

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент
за темою:

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ»

Виконавець

студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Вакаренко Олександра Вадимівна

/підпис/

Науковий керівник

Д.е.н., професор

Кузнецова Інна Олексіївна

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	5
ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Економічна сутність розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи	5
1.2. Процес формування стратегій розвитку підприємства.....	9
1.3. Збалансована системи показників як ефективного інструменту формування стратегій розвитку підприємства	19
РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «ОДЕСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД».....	26
2.1 Аналіз внутрішнього середовища ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»	26
2.2 Аналіз зовнішнього середовища ПАТ «Одеський машинобудівний завод»	40
2.3 Вибір стратегії розвитку підприємства за допомогою матриці Ансоффа та її деталізація в контексті стратегії BSC	59
2.4 Розробка заходів стратегії розвитку ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»	64
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	73

ВСТУП

Стратегія розвитку підприємства визначає напрямок його діяльності, допомагає встановити пріоритети та цілі, а також окреслює шляхи їх досягнення. Вона враховує як внутрішні ресурси та можливості підприємства, так і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Ефективна стратегія дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, але й проактивно впливати на ці зміни, використовуючи свої конкурентні переваги для досягнення стабільного розвитку.

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах високої конкурентності та швидких технологічних змін. Підприємства різних галузей мають адаптуватися до стрімкого технологічного прогресу, змін у споживчому попиті та зростання регуляторних вимог. Ефективна стратегія розвитку дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, впроваджувати інновації та розширювати ринки збуту.

Об'єкт дослідження. ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» як підприємство, його структура, діяльність та ринкове середовище.

Предметом дослідження є стратегії розвитку підприємства, інструменти та методи стратегічного планування, зокрема матриця Ансоффа, збалансована система показників (BSC), аналіз Портера, PEST-аналіз та SNW-аналіз.

Мета дослідження. Метою є аналіз сучасних підходів формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням умов ринку, конкуренції та зрушень у технологіях. Дослідження також направлене на ідентифікацію чинників, які значно впливають на розвиток ПРАТ «Одеський машинобудівний завод». Для досягнення поставленої мети у дослідженні будуть використані різні методи, зокрема:

- Аналіз літератури та вторинних даних: Огляд наукової та спеціалізованої літератури, аналіз існуючих стратегій підприємств.

- Матриця Ансоффа: Визначення потенційних стратегій розвитку підприємства.
- PEST-аналіз: Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на підприємство.
- Аналіз Портера: Оцінка конкурентного середовища та визначення п'яти сил, що впливають на конкурентну позицію підприємства.
- Збалансована система показників (BSC): Розробка системи конкретних, вимірюваних цілей для реалізації обраної стратегії.
- Економічний аналіз: Оцінка фінансового стану підприємства, прогнозування економічних результатів від впровадження стратегій.

Застосування цих методів дозволить провести комплексний аналіз діяльності Одеського машинобудівного заводу та сформулювати оптимальну стратегію його розвитку.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи

В економічній теорії розроблено кілька фундаментальних концепцій щодо підприємства, які описують початок, діяльність і завершення підприємства з певної точки зору, з акцентом на конкретних атрибутах досліджуваного об'єкта. Аналіз фундаментальної мети підприємства дозволяє зробити висновок, що підприємство значною мірою володіє рисами соціально-економічної системи організації, внаслідок чого логічно розглядати підприємство як синонім організації. Будь-яка економічна суспільна система має дві рушійні сили: бажання вижити (зберегтися, мати певну стабільність) і бажання розвиватися (вдосконалюватися) [11, с. 6].

Х. Віссема зазначає, що стара парадигма: «Спочатку збереження, потім розвиток» була замінена новою парадигмою: «Збереження через розвиток», тому що якщо ви завжди зберігаєте себе в першу чергу, не беручи до уваги навколишнє середовище, а замість цього покладаючись на своє власне особисте сприйняття, ви можете знищити соціально-економічну систему [11, с. 6]. У науковому середовищі існує декілька визначень слова розвиток. Розвиток вважається вищим порядком руху, який передбачає зміни субстанції та свідомості. Розвиток являє собою не структурну зміну об'єкта, а якісну зміну, пов'язану з перетвореннями внутрішньої структури об'єкта, його складу, який є сукупністю функціонально пов'язаних елементів, зв'язків і залежностей [19, с. 453].

Розвиток – це категорія філософії, яка описує прогресування руху, зміну цілих систем. Найбільш загальними характеристиками цього процесу є: поява нового об'єкта, який є якісним, спрямованість, незворотність, послідовність і взаємозв'язок прогресування та регресу. Усі ці особливості є загальними для наукових досліджень. Цього методу дотримуються О.Л. Гапоненко, А.П.

Пакрухин «Розвиток – поступальний рух, створення нових ознак, створення нових структурних властивостей об’єкта, його еволюція, вдосконалення, зростання» [5, с. 11]; Ю.С. Маслеченков вважає, що розвиток – це перехід від одного якісного стану до іншого [12, с. 419].

Л.Д. Забродська трактує визначення розвитку як підвищення складності та ефективності від простих до більш складних об’єктів. Розвиток вважається боротьбою між несхожими речами [19, с. 454]. Сучасна філософія вважає, що це процес саморозвитку, оскільки внутрішня неузгодженість є першопричиною еволюції [18, с.65].

Цю ідею висловлює Д. М. Гвішіані, який вважає, що розвиток є системою протилежностей, системою різних стадій, кроків і процесів, які мають якісний характер. Він також вважає, що розвиток є системою оборотних і незворотних процесів, системою зростання, яка є прогресивною, а внутрішня система розвитку є послідовною.

Є. М. Коротков вважає, що розвиток – це низка перетворень, які призводять до нової якості та підвищення життєвості системи, підвищується її здатність протистояти руйнівним силам зовнішнього середовища.

І навпаки, поняття «плин часу» не тотожне поняттю «процес розвитку», оскільки розвиток об’єкта залежить від життєдіяльності об’єкта, а не від плину часу. У цьому контексті І.В. Кононенко інтерпретує, що розвиток є незворотною, лінійною та природною зміною як матеріальних, так і ідеальних об’єктів, яка відбувається з часом. Розуміння терміну «розвиток підприємства» з точки зору різних вчених задокументовано в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Трактування терміну «розвиток підприємства» [12]

Автор	Джерело	Сутність терміну «розвиток підприємства»
О.М. Петренко	«Економічний журнал»	Процес систематичного удосконалення та зростання діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Продовження табл. 1.1

Н.С. Іванова	«Наукові праці Українського університету»	Усі заходи та інвестиції, спрямовані на підвищення ефективності підприємства та розширення його виробничих та ринкових можливостей.
Міністерство економіки України	Офіційний документ	Комплексний процес, що включає в себе модернізацію виробництва, впровадження нових технологій, розширення асортименту продукції та розвиток ринкових відносин.
Експерти ГО «Розвиток підприємництва»	Експертна думка	Активна діяльність з покращення процесів управління, підвищення якості продукції, пошук нових ринків та ресурсів для забезпечення сталого зростання підприємства.

Джерело: створено автором на основі [12]

Процес розробки характеризується різноманітністю конкретних видів і форматів. Н.П. Масленікова, А.А. Беляєв, Є.М. Коротков, Є.А. Смирнов, Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика розрізняють два типи еволюції: поступову та руйнівну. Для еволюційних змін характерна кількісна і якісна еволюція, яка має поступовий характер, а для революційних – перехід, схожий на стрибок з одного стану в інший. Інші відмінності включають прогресування та регресію. Прогресивний розвиток - це прогресування від меншого до більшого чи від більшого до меншого. Регресивна зміна в системі характеризується зниженням якості, погіршенням організації, зниженням її якісних і кількісних властивостей [2; 1, с. 27; 11, с. 6; 17, с. 174]

Можна виділити три основні напрями розвитку: збільшення обсягу споживаних економічних ресурсів – кількісний аспект; зміна складу ресурсів та їх комбінацій – структурний аспект; і зміна в тому, як споживачі думають про ресурси, їх індивідуальну та колективну цінність, і як вони використовуються – якісний аспект [1, с. 27].

І.В. Богатирьов [3, с. 6–7] запропонував більш складну класифікацію різних проявів розвитку на рівні організації, яка враховувала такі ознаки:

1. Масштаб змін у соціально-економічній системі підприємства: загальнокорпоративних або локальних (міжкорпоративний) розвиток.

2. Характер змін соціально-економічної системи компанії: поступовий або каральний.

3. Залежно від мети змін в соціально-економічній системі підприємства: організаційні, технологічні, соціальні, економічні або інші.

4. Залежно від характеру змін: спрямована, циклічна та спіральна еволюція.

5. Залежно від характеру тенденції: лінійне або неінтуїтивне зростання.

6. Залежно від характеру змін у соціально-економічній системі підприємства: рівномірне зростання (еволюційне), нерівномірне зростання (революційне).

7. За характером ключової ознаки критерію: абсолютна або відносна важливість.

8. Залежно від ступеня невизначеності, пов'язаної з процесами: очікувана (стабільна) або випадкова еволюція.

9. Залежно від ступеня зміни соціально-економічної системи підприємства: екстенсивна (кількісна) або інтенсивна (якісна) еволюція.

10. Залежно від здатності до управління змінами: заплановане або випадкове прогресування.

11. Залежно від корпоративної стратегії: адаптивна, проактивна або превентивна (превентивна) еволюція.

12. Залежно від мети переробок: проста або екстенсивна забудова.

У цій категорії конкретних проявів розвитку на бізнес-рівні середовище не розглядається, а часовий аспект подій розвитку не відзначається. У цьому контексті категоризація І.В. Богатирьова є доречним. Ми пропонуємо додати нові типи вираження розвитку бізнесу на організаційному рівні (рис.1.1).

В роботі доповнена класифікація І.В. Богатирьова видових проявів розвитку на рівні підприємства, яка докладніше розкриває економічну сутність розвитку на рівні підприємства та дає можливість більш ефективно їм управляти. Досліджене поняття «розвиток підприємства» з точки зору різних науковців дає змогу зробити висновок про відсутність єдиної універсальної згоди щодо визначення поняття, внаслідок чого на цьому етапі необхідні уточнення та розкриття.



Рис. 1.1. Класифікація видів розвитку підприємства

Джерело: створено автором за [16]

Аналіз привів до визначення наступного поняття розвитку підприємства: розвиток підприємства – це процес зростаючої зміни соціально-економічної системи підприємства, який має на меті привести до нового стану з іншим якісним та кількісним складом з часом. Це викликано внутрішніми і зовнішніми факторами.

1.2. Процес формування стратегій розвитку підприємства

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність інтерпретацій поняття «стратегія». Дослідження підходів до його визначення показало, що усі вони можуть бути умовно поділеними на 14 груп залежно від того, на чому акцентується увага дослідників (табл. 1.2). Досить часто, даючи визначення поняттю «стратегія», автори керуються одночасно декількома підходами.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «стратегія»

Підхід	Опис
Функціональний	Стратегія розглядається як набір дій, спрямованих на досягнення певних цілей та розв'язання певних завдань в межах функціональних областей підприємства (наприклад, маркетингова стратегія, фінансова стратегія тощо).
Внутрішньоорганізаційний	Зосереджується на внутрішніх аспектах підприємства, таких як його структура, ресурси, компетенції та процеси, та визначає, як ці аспекти можуть бути використані для досягнення конкурентної переваги.
Зовнішньоорієнтований	Акцентує увагу на зовнішньому середовищі підприємства, таких як ринок, конкуренти, клієнти, регулюючі органи тощо, та визначає, як підприємство може адаптуватися до цього середовища та використовувати можливості для свого успіху.
Системний	Розглядає стратегію як систему взаємопов'язаних елементів, що включають в себе цілі, плани, дії та контроль, і визначає, як ці елементи взаємодіють для досягнення успіху підприємства.
Процесуальний	Бачить стратегію як процес, що включає у себе постійне вдосконалення, перегляд та адаптацію стратегій відповідно до змін в середовищі та внутрішніх умовах підприємства.

Джерело: створено автором [18]

Аналізуючи численні дефініції стратегії за кожним підходом, було виявлено ряд суттєвих причинно-наслідкових залежностей:

- стратегія будується в контексті визначеного напрямку, котрий у свою чергу передбачає існування наперед поставленої мети;
- сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення поставленої мети є процесом. Виходячи з цього, стратегію як послідовність дій, також слід вважати процесом;
- в процесі досягнення мети стає можливим здобуття бажаного стану в майбутньому – визначеної наперед позиції. Таким чином, стратегія є засобом досягнення цієї позиції;
- наперед визначені мета й завдання, а також заходи, що передбачають реалізацію цих завдань, формалізуються у вигляді планів. З урахуванням проведеного аналізу відкривається можливість подати авторську інтерпретацію поняття «стратегія».

За Є. А. Бельтюковим та Л. А. Некрасовою, при формуванні конкурентної стратегії необхідно опиратися на чотири принципи [20, с. 8]: врахувати мету; врахувати сферу конкуренції; адаптувати до змін середовища функціонування; використовувати конкурентні переваги. На основі критичного аналізу літератури, нами було розглянуто існуючі підходи до формування конкурентних стратегій та виділено ті з них, що враховують сучасні тенденції бізнесу [9].

Стратегія – це послідовність дій, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей та вирішення поточних завдань, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища, з використанням при цьому існуючих можливостей. Разом з тим, реалізація стратегії неможлива без здійснення заходів, адекватних ситуації, що склалася у певний момент часу. Тому поряд зі стратегією, як протилежні йому, розглядаються такі поняття як «тактика» та «оперативні дії» ([7], [11] та ін.).

Формування збалансованої системи показників (ЗСП) у стратегічному процесі включає кілька етапів. Важливо зазначити, що кожна організація може мати свої унікальні особливості, тому конкретні кроки можуть відрізнятися. Однак загальні етапи формування ЗСП включають:

1. Визначення стратегії: На цьому етапі вирішується, яка стратегія буде прийнята організацією для досягнення своїх цілей. Це може бути встановлення нової стратегії або перегляд існуючої.

2. Вибір перспектив ЗСП: Організація вибирає перспективи, які будуть використовуватися для оцінки її продуктивності та досягнення цілей. Такі перспективи можуть включати фінансову, клієнтську, внутрішню і навчальну.

3. Визначення ключових показників ефективності (KPI): Для кожної вибраної перспективи обираються ключові показники, які найкращим чином відображають досягнення стратегічних цілей. Наприклад, у фінансовій перспективі це можуть бути доходи, прибуток, рентабельність тощо.

4. Вимірювання показників: На цьому етапі визначаються конкретні методи та інструменти для вимірювання кожного KPI. Це може включати

використання фінансової звітності, опитування клієнтів, аналіз операційних процесів тощо.

5. Аналіз інформації: Отримані дані проаналізуються для оцінки відповідності до стратегічних цілей. Виявлені відхилення можуть вказувати на необхідність коригування стратегії або дій для досягнення поставлених завдань.

6. Звітність та комунікація: Останній етап полягає в створенні системи звітності, яка дозволяє представляти результати виконання стратегії стейкхолдерам організації.

Ці етапи утворюють цикл, який допомагає організації не лише створити ЗСП, але й постійно вдосконалювати його для досягнення стратегічних цілей.

Розглянемо різницю й взаємозв'язок між ними. Тактика – це сукупність заходів, що виконуються, виходячи з поставлених завдань та значною мірою враховують поточну ситуацію. Вона спрямовується на виконання завдань, визначених в рамках стратегії, отже підпорядковується їй. Окремі заходи здійснюються із застосуванням різних методів. Здійснення тих чи інших заходів з використанням визначених методів для успішної реалізації запланованих заходів є оперативними діями.

Взаємозалежність між стратегією, тактикою та оперативними діями можна пояснити наступним чином: тактика визначає, що слід робити для виконання поставлених завдань, тоді як оперативні дії визначають те, яким чином це зробити.

