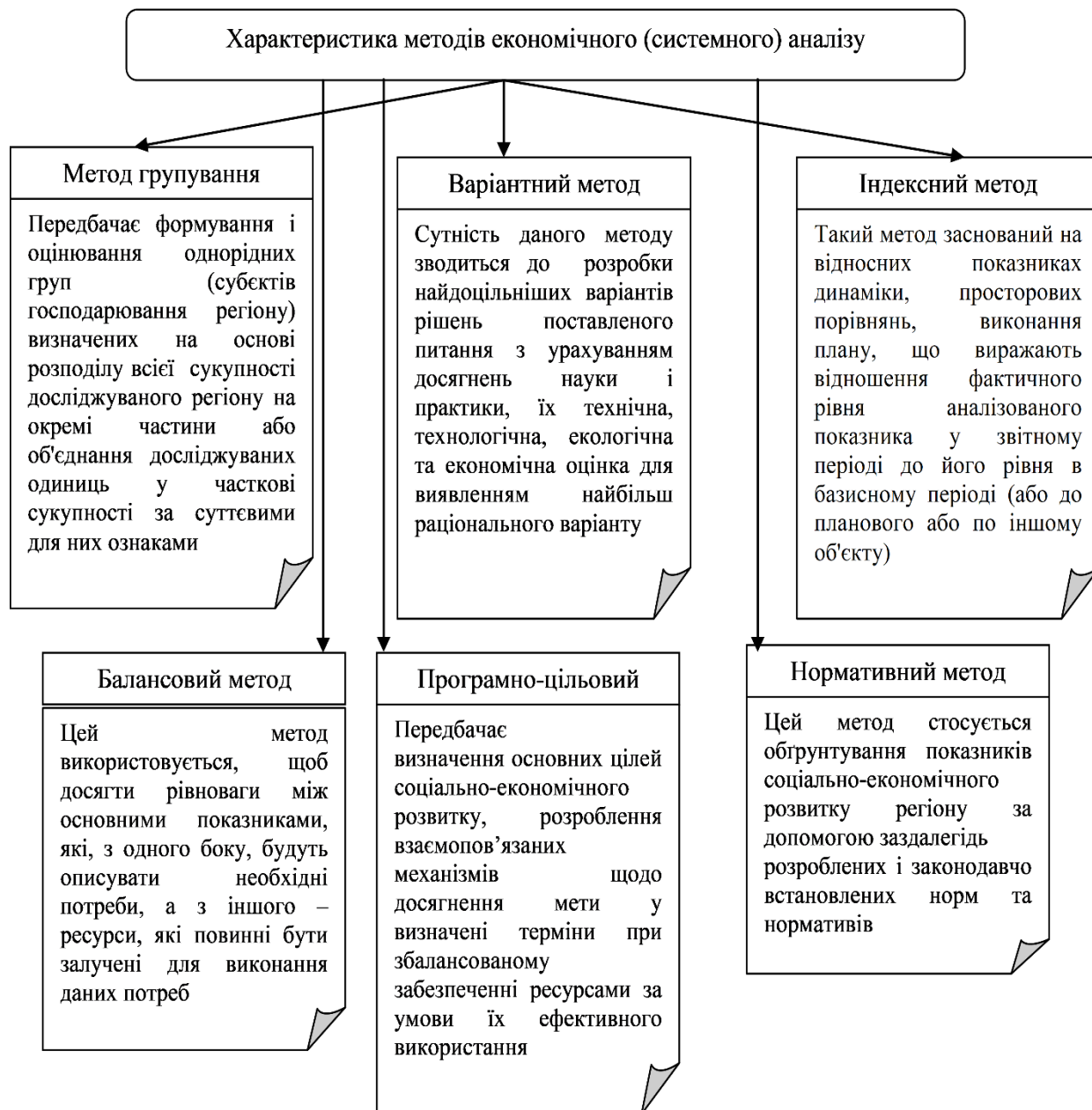


Рисунок 1.6 – Методи економічного (системного) аналізу та їх характеристика

Щодо напрямів економічної діяльності, то у розумінні стратегії, то це управління організацією у довгостроковій перспективі, що направлений на підвищення ринкового статусу, споживацький курс та формування шляху підви-

щення власної вартості. Варіативність підходів, які використовуються при формуванні системи стратегічного управління потребують чіткого розуміння рейтингової системи, що вирішує завдання всіх рівнів управління (рис. 1.7).

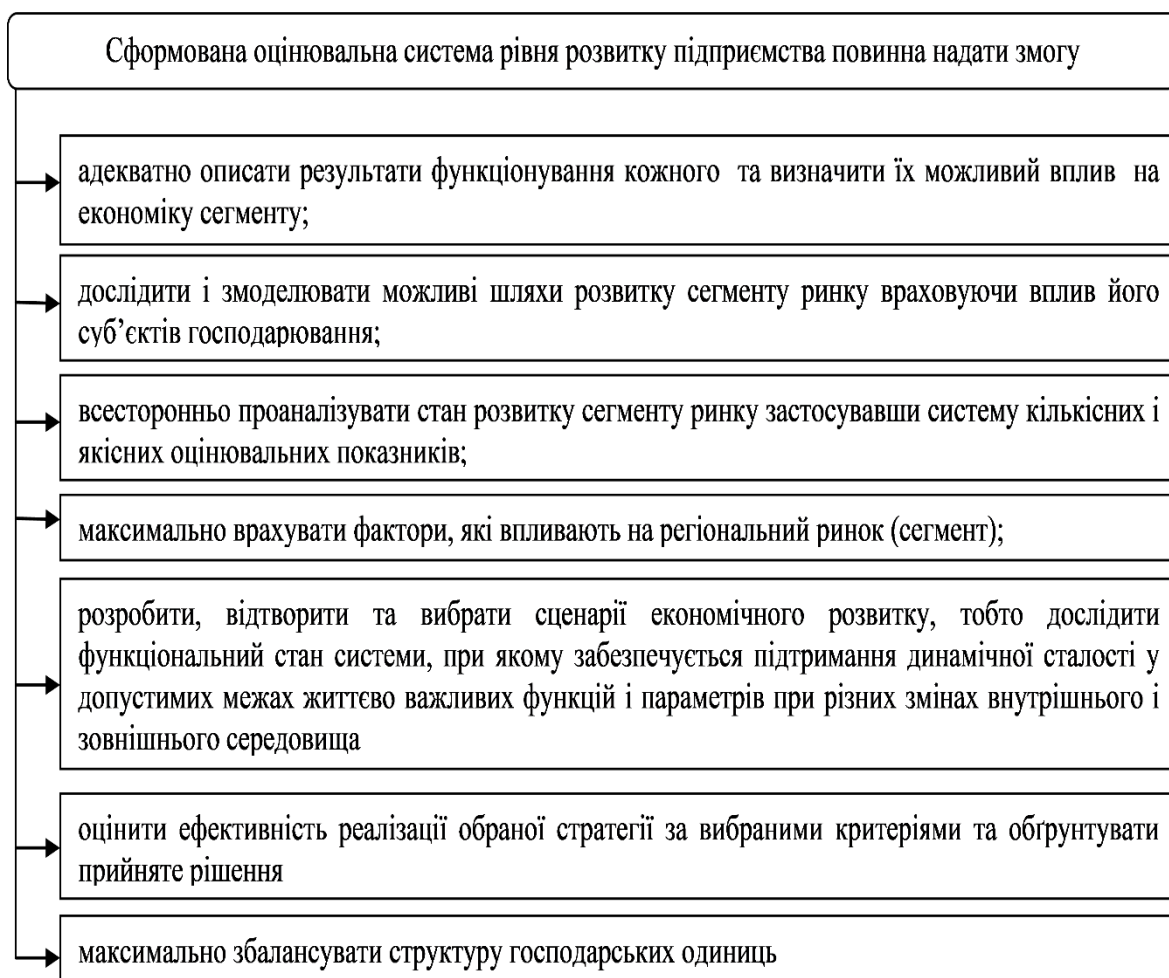


Рисунок 1.7 – Оцінювальна система, що вирішує завдання управління організацією

Розглянувши усі чесноти стратегічного планування, що були виділені іноземними дослідниками можна вказати на те, що стратегічне управління:

– дозволяє вибрати нову логіку для майбутнього розвитку. Він використовується як ефективний спосіб підвищити здатність організації організувати зміни.

– поліпшити координацію діяльності компанії, звести до мінімуму нерациональну поведінку та подолати несподівані зміни. Забезпечує ефективніший розподіл ресурсів [16].

– просувати цілісний та інтегрований підхід до підприємства та його середовища. Він дає співробітникам уявлення про майбутнє компанії, перспективи кар'єрного зростання, набуття нових знань та можливостей.

– розподілення відповідальності за поточну та майбутню діяльність, а також напрямки діяльності.

Тому ми вважаємо, що результатами стратегічного планування є довгострокові цілі та стратегії, відображені у стратегічних планах та програмах компанії. Стратегічне планування дозволяє компаніям впевнено та індивідуально продавати власний продукт, залучаючи співробітників лише з необхідною освітою та досвідом [31].

Розробка стратегічного плану полягає в визначенні початкового і кінцевого станів, що у центрі уваги процесу планування. Стратегічне планування використовує два підходи до визначення кінцевого стану компанії у довгостроковій перспективі. Один – планувати від досягнутого рівня, а інший – планувати від кінцевої мети, відповідно до встановлених законів та тенденції розвитку підприємства. Одним із популярних способів аналізу середовища є метод батька, який характеризується видимістю і може оновлюватися відповідно до конкурентного середовища. Наприклад, на рис. 1.8. представлена матриця вибору стратегії розвитку компанії.

У матриці кожен елемент осі абсцис всередині цього компонента оцінюється за допомогою експерта шляхом присвоєння балів 0-10, залежно від рівня впливу конкретної компанії. Отже, кожен елемент призначено. Ваговий коефіцієнт у загальних коефіцієнтах компонента. Вагові коефіцієнти суми компонентів різні для компаній у різних галузях або для різних типів компаній в одній галузі. Це з тим, що й діяльність унікальна і має особливості. Для промислових підприємств, наприклад, важливий інноваційний розвиток, спрямований на оновлення виробництва, розвиток інфраструктури і т. д., важливий розвиток аграрно-соціальної сфери [32]. Таким чином, група показників зовнішня привабливість та соціальна складові містять якісні характеристики розвитку регіону, а економічна та технологічна складові – кількісні. Щоб об'єднати їх, ми пропо-

нуємо сформувані матрицю з якісними параметрами на осі абсцис та кількісними параметрами на осі у. Такі матриці забезпечують простоту і прозорість обчислень і формують основу для оновлених класифікацій. Кожна складова комплексу стратегічного розвитку є певним етапом і складається з пов'язаних елементів, які, поєднані в певному порядку, можуть виконувати бізнес-процес.

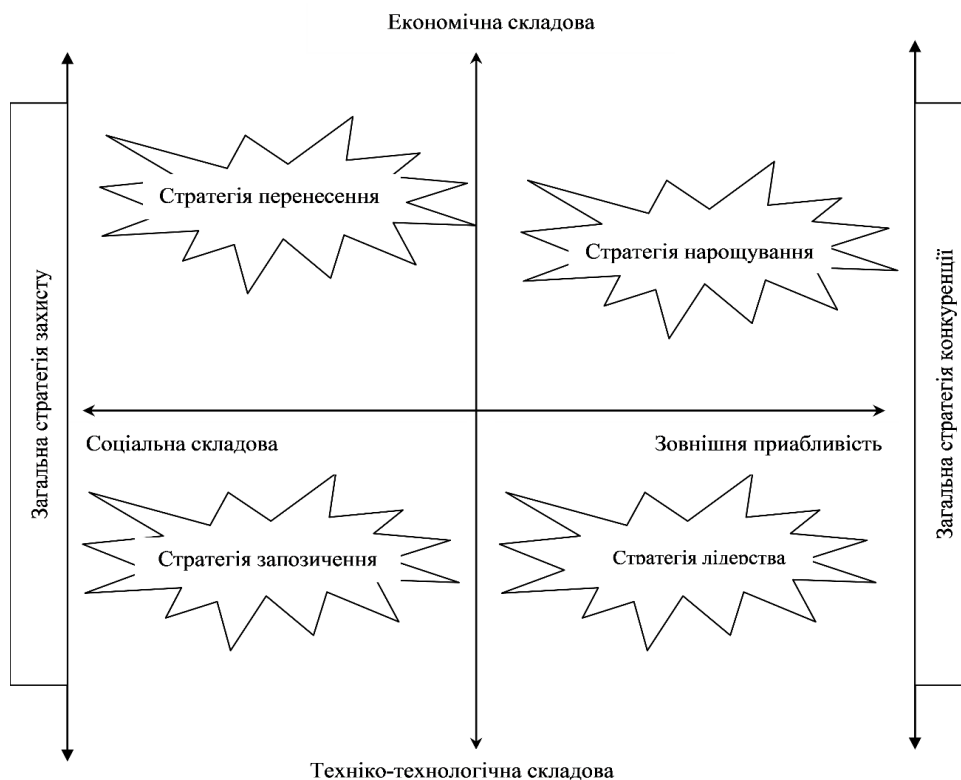


Рисунок 1.8 – Матриця вибору стратегії розвитку організації

Реалізацію планування слід розуміти, як ряд взаємопов'язаних незалежних етапів, які окреслюються певними управлінськими діями та використанням специфічних методичних інструментів. Вибір інструментів при обґрунтуванні стратегії вимагає врахування конкурентного ринку та його характеристик.

«Основними перетинами при стратегічному плануванні вважається: не повний обсяг та хибність інформації; відсутність розгляду альтернатив; запобігання залученню інструментарію науково-методологічного арсеналу; недосконалість попереднього дослідження; перебільшення значущості цифрових індикаторів; слабкий механізм мотивації менеджерів, що займаються розробкою та

реалізацією стратегічної діяльності; недостатній рівень організаційної, соціально-психологічної та фінансової підтримки» [40].

«Встановлені темпи зростання та механізм управління бізнес-процесом суттєво не змінюються протягом планового періоду. При цьому враховуються ресурсні можливості, їх розширення та якісне вдосконалення у встановлених показниках та пропорціях. Важливим завданням, що вирішується за допомогою цього підходу, є досягнення відповідних параметрів балансу між ресурсами (матеріальними, фінансовими та трудовими) та обсягом підприємства. Схема використання стратегій (рис. 1.9) відображають характерні особливості ухвалення рішень під час впровадження стратегій за відмінних конкурентних обставин.



Рисунок 1.9 – Схема використання стратегії розвитку

Регулярне коригування наміченої стратегії не може вирішити поставлене завдання відповідно до ринкових умов. Великі сучасні компанії використовують систему стратегічного управління, яка є основою їх маркетингової концепції.

ції. Під маркетингом розуміється цілісна система організації та управління, що забезпечує максимальну реалізацію продукції, досягнення важливих виробничих показників та розширення ролі ринку [17, 42].

По суті, стратегічне управління є реалізацією концепцій, що поєднують цілеспрямований та комплексний підхід до діяльності організації.

### 1.3. Етапи формування управління з урахуванням вектору розвитку

Поступальний напрямок бізнес-стратегії полягає в управлінні ефективною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Основна мета обраної стратегії – отримання прибутку на довгостроковій перспективі. Загальний план розвитку підприємства формується функціональною стратегією, що визначає деталі та прийоми, прийоми та технології, що впливають на якість роботи у відділі.

Визначення основних принципів управління організаційними структурами, як засобу реалізації завдань (закупівлі, організації запасів) становить стратегія управління операціями. Як підстратегії операційні стратегії створюються для функціональних областей для успішного виконання стратегій вищого рівня.

Базові стратегії організації наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Базові стратегії організації

Стратегія	Напрями
Корпоративна стратегія	визначення інвестиційних пріоритетів та направлення ресурсів компанії на найбільш привабливі сфери діяльності; посилення конкурентних позицій кожного бізнесу; створення та управління економічними портфелями структурних підрозділів (зміцнення умов ведення бізнесу).
Ділова стратегія	формулювати заходів щодо формування методу конкурентних переваг; збереження стратегічних дій бізнесу та досягнення цілей підрозділу.
Функціональна стратегія	інтеграція стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Операційна стратегія	вирішення проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу; методи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, технічне обслуговування, транспортування, реклама).

