

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Модернізація стратегічного планування ПАТ «Карлівський
машинобудівний завод»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0728
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування

освітньої програми фінанси і кредит
спеціалізації Корпоративні фінанси

Л. М. Горбачова

Керівник д.е.н., професор Череп А.В.

Рецензент к.е.н., професор Кущик А.П.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування, освітня програма фінанси і кредит
Освітня програма фінанси і кредит
Спеціалізація корпоративні фінанси

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« ____ » _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Рудь Людмилі Миколаївні

1. Тема роботи: «Модернізація стратегічного планування ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»
керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1110-с.
2. Строк подання студентом роботи: 25 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність стратегічного планування машинобудівного підприємства; виявити фактори впливу на стратегічного планування; опрацювати методи стратегічного планування визначити переваги та недоліки; надати організаційну характеристику та провести аналіз економічних показників діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»; удосконалити систему стратегічного планування; розробити модель стратегічного планування; сформулювати стратегію розвитку ПАТ «Карлівський машинобудівний завод».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 17 рис., 20 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А.В., професор	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Череп А.В., професор	13.09.2019 р.	13.09.2019 р.
3	Череп А.В., професор	18.10.2019 р.	18.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 12.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2019 р. – 17.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2019 р. – 28.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	29.11.2019 р. – 10.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	11.12.2019 р. – 24.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.12.2019 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Л.М. Горбачова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

А.В. Череп
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

І.Ю. Кисільова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 115 с., 17 рис., 20 табл., 74 джерела, 5 додатків.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування на машинобудівних підприємствах, його ефективність та аналіз.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів організації стратегічного планування машинобудівних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є модернізація стратегічного планування на машинобудівних підприємствах та розробка практичних рекомендацій щодо моделей стратегічного планування, стратегій розвитку підприємства.

Методи дослідження: логічного узагальнення; дедуктивний; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення; ситуаційного аналізу; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані ПАТ «Карлівський машинобудівний завод», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами галузі машинобудування, а саме, управлінським персоналом, розгляд необхідності модернізації стратегічного планування та застосування розроблених моделей планування та стратегії розвитку.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ,
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДУВАННЯ,
ПРОМИСЛОВІСТЬ, РОЗВИТОК.

SUMMARY

Master's qualification work: 115 pp., 17 figures, 20 tables, 74 sources, 5 applications.

The object of the research is the process of strategic planning at machine-building enterprises, its effectiveness and analysis.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of the organization of strategic planning of machine-building enterprises.

The purpose of the master's qualification work is to modernize strategic planning at machine-building enterprises and to develop practical recommendations on models of strategic planning, enterprise development strategies.

Research methods: logical generalization; deductive; financial-economic and statistical analysis, comparison, summary; situational analysis; critical analysis and generalization of theoretical studies.

The information base of the research is legislative and regulatory acts, professional literature, materials of scientific conferences and periodicals, statistics of PLC "Karlovsk Machine-Building Plant", the results of its own research and analysis.

In the course of qualification work, models of strategic planning, strategy of development of the studied enterprise were developed and strategy of activity of machine-building enterprises was formed.

The results of the study can be applied by the enterprises of the mechanical engineering industry, namely, management personnel, consideration of the need for modernization of strategic planning and application of the developed planning models and development strategies.

The scientific novelty of the obtained results is determined by the following

main provisions: improved methodology of strategic planning; received a further development strategy; the model of development of strategic planning of machine-building enterprise is developed; a development strategy has been formed.

The mechanical engineering industry has a significant impact on the economy of the country compared to other industries in terms of revenues to the State Budget. However, for today, the studied industry is weakening its influence, because in the country are not stable economic and political situation, many machine-building enterprises are in crisis, and every year more and more of them. Mechanical engineering companies require quality strategic planning. However, planning approaches need to be modernized, as existing approaches are ineffective under current conditions.

Due to the proper planning of the activity of the company, the management staff is able to develop a further strategy of work and improve the financial condition of the enterprise, to take a more stable position in the market.

STRATEGIC PLANNING, STRATEGY FOR DEVELOPMENT,
INNOVATIVE DEVELOPMENT, ENGINEERING ENTERPRISES,
INDUSTRY, DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	11
1.1 Стратегічне планування: сутність, функції, принципи.....	11
1.2 Методи стратегічного планування промислових підприємств.....	21
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного планування.....	29
Висновки до розділу 1.....	39
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПАТ «КАРЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД».....	40
2.1 Оцінка діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод».....	40
2.2 Аналіз стратегічного планування на ПАТ «Карлівський машинобудівний завод».....	50
2.3 Обґрунтування доцільності модернізації стратегічного планування в діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод».....	58
Висновки до розділу 2.....	71
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПАТ «КАРЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД».....	72
3.1 Розробка моделей стратегічного планування.....	72
3.2 Стратегія розвитку ПАТ «Карлівський машинобудівний завод».....	83
3.3 Формування стратегії діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод».....	93
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

За сучасних умов у вітчизняних підприємств машинобудування виникає питання формування стратегії розвитку, оскільки зовнішнє середовище швидко змінюється та підприємствам промисловості важко швидко та якісно реагувати на ці зміни. На сьогодні, Україна має нестабільний економічний та політичний стан, тому необхідно модернізувати підходи стратегічного планування, враховуючи етап життєвого циклу підприємства, технологічний прогрес в цій галузі та ін. Для підприємств однією з головних передумов успіху є ефективне стратегічне планування.

Галузь машинобудування має значний вплив на економіку країни у порівнянні з іншими галузями промисловості за обсягом надходження до Державного бюджету. Проте, на сьогодні досліджувана галузь послаблює свій вплив, оскільки в країні не стабільні економічний та політичний стан, багато машинобудівних підприємств знаходяться в кризовому стані, та з кожним роком їх все більше. Підприємства машинобудування вимагають якісного стратегічного планування. Проте, необхідно модернізувати підходи до планування, оскільки існуючі підходи є неефективними за сучасних умов.

Завдяки правильному плануванню діяльності підприємства управлінський персонал здатен розробити подальшу стратегію та покращити фінансовий стан підприємства, зайняти більш стійкі позиції на ринку.

Тему стратегічного планування підприємств машинобудування розглядали такі вчені, як: В. В. Левицький, О. М. Полінкевич, О. І. Дідченко, І. В. Федулова, Дж. Барней, А. С. Галчинський, М. Портер та ін. Праці перелічених вчених дають змогу зрозуміти необхідність удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві. Розглянуто методологічні, теоретичні та інші проблеми планування, проте виникає необхідність у подальшому дослідженні теми.

Відзначаючи вагомий внесок науковців у досліджувану проблематику, слід зауважити, що значна частина питань стратегічного планування

залишилась поза увагою. Зокрема, відсутнє загальноприйняте тлумачення суті поняття стратегічного планування. Крім того, потребують подальшого удосконалення науково-методичні підходи щодо діагностики стратегічного планування, формування та реалізації механізму стратегічного планування машинобудівних підприємств. Наукова значущість вирішення зазначених проблемних питань обумовлює актуальність обраної теми, логіко-структурну побудову кваліфікаційної роботи, її мету, завдання та напрями дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є модернізація стратегічного планування на машинобудівних підприємствах та розробка практичних рекомендацій щодо моделей стратегічного, стратегії розвитку.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто сутність та структуру стратегічного планування машинобудівного підприємства;
- систематизовано основні завдання та функції стратегічного планування;
- вивчено та систематизовано основні підходи до оцінки ефективності стратегічного планування;
- проведено комплексне оцінювання фінансового стану як результату стратегічного планування на досліджуваному підприємстві;
- обґрунтування доцільності модернізації стратегічного планування в діяльності машинобудівного підприємства;
- запропоновано модель стратегічного планування;
- визначено стратегію розвитку та сформовано стратегію діяльності для підприємства, що досліджується.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування на машинобудівних підприємствах, його ефективність та аналіз.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів організації стратегічного планування машинобудівних підприємств.

У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення

наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів стратегічного планування; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні фінансового стану підприємства; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо модернізації стратегічного планування; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані ПАТ «Карлівський машинобудівний завод», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями: удосконалено методику стратегічного планування; дістала подальшого стратегія розвитку; розроблена модель розвитку стратегічного планування машинобудівного підприємства; сформовано стратегію розвитку.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють управлінському персоналу машинобудівних підприємства розглянути необхідність модернізації стратегічного планування та застосовувати розроблені моделі планування та стратегії розвитку.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці (статті).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Стратегічне планування: сутність, функції, принципи

Стратегічне планування – це одна з функцій стратегічного управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення.

Стратегічне планування передбачає собою основу для управлінських рішень. Система стратегічного планування дає можливість акціонерам та менеджменту компаній визначитися з напрямком і темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні та структурні зміни повинні відбутися в компанії, щоб вона стала конкурентоспроможною, в чому її перевага, які інструменти необхідні їй для успішного розвитку. Сутність стратегічного планування полягає в декількох ключових аспектах самої стратегії бізнесу [7].

По-перше, що розгортається процес планування покликаний виключити причину кореневої проблеми бізнесу. Проблеми практично завжди присутні всередині керуючої системи компанії і не дозволяють належним чином прийняти, відобразити зовнішні ринкові виклики і внутрішні загрози.

По-друге, стратегічне планування на підприємстві – це важлива процедура створення відповідності між його довгостроковими цілями, шансами і можливостями мінімізації ризикових ситуацій в майбутньому.

По-третє, сутність і функції стратегічного планування відтворюють моделювання майбутнього компанії на основі вироблених цілей і концепції перспективного розвитку.

По-четверте, стратегічне планування – це процедура регулярної адаптації і коригування самих планів по мірі зміни ситуації при незмінності бачення, місії, цінностей і довгострокових цілей.

Широко поширене поняття функціонального підходу процедур

управління, в якому однією з функцій виступає планування. Процес стратегічного планування входить до складу стратегічного менеджменту як верховного елемента керуючої системи, широта цього планування специфічна.

Особливості стратегічного планування з дозволяють провести лінію між плануванням, аналізом і організацією. Ця система регулярно відтворює сукупність формалізованих результатів від концепції стратегічного розвитку компанії до плану стратегічних ініціатив, далі перетворюються в проекти. Процес створення результатів системи включає наступні базові етапи:

1. Визначення місії підприємства (основної мети).
2. Формування стратегічних цілей.
3. Аналіз зовнішнього середовища.
4. Вибір генеральної стратегії.
5. Аналіз стратегічних альтернатив.
6. Розробка функціональних і ресурсних субстратегій.
7. Впровадження, контроль, оцінка результатів.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити можливі позитивні або негативні фактори (загрози) для роботи підприємства: політичні, економічні, науково-технічні, соціальні, міжнародні та тощо [9]. Одним з найбільш важливих є аналіз ринкових чинників – мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції.

Генеральна стратегія є основоположною стратегічного плану підприємства. З огляду на цикл розвитку підприємства, можна вибрати одну з наступних базових стратегій:

- стратегія зростання - намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капітальних інвестицій та тощо;
- стратегія стабілізації - застосовується при відчутній нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- стратегія виживання - оборонна стратегія, що застосовується при глибокій кризі підприємства.

Субстратегії підприємства діляться на дві групи: функціональні і

ресурсні. До функціональних відносяться [25]:

- маркетингова стратегія,
- виробнича стратегія,
- стратегія науково-дослідних і експериментально-впроваджувальних робіт.

Ресурсні стратегії - це:

- стратегія кадрів і соціального розвитку;
- стратегія матеріально-технічного забезпечення;
- організаційна стратегія;
- інвестиційна стратегія;
- фінансова стратегія;
- стратегія технічного розвитку.

Реалізація стратегії здійснюється через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна назвати середньостроковими і короткостроковими планами реалізації стратегії. Оцінка стратегії може проводитися як за допомогою кількісних критеріїв (прибутковість, зростання обсягу продажів, прибуток на акцію), так і якісних оцінок (кваліфікація персоналу).

Стратегічне планування дозволяє встановити реалістичні очікувані результати в майбутньому, визначити ресурси (які знадобляться для досягнення цих результатів), а також кроки, необхідні для досягнення поставлених цілей і завдань.

Головна мета стратегічного планування – створення і реформування бізнесу і товарів підприємства, спрямоване на розвиток [33].

Основне завдання стратегічного планування – вибір напрямків і організація роботи підприємства таким чином, щоб досягти поставлених цілей, в тому числі при виникненні непередбачуваних факторів, що негативно впливають на бізнес.

Крім іншого, стратегічне планування:

- забезпечує підготовку до використання можливих сприятливих чинників для успішної діяльності підприємства;

- дозволяє провести комплексний аналіз, в тому числі майбутніх проблем і загроз;
- покращує узгодженість дій в процесі роботи підприємства, забезпечуючи тим самим досягнення цілей;
- створює умови для розвитку стратегічного мислення та вміння прогнозувати у менеджменту компанії;
- дозволяє більш обґрунтовано і раціонально розподіляти ресурси підприємства і їх концентрацію на ключових напрямках роботи компанії.

У той же час, базовою концепцією стратегічного планування є те, що навколишнє середовище постійно змінюється, і майбутнє під питанням. Тому точно визначити в цифрах роботу компанії на багато років вперед нереально, однак цілком можливо встановити тенденції розвитку ринку і фактори, які будуть впливати на конкретний бізнес, що і є першим завданням стратегічного планування. Другий – намітити такий план дій, який створить максимальні конкурентні переваги для бізнесу в майбутньому.

Мета стратегічного планування – окреслити, як буде змінюватися зовнішнє середовище і як в цих умовах повинна трансформуватися компанія з урахуванням невизначеності і того, що можливі різні сценарії розвитку подій.

Отже, мета планування полягає в прийнятті фундаментальних і оптимальних рішень довгострокового характеру, в той час як стратегічний менеджмент зосереджений на досягненні результатів, закладених в стратегії. Під результатами можуть матися на увазі: частка ринку, нові продукти, ринки, технології тощо. Говорячи про стратегічний менеджмент, ми маємо на увазі в першу чергу організаційні дії, що беруть за основу результати планування. У свою чергу, стратегічне планування – це аналітико-планувальний процес.

Стратегічне планування діяльності підприємства розгортається за ініціативою його власників. Рано чи пізно, в залежності від стадії життєвого циклу комерційної організації, її організаційно-правової форми (ПАТ, ПРАТ, ТОВ), акціонери, власники підприємства самоусуваються від оперативного управління бізнесом або ж відсторонені законодавчо. З генеральним

директором компанії полягає контракт, ключові моменти якого повинні бути збудовані у відповідності зі стратегією, яка є основою для передачі йому відповідальності за результат [35].

По суті, між власниками бізнесу і генеральним директором проводиться «задокументована межа» в формі стратегії. На ній закінчуються компетенції і повноваження власників, які подаються радою директорів, і починаються права і відповідальність генерального директора. Роль стратегічного планування і полягає в тому, щоб виступити інструментом такої передачі відповідальності, яка одночасно відкриє карт-бланш на управлінські дії протягом тривалого періоду дії контракту [52]. З урахуванням наведених вище ремарок, позначимо основні цілі планування на стратегічному рівні: сформувати образ перспективного стану організації, відповідного баченню, місії та викликам середовища її діяльності; сформулювати склад завдань генеральному менеджеру на період його керівництва компанією за контрактом.

Окреслені цілі ми можемо розгорнути в завдання стратегічного планування, використовуючи також представлену вище модель. При цьому слід пам'ятати, що в реалізації минулого, сучасного та майбутнього стратегій присутні внутрішні моменти, що носять характер проблеми, які обов'язково необхідно діагностувати з пошуком способу їх усунення. Серед завдань планування в стратегічному управлінні виділяються наступні [54]:

- виконати динамічний аналіз розвитку компанії і виконання діючої стратегії;
- провести аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього стану компанії на поточний момент (AS-IS);
- виявити кореневу проблему управління бізнесом і затвердити спосіб її усунення;
- уточнити бачення і місію компанії;
- сформулювати цілі розвитку бізнесу;
- розробити стратегічну концепцію розвитку компанії;

- прийняти фундаментальні і оптимальні рішення по шляхах, способів і засобів переходу компанії в стан ТО-ВЕ;
- розробити план стратегічних ініціатив;
- уточнити політики, що впливають з основних функціональних стратегій: фінансової, маркетингової, персоналу, інвестицій та тощо.

Цілі визначають програми дій по втіленню стратегії, які в залежності від динаміки ситуації можуть зазнавати зміни. Дана обставина обумовлена мінливістю складу фокусів, на які має звертати увагу керівництво, рухаючись до цілей бізнесу. Безперервно трансформується зовнішнє середовище, змінюється ресурсний склад, яким володіє компанія, виникають незворотні форс-мажорні акти. Це, так чи інакше, формує видові відмінності і специфічний зміст планувальної діяльності вищого рівня ієрархії. Види стратегічного планування представлені на рис.1.1.

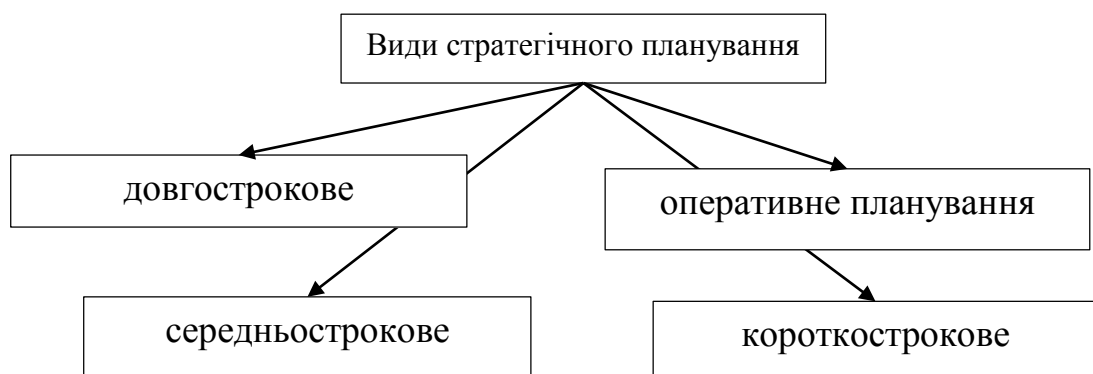


Рис. 1.1 – Види стратегічного планування [58]

Крім того, стратегічне планування на підприємстві в політиці керівництва бізнесом підлягає ініціації із заданою періодичністю або має починатися, коли відбуваються істотні зміни у зовнішньому середовищі. Традиційно стратегічне планування виконує наступні чотири функції [71]:

1. Функція мобілізації та внутрішньої координації менеджменту компанії.
2. Адаптаційна функція, що забезпечує пристосування компанії до

мінливих умов господарювання.

3. Функція розподілу наявних і перспективних ресурсів бізнесу.
4. Функція розвитку системного менеджерського мислення.

Спираючись на можливості ринкового середовища і використовуючи свої сильні сторони, компанія приступає до формулювання стратегії. Процес стратегічного планування використовує, з одного боку, фактори успіху, знайдені на стику можливостей і загроз, що виходять від оточення. З іншої точки зору, готовність компанії впоратися зі своїми слабкими сторонами і скористатися потенціалом своєї сили допомагає створити і утримати унікальні конкурентні переваги стратегічного рівня. Отже, основні принципи стратегічного планування [66]:

1. Принцип покладання відповідальності за розробку стратегії на найманого керівника компанії. Розробляти стратегічний план повинен той, хто його виконуватиме, а приймати – уповноважений власниками рада директорів.

2. Принцип систематизованого і логічно вибудованого обмірковування стратегії, що виключає раптовість і спонтанний характер її формулювання.

3. Принцип інформативності. Зміст процедур стратегічного планування має бути доступним, простим і одночасно концентровано інформативним.

4. Принцип унікальності і творення проектної розробки стратегії.

5. Принцип продуктової завершеності процесу стратегічного планування має на увазі кінцівку оптимального вибору стратегії серед можливих альтернатив.

6. Принцип лаконічності і простоти сприйняття тексту стратегії.

7. Принцип можливості бути реалізованим сформульованої стратегії.

В цілому ж, сучасна технологія планування стратегії вибудовується в певний технологічний ланцюжок. Загальна стратегія включає наступні елементи стратегічного планування:

- стратегії розвитку;
- стратегії зростання;
- корпоративної стратегії;

- конкурентної стратегії.

Це чотири основні стратегії. І якщо перші три стосуються тривалої перспективи, то, починаючи з конкурентної стратегії, плани будуються на середньострокову перспективу ближче до справжнього моменту часу [61]. Щодо корпоративної стратегії слід зауважити, що це не стратегія компанії як така, і не у кожній фірмі вона є, оскільки необхідність у ній є тільки у багатопрофільних, диверсифікованих бізнесів. Іншими словами, корпоративна стратегія носить портфельний характер і не потрібна, якщо бізнес має моно характер.

Розробка конкурентної стратегії спирається на глибоке аналітичне опрацювання середовища діяльності і стану компанії. Для аналізу застосовуються численні інструменти стратегічного планування. Серед них відзначаються відомі в теорії та практиці види аналізів, моделей, які представлені для кожного змістовного елемента системи стратегічного аналізу на наведеній нижче схемі. Всі представлені методи стратегічного планування, звичайно ж, не є обов'язковими для застосування в конкретній розробці плану, але служать потужними допоміжними ресурсами, вибір яких залежить від менеджерського досвіду та майстерності.

Після процедури вибору стратегічних альтернатив слід розробка функціональних стратегій: розвитку збуту, виробництва, в галузі фінансів, персоналу, маркетингу та тощо [56]. Стратегічне планування на кожній ітерації завершується прийняттям та затвердженням документа, іменованого «стратегічний план компанії», який мінімум кілька років служить цільовим орієнтиром при прийнятті тактичних рішень і для оперативного управління. Узагальнений склад цього документа представлений далі.