Деякі дослідники [3], говорячи про відмінність стратегії від тактики й оперативних дій, акцентують увагу на таких ознаках як часові рамки, ступінь деталізації поставлених завдань та ін. На нашу думку, тактика визначається конкретним моментом часу та ситуацією, що склалася у цей момент. Тактика охоплює незначний за часом період та спрямовується на здійснення поточних заходів з використанням конкретних методів, інструментів (оперативних дій) в рамках досягнення довгострокових цілей. У свою чергу довгострокові цілі визначаються в рамках стратегії. Реалізація стратегії стає неможливою без тактики та оперативних дій, тоді як тактика й оперативні дії без заздалегідь

обраної стратегії не можуть забезпечити стабільного функціонування об'єкта управління на перспективу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види стратегій підприємства

Категорія	Опис
Загальна стратегія	
1. Ринкова стратегія	а) Лідерство за витратами (виробництво великими обсягами та низькими витратами)
	б) Диференціація (створення унікальної продукції або послуги, яка буде сприйматися як унікальна споживачами)
	в) Нішева стратегія (спеціалізація на конкретному сегменті ринку, де попит великий, а конкуренція низька)
2. Розвиток стратегії	а) Розвиток внутрішній (за рахунок вдосконалення процесів виробництва, технологій, оптимізації витрат тощо)
	б) Розвиток зовнішній (через придбання інших компаній, фузії, придбання філій, розвиток нових ринків і т.д.)
3. Адаптаційна стратегія	а) Стратегія росту (збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту, збільшення ринків збуту)
	б) Стратегія стабілізації (збереження стабільних показників виробництва і збуту, консолідація позицій на ринку)
	в) Стратегія зниження (зменшення витрат, оптимізація виробництва, зменшення асортименту тощо)

Джерело: упорядковано автором

Широкий спектр стратегій пропонує І. Н. Герчикова. На її думку, відмінність у видах стратегій визначається набором ключових позицій на перспективу і пріоритетності цілей [3, с. 110]. До них відносяться:

1. Продуктово-ринкова стратегія визначає види і технології виготовлення продукції, а також методи її збуту. За цілями і завданнями вона ідентична стратегіям концентрованого зростання О. С. Віханського.

2. Метою стратегії управління набором галузей є диверсифікація, і вона повністю співпадає зі стратегіями диверсифікації, запропонованими іншими авторами.

3. Стратегія поглинання розробляється з метою підвищення ефективності діяльності фірми шляхом проникнення в нові галузі господарювання.

4. Стратегія маркетингу визначає місце продукції на ринку і комплекс маркетингових заходів.

5. Конкурентна стратегія покликана забезпечити конкурентні переваги продукції на конкретних ринках.

6. Стратегія нововведення припускає розробку нових технологій і видів продукції, тобто виконує функціональні цілі пошуку нових технологічних можливостей.

Останні три стратегії, а також запропоновані стратегії капіталовкладень, зарубіжного інвестування і орієнтації на розширення експортної діяльності покликані реалізувати окремі напрями діяльності підприємства і, отже, їх швидше можна віднести до функціональних стратегій, чим до основних.

Досить стисло представлені стратегії зростання у В. Р. Весніна. Вибір стратегії заснований на припущенні, що використання тієї або іншої стратегії безпосередньо пов'язане з життєвим циклом підприємства. Він виділяє стратегії зростання, які притаманні підприємствам, що знаходяться на ранніх стадіях життєвого циклу, та прагнуть зайняти лідируючі позиції в найкоротші терміни і тому мають високі темпи збільшення масштабів діяльності. До другої групи відносяться стратегії помірнього зростання, які притаманні розвиненому і стабільному підприємству, для якого швидке зростання може бути небезпечним, і помірні темпи приросту діяльності дозволяють зберігати свої позиції без підвищеного ризику [2, с. 158].

На нашу думку, не можна погодитися з таким підходом до вибору стратегії, оскільки, навіть орієнтуючись на стадії життєвого циклу, підприємство може кілька разів за час свого існування проходити стадію зростання і спаду.

Аналізуючи розглянуті класифікації, можна відзначити збіг підходів авторів до класифікації основних напрямів зростання. Дійсно, автори пропонують підприємству як стратегії зростання:

1. Зростання за рахунок товару (традиційного або нового).
2. Зростання за рахунок ринку (мається на увазі захоплення нового або розвиток традиційного).

3. Зростання за рахунок інтеграції – приєднання (поглинання) до підприємства нових структур як у напрямі постачальників (зворотна вертикальна), так і у напрямі споживачів (пряма вертикальна).

4. Зростання за рахунок диверсифікації – в існуючі напрями (центрована), в нові технології (горизонтальна), в нові напрями (конгломеративна).

При цьому стратегія концентрації на одному напрямі А. Томпсона фактично означає стратегії розвитку продукту або ринку Д. Дея [4, с. 545], стратегія експансії З. Е. Шершньової – захоплення або розвиток ринку, стратегії інтегрованого зростання в розумінні З. Е. Шершньової, означають те ж саме, що і стратегія вертикальної інтеграції А. Томпсона.

Що стосується стратегій М. Портера, те лідерство у витратах, диференціацію і фокусування інші автори відносять або до стратегій функціонування, або до загальних конкурентних стратегій [7, с. 256], а не до стратегій зростання.

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». А для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління. Виходячи з цього, у табл. 1.4 наведено концептуальну схему стратегічного управління підприємством [1, с. 16].

Таблиця 1.4

Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Етапи	Опис
Аналіз	Включає в себе збір та аналіз інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначення його місії, цілей, сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз.
Формулювання	На цьому етапі розробляються альтернативні стратегії на основі результатів аналізу, визначаються переваги та недоліки кожної стратегії, обирається найбільш підходяща для досягнення цілей.
Реалізація	Включає в себе планування та впровадження конкретних дій для виконання обраної стратегії, а також адаптацію до змін у середовищі та внутрішніх умовах підприємства.

Продовження табл. 1.4

Контроль і оцінка	На цьому етапі здійснюється моніторинг виконання стратегії, оцінка її ефективності та вчасна корекція, якщо це необхідно, для забезпечення досягнення стратегічних цілей.
-------------------	---

Джерело: створено автором

У процесі розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи. І. Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [2].

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [3]. О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [4].

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основи стратегічного управління, на думку автора, такі: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [5]. При розробці стратегії (за І. Ансоффом і Д. Стейнером) необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації. Згідно з поглядами М. Мінцберга, при розробці стратегії основна увага приділяється

формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів [6].

Для розробки та реалізації власної стратегії суб'єкта економіки необхідно володіти достатньою економічною масою і високою економічною мобільністю. Економічна маса повинна дозволити йому протистояти ударам динамічного і невизначеного зовнішнього середовища, неухильно дотримуватися стратегічного курсу. Економічна мобільність створює умови для ефективного маневрування в умовах змін, вміло ухиляючись від «дев'ятої хвилі» ринкової стихії, використовуючи приховані можливості зовнішнього середовища та швидкість пересування. Зрозуміло, що економічна маса і мобільність визначаються ресурсами підприємства. В різних сферах економіки вони розрізняються як за обсягом, так і за змістом. Роль ресурсів принципово важлива тому, що ресурси – це потенціал організації. Звідси, потенціал організації – це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей, ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства [7].

Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяє його керівництву підготуватися до змін умов господарювання, розробити необхідні напрямки адаптації. Найбільша ефективність використання розроблених способів адаптації досягається при своєчасному вияві зовнішніх змін, що потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища. Після двох попередніх стадій сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

Процес формування стратегії розвитку підприємства — це систематичний підхід до визначення мети, цілей, напрямків та методів розвитку організації з метою досягнення конкурентної переваги і успішності на ринку. Нижче подано загальний огляд етапів процесу формування стратегії:

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства: Проведення SWOT-аналізу (аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) для визначення внутрішніх переваг і недоліків організації.

2. Аналіз зовнішнього середовища: Оцінка можливостей і загроз, які представляють зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, конкуренція, технологічні тенденції, законодавство тощо. Для цього можуть використовуватися інструменти, такі як аналіз PESTLE (політичний, економічний, соціальний, технологічний, юридичний, екологічний).

3. Визначення місії, цілей і стратегічних пріоритетів: Розроблення чіткої місії підприємства, визначення конкретних цілей і завдань, які слід досягти для реалізації місії. Важливо враховувати потреби зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

4. Вибір стратегічних альтернатив: Розгляд і аналіз різних варіантів стратегій розвитку, таких як розвиток нових продуктів, розширення ринків, партнерство або придбання інших компаній.

5. Розробка конкретних дійових планів: Формулювання конкретних кроків і програм дій для впровадження обраної стратегії, включаючи визначення ресурсів, часових рамок, відповідальних осіб і механізмів оцінки результатів.

6. Впровадження та контроль: Реалізація стратегії через організаційні та управлінські зміни, а також постійний моніторинг та оцінка її ефективності.

7. Оцінка та адаптація: Регулярна оцінка стратегії, аналіз результатів та реакція на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища

Отже, особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний стратегічний потенціал підприємства. Лінійна та функціональна оргструктури більшості економічних суб'єктів перевантажують вище керівництво рішенням

поточних завдань, не дозволяючи у достатній мірі зосередитися на стратегічних проблемах організації.

1.3. Збалансована системи показників як ефективного інструменту формування стратегій розвитку підприємства

Збалансована система показників (ЗСП) є ефективним інструментом для формування стратегій розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє оцінювати різні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи комплексний погляд на його стан та потенціал. ЗСП включає в себе не лише фінансові показники, але й інші ключові аспекти, такі як клієнтське задоволення, процеси внутрішнього управління, розвиток персоналу та інноваційний потенціал.

Посилення темпів глобалізації та інтеграції в Україні вимагає впровадження нових методів аналізу для підвищення ефективності вітчизняного бізнесу. Одним із таких аналітичних інструментів є система збалансованих показників (ЗСП), яка була розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном для оцінки ефективності реалізації стратегії компанії. Вони стверджують, що система збалансованих показників є інструментом стратегічного планування та управління, який встановлює цілі, які є як стратегічними, так і такими, що піддаються кількісному вимірюванню, використовуючи визначені показники ефективності, які є специфічними для стратегії. [1, с. 247]

Основною метою використання збалансованої системи показників є забезпечення узгодженості кількісних і якісних даних між різними показниками, які використовуються для всебічної оцінки успішності підприємства.

BSC перетворює стратегії на показники, згруповані в чотири різні області: «фінанси», «клієнти», «внутрішні процеси» та «навчання та розвиток персоналу».

Процедура створення збалансованої системи показників починається з визначення конкретних цілей на основі обраної стратегії. Щоб зрозуміти визначення фінансових завдань, важливо вибрати головну мету, якою може бути

або підвищення прибутковості, або заробіток. Фінансові показники оцінюють економічну вигоду від діяльності та є показниками дотримання підприємством загального плану активізації діяльності підприємства. Досягнення таких цілей, як окупність використаного капіталу, окупність інвестицій і створення економічної цінності, вимірюється загальними показниками успіху у фінансовій стратегії, до яких належать підвищення прибутковості, скорочення витрат і розширення використання активів.

Клієнтська база вважається споживчою базою та сегментом ринку, на якому компанія конкурує, а також є показником цінності її діяльності в передбачуваному сегменті ринку. Основними показниками цього компонента є задоволеність клієнта, його прихильність до компанії, прибутковість бізнесу, утримання та розширення клієнтів, що разом визначає цінність пропозиції клієнта.

Компонент внутрішніх бізнес-процесів, що описує види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Основними показниками є виконання замовлень, постачання, планування та нагляд за виробництвом, витрати, якість, продуктивність тощо. Компонент навчання та розвитку персоналу описує необхідну інфраструктуру для сприяння довгостроковому зростанню та вдосконаленню.

ЗСП намагається вирішити дві суттєві проблеми: 1) ефективна оцінка результатів діяльності компанії, яка базується на поєднанні фінансових і нефінансових показників; 2) сприяння досягненню стратегічної мети компанії.

Оцінка показників ЗСП допомагає керівництву підприємства здійснювати об'єктивний аналіз його діяльності та визначати стратегічні пріоритети.

Наприклад, підприємство може використовувати показники ЗСП для визначення найбільш перспективних напрямків розвитку, розробки стратегій по залученню та утриманню клієнтів, удосконалення внутрішніх процесів та систем управління, а також інвестування у розвиток персоналу та стимулювання інновацій.

Оцінка показників ЗСП допомагає керівництву підприємства здійснювати об'єктивний аналіз його діяльності та визначати стратегічні пріоритети. Наприклад, за допомогою показників ЗСП підприємство може визначити, яким чином його продукти або послуги оцінюються клієнтами, які аспекти внутрішнього управління потребують поліпшень, як розвивати свій персонал та які напрямки інновацій є найбільш перспективними. Приймаючи рішення на основі показників ЗСП, підприємство може визначити свої конкурентні переваги та недоліки, а також розробити стратегії для їх подальшого розвитку та усунення.

Багато вчених визнають, що для реалізації збалансованої системи показників на підприємстві необхідні два критичні фактори: система стратегічного управління, не обмежена цілями та механізмом їх досягнення, а також система виробництва, не обмежена запаси та спосіб їх розподілу.

Процедура впровадження системи ЗСП складається з двох частин:

1. Розробка комплексної системи метрик.
2. Створення компанії, яка фокусується на стратегічному управлінні та базується на підході ЗСП.

Цей розподіл пов'язаний з початковою реалізацією ЗСП необхідності змінити психологічний стан справ на підприємстві. У результаті еволюція ЗСП тепер є частиною корпоративного стратегічного плану, а також операційного процесу. Для стратегічного управління компанією важливо спочатку розглянути спосіб прогресування ЗСП, а потім спосіб реалізації.

Підсумовуючи вищевикладене, хочемо виділити основні принципи, які закладені в процесі розробки ЗСП: необхідний ініціатор та організатор процесу впровадження; необхідно визначити обсяг проекту впровадження; сам процес розробки ЗСП передбачає багаторазове повторення; до процесу залучаються менеджери середньої та вищої ланки; усі думки фіксуються, а результати обговорень є офіційними. Етап впровадження готової системи обмежений у часі і структура ЗСП ідентична структурі її компонентів.

У компаніях, які мають проблеми з розвитком, стратегічний план може не враховувати стратегію. Подібні проблеми постають перед розробниками систем

оцінки продуктивності. Ці системи призначені для досягнення задоволеності клієнтів, співробітників і постачальників, але їм зазвичай не вистачає стратегії отримання довгострокової конкурентної переваги. Невдача спіткає ті бізнес-підрозділи та служби, яким бракує стратегічної координації з усією корпоративною стратегією. При розробці збалансованої системи показників кожна бізнес-одиниця несе відповідальність за розробку окремого курсу дій, це призведе до неможливості створити спільну стратегічну мову, як наслідок, багато підрозділів втратять інтерес до ЗСП, кожен з яких свій власний шлях. Без загального контролю топ-менеджерів досягнення спільного підприємства обмежаться тимчасовим успіхом.

Однак найпоширенішою причиною невдачі є не ефективний дизайн, а скоріше погане виконання. Підсумовуючи, можна зробити загальний висновок щодо основних етапів створення підприємства, орієнтованого на стратегічне управління, на основі ЗСП: перехід від стратегічного до операційного рівня; створення стратегічної відповідності на підприємстві; погляд на стратегію як на безперервний процес; активізація змін через лідерство провідних менеджерів.

Прив'язка до світової економіки суттєво вплинула на умови функціонування вітчизняних компаній, що призвело до необхідності нового методу управління компаніями. Сучасне управління виробництвом вимагає від керівника компанії створення та впровадження нової стратегії, а також вжиття заходів щодо зміни поточної діяльності для досягнення стратегічних цілей, а також пошуку нових методів оцінки ефективності системи управління. Більшість компаній в Україні намагаються будувати свою діяльність на пріоритетах, зазначених у стратегічних планах. Робляться спроби використати нові методи управління бізнесом, орієнтовані насамперед на стратегію. Проте експерти вважають, що лише 10% компаній успішно впроваджують обрану стратегію та досягають бажаних цілей [1].

Процедура стратегічного управління передбачає створення та реалізацію стратегії розвитку компанії. Реалізація стратегії особливо важлива в сучасному суспільстві, але при виконанні стратегії компанії мають багато проблем.