«Використання стратегічного управління організацією може окреслювати різноманітні можливості та максимальне використання бізнес-процесу, тим самим координуючи формулювання планів задля розвитку. Відповідно, стратегічне управління підвищує ефективність діяльності підприємств у сучасних умовах» [40].

Базовою стратегією підприємства є структурована багаторівнева модель, у якій стратегії нижчого рівня є фундаментом та фундаментом стратегій вищого рівня, а реалізація кожного стратегічного поверху забезпечує реалізацію спільних цілей.

Конкурентоспроможність компанії – основа для формування ринкової стратегії рис.1.10.



Рисунок 1.10 – Основа формування ринкової конкурентоспроможності

Базовим етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз та вибір. Реалізуючи встановлені завдання керівники стикаються з проблемою досягнення запланованих результатів. Мета – це результат, а стратегія – це дії та засоби для досягнення мети. залежність стратегії від конкурентоспроможності продукції, рентабельності у різних регіонах та сегментах. Загальний вектор ор-

ганізаційного розвитку проходить через призму визначення переваг та інших корпоративних цілей та створення стратегій для їх досягнення з часом. Проте розробка стратегії вимагатиме часу, оскільки вона спирається на аналіз та оцінку багатьох факторів і призначена для поступового впровадження у майбутньому. Стратегія як функція часу – це насамперед функція напряду, а чи не фокусування на певному періоді часу. Вектор організаційного розвитку визначається ухваленою стратегією. Зростання, стабілізація, реінжиніринг, реструктуризація, диверсифікація, скорочення чи комбінація варіантів. Керуйте фінансовими та людськими ресурсами та визначайте різні типи конкурентних переваг за допомогою рішень для конкретних продуктів та ринків.

Вплив різних чинників відображується на плануванні, а розвиток організації підвладний обраному виду управлінської діяльності. Аналіз впливу факторів є обов'язковою догмою усіх організацій. Такий аналіз є основою розробки ефективних стратегій. У той же час для інновацій та уявлень компаній, які планують збільшити свій вплив на ринку, ми рекомендуємо встановлювати більш ефективні цілі на ранніх етапах, ніж ті, які мають високу ранкову частку. Формування стратегії компанії спрямоване на якісне досягнення місії та цілей компанії. Основною метою цього плану є забезпечення організаційних інновацій та змін у відповідь на зміни у навколишньому середовищі, а також оновлення технологій у період розробки нових технологій.

Реалізація стратегії є важливим процесом, оскільки цей процес веде компанію до досягнення поставлених цілей. Компаніям не завжди вдається реалізувати заплановану стратегію. Це найчастіше пов'язано з поганим виконанням аналізу, що призводить до неправильних висновків або несподіваних змін у зовнішньому середовищі. Однак стратегії часто не реалізуються, оскільки керівництво не може адекватно використовувати можливості компанії для реалізації стратегії. Зокрема, це стосується використання потенціалу зайнятості. Управління конкурентними перевагами при реалізації стратегічного управління (рис. 1.11) доцільно здійснювати на підставі розробки системи забезпечення органі-

заційно-технічного, маркетингового через вимір ступеня добросовісності конкуренції і платіжної дисципліни учасників ринку.

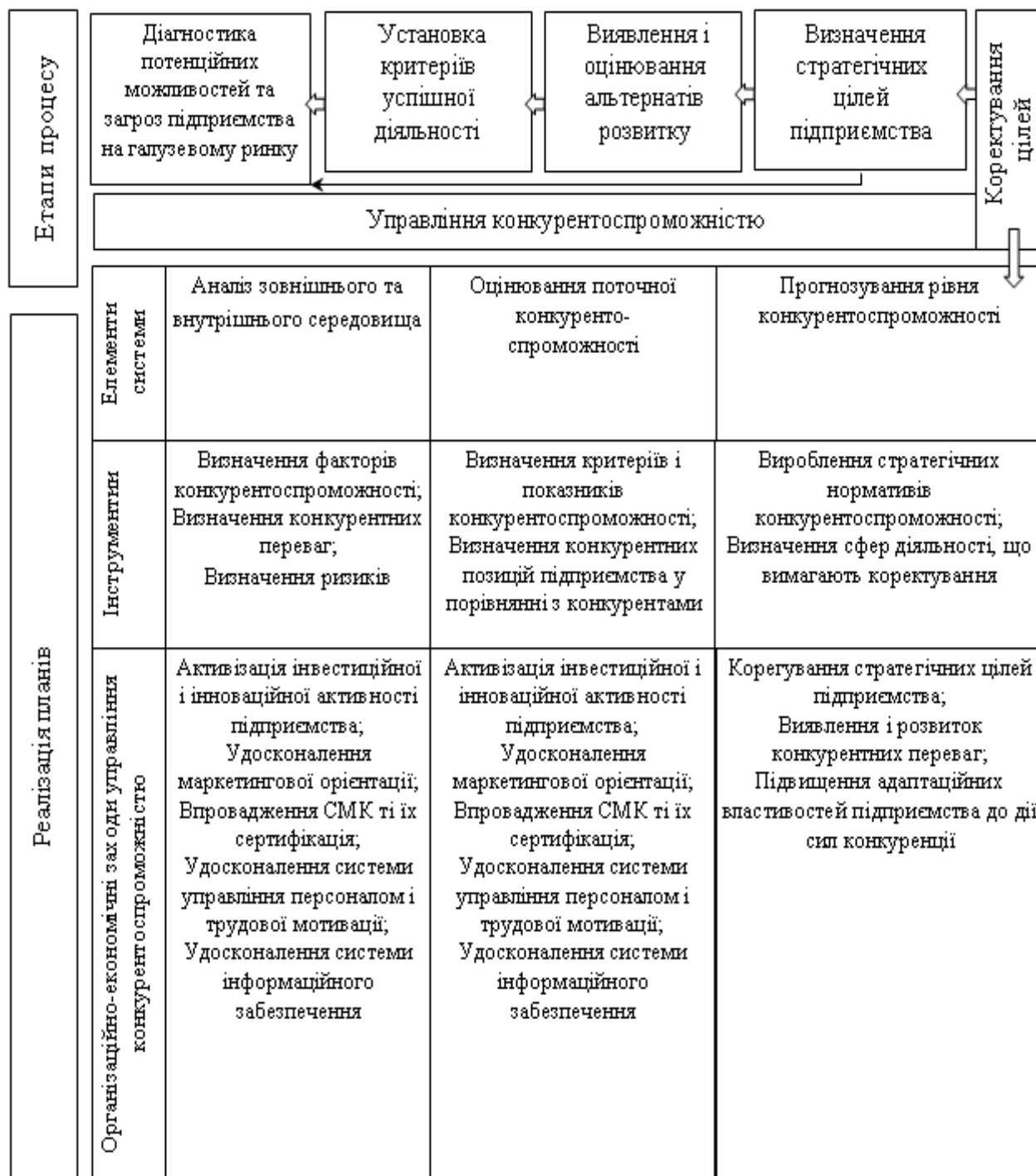


Рисунок 1.11 – Управління конкурентними перевагами при реалізації стратегічного управління

Основні завдання будь-якого контролю такі: 1. Визначення, які показники перевіряти, а які – здавати. 2. Оцінка стану об'єкта, що контролюється, відповідно до визнаних стандартів, нормативних актів чи інших довідкових показни-

ків. 3. За результати оцінки уточнюють причину відхилення (за наявності). 4. За необхідності вносяться корективи.

У сучасній парадигмі загальну корпоративну стратегію окреслюють, як встановлену та переглянута сукупність корпоративної діяльності для забезпечення відновлюваної унікальності та прибутковості. За допомогою визначення, сформульованого таким чином, можна створити логічно-послідовний, чіткий та структурно структурований план у процесі формування єдиної корпоративної стратегії. «Оскільки стратегічний контроль має на меті з'ясувати, наскільки реалізація стратегії призводить до реалізації цілей компанії, завдання контролю реалізації стратегій мають дуже особливі характеристики. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського, оскільки він не зацікавлений у правильній реалізації чітко спланованих стратегій, правильності реалізації стратегії чи правильності окремих завдань, функцій та операцій. У центрі уваги стратегічного контролю головне чи можливо реалізувати прийняті стратегії в майбутньому, і чи не призведе реалізація цих стратегій до реалізації поставлених цілей» [49]. Одним із ключових питань, пов'язаних із цим процесом, є визначення агентства, яке контролюватиме реалізацію стратегії. Різні організації можуть мати різну організаційну структуру. Наприклад, цю діяльність може здійснювати сам генеральний директор чи спеціально створена організація (центр аналізу чи планування, центр розвитку). Необхідність створення такої організації полягає в обсязі обробки інформації, яка відбувається переважно у великих компаніях. Для невеликих організацій утримання такого відділу є недоцільним і потребує додаткових витрат [51].

Процес формування стратегічних теоретичних основ та методологій у цій науковій галузі відбувався під вирішальним впливом практичної діяльності та продовжується в даний час. Важливо констатувати той факт, що сучасні теорії корпоративної стратегії є насамперед концептуальними викладами практичних завдань, спрямованих на вирішення проблем, що висуваються вченими. Інакше кажучи, теоретична структура сучасних наукових дисциплін переважно відбиває їх прикладні відносини [23]. У наукових джерелах окреслюються базові

(еталонний тип) стратегії задля здійснення розвитку організацій, вони трактуються на тлі запропонованих підходів по зростанню і підкреслюють трансформаційні зміни наявного стану на бажаний (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика базових стратегій розвитку

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми в середині галузі	Шляхи розвитку
<b>I група. Стратегії концентрованого зростання</b>					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Продуктові інновації
<b>II група. Стратегії інтегрованого зростання</b>					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
<b>III група. Стратегії диверсифікованого зростання</b>					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку
<b>IV група. Стратегії скорочення</b>					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
“Збирання врожаю”	Освоєний	Освоєний	Освоєний	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєний	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення затрат	Освоєний	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Оскільки сучасний світ характеризується безперервним зростанням ринкових змін, розширенням конкурентного поля підприємств та докорінною зміною стратегічного фону підприємств, теорія стратегії змушена слідувати за реальним економічним життям [7, 47].

Відбудова власної стратегії компанії повинна дотримуватись державно-встановлених норм, як один з факторів впливу.

Реалізація будь-якої стратегії потребує вкладення грошових сум і тому постає задача узгодження бажаного стану об'єкта з наявним. Вирішити даний момент можливо завдяки: розгляду інших можливостей задля розвитку або сфери діяльності; окреслити спрямування з більшою конкурентоздатністю; здійснити пере розподілення ресурсів, активізація інновацій, тощо. Обов'язковим аспектом залучення декількох стратегій має їх повне ототожнення до мети. Однак, залучення диференціації унеможливорює здійснення мінімізації цін та одночасне домінування компанії на ринку [10, 19].

## **РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **2.1. Передумови стратегічного розвитку в умовах цифровізації**

Цифровізація економічних процесів є основою появи новітнього продукту, виникнення інноваційно спрямованих потреб, а стрімке збільшення обсягу корисної інформації відбувається кожного дня. Усі зазначені аспекти значно розширюють важливі можливості до появи нових та розвинення існуючих компаній на основі новітніх технологічних трансформацій або бізнес-моделей, які до того часу не використовувалися. Сьогодні, стосовно економіки цифрових технологій та електронної комерції, набувають все більшого значення. За даним вектором спрямування збільшуються інвестиційні вкладення, залучаються найкращі ресурси світу (людські, фінансові тощо).

Стосовно процесу в Україні, то вона перебуває в унікальному періоді власного розвинення, який має так звану можливість «цифрового стрибка» у багатьох сферах. Тобто швидко здійснити трансформацію на вищий рівень без проміжних етапів і відразу почати використовувати сучасні системи, минаючи декілька поколінь техніки. Україна увесь подальший час відставатиме від світу або вливатиметься із загальною тенденцією. Оскільки ми всі розумово рухаємося в глобальному світі, у нас немає вибору.

Глобальна економіка вже тут і призупинена. Ми маємо можливість одразу отримати найкращу технологію та використовувати її для розвитку. Все це підтверджує, що світ, у якому працюють компанії, змінюється, й повстає потреба адаптуватися до цифрової трансформації, завойовувати нові сфери або змінювати існуючі. Здійснення управління на довгострокову перспективу розвитку, що забезпечує стратегічно-спрямовану операційну ефективність, є загальновищаною технологією для забезпечення адекватної реакції компаній на власний розвиток та активне поширення нових інформаційного інструментарію та технологій у світі.

Ставлення до дефініції «цифровізація», майже не розрізняє спеціалістів наукової сфери та спеціалістів. Таким чином, у значному масиві джерел цифровізація окреслюється, як соціально-економічна зміна, яка починається з масового залучення у різнопланові спрямування життєдіяльності суб'єктів та відповідне прийняття цифрових технологічних процесів, тобто технологій проектування, обробки та угруповання, трансферту важливої інформації [8, с. 3]. Стрімкі цифрові зміни в усіх секторах суспільства та економіки, від державного управління до сфери охорони здоров'я, усіх бізнес-операцій фірм, від рекламної компанії до споживання продукту, провокують активну дискусію в науковій спільноті з приводу сутнісних ознак та методів відбудови стратегії.

«Більшість вважають, що задля підвищення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі та вдалої адаптації до реалій сучасності функціонування бізнесу, цифровізацію потрібно простежувати з точки зору стратегічного підходу, але одночасно цифрові зміни в компанії не є класичним аспектом. Реалізація стратегічного проєкту з приводу цифровізації інколи вдається легко ініціювати та реалізувати протягом визначеного періоду» [9]. Цифрова трансформація повинна здійснюватися безперервно, враховуючи динамічність процесу стратегічного управління компанією. Тому цифровізацію потрібно взаємо узгодити зі стратегічними завданнями, щоб цифрова трансформація була інтегрованою частиною концепції управління та реалізації основної і конкурентної стратегії.

Існуюча відсутність ґрунтовної цифрової стратегії може призвести в компанії до обмеження власних плюсів перед конкурентами, коли окремі мало масштабні проєкти будуть реалізовані у зжатих строках, перспективне без жодної синергії. Тим не менш, створення власної стратегії цифрової трансформації є досить багатогранною проблемою для значної кількості компаній. Недостатня досвідченість, новаторство даного аспекту та важкість процесу у межах стратегічного управління створює певні перетини для багатьох бізнес-управлінців. Отже, по інформації Мінцифри трансформаційні моменти України: здебільшого – 89% підприємців думають, що корпоративна стратегія на підприємстві вклю-

чає тільки цілі цифровізації, лівова частка керівного складу компаній окреслюють ступінь розвитку цифровізації, як незначний, й близько 10% керівників підкреслюють помірно-задовільний або незадовільний рівень цифровізації.

Використання стратегічного прогнозу відбивається на коригуючих змінах у методах адміністрування, відсторонюючи можливість здійснювати управління бізнес-процесом організації на підставі екстраполяції тенденцій за минулі часи. Відповідно повстає певна потреба внесення коригуючих змін та уточнень в вже намічені завдання, згідно мінливих зрушень на ринку та появи можливості обґрунтованого виходу в інші ринкові ніші. Дане бачення управлінського аспекту відбувається на тлі ретельного дослідження умов ринку, приділяючи увагу спрямованості на питання конкуренції та збуту, обираючи їх вагомими критеріями управління. Адміністрування за даною концепцією ототожнюється з маркетинговим менеджментом, бо наявні ринкові умови окреслюються, як відхилення від запропонованої стратегії, тобто випадкові чинники. За даним сценарієм не передбачено здійснення заходів впливу на ринкову ситуацію.

Здійснення періодичних дій по коригуванню сформованої стратегії не вирішує завдання компанії з приводу виробничо-збутових операцій, відповідно до умов конкурентної боротьби на ринку.