В середньому стратегічне планування здійснюється від 3 до 10 років. Однак таймінг планування залежить перш за все від розмірів компанії. Великі компанії можуть прокладати курс на 5-10 років вперед, для малого і середнього бізнесу більш актуальним горизонтом планування є 1-2 роки, хоча в цілому власникам слід обмірковувати і довгостроковий вектор розвитку

компанії. За його словами, для проведення стратегічного планування компаніям необхідно раз на рік проводити стратегічні сесії, на яких будуть розроблятися бачення компанії на найближчий рік і ставитися цілі. При цьому важливо, щоб в стратегічному плануванні брала участь вся ключова команда компанії. Виділяють три типи цілей [38]:

1. Кількісні (оборот, прибуток, кількість клієнтів, середній чек, маржинальність).

2. Якісні (бажані характеристики продукту, географія діяльності, професійний рівень команди, репутація компанії на ринку).

3. Організаційні (організаційна структура, бізнес-процеси, автоматизація).

Менеджмент компанії повинен визначити, які параметри цілей ляжуть в основу планування діяльності компанії і спільно виробити спільне бачення даних показників на кінець року. Важливо розділяти основні цілі на проміжні з кроком в один квартал. Фактично вся стратегія повинна стати набором проектів, які потрібно реалізувати для досягнення основної мети.

Горизонт стратегічного планування, як правило, досить тривалий - на 20-30 років вперед. На таких відрізках часу точно сказати, коли відбудуться ті чи інші події, неможливо, проте можна побачити основні тенденції, підготуватися і чекати. Коли з'являться ознаки прогнозованої ситуації, компанія використовує створену заготовілю і починає виробництво або збут. Інша компанія, яка не робила планування, в цей час може прийняти аналогічні рішення, проте вона втратить багато часу, яке є дуже важливим фактором.

Оптимальний горизонт стратегічного планування в Україні – 3 роки. Для українського бізнесу підготовка і прийняття плану стратегічного розвитку не будуть ідентичні прийняттю подібного плану в стабільних економіках та країнах. Також необхідно враховувати, що Україна – це невелика країна з точки зору міжнародної економіки і тому буде схильна до впливу великих країн, постачальників ресурсів, інкубаторів технологій. Значення фактору технологічних змін критично зросло за останні 5 років, в деяких галузях

значущі технологічні зміни можуть мати місце навіть кілька разів на рік.

В процесі стратегічного планування українські компанії допускають помилки. Одна з найбільш поширених – припущення, що ринок буде розвиватися, як і раніше, а конкуренти – вести себе, як раніше [15]. Однак в реальності все відбувається інакше. Крім того, не завжди в стратегічному плануванні враховуються макроекономічні чинники, які в сучасних реаліях дуже важливі.

Компанії прекрасно усвідомлюють, що існуюча бізнес-модель не зможе оперувати, наприклад, через обмеження нового законодавства, виходу на ринок сильного міжнародного гравця або швидкого зростання конкуренції з-за низького бар'єру входу. Тому бізнес намагається максимально заробити, збільшуючи короткостроковий прибуток, при цьому не ведеться ніякої роботи з цільовим сегментом, рівнем задоволення його потреб, формуванням і донесенням цінності, побудовою лояльності.

Можна ще відзначити помилкою, яку допускають при плануванні українськими підприємствами, відсутність такого планування. Проте, однією з основ гармонійного і швидкого розвитку компанії є саме інструменти стратегічного планування.

Серед проблем, з якими стикається вітчизняний бізнес при стратегічному плануванні, є необхідність будувати багатофакторні моделі і передбачати нелінійні сценарії розвитку [5]. Критично важливо для власників і керівників бути готовими до нових підходів, визнання помилок і конструктивного вилучення досвіду. Часто це може означати передати кермо влади управлінцю нової генерації або незалежному директору.

Стратегічне планування забезпечує комплексний аналіз проблем, з якими може зіткнутися підприємство, а також шляхи їх вирішення. В рамках стратегічного планування розробляється конкретний план управлінських дій, спрямованих на виконання місії підприємства і досягнення поставлених цілей. Стратегічний план дозволяє власнику і вищому керівництву компанії усвідомити довгостроковий вектор розвитку бізнесу, що допоможе щодня

приймати ефективні рішення [1]. Таким чином, стратегічне планування – це запорука гармонійного і швидкого розвитку компанії.

Особливе місце в плановій організації діяльності фірми займає перспективне, стратегічне планування, що є однією з основних функцій управління і представляє процес визначення цілей створення організації, а також шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю менеджменту орієнтовані на розробку і реалізацію стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою укриваються всі управлінські функції. Не використовуючи переваг стратегічного планування, фірма й окремі її співробітники будуть позбавлені реального способу оцінки цілей і напряму розвитку підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління колективом фірм. Можна відзначити, що стратегічне планування стає дедалі більш актуальним і для українських підприємств, що вступають у жорстку конкуренцію як між собою, так і з іноземними компаніями.

1.2 Методи стратегічного планування промислових підприємств

Використання стратегічного управління прийшло на заміну довгострокового екстраполятивного планування основним недоліком якого було орієнтування підприємства тільки на внутрішні фактори, при цьому не враховуючи зовнішні тенденції розвитку ринку. Використання такого типу планування не дозволяло підприємству вчасно визначати тенденції ринку що в свою чергу віддаляло такі підприємства від реалій економічного простору в умовах нестабільності зовнішнього середовища [6].

На сьогодні найважливішою передумовою стратегічного планування на промислових підприємствах є розвиток ринкових відносин, їх постійне і безперервне вдосконалення. В умовах ринкових відносин різко підвищилася відповідальність підприємств за економічні та фінансові результати роботи.

Планування розвитку стало найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта соціально-ринкового господарства, насамперед підприємства, що веде виробничо-комерційну діяльність.

Динаміка трансформації зовнішнього середовища, зміни взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем прямого й непрямого впливу, посилення конкурентної боротьби за доступ до ресурсів, дія факторів невизначеності, постійне виникнення нових загроз і можливостей у зв'язку із технологічним розвитком, що притаманні сьгоднішньому етапу розвитку економіки, ведуть до суттєвого посилення значення стратегічного управління, що стає базисом й основною умовою ефективного розвитку підприємства.

Зміна технології виробництва, вихід на нові ринки, розширення або згортання обсягів випуску продукції ґрунтуються на глибоких фінансових розрахунках, на стратегії залучення, розподілу, перерозподілу й інвестування фінансових ресурсів.

На сучасному етапі ринкової економіки вітчизняні підприємства України повинні самостійно визначати цілі функціонування на перспективу та вибирати шляхи досягнення ключових результатів своєї діяльності [4]. У разі, коли керівники (власники) підприємств націлені на довготермінове функціонування на ринку, то закономірно, щоб система планування діяльності підприємства набула стратегічного характеру.

На підприємствах України стратегічне планування майже не здійснюється і тому спеціалісти і керівники вітчизняних підприємств, зокрема і торговельних, не мають досвіду, знань та не знають переваг стратегічного планування [29]. Одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного планування, які використовуються у зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними.

Інша причина полягає в неузгодженості методів і засобів планування, які використовуються, що, своєю чергою, пояснюється недостатньо повним розумінням значення існуючих взаємозв'язків засобів і методах стратегічного

планування. Багато практиків, концентруючи свою увагу на окремих популярних методів і засобах, випускають з уваги стратегічне планування як єдине ціле.

Українські промислові підприємства більш менш намагаються активно використовувати та удосконалювати різні системи та моделі управлінської діяльності для підвищення довготермінової ефективності діяльності. На підприємствах створюються спеціальні відділи, робочі групи та сектори для визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та формування відповідних стратегічних систем. Використовуючи сучасні напрацювання та здобутки стратегічного менеджменту, підприємство отримує значну перевагу порівняно з конкурентами у боротьбі за ресурси, ринки, споживачів, постачальників тощо.

Розробка довгострокових планів, формулювання місії й постановка цілей підприємства ще не є достатніми умовами застосування механізмів стратегічного управління. Стратегія часто сприймається керівництвом підприємств як конкретний довгостроковий план реалізації конкретно визначеної довгострокової мети, без належного врахування впливу факторів зовнішнього середовища [31]. Деякі керівники помилково вважають, що зміни й трансформаційні процеси у зовнішньому середовищі підприємства, можуть бути передбачені, прогнозовані, контрольовані й керовані. Втім, механізм стратегічного управління підприємства вимагає врахування змінності й непередбачуваності зовнішнього середовища.

Тенденції розвитку локальної і глобальної ринкової ситуації (мало передбачувані зміни попиту, посилення цінової конкуренції на традиційних ринках, диверсифікація та завоювання нових ринкових ніш, зростання ризиків при проведенні операцій) є основою зростаючої ролі стратегічного планування [34]. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: В. Василенка, В. Герасимчук, П. Гордієнко, Б. Данилишина, Л. Дідковської, Г. Кіндрацької, О. Ковтуна, М. Круглової, О. Кузьміна, О. Мельник, А. Міщенко, А. Наливайка,

В. Немцова, С. Оборської, О. Орлова, Г. Осовської, Т. Ткаченка, Р. Тяна, О. Фіщук, Л. Швайки, З. Шершньової та тощо.

Методика системи управління стратегічним потенціалом передбачає розробку багатоваріантної стратегії при якому кожен з варіантів орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища . Можна сказати що розробляється декілька стратегічних альтернативних рішень з урахуванням потенціальних можливостей у майбутньому. В сучасних умовах менеджери бажають визначають стратегію як специфічний довгостроковий документ, який чітко орієнтований на певні сторони підприємства.

Важливим для стратегічного планування є характеристика та оцінка конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку [65].

Виділяють три основні конкурентні переваги:

- організаційні (досвід маркетингової діяльності; оргструктура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами і тощо);
- функціональні (знання споживачів, їхніх запитів і переваг у розрізі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика і тощо);
- основані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, які можна досягти, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії із чинниками як макросередовища, так і чинниками мікросередовища безпосереднього оточення.

Основними перевагами стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, є [48]:

- можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як ефективний спосіб підвищення здатності

організації долати зміни;

- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю.

Методи управління стратегічним потенціалом мають вагомий вплив на діяльність підприємства, саме тому необхідно зважено підходити до вибору та впровадження на практиці певних методів управління та завжди діяти в інтересах фірми, а не окремого представника.

Для визначення ступеню дослідженості стратегічного потенціалу на підприємстві може бути доцільним використання методу SWOT-аналізу, який передбачає аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, та підприємства загалом, є також виявленням власних сильних чи слабких сторін та сторін конкурентів щодо розробки комплексу управління стратегічним потенціалом підприємства. Якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, що допоможе обрати найкраще управлінське рішення [40].

Методи стратегічного планування. Метод планування – це сукупність прийомів і способів вивчення економічних процесів і розробки планових завдань стратегії підприємства. Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою нижче наведених методів [18]:

Ресурсний метод планування базується на врахуванні ринкових умов господарювання та наявних ресурсів, застосовується при монопольному становищі підприємства.

Цільовий метод базується на визначенні потреб ринку в тих чи інших видах товарів, змін споживчого попиту, насичення ринку товарами і

послугами; використовується в умовах конкурентної боротьби між підприємствами.

Метод екстраполяції. На основі динаміки показників у минулому розробляються припущення, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану, будуть збережені в майбутньому. Цей метод використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Інтерполятивний метод передбачає зворотний рух від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин. Використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Пробно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Пробно-статистичний метод як і інтерполятивний використовуються на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Критеріальний метод – планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників. Застосовується під час планування ефективності виробництва (визначення можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення рентабельності).

Нормативний метод – планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із урахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді (норми витрат паливно-енергетичних ресурсів, норми амортизаційних відрахувань, забезпечення малоцінними і швидкозношуваними предметами, виробітку, обслуговування тощо) [17]. Використовується на нормованих ділянках підприємства.

Балансовий метод забезпечує узгодженість під час планування потреб із необхідними ресурсами для їх задоволення. Метод використовується під час розробки балансів для різних видів ресурсів (матеріальних, трудових,

фінансових).

Матричний метод – це побудова моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками. Використовується під час планування багатофакторних моделей.

Виокремлюють наступні фактори, які впливають на вибір методу планування [23]:

1. Складності визначення показника, що планується, і його взаємозв'язків з іншими показниками.

2. Термін планування (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий).

3. Забезпеченість вихідною інформацією із зовнішнього середовища і використання внутрішніх факторів підприємства.

4. Матеріали аналізу відповідних показників у передплановому періоді.

Процес стратегічного планування є безперервним річним циклом робіт, у якому беруть участь практично всі підрозділи підприємства. Як правило, кінцевий варіант плану і бюджету розглядає комітет зі стратегічного планування, а затверджує плани вище керівництво. Більш детально методи стратегічного планування розглянуто в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Методи та інструменти стратегічного планування

Вид робіт (операцій, дій)	Методи, підходи, технології
1	2
Ситуаційний аналіз (макроекономічне оточення підприємства): – економіка і політика; – технологія та екологія; – правове забезпечення; – демографія, суспільство.	– огляд, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, статистичні реферати; – кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збору даних, аналізу та статистичної оцінки; – PEST-аналіз.
Безпосереднє оточення (зовнішні зв'язки, суб'єкти ринку): – замовники; – посередники; – конкуренти; – зовнішні впливи; – громадськість; – постачальники.	– аналіз ринкової позиції, ставлення до престижу підприємства; – аналіз конкуренції та інших впливів (кабінетні дослідження та безпосередні спостереження).

1	2
<p>Власне підприємство:</p> <ul style="list-style-type: none"> – результати реалізації цілей минулої стратегії; – оцінка стану маркетингової сукупності; – можливості, ресурси; – маркетингова інфраструктура. 	<ul style="list-style-type: none"> – порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення»; – причинний аналіз, пірамідальна структура; – аналіз, бальна оцінка можливостей і здібностей; – інформаційна служба, бухгалтерський і оперативний облік.
<p>Конфронтаційний аналіз (підприємство – конкуренція): ідентифікація переваг і недоліків на основі оцінки можливостей за допомогою інструментарію маркетингової сукупності.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз SWOT; – методи порівняльного аналізу.
<p>Детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз позицій стратегічних одиниць у сфері ринкових цін; – аналіз процесу продажів продукції, витрат і прибутку протягом життєвого циклу виробів; – аналіз частки торгових витрат; – аналіз циклу «продукція – ринок – товарообіг – прибуток – витрати». 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз портфеля замовлень (за методикою БКГ, Mc Kinsey, поєднання аналізу портфеля і надходження грошових засобів); – класифікація продукції за П. Дракером; – метод аналізу збуту протягом життєвого циклу виробів; – АВС-аналіз, оптимум Парето.
<p>Синтез: визначення актуальних проблемних областей, вузьких місць, обмежень, шансів, небезпек, ризиків.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – причинний аналіз; – аналіз SWOT, аналіз портфеля замовлень.
<p>Прогнози і передбачення:</p> <ul style="list-style-type: none"> – динаміка оточення підприємства; – динаміка параметрів ринку; – динаміка параметрів підприємств. 	<ul style="list-style-type: none"> – сценарій розвитку; – нормативний метод; – аналіз часових рядів, екстраполяція; – тенденцій, аналіз критичних зв'язків; – операційні дослідження, імітаційні моделі; – методи експертних оцінок Дельфі, мозкової атаки тощо.
<p>Планування цілей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – місія підприємства, його ідентифікація, шлях розвитку; – вибір цільового ринку (сегментів і локальних ринків); – профілювання пропозицій; – цільові пріоритети, цільові траєкторії; – масштаби цілей (техніко-економічна оцінка, ефективність із урахуванням тимчасових і просторових параметрів). 	<ul style="list-style-type: none"> – портфель замовлень (план); – SWOT (план); – моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів; – операційні дослідження, моделювання; – аналіз ризику; – методи творчого мислення при вартісному аналізі; – методи експертних оцінок.

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [18]

Для використання цього специфічного інструментарію та методів при розробці стратегії передусім необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення та вибору методів обробки інформації. Як джерела внутрішньої інформації, використовуються документи бухгалтерської та фінансової звітності, статистична інформація, поточні спостереження, планові документи, рішення керівництва, думки експертів і аудиторів [36]. До джерел зовнішньої інформації належать: дані маркетингових досліджень, опитування торговельних представників, фахівців відділу продажів, постачання, учасників ділових зустрічей і переговорів, публікації в книгах, газетах, каталогах, рекламних проспектах, використання електронної інформації тощо.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного планування

Управління, що ґрунтується на методах традиційного планування, старих системах обліку, виявляється малоефективним і потребує осучаснення. Вказані проблеми визначають завдання підвищення ефективності діяльності промислових підприємств на принципах стратегічного управління, що дозволять забезпечити довгостроковий фінансово-економічний й виробничо-господарський ріст, нарощування потенціалу конкурентоспроможності, впровадження ресурсозберігаючих й екологічно чистих технологій, повне використання наявного й перспективного виробничого, техніко-технічного й інтелектуального потенціалу. Виробничо-технічні, організаційно-управлінські показники й фінансово-економічні результати діяльності підприємств машинобудівної промисловості свідчать про необхідність впровадження у систему їх операційного менеджменту науково-методичних підходів й методів стратегічного планування [67]. Підходи, методи й інструменти стратегічного управління концептуально повинні базуватися на принципах нарощування потенціалу стійкого розвитку підприємств машинобудівної галузі у просторово-часовому аспекті й забезпечувати

досягнення й утримання стійких конкурентних переваг. Втім, наявний виробничий й економічний потенціал значної кількості промислових підприємств використовується недостатньо ефективно, що зумовлює необхідність нарощення потенціалу й ухвалення стратегічних рішень, орієнтованих на сталий соціально-економічний розвиток підприємств галузі. Дослідження підходів й інструментів стратегічного планування розвитку діяльності промислових підприємств повинен здійснюватися з точки зору завдання нарощування конкурентних переваг в умовах гострого конкурентного змагання й скорочення ємності споживчого сектору України.

Характеристика основних методичних підходів до стратегічного планування представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних методичних підходів до стратегічного планування розвитку діяльності промислових підприємств

Методичні підходи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Довгострокове планування / планування «від досягнутого»	Достатньо простий метод стратегічного планування	Оскільки спирається на ретроспективу - не враховує теперішнього й майбутнього стану внутрішнього й зовнішнього середовища діяльності підприємства
Стратегічне планування на засадах визначення стратегічних центрів й зон господарювання	Акцент на високоефективних й перспективних секторах ринку	При формуванні стратегії увага акцентується на зовнішньому середовищі. Чітко не визначений алгоритм формування стратегії з точки зору організації взаємодії акціонерів/власників, вищого керівництва, працівників підприємства й споживачів. Відсутня чітка система встановлення цілей.
Стратегічне планування за системою збалансованих показників	Баланс між ключовими аспектами функціонування підприємства; Ефективне структурування цілей й завдань стратегічного розвитку підприємства	Відсутність механізму узгодження цілей й інтересів акціонерів/власників, вищого керівництва й працівників при встановленні цілей й визначенні стратегічних напрямків розвитку діяльності підприємства. Не спрямований на формування конкурентного потенціалу підприємства

1	2	3
Стратегічне планування на основі показника капіталізації	Забезпечується максимізація приросту економічної доданої вартості, що має особливе значення для інноваційно-орієнтованого підприємства	Складність структурного розподілу діяльності підприємства на окремі процеси. Неврахування ефекту синергізму. Стратегічний напрямки орієнтовані на приріст капіталізації, що зумовлює нехтування іншими стратегіями
Стратегічне планування із застосуванням автоматизованих систем (ERP, MRP, MRPII)	Ефективне планування операційних процесів. Високий рівень автоматизації процесів стратегічного планування. Усунення суб'єктивізму при прийнятті рішень.	Переважно оперативно-тактичний підхід. Відсутність механізму аналізу, оцінки й вибору пріоритетних продуктів й ринків. Відсутність організаційно-управлінського базису розробки стратегії

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [68]]

Отже, можна зробити висновок про недосконалість існуючих методичних підходів до стратегічного планування. Сьогодні відсутній підхід, здатний забезпечити ефективний конкурентний розвиток промислових підприємств. Процес стратегічного планування за змістом є агрегованою сукупністю процедур й прийнятих рішень, через які здійснюється формування стратегії підприємства, й які дають змогу досягти системи поставлених цілей розвитку.

Важливим критерієм оцінки розробленої стратегії науковці вважають також її відповідність змінам факторів зовнішнього середовища підприємства, такий критерій має застосовуватись при оцінці будь-якої стратегії підприємства, в тому числі і фінансової стратегії підприємства. За результатами оцінки розроблена стратегія приймається до реалізації або доробляється за визначеними критеріями [69]. Розробка фінансової стратегії і фінансової політики по найбільш важливим аспектам фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

Серед критеріїв оцінки розробленої стратегії дуже важливим вважають і такий, як її відповідність внутрішньому потенціалу можливостей реалізації такої стратегії. До системи критеріїв оцінки розробленої стратегії дослідники пропонують включати рівень внутрішньої збалансованості між цілями та заходами, що пропонуються для їх досягнення. В той же час, ми вважаємо, що система такої внутрішньої збалансованості має включати не два, а три основні параметри, а саме – внутрішню збалансованість між цілями, цільовими показниками і стратегічними ініціативами фінансової стратегії підприємства. З урахуванням цих позицій узагальнена система критеріїв оцінки розробленої стратегії підприємств можна представити схематично (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Основні критерії оцінки розробленої фінансової стратегії підприємства [62]

Розглянемо докладніше ці критерії:

1) Критерії зовнішньої узгодженості стратегії, які пропонується групувати за трьома класифікаційними ознаками. До таких критеріїв можна віднести, по-перше, рівень узгодженості фінансової стратегії із корпоративною (базовою, еталонною) стратегією, яка відповідно може бути спрямована на забезпечення розвитку діяльності підприємства (при еталонній стратегії зростання), на забезпечення стабілізації діяльності підприємства (при еталонній стратегії стабілізації) та на забезпечення скорочення діяльності підприємства (при еталонній стратегії скорочення (згорання) господарської діяльності).