Наприклад, У. Чан Кім і Рене Моборн пояснюють нерозуміння необхідності радикальних змін цими перешкодами; обмеженість ресурсів, властива майже кожній організації; низька мотивація, що викликає апатичність та незацікавленість персоналу у своїй роботі, а також політичні махінації, результатом яких є внутрішній і зовнішній опір змінам.

За словами Коплана Р. і Нортана Д., на шляху до впровадження стратегії компанії, можливо, доведеться мати справу з такими проблемами, як: бачення та стратегія не реалізовані - складність проектування стратегії на практичний обсяг; стратегія не пов'язана з окремими планами або цілями підрозділів і співробітників окремо; стратегія не пов'язана з розподілом ресурсів - немає зв'язку між стратегічними планами і обсягом ресурсів; стратегія не пов'язана з поширенням інформації - немає зв'язку між стратегічними планами і способом поширення інформації; зворотній зв'язок є просто тактичним, а не стратегічним.

У поєднанні з наявністю багатьох проблем у діловому світі щодо впровадження стратегій наукова література задокументувала знання, необхідні для ефективного впровадження стратегічного підходу. Згідно з дослідженнями, які Bain & Company проводила протягом 20 років, з 1995 по 2015 рік, 12 371 компанія взяла участь в опитуванні щодо впровадження, ефективності та задоволеності керівників і лідерів результатами своїх ініціатив.

Аналіз показав, що серед 25 інструментів стратегічного управління найчастіше використовуються п'ять: стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, опитування співробітників, бенчмаркінг і збалансована система показників. Зростання популярності ЗСП та високий рівень задоволеності керівництва результатами його впровадження демонструють потенціал концепції ЗСП як стратегічного підходу до розробки стратегії. У традиційному варіанті ЗСП містить завдання та метрики, згруповані в чотири напрямки: фінансова складова; клієнтська складова; компонент внутрішніх процесів; компонент навчання та розвитку персоналу.

Крім того, що збалансована система показників доповнює фінансову систему, вона також визначає, звідки надходить дохід, клієнти, які його надають,

і чому. Він визначає основні процеси, на яких компанія повинна зосередитися, щоб надати споживачеві найбільш унікальний досвід. Ці процеси також підтримуються унікальною пропозицією компанії. Однак із впровадженням ЗСП на українських підприємствах також є проблеми: для отримання результатів потрібно кілька років, складність оцінки ефективності системи, тому що з часом багато чого може змінитися в компанії. Складність для вибору важливих показників, зокрема нефінансових метрик, розробка ЗСП в першу чергу ініціюється менеджерами.

Впровадження збалансованої системи показників сприятиме успішній реалізації обраної стратегії та подоланню кризових явищ у прагненні до розвитку. За цієї умови система стає основою для управління підприємством епохи інформації та дозволяє використовувати переваги технології ЗСП для підвищення ефективності бізнесу. ЗСП показав, що є універсальним методом, який підходить для використання в різних країнах. У всіх регіонах світу були консалтингові компанії, які перейняли та модифікували його відповідно до традицій своїх ринків, не змінюючи фундаментальних принципів системи показників. Методологія може бути використана з однаковим успіхом як великими корпораціями, так і малим бізнесом, оскільки вона вирішує основне завдання будь-якої організації, незалежно від її розміру, - поєднання бізнес-процесів і дій співробітників в єдину стратегію.

Збалансована система показників є потужним інструментом для формування стратегій розвитку підприємства. Ця система допомагає керівництву отримати повний обсяг інформації про всі аспекти діяльності компанії, включаючи фінансові результати, процеси внутрішнього управління, погляди та задоволення клієнтів, а також потенціал розвитку та інноваційні можливості. Вона дозволяє визначити стратегічні цілі компанії та встановити зв'язок між цими цілями та конкретними діями на рівні оперативного управління.

Збалансована система показників базується на чотирьох основних перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішній та інноваційній. Фінансова

перспектива включає фінансові показники, такі як прибуток, оборотність активів та прибутковість інвестицій, що відображають фінансовий стан підприємства. Клієнтська перспектива зосереджується на потребах та очікуваннях клієнтів, включаючи рівень задоволення клієнтів, рівень відновлення та збільшення бази клієнтів. Внутрішня перспектива оцінює ефективність внутрішніх процесів підприємства, таких як управління якістю, операційні процеси та управління ресурсами. Інноваційна перспектива відображає здатність підприємства до інновацій та змін, таких як рівень досліджень і розробок, впровадження нових технологій та ступінь готовності до майбутніх викликів.

Ці перспективи взаємопов'язані між собою і сприяють узгодженню стратегічних цілей на різних рівнях організації. Наприклад, покращення внутрішніх процесів може призвести до підвищення рівня задоволення клієнтів, що в свою чергу може призвести до збільшення фінансових результатів підприємства через збільшення обсягу продажів або збільшення вартості для клієнтів. Таким чином, збалансована система показників допомагає підприємству розробляти та впроваджувати стратегії розвитку, які сприяють забезпеченню стабільного та успішного функціонування в довгостроковій перспективі.

У підсумку, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що з існуючих методів формування стратегії оптимальним підходом є використання збалансованої системи показників, яка спрямована не тільки на підвищення ефективності діяльності (підвищення якості продукту, зниження час, витрачений на обробку замовлень, збільшення виробничого циклу, скорочення витрат тощо), а також використовується як засіб стратегічного управління. Підсумовуючи, можна зауважити, що система збалансованої системи показників надає організації новий підхід до управління, який дозволяє перевести бачення та стратегію організації в набір пов'язаних показників, які оцінюють критичні фактори як поточного, так і майбутнього розвитку організації.

РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «ОДЕСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1 Аналіз внутрішнього середовища ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»

Аналіз внутрішнього середовища підприємства є одним з ключових етапів стратегічного планування, оскільки він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також її потенційні можливості для розвитку. Глибоке розуміння внутрішніх факторів забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування ефективних стратегій, які сприяють досягненню довгострокових цілей підприємства. У цьому пункті дипломної роботи буде здійснено комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища Одеського машинобудівного заводу. Зокрема, буде проведена характеристика підприємства та його фінансового стану. Одержані результати стануть основою для подальшого формування стратегії розвитку підприємства, яка враховуватиме як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Характеристика підприємства

ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» - приватне акціонерне товариство, засноване у 1996 році, спеціалізується на випуску гірничо-шахтного та гірничорудного обладнання. (табл 2.1)

Основними видами діяльності підприємства є:

- Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування
- Лиття чавуну
- Лиття легких кольорових металів
- Лиття інших кольорових металів
- Оброблення металів та нанесення покриття на метали
- Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
- Технічні випробування та дослідження

Місією підприємства є : "Надійне створення і постачання високоякісної техніки та обладнання для задоволення потреб клієнтів та сприяння розвитку машинобудівної галузі в Україні та за її межами." [34]

Таблиця 2.1

Характеристика підприємства ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»

Код ЄДРПОУ	00165698
Дата реєстрації	28.06.1996 (27 років 9 місяців)
Уповноважені особи	Чередник Володимир Анатолійович, Голова Правління
Види діяльності	24.52 Лиття сталі
Форма власності	Приватне підприємство
Розмір статутного капіталу	8 419 910 грн.
Юридична адреса	65013, м. Одеса, вул. Чорноморського козацтва, 141

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Основним видом діяльності підприємства є виробництво запчастин зі сталі до різних видів машин. Перелік продукції та послуг заводу наведено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Перелік продукції та послуг підприємства

Категорія	Продукція/Послуги
Резервуари	Танк-контейнер для бітума
Транспортні засоби	- Кузови самоскидів - Шахтні лебідки ЛВ-25, 1-ЛШВ-01, 1ЛВ-09, 1ЛВ-09, 1ЛВ-10, ЛП, ПМЛ - 1ЛВ-10, ЛП, ПМЛ - Тепловозні домкрати ДТ-30, ДТ-40, ДТ-40П, ДТ-30П
Запасні частини для вагонів	Виробництво запасних частин для вантажних залізничних вагонів
Промислове обладнання	Обладнання для морських і річкових причальних споруд
Послуги	- Товарне лиття по кресленням замовника - Механічна обробка металу - Порізка (розкрій) листового металу на машині плазмового і термічного різання - Піскоструминне оброблення і порошкове фарбування металевих виробів

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Репутація та бренд заводу грають ключову роль у визначенні його успіху та конкурентоспроможності. Завод має довгу історію та багатий досвід у

виробництві машинобудівних виробів, що сприяє його довірі та авторитету серед споживачів та партнерів. Також завод відомий своєю здатністю швидко та ефективно реагувати на кризові ситуації. Гнучкість та професіоналізм управління дозволяють зберігати довіру клієнтів та партнерів навіть у складних умовах. Підприємство активно залучене у соціальні програми, спрямовані на підтримку співтовариства та збереження навколишнього середовища. Його діяльність в рамках корпоративної соціальної відповідальності відображається на позитивному сприйнятті бренду серед споживачів.

Однак, можливо, потрібно більше уваги приділити інтернет-маркетингу та соціальним медіа для залучення нових клієнтів та підтримки відносин із існуючими.

Почати дослідження системи управління заводом рекомендується з огляду організаційної структури підприємства, яка може бути відображена у вигляді схеми, як показано на рисунку 2.1.

Організаційна структура відображає розподіл відповідальності, ланцюжок командування та структурні зв'язки між підрозділами. Після цього слід надати характеристики кожному підрозділу, проаналізувати функції, які вони виконують, та визначити особливості їх взаємодії та взаємозв'язків. Цей аналіз дозволяє зрозуміти, як кожен підрозділ співпрацює з іншими для досягнення загальних цілей підприємств.

Керуючи діяльністю підприємства, голова правління особисто приймає всі стратегічні рішення, відповідає за встановлення цілей та завдань для досягнення успіху. У склад правління входять також перший заступник голови правління, відділи кадрів, маркетингу та збуту, а також служби бухгалтера та охорони та персоналу.

Відділ збуту та маркетингу діють у взаємодії з метою досягнення спільних цілей, але мають відмінні завдання. Відділ збуту відповідає за непосредні продажі продукції, формування цінової стратегії та встановлення стійких відносин з клієнтами. В той же час, відділ маркетингу розробляє стратегії маркетингу, проводить дослідження потреб та побажань клієнтів.

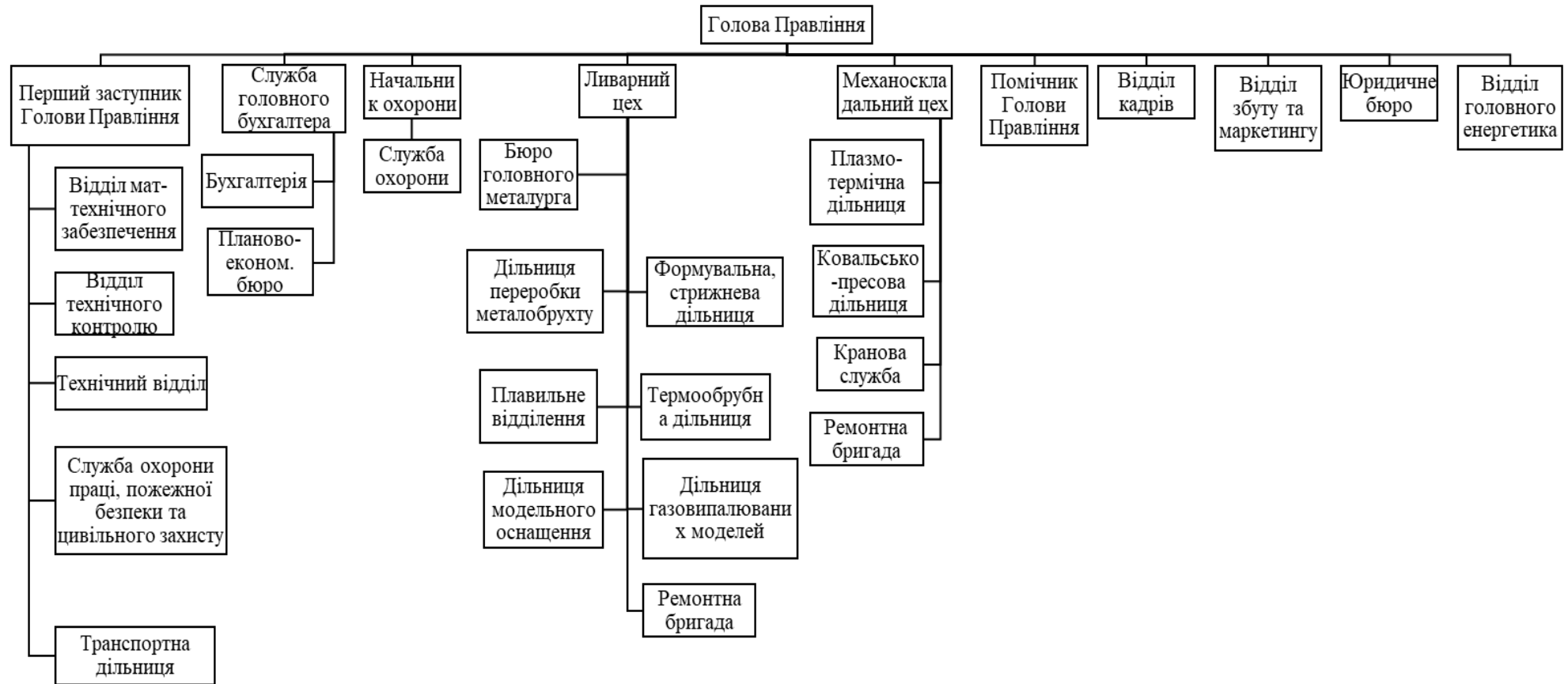


Рис.2.1. Організаційна структура ПРАТ "Одеський машинобудівний завод»

Також безпосередньо підпорядковані голові правління начальник служби охорони та відділ кадрів. Начальник служби охорони відповідає за забезпечення безпеки працівників, майна та інформації підприємства. Йому, в свою чергу, підпорядковується служба охорони. Щодо відділу кадрів, їхнє завдання полягає в управлінні персоналом, включаючи найм, адміністрування та розвиток кадрів.

На Одеському машинобудівному заводі діють два виробничі цехи: ливарний та механоскладальний, які між собою тісно взаємопов'язані. Обидва ці цехи безпосередньо підпорядковані голові правління. У ливарному цеху відбувається процес плавлення металу, формування відливок у спеціальних формах, їх охолодження та подальша обробка готових деталей. У механоскладальному цеху проводяться операції зі складання, обробки та контролю якості машин і механізмів перед їх відвантаженням.

Якщо говорити про фінансовий стан, то завод є одним із ключових гравців у машинобудівній галузі. Проте, його фінансовий стан потребує уваги та аналізу. На підставі внутрішньої фірмової інформації проаналізовано динаміку надання послуг підприємством упродовж 3 років.

Було досліджено величину, структуру та можливі зміни показників фінансової звітності організації. Для цього було проаналізовано внутрішню фірмову фінансову звітність (додатки А,Б) та інші нормативні документи.