Лідери на міжнародній арені (провідні компанії) окреслюють використання системи стратегічного управління, яка наближену до маркетингової концепції, бо її сутність можна трактувати: «Здійснювати виробництво того продукту, що має збут. Не примушувати споживача купувати вироблене». Відповідно мета маркетингової діяльності компанії – досягти максимальної віддачі від реалізації власного бізнес-процесу, що можливе при випуску продукту, який задовольняє всебічні ринкові вимоги.

Відповідно специфічним умовам здійснення комерційних операцій кожна організація на власний розсуд залучає до бізнес-процесу необхідну теорію управління. Більш використовуваною є концепція наведена у табл. 2.1. Практичний аспект реалізації успішного бізнес-процесу підкреслює необхідність систе-

ми управління на перспективу задля досягнення бажано-значних результатів у власній справі.

Таблиця 2.1 – Теорія стратегічного управління

Характеристика етапів	Основні орієнтири
Етап 1 Поточне управління	Діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається. Планування обмежується розробкою бюджетів і поточних планів організації
Етап 2 Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	В діяльності організації застосовують елементи аналізу і контролю ситуації, що складається як у зовнішньому оточенні організації, так і у самій організації. При плануванні використовується екстраполяційне передбачення майбутнього
Етап 3 Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище	Діяльність організації націлена на урахування кон'юнктури ринку, опановується «стратегічне мислення персоналом». Планування має характер стратегічного, розробляються «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт-ринок»
Етап 4 Стратегічне управління	Діяльність націлена на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, яка б була максимально наближена до поставлених цілей організації в майбутньому. Застосовується стратегічне планування, яке пронизує всі підсистеми діяльності фірми, використовуються всі досягнення зазначених вище етапів.

Обрання будь-якої сучасної моделі управління суб'єктом повинно ґрунтовно втілюватись у відповідній концепції організації, бо вона – це загальне уявлення наявних ідей, потрібних правил, необхідних дій, що реалізують мету, процес раціональної взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, встановлення оптимальних взаємовідносин між структурними елементами, а також моніторинг та врахування впливу чинників оточення на здійснення бажаного розвитку [25, с. 25].

Відповідно прогнозованої концепції задля здійснення стратегічного управління всебічне дослідження оточуючого середовища є важливим аспектом при визначенні місії та першочергових завдань організації. Стосовно цього моменту стратегії окреслюються, як певний інструмент реалізації запланованих цілей, а для успішного залученого стратегічного набору важливо, щоб організація здійснювала заходи, відповідно до ухваленої концепції управління.

По суті управління є реалізацією концепції у довгостроковій перспективі, завдяки якій вдається поєднати різні підходи (цільового та інтегрального спрямування) відповідно реалізації бізнес-процесу. Тобто вона надає обґрунтоване бачення запланованих цілей розвитку організації, ототожнювати їх з потенційними можливостями та підлаштовувати їх під загальний механізм реалізації системи стратегічних рішень.

Мислення на перспективу дозволяє правильно сформулювати концепцію стратегічного управління та обґрунтувати характерні ознаки її подальшого застосування.

Важливого значення набувають чинники впливу на окреслення специфіки ознак стратегічного управління:

- приналежність до певного виду економічної діяльності (галузі, сфери);
- подальший вплив діяльності на розміри організації;
- форми та методи організації бізнес-процесу (кооперація, спеціалізація, комбінування тощо):
- складові потенційних можливостей, стосовно реалізації бізнесу;
- професійні навички співробітників та оргструктура адміністрування.

Зауважимо основні домінуючі ознаки стратегічних аспектів до управління. Різноманіття підходів задля реалізації стратегічного управління вимагають ґрунтовного трактування переваг окремих явищ функціонування організацій та їх бізнес-процесів. Результуючим підсумком вважається зростання продуктивності роботи співробітників й відповідно задоволеності споживачів (покупців, контрагентів), а організація напрацьовує позитивний імідж, прогресивно-сучасної та відповідальної за власний бізнес. Також зазначимо, що процес циф-

ровізації не лише реалізація проєкту по автоматизації бізнес-операцій але й спосіб прискорення окремих процесів та технологічних аспектів. Завдяки підвищенню рівня автоматизації операцій, доступності наявних цифрових зрушень систем, трансформаційні процеси стосуються не тільки окремих складових бізнес-процесу а й також основного продукту організації. Розподілення на окремі елементи «стратегії цифровізації» та «продуктової» є помилковим баченням, тобто визначення окремими напрямками (документально) свідчить про не готовність компанії до трансформації та не достатнє уявлення усіх етапів здійснення цифровізації. Використання в діяльності інноваційних цифрових програм і сервісів, значно полегшує залучення цифрової стратегії компанією але не є догмою та єдиним спрямуванням загального процесу змін, підкреслюючи необхідність узгодження окремих проєктів у межах трансформації. Наступним аспектом, якому потрібно приділити увагу є здійснення цифровізації наявних активів, основних засобів до виробничого процесу, окремих головних бізнес-операцій та обов'язкове формування раціональної взаємодії через цифрові канали. Завдяки залученню до бізнес-процесу цифрових технологій вирішується питання по полегшенню оптимізації витрат й відповідно зростанню рентабельності використаних активів та підвищенню прибутковості бізнесу. Також цифровізація технологічного процесу дозволяє вирішити різнопланові аспекти реалізації бізнесу, що пов'язані з місцем розташування, якісними параметрами об'єктів інфраструктури або стосовно робітників. Перелічені спрямування лише певна частина передбаченого проєкту, але потрібно пам'ятати про застосування новітніх економічних моделей та забезпечувати підготовку співробітників до праці у новому форматі функціонування.

Відбудова стратегічного плану та відповідних дій задля розвитку організації на тлі цифровізації вимагає адміністративного вирішення фундаментально-обґрунтованих та усвідомлених завдань. По-перше бажання значного полегшення та прискорення ділових взаємин завдяки програмуванню операцій роботи інфраструктурних об'єктів, автоматизації усіх засобів і візуалізації окремих процесів. По-друге наявність прозорості функціонування й передбачених

дій в реалізації бізнес-процесу, які здійснюються в окремих підрозділах. Даний процес потребує чіткого розмежування важливих засобів проведення аналітики і відповідних рішень стосовно промислового Інтернету. Останній аспект стосується покращення якості продукту на якому спеціалізується компанія, параметрів продуктивної роботи та індикаторів завантаження при одночасному вирішенні питань зменшення витрат та раціонального використання основних засобів. Зважаючи на потрібні зміни головним елементом цифрових зрушень повинна залишатися безпека, тобто не достатня увага до заходів по захисту інформації може призвести до негативних наслідків та втрат запланованих потенційних переваг.

Швидка трансформація, виходячи з наведеного, неможлива. Насамперед необхідно дослідити технологічні можливості роботи з цифровими процесами – всебічне забезпечення ІКТ бізнес-процесу. Також оцінити організаційно-методологічний аспект – раціональність елементів управління, наявний рівень відповідності проекту інформаційної підсистеми. Відповідно слід з'ясувати, які є проблемні моменти з точки зору реалізації бізнесу, тобто обґрунтувати де можна «швидко досягти успіху» зважаючи на концепцію цифровізації та потрібно впровадити зміни. В даній області важливо сконцентрувати усі зусилля компанії в технічному й інтелектуальному сенсі. Дані «пілотні проекти» надають можливості співставлення ефекту та витрат. Зрозуміло, що здійснення інвестиції в «розумний» бізнес-процес, забезпечує для бізнесу зниження витрат та кваліфікований штат співробітників.

## **2.2. Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану**

Початок функціонування ПрАТ «Свеський насосний завод» («СНЗ») відбулося 1870 р, що підкреслює значний досвід у виготовленні насосного обладнання, яке вважається продукцією високої якості та відповідає параметрам надійності. Також зауважимо, що завод має певні історично-трансформаційні традиції та налічує

у номенклатурі індивідуальне виробництво окремих продуктів з загального обсягу приблизно 200 одиниць запропонованого насосного обладнання.

Передумовою формування стратегії є аналіз ефективності виду використання ресурсу та його спрямованості. Розрахунок економіко-фінансових показників товариства здійснюється на тлі нормативної звітності. Продуктивна господарська діяльність і фінансовий стан організації значною мірою окреслюється забезпеченістю засобами виробництва та їх ефективним використанням. Виробничо-технічний потенціал ПАТ «СНЗ» включає:

1. Штампувальна продукція. Деталі виготовляються такими методами: штампуванням, глибоким витягуванням, гнучкою, штампуванням складної конфігурації, гідравлічним пресом холодного пресування, автоматичними пресами, пресами ПУ, магнітно-імпульсними установками, холодними пресами. Комп'ютерне проектування дозволяє використовувати 80-90% матеріалу.

2. Виробництво пластмасових деталей. Сучасні термопластавтомати дозволяють виготовляти елементи складної та різної конфігурації з термопластів і реактопластів, гумових сумішей і пінополістиролу методами лиття і пресування.

3. Ливарне виробництво. Виробництво деталей здійснюється такими методами: лиття під тиском, лиття з розплаву, центробіжне лиття, лиття в пісок і рідке штампування. Ливарні матеріали: сталь, чавун і кольорові сплави (сплави на основі магнію, алюмінію, цинку і міді).

4. Механічна обробка. Компанія має автоматичне обладнання для виробництва деталей токарних верстатів, обладнання для виробництва деталей корпусів прецизійних механічних виробів, обладнання для обробки заготовок із товстого алюмінієвого сплаву, обладнання для фрезерування та токарної обробки, обладнання для обробки деталей із плетених матеріалів та невелике виробниче обладнання.

5. Гальваномеханічне виробництво. На підприємстві встановлені автоматичні, напівавтоматичні лінії і стаціонарні ванни для цинкування, олов'яніровання, анодування, нікелювання, меднення, кадміювання, сріблення, хромування,

оксидування, гарячого лудіння, анодування алюмінію і інших покриттів металевих деталей.

6. Лакофарбне виробництво. Проводиться хімічна і абразивна підготовка поверхонь деталей до забарвлення; покриття деталей рідкими емалями (пневмонапилення) з подальшою сушкою в спеціалізованих камерах; фарбування порошковими фарбами, з подальшим запіканням в печах; просочення деталей лаками в автоклавах.

7. Складальний-монтажне виробництво. У складальному виробництві виконуються збірка і монтаж електронних блоків, вузлів апаратури, їх регулювання і випробування. У цехах проводиться монтаж SMD-елементів за технологією поверхневого монтажу на сучасному імпортному устаткуванні, що забезпечує як масове так і одиничне виробництво.

8. Інструментальне виробництво. Спеціалізується на випуску засобів оснащення: штампів, прес-форм по переробці пластмас, металевого литва під тиском, кондукторів, різного роду пристосувань, ріжучого, мерітельного і допоміжного інструменту.

У арсеналі є високоточне устаткування – фрезерне: MAO-900, MIKRO WF; розточувальне MICRO-7; електро-ерозійне: вирізне AGIECUT-100, Sodick A325, прошивочне AGIETRON 200C, AGIE Eloks Mondo; координатний-шліфувальне, оптико-шліфувальне, профільно-шліфувальне і ін., таке, що дозволяє досягти точності 4-6 мкм.

На підприємстві є термообробки і кування, а також володіє технологією і можливістю азотування і гальванічного хромування.

На підприємстві виконуються роботи на високому технічному рівні, використовуючи точність устаткування і високий професіоналізм виконавців.

Одним з основних напрямів ПрАТ «СНЗ» з середини 90-х років стало виробництво приладів обліку електроенергії і води.

За цей час розроблені і упроваджені однофазні і трифазні електронні насоси активно-реактивної електроенергії, різноманіття яких призначено задля організації обліку електроенергії споживачів. Підприємство заключило договір

з Житлово-Комунальним Господарством (ЖКГ) на установку насосів в усіх домогосподарствах Сумської обл. Тобто ринок збуту достатньо великий. Нижче приведені об'єми продажу і ціна на продукцію.

На рис. 2.1 зображена динаміка росту обсягу продажу продукції. З рис 2.1 бачимо, що обсяг продукції з 2019 до 2020 року знизився на 3 млн. грн. – це наслідки економічної кризи, з 2020 по 2021 рік обсяг знову знизився – це свідчить про те, що криза ще не минула, а з 2021 по 2022 ми бачимо велике відхилення це говорить про позитивну динаміку.

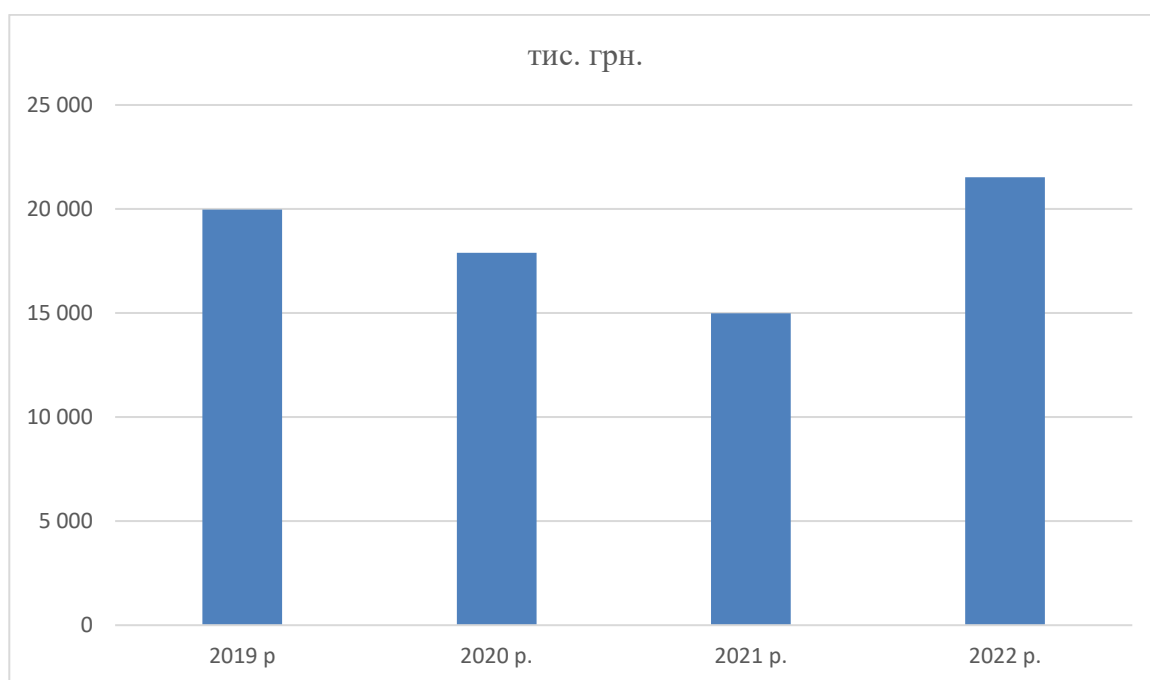


Рисунок 2.1 - Динаміка росту обсягу виробленої продукції

ПрАТ «СНЗ» постійно розширює номенклатуру насосів, розробляючи нові моделі, удосконалюючи і модернізуючи ті, що існують. Так насоси СО-ЭА09 і СО-ЭА05М1 мають підвищений міжперевірочний інтервал – 10 років, а насос СТ-ЭА05 – 5 років міжперевірочний інтервал, насос СТ-ЭА08 – перший український глибинний насос з діапазоном до 100 А.

Високі технічні і експлуатаційні характеристики насосів забезпечуються з'єднанням сучасних технологій виробництва: вхідного контролю елементної бази, автоматизації операцій регулювання і перевірки, електротермотреніровки насосів, застосування комплектуючих виробів провідних світових виробників.