Другим критерієм цієї групи є рівень узгодженості з функціональними та бізнес-стратегіями підприємства. Цей критерій доцільно застосовувати при оцінці фінансової стратегії великих та середніх підприємств.

Третє, що необхідно враховувати при оцінці зовнішньої узгодженості фінансової стратегії – це рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища. Діагностування та вплив факторів зовнішнього середовища на фінансову діяльність підприємства пропонується оцінювати матричним методом, поділяючи їх за чотирма основними макросегментами [64]: суспільно-політичні фактори розвитку країни; фактори розвитку фінансового ринку; галузеві фактори розвитку; фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність.

2) Критерії внутрішньої збалансованості стратегії. До складу цієї групи критеріїв відносимо:

- рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив між собою;
- рівень реалізації стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу;
- відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків.

При цьому взаємоузгодженість цілей, цільових показників та фінансових ініціатив, оцінка можливостей внутрішнього фінансового

потенціалу має здійснюватись за основними напрямками розвитку фінансової діяльності підприємства, зокрема [57]:

1. Розвиток ресурсів для здійснення фінансової діяльності підприємства:
 - розвиток фінансових ресурсів;
 - розвиток чисельності персоналу фінансових менеджерів; розвиток матеріальних засобів праці фінансових менеджерів;
 - розвиток нематеріальних засобів праці фінансових менеджерів;
2. Розвиток фінансової структури підприємства:
 - розвиток структури капіталу;
 - розвиток структури активів;
 - розвиток структури грошових потоків;
 - розвиток рівня ризиків фінансової діяльності;
3. Розвиток компетенцій підприємства із здійснення фінансової діяльності:
 - вдосконалення організації управління фінансовою діяльністю;
 - вдосконалення основних бізнес-процесів здійснення фінансової діяльності.

При дослідженні відповідності стратегії передбачуваному рівню ризиків фінансової діяльності мають бути оцінені такі цільові показники як максимальний рівень несистематичного фінансового ризику підприємства за основними фінансовими операціями; обсяг фінансування внутрішнього страхування фінансових ризиків підприємства; обсяг фінансування зовнішнього страхування фінансових ризиків підприємства [72]. В залежності від результатів аналізу одним з можливих варіантів альтернативних дій може бути пріоритетний підхід до внутрішнього чи зовнішнього страхування фінансових ризиків.

3) Критерії ефективності фінансової стратегії. Одним з основних критеріїв у складі цієї групи є рівень загальної економічної ефективності, який досліджується за допомогою наступних методів: аналіз коефіцієнтів рентабельності; аналіз коефіцієнтів продуктивності; аналіз оборотності

капіталу та активів; економіко-математичні методи факторного дослідження ефективності; бенчмаркінг; експертний метод. Також до цієї групи входять наступні критерії: рівень передбачуваного приросту вартості підприємства; рівень синергетичного ефекту; інноваційний рівень стратегічних цілей і стратегічних ініціатив.

Проте впровадження стратегічного планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах часто ускладнюється або й унеможлиблюється через низку проблем [45]. Найвагомими та найпоширенішими з них можна вважати: невідповідність цілей підприємства його можливостям; неврахування впливу всіх ризиків; неправильне використання моделей та інструментів стратегічного планування та багато інших.

Багато проблем є наслідком інформаційного браку. Так, наприклад, в механізмі стратегічного планування відбувається постійна взаємодія його складових шляхом обміну інформацією, через це відсутність або безсистемність інформаційно-аналітичного забезпечення є перешкодою введення системи стратегічного планування на підприємстві. Звідси випливає, що саме впровадження ефективного інформаційного забезпечення – це перший крок до створення системи стратегічного планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах [24]. Для цього слід використовувати сучасне програмне забезпечення, електронні таблиці, які полегшать процес збору, обробки та аналізу інформації. Опрацьована інформація є основою для прийняття рішень на всіх етапах стратегічного планування у машинобудівних організаціях. Тому, на підприємстві доцільно створити відповідні комітети або служби, функціями яких будуть:

- встановлення правил та стандартів збору, опрацювання, представлення та збереження необхідної інформації;
- використання програмного забезпечення, що відповідає встановленим стандартам;
- виявлення необхідного для прийняття управлінських рішень обсягу інформації;

- визначення ступеня достовірності інформації, враховуючи її джерело;
- створення внутрішньої інформаційної бази даних.

Всі ці заходи приведуть до покращення якості інформаційного забезпечення процесу стратегічного планування, позитивно впливатимуть на підвищення точності прогнозованих ключових показників вітчизняних машинобудівних підприємств.

Таким чином, у процесі стратегічного планування буде здійснюватись сукупність систематизованих і взаємопов'язаних робіт для визначення довготермінових цілей і напрямків діяльності підприємств. Стратегічне планування орієнтується на визначення кінцевих результатів, виходячи з наявних коштів та матеріальних ресурсів. Можливими варіантами стратегічного планування можуть бути, наприклад, розширення виробничих потужностей шляхом будівництва нових будівель підприємства чи фірми, шляхом купівлі фірм-постачальників та інших фірм, дотичних до існуючої. Термін дії стратегічного планування може сягати від 5 до 15 років [20]. Стратегічне планування ставить мету – дати комплексну науково обґрунтовану підставу проблем, з якими фірма може зіткнутися в майбутньому. Продуктом стратегічного планування є формалізована стратегія, яка розписана за етапами, методиками, технікою виконання, що направлена на побудову моделі майбутнього, а також програми переходу до цієї моделі.

Важливою умовою досягнення планових показників і здійснення визначених управлінських дій є контроль, який дозволяє вчасно корегувати управлінські дії та значення планових показників в разі зміни зовнішнього середовища. Причому за умов значних змін зовнішнього середовища (порівняно з його параметрами у період розроблення стратегічних і поточних управлінських дій та показників господарської діяльності) необхідно також вивчити доцільність коригування існуючого системного планування. На базі конфігурації факторів, що визначають характер середовища ззовні, формулюють рекомендації щодо коригування діючої стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Напрями коригування стратегії при зміні параметрів динаміки зовнішнього середовища підприємства

Конфігурація факторів	Управлінські дії
Суттєве зростання нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії
Суттєве зменшення нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та вивчення доцільності уточнення стратегічних цілей на основі можливого збільшення строку стратегічної перспективи
Помірне зростання нестабільності	Можливе коригування механізму реалізації стратегії без помітних змін стратегії
Помірне зменшення нестабільності	Можливе коригування механізму реалізації стратегії
Невідчутне зростання чи зменшення нестабільності	Стабільність механізму реалізації стратегії

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [21]

Зазначені складові контролю реалізації стратегії ілюструють процес оцінки стратегічного розвитку у поєднанні з аналізом рівня змін зовнішнього середовища, що забезпечується завдяки методу попарного аналізу всіх можливих варіантів оцінки зазначених об'єктів. Отримані варіанти конфігурації досліджуваних характеристик дозволяють сформулювати висновки стосовно результатів реалізації стратегії підприємства. Такий підхід забезпечує конкурентоспроможність підприємств, більш стійкий фінансовий стан, мінімізує ризики та загрози втрат, дозволяє бути готовими до непередбачуваних ситуацій і мати реальний, життєздатний план дій за визначених умов і обставин, що дозволить подолати бар'єри і досягти визначених цілей.

Ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів [19]:

1. Мотивації для оцінки. У керівника та його команди, перш за все, повинне виникнути бажання оцінити свої показники або стратегію, що прийнята до реалізації. Таке прагнення обумовлене усвідомленням того, що необхідно досягти відповідності між організацією і запропонованою стратегією. В якості мотивуючого чинника може виступати винагорода, яку сподівається отримати керівник у тому разі, якщо досягнуті показники

відповідатимуть запланованим.

2. Інформації для оцінки. Іншою вимогою достовірності оцінки є інформація в зручній для використання формі, щоб оцінити запропоновану стратегію, а також наслідки її реалізації. Для цього потрібна ефективна система збору і обробки управлінської інформації, а також повний і достовірний звіт про можливі результати реалізації запропонованих стратегій.

3. Критеріїв оцінки. Стратегії повинні оцінюватися за певними критеріями. Ці критерії скорочено можна позначити термінами: послідовність, узгодженість, здійсненність, перевага, прийнятність. Послідовність здійснення стратегії. Стратегія визначається ціллю верхнього рівня, тому вона не повинна містити неузгоджені з верхнім рівнем цілі нижчого рівня. Узгодженість з вимогами середовища. Стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці і критичним змінам, що відбуваються в ній.

Здійсненність стратегії. Стратегія не повинна переоцінювати доступні ресурси та створювати не вирішувані проблеми в майбутньому [22]. Перевага по відношенню до конкурентів. Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги вибраної області.

4. Прийняття рішень за результатами оцінки стратегії. Оцінка повинна забезпечувати раціональність вибору стратегії і сприяти визначенню її дієвості.

В оцінці стратегії існують певні труднощі. Вони можуть бути представлені наступними причинами: необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступна або доступна в непридатній формі, або надходити несвоєчасно.

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування – це спосіб досягнення підприємством визначених цілей управлінським персоналом за допомогою підбору певних дій та рішень, розгляд альтернативних варіантів, які здатні сформувавши чітку стратегію підприємства та досягти поставлених цілей. Задачею стратегічного планування підприємства є розробка дій, які своєчасно допоможуть підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

За сучасних умов, підприємствам промисловості необхідно розуміти як правильно використовувати стратегічне планування, оскільки присутня висока конкуренція на ринку та постійний технічний розвиток інновацій.

Застосування стратегічного планування машинобудівних підприємств надає значні переваги у діяльності підприємства, такі як: має здатність швидкого реагування на зміни середовища, в якому знаходиться підприємство, оптимізує використання ресурсів, здійснює координацію дій структурних підрозділів підприємства, підвищує рівень контролю за процесами на підприємстві та інші. Стратегічне планування відіграє роль у підвищенні ефективності здійснення господарської діяльності на підприємстві. Проте, основною проблемою для машинобудівних підприємств виявляється відсутність єдиного підходу до формування стратегії розвитку. Процес стратегічного планування на машинобудівних підприємствах вимагає подальших досліджень та оптимізації, вдосконалення. Основними напрямками стратегічного планування вітчизняних підприємств машинобудування є інноваційна та зовнішньоекономічна діяльність підприємств.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПАТ «КАРЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1 Оцінка діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (KMZ Industries) – є публічним акціонерним товариством. Виробничі потужності компанії знаходяться в м. Карлівка Полтавської області (Карлівський машинобудівний завод). Підприємство обладнане комплексом європейського, японського та американського обладнання, до складу компанії входять конструкторське бюро й монтажний підрозділ.

Основним напрямком діяльності є виробництво та збут обладнання для зберігання, переробки та транспортування зерна (рис. 2.1).

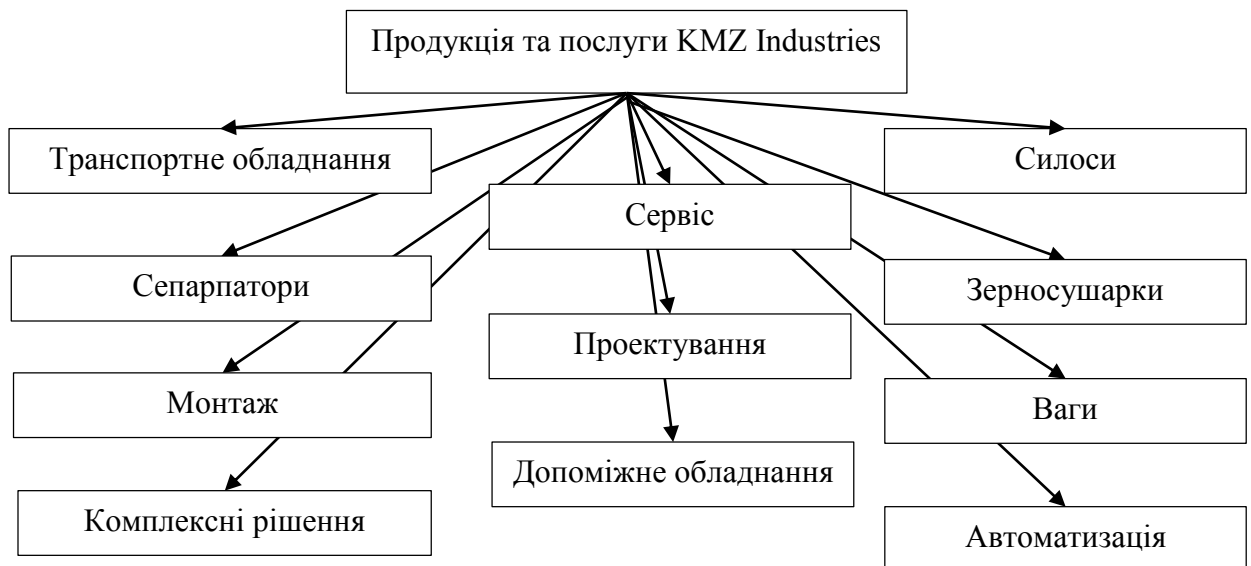


Рис. 2.1 – Основна продукція та послуги KMZ Industries [44]

Один із пріоритетних напрямків діяльності KMZ Industries – будівництво елеваторів «під ключ». Для цього виробляється повний набір елеваторного обладнання [44]:

1. Силоси на плоскому (до 16 625 т по пшениці) та на конусному днищі

(до 1 500 т), силоси ХЕ (до 52,9 м³) у двох модельних лінійках: Brice-Baker (англійська розробка) і СМВУ (українська).

2. Шахтні зерносушарки Brice-Baker (британської розробки) і ДСП (української розробки) продуктивністю до 300 т/год.

3. Транспортне обладнання: норії, ланцюгові, стрічкові конвеєри.

4. Сепаратори для якісного очищення зерна.

5. Допоміжне обладнання (самопливне обладнання, перекидні клапани, рейкові засувки).

6. Металоконструкції для обслуговування об'єктів – норійні башти, естакади, сходи тощо.

Крім повного спектру елеваторного обладнання компанія також надає додаткові послуги, такі як:

1. Проектування зернових елеваторів.

2. Будівництво елеваторів – монтаж обладнання на об'єкті.

3. У разі наявності власної монтажної бригади ми здійснюємо шефмонтаж для коректності виконання робіт.

4. Навчання співробітників клієнтів правильній та безпечній експлуатації нашого обладнання.

5. пусканалагоджувальні роботи для безаварійного запуску зернового елеваторного комплексу на початку сезону.

6. Технічний огляд обладнання, виявлення несправностей.

7. Сервіс 24/7 цілий рік.

KMZ Industries виготовляє широкий асортимент транспортних систем для здійснення зернової логістики на елеваторних комплексах: норії, ланцюгові та шнекові транспортери, стрічкові конвеєри. Модельний ряд дозволяє задовольняти як потреби фермерських господарств (продуктивність до 100 т/год), так і портових терміналів (продуктивність до 1 500 т/год). ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» працює над якісним позиціонуванням своєї продукції, модернізує виробництво для підвищення якісних характеристик (рис. 2.2).

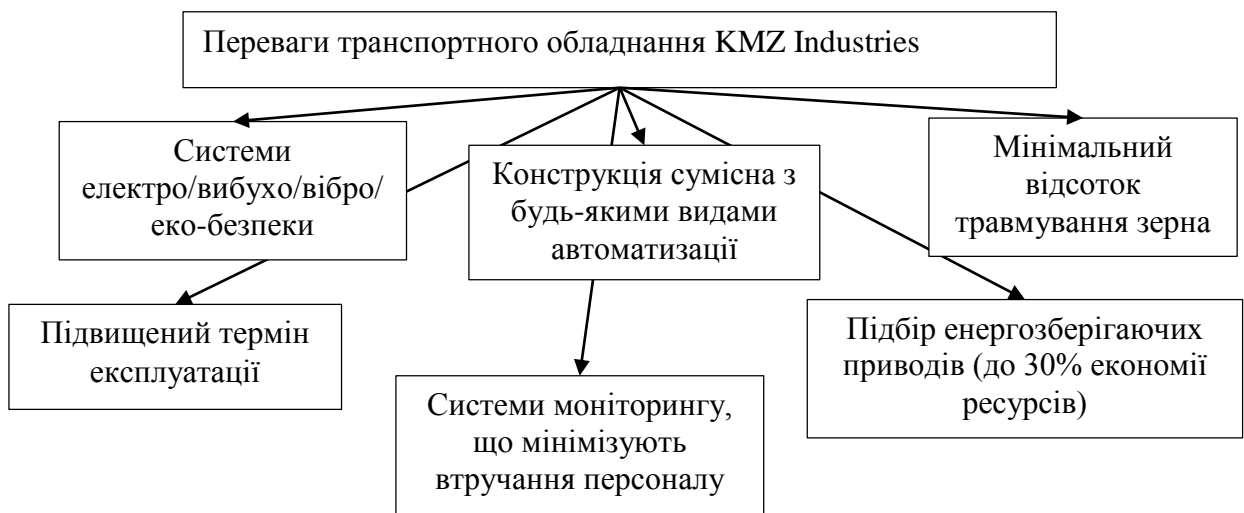


Рис.2.2 – Позичування продукції KMZ Industries на ринку [44]

Розглянемо динаміку діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод», яка представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Діяльність ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

	2016	2017	2018
Дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн), в т.ч.	159 316	264 753	395 181
силоси	108 065	154 364	181 990
зерносушарки	3 442	26 213	38 341
транспортне обладнання	26 355	35 687	93 317
сепаратори	2 226	2 041	3 985
інше	19 227	46 448	77 548
Валовий прибуток	34 242	66 622	86 825
Рівень валового прибутку	21%	25%	22%

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [44]]

Зобразимо структуру продажів та результати фінансової діяльності підприємства на рис. 2.3 та рис. 2.4.

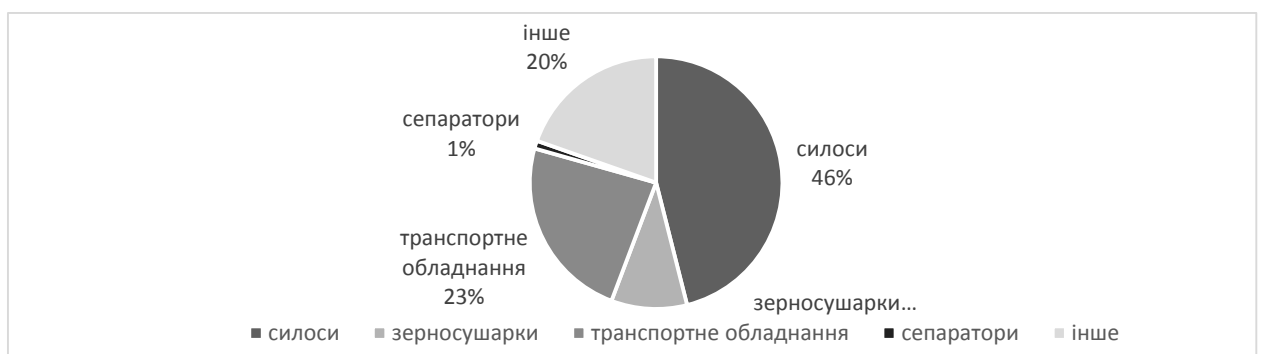


Рис. 2.3 – Структура продажів за видами продукції за 2018 р. [44]

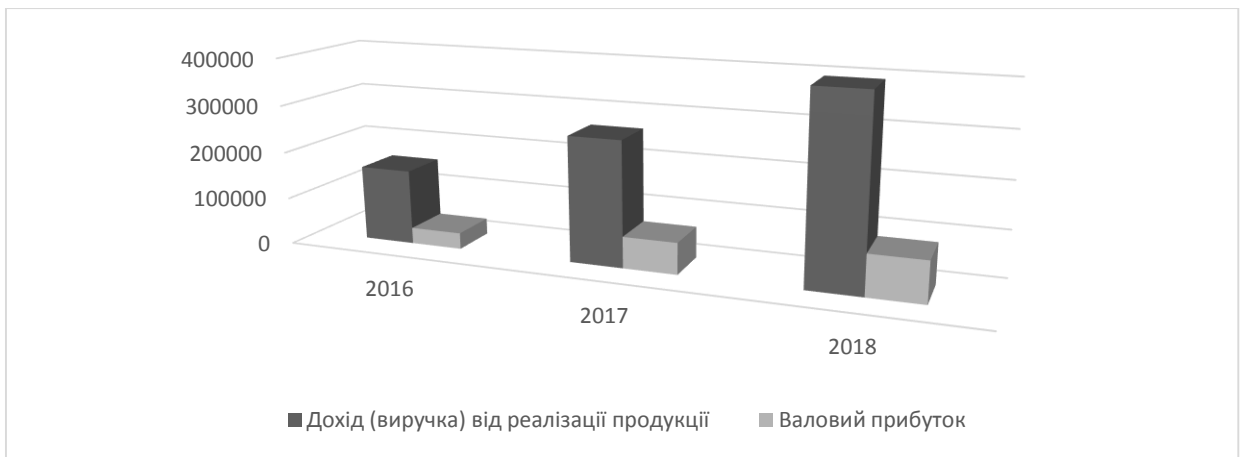


Рис. 2.4 - Результати фінансової діяльності підприємства [44]

Можна спостерігати помірне покращення діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод». У 2018 р. валовий прибуток збільшився до 86 825 тис. грн., що на 20 203 тис. грн. більше за 2017 р. Рівень валового прибутку за звітний 2018 р. дещо зменшився у порівнянні з 2017 р. та склав 22%. В цілому позитивний розвиток продажу продукції та надання послуг підприємством. Основний дохід від реалізації силосів, що складає 46% від всього доходу.