Аналіз даних наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності організації

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Відхилення, тис. грн.	Темп росту	Темп прирос- ту, %
	2020	2021	2022			
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	30 180,5	29 571,4	26 707,35	(3 473,15)	88,49	(11,51)
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	(31 200,5)	(37 305,2)	(33 368,3)	2 167,5	106,94	6,94
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	61 381	66 877	57 211,6	(4169,4)	93,21	(6,79)

Продовження табл.2.3

4. Адміністративні витрати, тис.грн.	(11 232)	(12 765)	(10 767)	(465)	95,86	(4,14)
5. Витрати на збут, тис.грн.	(952)	(1 370)	(1 400)	448	147,06	47,06
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	(14 948,8)	(15 897,2)	(16 110,8)	(1 162)	107,77	7,77
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	88 513,8	96 909,2	70 711,6	(17 802,2)	79,89	(20,11)
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	(15 510,6)	(23 270,6)	(25 049,3)	(9 538,7)	161,50	61,50
9. Чистий прибуток, тис.грн.	(15 510,6)	(23 270,6)	(25 049,3)	(9 538,7)	161,50	61,50
10. Необоротні активи, тис.грн.	35 875,05	37 036,50	37 547,80	1 672,75	104,66	4,66
11. Оборотні активи, тис.грн.	44 065,85	91 379,70	48 978,50	4 912,65	111,15	11,15
12. Запаси, тис.грн.	22 178,25	23 467,20	24 897,75	2 719,50	112,26	12,26
13. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	2 468,00	3 745,95	3 110,60	642,60	126,04	26,04
14. Грошові кошти, тис.грн.	3 754,55	3 239,95	5 052,85	1 298,30	134,58	34,58
15. Власний капітал, тис. грн.	(54 428,35)	(73 818,10)	(97 978,05)	(43 549,70)	180,01	80,01
16. Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	19 130,00	18 893,60	18 879,00	(251)	98,69	(1,31)
17. Поточні зобов'язання, тис.грн.	115 350,15	137 650,85	165 625,35	50 275,2	143,58	43,58
18. Валюта балансу, тис.грн. (п.10+п.11)	79 940,90	78 637,20	86 526,30	6 585,4	108,24	8,24
19. Рентабельність виготовленої продукції, %	49,72	62,38	75,07	25,35	150,99	50,99
20. Рентабельність активів, %	(19,40)	(29,59)	(28,95)	(9,55)	149,23	49,23
21. Рентабельність власного капіталу, %	28,50	37,42	25,57	(2,93)	89,72	(10,28)
22. Рентабельність сукупного капіталу, %	110,72	33,40	81,72	(29)	73,81	(26,19)
23. Повна собівартість продукції, тис. грн.	41 161	28 769	34 208	(6953)	83,11	(16,89)
А) Матеріальні витрати	12 012	8 867	10 678	(1 334)	88,89	(11,11)
Б) Витрати на оплату праці	12 256	9 964	11 234	(1 022)	91,66	(8,34)
В) Відрахування на соціальні заходи	2 696	2 555	3 150	454	116,84	16,84
Г) Амортизація	1341	1462	1457	116	108,65	8,65
Д) Інші операційні витрати	12 856	5 921	7 689	(5167)	59,81	(40,19)
24. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,38	0,87	0,30	(0,08)	78,95	(21,05)
25. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,19	0,88	0,15	(0,04)	78,95	(21,05)
26. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,88	0,03	0	100	0
27. Робочий капітал, тис. грн.	(71 284,30)	(101 324)	(116 647,35)	(45 363,05)	163,64	63,64

Продовження табл. 2.3

28. Коефіцієнт фінансової стійкості	(2,16)	(0,77)	(1,72)	0,44	79,63	(20,37)
29. Коефіцієнт власного капіталу	(0,68)	(0,53)	(1,13)	(0,45)	166,18	66,18
30. Коефіцієнт оборотності активів	(0,55)	(1,40)	(0,02)	0,53	3,64	(96,36)

Джерело: сформовано автором на основі звітності ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»

Отже, проаналізувавши основні фінансові показники діяльності ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» нами було визначено, що у 2022 році порівняно з 2020 роком чистий дохід від реалізації товарів скоротився на 3 473,15 тис. грн або на 11,51% внаслідок великого впливу пандемії Covid-19 та повномасштабної війни в Україні.

Також зросла виробнича собівартість продукції на 2 167,5 тис. грн, що в свою чергу призводить до валового збитку на суму 4 169,4 тис. грн або скорочується майже на 7%. Через нестабільну політичну ситуацію в Україні, прибуток від операційної діяльності з 2020 р. по 2022р. зменшився на 17 802, тис. грн. або на 20,11%. І внаслідок чого скоротилися інші операційні витрати на суму 1,162 тис. грн. або на 7,77%.

Для даного підприємства, пандемія та війна створила серйозні виклики, оскільки спрогнозувати реакцію на несподівані обставини стало дуже складним завданням. Підприємство зазнало зростання цін на ключові ресурси, такі як електроенергія, вода і паливо. Паралельно з цим, зменшилася кількість потенційних клієнтів, внаслідок загострення конфлікту, що призвело до спаду попиту на продукцію. Ці два фактори, разом з іншими, прямо впливають на фінансове середовище підприємства, знижуючи його чистий дохід та збільшуючи виробничу собівартість. У таких умовах важливо знаходити інноваційні підходи та стратегії, щоб адаптуватися до непередбачуваних обставин і зберегти життєздатність бізнесу. Динаміку фінансових показників наведено нижче (рис.2.2)

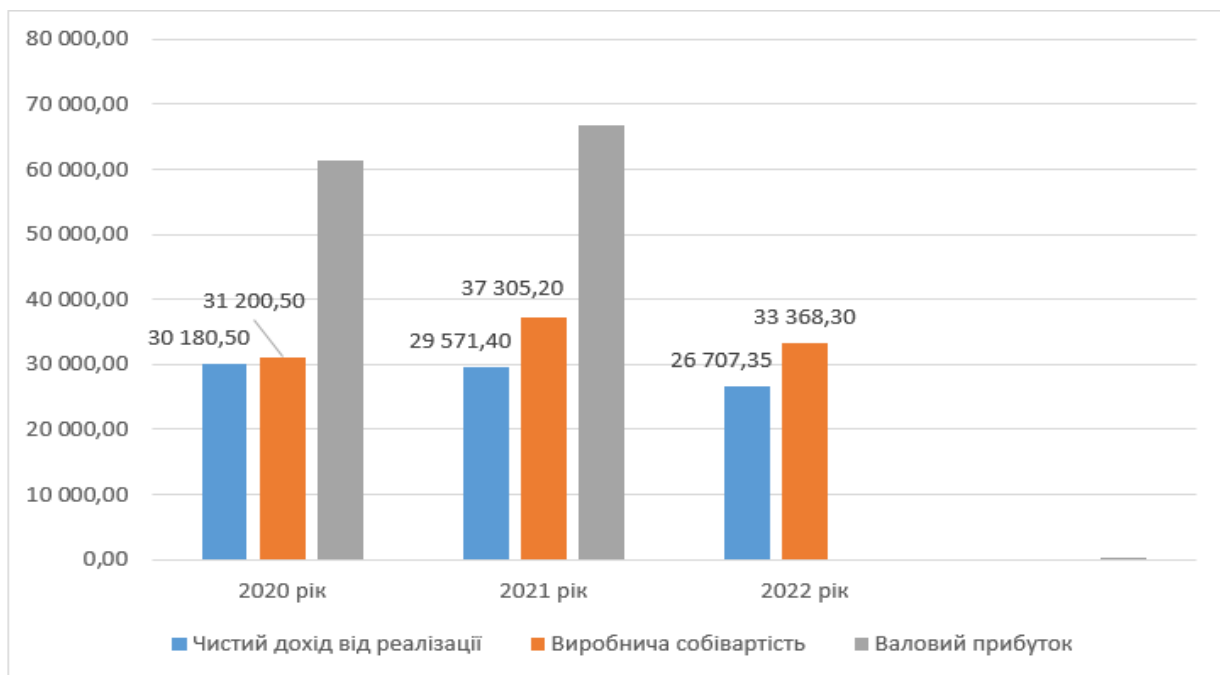


Рис.2.2. Порівняння зміни фінансових показників за період з 2020-2022 роки

Джерело: створено автором

Скорочення адміністративних витрат на 465 тис. грн. або на 4%, свідчить про оптимізацію адміністративних процесів та управління витратами, що у свою чергу сприяло зменшенню загальних витрат і може позитивно позначитися на прибутковості підприємства. Витрати на збут збільшилися на 448 тис. грн. або на 47%, це може бути викликане необхідністю залучення більше ресурсів для збуту продукції в умовах складної ситуації на ринку. Також позитивним є зменшення інших операційних витрат на 1 162 тис. грн., або майже на 8%. Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно управляти ресурсами.

Значно погіршилася ситуація з доходами, їм притаманний спад, бо якщо прибуток від операційної діяльності у 2020 році становив прибуток на суму 88 513,8 тис. грн., то через війну, у 2022 році він знизився на 20% і склав 70 711,6 тис. грн. В результаті зменшився і чистий прибуток на 9 538,7 тис. грн. Це свідчить про серйозний вплив зовнішніх факторів, зокрема війни, на фінансову

діяльність підприємства. Підприємство потребує рішень, які б покращили її стан фінансової діяльності

Високий рівень рентабельності свідчить про успішне управління та прибутковість діяльності, тоді як низький рівень може сигналізувати про можливі проблеми в ефективності використання ресурсів (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»

Показники	2020	2021	2022
Рентабельність виготовленої продукції, %	49,72	62,38	75,07
Рентабельність активів, %	(19,40)	(29,59)	(28,95)
Рентабельність власного капіталу, %	28,50	37,42	25,57
Рентабельність сукупного капіталу, %	110,72	33,40	81,72

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності компанії

Показник рентабельності виготовленої продукції значно зріс протягом цього періоду, збільшившись з 49.72% в 2020 році до 75.07% в 2022 році. Це свідчить про значний ріст ефективності виробничих процесів та збільшення прибутковості продукції. Показник рентабельності активів також показує позитивну динаміку, хоча він залишається від'ємним. Протягом цього періоду він зменшився з (19.40)% в 2020 році до (28.95)% в 2022 році. Це свідчить про те, що компанія продовжує працювати над оптимізацією використання своїх активів, але все ще потребує покращень у цьому напрямку. Щодо показника рентабельності власного капіталу, то він виявився менш стабільним, знизившись з 28.50% в 2020 році до 25.57% в 2022 році. У підприємства нестабільність у здатності підприємства генерувати прибуток зі своїх власних ресурсів. Хоча рентабельність сукупного капіталу зросла з 110.72% в 2020 році до 81.72% в 2022 році, вона все ще залишається нижчою, ніж у початковому році. Унаслідок зменшення матеріальних витрат, витрат на оплату праці, амортизації та відрахувань на соціальні заходи, повна собівартість виробів зменшилася на 8 958 тис. грн, що становить майже 3%.

Перш ніж ми перейдемо до розгляду конкретних показників, важливо проаналізувати загальний фінансовий стан компанії та її поточну ліквідність (табл.2.3) У наступному етапі аналізу ми вивчимо коефіцієнти поточної, термінової, абсолютної ліквідності, а також коефіцієнти фінансової стійкості, власного капіталу та оборотності активів.

Таблиця 2.3

Показники платоспроможності заводу

Параметри	2020	2021	2022	Відхилення	Темп росту %	Темп приросту
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,38	0,87	0,30	(0,08)	78,95	(21,05)
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,19	0,88	0,15	(0,04)	78,95	(21,05)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,88	0,03	0	100	0
Робочий капітал, тис. грн.	(71 284,3)	(101 324)	(116 647)	(45 363)	163,64	63,64
Коефіцієнт фінансової стійкості	(2,16)	(0,77)	(1,72)	0,44	79,63	(20,37)
Коефіцієнт власного капіталу	(0,68)	(0,53)	(1,13)	(0,45)	166,18	66,18
Коефіцієнт оборотності активів	(0,55)	(1,40)	(0,02)	0,53	3,64	(96,36)

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Наступний дуже важливий чинник, який варто розглянути є рівень фінансової стійкості та коефіцієнти, які до нього входять.

Коефіцієнт фінансової стійкості відображав певні коливання, проте загалом погіршився у 2022 році на 0,44, що становить відхилення у (2,16) в 2020 році.

Коефіцієнт власного капіталу зменшився на 0,45 в 2022 році, показавши зростання на 166,18% протягом розглянутого періоду.

Коефіцієнт оборотності активів зазнав значного зниження у 2022 році до 0,02, що відображає зменшення ефективності використання активів підприємства.

Аналіз динаміки показників ліквідності та їх взаємозв'язок протягом трьох років можна провести за допомогою наведеної нижче діаграми (рис.2.6).

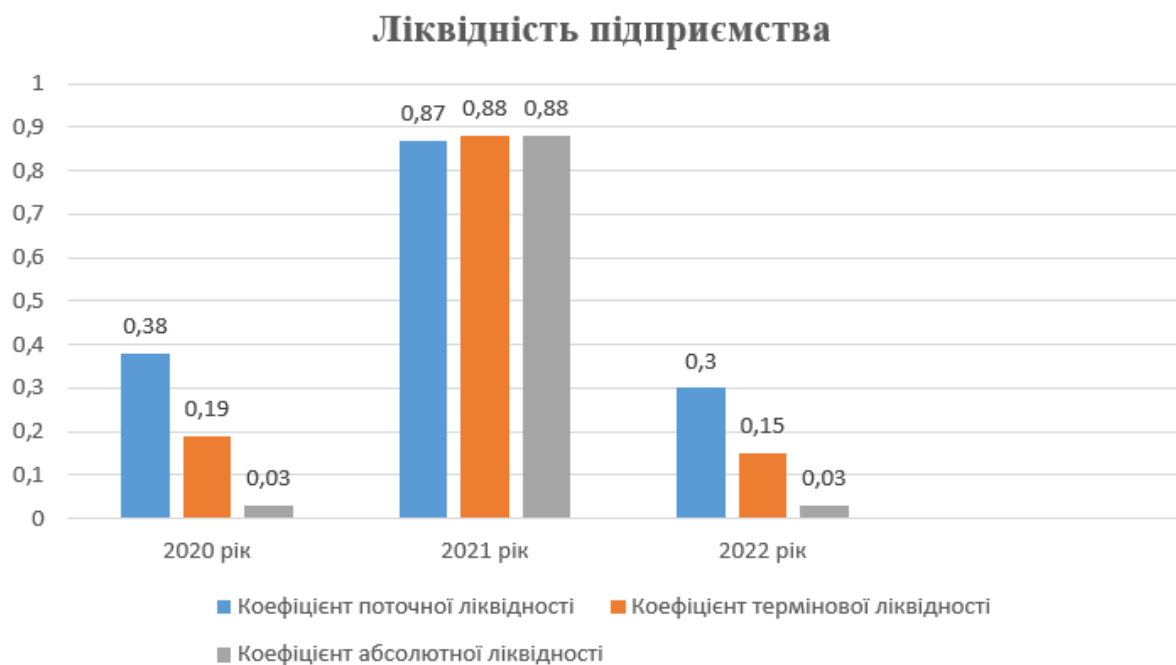


Рис.2.6. Зміна показників ліквідності ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»

Джерело: сформовано автором

Отже, на фінансовій основі можна зробити висновок про погіршення фінансового стану підприємства протягом розглянутого періоду.