За наслідками експлуатації підтверджена висока надійність насосів, що дозволило підвищити гарантійний термін до 3-х років. Звіт з випущеної продукції за 2022 рік представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Звіт з випущеної продукції за 2022 рік

Найменування	Кількість, тис. шт.	Ціна, грн
СО-ЭА05М1	10,0	107,00
СО-ЭА15 «Д»	0,92	373,75
СО-ЭА15 «О»	0,35	320,00
СО-ЭА10Д	57,40	103,25
СО-ЭА09	12,65	125,30
СО-ЭА09И	50	167,00
СТ-ЭА05Д1	5,0	410,80
СТ-ЭА08Д	5,0	428,30
ЛЕТ01.2322А-NON11	0,02	650,00
ЛЕТ01.2322А-LON11	0,01	800,00
ЛЕТ01.2222А-NON11	0,05	650,00
ЛЕТ01.2111R-NOS12	0,01	800,00
ЛЕТ01.2121-NOS11	0,02	600,00
ЛЕТ01.1111R-NOS12	0,01	800,0
Глибинний насос ТРК2	0,015	4000,00
СВКН-10 (ДУ-40)	0,40	388,50
СВК-1,5	16,29	48,45
КВ-1,5	148,8	48,00

При аналізі звіту виробництва ми бачимо, що не усі різновиди продукції користуються достатнім попитом, це обумовлюється великою різницею в ціні. Більш дешеві насоси користуються значно більшим попитом, а як наслідок цього їх випускають в рази більше. Так наприклад насосів СО-ЭА10Д ел. сч. однофазний за ціною 103,25 грн. випускають 57400 шт. , а насоси такого ж типу СО-ЭА15 «О», але більш дорожчого за ціною 320 грн. усього 350 шт. Таким

чином, підсумовуючи бачимо, що наші люди у виборі насоса дотримуються думки «навіщо платити більше».

Відмітними особливостями цих насосів є низька споживана потужність, високий поріг чутливості, високий ступінь захисту від несанкціонованого споживання електроенергії. Електронасоси успішно експлуатуються практично усіма регіонами України. Основні споживачі – це водозабезпечуючі компанії: «ХАРКІВОДОКАНАЛ», «ЖИТОМИРВОДОКАНАЛ», «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ», «ХЕРСОНВОДОКАНАЛ», «СУМИВОДОКАНАЛ», «ВІННИЦЯВОДОКАНАЛ». Широку популярність у жителів України завоювали насоси води, які дозволяють значно економити кошти на оплату комунальних платежів.

Підприємство виробляє насоси подачі холодної і гарячої води крильчати СВК-1,5 з функцією обліку у побутових споживачів. Застосування передових технологій при виробництві насосів води дозволило збільшити міжперевірочний період до чотирьох років, що робить насос СВК-1,5 ще привабливішим для споживачів, зменшуючи його експлуатаційні витрати. Сьогодні запущені в серійне виробництво нові водонасоси з діаметром умовного проходу  $D_u=200\text{мм}$  (СВК-2,5) і  $D_u=400\text{мм}$  (СВКМ-10). Крім того, підприємство проводить технологічне устаткування по перевірці насосів води, здійснює комплекс сервісного обслуговування своєї продукції. Для успішнішого і ефективнішого вирішення завдань, пов'язаних з виробництвом і реалізацією приладів обліку, в 2022 році створений дилер ПрАТ «СНЗ» – ТОВ «ТД «Насосхолдинг», який успішно розвиває даний напрям, постійно нарощуючи об'єми продаж, що дозволяє розширювати виробництво. Підприємство ПрАТ «СНЗ» має довгу історію та є найкрупнішим виробником в багатьох галузях.

Дослідження техніко-економічної складової є невід'ємним елементом аналізу бізнес-процесу, діючим засобом виокремлення внутрішньогосподарських резервів, базою для розробки й обґрунтування запланованих дій та ухвалення рішень. Тобто відбувається оцінка функціонування, підкреслюється раціональність взаємозв'язків і взаємодії різнопланових факторів впливу, обґрунтовуються резерви ефективності залучення ресурсів [12].

Процес аналізу здійснюється за допомогою економічних результуючих підсумків реалізації бізнес-процесу. На промисловому суб'єкті до об'єктів аналізу відносяться такі господарські категорії, як: коливання виробництва та реалізації, з урахуванням собівартості; динаміка залучення різнопланових ресурсів; загальні досягнення бізнес-процесу та його фінансовий становище.

Здійснення аналізу (моніторингу) у сучасній економіці вкрай важливо. Ухвалення раціонального рішення й відповідні дії ґрунтуються на точно-здійснених розрахунках, глибоко проведеному та всебічно-охопленому аналізу. Жодний організаційно-технологічний захід не повинен проводитися доти, поки не обґрунтована його всебічна доцільність [44]. Дослідження проведемо, використовуючи звітність за 2021-22 роки, які наведено у Додатку Б.

Для проведення порівняльного аналізу слід визначити: відхилення показників в абсолютному виразі; темпи зростання показників; темпи приросту або зниження показників [38].

Відхилення показників в абсолютному виразі ( $\Delta B_{абс}$ ) показує їх зміну у базовому році.  $\Delta B_{абс}$  визначається за формулою [45]:

$$\Delta B_{абс} = Z_б - Z_п \quad (2.1)$$

де  $\Delta B_{абс}$  – відхилення показників в абсолютному виразі, тис. грн.;  $Z_б$  – значення показника в базовому році, тис. грн.;  $Z_п$  – значення показника в попередньому році, тис. грн.

Окреслення темпів зростання ( $T_{зр}$ ) показника можна розраховувати за такою формулою [48]:

$$T_{зр} = \frac{Z_б}{Z_п} \times 100\% \quad (2.2)$$

де  $T_{зр}$  - темп зростання показника, %.

Розрахунки приросту або зниження ( $T_{пр}$ ) показника визначається за формулою наведеною нижче [29]:

$$T_{пр} = \frac{(Z_б - Z_п)}{Z_п} \times 100\% \quad (2.3)$$

де  $T_{пр}$  - темп приросту або зниження, %.

Порівняльний аналіз показників представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Коливання показників діяльності ПрАТ «СНС»

№	Показники	Од. вим.	2021 рік	2022 рік	Зміна показників в абсол. виразі (+,-)	Темп зростання, %	Темп приросту (зниження), %
<b>A</b>	<b>Виробництво</b>						
1.	Обсяг реалізації продукції, без ПДВ	тис. грн.	10484,7	21529,4	11045,3	205,3	105,3
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	9881,8	20206,7	10324,9	204,5	104,5
<b>Б</b>	<b>Витрати</b>						
1.	Матеріальні витрати	тис. грн.	6173	6560	387	106,3	6,3
2.	Витрати на оплату праці	тис. грн.	613,1	551,9	-61,4	89,9	-10,1
3.	Відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	230,3	208,3	-22	90,4	-9,6
4.	Амортизація	тис. грн.	2230,2	464,9	-1765,3	20,8	-79,2
5.	Інші операційні витрати	тис. грн.	387,2	633,2	246	163,5	63,5
6.	Разом елементи операційних витрат	тис. грн.	7626,6	8418,3	791,7	110,4	10,4
<b>В</b>	<b>Фінансові результати діяльності</b>						
1.	Валовий прибуток	тис. грн.	602,9	1322,7	719,8	219,4	119,4
2.	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	-655,2	-58,5	596,7	1120	1020
3.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис. грн.	-18,5	-49,9	-31,4	269,7	169,7
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-673,7	-108,4	565,3	621,5	521,5

. Після розрахунків та дослідження зазначимо, що по підприємству в 2022 році спостерігається позитивна динаміка, не зважаючи на умови, техніко-економічних індикаторів. Розраховані показники свідчать про те, що у 2022

році виручка від реалізації збільшилася на 11045,3 тис. грн. або на 105,3% більше, ніж у попередньому році. Стосовно собівартості реалізованого продукту відбулось збільшення на 104,5% , відносно базисного періоду.

Матеріальні витрати у 2022 році збільшилися на 387 тис. грн. до значень 2021 р., це обумовлюється зростанням випуску продукції.

Відповідно у 2022 році зменшився фонд заробітної плати на 61,4 тис. грн. або на 10,1%, а як наслідок цього зменшилися соціальні відрахування на 9,6%. Також значно зменшилися витрати на амортизацію, у 2021 році вони склали 2230,2 тис. грн., а у 2022 році 464,9 тис. грн., витрати зменшилися на 79,2%.

В цілому фінансова діяльність підприємства від'ємна, зі збитками у 2021-22 роках, але зменшенням у 2022 році на 565,3 тис. грн, що підкреслює позитивну динаміку в роботі підприємства. Основною мотивацією для будь-якої фірми працювати в ринкових умовах є максимізація прибутку. У всіх випадках реальна можливість досягнення цієї стратегічної мети обмежена вартістю виробництва та попитом на вироблені товари.

Оскільки собівартість є головним обмежуючим фактором прибутку, а також головним фактором, що впливає на пропозицію, рішення керівництва компанії неможливо без аналізу поточної собівартості продукції та її вартості в майбутньому. Тому керівництво підприємства повинно серйозно поставитися до цього та вжити відповідних заходів для покращення фінансової діяльності підприємства.

За допомогою даних табл. 2.2, розрахуємо індикатори, що підкреслюють ефективність залучення ресурсів до бізнес-процесу та рівень його прибутковості [22]: матеріаловіддачу та матеріалоємність; витрати на 1 грн. товарної продукції (ТП); окремі різновиди рентабельності.

Матеріаловіддача ( $M_B$ ) та матеріалоємність ( $M_C$ ) розраховуються за наступними формулами [20]:

$$M_c = \frac{Q}{B_m}, \quad (2.4)$$

$$M_e = \frac{B_m}{Q}, \quad (2.5)$$

де  $Q$  – обсяг ТП;  $B_m$  – матеріальні витрати.

Витрати на 1 грн. ТП розраховується [44]:

$$\text{Витрати} = \frac{C/v}{Q}, \quad (2.6)$$

де  $C/v$  – собівартість ТП.

Розрахунок рентабельності ( $P_n$ ) відбувається за формулою [36]:

$$P_n = \frac{\Pi_p}{C/v} \times 100\%, \quad (2.7)$$

де  $P_n$  – рентабельність продукту, %;

$\Pi_p$  – прибуток, тис. грн.

Динаміка розрахованих показників діяльності ПрАТ «СНЗ» зведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Коливання індикаторів залучення ресурсів і прибутковості

Показники	Од. вим.	Роки	
		2021	2022
Матеріаловіддача	грн./грн.	1,69	3,28
Матеріалоємність	грн./грн.	0,59	0,30
Витрати на 1 грн. ТП	грн./грн.	0,94	0,94
Рентабельність продукту	%	6,1	6,5

Розраховані показники свідчать про те, що у звітному періоді матеріаловіддача (отримана кількість продукту з витраченої гривні ресурсів) значно збільшилася ніж у попередньому, а саме на 1,59 грн./грн. або на 194%, це дуже позитивна тенденція. Виходячи з цього матеріалоємність (тобто обсяг матеріальних витрат необхідних на виробництво одиниці продукту) зменшилася. Витрати на 1 грн. ТП залишилися без змін. Рентабельність продукції дещо зросла, з 6,1% у 2020 році до 6,5% у 2021 році, тобто на 0,4 %.

«Господарська діяльність є ефективною, якщо товариство показує прибуток, раціонально використовує активи, своєчасно погашає зобов'язання, є рентабельним» [44]. Використовуючи статті фінансової звітності, а саме Балансу (ф. № 1) за 2021-22 роки, проведемо аналіз ефективності власного бізнес-процесу. Для цього проведемо горизонтально-вертикальний аналіз статей балансу у табл. 2.5. Фінансова звітність наведена в додатку А.

Таблиця 2.5 – Горизонтально-вертикальне дослідження балансу

Баланс підприємства	2021 р. тис. грн.	2022 р. тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %	2021 рік ча- стка %	2022 рік ча- стка %
<b>Актив</b>						
<b>1. Необоротні активи</b>						
Незавершені капітальні інвестиції	8,3	8,3	-	0	0,1	0,07
Усього за розділом 1	8,3	8,3	-	0	0,1	0,07
<b>2. Оборотні активи</b>						
Виробничі запаси		13,7	13,7	-		0,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	7449,6	8911,1	1461,5	19,6	85,4	70,2
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	579,9	553,1	(26,8)	-4,6	6,6	4,33
Інша дебіторська заборгованість	196,9		(196,9)	-	2,4	
Рахунки в банках	261,6	2619,5	2357,9	901,3	3,0	20,6
Інші оборотні активи	214,0	578,7	364,7	170,4	2,5	4,6
Усього за розділом 2	8716,7	12690,8	3974,1	45,6	99,9	99,93
<b>Баланс</b>	<b>8725,0</b>	<b>12699,1</b>	<b>3974,1</b>	<b>45,6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Пасив</b>						
<b>1. Власний капітал</b>						
Нерозподілений прибуток	(3118,2)	(3226,6)	(108,4)	-3,5	-35,7	-25,4
Усього за розділом 1	(3118,2)	(3226,6)	(108,4)	-3,5	-35,7	-25,4
<b>3. Поточні зобов'язання</b>						
Поточна кредиторська заборгованість	11842,9	15925,0	4082,1	34,5	135,6	125,3
Інші поточні зобов'язання	0,3	0,7	0,4	133,3	0,1	0,1
Усього за розділом 3	11843,2	15925,7	4082,5	34,5	135,7	125,4
<b>Баланс</b>	<b>8725,0</b>	<b>12699,1</b>	<b>3974,1</b>	<b>45,6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Після побудови горизонтально-вертикального балансу ми маємо деякі важливі характеристики, які характеризують фінансовий та економічний стан бізнесу. Необоротні активи або неоплачені капітальні інвестиції у 2022 році залишилися незмінними в співставленні з 2021 і становили 8300 доларів США. У загальній структурі активів товариства найбільша доля припадає на оборотні активи. У 2021 році їхня частка становить 99,9%, а у 2022 році – 99,93%. Щодо неліквідних активів, то їхня частка досить незначна – 0,1% у 2021 році та 0,07% у 2022 році. Тому структура активів підприємства є «легкою», а частка необоротних активів не перевищує 40%. Це підкреслює значне зменшення основних засобів, а також про відсутність нематеріальних активів та довгострокових фінансових інвестицій. Відсутність нематеріальних активів у складі активів компанії прямо відображає нехтування інноваційною стратегією, як основним фактором конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах, тобто не інвестування в патенти та ліцензії.

Проаналізувавши пасив балансу, підкреслимо, що основним джерелом фундаментального аспекту створення майна товариства є поточні зобов'язання. Існування такої корпоративної структури власності є ознакою низької фінансової стійкості компанії. Як і в 2022 році, у 2021 році компанія не має власного капіталу, оскільки підприємство отримало невідшкодовані збитки у розмірі 3 118 200 грн у 2021 році та 108 400 грн у 2022 році.

Виходячи з того що підприємство не налічує достатньої суми власного капіталу а має непокриті збитки, то розрахунки фінансової стійкості дорівнюють 0. Це дуже погано, тому що ризик кредиторів дуже високий, бо підприємство не має майна, сформованого за рахунок власних коштів, тому не зможе погасити свої боргові зобов'язання.

Розрахунок показників фінансового аналізу здійснюється за формулами, наведеними у додатку Б. Фінансове становище підприємства в короткостроковій перспективі окреслимо розрахунками ліквідності й отриманими значеннями платоспроможності (табл. 2.6). Для дослідження сучасного фінансового стану товариства залучимо методіку рекомендовану нормативами в Україні: норма-

тивно-бажане значення коефіцієнту покриття в діапазоні 1-1,5 підкреслює можливість товариства погашати власні борги своєчасно; критичною межею вважається значення, що дорівнює 1; відповідно при значенні менше 1 у товариства наявний неліквідний баланс.