Якщо розглядати зобов'язання компанії, то спостерігається наступна динаміка. Станом на 31.12.2018 р. Компанія має довгострокові та поточні зобов'язання. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги представлена заборгованістю компанії перед постачальниками та підрядниками і станом на 31.12.2018 р. складає 14 253,0 тис. грн (31.12.2017 р. – 4 727 тис. грн).

Розрахунок зобов'язань за пенсійними виплатами вимагає від менеджменту Компанії використання щорічних суджень і припущень про майбутні зміни в сумі винагороди, зміни в розмірах пенсій, рівні інфляції, курсах обміну, тощо.

Компанія здійснює сплату до бюджету Єдиного соціального внеску, визначеного згідно встановлених ставок від суми нарахованої заробітної плати працівників ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» [44]. За 2018 р. сума виплата з Єдиного соціального внеску склала 11 276 тис. грн.

Компанія також має юридичне зобов'язання компенсувати Пенсійному фонду України суму додаткових пенсій, що виплачуються певним категоріям теперішніх та колишніх співробітників, а саме [14]:

1. Компенсує витрати на виплату та доставку пенсій, призначених відповідно до пункту другого Прикінцевих положень Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» в частині пенсій, призначених відповідно до пунктів «б»-«з» статті 13 Закону України «Про пенсійне забезпечення».

2. Компенсує витрати на виплату та доставку пенсій, призначених відповідно до пункту другого Прикінцевих положень Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» в частині пенсій, призначених відповідно до пункту «а» статті 13 Закону України «Про пенсійне забезпечення».

Станом на 31.12. 2018 р., виплати поширюються на 22 особи. Загальна сума виплат по вказаним зобов'язанням за 2018 р. склала 360,2 тис. грн.

Станом на 31.12.2018 р., передплати, одержані від покупців, та інші короткострокові зобов'язання представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Передплати, одержані від покупців, та інші короткострокові зобов'язання ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

тис. грн.	01.01.2018	01.01.2019
Аванси покупців	119 980	50 077
Заборгованість по податках і обов'язкових платежів	6 283	193
Забезпечення виплат невикористаних відпусток	3 359	3 971
Розрахунки по заробітній платі	2 311	2 083
Заборгованість перед соціальними фондам	433	387
Інша кредиторська заборгованість	1 678	1 541
Всього	134 044	58 252

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [44]]

Отже, як ми спостерігаємо, кредиторська заборгованість на кінець звітного 2018 р. має позитивну динаміку. В цілому кредиторська заборгованість на 01.01.2019 р. зменшилась на 75 792 тис. грн., порівняно з

аналогічним періодом 2018 р., це переважно через зменшення авансів покупців.

Надалі необхідно розглянути показники ліквідності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – показники ліквідності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Показник	Позначення	01.01.2018	01.01.2019	Абсолютне відхилення
1. Коефіцієнт покриття	Кп	1,21	1,44	+0,23
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	Ктл	0,51	0,34	-0,17
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	0,22	0,07	-0,15
4. Наявність власного оборотного капіталу, тис. грн.	ВОК	29 509	45 879	+16 370
5. Наявність власного оборотного і довгострокового залученого капіталу (перманентного), тис. грн.	Кпм	30 746	46 542	+15 796
6. Короткостроково залучений капітал	Кзн	27 799	45 250	+17 451
7. Загальна величина капіталу для формування запасів і затрат	К сум	58 545	91 792	+33 247

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [44]]

Вищезазначені показники ліквідності показують на стабільний фінансовий стан підприємства та прогнозується позитивна динаміка діяльності. Для підтвердження позитивної динаміки розвитку підприємства пропонуємо розглянути такий показник як фінансова стійкість.

Оцінка фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності [8]. Одним із основних показників фінансової стійкості підприємства є його здатність забезпечити запаси і витрати власними та позиченими коштами. визначальне значення для фінансової стійкості має надлишок (недостача) джерел формування запасів. Оцінка джерел формування

запасів здійснюється через систему показників, які характеризують ступінь охоплення різних видів джерел (табл. 2.4). Розрахуємо рівень фінансової стійкості ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (табл. 2.5).

Таблиця 2.4 – Показники та методика розрахунку оцінки рівня фінансової стійкості

Показник	Методика розрахунку (за даними Форма №1)
Наявність власних оборотних засобів (НВ)	(р.1495 + р.1520 + р.1525 + р. 1665) – р.1095
Наявність довгострокових джерел формування запасів (НД)	НВ + р.1500 + р.1510 + р.1515
Показник загальної величини джерел формування запасів (НЗ)	НД + р.1695 – р.1660 – р.1665
Надлишок (+) або недостача (-) власних оборотних засобів (\pm НВ)	НВ – ЗВ, де ЗВ – вартість запасів
Надлишок (+) або недостача (-) довгострокових джерел формування (\pm НД)	НД – ЗВ
Надлишок (+) або недостача (-) загальної величини джерел формування запасів (\pm НЗ)	НЗ – ЗВ
Абсолютна стійкість	\pm НВ>0, \pm НД>0, \pm НЗ>0
Нормальна стійкість	\pm НВ<0, \pm НД>0, \pm НЗ>0
Нестійке фінансове становище	\pm НВ<0, \pm НД<0, \pm НЗ>0
Кризовий фінансовий стан	\pm НВ<0, \pm НД<0, \pm НЗ<0

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [10]

Таблиця 2.5 – Рівень фінансової стійкості ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Показник	2016	2017	2018
Наявність власних оборотних засобів (НВ)	12664	29509	45879
Наявність довгострокових джерел формування запасів (НД)	13994	30746	46542
Показник загальної величини джерел формування запасів (НЗ)	97654	193957	160326
Надлишок (+) або недостача (-) власних оборотних засобів (\pm НВ)	-50878	-82682	-77927
Надлишок (+) або недостача (-) довгострокових джерел формування (\pm НД)	-49548	-81445	-77264
Надлишок (+) або недостача (-) загальної величини джерел формування запасів (\pm НЗ)	34112	81766	36520

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [44]

Оскільки за розрахунками за період 2016-2018 рр. склалося, що: $\pm \text{НВ} > 0$, $\pm \text{НД} > 0$ та $\pm \text{НЗ} > 0$, то можна зробити висновок про абсолютно стійке фінансове становище підприємства. Проте, існує нестача довгострокових джерел формування та власних оборотних засобів. Далі розглянемо показники ділової активності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» у табл. 2.6 за період що досліджується.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.
Чистий дохід реалізації продукції	160503	265654	395181	+105151	+129527	60%	67%
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	-3888	15703	22314	+19591	+6611	-	70%
Розмір капіталу підприємства	142267	213290	199377	+71023	-13913	67%	107%

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [44]

За даними табл. 2.6 можна стверджувати про неоднозначну ефективність господарювання на підприємстві протягом останніх років. Так, у 2017 р. відносно 2016 р. спостерігаємо збільшення чистого доходу від реалізації на 105 151 тис. грн. та збільшення вартості капіталу на 71 023 тис. грн., а у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. збільшення чистого доходу від реалізації на 129 527 тис. грн., та зменшення вартості капіталу на 13 913 тис. грн.

Отже, співвідношення між показниками матимуть вигляд:

- 2017 р.: 180% > 165% > 150% > 100%.
- 2018 р.: 142% > 138% > 106% > 100%.

Для наочності ситуації, що склалася побудуємо діаграму (рис. 2.5).

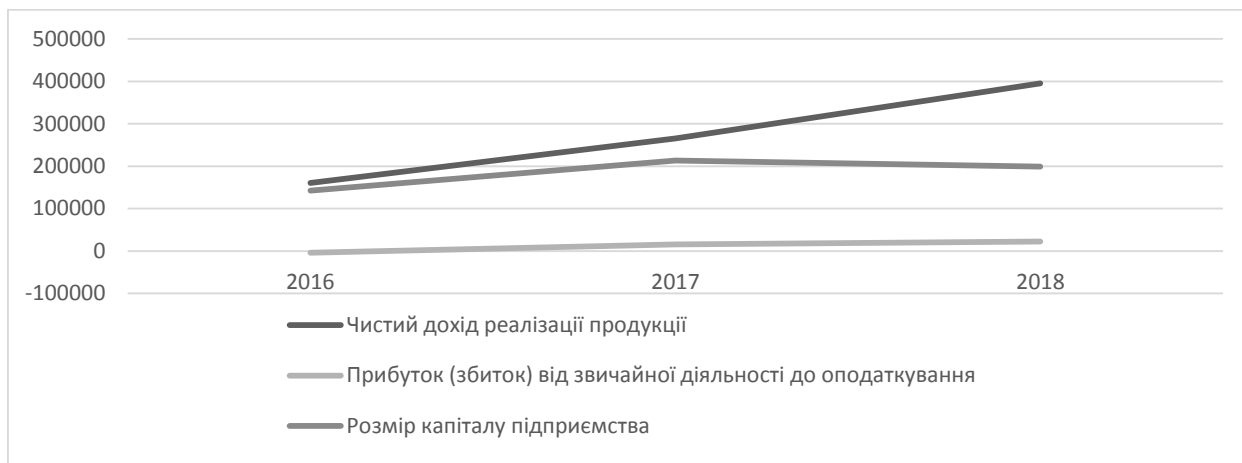


Рис. 2.5 – Динаміка показників ділової активності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Можна зробити висновки, що умова «золотого правила» економіки виконується, а саме:

$T_{\text{пр}} > T_p > T_k > 100\%$, де $T_{\text{пр}}$ – темп росту прибутку, %; T_p – темп росту обсягу реалізації, %; T_k – темп росту авансового капіталу, %.

Отже, це вказує на високий рівень ділової активності підприємства ПАТ «Карлівський машинобудівний завод». По відношенню 2018 р. до 2017 р. обсяг реалізації продукції зростає більшими темпами ніж вкладений капітал, тобто, ресурси підприємства використовуються ефективно.

Щодо кадрової політики, то необхідно зазначити, що станом на 31.12.2018 р., загальну кількість працівників компанії склала 574 особи, з них проживають у м. Карлівка – 514 чоловік з інших міст України – 60 чоловік. Кількість жінок на керівних посадах становить 22 особи.

Основним напрямом роботи з персоналом є підвищення якості професійної підготовки та надання робочих місць молодим фахівцям.

Компанія в своїй діяльності наражається на наступні види ризику:

- кредитний ризик;
- ризик ліквідності;
- ринковий ризик;

- управління капіталом.

Концентрації ризику виникають, коли декілька контрагентів здійснюють схожі види господарсько-економічної діяльності, ведуть діяльність в одному географічному регіоні або мають схожі географічні характеристики, які призводять до того, що зміни економічних, політичних та інших умов однаковим чином впливають на здатність даних контрагентів виконати боргові зобов'язання [11].

Кредитний ризик. Це ризик того, що одна сторона заподіє фінансові збитки іншій стороні внаслідок невиконання своїх зобов'язань за відповідним договором, і виникає даний ризик переважно у зв'язку з дебіторською заборгованістю клієнтів компанії. Для зниження кредитних ризиків компанія проводить політику, відповідно до якої, всі контрагенти піддаються ретельному аналізу на кредитоспроможність.

Ризик ліквідності. Ризик того, що компанія зіштовхнеться з труднощами при врегулюванні фінансових зобов'язань, наприклад, якщо фінансове зобов'язання необхідно врегулювати, а у боржника немає достатньої кількості грошових коштів для здійснення платежу, і він не в змозі отримати інший вид позики для рефінансування. Зазвичай компанія забезпечує наявність грошових коштів, доступних на першу вимогу, в обсязі, достатньому для покриття очікуваних операційних витрат протягом 30 днів. При цьому не враховується потенційний вплив виняткових обставин, виникнення яких не можна було обґрунтовано передбачити, наприклад, стихійних лих, військових дій.

Ринковий ризик. Ризик того, що справедлива вартість або майбутні грошові потоки за фінансовими інструментами будуть коливатися в результаті зміни ринкових цінах [12]. Ринковий ризик може бути викликаний зміною курсів іноземних валют, якщо дебіторська і кредиторська заборгованість виражені у валюті, відмінній від функціональної валюти, якою є українська гривня, або зобов'язання має змінну процентну ставку.

Управління капіталом. Менеджмент компанії розглядає акціонерний капітал і позики як основне джерело фінансування. Головною метою

управління капіталом є підтримка достатньої кредитоспроможності та забезпеченості власними коштами з метою збереження можливості компанії продовжувати свою діяльність. Управління ризиком капіталу, головним чином, стосується виконання вимог українського законодавства.

2.2 Аналіз стратегічного планування на ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Для аналізу стратегічного планування ми застосуємо оцінку конкурентної позиції на ринку. Оскільки, за умов ефективного стратегічного планування підприємство повинно мати конкурентну стійкість на ринку. Конкурентна стійкість – це здатність підприємства зберігати в довгостроковому періоді конкурентоспроможність за змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, конкурентна стійкість підприємства нерозривно пов'язана з його конкурентоспроможністю.

Для досягнення конкурентної стійкості підприємствам необхідно формувати ефективну та раціональну конкурентну стратегію розвитку, а варіанти управлінських рішень, своєю чергою, будувати на підставі аналізу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на їх конкурентні позиції. Непостійність ринкової ситуації зумовила необхідність ефективно використовувати наявні в розпорядженні машинобудівних підприємств внутрішні ресурси, з одного боку, а з іншого – вчасно реагувати на зовнішні умови, що змінюються (стан галузі, політика держави, стан інноваційного розвитку, рівень інвестування, відносини з постачальниками і споживачами).

У сучасних економічних умовах відбувається зниження обсягів експорту продукції машинобудівних підприємств України, що випускається, зменшуються обсяги виробництва і, як результат, спостерігається погіршення фінансових результатів. Таким чином, необхідно приділяти значну увагу збереженню та підвищенню рівня конкурентної стійкості підприємств, що дасть змогу зберегти їх конкурентні позиції [13]. В умовах нестабільності

економіки кожне підприємство повинно швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Цьому сприяє вчасно проведений стратегічний аналіз середовища існування підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства являє собою комплексний аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, спрямованих на оцінку його сильних і слабких сторін та виявлення стратегічних проблем. Під час проведення аналізу зовнішніх факторів діяльності важливими є політичні аспекти, оскільки вони регулюють вплив влади на бізнес-середовище підприємств машинобудування й одержання необхідних ресурсів та інвестицій для повноцінної діяльності підприємств.

Аналіз впливу економічних факторів повинен нести системний характер, здійснюючи моніторинг стану економіки України та світової економіки в цілому, використовуючи при цьому офіційну інформацію урядових порталів та органів статистики.

При цьому необхідно враховувати такі фактори впливу, як: темп економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, податкова та нормативна база тощо [16]. Аналіз впливу соціальних факторів дасть змогу спрогнозувати очікування потенційних споживачів продукції даного підприємства.

Дослідження впливу технологічних факторів сприятиме впровадженню заходів у таких напрямках, як:

- модернізація діючих технологічних процесів;
- упровадження нових інноваційних технологій;
- розроблення технічних регламентів та інших нормативних документів у сфері технічного регулювання, гармонізованих із прогресивними міжнародними стандартами;
- технічне переозброєння на основі використання устаткування вітчизняного виробництва тощо.

На першому етапі комплексного аналізу конкурентної стійкості є аналіз макросередовища підприємства. Одним з інструментів стратегічного аналізу,

який дає змогу визначити сукупність перелічених факторів зовнішнього впливу на функціонування підприємства, є PEST-аналіз [53]. PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію розвитку підприємства в майбутньому.

Результати PEST-аналізу ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» представлені в табл. 2.7. Оцінка факторів здійснювалась із використанням шкали відносної важливості від 3 (сильний позитивний вплив фактору) до -3 (сильний негативний вплив фактору); 0 (нейтральний вплив фактору).

Таблиця 2.7 – Результати PEST-аналізу ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Політичні фактори	Вплив фактору	Соціальні фактори	Вплив фактору
1	2	3	4
1. Бойові дії на території країни	-3	1. Відтік за кордон висококваліфікованих інженерних кадрів	-1
2. Погіршення торговельних відносин із Росією	-1	2. Низька мотивація праці	0
3. Недосконалість законодавства	-2	3. Можливість самореалізації	0
4. Необхідність додержання норм під час імпорту та експорту продукції	+1	4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	+3
5. Зниження державного регулювання як наслідок приватизації	+1	5. Психологічний клімат у трудовому колективі	+1
6. Законодавчі пільги для заохочення інноваційної діяльності	-2	6. Соціальні умови на підприємстві	+2
7. Можливості контролю діяльності на управління з боку акціонерів	+2	7. Моральне заохочення кадрів	+1
Економічні фактори	Вплив фактору	Технологічні фактори	Вплив фактору
1. Високий рівень інфляції	-3	1. Ресурсозалежність виробництва	-2
2. Висока облікова ставка НБУ та ставки кредитування комерційних банків	-1	2. Відповідність організації виробництва умовам ринкового середовища	-1

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
3. Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	-2	3. Високий рівень зношеності основних фондів	-1
4. Нестабільний курс національної валюти	-1	4. Використання інноваційних технологій	+2
5. Високий рівень податків	-1	5. Випуск нових видів продукції	+3
6. Зростання цін на сировину та енергоресурси	-3	6. Впровадження енергозберігаючих та природоохоронних заходів	+1
7. Інвестиційний потенціал	+3	7. Наявність резервних потужностей	-1
8. Митні бар'єри	0	8. Залежність від комплектуючих з інших країн	-1

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [28]

Виділення факторів найбільшого впливу за даними проведеного PEST-аналізу та розділення їх на фактори позитивного та негативного впливу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Фактори найбільшого впливу за даними PEST-аналізу ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Фактори позитивного впливу	Фактори негативного впливу
1. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	1. Відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності
2. Інвестиційний потенціал	2. Недосконалість законодавства
3. Соціальні умови на підприємстві	3. Бойові дії на території країни
4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	4. Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
5. Використання інноваційних технологій	5. Високий рівень інфляції
6. Випуск нових видів продукції	6. Зростання цін на сировину та енергоресурси

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [53]

На другому етапі необхідно провести аналіз мікросередовища підприємства. Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства проводиться з використанням SNW-аналізу, який допомагає структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу (табл. 2.9). Під час SNW-аналізу оцінюються

сильна (S), нейтральна (N) та слабка (W) сторони підприємства. Основною причиною врахування нейтральної сторони є те, що «часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли конкретне підприємство щодо всіх своїх конкурентів за всіма ключовими позиціями, крім однієї, знаходиться в стані N і тільки по одній – у стані S».

Таблиця 2.9 – SNW-аналіз ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S- Strength	N- Neutral	W- Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	+		
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади		+	
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва		+	
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	+		
9. Наявність власних обігових коштів	+		
10. Платоспроможність підприємства	+		
11. Стабільність замовлень			+
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції	+		
14. Цінова політика		+	
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці		+	
19. Мотивація та стимулювання працюючих			+
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати		+	
Всього	7	10	4

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [55]

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має достатньо сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (17) знаходиться в стані N(10) і S(7) і лише (4) в стані W. Виділення факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства, та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами проведеного SNW-аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Фактори, що впливають на конкурентні позиції за даними SNW-аналізу ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
1. Досвід роботи підприємства	1. Організаційна структура кадрів
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	2. Рівень корпоративної культури
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	3. Умови праці
4. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	4. Мотивація та стимулювання працюючих
5. Наявність власних обігових коштів	5. Стабільність замовлень
6. Платоспроможність	6. Рівень заробітної плати
7. Збут продукції	

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [55]]

Третім етапом є аналіз конкурентних перспектив підприємства. Необхідно проаналізувати конкурентні перспективи підприємства – проведення SWOT-аналізу на підставі даних першого та другого етапів, приймаючи за можливості та загрози фактори найбільшого впливу за результатами PEST-аналізу; за сильні та слабкі сторони – фактори, які характеризують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами SNW-аналізу. Під час проведення SWOT-аналізу оцінка сильних (S – Strength) і слабких (W – Weakness) властивостей підприємства стосовно можливостей (O – Opportunities) і погроз (T – Threats) зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи розвитку підприємства в цілому. Основною метою проведення SWOT-аналізу є виявлення конкурентних переваг підприємства порівняно з іншими суб'єктами діяльності в рамках певного сектору економіки та конкретної ринкової ситуації [39]. Застосування SWOT-аналізу дає можливість установити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, під час планування заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах). В основу методології SWOT-аналізу покладена теорія М. Портера

щодо конкурентоспроможності підприємств у власній галузі. SWOT-аналіз діяльності машинобудівних підприємств України є зручним інструментом опису стратегічних характеристик ринкового середовища та дає можливість визначити перспективи розвитку потенціалу підприємств і можливі шляхи їх реалізації. Результати SWOT-аналізу представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Сильні сторони	Можливості
1. Досвід роботи підприємства	1. Інвестиційний потенціал
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	2. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	3. Соціальні умови на підприємстві
4. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів
5. Наявність власних обігових коштів	5. Використання інноваційних технологій
6. Платоспроможність підприємства	6. Випуск нових видів продукції
Слабкі сторони	Загрози
1. Не сформовано корпоративну культуру компаній на інноваційний розвиток	1. Бойові дії на території країни
2. Експорт переважно в країни СНД	2. Недосконалість законодавства
3. Мотивація та стимулювання працюючих	3. Високий рівень інфляції
4. Недостатність державних програм підтримки	4. Відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності
5. Відсутність платоспроможного попиту на інноваційну продукцію машинобудування.	5. Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
6. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів фахівців і робітників	6. Зростання цін на сировину та енергоресурси
7. Рівень корпоративної культури	7. Нестабільність курсів світових валют

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [39]

За результатами проведеного SWOT-аналізу підприємства ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» вважаємо, що загальна стратегія розвитку підприємства повинна включати такі складники:

- виготовлення нових видів продукції;
- підвищення рівня персоналу підприємства;
- підвищення мотивації та стимулювання працюючих;
- покращання корпоративної культури працюючих.