Щоб виявити можливості для розвитку, необхідно здійснити стратегічний аналіз ефективності управління корпоративним розвитком у реальних економічних умовах. При цьому важливо також врахувати фінансовий стан компанії. Основним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити стан внутрішнього середовища товариства, є аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін, відомий як SNW-аналіз. Цей аналіз дозволяє визначити позицію підприємства у середньоринковому вимірі, із акцентом на сильні (S – Strength), нейтральні (N – Neutral) та слабкі (W – Weakness) аспекти. (табл.2.4)

Таблиця 2.4

SNW-аналіз внутрішнього середовища ПРАТ «ОМЗ»

Характеристика	S	N	W	Аргументи
КАДРИ				
1.Кваліфікація працівників	X			Завод організовує внутрішні тренінги і семінари з питань технологій виробництва тощо. Більшість працівників є випускниками Одеського політехнічного університету, що вказує на те, що вони розуміють складні процеси виробництва.
2.Плинність кадрів		X		На даному підприємстві плинність кадрів підтримується на стабільному рівні, і завод легко може заміщувати вакансії без додаткових витрат.
3.Охорона праці	X			Завод має досить розвинуті програми охорони праці: регулярні інструктажі з техніки безпеки, обладнання робочих місць засобами захисту.
ФІНАНСИ				
1.Обсяг продажу			X	Обсяг продажу зменшився на 31% за 3 роки з 2020року до 2022 року.
2.Рівень стабільності підприємства			X	Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає рекомендованому значенню всі 3 роки. Одеський машинобудівний завод не зможе швидко погасити борги.
3. Рівень платоспроможності			X	Досить велика частка позикового капіталу наявна в структурі капіталу підприємства.
4. Частка експорту	X			Загальна частка експорту на кінець 2020 року склала 254,70 тис. грн. Країна імпортер – Латвія. Розширення ринків збуту за межами України забезпечує додаткові можливості для зростання та розвитку.
МАРКЕТИНГ				
1.Маркетингові заходи			X	На даному заводі відсутня маркетингова програма. Підприємство не вжило заходів для просування своєї продукції.
ВИРОБНИЦТВО				

Продовження табл. 2.4

1. Переваги розташування	X			Завод розташований не далеко від центру в місті Одеса. Місто має великий морський порт та добре розвинену транспортну інфраструктуру, що забезпечує зручний доступ до міжнародних ринків та можливості експорту та імпорту сировини.
2. Розширення виробничих площ цехів	X			Було відкрито 8 цехів з випуску різних видів обладнання.
3. Політика збереження навколишнього середовища	X			Завод активно впроваджує виробництво з використанням відновлюваних джерел енергії для зменшення викидів парникових газів та інших шкідливих речовин.
4. Рівень диверсифікації	X			Високий рівень диверсифікації. Завод виготовляє шахтне обладнання, виготовлення бронепластин, печей буржуйок тощо. Продукція постачається на ринки різних країн. Підприємство має широку базу клієнтів з різних галузей промисловості
5. Доступність і різноманітність сировини	X			Наявність сталі, алюмінію, міді, нікелю, скла, пластикової композитної кераміки тощо
6. Співпраця з іноземними компаніями	X			Завод постачає шахтне і залізничне обладнання на підприємства добувної галузі не лише в Україні, а і в Казахстані, Білорусі, Естонії
7. Широкий асортимент продукції	X			Різні види продукції: Резервуари для нафтопродуктів, кузови самоскидів, тепловозні домкрати тощо
ІННОВАЦІЇ				
1. Участь в тендерах	X			Завод брав участь в тендерах державних закупівель (ПАТ «Укрзалізниця», ДП "Одеська дирекція УДППЗ "Укрпошта" тощо)
2. Новітнє й автоматизоване обладнання	X			На заводі працюють на новітніх автоматизованих верстатах для обробки металу, автоматизованих лініях зварення тощо
3. Електронна форма документації	X			Прискорює обмін інформацією та зменшує час, необхідний для пошуку та обробки документів. Крім того, це також знижує витрати на папір, друк та зберігання фізичних копій документів

Продовження табл. 2.4

4. Міжнародна сертифікація	X			ISO-9002, ISO-9001, ISO-2008 тощо
----------------------------	---	--	--	-----------------------------------

Джерело: створено автором на основі [35]

Внутрішній аналіз ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» демонструє, що підприємство має значні переваги у різних сферах, що сприяють його розвитку і стабільності на ринку. Однією з ключових сильних сторін є високий рівень кваліфікації працівників, що підкріплюється активною участю в навчальних програмах і семінарах. Це дозволяє працівникам оновлювати свої знання та підвищувати професійні навички, забезпечуючи якість продукції і високу продуктивність. Однак, незважаючи на високий рівень кваліфікації, існує проблема з плинністю кадрів, яку завод вміло долає за допомогою швидкого заміщення вакансій.

Фінансовий стан підприємства вимагає уваги, оскільки обсяг продажів значно знизився за останні три роки, а рівень стабільності та платоспроможності залишається під питанням через високий коефіцієнт позикового капіталу. Відсутність ефективної маркетингової стратегії є суттєвим недоліком, що обмежує можливості заводу у просуванні своєї продукції та залученні нових клієнтів. Це аспект, який потребує негайного вирішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Високий рівень диверсифікації продукції, доступність різноманітної сировини і співпраця з іноземними компаніями підкреслюють здатність заводу адаптуватися до ринкових умов і задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Отже, ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам у кваліфікації працівників, стратегічному розташуванню, диверсифікації продукції та інноваціям. Однак, необхідно звернути увагу на фінансові аспекти та відсутність маркетингової стратегії, щоб забезпечити стабільне зростання і конкурентоспроможність на ринку.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ПАТ «Одеський машинобудівний завод»

Один із ключових інструментів, який допомагає підприємствам аналізувати та реагувати на зміни у своєму зовнішньому середовищі, є Модель Портера.

У цьому аналізі ми детально розглянемо Модель Портера, зосередившись на її ключових аспектах, таких як "П'ять сил конкуренції", які визначають конкуренцію галузі, та способи, за допомогою яких підприємства можуть використовувати цей аналіз для розробки ефективних стратегій. Давайте розглянемо концепції моделі, які сприятимуть визначенню найбільш ефективних стратегій для досягнення конкурентної переваги на ринку. [33]

Однією та найпершою з головних сил є загроза нових гравців на ринку. Ця сила вказує на потенційну загрозу, яку створюють нові компанії, що входять на ринок вже існуючих учасників. Конкурентне середовище у машинобудівній галузі з виготовлення гірничошахтного і гірничорудного обладнання характеризується високим рівнем концентрації учасників на ринку, на якому фігурують більше 10 фірм. Прикладами українських компаній є: ПРАТ «Одеський машинобудівний завод», ДП "Завод гірничого устаткування" (м. Кривий Ріг), ДП "Електроважмаш" (м. Дніпро), ДП "Павлоградвагонмаш" (м. Павлоград), ДП "Східний машинобудівний завод" (м. Краматорськ), ТОВ "Укрпромсистема" (м. Дніпро), ДП "Дніпропетровський електровозобудівний завод" (м. Дніпро) тощо. Серед міжнародних компаній відомі: oy Global Inc. (США), Sandvik (Швеція), Hitachi Construction Machinery (Японія) тощо.

У сегментах, де діє Одеський машинобудівний завод, конкуренція може бути особливо інтенсивною через наявність багатьох гравців на ринку, що пропонують схожі товари та послуги. Це призводить до цінового протистояння, де компанії змагаються за клієнтів за допомогою зниження цін. Одеський машинобудівний завод пропонує шахтні лебідки за ціною 100 тис. грн., що вище, ніж ціни від його конкурентів: ТОВ "Добротехсервіс" (98 тис. грн.), та конкурента ДП "Завод гірничого устаткування" (97 тис. грн.). Тобто, є високий

рівень цінового протистояння на ринку шахтних лебідок, де ОМЗ встановлює вищі ціни порівняно з конкурентами.

Коли головною метою стає розширення частки ринку, Одеський машинобудівний завод вживає тактику "непомітних" дій. Це означає, що він зосереджується на різних стратегіях, які не завдають очевидного впливу, але сприяють досягненню бажаного результату.

Фактору розбіжності між суперниками надана низька оцінка. Бо, до прикладу, ОВ Агрополітех, ВАТ Первомайський електромеханічний завод ім. К. Маркса, ВАТ Криворізький завод гірничого машинобудування, ВАТ Електромашина, ПАТ «Одеський машинобудівний завод» мають подібну спрямованість на виробництво різного виду техніки та обладнання, що може вказує на схожу структуру витрат і маркетингові стратегії.

Переломним моментом для галузі машинобудування в Україні був 2014 рік коли почалася війна на Сході України. Цей конфлікт призвів до значного зниження виробництва та збуту машин та устаткування, особливо в регіонах, що зазнали найбільших збитків від війни. Багато підприємств були змушені припинити або скоротити виробництво через складнощі з постачанням сировини, персоналом та збутом продукції.

З 2016 по 2023 рік галузь машинобудування в Україні пройшла складний шлях розвитку через різні внутрішні та зовнішні фактори, зокрема через повномасштабну війну. З 2016 року галузь машинобудування поступово відновлювалася. Зокрема, у 2016 році виробництво машин та обладнання зросло на 5%, у 2017 році - на 8%, у 2018 році - на 10%. Проте, в 2019 році спостерігався невеликий спад у зв'язку з економічними труднощами та нестабільністю на ринках. Після цього, з 2020 року галузь машинобудування почала показувати стабільний ріст. У 2020 році виробництво зросло на 7%, у 2021 році - на 9%, у 2022 році - на 12%. Прогнозується, що у 2023 році ріст галузі може скласти близько 15% в порівнянні з попереднім роком. Галузь машинобудування в Україні пройшла складний шлях розвитку з 2016 по 2023 рік, включаючи періоди стрімкого зростання, повільного розвитку та стагнації. Проте, останні роки

показують позитивні тенденції зі стабільним зростанням виробництва, що може свідчити про покращення умов для розвитку галузі. [35], [36]

Продукція подібна та можлива відсутність стимулів цінової конкуренції. Наприклад, "Первомайський електромеханічний завод ім. К. Маркса" пропонує електротехнічні пристрої, такі як електродвигуни, які можуть бути альтернативними для обладнання, що виготовляється на машинобудівному заводі. Результати представлені у таблиці 2.6, показують ступінь впливу конкурентів на дану галузь та наявні тенденції ринку. Крім того, допомагають визначати можливості та загрози, а також формувати стратегії адаптації до змін у середовищі.

Таблиця 2.6

1 СИЛА: КОНКУРЕНТИ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3	1	
Концентрація суперників на ринку	Ринок не насичений конкурентами; панує 1-3 фірми	Помірний рівень насиченості ринку; обмежена кількість гравців від 3-10	Висока насиченість ринку гравцями 10 і більше	0,20	0,60
Цінове протистояння	Відсутність цінової боротьби	Слабкий рівень цінової конкуренції	Інтенсивна цінова конкуренція	0,15	0,45
Поведінка компаній	Компанії-домінанти значною мірою впливають на інших гравців ринку використовуючи цінове лідерство	Обмеженість конкурентного впливу на учасників ринкового середовища, інколи конкурують за переваги	Головна мета-розширити частку ринку, компанія застосовує тактику непомітних	0,20	0,60
Розбіжності між суперниками	Схожість компаній за структурою витрат і поведінкою	Майже схожі за походженням, витратами і поведінкою	Наявність компаній з агресивною поведінкою, які можуть пожертвувати доходами	0,12	0,12

Продовження табл. 2.6

Темпи зростання галузі	Стрімкий темп зростання, що зменшує рівень агресивності поведінки гравців	Темп зростання галузі є повільним	Застій або різке зниження	0,18	0,18
Різноманітність продукції	Особливі, спеціалізовані товари	Подібність продукції; відсутність стимулів цінової конкуренції	Продукція не різниться від конкурентної; присутні стимули цінової конкуренції	0,15	0,30
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	2,25

Джерело: систематизовано автором

"Бар'єри входу на ринок" в контексті аналізу конкурентної ситуації визначає, наскільки складно для нових учасників увійти на ринок і почати конкурувати з існуючими гравцями. За останні роки інвестиції в машинобудівну галузь України зросли. Наприклад, за даними Державної служби статистики України, у 2020 році обсяг інвестицій в машинобудування збільшився на 12,5% порівняно з попереднім роком [35]. Одеський машинобудівний завод отримує інвестиції для розвитку свого виробництва та впровадження новітніх технологій.

Машинобудівна галузь в Україні є однією з ключових галузей промисловості. За даними Державної служби статистики України, у 2020 році обсяг виробництва машинобудівної продукції в Україні склав близько 2,3 трильйонів гривень [35]. Наприклад, на Одеському машинобудівному заводі працює близько 3000 співробітників. Завод виробляє більше 1000 одиниць техніки щорічно дає велику площу виробничих приміщень, яка складає близько 100 тисяч квадратних метрів. Тому, ми можемо сказати, що галузь має великомасштабне виробництво.

Одеський машинобудівний завод виявляється гідним суперником завдяки своїй унікальній стратегії та підходу до вибору дистриб'юторів. Дистриб'юторами заводу є: ТОВ "Дистриб'ютор-Маш", ПП "Механіка-Трейд",

ТОВ "ТехноДистриб", ТОВ "ПромПартнер" тощо. Результати дослідження наведені нижче (табл.2.7)

Таблиця 2.7

2 СИЛА: БАРЕРИ ВХОДУ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3		
Інвестиційні вкладення	Невеликі вкладення капіталу для входження на ринок	Прийнятний рівень вкладення	Вагомі інвестиційні вкладення капіталу	0,5	1,5
Масштабність виробництва	Дрібно-масштабне виробництво	Середня масштабність виробництва	Велико-масштабне виробництво	0,2	0,6
Доступність збутових мереж	Доступний і надійний канал дистриб'юції	Ускладнений доступ до мережі, але можливий	Мережа збуту має обмежену доступність, що ускладнює можливість конкурентів потрапити на ринок	0,3	0,3
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	2,4

Джерело: розроблено автором

Сила постачальників визначає, наскільки постачальники можуть впливати на підприємство через ціни, якість та доступність матеріалів.

В Україні кількість постачальників машинобудівної галузі значно перевищує кількість підприємств цієї ж галузі. Станом на 2022 рік в Україні існувало близько 100 підприємств, що виробляє такий вид техніки та понад 4000 виробників комплектуючих та матеріалів для неї.

На Одеському машинобудівному заводі використовуються різноманітні сировинні матеріали, такі як металобрухт чорних та кольорових металів, феросплави, металопрокат чорних та сортових металів, олово, мідь фосфориста, а також бентонітова глина та пісок формовочний. Ці матеріали використовуються для виробництва широкого спектру продукції, включаючи резервуари для нафтопродуктів, танк-контейнери для бітума, кузови самоскидів,

шахтні лебідки та тепловозні домкрати. Для машинобудівного заводу існують аналоги продукції постачальників. Наприклад, для постачання сталевих матеріалів завод може обирати між такими компаніями, як "Метінвест" і "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Якість матеріалів є одним з ключових аспектів ресурсів постачальника. Металобрухт чорних та кольорових металів, феросплави, металопрокат - це основні матеріали, які використовуються в машинобудівній галузі. Вони повинні мати високу якість і відповідати всім стандартам та вимогам щодо міцності та надійності. Постачальник повинен надавати не лише матеріали, але й технічну підтримку.

Виробництво машин вимагає різних типів сталі, металевих компонентів, електронних частин, підшипників, ланцюгів та іншого обладнання. Тому постачальники, які можуть забезпечити широкий спектр таких матеріалів, мають велике значення для машинобудівної галузі.

Перехід до інших постачальників у даній галузі може стати складним та витратним процесом. Перед переходом до нового постачальника необхідно провести детальний аналіз та тестування нових матеріалів, щоб переконатися в їх відповідності технічним вимогам та стандартам якості.

Оцінимо вплив постачальників на машинобудівну галузь (табл.2.8)

Таблица 2.8

3 СИЛА: ПОСТАЧАЛЬНИКИ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3	1	
Ступінь концентрації постачальників	Малі компанії переважають з низьким рівнем концентрації; кількість постачальників менша, ніж компаній на ринку.	У галузі компаній не більше, ніж постачальників.	Кількість постачальників перевищує кількість компаній у даній галузі значно	0,3	0,9

Продовження табл.2.8

Можливість заміни продукту аналогічними виробами	Висока можливість заміни ресурсів альтернативним и варіантами	Середній	Відсутність аналогічних ресурсів.	0,2	0,2
Значущість ресурсу постачальника для галузі	Для ефективного функціонування необхідні ресурси	Ресурс має велике значення	Ресурс важливий	0,2	0,2
Пріоритетність галузі для постачальника	Продукція стандартна, можливість швидко переходити до іншого постачальника.	Середній ступінь різноманітності продукції	У зв'язку з унікальністю продукції, вибір постачальників має невеликий вплив	0,2	0,2
Витрати переключення	При зміні постачальників можуть виникнути проблеми з якістю товару	Перехід до інших постачальників може призвести до високих витрат	Витрати на перехід до інших постачальників є невеликими	0,1	0,2
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	1,7

Джерело: розроблено автором

Сила покупців у моделі Портера аналізує, наскільки впливовими є клієнти на ринку, і як їхні вимоги можуть впливати на ціни, якість та обсяги продукції.

Серед клієнтів Одеського машинобудівного заводу є підприємства з України, Казахстану, Білорусі, Естонії, Узбекистану, Грузії та Азербайджану. З огляду на наявність великої кількості клієнтів у різних регіонах, концентрація клієнтів для Одеського машинобудівного заводу є помірною.

Покупці Одеського машинобудівного заводу можуть отримати інформацію про продукцію та послуги через офіційні канали, такі як веб-сайт заводу, де представлена докладна інформація про продукцію та контактні дані.