Таблиця 2.6 – Порівняння коефіцієнтів ліквідності за 2021 – 2022 роки

Коефіцієнт	Формула розрахунку	За 2020 рік	За 2021 рік	Відхилення	Норматив
Покриття	Оборотні активи(ф1 р.260) / Поточні зобов'язання (ф1 р.620)	0,73	0,80	0,07	1>1,5
Швидкої ліквідності	(Оборотні активи(ф1 р.260)-Запаси(ф1 р.270) / Поточні зобов'язання (ф1 р.620)	0,73	0,79	0,06	1
Абсолютної ліквідності	Грошові засоби (ф1 р.220+р.230+р.240) / Поточні зобов'язання (ф1 р.620)	0,02	0,73	-0,05	0,2-0,25

Спираючись на Положення № 323, як орієнтир значення коефіцієнту покриття має бути 2,0 – 2,5. В даному випадку, стосовно досліджуваного товариства протягом двох років розрахункове значення не перевищувало рекомендоване значення (1,5), тобто у наявності неліквідний баланс.

Відповідно визначення коефіцієнту швидкої ліквідності, то він також не перевищував нормативні значення, тобто у товариства на гривню наявних поточних зобов'язань (боргів) мало 0,73 грн. ліквідних активів у 2021 році, а в 2022 – 0,79 грн.

Розрахунки ліквідності абсолютної підкреслюють, яка частка зобов'язань (короткострокових) може негайно бути покритою. Так, на кінець кожного року даний показник має тенденцію збільшуватись і в кінці 2022 року він майже досяг нормативного значення і становив 0,16.

За допомогою дослідження отриманих індикаторів ділової активності товариства проаналізуємо бізнес-процес, стосовно швидкістю обертання коштів (табл. 2.7). Після проведення розрахунку можна сказати, що погашення дебіторської заборгованості зменшилось з 104 днів у 2021 році до 92 днів – у 2022 році, а кредиторської – з 31 дня у 2021 році до 23 – у 2022 році. Значення коефіцієнту оборотності запасів виросло з 23,4 разів в 2021 році до 40,2 разів в 2022 році.

Таблиця 2.7 – Коливання значень ділової активності

Показник	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз	3,45	3,91
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	104,34	92,07
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, раз	11,38	15,32
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	31,6	23,5
Коефіцієнт оборотності запасів	23,4	40,2
Період оборотності запасів, дні	15,4	8,9
Коефіцієнт оборотності активів, раз	1,13	0,76
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	0,25	0,29

Чим вище значення даного показника, тим менше коштів залучено до найменш ліквідної частини оборотних активів і тим більш міцним є фінансовий стан. Отже фінансові ресурси підприємства поступово почали обертатися швидше, про що свідчать показники ділової активності. Робити аналіз рентабельності підприємства не є доцільним, тому що підприємство має не чистий прибуток а чистий збиток.

Тільки розкривши причинно-наслідкові зв'язки різних сторін діяльності, можна швидко і точно визначити вплив того чи іншого фактору на основні результати господарської діяльності, зробити обґрунтування будь-якого управлін-

ського рішення, розрахувати, як зміниться сума прибутку, запас фінансової стійкості, собівартість одиниці продукції при зміні будь-якої виробничої ситуації. Безумовно, усі перераховані вище показники господарської діяльності підприємства мають величезне значення для розвитку бізнесу і вимагають обов'язкового осмислення і всебічного аналізу.

### 2.3. Дослідження аспектів управління персоналом ПРАТ «СНЗ»

Ефективне керування передбачає у найвищій ступені використання широкого спектра ресурсів, доступних в організації, що прагне розвитку. Економічна наука давно довела, що серед усіх ресурсів першорядним ресурсом компанії є люди. Персонал підприємства «живий», приймає власні рішення, критично оцінює вимоги, що пред'являються до нього, діє, має суб'єктивні побоювання, на відміну від об'єктивних факторів виробництва, також чутливий до управлінського впливу і його реакція на нього невизначена.

Проаналізуємо систему управління ПРАТ «СНЗ» (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Загальні аспекти управління персоналом ПРАТ «СНЗ»

Вся робота з управління персоналом ПАТ «СНЗ» зосереджена у руках

відділу кадрів під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу під час виконання своїх прямих обов'язків перебуває під повним контролем та підзвітністю генерального директора корпорації та його першого представника. Положення співробітника відділу кадрів у внутрішній ієрархії компанії відбиває його подвійну роль у управлінні компанією. По-перше, він є керівником відповідного функціонального підрозділу, а з іншого входить до складу вищого керівництва організації. Як безпосередній начальник відділу, до обов'язків начальника служби управління персоналом входить ефективна підтримка організації та подальшої реалізації намічених заходів, стосовно управління кадровим складом – планування, набір, навчання, розвиток та оцінка персоналу. Управління співробітниками відділу кадрів компанії. Як представник вищого керівництва компанії, керівник підрозділу по роботі з кадровим складом відповідає за раціональність процесу управління всією організацією, відповідає за управління всією організацією в межах адміністрування, бере участь в обговоренні найважливіших питань. Важливі питання розвитку підприємства. вирішувати. Подальші плани компанії. Безумовно, під час обговорення питань корпоративного розвитку керівник відділу виступає передусім як консультант інших керівників як фахівець у галузі управління персоналом. Однак, крім своєї професійної компетентності, він повинен розуміти загальні закони організаційного розвитку, знати ринок, основних конкурентів і володіти інформацією про основні продукти компанії. Один співробітник перебуває у безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу кадрів. Усі функції із забезпечення впровадження заходів, відповідно раціональності системи управління кадровим складом, розподіляються між керівниками підрозділів та його підлеглими. Зрозуміло, що два висококваліфіковані співробітники не можуть забезпечити оптимальне виконання всіх покладених функцій, в основному через брак часу. А що вже казати, якщо підрозділ представлений співробітниками, які не мають належної освіти та абсолютно некомпетентними у питаннях управління персоналом. Зрозуміло, що це «гальмує» діяльність. Структура робочої сили за категоріями працівників компанії ПрАТ «СНЗ» за 2020 – 2022 рр. (табл. 2.8).

Зазначимо, що в 2022р. в порівнянні з 2020р. та 2021р. чисельність працюючих на підприємстві зросла на 125 чол. та 66 чол. відповідно.

Таблиця 2.8 – Структурні зрушення робочої сили по категоріям зайнятих ПрАТ «СНЗ» за 2020 – 2022 рр.

Категорії зайнятих	На 01.01.2020р.	На 01.01.2021р.	На 01.01.2022р.
1)Промислово-виробничий персонал, в тому числі:	700	728	771
робітники, в тому числі:	700	728	771
основні;	232	241	292
допоміжні.	468	487	479
2) Непромислова група;	86	97	94
3) Адміністративний персонал, в тому числі:	196	216	242
керівники;	115	129	150
спеціалісти;	76	81	87
службовці.	5	6	5
Всього персоналу	982	1041	1107

У роботі відділ кадрів прагне контролювати такі показники, що характеризують кадрову структуру компанії:

1. Наявний склад промислово-виробничого персоналу (Чпв), що припадає на кожного співробітника невиробничої групи (відношення числа зайнятих у виробничому процесі до працівників невиробничої групи).

2. Чисельність промислових і виробничих робочих, що припадають однієї адміністративного працівника (розраховується як ставлення робочих, зайнятих у виробничому процесі, до адміністративних працівників).

3. Управлінський персонал у відсотках загального числа співробітників (співставлення адміністративного персоналу з загальною чисельністю).

Зміни згаданих вище показників за 2020-22 роки представлена в табл. 2.9.

Так, значну долю в загальній чисельності персоналу підприємства ПрАТ «СНЗ» займає промислово-виробничий персонал, доля якого у 2022р. в

порівнянні з 2021р. скоротилася на 0,3%. Доля адміністративного персоналу продовжує зростати і становить 21,8%, що на 1,9% більше в порівнянні з 2020р. та на 1,1% більше в порівнянні з 2021р. Що стосується працівників непромислової групи, то їх відсоток в порівнянні з 2021р. скоротився на 0,9% у 2022р.

Таблиця 2.9 – Динаміка отриманих розрахунків ПрАТ «СНЗ» за 2020-22 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Промислово-виробничий персонал на одного працівника непромислової групи.	8	7	8
2. Промислово-виробничий персонал на одного адміністративного працівника.	4	3	3
3. Доля адміністративного персоналу в загальній чисельності працюючих, %.	19,9	20,7	21,8
4. Доля виробничо-промислового персоналу в загальній чисельності працюючих, %.	71,2	69,9	69,6
5. Доля працівників непромислової групи у загальній чисельності працюючих, %.	8,8	9,3	8,4

Підсумовуючи, щодо неефективної діяльності кадрової служби ПрАТ «СНЗ». Насамперед це підкреслюється недостатністю організаційно-правової та соціально-психологічної культури співробітників відділу кадрів, які не мають належної освіти, не знають основ роботи з кадрами та не вдосконалюють її. По-друге, на сьогоднішній день корпоративні відділи кадрів не організовані та не інформативні (намагаються збирати та аналізувати інформацію, але найчастіше ця інформація обмежена і не є координаційним центром кадрової діяльності. Відділ кадрів структурно відділений від відділу охорони праці, а юридичний відділ виконує функції управління. Тому, виходячи з виявлених недоліків у роботі відділу кадрів компанії, менеджерам ПрАТ «СНЗ» є про що подумати, і про стратегічні цілі компанії (робота з прибутком), вживати заходів щодо вирішення ситуацій, що виникають у роботі відділу кадрів компанії.

Для ПрАТ «СНЗ» завжди важливо формувати кадровий склад відповідно потрібного часу, задля вирішення виробничих операцій бізнес-процесу. Вкрай

важливо людей переважно залучати до праці де створено відповідні умови для розвинення здібностей, навичок та гарантовано стабільний дохід.

Здійснення планування на ПрАТ «СНЗ» займається організаційно-трудоий відділ, але це завдання не передбачено функціями покладеними на співробітників цього відділу. Даний процес складається із трьох етапів:

1. Оцінка («кадрові аудити», у тому числі перевірка дотримання співробітниками організації її цілей).
2. Визначення потреби штатних одиниць у часі.
3. Створення програм задоволення потреб у кадрах.

Передує процесу планування всебічний аналіз та прогноз штатного складу. Це є базисом задля вирішення: Окреслення часу, що витрачається на виробничі функції. Виокремлення операцій, які необхідні при реалізації бізнес-процесу. Рациональність організації роботи та підвищення продуктивності. Забезпеченість інформацією для здійснення бізнес-операцій та вдосконалення програм управління співробітниками. Актуалізація та своєчасність вакансій.

Загалом формування штатного складу відбувається завдяки підбору співробітників, а це є невід'ємна функція кадрового підрозділу ПАТ «СНЗ». Підбір персоналу заснований на створенні посадових інструкцій, документів, що описують вимоги до працівника на конкретну позицію. Зазвичай, посадова інструкція складається відділом кадрів разом із начальником відповідного відділу, у якому перебуває вакансія. Фахівці з персоналу організують забезпечення нормативними актами, а лінійні керівники уточнюють вимоги.

Однак у ПрАТ «СНЗ» всі функції ототожнюються з формуванням нарядів на виконання робіт з делегуванням завдань начальнику підрозділу де є вакансії.

Після формування вимог (у вигляді інструкції) наявний відділ кадрів ПрАТ «СНЗ» відразу ж розпочинає реалізацію дій по залученню кандидатів задля відбору найкращого претендента на ділянку. Основним обмеженням на даному етапі є бюджет на рекламу (товариство є нерентабельним, тому не може собі дозволити відкладати значні кошти на кандидатів) та людські ресурси.

Підсумуємо, що відділу кадрів потрібно освоїти всі методи підбору талантів. Змістовно цей етап залежить від організаційної культури, характеру вака-

нсії, тощо (рис. 2.3):

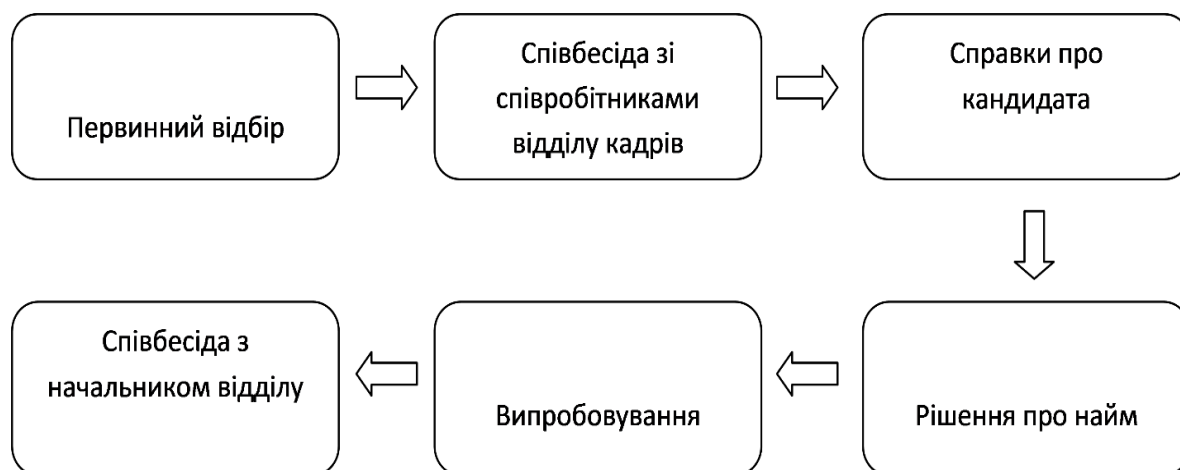


Рисунок 2.3 – Уявлення процесу підбору співробітників

На початковому етапі аналізують відповідності вимогам компанії майбутніх співробітників. Потім менеджер з персоналу ПрАТ «СНЗ» здійснює індивідуальні співбесіди. Ця співбесіда дозволяє оцінити якості кандидата. Крім того, начальник підрозділу надає кандидату докладну інформацію про діяльність у разі його прийому на роботу.

У разі проходження кандидатом усіх цих етапів та відповідності всім вимогам, що висувуються лінійним керівником, складається трудовий договір, який підтверджується наказом про прийом на роботу. Заробітна плата, мабуть, найважливіший мотивуючий чинник для працівників. Працівник завжди хоче отримувати зарплатню, що відповідає його матеріальній та духовній гідності. Але, на жаль, питання заробітної плати для співробітників компанії є дуже важливим, тому що це провокує багато проблем і заважатиме роботі заводу в майбутньому.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «СНЗ»**

### **3.1. Стратегічні напрями розвитку діяльності досліджуваного підприємства на основі вдосконалення системи управління персоналом**

Впровадження раціонального стратегічного планування, як і інші процеси, виводить на огляд деякі формати перетворень, створює нові можливості, а також створює протидії в середині колективу. Стадії стратегічного планування на підприємстві виводять на аналітичну поверхню узгодження специфіки взаємозв'язків між елементами організації, як складної системи, їх оточенням і представляє собою процес прийняття рішень по досягненню поставлених цілей. Будь-яка компанія може впровадити нову стратегію за умови, що менеджмент підприємства при формуванні стратегії виконає наступні кроки:

- оцінити стан підприємства з позиції «зараз»;
- визначити основу стратегічного плану організації;
- оцінити необхідність та глибину майбутніх перетворень;
- висвітлити, донести та обґрунтувати висновки з покращення обраного виду діяльності.

Сценарій стратегічного планування бізнесу – це організований набір завдань і цілей, призначених для вирішення поставлених завдань. Визначити пріоритетний напрямок стратегічного планування підприємства – оновлення технічного оснащення цеху та лабораторії, підвищення ефективності використання робочої сили, підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Під організаційними заходами ми будемо розуміти заходи, спрямовані на зміну, удосконалення або вдосконалення менеджменту, спрямовані на вигідне економічне використання ресурсів, якими володіє бізнес. Формуючи стратегію, необхідно визначити ті внутрішні змінні, які можна розглядати, як можливості та загрози для компанії, оцінюючи їх вагомість і закласти основу для створення нових можливостей. З цією метою аналізується внутрішнє середовище, здатне

визначати ці конкурентні переваги, тобто здатність компанії конкурувати в досягненні своїх цілей (рис. 3.1).