За отриманими результатами сформовано комплекс управлінських дій для зміцнення конкурентної стійкості підприємства ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» який представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Комплекс управлінських дій для зміцнення конкурентної стійкості ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

№ п/п	Напрямок стратегії	Дії з реалізації	Відповідальний за виконання підрозділ	Терміни виконання
1	Виготовлення нових видів продукції	1) проектування нового обладнання; 2) розробка технологічного процесу виготовлення	Апарат управління Конструкторське бюро Технологічний відділ	6–12 місяців
2	Підвищення рівня персоналу підприємства	1) засвоєння теоретичних основ; 2) освоєння практичних навичок	Апарат управління Відділ кадрів Відділ по роботі з персоналом	Відповідно до графіку програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації
3	Підвищення мотивації та стимулювання працюючих	1) запровадження дозвілля у вільний від роботи час; 2) започаткування внутрішніх конкурсів	Апарат управління Профспілкова організація	18–24 місяці
4	Покращання корпоративної культури працюючих	1) розробка Кодексу корпоративної культури; 2) внесення поправок до Колективного договору	Профспілкова організація Відділ по роботі з персоналом	6–12 місяців

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [59]

Ефективна реалізація основних цілей підприємства можлива лише за рахунок детального аналізу його конкурентної стійкості – аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які комплексно впливають на основні показники діяльності підприємства [70]. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища будь-якого підприємства є складним багатоетапним процесом, і похибки під час його проведення можуть мати суттєві наслідки в його діяльності.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу були виявлені основні фактори, що впливають на формування економічного потенціалу

машинобудівних підприємств і які повинні враховуватись при формуванні механізму управління процесами його розвитку із врахуванням та зниженням ризиків і невизначеностей що характеризують сучасний етап розвитку.

2.3 Обґрунтування доцільності модернізації стратегічного планування в діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Проаналізувавши теорію і практику управління підприємством у сучасних умовах, можна побачити, що упор робиться переважно на кількісних параметрах розвитку підприємства. Це пов'язано з трактуванням потенціалу, як здібності підприємства забезпечувати своє довготривале функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів, що говорить про ресурсний підхід до оцінки та управління потенціалом підприємства. Подібний погляд на потенціал підприємства в умовах ринкової економіки неприпустимий, і на зміну ресурсному повинен прийти системний підхід до формування, оцінки та управління потенціалом підприємства.

В Україні, на сьогоднішній день, посилюється комплекс економічних та політичних проблем, що перешкоджає досягненню відповідного рівня соціально-економічного розвитку. Існуючі мінливі умови господарювання підприємств сформували певні характерні відмінності, що потребують особливої уваги з боку дослідження економічних законів, явищ і тенденцій. Проблеми соціальної та економічної політики в Україні обумовили необхідність аналізу питань із стабілізації промислового виробництва за рахунок підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємств у відповідних умовах економічної кризи.

Питання управління економічним потенціалом підприємства стають все більш актуальними і знаходяться на новому етапі вирішення, потребують постійної роботи над удосконаленням [60]. На наш погляд, ефективність

використання економічного потенціалу підприємства – один із найважливіших показників діяльності підприємства.

Сучасний стан економіки України характеризується, перш за все, економічним станом підприємств промислової галузі. Умови функціонування підприємств значно змінилися за останні роки, на перший план постає розробка теоретично-методичних підходів до процесу управління економічним потенціалом підприємства з урахуванням впливу тих змін, що сталися під час трансформації економіки України.

Теоретично-методичні основи управління економічним потенціалом підприємства повинні враховувати [42]:

- визначення сутності категорії «потенціал», особливостей управління економічним потенціалом;
- дослідження науково-практичних підходів щодо оцінки об'єкта дослідження;
- розробку та обґрунтування концепції, з метою впровадження на підприємстві відповідного механізму управління економічним потенціалом.

Ефективність роботи сучасного промислового підприємства повинна відповідати адекватним економіко-правовим вимогам, визначатися не тільки системним, а й стратегічним підходами, адаптивним організаційно-економічним інструментарієм.

Функціонування підприємства як економічної і соціальної структури залежить, перш за все, від того наскільки його економічні наявні і потенційні можливості забезпечують інтереси не лише держави, власників, а й суспільства, працівників. Таким чином, під час дослідження проблем з управління економічним потенціалом підприємства обов'язково повинен бути врахований не тільки економічний, а й соціальний ефекти.

Як відомо, некоректність, помилковість даних, що покладені в основу теоретичних положень, може зробити увесь наступний розгляд проблем безперспективним із практичної точки зору. В останні роки багато вітчизняних

та зарубіжних підприємств, що мають потужний потенціал, нерационально його використовують, хоча мають необхідні передумови.

Якщо звернутися до історії функціонування підприємств, можна знайти багато прикладів того, коли неточне тлумачення поняття «економічний потенціал підприємства» не давало можливостей прийняти правильне управлінське рішення [46].

На підприємствах промисловості відчувається гостра необхідність розробки та впровадження певної концепції управління економічним потенціалом, яка б обов'язково враховувала сучасні тенденції економічного розвитку.

З метою наукового обґрунтування не тільки концепції управління економічним потенціалом підприємства, а й необхідності її впровадження на теоретико-методологічному рівні необхідно проводити наукове дослідження визначеної проблематики за певними напрямками, а саме дослідити [41]:

- теорію потенціалу;
- теорію управління промисловими підприємствами;
- теорію управління потенціалом промислового підприємства;
- методологію підходів: системного, структурного, ресурсного, результативного, стратегічного.

Для отримання вірогідних результатів дослідження проблематики управління економічним потенціалом підприємства необхідно чітко окреслити коло поставлених завдань на етапі аналізу теорії потенціалу, визначити основні поняття, за рахунок: проведеного теоретичного аналізу видів потенціалу за різними класифікаційними характеристиками, економічної сутності категорії «економічний потенціал» відповідно до існуючих концепцій тощо.

Дослідження теорії управління саме промисловими підприємствами, обґрунтовується необхідністю визначення особливостей функціонування підприємств машинобудівної галузі Польщі (з метою дослідження світового досвіду), України та безпосередньо Донецького регіону [37]. Також

науковцями залишаються не розглянутими характерні відмінності та спільні риси в управлінні підприємством і безпосередньо економічним потенціалом підприємства.

Дослідження у напрямку теорії управління потенціалом дозволить окреслити роль економічного потенціалу в системі управління промисловим підприємством, визначити основні підходи до управління економічним потенціалом об'єкта дослідження.

Аналіз сучасних методологічних підходів до оцінки економічного потенціалу залежно від отриманих результатів попередніх досліджень сприятиме вибору найбільш оптимального підходу та формування відповідної системи показників.

Процес формування економічного потенціалу є провідним напрямком стратегії і передбачає організацію сукупності ресурсів із максимальною ефективністю для досягнення всіх тактичних і стратегічних цілей підприємства.

З метою впровадження концепції управління економічного потенціалу на підприємствах машинобудування, необхідно проаналізувати теоретично-методологічні основи його формування, а також визначити особливості та тенденції розвитку даної галузі [27]. Концепція орієнтована на підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства за рахунок оптимального співвідношення його складових елементів. Теоретичне дослідження питань із формування потенціалу підприємства дозволило зробити висновок, що головною метою вирішення цієї проблеми є досягнення підприємством цілей орієнтованих на його сталий розвиток.

Більшість європейських компаній використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі [30]:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;

- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення;
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Аналіз літературних джерел та власні дослідження дають підстави розглядати планування економічного розвитку як процес, який реалізується у кілька етапів [30]:

1. Розроблення цілей розвитку підприємства (формування перспективного курсу розвитку підприємства, визначення необхідних ресурсів та джерел їх отримання).

2. Визначення кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства (вибір прийнятних норм та об'єктивних критеріїв відповідно до встановлених цілей).

3. Інформаційне забезпечення планування економічного розвитку підприємства (збір та класифікація інформації, необхідної для вибору та обґрунтування напрямів розвитку організації).

4. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (передбачається використання методів економічного аналізу, науково-технічного прогнозування тощо).

5. Аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (досліджується стан внутрішніх змінних організації, таких як: цілі, інформація, рівень кваліфікації працівників, ефективність трудової діяльності керівника, ресурси, технологія, економічна безпека).

6. Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (здійснюється за допомогою дослідження економічних, політичних, соціальних та правових факторів).

7. Виконання планово-економічних розрахунків (полягає у визначенні фактичних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства).

8. Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку організації (тобто розроблення найефективнішого для підприємства плану економічного розвитку).

9. Вибір стратегії розвитку підприємства (полягає у прийнятті управлінського рішення на основі аналізу рівня ризику, ситуації на ринку та оцінки ефективності стратегії розвитку).

10. Оцінювання та контролювання результатів реалізації стратегії розвитку підприємства (здійснюється встановленням ступеня відхилень від величини кінцевого показника та проведенням необхідних коригувальних дій).

Стратегічне планування вирізняється своєю адаптивністю до зміни умов. Особливістю стратегічного планування є зростаючий рівень участі в ньому керівника підприємства [32]. Важливим є те, що коли обирається

конкурентна стратегія, керівництво повинне чітко усвідомлювати, до якого типу прагне підприємство, оскільки стратегії зростання для малих, середніх та великих підприємств відрізняються.

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності. Отже, основними перевагами стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, є [47]:

- можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як ефективний спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю.

Важливим для стратегічного планування є характеристика та оцінка конкурентних переваг підприємства [49]. Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.

Виділяють три основні конкурентні переваги:

- організаційні (досвід маркетингової діяльності; оргструктура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами і тощо);

- функціональні (знання споживачів, їхніх запитів і переваг у розрізі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика і тощо);

- основані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, які можна досягти, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії із чинниками як макросередовища, так і чинниками мікросередовища безпосереднього оточення.

Отже, розробка стратегії економічної діяльності сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування. Необхідно забезпечити прибутковість підприємства [50]. Цьому сприяє розробка науково обґрунтованої стратегії на середньострокову перспективу.

Для обґрунтування доцільності модернізації стратегічного планування в діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» пропонуємо розглянути його стратегічну позицію. Під стратегічною позицією ми розуміємо стан підприємства в навколишньому конкурентному середовищі на ринку машинобудівної продукції, його потенційні можливості з підтримки на необхідному рівні свого положення в конкурентній боротьбі.

Під стратегічними можливостями підприємства доцільно вважати наявність умов й обставин, внутрішніх сил підприємства, здатних забезпечувати досяжний рівень конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу шляхом вибору та реалізації відповідної стратегії задля виживання в ситуації, що склалась на ринку [51]. Під час оцінювання стратегічних позицій машинобудівного підприємства необхідно виявити основні напрямки діяльності в попередні періоди, встановити напрямки їх змін у майбутньому шляхом встановлення стратегічних цілей.

Для визначення діапазонів зміни інтегрального показника рівня використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств пропонується використовувати шкалу Харрінгтона [2], яка ґрунтується на

припущенні про нерівномірний закон розподілу критерію та формуванні діапазонів його зміни таким чином, щоб ймовірність попадання критерію в кожен з них була однакова (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Шкала Харрінгтона

Інтерпретація значень показника визначення рівня використання стратегічних можливостей підприємства	Оцінки значень показника				
	Дуже високий рівень	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Дуже низький рівень
Діапазон значень показника	[1;0,8]	[0,8;0,63]	[0,63;0,37]	[0,37;0,2]	[0,2;0,0]

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [2]

Підсумкові результати розрахунку показника оцінки наявних стратегічних можливостей машинобудівних підприємств, для отримання яких використано дані фінансової звітності інноваційно активних машинобудівних підприємств, представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники використання стратегічних можливостей машинобудівних підприємств

Назва підприємства	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Азовзагальмаш»	0,175	0,448	0,810	0,428	0,285
ПАТ «Мотор Січ»	0,010	0,119	0,193	0,135	0,164
ПАТ «Дніпровагонмаш»	0,069	0,436	0,492	0,433	0,200
ПАТ «Кременчуцький сталеварний завод»	0,142	0,458	0,414	0,335	0,235
ПАТ «Турбоатом»	0,107	0,284	0,607	0,277	0,500
ПАТ «Дизельний завод»	0,168	0,454	0,644	0,446	0,156
ПАТ «Норд»	0,388	0,477	0,339	0,080	0,170
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,380	0,466	0,428	0,420	0,004
АТ «СКФ Україна»	0,069	0,297	0,488	0,448	0,646
ПАТ «Автокраз»	0,145	0,242	0,211	0,309	0,572
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,107	0,408	0,409	0,545	0,169
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В.Фрунзе»	0,492	0,160	0,234	0,405	0,126
ПАТ «Дніпровський агрегатний завод»	0,150	0,186	0,330	0,550	0,586
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,127	0,424	0,176	0,495	0,594
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,214	0,362	0,511	0,465	0,072
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,276	0,034	0,354	0,177	0,233
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,015	0,315	0,345	0,349	0,454

1	2	3	4	5	6
ПАТ «Елміз»	0,051	0,285	0,322	0,534	0,441
ПАТ «Маяк»	0,236	0,445	0,294	0,126	0,113
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	0,248	0,049	0,400	0,494	0,477
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	0,186	0,305	0,757	0,457	0,286
ПАТ «Хорольський механічний завод»	0,178	0,088	0,318	0,156	0,400

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [2]

Щодо потенційних можливостей машинобудівних підприємств, то вони оцінюються за шкалою Харрінгтона як рівні одиниці. Різниця між оптимальним і наявним значенням отриманого показника вказує, яким резервом володіє підприємство стосовно нарощування власних стратегічних можливостей.

Результати дослідження показали наступний розподіл спостережень щодо використання стратегічних можливостей підприємств: високий рівень (5 випадків, або 3,33%), середній рівень (56 випадків, або 37,3%), низький рівень (38 випадків, або 25,34%) та дуже низький рівень (51 випадок, або 34,0%). Разом з тим, жодне підприємство не використовує свої стратегічні можливості на 100%. ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» має позитивну динаміку за період що досліджується, та використовує свої стратегічні можливості на середньому рівні.

Оцінка стратегічної позиції машинобудівних підприємств інноваційного сектору економіки може бути доповнена результатами стратегічного аналізу за удосконаленою моделлю ADL/LC, розробленою консалтинговою фірмою Артура Д. Літтла [63]. Підхід ADL/LC до стратегічного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі, яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових параметрів: збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, стратегічна зона господарювання) проходить впродовж життєвого циклу розвитку 4 фази: народження (впровадження), зростання, насичення (зрілість), спад. Названі фази життєвого циклу галузі

становлять вісь Y матриці. Вісь X відображає конкурентну позицію підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, домінуючою (лідерством).

Поєднання даних про 4 фази життєвого циклу галузі і 5 конкурентних позицій підприємства дає в результаті матрицю ADL/LC. Прийнято виділяти 4 етапи побудови та використання результатів матриці ADL/LC. На першому етапі оцінюють стан сфери господарювання. За даними дослідження, сфера діяльності машинобудівних підприємств перебуває на перехідному етапі від зростання до зрілості. Для кожного окремо взятого підприємства, залежно від ознак, притаманних саме йому, визначається, на якій стадії життєвого циклу воно перебуває.

На другому етапі оцінюють конкурентну позицію підприємства. Конкурентна позиція машинобудівних підприємств оцінювалась за результатами діагностики конкурентоспроможності їхнього стратегічного потенціалу, із врахуванням динаміки зазначеного інтегрального показника, а також виходячи з того, яку частку займає підприємство на ринку спеціалізованої продукції України [26].

Так, для підприємств з часткою на ринку інноваційної продукції понад 1% та високим/достатнім рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу буде характерна домінантна конкурентна позиція; з часткою продукції понад 1% та високим/достатнім або низьким рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – сильна конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,5 до 1% та високим/достатнім рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – сильна конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,5 до 1% та високим/достатнім або низьким рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – сприятлива конкурентна позиція; з часткою продукції від 0,5 до 1% та достатнім/низьким рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу або часткою продукції від 0,01 до 0,5% та високим/достатнім або низьким рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – міцна конкурентна

позиція; з часткою продукції від 0,01 до 0,5% та достатнім/низьким або критичним рівнем конкурентоспроможності стратегічного потенціалу – слабка конкурентна позиція. Отриманий результат корегується відповідно до підходу ADL/LC, при цьому слід брати до уваги рівень збереження прибутковості діяльності підприємства.

На третьому етапі, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, підприємства позиціонують на матриці ADL/LC.

На четвертому етапі, виходячи з позиції кожного підприємства на матриці ADL/LC, обирається одна з набору стратегій, яка характеризує поведінку ІАМП в ринковому середовищі, залежно від прояву дії внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Конкурентна позиція відображає наявні стратегічні можливості підприємств, а використовувана стратегія – перспективи її поліпшення чи погіршення. Результати дослідження узагальнено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Використовувані інноваційно активними машинобудівними підприємствами стратегії за наявних стратегічних можливостей

Назва підприємства	Стадія життєвого циклу	Конкурентна позиція	Позиціонування у квадранті	Використовувана стратегія
1	2	3	4	5
ПАТ «Азовзагальмаш»	зрілості	домінантна	10	Утримання частки ринку
ПАТ «Мотор Січ»	зростання	домінантна	15	Лідерство в цінах
ПАТ «Дніпровагонмаш»	зрілості	домінантна	10	Утримання частки ринку
ПАТ «Кременчуцький сталеварний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Турбоатом»	зростання	домінантна	15	Лідерство в цінах
ПАТ «Дизельний завод»	зрілості	слабка	6	Оновлення продукції
ПАТ «Норд»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	зростання	слабка	11	Зсув або оновлення продукції
АТ «СКФ Україна»	зростання	сильна	14	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
ПАТ «Автокраз»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В.Фрунзе»	зрілості	сильна	9	Утримання конкурентного положення
ПАТ «Дніпровський агрегатний завод»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Елміз»	зростання	сприятлива	13	Поступова диференціація продукції
ПАТ «Маяк»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів «Чезара»	зростання	міцна	12	Зосередження або довести життєздатність
ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство «Вндікомпресормаш»	зрілості	міцна	7	Утримання ринкової ніші
ПАТ «Хорольський механічний завод»	зрілості	сприятлива	8	Пошук і захист ринкової ніші

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [2]

Як показали результати аналітичної оцінки, для досліджуваних інноваційно активних машинобудівних підприємств більшою мірою характерне використання стратегій, спрямованих на виживання в ринковому середовищі (6–12), частка яких становить 70,0%, та меншою мірою – на розвиток (13–15), частка яких становить лише 30,0%. Загалом це свідчить про доцільність зосередження уваги управлінського персоналу на розробці в майбутньому стратегій антикризового характеру.

Висновки до розділу 2

Було проведено аналіз діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» та виявлено досить високі позиції на ринку та високий рівень ділової активності підприємства. По відношенню 2018 р. до 2017 р. обсяг реалізації продукції зростає більшими темпами ніж вкладений капітал, тобто, ресурси підприємства використовуються ефективно.

Оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища для сектору інноваційного машинобудування дає змогу визначити стратегічні перспективи сфери та можливі шляхи їх реалізації.

Аналіз показав, що сильні сторони підприємств (технології, робоча сила, якість продукції) разом з новими можливостями (зростання попиту в країнах імпорту, нові ринки) перекривають їх слабкі сторони та зростаючі загрози зовнішнього середовища. Це дозволяє прогнозувати зростання обсягів капіталовкладень у сфері інновацій, обсягів виробництва та експорту продукції в найближчі роки.

Для обґрунтування доцільності модернізації стратегічного планування в діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» була розглянута його стратегічна позиція.

За результатами проведеного аналізу стратегічного планування підприємства ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» було сформовано комплекс управлінських дій для зміцнення конкурентної стійкості підприємства та розроблена загальна стратегія розвитку підприємства, яка повинна включати такі складники:

- виготовлення нових видів продукції;
- підвищення рівня персоналу підприємства;
- підвищення мотивації та стимулювання працюючих;
- покращання корпоративної культури працюючих.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПАТ «КАРЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

3.1 Розробка моделей стратегічного планування

В умовах ринкової економіки успішність роботи машинобудівних підприємств здебільшого залежить від ефективності планування і в першу чергу від правильно обраної стратегії. Дані офіційної статистики свідчать про значну кількість суб'єктів господарювання, які працюють збитково протягом останніх років. Причиною такого стану справ є не тільки несприятливі загальноекономічні умови, а й недостатнє або неякісне планування на підприємствах, неправильний вибір мети і засобів її досягнення. До того ж динамічне, довгострокове покращення позицій підприємств промисловості на вітчизняному ринку неможливе в сучасних умовах без цілеспрямованих, усвідомлених дій, що піддаються програмуванню. Розробка напрямків цих дій із врахуванням перспективи являють собою процес формування стратегії.

Формування стратегії розвитку виражається у наступній послідовній процедурі [27]:

- устанавлення цілей, тобто визначення бажаного результату;
- розробка на їх основі стратегії розвитку (вибір шляхів досягнення результату);
- мобілізація ресурсів, необхідних для реалізації стратегії.

На сьогоднішній день підприємствами промисловості повинна розроблятися стратегія довгострокового розвитку, тобто стратегія розвитку, що направлена на реалізацію цілей забезпечення стійких темпів розвитку і функціонування підприємства.