Оскільки машинобудівна промисловість є досить складною і специфічною, покупці часто мають обмежений доступ до детальної інформації про витрати на виробництво та цінову динаміку на ринку.

Продукція заводу є різноманітною, вона включає в себе різні види обладнання для промислових потреб. Це є резервуари для зберігання нафтопродуктів, танк-контейнери для транспортування бітуму, кузови самоскидів для перевезення вантажів, багато видів шахтних лебідок для використання у гірничій промисловості тощо. Розмаїття товарів, обмежує можливість вибору для споживача саме для даного підприємства з декількох причин. По-перше, є велика кількість альтернатив, а по-друге, певні товари залишаються непоміченими. Тому, хоча розмаїття товарів може здаватися перевагою, насправді це є проблемою для споживачів, які шукають оптимальне рішення. І це вважається низькою оцінкою згідно з моделлю Портера.

Клієнти Одеського машинобудівного заводу проявляють значну чутливість до ціни продукції. Це обумовлено тим, що в галузі наявний великий рівень конкуренції і це змушує клієнтів порівнювати ціни між різними компаніями. Якщо Одеський машинобудівний завод пропонує свої шахтні лебідки за ціною, що вища за пропозицію ТОВ "Агрополітех" на 10%, клієнти, особливо ті, що прагнуть оптимізувати свої витрати, можуть перейти до конкурента.

Проаналізуємо, як покупці впливають на динаміку галузі та ринкові умови (табл.2.9)

Таблиця 2.9

4 СИЛА: ПОКУПЦІ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3	1	
Концентрація клієнтів	Кількість клієнтів велика	Кількість клієнтів помірна	Кількість клієнтів незначна	0,3	0,6
Повнота володіння інформацією	Покупцям не вистачає повної інформації про попит, цінову динаміку на ринку та витрати	Покупці мають обмежений доступ до інформації	Покупці мають всю необхідну інформацію	0,2	0,4

Продовження табл. 2.9

Різноманітність продукції	Широка різноманітність товарів обмежує можливість вибору для споживача	Середній рівень різноманітності продукції	Продукт є стандартним, і клієнти вважають, що вибір постачальників є простим	0,3	0,3
Чутливість до ціни	Покупець не реагує на зміни цін	Покупець змінює свій вибір тільки при суттєвій різниці у ціні	Покупці завжди вибирають товар за більш низькою ціною	0,2	0,6
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	1,9

Джерело: розроблено автором

Наявність субститутів може значно впливати на конкурентну позицію заводу, оскільки клієнти можуть перейти на альтернативні рішення, якщо вони вважають їх більш вигідними або зручними. Продукція Одеського машинобудівного заводу також має субститути для своєї продукції.

Замінниками шахтних лебідок є гідравличні лебідки. Гідравлічні лебідки - це гідравлічні системи, які можуть бути використані в шахтних умовах для підйому і переміщення вантажів. Вони можуть пропонувати більш високу потужність і контроль, ніж традиційні електричні лебідки.

Тепловозні домкрати можна замінити на механічні підйомники. Дані підйомники, використовуються для підйому важких транспортних засобів, включаючи тепловози.

Запасні частини для вантажних залізничних вагонів можна замінити на Технології 3D-друку. Виготовлення запасних частин на місці за допомогою 3D-друку може стати більш економічним і швидким способом заміни дефектних деталей. [30]

Продукція заводу, як правило, задовольняє потреби клієнтів високою якістю та надійністю. Наприклад, шахтні лебідки та тепловозні домкрати ОМЗ мають високу продуктивність і відповідають стандартам безпеки, що забезпечує їх популярність серед клієнтів.

Відмінність у якості між товаром ОМЗ та його замінниками є суттєвою. Наприклад, шахтні лебідки ОМЗ мають високу продуктивність і відповідають стандартам безпеки, що робить їх надійним вибором для клієнтів. Гідравлічні лебідки можуть мати більшу потужність і кращий контроль, але вони можуть вимагати складнішого обслуговування і мати вищу вартість.

Вартість переходу споживачів на альтернативний варіант може бути досить високою. Наприклад, перехід від традиційних електричних до гідравлічних лебідок може вимагати значних інвестицій в нове обладнання та навчання персоналу.

Галузь машинобудування має значне значення для виробників замінників, таких як гідравлічні лебідки або механічні підйомники. Виробники цих замінників активно працюють на ринку важкого машинобудування, пропонуючи свої рішення для різних застосувань у гірничошахтній і залізничній галузях.

Визначаємо вплив товарів – субститутів на виробників галузі (табл.2.10)

Таблиця 2.10

5 СИЛА: СУБСТИТУТОРИ

Метрики	Оцінка змінних			Коефіцієнт	Зважена оцінка
	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка		
	1	2	3	1	
Рівень задоволення потреби	Задовольняє	Частково задовольняє	Незадовольняє	0,3	0,3
Відмінність в якості між товаром та замінником	Без складнощів	Ускладнено	Дуже складно	0,3	0,6
Ціна переходу клієнтів на альтернативний товар	Високі витрати при переході	Мінімальні витрати	Витрат немає	0,3	0,3
Значення галузі для виробника замінників	Галузь не грає ключову роль	Галузь має значення	Галузь дуже важлива і грає ключову роль	0,1	0,2
СУМАРНА ОЦІНКА	X	X	X	1	1,4

Джерело: створено автором на основі аналізу галузі

Для детальнішої картини по визначенню результатів, пропонуємо продивитися таблицю нижче, де показана оцінка впливу кожного фактору на галузь (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Узагальнення результатів аналізу П'яти конкурентних сил

СИЛА	Зважена оцінка	Рівень
Сила впливу конкурентів	2,25	Середній рівень
Сила впливу бар'єрів входу на ринок	2,4	Середній рівень
Сила впливу постачальників	1,7	Середній рівень
Сила впливу покупців	1,9	Середній рівень
Сила впливу субститутів	1,4	Низький рівень

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу М. Портера

У висновку можна сказати, що на основі аналізу П'яти сил конкуренції за М. Портером, вплив конкурентів на машинобудівну галузь є в більшості середнім. Не дивлячись на те, що оцінка конкурентів становить 2,25, що у свою чергу вказує на наявність декількох гравців на ринку, загальний рівень конкуренції не є високим. Також середній рівень впливу притаманний бар'єрам входу на ринок, що ускладнюють вступ нових гравців в галузь, але не стають перепорою. Вплив постачальників та покупців оцінюється середнім рівнем, що вказує на наявність переговорної сили. Постачальники не є важливо значущими, щоб ставити свої умови на ринку чи сильно впливати на стратегічні рішення підприємства. А низький рівень впливу субститутів свідчить про те, що немає великої загрози від товарів-аналогів. У загальному конкуренція існує, але вона не домінуюча, і це створює можливості для розвитку на ринку машинобудівної галузі.

PEST-аналіз розкриває не лише потенційні ризики, але й невидимі можливості, що лежать в зовнішньому середовищі. А це ключ до прийняття стратегічних рішень, які забезпечать успішний розвиток бізнесу чи проекту.

Перш за все ми проаналізуємо економічні фактори.

Економічні фактори. Це чинники, які впливають на економічне середовище підприємства і визначають його можливості щодо виробництва, продажів та отримання прибутку. У нашому опрацюванні слід враховувати таке:

Високий рівень безробіття. Нами було проаналізовано звіт Національного Банку України, де вказано, що у 2023 році рівень безробіття оцінено у середньому у 18 %, що відповідає загальній кількості безробітних у 3,2 млн. осіб. Нижче наведено графік розрахунків НБУ (див. рис.2.7) [39].



Рис. 2.7 Рівень безробіття, с/с, %

Джерело: розрахунки НБУ [39]

Низькі доходи населення. Низькі доходи населення дуже обмежують купівельну спроможність, що у свою чергу призводить до зменшення попиту на товари та послуги підприємства, знижуючи його прибутковість і стабільність. На графіку наведено середні доходи населення України з 2019 по 2023 рік за даними Державної статистики України. Можна відстежити, що починаючи з 2019 року середній дохід громадян поступово знижувався (див. рис.2.8).

Високий рівень інфляції. Нижче наведено динаміку рівня інфляції в Україні за останні роки (див. рис. 2.9).



Рис. 2.8 Рівень доходів населення України 2019-2023 рр.

Джерело: розрахунки Державної статистики України [35]

Згідно з Державною статистикою України найвищий рівень інфляції був у 2023 році та дорівнювала – 23,5 % [35].



Рис. 2.9 Рівень інфляції в Україні за останні роки

Джерело: Сформовано за даними Державної статистики України

Вартість кредитних ресурсів. Нижче показана динаміка облікової ставки в Україні за останні роки (див. рис. 2.10). Згідно з Національним Банком

України облікова ставка у 2012 році за березень дорівнювала - 7%, а у 2023 році за березень – 25% [39]

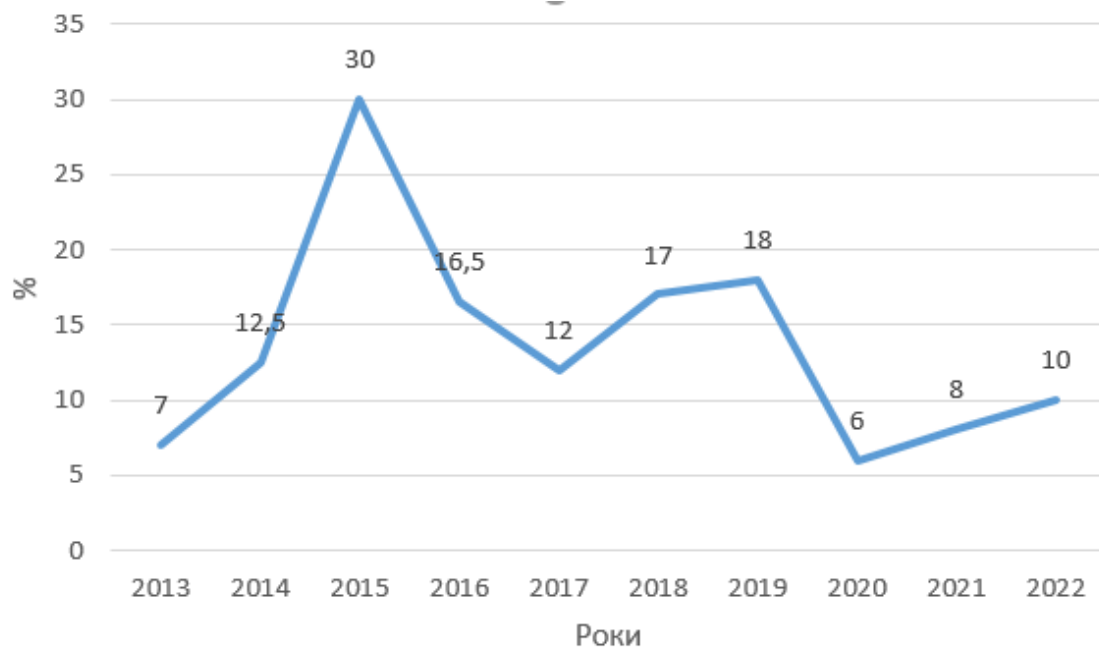


Рис. 2.10 Облікова ставка за останні 9 років в Україні

Джерело: Сформовано автором на основі статистичного звіту НБУ [39]

Політичні фактори (Р). Це чинники, пов'язані з урядовою політикою, регулюванням, законодавством і загальною політичною стабільністю, які можуть впливати на бізнес-середовище та економічну діяльність. Отже, для машинобудівного підприємства враховуються такі фактори:

Війна в Україні. До прикладу, багато підприємств були змушені припинити свою діяльність або переміститися через руйнування інфраструктури. За даними Advanter Group, Індекс українського бізнесу (Ukrainian Business Index) залишається на низькому рівні (35.3 зі 100), що вказує на відсутність у бізнесу оптимізму щодо покращення економічної ситуації та ділового середовища в найближчі місяці [45].

Трудове законодавство. Наприклад, внесені зміни до статті 82 КЗпП передбачають, що період проходження військової служби не зараховується до загального стажу роботи працівника, який дає право на щорічну основну відпустку. [37], [38]. Згідно з новою редакцією пункту 4 статті 115 КЗпП,

заробітна плата працівників за весь період відпустки виплачується до початку самої відпустки, якщо інше не передбачено трудовим або колективним договором. [37], [38]

Політична нестабільність. Для підприємств політична нестабільність означає необхідність враховувати ризики та вплив політичних чинників на їхню діяльність. Це включає розробку планів управління кризовими ситуаціями, диверсифікацію ринків та ресурсів, а також зміцнення взаємодії з урядовими структурами та громадськими організаціями для захисту своїх інтересів і мінімізації ризиків.

Соціально-культурні фактори (S). Це аспекти суспільного життя, які впливають на поведінку, потреби та цінності населення. На підприємства ці фактори впливають через зміну споживчих звичок, доступність і якість робочої сили, соціальні очікування та потребу адаптувати корпоративну культуру до соціальних змін. Тому слід аналізувати такі чинники:

Зріст смертності в Україні. Будь-яке виробниче підприємство, завжди стикається з різноманітними факторами, які впливають на його діяльність та результативність. У зв'язку зі зростанням смертності населення в Україні через війну, природний приріст населення переживає негативні тенденції. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році відбулося зменшення природного приросту на 39,186 осіб, що є наслідком зростання кількості померлих на 57,248 осіб у порівнянні з кількістю народжених. Це створює серйозні виклики для підприємств, зокрема в контексті забезпечення робочої сили та потенційного зменшення ринку споживання. У регіональному розрізі ситуація також виглядає тривожно. Наприклад, в Одеській області природний приріст склав -2,058 осіб, що суттєво впливає на демографічну ситуацію в цьому регіоні [35].

Професійна компетентність кадрів. Одеський машинобудівний завод є прикладом підприємства, для якого професійна компетентність кадрів є ключовим фактором успіху. Завод активно інвестує в навчання та розвиток своїх

працівників, співпрацює з технічними навчальними закладами та впроваджує сучасні технології виробництва.

Соціальна напруженість та психологічний стан людей. Війна має глибокий і всебічний вплив на соціальну напруженість та психологічний стан людей. За даними дослідження ТСН, 70% українців відчувають невпевненість у майбутньому, що негативно впливає на їхню мотивацію та здатність зосередитися на робочих завданнях. 48% працівників вказали на проблеми зі сном, 46% зазначили сумний настрій, а 44% повідомили про постійне хвилювання [27]. Ці фактори призводять до зниження ефективності роботи, збільшення кількості помилок та зниження загального рівня продуктивності.

Умови праці працівників. Комфортне та безпечне робоче середовище стимулює працівників до більш продуктивної роботи, зменшує ризик травм та захворювань, а також сприяє збереженню їхнього фізичного та психологічного здоров'я. Наприклад, важливо забезпечити належне освітлення та вентиляцію, налаштувати ергономічне обладнання, яке мінімізує навантаження на тіло працівників, і забезпечити доступ до необхідних захисних засобів та інструкцій з їх використання.

Технологічні фактори (Т). Це чинники, які пов'язані з розвитком нових технологій, автоматизацією виробничих процесів, цифровізацією, доступністю і впровадженням інтернету та інформаційних систем, інвестиціями в наукові дослідження та розробки, а також впливом технологій на продуктивність і ефективність бізнесу.

Розробка нових продуктів та технологій. Розробка нових продуктів та технологій сприяє підвищенню інтелектуального потенціалу підприємства та стимулює творчість та інноваційність серед персоналу. Проте розробка нових продуктів та технологій також може бути пов'язана з певними викликами та ризиками. Наприклад, це вимагає значних витрат на дослідження та розробку, а також пов'язане з невизначеністю щодо успішності нового продукту на ринку. На прикладі Одеського машинобудівного заводу можна побачити, як розробка нових продуктів і технологій впливає на його діяльність. ОМЗ вдосконалює свої

виробничі процеси, впроваджуючи новітні технології, такі як автоматизація, роботизація, використання 3D-друку тощо.