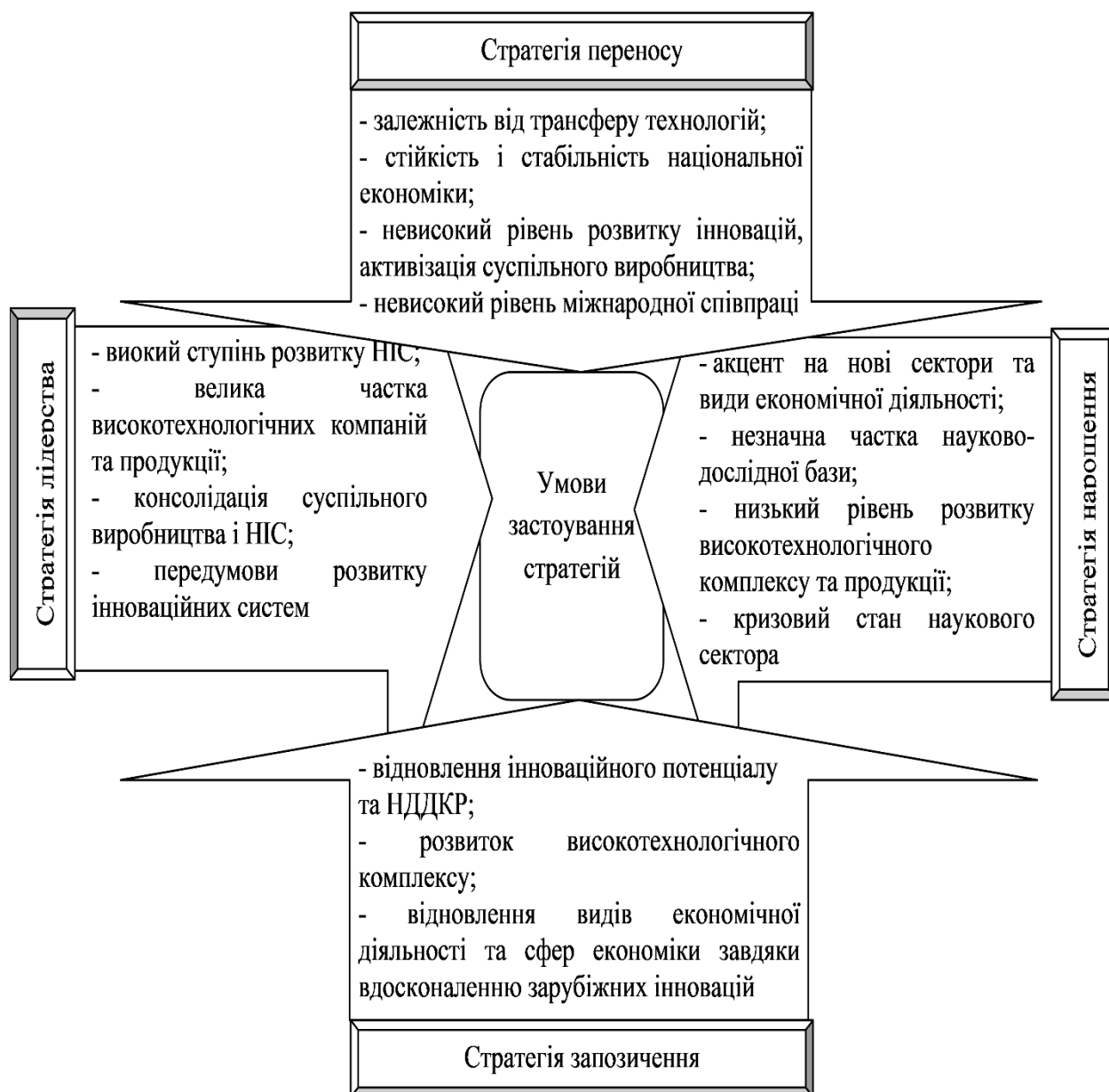


Рисунок 3.1 – Застосування обраних типів стратегій при розвиненні бізнес-процесу ПрАТ «СНЗ»

Загальна мета ПАТ «СНЗ» – забезпечити якісні умови зберігання та переробки продукції для потреб постачальників і споживачів, отримати прибуток, забезпечити підприємствам розширене відтворення. Основою постановки цілей є корпоративна місія.

Якісний менеджмент на підприємстві – це активна та постійна участь вищого керівництва компанії у визначенні завдань роботи з персоналом виходячи з цілей компанії, створення та впровадження концепції управління штатом співробітників, оцінки її ефективності, без чого неможливо. Людські ресурси є найважливішим організаційним ресурсом, тому власники бізнесу мають приділяти більше часу управлінню людськими ресурсами. Але, на жаль, керівництво ПрАТ «СНЗ» зовсім не зацікавлене у цьому питанні та засмучене іншими питаннями, які потребують вирішення. Це з тим, що менеджмент є важливим інструментом реалізації способів впливу на співробітників, і недостатня увага до цього питання виливається в неякісне адміністрування.

Тому, заощаджуючи витрати та скорочуючи фонди оплати праці, керівництво має погодитися з тим, що у штаті відділу кадрів буде лише чотири співробітники. Однак це є суттєвим недоліком у роботі компанії, оскільки не забезпечує ефективного виконання покладених на неї функцій чотирма співробітниками. Оскільки ПрАТ «СНЗ» – велика компанія, бажано мати у кадровій службі щонайменше 8 співробітників. Це дозволяє рівномірно розподіляти обов'язки та забезпечує ефективну та якісну роботу. Фундаментальними навичками, що потрібні спеціалістам, які включені до складу кадрового відділу в умовах цифровізації (рис. 3.2), є наступні:



Рисунок 3.2 – Основні характеристики, якими повинні володіти спеціалісти відділу кадрів в сучасних умовах

Повертаючись до кадрового планування, повстає потреба вирішувати аспекти, забезпечення товариства необхідною якістю та кількістю робочої сили, раціональним залученням співробітників до бізнес-операцій, покращенням соціально-психологічних взаємин. Дані аспекти є першочерговими, характерною ознакою праці відділу кадрів, але у ПрАТ «СНЗ» кадрові прогнози належать до повноважень організаційного відділу праці та оплати праці, що обмежує можливість працівників цього відділу виконувати свої прямі задачі. Внаслідок того, що планування потенційних талантів компанії здійснюється працівниками, які не освоїли повною мірою основи планування, формування кадрового потенціалу компанії має приблизний характер.

На схемі показані можливі заходи по вдосконаленню планування та підбору кадрів ПАТ «СНЗ» (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Схема заходів трансформації роботи з персоналом ПрАТ «СНЗ»

Часто виникають певні обставини, що для реалізації бізнес-процесу не кількісно-якісного складу співробітників, відповідно керівникам ланок доводиться збільшувати навантаження на наявних співробітників, перерозподіляючи невиконані завдання. Це призводить до виникнення протиріч, зростання невдоволення в середині колективу. Слід не забувати, що кваліфікація працівників не завжди, а частіше ніколи, дає змогу якісно виконувати нові види робіт. Якісне розв'язання труднощів можна здійснити через застосування існуючими на товаристві підрозділами по кадрам – методу екстраполяції, що дасть змогу точнішого та обґрунтованого планування.

Доцільним до залучення в роботі є метод експертної оцінки, щоб правильно здійснити розрахунки під час проведення формування штатного складу співробітників ПрАТ «СНЗ». Сутність такого методу заснована на практичному досвіді й думці спеціалістів (в загалом фахівців з роботи з персоналом) задля окреслення наявної потреби у кадрових одиницях. Однак перед працівниками трудових організацій і відділів постає невід'ємне завдання - приділяти значний час збору й обробці масиву інформації для ухвалення рішення. Це обмежує робочі аспекти, пов'язані з виконанням своїх прямих обов'язків, тому перед керівництвом підприємства стоїть унікальне завдання, починаючи з делегування повноважень кадрового планування фахівцям з кадрів. Співробітники організації, які беруть участь у кадровому плануванні, можуть для себе обрати найліпший метод: експертної оцінки, тобто здійснити дослідження відповідей (експерту пропонується оцінити результати відповідей по встановленому переліку питань): або Дельфі (оцінка діалогу між співробітниками стосовно HR процесів), подальше планування ґрунтується на рішенні експертів. Співробітник розробляє та надсилає фахівцю запитання про потреби людей, надалі відбувається обробка анкетування та висвітлюються результуючі списки наявних питань та проблем. Цей процес триває доки не дійдуть загальної думки відносно трудових потреб ПрАТ «СНЗ».

Крім того, в процесі профвідбору на вакантні посади в компанії можна рекомендувати використання кваліфікаційних сертифікатів. Ведення кваліфіка-

ційної картки дозволяє підкреслити сукупність кваліфікаційних ознак співробітника (освітні й спеціальні), тобто підкреслити додаткові навички (знання іноземних мов, комп'ютерна грамотність тощо). Оскільки під час відбору набагато простіше визначити професійну майстерність та супутні вміння, тобто картка є інструментарієм спрощення відбору кандидата. Однак у кваліфікаційній картці акцентується увага на професіоналізмі, а особистісні характеристики залишаються осторонь, тому для усунення зазначеного недоліку на ПрАТ «СНЗ» рекомендується застосовувати карти компетенцій. Документ, що підкреслює особистісні риси співробітника, його здатності виконувати певні функції (командна робота, оригінальне мислення тощо).

Уваги на ПрАТ «СНЗ» потребує питання, пов'язані з підбором співробітників за правилом «гарних знайомих», оскільки є первинним джерелом праці для адміністрації. Відповідно на ПрАТ «СНЗ» вже добре сформовано та налагоджено ланцюжок найму за принципом «родинності». Даний спосіб найму поширений і побороти його стає все важче, якщо не неможливо, і за певних зусиль цю проблему можна певною мірою вирішити. ПрАТ «СНЗ» не виняток й компанія зможе вирішити цю проблему то у неї з'явиться можливість покращення фінансового становища. Це з тим, що ними керують висококваліфіковані менеджери з досвідом і необхідними знаннями.

На додаток у поле зору компанії потрапляють інші менш важливі людські ресурси. Фахівці товариства по роботі з кадрів й інших заводів навряд чи працюватимуть із закладами освіти для залучення прогресивної та ідейної молоді, тобто дістануть брак ідей та мотивованих на розвиток робітників. Компанію задовольняють буклети, які отримують від навчальних закладів. Тому задля покращення своєї іміджевої складової та можливості по залученню молодих та перспективних фахівців ПрАТ «СНЗ» обов'язково слід ввести до плану такі заходи, як постійна співпраця з навчальними закладами. За підсумками візитів є усі передумови: представити переваги роботи в організації; познайомитись з роботою керівництва; продемонструвати важливість власного продукту (презентація, роздавальні матеріали); встановити комунікацію, відповівши на запитання

здобувачів освіти; додатково зустрітися із зацікавленими абітурієнтами; взяти інтерв'ю про організацію. Дана пропозиція є ефективним кроком, оскільки не потребує значних коштів і відкриває горизонти по залученню співробітників, а також додатковий шанс прорекламувати компанію. Задля покращення самого процесу підбору кадрів ПАТ «СНЗ» можна брати участь у заходах, як «ярмарки вакансій». Відповідно співробітникам по роботі з кадрами необхідно ретельно обґрунтувати весь роздатковий матеріал, щоб з ним міг ознайомитися кожен бажаючий пізнати більше про роботу в організації. З незрозумілих причин при дослідженні бачимо, що це питання чомусь ігнорувалося адміністрацією. Тому підготовка до заходів «ярмарку вакансій» часто здійснюється за день до заходу. Очевидно, що в цій ситуації важко, якщо не неможливо, побачити бажаних результатів. Іншим можливим аспектом якісного процесу відбору співробітників на вакантні посади є залучення в роботі спеціально-розроблених тестів, задля виокремлення якісних характеристик тих, що тестуються.

Також проблемою, яка варта уваги менеджменту ПрАТ «СГЗ», є підвищення навичок співробітників організації. Незважаючи на те, що керівництво ПрАТ «СНЗ» наполегливо працює над даною проблемою та збереженням власної конкурентоспроможності на ринку праці, однак відсоток співробітників, які здійснили підвищення кваліфікаційних навичок залишається низьким. Адміністративним органам ПАТ «СНЗ» слід розуміти, що у зв'язку з фінансово-економічними труднощами, які не дають змоги збільшувати штат, цьому аспекту потрібно приділяти достатню увагу на постійній основі. Важливо сформулювати сприятливі умови для навчання та зростання ділової активності усіх прошарків співробітників, адже це пов'язано з зростанням продуктивності, якісними параметрами власного продукту та економією наявних ресурсів.

Своєчасні та якісні зрушення по вдосконаленню кваліфікаційних навичок співробітників є найважливішим фактором раціонально здійсненої роботи ПАТ «СНЗ». Отже, оскільки частка професійне-підготовлених працівників у відсотках від загальної чисельності персоналу за останні три роки ледь змінилася на рівні 7%, це свідчить про потенційну неефективність політики вищого керівни-

цтва компанії щодо професійного розвитку персоналу. Тобто зазначене питання на ПрАТ «СНЗ» застопорилося на певному етапі, не передбачаючи перспективи розвитку. Причина цього в тому, що щорічно накопичується велика кількість проблем, які залишають негативний відбиток на інших сферах бізнесу.

Усі вище перераховані рекомендації зведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації, щодо вдосконалення роботи ПрАТ «СНЗ»

Напрямок	Рекомендації
Поліпшення роботи відділу кадрів	Розширення відділу кадрів з 4 до 8 працівників
	Новий набір молодих енергійних працівників
Підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу	Запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок
	Розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади
	Запровадження на підприємстві використання у процесі відбору кадрів кваліфікаційних карт та карт компетенцій
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів
	Проводити індивідуальні заняття для надбання початкового рівня кваліфікації працівниками підприємства
Стимулювання праці персоналу	Керівники відділів, наприклад, один раз у два місяці, повинні проводити заняття зі своїми підлеглими для підвищення їхньої кваліфікації.
	Вручення подарунків за найвищі досягнення в роботі окремим передовим працівникам
	Надання працівникам, які займають керівні посади, можливості працювати вдома
	Залучення працівників до процесу управління підприємством

Запровадження усіх цих рекомендацій сприятиме: збільшенню виконання плану з виробництва продукції, збільшенню матеріаловіддачі, зменшенню матеріалоємності, поліпшенню відносин між керівництвом та підлеглими, більшою задоволеністю працівників від своєї роботи, зростанню прибутку підприємства. А як наслідок цього підвищенню економічної ефективності та соціаль-

ного ефекту діяльності підприємства.

### **3.2. Обґрунтування рекомендацій в системі управління на основі виявлення зв'язку між співробітниками та результатами діяльності**

Як вже було вказано вище, що людський фактор, в більшій мірі, визначає успішність діяльності підприємства, тому доцільно виявити зв'язок між виробничою цінністю працівників підприємства та результатами його діяльності. Для виявлення такого зв'язку слід скористуватися економіко-математичним моделюванням.

У випадку функціонування великої соціально-економічної системи, якою є ПрАТ «СНЗ» в сучасних українських умовах нестабільності та не прогнозованості, виконання складних розрахунків втрачає сенс, оскільки розрахунок ефективності стратегії передбачає дослідження параметрів впродовж великих проміжків часу, а реальні умови змінюються безперервно. Підсумовуючи підкреслимо, що найбільш доцільним є побудова простої виробничої функції.

Значення виробничої функції полягає у окресленні сукупності факторів бізнес-процесу та можливостей зростання обсягу продукту. Відповідно залучення нової технології викликає необхідність побудови нового бачення виробничої функції, за допомогою якої досягається мінімізація витрат за визначеними параметрами обсягу, або ж обсяг продукції який буде вироблено за наявного обсягу виробничих ресурсів.

Використання виробничих функцій, не зважаючи на вид діяльності, налічують загальні ознаки: зростання обсягу виготовлення лише через збільшення залучених до бізнес-процесу ресурсів; усі елементи бізнес-процесу повинні бути взаємно-доповнюючі та взаємозамінні. Узагальнено виробнича функція може бути представлена:

$$Q = f(K, L) \quad (3.1)$$

де  $Q$  – валовий випуск;  $K$  – затрати капітальних ресурсів;  $L$  – затрати праці. Простішою вважається двофакторна модель, завдяки якій підкреслюється отожднюється праця ( $L$ ) з капіталом ( $K$ ). Зазначені елементи взаємозамінні у межах функції:

$$Q = A \times K^\alpha \times L^\beta \quad (3.2)$$

де  $A$  – технологічний коефіцієнт;  $\alpha, \beta$  – коефіцієнти еластичності (відповідно капіталу й праці).