Важливу роль у формуванні стратегії розвитку відіграє вище керівництво підприємства. Але сама розробка стратегії, як правило, здійснюється в центральній службі планування (планово-економічному

відділі), оскільки стратегія береться за основу при плануванні виробничо-збутової діяльності підприємства. Разом із тим необхідно зазначити, що на багатьох підприємствах планові служби (відділи) виконують лише координуючі функції, складаючи зведений план заходів з реалізації стратегії на основі проектів планів виробничих відділень.

Вищим керівництвом підприємства формується загальна стратегія, розподіляється відповідальність між виконавцями, координується проведення заходів з реалізації стратегічних завдань. Прийняття рішень зі стратегічних питань може здійснюватися за різними напрямками: «знизу вверх» (децентралізована форма), «зверху вниз» (централізована форма), у взаємодії двох вищеназваних напрямків.

Прийняття стратегічних рішень методом «знизу вверх» означає, що інформація накопичується у виробничих відділах, які визначають свої цілі, стратегії, виробничі плани. Стратегічні напрямки у відділах розробляються керівництвом виробничого відділу. В той же час завдання кожного оперативного підрозділу і глобальна стратегія підприємства, що формується на вищому рівні управління, слугують для оперативних підрозділів керівною лінією, які на цій основі розробляють тактичні плани.

Оптимальним є так зване «взаємоув'язуюче погодження», коли стратегія розробляється в процесі взаємодії між вищим керівництвом, плановою службою і оперативними підрозділами. Вищим керівництвом встановлюються цілі і напрямки діяльності.

Оперативні підрозділи виконують директиви вищого керівництва і самі формують для себе стратегію та оперативні плани. Таким чином, зазвичай, довгострокові стратегічні концепції розробляються на рівні підприємства, а середньострокові та поточні – оперативними підрозділами (виробничими відділеннями).

У сучасних умовах змінився підхід до розробки стратегії машинобудівних підприємств. Якщо раніше вважалось, що стратегія, яка дає машинобудівному підприємству переваги в конкурентній боротьбі, повинна

бути нерозголошеною і відомою лише вузькому колу керівників підприємства, то зараз віддається перевага відкрито сформованій стратегії. Побудова будь-якої моделі стратегії передбачає для дослідника вибір між описовою точністю та аналітичною прийнятністю. Бажано, за можливості, поєднати в нашій моделі стратегії розвитку зазначені позиції. Методологія формування стратегії розвитку включає обґрунтування і вироблення таких напрямків формування програм по реалізації стратегії розвитку, які б враховували мінливість кон'юнктури і тенденцій розвитку ринку, високий ступінь інноваційних фінансових інструментів, якими оперують машинобудівні підприємства.

Стратегія розвитку визначає способи залучення, накопичення і напрями витрачання фінансових ресурсів. Необхідна організаційна підготовка формування стратегії аж до установлених співбесід із керівним персоналом машинобудівних підприємств. Важливою частиною розробки стратегії розвитку є визначення етапів цього процесу, що подані на рис. 3.1.

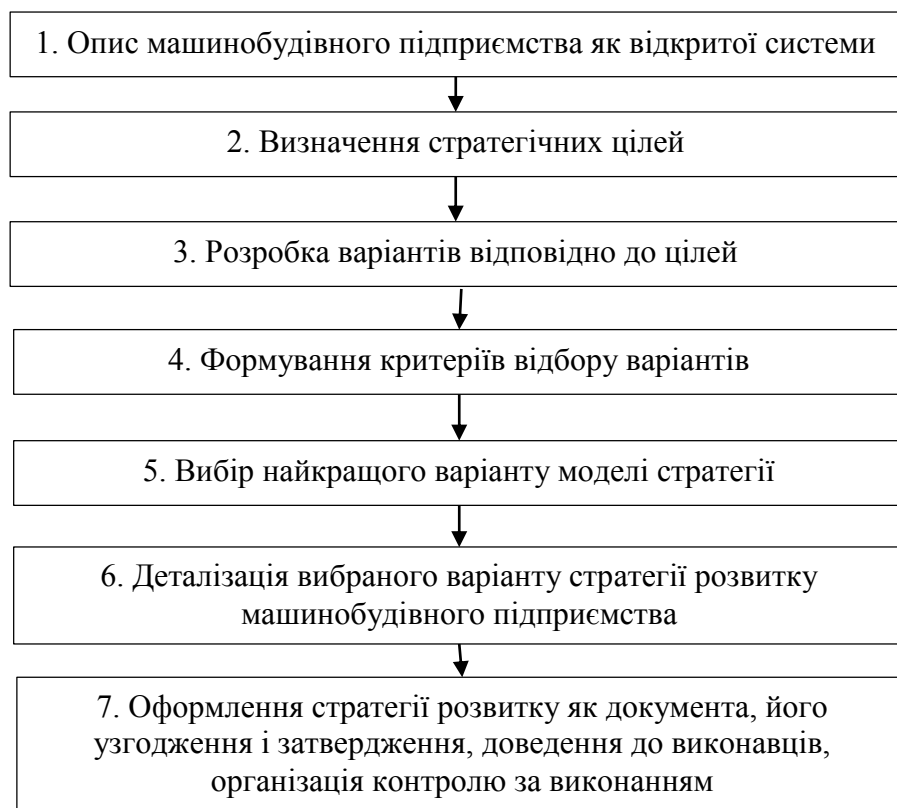


Рис. 3.1 – Методика формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства

Опис машинобудівного підприємства як відкритої системи здійснюється з урахуванням дії на неї факторів макросередовища (правове забезпечення та податкова система, вплив конкурентів та споживачів, інформаційне та ресурсне забезпечення, стан економіки в державі, НТП, світовий ринок, соціально-культурні фактори), а також мікросередовища (технічне та технологічне забезпечення, маркетинг, організація виробництва та управління, персонал підприємства) [36]. Важливо спрогнозувати можливі зміни в плановому періоді. Схематично такий опис можна подати у вигляді парадигми «Структура-поведінка-результативність» (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Парадигма «Структура – поведінка – результативність»

Визначення цілей стратегії розвитку, тобто опис майбутнього стану фінансово-економічних процесів, який повинний наступити в результаті її реалізації. Як вже зазначалося раніше, цілі стратегії розвитку утворюють ієрархічну систему – дерево цілей машинобудівного підприємства. В цілому система цілей стратегії розвитку підпорядкована загальній цілі – росту багатства власників (акціонерів) суб'єкта господарювання, тобто максимізації власного капіталу та чистого прибутку.

Основні типи орієнтації промислового підприємства на прибуток:

- максимізація прибутку – доцільно використовувати в ситуації швидкого росту, стабільного розвитку, або ж в окремі короткострокові періоди;
- отримання задовільного прибутку, враховуючи альтернативні доходи, ризик витрат, рівень монопольних обмежень;
- мінімаксимізація економічних результатів – максимум мінімально очікуваних доходів та мінімум максимально очікуваних витрат;
- неприбуткова мотивація – позиція ринкового лідерства, задоволення потреб замовників, імідж промислового підприємства, умови добробуту персоналу, рівень продуктивності праці, інноваційний клімат.

Кожне підприємство індивідуально обирає тип орієнтації на прибуток. В умовах високого рівня оподаткування та інфляції, лібералізації цін, жорсткої кредитної політики підприємства промисловості орієнтуються, перш за все, на оптимізацію податкових платежів.

Сучасна концепція прийняттого ризику свідчить, що для досягнення стратегічної мети важливо знайти компромісний рівень ризику, так званий «прийнятний» ризик, що відповідає певному балансу між очікуваною вигодою і загрозою втрат [55]. Його виявлення пов'язане з великою аналітичною роботою і спеціальними розрахунками. Важливі також процедури з оцінки ризику і управління ризиком.

При розробці стратегії розвитку встановлюємо потенційно можливі ситуації з несприятливого розвитку подій для досягнення поставленої мети,

одержуємо характеристики можливого збитку, розробляємо заходи зі зниження ризику до прийняттого рівня і визначаємо витрати за попередньою оцінкою ризику і управлінням ним.

Ризиком стратегії розвитку називаємо можливість небажаного розвитку подій у сукупності з їх наслідками і можливим збитком. Складність полягає у тому, що формування стратегії значно віддалене в часі від результатів реалізації мети, а також в опосередкованій дії стратегії на результати діяльності машинобудівного підприємства, оскільки стратегія реалізується за допомогою здійснення тактичних і оперативних рішень.

Важлива система резервів, коли усередині самого підприємства створюються резервні фонди грошових коштів, розробляються плани їх використання в кризових ситуаціях тощо. Фінансові резерви виступають у формі накопичення власних грошових страхових фондів, підготовки «гарячих» кредитних ліній на випадок непередбачених витрат, використання застави, тощо. Адже для машинобудівних підприємств актуальна в рамках стратегії розвитку політика управління своїми активами і пасивами, створення їх оптимальної структури і забезпечення достатньої ліквідності вкладених коштів.

Особлива увага при проведенні господарської діяльності машинобудівних підприємств повинна приділятися мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, правильному розподілу та використанню прибутку, визначенню потреби в оборотних коштах, раціональному використанню капіталу підприємства.

Визначені завдання повинні відповідати наступним вимогам: реалістичність, гнучкість, вимірність, привабливість, узгодженість. Проведений аналіз об'єктивно існуючих можливостей покращення виробничої, господарської та фінансової діяльності машинобудівних підприємств відповідно до методологічного підходу дозволяє запропонувати теоретично узагальнену модель стратегії розвитку підприємств машинобудування (рис. 3.3).



Рис. 3.3 – Модель стратегії розвитку машинобудівного підприємства

Важливо додержуватись непорушного принципу: аналіз потенціалу підприємства передуює аналізу ринку його діяльності. Потенціал підприємства визначає його можливості і дії в певному сегменті ринку.

Ефективність стратегії розвитку залежить від здатності моделювати господарську ситуацію, виявляти необхідність змін, а також передбачати вектор і характер майбутніх змін, застосовувати в ході змін надійні інструменти та методи.

Більшість великих вітчизняних машинобудівних підприємств, що мають налагоджену систему виробничо-господарської діяльності, планування та обліку, опинились нездатними адекватно реагувати на умови зовнішнього середовища, що постійно змінюється у зв'язку з нерозвиненістю ринкових інструментів адаптивного управління [43]. Відмінність у розумінні цілей реального сектора економіки, неузгодженість вжитих заходів, відсутність науково-обґрунтованого підходу обумовили переважання стихійних рішень, які не володіють необхідним стратегічним потенціалом. Закономірним наслідком цього стало формування «гібридних» форм господарювання і управління, що складаються із різнорідних елементів, які містять масу внутрішніх протиріч, надмірних, не функціонуючих, або яким не вистачає зв'язків. Умови, що склалися, призвели до того, що на даному етапі у значній частині підприємств відсутній відпрацьований механізм господарювання. Нові економічні умови висунули на перший план завдання стійкого розвитку підприємств і їх здатності протистояти несприятливим ситуаціям, що викликає необхідність забезпечення надійності кожного окремого суб'єкта господарювання. Таким чином, практика показує, що існуючі на даному етапі розвитку економіки країни проблеми не можуть бути вирішені без реалізації сформованої стратегії життєздатності, яка б забезпечувала високий рівень розвитку підприємств.

Теоретично представимо поетапно структурно-логічну схему механізму реалізації стратегії розвитку машинобудівних підприємств, що враховує основні етапи його формування і включає зміст і порядок робіт (рис. 3.4). На першому етапі оцінюється поточний стан промислового виробництва на основі застосування методики визначення рівня розвитку промислових систем.

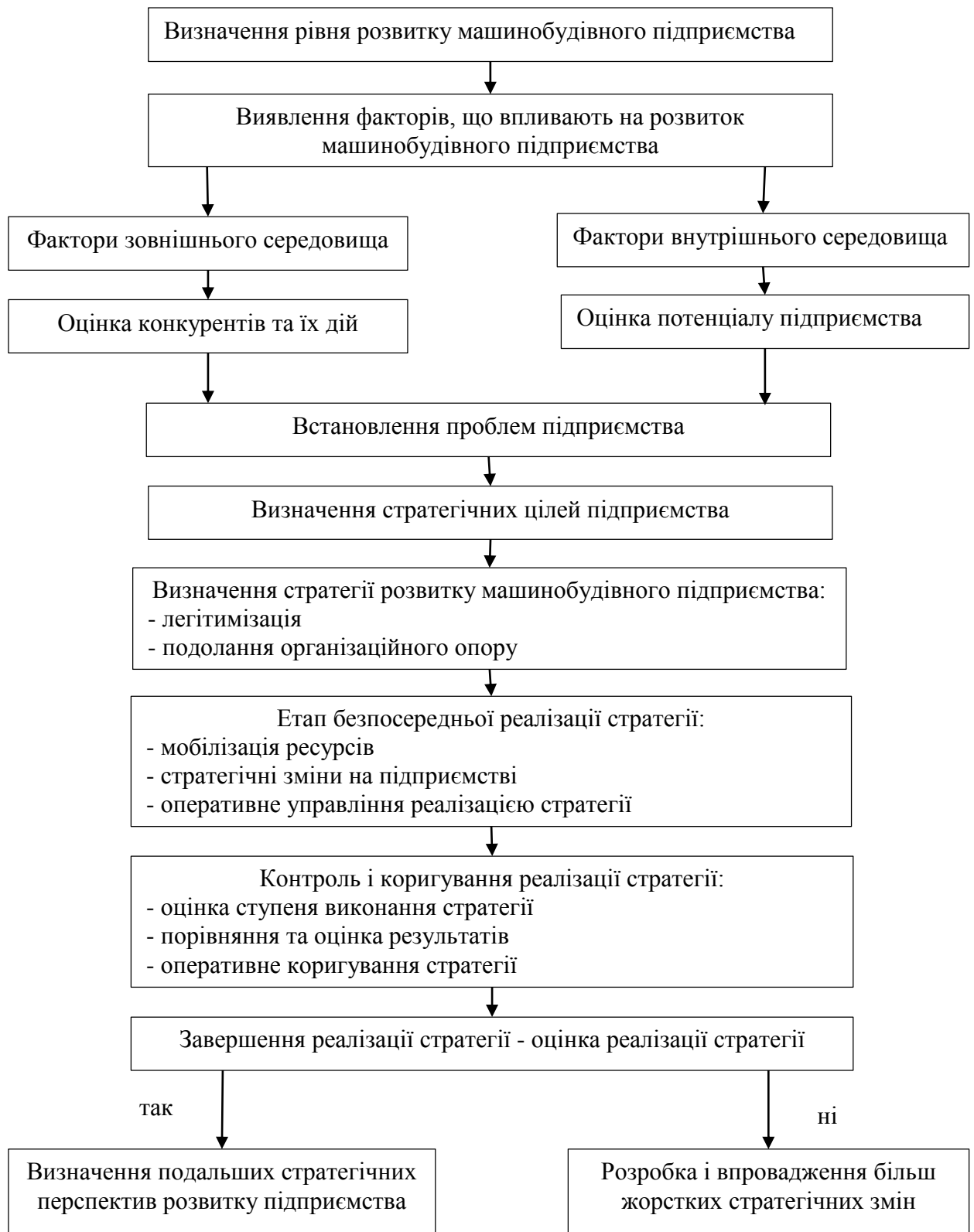


Рис. 3.4 – Структурно-логічна схема механізму реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства

Для підвищення ефективності рішень, що приймаються, на другому етапі встановлюється залежність рівня розвитку машинобудівних підприємств

від зовнішніх та внутрішніх факторів та з'ясування того, яким чином вони вплинули на даний рівень. За допомогою аналізу зовнішніх факторів на третьому етапі виявляються можливі зміни ринкового середовища, тенденції розвитку ситуації. На основі наведеного аналізу виявляються загрози і можливості підприємств, а також відбувається оцінка дій конкурентів.

У свою чергу, за допомогою аналізу факторів внутрішнього середовища на даному етапі відбувається оцінка потенціалу машинобудівного підприємства, яка дозволяє виділити сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, розглядати його сильні сторони як можливість розвитку підприємства в бажаному напрямку і розробити заходи з усунення недоліків в організації його роботи за напрямками, що є слабкими сторонами діяльності підприємства. Виробничий потенціал характеризує максимально можливий обсяг виробництва продукції, який підприємство може випустити при повному і найбільш оптимальному використанні фінансових, трудових та матеріальних ресурсів. Слід зазначити, що потенціал підприємства не є постійною величиною. Так як й інші елементи виробництва, він схильний до щоденних змін. Але порівняно з іншими характеристиками підприємства в нормальних умовах він виявляє більш високу ступінь життєздатності, демонструє уповільнену і послаблену реакцію на позитивні дії.

Прийняття рішення про подальші дії підприємства, що направлені на досягнення поставлених цілей, проводиться за алгоритмом, поданим на рис. 3.5. Перш за все, проводиться перегляд параметрів контролю. Для цього визначається наскільки вибрані параметри контролю і певний для них бажаний стан відповідають встановленим цілям підприємства та вибраному варіанту стратегії розвитку [3]. Якщо ж виявляється суперечливість, то відбувається коригування параметрів.

Якщо ж параметри контролю не суперечать цілям, то починається перегляд даних цілей. Для цього керівництво порівнює вибрані цілі з поточним станом середовища, в якому функціонує промислове підприємство.

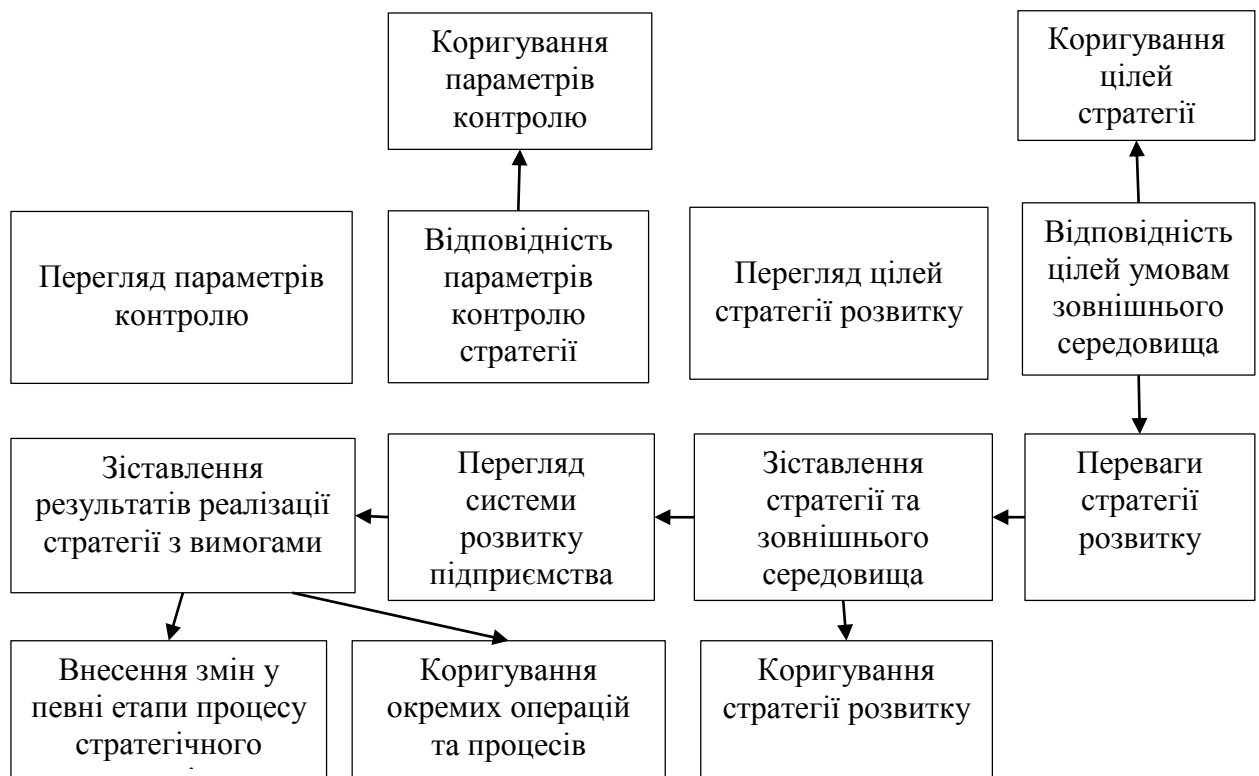


Рис. 3.5 – Алгоритм дій машинобудівних підприємств при невідповідності реального стану параметрів контролю запланованому

Може трапитись так, що зміна умов робить неможливим досягнення поставлених цілей. У такому випадку вони повинні бути скориговані. Але якщо середовище дозволяє промислового підприємству і далі йти до поставленої мети, то варто процес прийняття рішення перевести на рівень стратегії підприємства.

Перегляд стратегії розвитку передбачає з'ясування того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація даної стратегії в подальшому стає ускладненою. Якщо це так, варто внести певні зміни до стратегії, якщо ні, то причини незадовільної роботи підприємства треба шукати в його структурі чи в системі інформаційного забезпечення, або ж в функціональних системах забезпечення діяльності підприємства. Може бути так, що і в цих сферах все нормально, тоді причину неуспішної роботи слід шукати на рівні окремих операцій та процесів [73]. У цьому випадку прийняття рішення повинне стосуватися того, як співробітники виконують свою роботу і бути направленим на покращення систем мотивування, підвищення кваліфікації

робітників, удосконалення організації праці та внутрішньо-організаційних відносин.

Після виконання контролю проводиться коригування, тобто вносяться зміни в той етап процесу стратегічного управління, на якому були допущені помилки, або ж які потребують певних коректив у зв'язку зі змінами умов зовнішнього чи внутрішнього середовища. Як правило коригування стосується деталей, але інколи виникає необхідність перегляду основної стратегії під впливом значних зовнішніх змін чи різкого погіршення фінансового стану підприємства.