Доступність нових технологій. Якщо брати до уваги дане машинобудівне підприємство, то воно впроваджує сучасне обладнання для автоматизації виробничих ліній. Використання роботизованих систем для зварювання або складання деталей дозволяє збільшити обсяги виробництва та покращити якість продукції. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку машинобудування. Доступ до нових матеріалів та технологій дозволяє розробляти інноваційні продукти, що відповідають сучасним вимогам ринку. Наприклад, створення більш легких та міцних деталей для машин допомагає заводу задовольнити потреби клієнтів та зберегти конкурентоспроможність.

Рівень розвитку Інтернету. Інтернет забезпечує можливості для покращення комунікацій, автоматизації процесів, розширення ринку збуту, аналізу даних та впровадження інновацій. На прикладі Одеського машинобудівного заводу видно, що він використовує хмарні технології, щоб обробляти та зберігати великі обсяги даних. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва, розширенню ринків, покращенню обслуговування клієнтів та забезпеченню безперервності бізнес-процесів, що є запорукою успіху у сучасному конкурентному середовищі.

Далі, щоб оцінити зовнішні чинники, які впливають на машинобудівну галузь, а саме на діяльність ПРАТ «Одеський машинобудівний завод», виконано PEST-аналіз (див. табл. 2. 12.)

Для більш глибокого аналізу після факторів оцінюється їх важливість шляхом присвоєння їм ваги від 1 (важлива) до 0 (неважлива). Сума значень показника ваги по кожному фактору повинна дорівнювати 1, що є нормою. Після цього треба поставити оцінку ступеня впливу усіх факторів на стратегію підприємства по 5-бальній шкалі.

Потім формуються зважені оцінки шляхом перемноження ваги чинника з його впливу і підраховується вже загальна зважена оцінка компанії. Загалом, загальна оцінка показує рівень готовності підприємства реагувати на теперішні

та прогнозовані обставини зовнішнього середовища. Етапи оцінення наведено нижче у (табл. 2.13) для підприємства «Одеський машинобудівний завод».

Таблиця 2.12

PEST-аналіз ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»

Політичні фактори	Економічні фактори
1.Війна в Україні 2.Трудове законодавство впливає на підприємство, регулюючи умови праці, оплату, соціальні гарантії та вирішення трудових спорів 3.Політична нестабільність в Україні впливає на довіру інвесторів	1.Високий рівень безробіття буде зменшувати попит на товар підприємства 2.Низькі доходи населення. 3.Високий рівень інфляції буде знижувати купівельну спроможність та збільшувати витрати на матеріали 4.Вартість кредитних ресурсів
Соціально – культурні фактори	Технологічні фактори
1.Зріст смертності в Україні 2.Професійна компетентність кадрів 3.Соціальна напруженість та психологічний стан людей може змінити духовні та матеріальні цінності людей, а це впливатиме на підприємство 4.Умови праці працівників	1. Розробка нових продуктів та технологій 2. Доступність нових технологій 3.Рівень розвитку Інтернету (використання хмарних послуг)

Джерело: створено автором

Таблиця 2.13

Значимість факторів з урахуванням вірогідності змін

Критерії оцінювання	Вплив фактору	Вага (ΣI)	Оцінка (від 1-5)	Зважена оцінка
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ				
1. Війна в Україні	негативний	0,6	5	-3
2. Трудове законодавство	позитивний	0,2	3	0,6
3. Політична нестабільність	негативний	0,2	3	-0,6
СУМАРНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	X	X	X	-3
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ				
1. Зниження доходів громадян	негативний	0,2	4	-0,8
2. Високий рівень безробіття	негативний	0,45	4	-1,8
3. Високий рівень інфляції	негативний	0,2	3	-0,6
4. Вартість кредитних ресурсів	позитивний	0,15	4	0,6
СУМАРНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	X	X	X	-2,6
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ				
1. Зріст смертності населення	негативний	0,3	4	-1,2
2. Професійна компетентність кадрів	позитивний	0,15	5	0,75
3. Соціальна напруженість та психологічний стан людей	негативний	0,4	3	-1,2
4. Умови праці працівників	позитивний	0,15	4	0,6
СУМАРНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	X	X	X	-1,05

Продовження табл.2.13

ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ				
1. Розробка нових продуктів та технологій	позитивний	0,35	5	1,75
2. Доступність нових технологій	позитивний	0,25	4	1,0
3. Рівень розвитку інтернету	позитивний	0,4	2	0,8
СУМАРНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	X	X	X	3,6

Джерело: розроблено автором

Отже, найбільшу вагу серед політичних чинників має війна в країні. Війна дуже сильно впливає на підприємство. Одні організації можуть піти з ринку, інші можуть потребувати консультації як працювати, коли навколо воєнні дії.

Серед економічних факторів високий рівень безробіття є найбільш впливовішим чинником. Він призводить до зменшення купівельної спроможності населення, а також ускладнює залучення кваліфікованих працівників та збільшує соціальну напруженість серед робочої сили підприємства.

Серед соціально-культурних факторів зріст смертності населення та соціальна напруженість і психологічний стан населення є найбільш впливовані. Тому що коли у людини важкий психологічний стан у воєний час, то її пріоритети змінюються. Це означає, що людина може у тяжкий період думати лише про речі першої необхідності.

На останок, розробка нових продуктів та технологій має найбільшу вагу серед технологічних факторів. Для машинобудівного підприємства цей фактор дуже важливий, бо треба слідкувати за прогресами у технологіях і використовувати нові продукти першими, і у такому разі це підвищить конкурентоспроможність заводу.

Проаналізувавши зовнішнє середовище підприємства за допомогою PEST-аналізу та аналізу п'яти сил Портера можемо зробити висновок:

Одеський машинобудівний завод оперує в складному та мінливому зовнішньому середовищі. Політична та економічна нестабільність, висока інфляція, зміни в доходах населення та розвиток нових технологій створюють як виклики, так і можливості для підприємства. Завод повинен адаптуватися до цих

умов через інновації, підвищення ефективності, розвиток нових продуктів та ринків, а також ефективне управління ризиками, пов'язаними з постачанням та попитом. Застосування стратегічного планування та аналізу зовнішнього середовища допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним і успішним у довгостроковій перспективі.

2.3 Вибір стратегії розвитку підприємства за допомогою матриці Ансоффа та її деталізація в контексті стратегії BSC

Одним з найбільш визнаних інструментів стратегічного планування є матриця Ігоря Ансоффа, яка дозволяє визначити напрямки розвитку підприємства через аналіз ринків та продуктів. Вона пропонує чотири основні стратегії: проникнення на ринок, розширення меж ринку, розвиток товару та диверсифікацію. Кожна з цих стратегій має свої переваги та ризики, які повинні бути ретельно оцінені під час розробки стратегічного плану.

1. Стратегія проникнення на ринок полягає в збільшенні частки компанії на існуючому ринку з поточними продуктами.
2. Стратегія розвитку ринку передбачає зростання компанії через розвиток попиту на нових ринках.
3. Стратегія розвитку товару зосереджується на збільшенні попиту через впровадження нових продуктів на вже існуючих ринках.
4. Стратегія диверсифікації полягає у одночасному оновленні товарного асортименту та виході на нові ринки.

Матриця Ансоффа пропонує обрати одну з чотирьох можливих стратегій зростання компанії, враховуючи декілька характеристик:

- ринок, на якому планує працювати компанія;
- товар, який компанія має намір продавати.

Вибір відповідної стратегії за теорією Ансоффа залежить від новизни ринку або продукту для компанії.

Під "ринком" у моделі Ансоффа розуміється певний сегмент споживачів або цільова аудиторія компанії. У табл. 2.14 виділені основні стратегії, на які можна опиратися при розвитку ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» у різних умовах, а саме: в умовах нового ринку, старого ринку, з новим чи вже існуючим товаром.

Таблиця 2.14

Матриця Ансоффа для ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»

		Товар	
Ринок	Існуючий	Існуючий	Новий
		Стратегія глибокого проникнення на ринок. 1. Запровадити рекламу 2. Надання знижок або акцій 3. Покращення сервісу для підвищення лояльності клієнтів	Стратегії розвитку товару 1. Інтеграція автоматизованих систем управління 2. Виробництво легких і міцних конструкцій з композитного матеріалу 3. Вдосконалення моделей шахтних лебідок
Ринок	Новий	Розширення меж ринку 1. Експорт продукції до нових країн чи регіонів 2. Реалізація товару для нових сегментів ринку	Диверсифікація 1. Виробництво засобів індивідуального захисту

Джерело: створено автором

Стратегія глибокого проникнення на ринок спрямована на збільшенні частки ринку, тому можна впровадити рекламну кампанію та надання знижок, а також покращити сервіс. Тобто, можна розрекламувати товар на вуличних білбордах або стендах. Надавати різні знижки для постійних клієнтів або для клієнтів, які купують вперше. Зробити акційними товари, які не дуже затребувані. Аби залучити нових клієнтів та задовольнити поточних, необхідно вдосконалити якість обслуговування. Основним завданням, згідно даної стратегії, є збільшення прибутку та просування на вже існуючому ринку. Надання знижок збільшать попит на вже знайомі товари.

Стратегія розширення меж ринку передбачає експорт продукції до нових країн чи регіонів, адже тут необхідно вийти на новий ринок вже з товаром, який існує. Вихід на міжнародні ринки дозволить збільшити клієнтську базу та обсяги

продажів, наприклад, експорт морських причальних споруд. Наступним засобом розвитку пропонується реалізація товарів для нових сегментів ринку, це означає, що треба змінювати цінову політику, додавати нові товарні категорії чи збільшувати кількість постачальників. Наприклад, підприємства, які займаються перевезенням вантажів за допомогою транспортних засобів, будуть зацікавлені в придбанні запасних частин для вантажних залізничних вагонів. Це може стати ефективним засобом просування існуючих товарів на новий ринок.

Стратегія розвитку товару відбувається на вже існуючому ринку, але проводить розвиток зовсім нового товару. Аби на товар був попит серед клієнтів, необхідна інтеграція систем управління, оскільки це дозволяє підвищити якість продукту та забезпечити його стабільність та надійність у процесі використання. Для того аби підтримувати попит не треба стояти на місці та стимулювати клієнтів різними способами. Виробництво легких і міцних конструкцій з композитного матеріалу та вдосконалення моделей шахтних лебідок надають попит для клієнтів, забезпечуючи їх більшою ефективністю, безпекою та тривалим терміном служби. Такі інновації привертають нових клієнтів, які шукають передові технології для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності своїх підприємств.

Стратегія диверсифікації базується на виході нового товару на новий ринок. Дана стратегія передбачає найбільшу кількість ризиків, але врахувавши всі нюанси, саме завдяки їй можна отримати найбільший рівень прибутку. У ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» вона може бути реалізована через виготовлення засобів індивідуального захисту (бронепластин). Особливо це актуально в наш час. Установлена правильна цінова політика, знижки та акції для нових клієнтів швидко збільшать продажі для даного виду продукції.

Отже, найбільш доцільним буде, обрати стратегію диверсифікації для ПРАТ «Одеський машинобудівний завод». Адже це є стратегічно обґрунтованим рішенням, оскільки ця стратегія дозволяє підприємству розширити свою діяльність і знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку чи продукту. Виробництво засобів індивідуального захисту, відповідає

сучасним викликам і має високий попит. Це дозволить підприємству швидко зайняти нову нішу на ринку, що забезпечить додаткові джерела доходу. Вихід на нові ринки та впровадження нових продуктів зменшить залежність від поточних ринків та продуктів, що збільшить стійкість компанії до ринкових коливань та змін у споживчих уподобаннях. Впровадження нових технологій та продуктів підвищить репутацію заводу як інноваційного підприємства, здатного адаптуватися до змін на ринку та пропонувати сучасні рішення для потреб клієнтів.

Для ефективної реалізації стратегії диверсифікації, ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» впроваджує збалансовану систему показників (BSC). Ця система дозволяє інтегрувати стратегічні цілі компанії з конкретними індикаторами ефективності, забезпечуючи всебічний контроль та оптимізацію діяльності підприємства. Вона забезпечує комплексний підхід до реалізації стратегії, враховуючи чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.

Фінансова перспектива. Основною метою фінансової перспективи є збільшення доходів від реалізації нових продуктів та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Збільшення річного доходу від продажу нових продуктів, досягнення високої рентабельності інвестицій, а також позитивний чистий приведений дохід (NPV) свідчать про фінансову ефективність стратегії. Основними індикаторами в цій перспективі будуть: річний дохід від продажу нових продуктів, рентабельність інвестицій, чистий приведений дохід (NPV).

Перспектива клієнтів. Стратегічною метою в рамках клієнтської перспективи є збільшення частки ринку нових продуктів та підвищення задоволеності клієнтів. Підприємство планує розширити свою клієнтську базу за рахунок виходу на нові ринки та укладення нових контрактів. Важливими індикаторами успішності в цій перспективі стануть частка ринку нових продуктів, рівень задоволеності клієнтів та кількість нових контрактів.

Внутрішні бізнес – процеси. Підвищення ефективності виробництва та впровадження нових технологій є ключовими завданнями для внутрішніх бізнес-

процесів. Оптимізація виробничих процесів, зменшення часу виготовлення продукції та забезпечення високої якості продукції сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Основними індикаторами тут будуть: час виробництва одиниці продукції, кількість дефектів на виробі, рівень використання виробничих потужностей.

Навчання та розвиток. Персонал є основним активом компанії, тому підвищення його кваліфікації та покращення умов праці є важливими складовими стратегії. Підприємство планує забезпечити регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників, підвищити рівень задоволеності працівників та скоротити плинність кадрів. Основними індикаторами успіху стануть кількість навчальних годин на одного працівника, рівень задоволеності працівників та плинність кадрів.

Нижче наведено детальну стратегію Balanced Scorecard (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Balanced Scorecard для ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»

Перспектива	Цілі	Показники	Ініціативи
Фінансова	- Забезпечення прибутковості нової виробничої лінії - Збільшення доходів підприємства через вихід на нові ринки та збільшення асортименту продукції	- NPV (чистий приведений дохід)- 8 718,7 тис.грн - Рентабельність інвестицій – не менше 15 % за перший рік - Рентабельність продажів продукту (20% протягом першого року)	- Оптимізація виробничих витрат через ефективне управління ресурсами. - Впровадження програм мотивації для збільшення продуктивності персоналу.
Перспектива клієнтів	- Задоволення потреб існуючих та потенційних клієнтів - Розширення ринку збуту продукції	- Частка ринку – збільшення на 10% за два роки - Кількість нових клієнтів – 50 за перший рік - Рівень задоволеності клієнтів – не менше 85%	- Проведення рекламних кампаній та маркетингових заходів - Організація виставок та демонстрацій продукції - Впровадження програм лояльності та знижок для постійних клієнтів

Продовження табл.2.15

Внутрішні бізнес-процеси	- Оптимізація внутрішніх процесів для забезпечення високої якості продукції. - Підвищення ефективності виробничих процесів - Забезпечення високого рівня контролю якості	- Час виробничого циклу – зменшення на 15% - Рівень відходів – зменшення на 10% - Кількість дефектів-зменшення на 20%	- Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом - Підвищення кваліфікації персоналу через навчання та тренінги - Регулярний аудит та оптимізація виробничих процесів
Навчання та розвиток	- Підвищення кваліфікації працівників - Забезпечення постійного професійного розвитку персоналу - Створення сприятливих умов для інновацій	- Кількість тренінгів та навчальних заходів – 12 на рік - Рівень задоволеності працівників – не менше 80% - Кількість нових ідей та інновацій – 30 на рік	- Регулярне проведення навчальних програм та тренінгів - Розробка системи мотивації для стимулювання інновацій - Створення внутрішньої платформи для обміну ідеями та пропозиціями

Джерело: створено автором

Отже, впровадження стратегії Balanced Scorecard дозволить ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» інтегрувати фінансові цілі, цілі клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку. Це забезпечить комплексний підхід до стратегічного планування та реалізації нових продуктів на ринку. Такий підхід сприятиме не лише досягненню фінансових показників, але й підвищенню задоволеності клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та розвитку персоналу. Це, в свою чергу, забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства та стійкість до змін у ринковому середовищі.

2.4 Розробка заходів стратегії розвитку ПРАТ «Одеський машинобудівний завод»

Для подальшого розвитку і збільшення конкурентоспроможності ми розглядаємо можливість диверсифікації нашого продуктового портфолію.