Якщо сума показників ступені ( $\alpha + \beta$ ) дорівнює одиниці, то функція є лінійно однорідною, тобто вона демонструє постійний результат віддачі при зміні масштабів виробництва.

Припускаючи, що сума показників ступені більше одиниці, то функція відображає зростаючу віддачу, якщо вона менше одиниці – зменшувану.

На підставі фінансової звітності ПрАТ «СНЗ» можна визначити характер впливу ефекту масштабу. Візьмемо до розгляду параметри фінансової звітності: дохід від процесу реалізації продукту ( $Q$ ), та витрати на оплату праці ( $L$ ).

За звітний період:  $Q = 71680$  тис. грн.;  $L = 26640$  тис. грн.

За попередній період:  $Q = 53628$  тис. грн.;  $L = 17746$  тис. грн.

Зміна показників за звітний період складає:

$$\Delta Q = \frac{71680}{53628} = 1,35 ;$$

$$\Delta L = \frac{26640}{17746} = 1,5 .$$

В результаті маємо висновок, що зі збільшенням витрат зміна доходів відбувається відповідно зменшеного ефекту масштабу.

$$\Delta Q < \Delta L .$$

Це означає, що сума показників ступені ( $\alpha + \beta$ ) менше одиниці.

$$(\alpha + \beta) < 1 .$$

Для визначення суми показників в першому наближенні складемо пропорційну залежність:

$$\frac{(\alpha + \beta)}{1} = \frac{\Delta Q}{\Delta L} = \frac{1,35}{1,5} = 0,9.$$

Значення коефіцієнтів в першому наближенні отримуємо із припущення, що для науково-виробничих підприємств еластичність витрат на працю в три рази більше еластичності затрат на капітальні ресурси. Припущення обґрунтовується дослідженнями, які у своїх розрахунках отримали:

$$\frac{\beta}{\alpha} = \frac{3}{1}.$$

Звідси отримаємо:

$$\alpha = 0,9 \times 0,25 = 0,225;$$

$$\beta = 0,9 \times 0,75 = 0,675.$$

Коефіцієнти еластичності для ПрАТ «СНЗ»:

Коефіцієнт еластичності капіталу  $\alpha = 0,225$ ;

Коефіцієнт еластичності праці  $\beta = 0,675$ .

Для визначення коефіцієнту технологій  $A$  складемо функцію Кобба-Дугласа із застосуванням значення зміни середньорічної залишкової вартості основних фондів:

$$71,68 = A \times 6,62^{0,225} \times 26,64^{0,675}.$$

Звідки визначаємо:

$$A = \frac{71,68}{14} = 5,12.$$

Таким чином, отримуємо приблизну формулу Кобба-Дугласа для співвідношення параметрів «Дохід-витрати» ПрАТ «СНЗ»:

$$Q = 5,12 \times K^{0,225} \times L^{0,675} \quad (3.3)$$

Отриманий результат розрахунку функції на основі показників фінансової звітності показує, що зменшуваний ефект масштабу, який є негативним фактором, можна подолати збільшенням суми коефіцієнтів еластичності  $(\alpha + \beta)$  до максимально можливого рівня. Вплив на суму цих коефіцієнтів мають фактори розвитку технології бізнес-процесу, кваліфікаційних аспектів співробітників, організації управління та виробництва тощо.

Побудуємо графік функції, припускаючи, що витрати капітальних ресурсів не змінюються, тобто  $K = \text{const}$  (рис. 3.4).

Приймаємо припущення, що вирішальне значення має комплексний показник виробничої цінності всіх співробітників підприємства від рядового виконавця до топ-менеджменту. В силу специфіки діяльності, зауважимо, що інші фактори, наприклад, технологія виробництва, не є показовими, оскільки вони універсальні та поширюються на всі високотехнологічні підприємства.

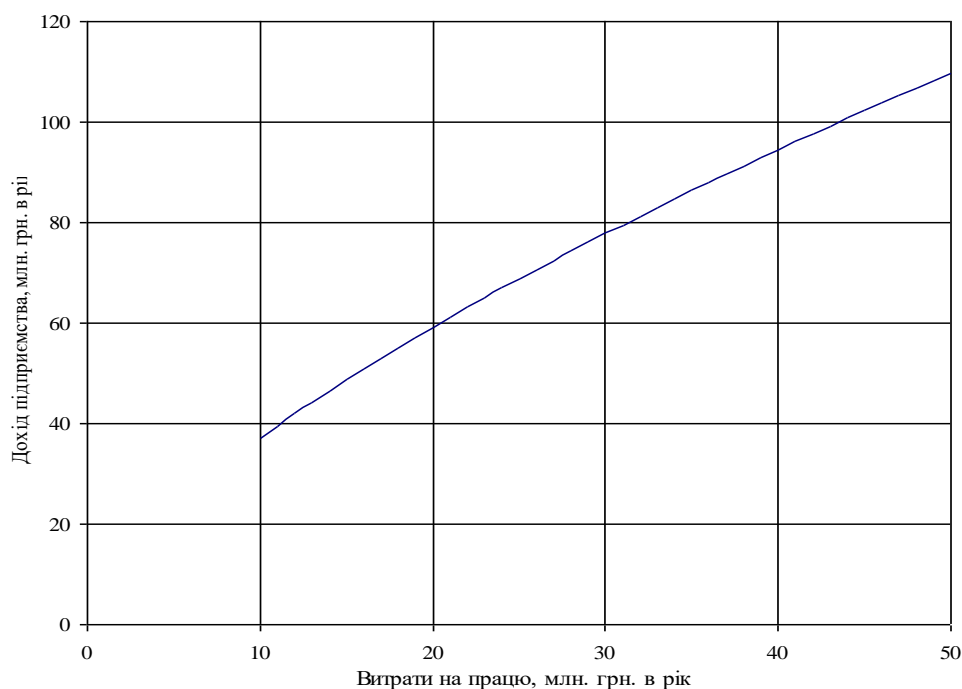


Рисунок 3.4 – Графік функції за існуючими параметрами

Обґрунтування впровадження запропонованих заходів побудуємо на основі зміни коефіцієнтів функції та співставленням значень до змін та після змін. Приймаємо, що впровадження запропонованих заходів, а саме підвищення ефективності планування та відбору персоналу та стимулювання праці персоналу впливає на комплексний показник виробничої цінності працівників, що призводить до збільшення значення коефіцієнту еластичності праці на 20%.

$$\beta = 0,675 \times 1,2 = 0,81.$$

Тоді формула трансформується у:

$$Q = 5,12 \times K^{0,225} \times L^{0,81} \quad (3.4)$$

З графіку функції (рис. 3.5) видно, що збільшення виробничої цінності працівників на 20% впливає на збільшення доходу, наближеного до закону зростаючої віддачі.

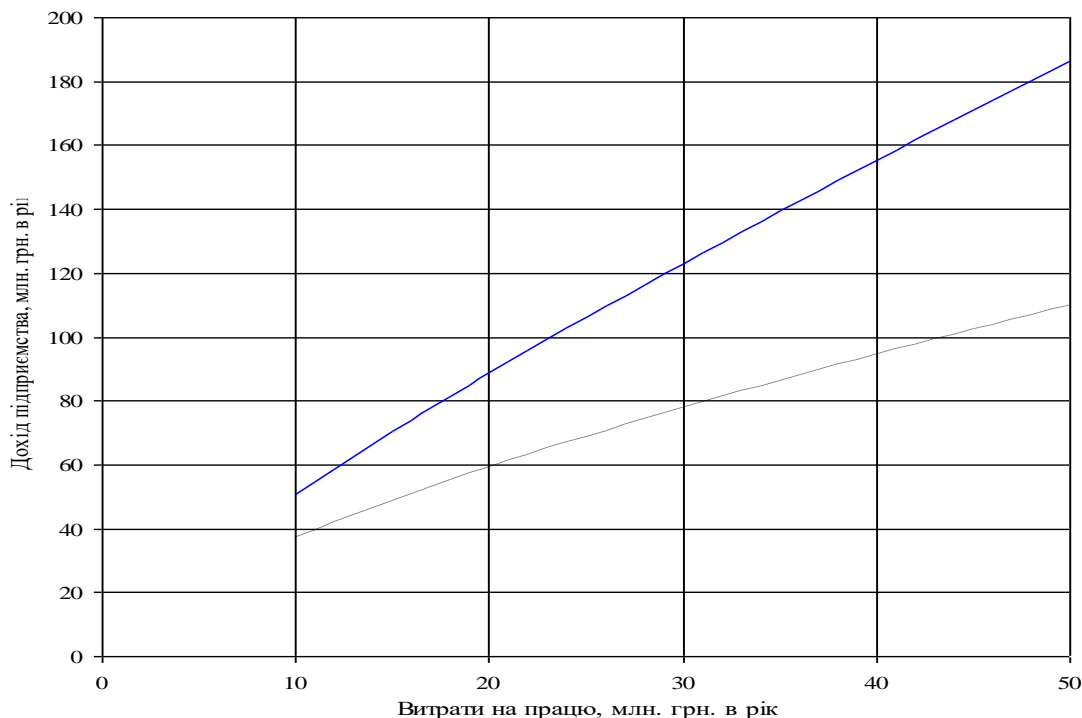


Рисунок 3.5 – Графік функції з новими параметрами

Реальна ситуація у випадку збільшення витрат на працю вимагатиме відповідного збільшення витрат на капітальні ресурси. У випадку науково-виробничого підприємства, яким є ПрАТ «СНЗ», збільшення витрат на працю може бути не жорстко пов'язане з капітальними витратами. Наукове виробництво пов'язане в першу чергу з характеристиками працівників, а не з характеристиками обладнання.

### 3.3. Розрахунок економічної ефективності та обґрунтування

Зробивши пропозиції, щодо удосконалення задля ПрАТ «СНЗ» можна зауважити, що поліпшення роботи відділу кадрів, трансформація систем планування та відбору співробітників, налагодження навчального процесу та розширення навичок, стимулювання праці будуть приносити значний економічний та соціальний ефекти товариству.

1. Поліпшення роботи відділу кадрів. Дозволить ефективно та рівномірно розподіляти обов'язки між всіма працюючими відділу кадрів, та забезпечить своєчасне їх виконання. Соціальним ефектом слугуватиме створенням 4 новітньо-спрямованих місць, що забезпечить більшу зайнятість у регіоні. Також до відділу кадрів буде набране молодих енергійних працівників, котрі володіють усіма необхідними знаннями та навичками управління в сучасних умовах. А оскільки саме спеціалісти відділу кадрів забезпечують функціонування та удосконалення систем управління персоналом товариства, то підкреслимо, що молоді, амбіційні спеціалісти зможуть постійно та ефективно удосконалювати адміністрування персоналом.

2. Вдосконалення планування та відбору, так як у відділі кадрів працювало замало робітників, то планування потреби в персоналі потрібного підприємству було делеговано іншому підрозділу (організації праці). За часту кількість персоналу не відповідає вимогам товариства, бо працівники не володіють необхідними навичками планування та прогнозування. Після того як функція планування потреби в персоналі буде повернена відділу кадрів, вони використавши метод експертних оцінок (опитування начальників відділів) зможуть забезпечити безперебійну роботу товариства.

Ще одним заходом у цьому напрямі є удосконалення по залученню необхідних кандидатів, а саме маєтсья на увазі виїзд з презентаціями до закладів освіти та на «Ярмарки вакансій». Підприємство щорічно витрачає на залучення кандидатів біля 200 тис. грн. Реклама здійснюється за рахунок надрукованих листівок, повідомлення по радіо та по телебаченню, а також у газеті «Прем'єр». Тісне співробітництво з навчальними закладами, а саме проведення у них керівництвом підприємства презентацій організації, її продукції, проведення співбесід зі здобувачами та активна участь у заході «Ярмарки вакансій» не потребують значних фінансових витрат. Це дозволить зменшити щорічні витрати на рекламу як найменше у два рази. Таким чином економічним ефектом слугуватиме зменшення витрат підприємства на 100 тис. грн. Соціальним ефектом слугуватиме те що, у студентів буде можливість відразу після закінчення вузу піти

на роботу, студенти будуть відчувати себе більш захищено та будуть більше впевнені у власному майбутньому.

3. Постійність навчання. На підприємстві існує така негативна тенденція, що з кожним роком, процент браку продукції збільшується. Це відбувається тому, що кількість працівників які проходять програми підвищення кваліфікації складає лише 7% і це в основному адміністративний персонал підприємства. Постійно розроблюються нові вироби та технології їх виготовлення, але робітникам виробництва дають лише нові технологічні карти виготовлення продукції, не питаючи їх можуть вони якісно виготовлювати цю продукцію чи ні. Так наприклад у 2022 році брак продукції склав 6%. Це дуже велика проблема і вона вимагає негайного вирішення. Як показав досвід компанії UBC «Group», після проведення занять керівниками відділу виробництва продукції для підвищення кваліфікації робітників, брак продукції скоротився у два рази. Проведення таких занять не вимагає майже ніяких фінансових витрат, але є дуже ефективним як з економічного боку так і із соціального. З економічного боку це дозволить скоротити брак і тим самим зменшити матеріальні витрати на виробництво продукції та збільшити прибуток. З точки зору соціальної ефективності, підвищення кваліфікації робітників означитиме збільшення багажу їхніх професійних знань та більш легке виконання поставлених перед ними цілей, а тим самим і більшу задоволеність результатами своєї праці.

4. Стимулювання роботи, як вже говорилось раніше є підґрунтям зростання активності співробітників, що підкреслює їх стан як особистість. Отже зважаючи на складне фінансове становище підприємства, було запропоноване таке матеріальне стимулювання як вручення подарунків за найвищі досягнення в роботі окремим передовим працівникам. Це буде стимулювати інших працювати більш ефективніше, а тим самим і підприємство буде працювати більш ефективніше.

Також було запропоновано і нематеріальне стимулювання працівників товариства, тобто надання умов для виконання роботи на дому (тільки задля управлінської праці ПрАТ «СНЗ»). У свою ж чергу керівництву слід залучати

власних робітників до процесу управління товариством, а саме висловлювати думки, здійснювати оцінку функціонування без тиску, тощо.

До цих нововведень відносини між вищим керівництвом та підлеглими залишали бажати кращого. Ці заходи дозволять не лише налагодити більш тісні зв'язки з колективом, а й вирішити глобальні для ПрАТ «СНЗ» проблеми.

Для раціонального використання, а також розуміння впливу зміни в системі роботи з персоналом і його структурі зробимо розрахунок економічної ефективності роботи підприємства ПрАТ «СНЗ». Це є дуже важливою складовою, оскільки збільшення обсягу товарної продукції потрібно буде реалізовувати, та реалізовувати швидко, щоб зменшити витрати на зберігання. І як раз використання можливостей цифровізації в тандемі із новою стратегією управління дозволить створити якісну систему взаємодії між підприємством та зовнішніми ринками.

У нашому випадку оцінювання показників буде здійснюватися за рік. Перелік розрахункових показників надано у Додатку А.

Отже розрахуємо показники економічної ефективності (прийmemo за умовні позначення: показник з індексом 1 – до впровадження заходів; показник з індексом 2 – після впровадження заходів):

1. Плановий обсяг обсягу товарної продукції – 22821,2 тис. грн. Обсяг товарної продукції до впровадження заходів – 21529,4 тис. грн., а після – 22214,1 тис. грн. Тоді маємо:

$$ОТП_1 = \frac{21529,4}{22821,2} \times 100\% = 94\% ; \quad ОТП_2 = \frac{22214,1}{22821,2} \times 100\% = 97\% ;$$

$$\Delta ОТП = 97\% - 94\% = 3\% .$$

Бачимо, що після впровадження заходів, підсумки з ТП збільшаться на 3%, або 684,6 тис. грн.