Усі зміни стратегії мають два якісно різних рівня. Зміни першого рівня здійснюються в процесі реалізації даної стратегії розвитку, залишаючись у межах саме її особливої вихідної якості. До змін другого рівня відносяться перетворення, які по суті означають: відбувся принциповий перегляд вихідної стратегії, розроблено проект нової стратегії і починається процес реалізації оновленої стратегії розвитку, що має свій якісно новий, системний і конкретний зміст.

3.2 Стратегія розвитку ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

На практиці дуже важко передбачити, в якому напрямі відбудеться подальший розвиток: стане стан системи хаотичним або вона перейде на більш впорядкований рівень. Після того, як один із безлічі шляхів самоорганізації буде вибраний, знов починають діяти еволюційні закони розвитку. І так до наступної точки біфуркації.

Специфічні умови розвитку економіки України викликають об'єктивну необхідність введення в методологію стратегічного управління механізму розробки різноманітних стратегій. Принцип альтернативності напрямків стратегічного розвитку і шляхів досягнення цілей є ще однією властивістю, що відрізняє стратегічне управління від попередньої практики довгострокового екстраполяційного управління.

Найбільш поширеним способом дослідження альтернативності є розгляд трьох попередніх сценаріїв майбутнього розвитку зовнішнього середовища: найбільш сприятливого (оптимістичного), найбільш несприятливого (песимістичного) і найбільш ймовірного. Проте через практичну неможливість досягнення повної відповідності між фактичним і реальним розвитком подій навіть за такого підходу методологія стратегічного управління робить наголос на підвищенні потенціалу адаптивності підприємств до швидко мінливих зовнішніх умов.

Незважаючи на прогресивний характер такого підходу, слід зазначити, що аналіз лише трьох базових сценаріїв розвитку вже не може повною мірою задовольнити потреби підприємств в умовах крайньої нестабільності поведінки зовнішнього середовища. Необхідна більш гнучка діагностика проміжних варіантів очікуваного стану.

Тому на перший план виходять проблема передбачення розвитку можливих подій у майбутньому, оцінка очікуваних наслідків, створення умов для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, що може бути реалізовано повною мірою тільки в системах управління підприємницького типу [74]. При цьому вони повинні забезпечити врахування найважливіших особливостей теперішніх подій в розвитку економіки: непевності поведінки зовнішнього середовища й альтернативності можливих дій підприємства у відповідь на цю непевність.

Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни у сфері існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи підприємства. Підприємство має успіх тільки в тому випадку, якщо знаходиться в стані послідовного і неухильного розвитку.

Тому повноцінна стратегія розвитку підприємства в умовах кризи – це стратегія створення, захоплення та утримання певної ринкової ніші, стратегія конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Машинобудування – стратегічна галузь України, яка стоїть на порозі масштабної модернізації виробництва. Цей процес підштовхують розвиток паливно-енергетичного комплексу та металургії, потреби у введенні генеруючих потужностей і розширенні вантажоперевезень [43]. Головними завданнями підприємств машинобудівної галузі є:

- підвищення якості продукції; технічне переозброєння виробництва, його реконструкція і модернізація устаткування;
- вирішення проблеми кадрового забезпечення підприємств;
- освоєння нових ринків збуту продукції, налагодження партнерських відносин;
- розширення кооперації і спеціалізації.

Усі ці завдання не втратили своєї актуальності і в умовах економічної кризи. Пропонується розглянути три варіанти стратегії розвитку машинобудівних підприємств на найближчий час.

Перший – створення спільних підприємств і ліцензійних виробництв. Цей варіант особливо популярний у частини місцевих виробників, дозволяє оперативно вирішити питання забезпечення внутрішнього ринку необхідними поставками. Проте жоден із глобальних гравців, який створює спільні підприємства або продає ліцензію, не зацікавлений в появі конкурентів. Тому технології, як правило, не передаються повністю, а угоди зі створення спільного підприємства або ліцензійного виробництва істотно обмежують роботу наших заводів на світових ринках.

Другий варіант – розробка нових продуктів власними силами. Але на створення принципово нового продукту потрібно мінімум 7-10 років. При цьому іноземні конкуренти теж рухаються вперед.

Третій спосіб створення в країні сучасної машинобудівної бази – покупка інжинірингових компаній, носіїв сучасних технологій, за кордоном. Такий спосіб дозволяє швидко отримати конкурентну перевагу, придбати не тільки сам продукт, але і можливість його постійного вдосконалення.

Сьогодні для створення конкурентоспроможної продукції потрібна комбінація всіх трьох способів. Державна підтримка машинобудівникам, безумовно, необхідна. Це стандартний спосіб забезпечення конкурентоспроможності високотехнологічних галузей промисловості практично у всіх розвинених країнах світу. В той же час ніяка допомога держави не замінить власної роботи підприємств. Модернізація виробництва, придбання технологій, організація спільних підприємств, пошук нових ринки – це завдання самих машинобудівників.

Концепція альтернативності розвитку підприємства в сучасній економіці передбачає необхідність розробки, щонайменше, декількох варіантів розвитку ринкової ситуації. Конкретна їх кількість визначатиметься технічними можливостями практичного інструментарію, що використовується, в частині оцінки вибору тієї або іншої альтернативи.

Специфічні умови розвитку економіки України в сучасний період викликають об'єктивну необхідність введення в методологію стратегічного планування механізму розробки різноманітних стратегій [3]. Принцип альтернативності напрямів стратегічного розвитку і шляхів досягнення цілей є ще однією властивістю, яка відрізняє стратегічне планування від попередньої практики довгострокового планування.

Таким чином, одним із ключових етапів формування стратегії підприємства є визначення альтернатив розвитку підприємства і вибір найперспективнішого варіанту розвитку.

Складність визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства полягає в розмитості самого поняття «оптимальна стратегія». На наш погляд, оптимальна стратегія повинна, перш за все, дозволяти підприємству визначити оптимальний набір конкурентних переваг і за рахунок цього забезпечити досягнення цілей на відповідному етапі розвитку підприємства.

У цьому і полягають головні труднощі проведення оцінки, оскільки необхідно визначити параметри основних засобів, параметри кваліфікації і спеціалізації працівників, методів обробки інформації, особливостей

організаційної і виробничої структури, які дозволять фірмі реалізувати конкурентоспроможні ідеї, щоб запобігти втраті конкурентної переваги. Існують різні підходи до визначення поняття й оцінки оптимальної стратегії фірми.

Конкурентну позицію фірми пропонується оцінювати за допомогою різних методів, таких як SWOT, GAP, LOTS та інші. Однак вони не дають кількісної оцінки оптимальної стратегії фірми (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Комплекс альтернативних рішень щодо формування стратегії розвитку підприємства

Завдання прийняття рішення	Множина стратегій розвитку підприємства	Принцип оптимальності
1. Завдання вибору стратегії взаємодії підприємства із споживачами та постачальниками	альтернативні стратегії, які характеризуються різними цінами на продукцію, що споживається та реалізується підприємством	максимум прибутків підприємства
2. Завдання вибору стратегії реагування на зміни зовнішнього середовища	стратегія слідування змінам зовнішнього середовища, стратегія ігнорування змін, а також проміжні варіанти стратегій	максимум прибутків за відрахуванням витрат на пристосування до змін зовнішнього середовища
3. Завдання вибору стратегії розвитку підприємства як системи зі створення доданої вартості	типи розвитку підприємства як системи зі створення доданої вартості, а також відповідні програми інноваційних заходів	максимум прибутку при заданих обмеженнях на рівень випуску та рівень прибутку на одного працівника
4. Завдання розподілу доходів між економічними суб'єктами, причетними до діяльності підприємства	альтернативні значення параметрів розподілу доходу, отриманого в результаті реалізації створеної доданої вартості	максимум доходів економічних суб'єктів, причетних до діяльності підприємства
5. Завдання вибору плану адресних впливів на множину ланок технологічного комплексу	ланки технологічного комплексу та відповідні види керуючих впливів	максимум прибутку технологічного комплексу

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [3]

Першим етапом вибору стратегії розвитку підприємства є безпосередньо формулювання стратегічних альтернатив. Для цього необхідно проаналізувати ключові стратегічні чинники з погляду поточної ситуації. У результаті цього

може виникнути необхідність у коректуванні місії і цілей підприємства, в перегляді бізнес-портфеля, з метою досягнення його збалансованості. Причому для успішного функціонування в умовах нестабільної економіки подібний аналіз повинен проводитися регулярно.

Наступним етапом є процес вибору з безлічі стратегічних альтернатив оптимального варіанту. Традиційно виділяють п'ять груп основних критеріїв вибору альтернативних стратегічних рішень: реакція на можливості та загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям і місії підприємства; здійснимість стратегії; облік взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства.

Одним з основних критеріїв вибору стратегії розвитку є отримання конкурентних переваг, тобто вибір конкурентної стратегії. Причому, процес досягнення конкурентних переваг найбільш складний для прийняття управлінських рішень. Якщо для з'ясування здійснимості стратегії або її відповідності цілям підприємства достатньо порівняти наявні ресурси з необхідними або зіставити очікувані результати з метою, то для вибору стратегії розвитку підприємства необхідний більш глибокий аналіз [66]. Перш за все, потрібно виділити основні чинники, що визначають кожен альтернативну стратегію.

Найперспективнішим є використання елементів декількох базових стратегій. У зв'язку з цим, для вибору стратегії розвитку можна використовувати всю сукупність чинників, що визначають успіх підприємства в майбутньому. Заключним етапом вибору стратегії розвитку підприємства є аналіз відповідності оптимальної конкурентної стратегії решті ключових критеріїв вибору стратегії, що може бути здійснено на основі елементарного зіставлення.

Оптимальна стратегія розвитку підприємства, тобто ступінь достатності для одержання необхідного рівня конкурентної переваги, є функцією рівня «корисності» стратегії і ступеня використання умов зовнішнього середовища при досягненні цілей розвитку підприємства.

Машинобудування продовжує залишатися однією з небагатьох галузей вітчизняної промисловості, що має у своєму розпорядженні сучасні наукоємні технології та конкурентоспроможну на зовнішньому ринку продукцію. Це обумовлює її надзвичайно важливу роль як бази для виведення економіки країни на рівень передових промислово-розвинених країн. Крім того, експортний потенціал машинобудівної галузі дає можливість успішно вирішувати інші завдання, зокрема, усунення дисбалансу в структурі українського експорту між поставками сировини і готової продукції, а також забезпечення зайнятості працездатного населення, стимулювання висококваліфікованої праці.

Усе це підтверджує необхідність якісного перетворення науководослідної, виробничо-технологічної та організаційно-економічної структур машинобудування, що дозволило б забезпечити її стабільний розвиток у сучасних і прогнозованих економічних умовах.

При цьому виникає серйозна практична проблема вибору найраціональнішої стратегії розвитку підприємств машинобудівного комплексу, з погляду принципу їх інтеграції та профілізації за номенклатурою продукції [24]. Перевага того або іншого альтернативного варіанту стратегічного розвитку є далеко не однозначною, оскільки кожному з них властиві свої переваги та недоліки.

У зв'язку з цим виникає потреба в побудові деякої методичної основи для формалізованого зіставлення альтернатив розвитку підприємства, яка дозволяла б за єдиною шкалою «зважити» їх переваги і недоліки та надавала б особі, що приймає рішення, можливість вибору.

Пропонується це методичне завдання вирішувати в два етапи: створити єдину шкалу (бальну систему) ранжирування системи пріоритетів і отримати в цій шкалі кількісні (бальні) оцінки основних очікуваних макропоказників функціонування варіантів стратегії розвитку машинобудівного підприємства, що зіставляються. При цьому важливим моментом, що витікає з самої постановки завдання, є можливість лише відносного зіставлення

макропараметрів варіантів розвитку, тобто зіставлення їх не за абсолютними значеннями, що очікуються, а за ступенем переваги кожного макропараметру. Ця обставина дає можливість застосувати для її вирішення існуючий формалізований апарат методу аналізу ієрархій, що припускає послідовну декомпозицію оцінки варіантів, що зіставляються, на більш прості складові, визначені як результат парних експертних порівнянь. Даний метод розроблений американськими фахівцями і достатньо успішно апробований при вирішенні широкого кола практичних завдань стратегічного вибору та обґрунтування переваг.

Оскільки результатом вибору є формування стратегічних організаційних рішень реструктуризації галузі, критерій оцінки раціональності варіанту стратегічного розвитку повинен зв'язуватися з його ефективністю на державному рівні, тобто з погляду його очікуваного внеску у вирішення завдань соціально-економічного розвитку країни [68]. Варіанти, що при цьому зіставляються, повинні оцінюватися за сукупністю своїх «надсистемних показників», які відображають можливості машинобудівної галузі як суб'єкта вітчизняної макроекономіки. Очевидно, що зміст цих показників повинен виражатися категоріями, які мають відповідати рівню прийняття рішень.

Перший етап. Стосовно цього завдання ранжирована система пріоритетів може бути подана наступною ієрархічною системою критеріїв порівняння альтернативних варіантів розвитку машинобудівного комплексу (рис.3.6).

У разі вибору пріоритетів на більш низькому рівні через об'єктивну відомчу зацікавленість цих виконавчих структур неминучий дисбаланс пріоритетів на користь відповідного органу управління.

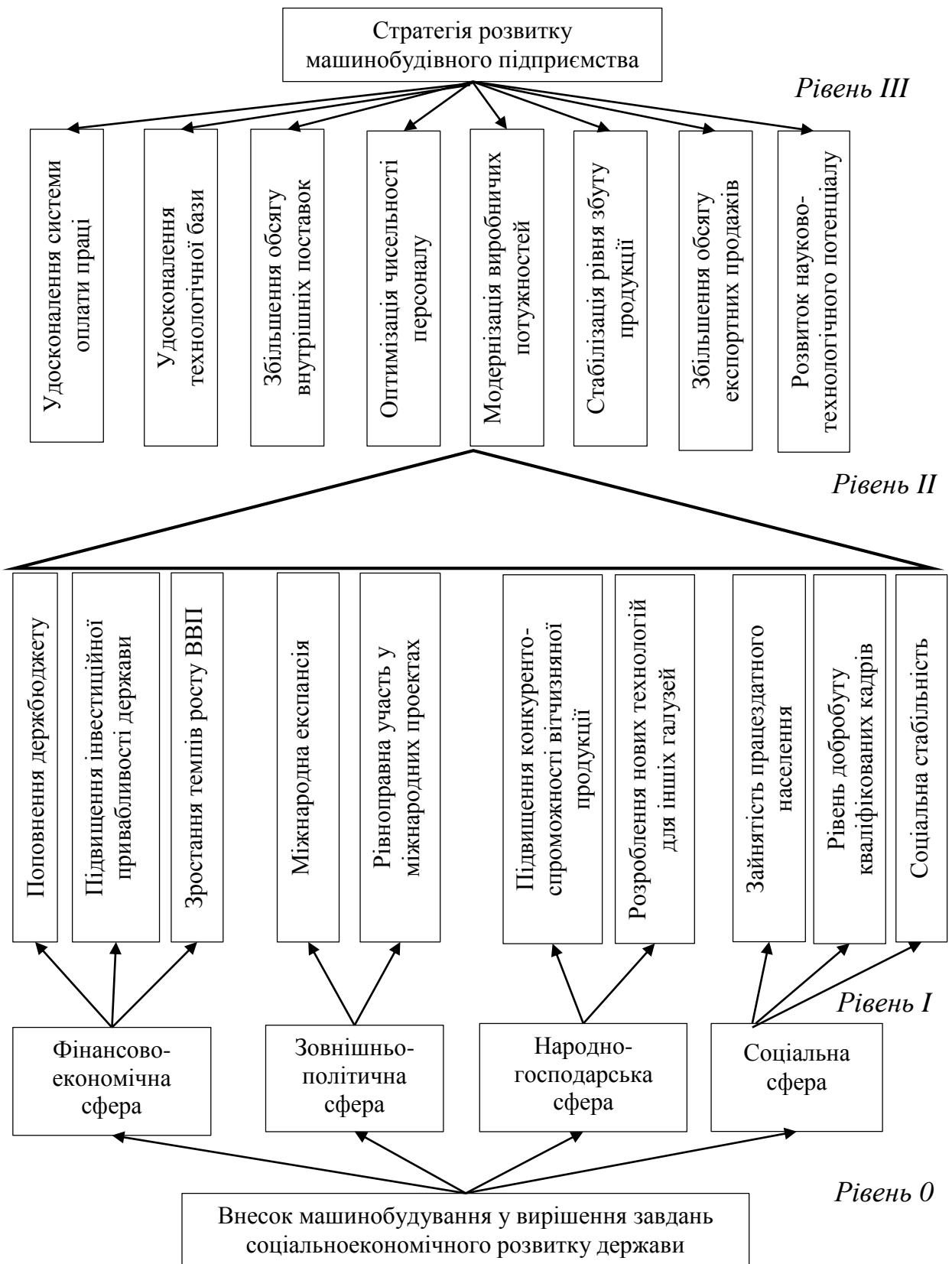


Рис. 3.6 – Ієрархічна система критеріїв порівняння стратегій розвитку ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Необхідність вибору пріоритетів на такому високому рівні обумовлена тим, що машинобудівний комплекс відіграє дуже вагомий роль в економіці країни як одна із найбільш наукоємних галузей, а у сфері фінансів – як найважливіше джерело фінансових надходжень до державного бюджету від продажу високотехнологічної продукції. Тому оцінка альтернатив розвитку машинобудівного комплексу відповідно до принципів синергетики повинна проводитися з урахуванням усіх аспектів його функціонування в масштабах держави.

Для порівняння стратегій розвитку підприємств машинобудівного комплексу на цьому рівні (рівень 0) розглядається відносний внесок у вирішення всієї сукупності загальнодержавних завдань, що вирішуються машинобудівною галуззю у фінансово-економічній, зовнішньополітичній, народногосподарській та соціальній сферах.

Кожна з вказаних сфер діяльності характеризується своєю питомою вагою (або коефіцієнтом важливості галузі), з погляду значущості в ній машинобудівної галузі. Ця значущість встановлюється експертним шляхом і в загальному випадку може бути різною для різних сфер. У кожну сферу діяльності порівнювані варіанти стратегічного розвитку роблять певний внесок, відносна величина якого з урахуванням відповідного коефіцієнта значущості галузі в даній сфері складає наступний рівень ієрархії (рівень I).

У свою чергу, в межах однієї сфери діяльності розвиток галузі переслідує декілька цілей, причому кожна має свій пріоритет. Внесок альтернативних варіантів розвитку в досягнення цих цілей відповідно до їх пріоритетів складає наступний нижчий рівень ієрархії показників (рівень II). З урахуванням згаданих раніше чинників, що характеризують поточний стан та умови функціонування галузі, можна запропонувати наступний перелік показників цілей діяльності галузі за сферами.

Ступінь досягнення мети для кожної стратегії розвитку визначатиметься забезпеченою сукупністю макропоказників, яка складає нижній рівень ієрархії (рівень III). Будь-який макропоказник може бути чинником

досягнення декількох цілей, маючи при цьому різну питому вагу (коефіцієнт пріоритетності). У свою чергу, в межах однієї мети всі чинники ранжируються за пріоритетами свого впливу на її досягнення. Це ранжирування також здійснюється експертним шляхом. В якості макропоказників, як чинників досягнення цілей галузі, може бути запропонований наступний перелік: науково-технічний потенціал, досконалість технологічної бази, виробничі потужності, обсяг експортних продажів, обсяг внутрішніх поставок, стабільність рівня збуту продукції та послуг, чисельність персоналу, рівень зарплати.

3.3 Формування стратегії діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Підвищення темпів зростання основних показників ділової активності підприємства в умовах ринку є одним із найважливіших завдань кожного економічного суб'єкта, вирішення якого тісно пов'язане із забезпеченням ефективними засобами виробництва, впровадженням ресурсозберігаючих технологій та застосуванням досконалих форм управління. Це вказує на те, що проблема забезпечення, зростання основних темпових показників має формуватися на принципово новому підході. Так, підвищення темпів зростання основних показників має бути досягнуто не будь-якою ціною, а вибором оптимального варіанта розвитку, який передбачає мінімальне витрачання виробничо-фінансових ресурсів. Крім того масштаби виробництва мають оцінюватися з обов'язковим урахуванням рівня конкурентоспроможності продукції та ступенем задоволення ними потреб ринку. Нарешті, проблема динамічного зростання оціночних показників має розглядатися з позиції довгострокової перспективи, протягом якої в певні періоди можливо навіть зниження їх рівнів задля утворення резерву подальшого розвитку.

На основі аналізу ділової активності та ефективності господарювання

ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» можна зробити висновок, що підприємство рентабельне та має середню фінансову стійкість. З метою підвищення ділової активності можна рекомендувати [65]:

1. Знижувати собівартість продукції (звести до мінімуму витрати на транспортування продукції, зменшити технічні втрати за рахунок запобігання експлуатації несправного обладнання та ін.).

2. Розширювати мережу надання інших послуг, це зможе підвищити прибуток підприємства.

3. Підвищувати ефективність використання майна. З цією метою потрібно підвищувати частку оборотних виробничих фондів в обігових коштах, проводити роботу на зменшеннях зносу основних засобів.

4. Для підвищення ділової активності проводити швидшу реалізацію продукції, не затримувати її на складі.

5. Проводити аналіз дебіторської та кредиторської заборгованостей. Контролювати своєчасне розрахування покупців. На підприємстві має бути організований повсякденний оперативний контроль за платежами та надходженнями матеріальних цінностей, виконанням фінансових зобов'язань перед бюджетом, позабюджетними фондами, банками. Необхідно періодично перевіряти дебіторську заборгованість за даними бухгалтерського обліку та звітності, інвентаризації та аналізувати стан заборгованості кожного суб'єкта і при цьому врахувати імовірність погашення дебіторської заборгованості, строки її виникнення, а також питому вагу простроченої заборгованості.