Основною метою цієї стратегії є розширення нашої присутності на ринку та задоволення зростаючих потреб наших клієнтів через новий продукт. Для досягнення цієї мети ми пропонуємо впровадити стратегію диверсифікації нового продукту, яка базується на концепції Balanced Scorecard (BSC). Ця стратегія спрямована на використання збалансованого підходу до розробки та впровадження нового продукту – засобів індивідуального захисту, що дозволить нам забезпечити стійкий ріст та успіх на ринку у майбутньому. Це рішення базується на аналізі поточного фінансового стану підприємства та прогнозів щодо зростання попиту на бронепластины в умовах військового конфлікту.

Ринок засобів індивідуального захисту, стрімко зростає через підвищену потребу в захисті військовослужбовців та цивільного населення в умовах нестабільності. Завод має можливість увійти в цей ринок завдяки своїм виробничим потужностям та досвіду в металообробці. Дана продукція, розроблена ОМЗ, буде виготовлена з композитних матеріалів та сталі, що забезпечить високий рівень захисту при відносно низькій вазі. Основні технічні характеристики:

Клас захисту: IV

Вага пластини: 2.5 кг

Розміри: 250 x 300 мм

Матеріал: композит + сталь

Для запуску нової виробничої лінії необхідно залучити додатковий персонал та провести навчання існуючих працівників (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Необхідний персонал для виготовлення нового продукту

Посада	Кількість працівників	Заробітна плата (грн. міс.)	Загальні витрати (грн. міс.)
Оператор виробничого обладнання	6	10 000	60 000
Інженери з контролю якості	2	12 000	24 000
Технолог	1	15 000	15 000
Менеджер з виробництва	1	20 000	20 000

Продовження табл.2.16

Загальні щомісячні витрати	X	X	119 000
----------------------------	---	---	---------

Джерело: створено автором

Кількість працівників та їх заробітна плата визначені на основі стандартних галузевих практик і з урахуванням необхідного рівня кваліфікації. Наприклад, оператори виробничого обладнання повинні мати технічні навички, відповідно заробітна плата встановлена на рівні 10 000 грн на місяць. Інженери з контролю якості мають вищу кваліфікацію, тому їх зарплата вища – 12 000 грн на місяць.

Далі необхідно визначитися та придбати нове обладнання (табл. 2.17)

Таблиця 2.17

Необхідне обладнання

Обладнання	Вартість (тис.грн.)	Кількість	Загальна вартість (тис.грн)
Прес для формування пластини	500	2	800
Піч для загартування	800	2	1 000
Лінія для обробки країв пластин	200	5	500
Установки для нанесення покриття	400	4	900
Обладнання для контролю якості	300	4	1 100
Загальна вартість	X	X	4300

Джерело: створено автором

Наступним кроком буде , розрахунок загальних інвестиційних витрат для нового продукту (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Інвестиційні витрати

Категорія	Сума, тис.грн.
Загальна вартість обладнання	4 300
Транспортні витрати	700
Витрати на навчання персоналу	500

Джерело: створено автором

Загальна сума інвестиційних витрат = 4 300 + 1 200 + 500 = 6 000 тис. грн.

Розрахуємо амортизаційні витрати на три роки.

Термін служби обладнання становить 5 років. Початкова вартість обладнання 4 300 тис. грн.

$$\text{Річна сума амортизації} = \text{Первісна вартість} * \text{Річна норма} \quad (2.1)$$

$$\text{Річна норма амортизації} = \left(1 - \sqrt[n]{\frac{\text{Ліквідаційна вартість}}{\text{Первісна вартість}}}\right) * 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Річна норма амортизації} = \left(1 - \sqrt[5]{500000/4300000}\right) * 100\% = 35\%$$

Розподіл амортизаційних відрахувань за методом залишкової вартості наведено нижче (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Нарахування амортизації, тис.грн.

Рік	Розрахунок	Амортизація	Накопичена амортизація	Залишкова вартість
2023	4300*35%	1 505	1 505	4 300 - 1505 = 2 795
2024	2 795*35%	978,3	1 505 + 978,3 = 2 483,3	2 795 – 978,3 = 1 816,7
2025	1 816,7*35%	635,8	2 483,3+635,8 = 3 119,1	1 816,7 – 635,8 = 1 180,9

Джерело: створено автором

Далі необхідно розрахувати витрати на запуск виробництва нового продукту на три роки (2023, 2024, 2025), що наведено нижче табл. (табл.2.20).

Таблиця 2.20

Витрати виробництва (тис.грн.)

Статті калькуляції	Роки, тис. грн.		
	2023	2024	2025
I. Прямі матеріальні витрати			
Сировина та матеріали	18 000	18 500	19 240
II. Прямі витрати на оплату праці			
Заробітна плата працівникам	1 428	1 428	1 428
III. Накладні витрати			
Витрати на енергоресурси	1 200	1 200	1 200
Витрати на ремонт та обслуговування обладнання	200	200	200
Амортизація	1 505	978,3	635,8
IV. Інші операційні витрати			

Продовження табл.2.20

Тестування продукту	400	400	400
Патенти та ліцензії	100	100	100
Витрати на рекламу	300	300	300
Витрати на оренду складу	700	700	700
Всього	23 833	23 806,3	24 203,8

Джерело: створено автором

Коефіцієнт дисконтування інвестиційного проекту за ставкою дисконтування 13% розраховується наступним чином:

$$Kd = \frac{1}{(1 + \text{Ставка дисконтування})^t}$$

Застосовуємо формулу, вказану вище, в розрахунках та аналогічно діємо з іншими роками.

$$Kd = \frac{1}{(1 + 0,13)^1} = 0,885$$

Розрахуємо загальну суму дисконтування грошових потоків :

$$Д_{\text{заг.}} = 4\,948 + 4\,953 + 4\,817,7 = 14\,718,7 \text{ тис. грн.}$$

Тепер, розрахуємо дисконтований чистий приведений дохід (NPV), щоб дізнатися чи доцільно реалізувати запропонований захід.

$$NPV = 14\,718,7 - 6\,000 = 8\,718,7 \text{ тис. грн.}$$

Даний проект має позитивне значення дисконтованого чистого приведенного доходу і становить 8 718,7 тис. грн., що є прибутковим. Інвестиції в захід обіцяють приведення коштів, що ми вклали.

Для оцінки економічної ефективності даного проекту використовуємо методи чистого приведенного доходу (NPV) та терміну окупності. Розрахунки проекту наведено нижче (табл.2.21)

Таблиця 2.21

Інвестиційний проект заходу

Показник, тис.грн.	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1.Дохід від реалізації товарів	26 707	26 707	26 707

Продовження табл.2.21

2.Поточні витрати	23 833	23 806,3	24 203,8
3.Амортизація	1505	978,3	635,8
4.Прибуток	2 874	2 900,7	2 503,2
5.Чистий прибуток (18%)	2 356,7	2 378,6	2 052,6
6.Чистий приведений дохід (3п.+4п.)	4 379	3 878,3	3 338,7
7. Коефіцієнт дисконтування	0,885	0,783	0,693
8.Дисконтований потік (6п./7п.)	4 948	4 953	4 817,7

Джерело : розраховано автором

Визначимо термін окупності інвестиційних вкладень підприємства:

Термін окупності = $12 * (6\,000 - 4\,948) / 4\,953 = 2,5$ місяці

Отже термін окупності складе 1 рік та 2,5 місяці.

Отже, проект є економічно – доцільним та прибутковим. Інвестиційні витрати в розмірі 6 000 тис. грн. будуть окуповані за 1 рік та 2,5 місяці. В результаті, запропонований захід для ПРАТ «Одеський машинобудівний завод» являється привабливим.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу наукової літератури нами визначено, що стратегічне управління є важливою складовою для будь-якого підприємства, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Процес стратегічного управління на підприємстві полягає у визначенні довгострокових цілей, розробці стратегій для їх досягнення, реалізації цих стратегій та постійному моніторингу й коригуванні планів залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Завдяки стратегічному управлінню підприємство здатне адаптуватися до викликів, використовувати нові можливості та забезпечувати своє стале зростання.

2. За результатами аналізу внутрішнього середовища з використанням SNW-аналізу нами було встановлено, що підприємство «Одеський машинобудівний завод» на машинобудівному ринку має середньозважену оцінку діяльності. До сильних сторін підприємства ми віднесли:

- Кваліфікація працівників
- Охорона праці
- Частка експорту
- Широкий асортимент продукції
- Співпраця з іноземними компаніями
- Переваги розташування
- Розширення виробничих площ
- Політика збереження навколишнього середовища
- Рівень диверсифікації
- Доступність і різноманітність сировини
- Участь в тендерах
- Новітнє й автоматизоване обладнання
- Електронна форма документації
- Міжнародна сертифікація

За результатами аналізу зовнішнього середовища з використанням PEST-аналізу ми визначили, що найбільший негативний вплив у галузі мають економічні фактори. На даний час галузь, як і інші знаходиться під впливом воєнного стану. Серед розглянутих нами факторів великий негативний вплив на машинобудівну галузь мають:

- Висока інфляція, яка призводить до зростання витрат на сировину, матеріали та заробітну плату, що знижує прибутковість.
- Високий рівень безробіття, який знижує купівельну спроможність населення, що зменшує попит на товари та послуги.

За результатами використання методики Портера встановлено, що:

- Вплив конкурентів на машинобудівну галузь є середнім, з оцінкою 2,25, що вказує на наявність декількох гравців на ринку, але загальний рівень конкуренції не є високим.
- Бар'єри входу на ринок також мають середній рівень впливу, що ускладнює вступ нових гравців у галузь, але не є непереборною перешкодою.
- Вплив постачальників та покупців оцінюється як середній, що вказує на наявність певної переговорної сили, але вони не є достатньо значущими, щоб диктувати свої умови на ринку чи сильно впливати на стратегічні рішення підприємства.
- Низький рівень впливу субститутів свідчить про те, що немає великої загрози від товарів-аналогів, що створює сприятливі умови для розвитку на ринку машинобудівної галузі.

Узагальнюючи, конкуренція в машинобудівній галузі існує, але вона не є домінуючою, що створює можливості для розвитку підприємств у цьому секторі.

Обираючи стратегію розвитку підприємства, ми дійшли до висновку, що:

- Матриця Ансоффа допомогла Одеському машинобудівному заводу окреслити чотири основні стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію.

- Проникнення на ринок збільшує частку на існуючих ринках. Розвиток ринку відкриває нові географічні можливості. Розвиток продукту спрямовано на інновації. Диверсифікація знижує залежність від одного ринку або продукту.

- Збалансована система показників (BSC) переводить стратегічні цілі у конкретні завдання, охоплюючи фінанси, задоволеність клієнтів, ефективність процесів та розвиток персоналу.

- Використання матриці Ансоффа та BSC забезпечує структурований підхід до стратегічного управління, дозволяючи заводу адаптуватися до змін та досягати довгострокових цілей, зміцнюючи ринкові позиції та сталий розвиток.

Запроваджено захід диверсифікації продуктового портфеля, зокрема виробництво засобу індивідуального захисту. Ця стратегія реалізації є економічно обґрунтованою та перспективною. Аналіз ринку показує значний потенціал для зростання попиту на засоби індивідуального захисту, що забезпечує можливість отримання стабільних доходів та прибутків. ОМЗ має всі необхідні ресурси та можливості для успішної реалізації цього проекту, включаючи наявні виробничі потужності, досвід та кваліфікований персонал.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Альошкін В.С., Пономарьова І.В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2015. № 27. С. 202–210.
2. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2014. – № 1.
3. Бурлака О.В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 2 (57). С. 43–46.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. К.: Алерта, 2016. – 404 с.
5. Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А.В. Гриньов, О.М. Ястремська // Фінанси України. – 2016. – № 6. – С. 121-128.
6. Гриценко Л.Л., Височина А.В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3. С. 161–167.
7. Завадський Й. С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 т. – Т. 2. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2015. – 640 с.
8. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, № 3-4 (74-75), 2020.
9. Ляшенко Г.П., Дерев'янка В.М. Збалансована система. Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). 2014. № 1. С. 23–31.
10. Матвієнко Р.О. Управління регіональним розвитком в умовах перехідної економіки України // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – К.: Національна академія наук України. Рада по вивченню продуктивних сил України, 2015. – 223 с.

11. Організація виробництва: Навч. посібник / Герасимчук Н. А., Кондратюк О. І., Вікарчук О. І., Житомир, 2014. – 244 с.
12. Парфентьєва О.Г. Методологічні аспекти формування системи показників для оцінки потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту. Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 89–92.
13. Портер М. Е. Стратегія конкуренції [Текст] : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; пер. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 2014. – 390 с.
14. Пухир С.Т. Стратегічне прогнозування соціально-економічного розвитку регіону // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Львів: Національна академія наук України. Інститут регіональних досліджень, 2015. – 186 с.
15. Радова Л.Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л.Д. Радова, А.В. Череп // Держава та регіони. – 2015. – № 2. – С. 130-135.
16. Сендзюк М.А., Науменко І.В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 268–273.
17. Смаль З.В. Стратегія управління розвитком АПК в умовах трансформації економіки України // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Львів: Львівський національний університет імені І.Франка, 2014. – 232с.
18. Смаль З.В. Стратегія управління розвитком АПК в умовах трансформації економіки України // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Львів: Львівський національний університет імені І.Франка, 2014. – 232с.
19. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2015. – 320 с.
20. Шаров Ю.П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному, 2017. – 390 с.

21. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : підручник / З. Е. Шершньова. – [2-ге вид.]. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.
22. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. – 384 с.
23. Яремко І.Й., Жигало І.І., Борщук І.В. Збалансована система показників – інструментарій в управлінні сучасним підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 203–210.
24. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review,- 1992- V. 70.-N 1.-P. 71-79.
25. Nerreklit H. The balance on the balanced scorccard - a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research- 2000. - N U- P. 65-88.
26. Підтримка бізнесу в умовах війни. *Дія.Бізнес - Головна сторінка*. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime>
27. Лаб'як І. Як війна вплинула на українців: скільки не впевнені в майбутньому та мають депресію. *TCH.ua*. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/yak-viyna-vplinu-na-ukrayinciv-skilki-nevpevneni-u-maybutnomu-ta-mayut-depresiuyu-2451259.html>
28. Населення України (1990-2022). *Ставки, індекси, тарифи*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/>
29. 00165698 - ПРАТ " ОМЗ " - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/smida/00165698?year=2020>
30. Учасники проектів Вікімедіа. Одеський машинобудівний завод – Вікіпедія. *Vikimedia*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Одеський_машинобудівний_завод
31. Зміни трудового законодавства 2022: що потрібно знати, щоб не проштрафитися. *Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2948/#:~:text=19%20липня%202022%20року%20закон,Нововведень%20багато.>

32. Стратегія по матриці портфельного аналізу Ансоффа. *Моя освіта*. URL: <https://moyaosvita.com.ua/marketing/strategiya-po-matrici-portfelного-analizu-ansoffa/>
33. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. *Baker Tilly*. URL: <https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/>
34. Учасники проектів Вікіпедія. Машинобудування – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Машинобудування>
35. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
36. Міністерство економіки України. <https://www.me.gov.ua/>
37. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
38. Закон України про охорону прав на винаходи і корисні моделі. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>
39. Національний банк України. "Звіт про інфляцію." Доступ: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zbieg-porig-zrostannia-cin-v-ukrayini-znizhennya-inflyatsiyi-nastupnimi-misyacyami>
40. Державна казначейська служба України. "Бюджетні звіти." Доступ: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/official-documents>
41. Міжнародний валютний фонд. "Україна." Доступ: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR>
42. Соціологічна група "Рейтинг". "Дослідження." Доступ: <http://ratinggroup.ua/research/ukraine.html>
43. Інститут соціальних досліджень. "Вплив стресу на робочий колектив." Доступ: <https://example.com/social-research>
44. Світова організація охорони здоров'я (ВООЗ). "Звіт про психосоціальні ризики та стрес на робочому місці." Доступ: <https://www.who.int/workplace-stress>
45. Дослідження стану МСБ в Україні. Advanter Group. - URL: <https://advanter.ua/>