2. Далі доцільно розрахувати нову матеріаловіддачу та матеріалоємність:

$$MB_1 = \frac{21529,4}{6560} = 3,28; MB_2 = \frac{22214,1}{6560} = 3,39; \Delta MB = 3,39 - 3,28 = 0,11;$$

$$MC_1 = \frac{6560}{21529,4} = 0,30; MC_2 = \frac{6560}{22214,1} = 0,29; \Delta MC = 0,29 - 0,30 = -0,01.$$

Отримані результати говорять про те, що кількість виробленого продукту з гривні матеріальних ресурсів зросте на 0,11 грн., а матеріальні витрати на виробництво кожної гривні товарної продукції зменшаються на 0,01 грн.

3. До реалізації запропонованих заходів підприємство отримувало не чистий прибуток а чистий збиток у розмірі – 108392 грн. Для того щоб знайти новий чистий прибуток треба розрахувати новий валовий прибуток ( $ВП_2$ ) та нові операційні витрати ( $ОВ_2$ ). Як було вказано вище, що витрати на пошук та найму працівників зменшаються на 100 тис. грн., а кількість товарної продукції збільшиться на 684,6 тис. грн., тоді маємо:

$$ВП_1 = 1322,7 \text{ тис. грн.}; ВП_2 = 1322,7 + 684,6 = 2007,1 \text{ тис. грн.};$$

$$ОВ_1 = 1381,2 \text{ тис. грн.}; ОВ_2 = 1381,2 - 100 = 1281,2 \text{ тис. грн.}$$

Також слід знайти новий податок на прибуток, для цього слід з'ясувати процентну ставку для нашого підприємства, розрахуємо її за формулою:

$$\text{Ставка} = \frac{П_n}{ВП} \times 100\% \quad (3.5)$$

де  $П_n$  – податок на прибуток.

Звідси отримаємо процентну ставку для нашого підприємства, та розрахуємо новий податок на прибуток:

$$ПП_1 = 49,9 \text{ тис. грн.}; \text{Ставка} = \frac{49,9}{1322,7} \times 100\% = 3,8\% ;$$

$$ПП_2 = 2007,1 \times 0,038 = 76,27 \text{ тис. грн.}$$

Тепер маємо усі дані для розрахунку нового чистого прибутку:

$$ЧП_1 = -108,39 \text{ тис. грн.}; ЧП_2 = 2007,1 - 76,27 - 1281,2 = 649,63 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta ЧП = 649,63 + 108,39 = 758,02 \text{ тис. грн.}$$

Останнє отримане значення і слугуватиме економічним ефектом від запропонованих заходів.

Результати розрахунку економічної ефективності зведемо до табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Досягнення ефективності від впровадження заходів

Збільшення виконання плану з обсягу товарної продукції	Збільшення матеріаловіддачі	Зменшення матеріалоемності	Збільшення чистого прибутку підприємства
+3% +684,6 тис. грн.	+0,11 грн. з 1 грн. матеріальних витрат	-0,01 грн. на кожну гривню товарної продукції	+758,02 тис. грн.

Підводячи підсумок аналізу системи запропонованих заходів, можна відзначити, що вони дозволять збільшити матеріаловіддачу на 0,11 грн. з гривні матеріальних витрат, зменшити матеріалоемність на 0,01 грн. на кожну гривню товарної продукції, а також збільшити чистий прибуток підприємства на 758,02 тис. грн. Також слід звернути увагу і на соціальний ефект, який обґрунтовується налагодженням стосунків між керівництвом та підлеглими, що сприятиме більшій задоволеності працівників своєю роботою.

## ВИСНОВКИ

Сучасні темпи розвитку цифровізації наполегливо вимагають зміни застарілих знань та підходів до роботи товариства, як в середині, так і переосмислення швидкості взаємодії з ринками. Для більшості провідних світових компаній стратегічне планування є загальноприйнятим правилом.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи проявляється в тому, що основна роль у успішній роботі бізнес-процесу компанії та отримання постійного прибутку, залежить від правильно поставленої стратегії розвитку, а проблема стратегічного планування – це одна з найбільш важливих проблем керівників різних рівнів. Сучасний рівень виробництва, який відповідає умовам цифровізації, не може розвиватися без ефективного стратегічного плану, які повинні постійно удосконалюватися під впливом економічних і політичних умов.

Аналіз обсягу товарної продукції показав, що товариство збільшує обсяги зберігання продукції та послуг лабораторії у грошовій формі. У структурі товарної продукції досліджуваного товариства найбільша частка припадає на бізнес-операцію зберігання. Так, у 2021 році підприємством зберігалось продукції на 1065 тис. грн.

Аналіз персоналу товариства показав, що на підприємстві спостерігається тенденція до збільшення кількості персоналу. Так, у 2021 році кількість персоналу була збільшена на 3,44% і становила 60 осіб. Найбільша частка у структурному розрізі співробітників підприємства припадає на найманих робітників за строковими договорами цивільно-правового характеру, які задіяні у виконанні основних робіт.

Досліджуючи трудомісткість продукту було з'ясовано, що обсяг ТП зріс на 23,8 % у відносному значенні, а кількість відпрацьованих людино-годин всіма робітниками виросла на 3,5 тис., у відносному значенні на 3,45%, середньогодинний виробіток кожного робітника збільшився з 44,07 грн у 2020 р. до 52,74 грн у 2021 р.

Загалом у 2021 році фінансові підсумки товариства зросли відносно базисного періоду, це підтверджує збільшення доходу від реалізації власного продукту, який виріс на 23,79% та отриманий результат фінансових підсумків від звичайної діяльності, що збільшився в 2,7 рази, а також чистий прибуток, значення якого виросло у 2021 р. до 962,7 тис. грн.

Дослідження системи стратегічного планування показало, що в секторі України до якого відноситься товариство, механізм управління на довгострокову перспективу перебуває в зародковому стані. У більшості випадків керівники таких підприємств не застосовують сучасні технології стратегічного менеджменту, та тільки починають розуміти їх важливість.

Наступним етапом було проведення оцінки теперішнього стану розвитку і потенціалу підприємства. Було виявлено внутрішні та зовнішні недоліки у роботі підприємства, на основі яких було запропоновано заходи та способи діяльності, які мають на меті підвищити ефективність роботи підприємства. При побудові складної матриці SWOT-аналізу були сформовані напрями діяльності для кожного з полів матриці. Вказані напрями мають вплинути на розробку цілей та розробку стратегічного плану підприємства.

В третьому розділі проводилась розробка заходів щодо вдосконалювання стратегічного плану, яка базувалась на побудованому дереві цілей підприємства. Було запропоновано три заходи стратегічного планування, а саме заміна старого обладнання на нове, впровадження мотиваційних механізмів, та проведення маркетингових заходів.

Вибір стратегії підприємства був обґрунтований за допомогою побудови економіко-математичної моделі методу Т. Сааті, який дозволяє визначити найбільш прийнятний із запропонованих стратегічний план опираючись на основні критерії вибору стратегічного планування підприємства. На основі проведеного аналізу було обрано найбільш доцільний стратегічний план, який включав технологічний та мотиваційний заходи.

Як мотиваційний захід у кваліфікаційній роботі пропонується застосовувати мотиваційний механізм стимулювання праці, задля підвищення продуктивності.

вності праці. Розрахунок ефективності показав, що у разі впровадження даного заходу підвищення продуктивності праці позитивно відобразиться на роботу підприємства в цілому, на що вказує збільшення показників продуктивності праці майже на 20% у порівнянні з періодом до введення мотиваційних заходів. Разом з тим і зросла задоволеність співробітників умовами, та використанням заходів стимулювання персоналу.

Таким чином, впроваджені в практичну діяльність підприємства заходи із вдосконалення стратегічного плану є економічно та соціально ефективними, визнаються доцільними та сприяють підвищенню якості зберігання продукції, ефективності персоналу та конкурентоспроможності підприємства. На що вказують показники виручки від реалізації послуг у грошовому виразі на 1065,4 тис. грн та майже на 24% у відносному виразі, а також значного зростання чистого прибутку у грошовому виразі на 534,1 тис. грн, та на 124,6% у відносному виразі.

В цілому, при розробці стратегії управління в умовах цифровізації зміцнення кваліфікований персонал виходить на перше місце, оскільки є носієм знань та майбутніх можливостей. Потреби ринку у формуванні он-лайн системи співпраці із замовником, швидкість обміну інформацією, налагодження логістичних ланцюгів та вміння швидко реагувати на запити реалізованої продукції – це основа процвітаючого підприємства. Врахування результатів техніко-економічного і фінансового аналізів дає змогу створити бази для надання рекомендацій щодо поліпшення рівня роботи персоналу: поліпшення роботи відділу кадрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Ареф'єв В.О., Зиз Д.О. Економічне управління фінансовою стійкістю підприємств при зміні організаційної поведінки. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки* : монографія / за ред. Прохорової В.В. Х., Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 7-17.
2. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 1 (85). С. 72–81.
3. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. №5. URL: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015>.
4. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
5. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 297–304.
6. Бутенко Д. С., Буткова В.О. Вибір стратегії розвитку підприємства. *Реформування економіки держави та регіонів: технологічні та економічні аспекти*: матеріали Всеукр. наукова–практ. конф. (м. Київ, 15 червня 2020 року). Київ, 2020. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21628>.
7. Василик С. К. Програми навчання та розвитку персоналу як складові стратегії корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми управління в умовах сучасного розвитку економіки та шляхи їх вирішення*. 2014. С. 131–134.
8. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. №1. С. 20-32. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Znprudps/index.html>.

9. Гаврильченко О. В. Моделювання прийняття управлінських рішень щодо оцінки та аналізу якості продукції підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. Вип. 3. С. 48–51.

10. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021 № 172. С. 23–28.

11. Гончарук І., Томащук І. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7-24.

12. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Каліберда, М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

13. 6. Гудзь, О. Є., Стрельнікова, С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації. 2021. Монографія. Львів: СПОЛОМ.

14. Данілова Е.І., Луцький М.Г. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Lucky\\_107.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Lucky_107.htm).

15. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2021\\_12\(3\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2021_12(3)_25)

16. Дикань О.В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. 2015. № 52. С. 163–171.

17. Запісоцький І. В., Тарнавський В. Я., Крокіс Д. В., Ільчишин М. З., Матвієвський Н. А., Карпляк Р. В. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Се-

рія: «Економічні науки». 2023. №12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9305>

18. Калініченко Л. Л., Міщенко М. І. Стратегічне управління розвитком підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 218–226.

19. Кіпа Д. В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. №4. С. 110–116.

20. Ковальчук А. М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. №4 (72). С. 211-218

21. Котлик А. В. Зміна підходів до управління взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем в сучасному менеджменті. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 26–27 березня 2015 року)*. Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. С. 79–81.

22. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. *Фінансова консультація*. 2021. № 21–22. С. 55–59.

23. Лепейко Т. І. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / Лепейко Т. І., Котлик А. В., Кінас І. О. Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. 104 с.

24. Лупенко Ю. О. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / Ю. О. Лупенко, В. Я. Месель Веселяк, М. Й. Малік [та ін.]; НААН, ННЦ «Ін т аграр. Економіки»; за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель Веселяка. К.: ННЦ ІАЕ, 2020. 180 с.

25. Луцький М. Г. Інноваційний підхід до впровадження бізнес-моделі діяльності підприємства як засобу реалізації інформаційних технологій в управлінні. *Проблеми науки*. 2007. № 5. С. 24- 26

26. Мазоренко О. В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 6. С. 373 – 376.

27. Мазоренко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства: етапи та критерії. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матер. міжнар. наук.–практ. конф. (м. Харків, 29–30 березня 2019 року). Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2019. С. 65–67.

28. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3(79). С. 233–236.

29. Малюкіна А. О. Аналіз показників оцінки якості трудового потенціалу на основі якісних та кількісних характеристик. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції (м. Харків, 22 – 23 листопада 2019 р.). Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. № 21 (118). С. 113–116.

30. Маренич Т. Г. Системне управління витратами у відтворювальних процесах агроформувань : монографія / Т. Г. Маренич, О. В. Гаврильченко. Харків: «Міськдрук», 2019. 251 с.

31. Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти: монографія / під заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 338 с.

32. Миронова О. М. Аналіз факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Харків, 30-31 березня 2017 року). Харків : Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 65–67.

33. Ночвіна І. О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. Вип. 19. С. 90–97.

34. Отенко І. П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія / І. П. Отенко, О. О. Порожняк. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

35. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. Т.2. С. 99–103.
36. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*. 2020. №1(87). С. 178–184.
37. Портер М. «Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів» / М. Портер; пер. з англ. Київ: «Наш формат», 2020. 424 с.
38. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2023. № 15. С. 201–208.
39. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2020. №4, том 3. С. 137–141.  
URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7799>
40. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14, Випуск 3. С. 37–43.
41. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022 (181), 143–150.
42. Смерічевський С.Ф., Касьянова Н.В., Глушаченко С.С. Маркетингові дослідження кредитного рейтингу на основі штучної нейронної мережі. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Випуск 2. Том 1 32–40 с.
43. Сорокіна А. С. Особливості управління підприємством в сучасних умовах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.- практ. конф. (м. Харків, 30 – 31 березня 2017 року)*. Харків, С. 82 – 84.
44. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова, К. В. Кривобок, К. Р. Немашкало. Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. 290 с.

45. Фролова Л. В., Травкіна М. С. Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства. *Вісник національного університету: Серія «Економіка і право»*. 2019. Т. 1. 265 с.

46. Хоружа К. В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Сер. Економічні науки*. 2019. № 32. С. 280–285.

47. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. №1(107). С. 50–59.

48. Чорна О. М., Мацнєва О.О. Механізм управління прибутком підприємства в Україні. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2020. № 1. С. 30 – 35.

49. Чукурна О. П., Некрасова Л. А., Добрянська Н. А., Ізмайлов Я. О., Шкрабак І. В., Інграм К. Л. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4. С. 146–151.

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. пос. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. Київ: КНЕУ, 2019. 232 с.

51. Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9382>

52. Arefieva O, Piletska S, Khaustova V, Poberezhna Z, Zyz D. (2021) Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing*. 2021. Vol. 628. No. 1. pp. 012042

53. Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23–28.

54. Khanin S.; Arefieva O.; Dergaliuk M.; Popelo O.; Tulchynska S. (2021) Concepts of the activation of intellectual and innovative determinants for the development intensification of regional economic systems introduction. *Laplage em Revista (International)*, 7, p. 234-244. Available at: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1180p.234-244>.

55. Korytko T, Bryl I, Piletska S, Arefiev S, Arefieva O. (2021) Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University*. Issue 3. p.134-141. 8p.

56. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. 2014. No 201492 (11). Pp. 64–88.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця 3.2 – Розрахунки ефективності

Показник економічної ефективності	Формула розрахунку	Умовні позначення	Значення показника
Виконання плану з обсягу товарної продукції (ОТП)	$ОТП = \frac{ОТП_1}{ОТП_2} \times 100$	ОТП <sub>1</sub> – обсяг фактично виготовленої товарної продукції; ОТП <sub>2</sub> – запланований обсяг товарної продукції.	Назва цього показника говорить сама за себе, він показує на скільки відсотків виконується план виробництва продукції.
Матеріаловіддача (МВ)	$МВ = \frac{Q}{M}$	Q – обсяг товарної продукції; M – матеріальні витрати.	Цей показник показує кількість виробленої продукції з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів.
Матеріалоемність (МЄ)	$МЄ = \frac{M}{Q}$	M – матеріальні витрати; Q – обсяг товарної продукції.	Показує обсяг матеріальних витрат необхідних на виробництво одиниці продукції.
Чистий прибуток (ЧП)	$ЧП = ВП - П - ОВ$	ВП – валовий прибуток; П – податки; ОВ – операційні витрати.	Саме цей показник і показує результат від діяльності підприємства у грошовому виразі.