6. З метою зменшення та недопущення виникнення простроченої кредиторської заборгованості не допускати замороження оборотних коштів в дебіторській заборгованості та наднормативних, не прокредитованих банком товарно-матеріальних цінностях; розмір власних оборотних коштів повинен бути достатнім і покривати необхідні мінімальні потреби підприємства в них для забезпечення поточної діяльності. Для цього на підприємстві необхідно вести конкретний платіжний календар, який конкретизує поточний фінансовий план, уточнює його показники, дає змогу використати наявні

резерви для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, дає точніше уявлення про стан платежів та розрахунків у періоді, що аналізується. Ведення платіжного календаря дає змогу постійно контролювати платоспроможність підприємства.

7. Підвищувати оборотність обігових коштів, що дає можливість покращувати ефективність діяльності. Раціональне і ефективне використання оборотних коштів є основою фінансової стійкості підприємства. Але це не означає, що підприємство має вкладати оборотний капітал лише у високоліквідні активи, щоб зменшити імовірність ризику та отримати найвищий прибуток. Підприємство повинно створювати конкурентоспроможну продукцію з високими споживчими якостями. По можливості оборотні кошти бажано вкладати в найбільш ліквідні активи.

8. Зменшувати період операційного циклу, тобто не затримувати матеріальні ресурси на складі, а перетворювати їх в грошові кошти.

Кожне з наведених напрямків має супроводжуватися чітко обґрунтованою програмою і розробкою нормативів і планів, до яких слід прагнути підприємству. Компетентні керівники компаній з метою розвитку її ділової активності проводять періодичний моніторинг дотримання нормативів, у тому числі на стадії збуту.

На сьогодні залишаються значні ризики нестабільності, особливо у площині раціонального використання та залучення позикового капіталу підприємства. Таким чином, проблема оцінки ділової активності полягає у можливості підприємства мобілізувати з різних джерел фінансові ресурси, а також ефективно їх використовувати та нарощувати при цьому прибуток і капітал. Важливим напрямом залишається пошук додаткових резервів підвищення рівня ділової активності, через розрахунок додаткових коефіцієнтів.

Розглянемо основні напрями покращення функціонування діяльності підприємства (рис. 3.7).



Рис. 3.7 – Напрями покращення діяльності підприємства [розроблено автором на основі [61]]

Виходячи з практичного досвіду функціонування підрозділів перспективного планування розвитку виробництва, підрозділів стратегічного планування на зарубіжних підприємствах і наукових підходів до організації стратегічного управління на підприємствах, найдоцільнішим є формування структурного підрозділу зі стратегічного розвитку підприємства, основним завданням якого є визначення пріоритетних напрямів розвитку виробництва на основі досліджень ринку, досягнень науково-технічного прогресу та інвестиційних можливостей підприємства.

На рис. 3.8 подано основні елементи практичної реалізації концепції формування та реалізації стратегії розвитку машинобудівних підприємств.

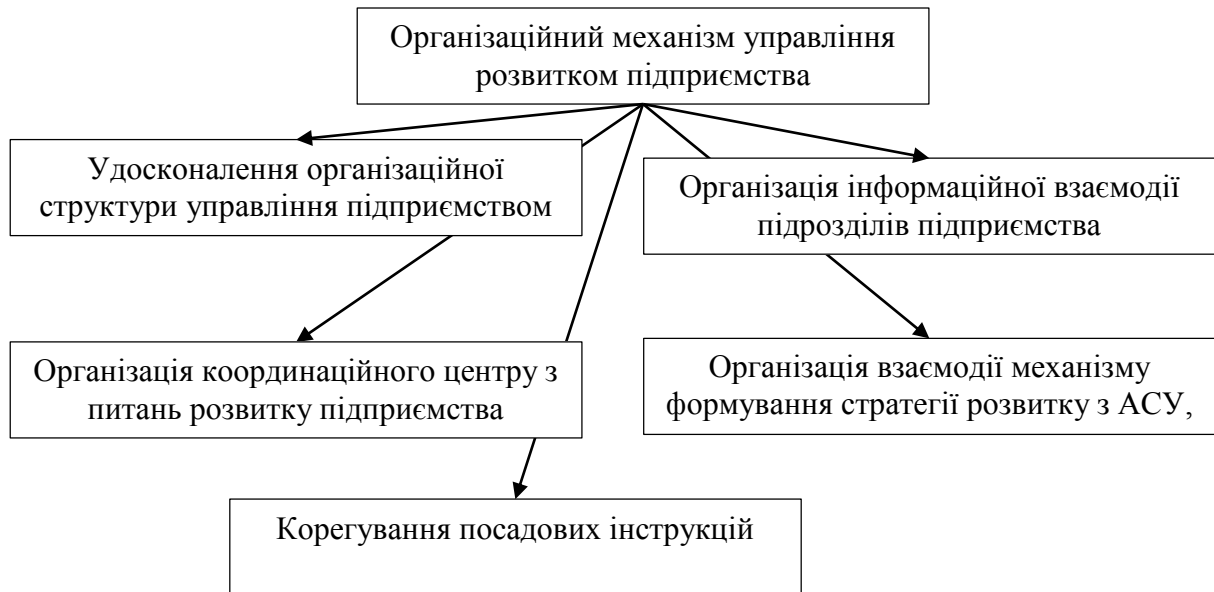


Рис. 3.8 – Елементи впровадження механізму формування стратегії розвитку

Ефективним заходом у розрізі стратегічного планування діяльності підприємства для ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» вважаємо можливість упровадження CRM-системи (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами) – дієвої корпоративної інформаційної системи, що надає можливість автоматизувати взаємодію з клієнтами і процес продажів, а також вибудувати їх роботу таким чином, щоб отримувати максимальний результат.

Інакше кажучи, CRM – бізнес-стратегія підприємства, спрямована на скорочення витрат і підвищення прибутковості шляхом акумулювання даних про клієнтів, процеси та взаємодії між ними, і яка зібрання в єдине ціле всіх даних компанії.

Пропонуємо розглянути систему заходів стратегічного планування ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» у Полтавському регіоні, і його діяльність за умов стану нормального функціонування та при сучасних (подвійних) кризових явищах, що спричинені накладанням зовнішньої і внутрішньої криз відносно підприємств (рис.3.9).



Рис. 3.9 – Напрями діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» в умовах нормального та кризового функціонування

Основними принципами CRM-системи при цьому є наявність єдиного сховища інформації, з якого в будь-який момент доступні всі відомості про взаємодії із клієнтами; синхронізація управління каналів взаємодії; постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та побудова рішень на їх основі (встановлення пріоритетів, показників ефективності і тощо).

Основна мета впровадження CRM-системи – збільшення ступеню

задоволення клієнтів шляхом аналізу накопиченої інформації про поведінку клієнтів, регулювання тарифної політики, налаштування маркетингових інструментів. Застосування автоматизованої централізованої обробки даних дозволяє ефективно і з мінімальною участю співробітників підприємства враховувати індивідуальні потреби клієнтів, а за рахунок оперативності обробки – здійснювати раннє виявлення ризиків і потенційних можливостей.

CRM визначає три основних типи елементів: люди, процеси і технології – це дозволяє дізнатись більше про потреби і поведінку клієнтів з метою розвитку більш тісних відносин між ними [59]. А, відповідно до керівництва однієї із компаній-розробників такої системи, «якщо відношення з клієнтами є серцем ділового успіху, то CRM-система – його головним клапаном». Відтак, CRM слугує, аби допомогти підприємствам використовувати людей, процеси і технології, щоб покращити обслуговування клієнтів, поліпшити ефективність центру обробки запитів, підвищити рівень продаж, спростити процеси продажу й маркетингу, покращити профілювання клієнтів, знизити витрати та збільшити долю клієнта у загальній рентабельності. Ключові переваги та можливості CRM-системи наведені на рис.3.10.

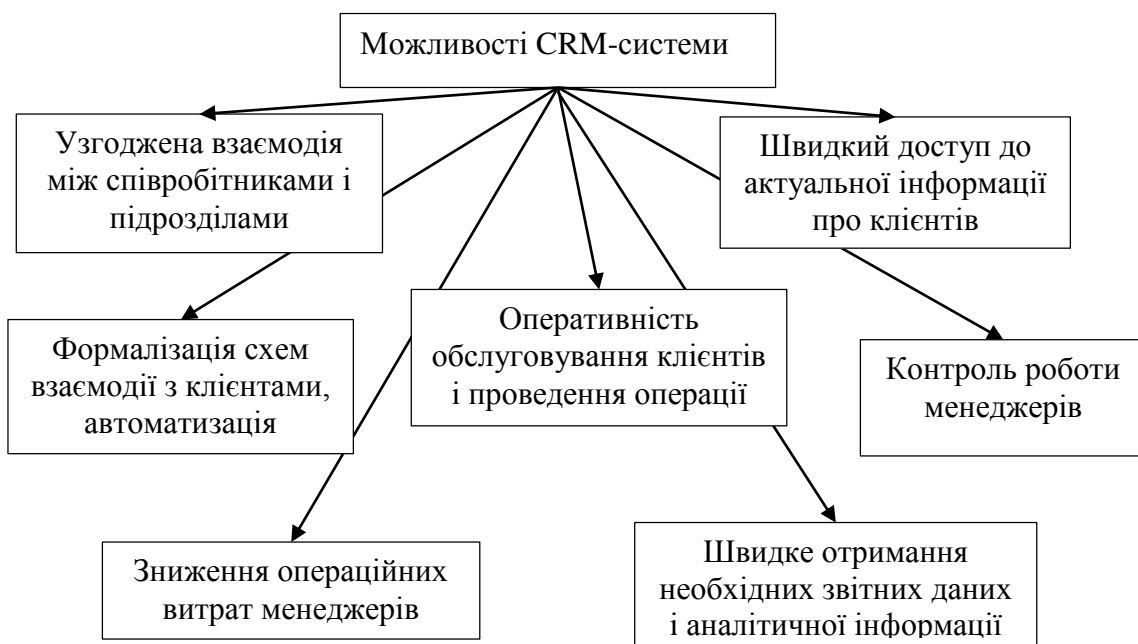


Рис. 3.10 – Основні можливості CRM-системи

Тож, CRM – це стратегія підприємства по залученню нових та утриманню існуючих споживачів його продукції, яка націлена на створення тривалих і вигідних відносин із клієнтами через розуміння їх індивідуальних потреб, із метою збільшення прибутку підприємства. На практиці вона являє собою прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації стратегій взаємодії підприємства з клієнтами, зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів.

Функціональність CRM-системи охоплює ринкові дослідження, продаж і сервіс, моделювання характеристик продуктового портфелю, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відповідає всім стадіям процесу залучення клієнта – від укладання договору до подальшого обслуговування. Доцільність впровадження стратегії CRM обґрунтовано у табличній формі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняльна таблиця цілей і пріоритетів підприємства ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» впровадження CRM-системи

Без впровадження CRM-системи	В результаті впровадження CRM-системи
Необхідність у постійному зведенні, узгодженні, аналізі даних та їх обробки, що може вимагати багато часу й зусиль	Швидкість та зручність роботи за рахунок наявності єдиної інформаційної бази, до якої мають доступ усі керівники та менеджери, автоматизації процесу зведення й аналізу даних і побудови відповідних графіків
–	Наявність параметрів для визначення CRM-завдань, а також оцінки ефективності клієнт-орієнтованої діяльності.
–	Можливість формування стратегічних цілей усередині CRM-системи, які деталізують стратегію для різних рівнів та підрозділів
Орієнтація на пошук і залучення нових клієнтів	Орієнтація на втримання наявних клієнтів
Конкуренція на базі якості продукції	Конкуренція в якості обслуговування
Територіальна залежність клієнтів від підприємства	Територіальна незалежність клієнтів завдяки розвитку Інтернет-технологій
Обмеженість способів взаємодії підприємства із його клієнтами: телефонні дзвінки, факсимільне повідомлення, електронна пошта.	Розширення можливості взаємодії клієнтів і підприємства: окрім традиційних форм, наявні інтерактивна довідкова система голосових меню.

Примітка. Джерело: [розроблено автором на основі [22]]

Головним же чинником результативності CRM-системи є наявність стратегії розвитку відносин з клієнтами, узгодженої із загальною стратегією підприємства. Впровадження CRM-системи на ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» матиме позитивний ефект за рахунок узгодженості CRM-стратегії із загальною стратегією підприємства через ефективний механізм розподілу стратегічних завдань по підрозділам, здійснений на базі даних CRM-системи. Таким чином, переваги на ринку підприємств, що використовують CRM-системи, є очевидними: менеджери працюють у єдиному інформаційному просторі, маркетологи бачать результати маркетингових акцій за рахунок автоматичного ведення системою обліку інформації про залучення клієнтів, а керівництво має можливість аналізувати роботу з клієнтами за доходами по укладених договорах, витратами на різні маркетингові акції для залучення клієнтів.

Висновки до розділу 3

Методологія формування стратегії розвитку включає обґрунтування і вироблення таких напрямків формування програм по реалізації стратегії розвитку, які б враховували мінливість кон'юнктури і тенденцій розвитку ринку, високий ступінь інноваційних фінансових інструментів, якими оперують машинобудівні підприємства.

Специфічні умови розвитку економіки України викликають об'єктивну необхідність введення в методологію стратегічного управління механізму розробки різноманітних стратегій. Принцип альтернативності напрямків стратегічного розвитку і шляхів досягнення цілей є ще однією властивістю, що відрізняє стратегічне управління від попередньої практики довгострокового екстраполяційного управління.

На сьогодні залишаються значні ризики нестабільності, особливо у площині раціонального використання та залучення позикового капіталу підприємства. Таким чином, проблема оцінки ділової активності полягає у можливості підприємства мобілізувати з різних джерел фінансові ресурси, а також ефективно їх використовувати та нарощувати при цьому прибуток і капітал. Важливим напрямом залишається пошук додаткових резервів підвищення рівня ділової активності, через розрахунок додаткових коефіцієнтів.

Розроблено стратегію розвитку та сформовано подальшу стратегію діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод».

Кожне з наведених напрямків має супроводжуватися чітко обґрунтованою програмою і розробкою нормативів і планів, до яких слід прагнути підприємству. Компетентні керівники компаній з метою розвитку її ділової активності проводять періодичний моніторинг дотримання нормативів, у тому числі на стадії збуту.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо модернізації стратегічного планування на підприємства машинобудування та розробці моделі планування, формування стратегії розвитку для підприємств галузі, що досліджується. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

Встановлено, що під стратегічним плануванням підприємства розуміють спосіб досягнення підприємством визначених цілей управлінським персоналом за допомогою підбору певних дій та рішень, розгляд альтернативних варіантів, які здатні сформувавши чітку стратегію підприємства та досягти поставлених цілей. Задачею стратегічного планування підприємства є розробка дій, які своєчасно допоможуть підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

Виявлено, що застосування стратегічного планування машинобудівних підприємств надає значні переваги у діяльності підприємства, такі як: має здатність швидкого реагування на зміни середовища, в якому знаходиться підприємство, оптимізує використання ресурсів, здійснює координацію дій структурних підрозділів підприємства, підвищує рівень контролю за процесами на підприємстві та інші. Стратегічне планування відіграє роль у підвищенні ефективності здійснення господарської діяльності на підприємстві.

Основними напрямками стратегічного планування вітчизняних підприємств машинобудування є інноваційна та зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Стратегічне планування вирізняється своєю адаптивністю до зміни умов. Особливістю стратегічного планування є зростаючий рівень участі в ньому керівника підприємства. Важливим є те, що коли обирається конкурентна стратегія, керівництво повинне чітко усвідомлювати, до якого

типу прагне підприємство, оскільки стратегії зростання для малих, середніх та великих підприємств відрізняються.

Встановлено, що мета планування полягає в прийнятті фундаментальних і оптимальних рішень довгострокового характеру, в той час як стратегічний менеджмент зосереджений на досягненні результатів, закладених в стратегії. Під результатами можуть матися на увазі: частка ринку, нові продукти, ринки, технології тощо.

Виявлено, що планування виконує функції: функція мобілізації та внутрішньої координації менеджменту компанії; адаптаційна функція, що забезпечує пристосування компанії до мінливих умов господарювання; функція розподілу наявних і перспективних ресурсів бізнесу; функція розвитку системного менеджерського мислення.

Встановлено фактори, які впливають на вибір методу планування: складність визначення показника, що планується, і його взаємозв'язків з іншими показниками; термін планування (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий); забезпеченість вихідною інформацією із зовнішнього середовища і використання внутрішніх факторів підприємства; матеріали аналізу відповідних показників у передплановому періоді.

Виявлено, що методи управління стратегічним потенціалом мають вагомий вплив на діяльність підприємства, саме тому необхідно зважено підходити до вибору та впровадження на практиці певних методів управління та завжди діяти в інтересах фірми, а не окремого представника. Детально розглянуто методи стратегічного планування промислових підприємств та методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного планування.

Важливою умовою досягнення планових показників і здійснення визначених управлінських дій є контроль, який дозволяє вчасно корегувати управлінські дії та значення планових показників в разі зміни зовнішнього середовища. Причому за умов значних змін зовнішнього середовища (порівняно з його параметрами у період розроблення стратегічних і поточних

управлінських дій та показників господарської діяльності) необхідно також вивчити доцільність коригування існуючого системного планування.

Встановлено, що ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» має досить високі позиції на ринку та високий рівень ділової активності підприємства. По відношенню 2018 р. до 2017 р. обсяг реалізації продукції зростає більшими темпами ніж вкладений капітал, тобто, ресурси підприємства використовуються ефективно.

Було проведено аналіз стратегічного планування ПАТ «Карлівський машинобудівний завод». За результатами аналізу було виявлено, що сильні сторони підприємств (технології, робоча сила, якість продукції) разом з новими можливостями (зростання попиту в країнах імпорту, нові ринки) перекривають їх слабкі сторони та зростаючі загрози зовнішнього середовища. Це дозволяє прогнозувати зростання обсягів капіталовкладень у сфері інновацій, обсягів виробництва та експорту продукції в найближчі роки.

Виявлено, що машинобудування продовжує залишатися однією з небагатьох галузей вітчизняної промисловості, що має у своєму розпорядженні сучасні наукоємні технології та конкурентоспроможну на зовнішньому ринку продукцію. Це обумовлює її надзвичайно важливу роль як бази для виведення економіки країни на рівень передових промислово-розвинених країн. Крім того, експортний потенціал машинобудівної галузі дає можливість успішно вирішувати інші завдання, зокрема, усунення дисбалансу в структурі українського експорту між поставками сировини і готової продукції, а також забезпечення зайнятості працездатного населення, стимулювання висококваліфікованої праці.

Встановлено, що загальна стратегія розвитку підприємства ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» повинна включати такі складники: виготовлення нових видів продукції; підвищення рівня персоналу підприємства; підвищення мотивації та стимулювання працюючих; покращання корпоративної культури працюючих. За отриманими результатами сформовано комплекс управлінських дій для зміцнення

конкурентної стійкості підприємства ПАТ «Карлівський машинобудівний завод».

Виходячи з практичного досвіду функціонування підрозділів перспективного планування розвитку виробництва, підрозділів стратегічного планування на зарубіжних підприємствах і наукових підходів до організації стратегічного управління на підприємствах, найдоцільнішим є формування структурного підрозділу зі стратегічного розвитку підприємства, основним завданням якого є визначення пріоритетних напрямів розвитку виробництва на основі досліджень ринку, досягнень науково-технічного прогресу та інвестиційних можливостей підприємства.

Виявлено, що значна частка машинобудівних підприємств має проблеми в управлінні стратегічними можливостями, основними причинами чого є недостатнє вміння ефективно розробляти та реалізовувати стратегії й обмеженість стратегічних можливостей для розвитку. Це пояснюється тиском кризових явищ, повільним застосуванням технологій світового рівня, значною конкуренцією на міжнародних ринках. Обґрунтована доцільність модернізації стратегічного планування в діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод». Розглянуто стратегічну позицію підприємства в галузі машинобудування.

Розроблено модель стратегічного планування для підприємств галузі машинобудування. Ефективність стратегії розвитку залежить від здатності моделювати господарську ситуацію, виявляти необхідність змін, а також передбачати вектор і характер майбутніх змін, застосовувати в ході змін надійні інструменти та методи. Більшість великих вітчизняних машинобудівних підприємств, що мають налагоджену систему виробничо-господарської діяльності, планування та обліку, опинились нездатними адекватно реагувати на умови зовнішнього середовища, що постійно змінюється у зв'язку з нерозвиненістю ринкових інструментів адаптивного управління.

Специфічні умови розвитку економіки України викликають об'єктивну необхідність введення в методологію стратегічного управління механізму розробки різноманітних стратегій. Принцип альтернативності напрямків стратегічного розвитку і шляхів досягнення цілей є ще однією властивістю, що відрізняє стратегічне управління від попередньої практики довгострокового екстраполяційного управління.

Надано рекомендації щодо розробки стратегії розвитку та запропоновано подальшу стратегію діяльності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод». Для ефективного стратегічного планування діяльності підприємства ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» запропоновано впровадження CRM-системи. CRM – бізнес-стратегія підприємства, спрямована на скорочення витрат і підвищення прибутковості шляхом акумулювання даних про клієнтів, процеси та взаємодії між ними, і яка зібрання в єдине ціле всіх даних компанії.

Кожне з наведених напрямків має супроводжуватися чітко обґрунтованою програмою і розробкою нормативів і планів, до яких слід прагнути підприємству. Компетентні керівники компаній з метою розвитку її ділової активності проводять періодичний моніторинг дотримання нормативів, у тому числі на стадії збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. Л. П. Батенко. Київ. КНЕУ, 2014. 231 с.
2. Безбородова Т. И. Использование функции Харрингтона при рейтинговой оценке деятельности организации в условиях антикризисного управления. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-funktsii-harringtona-pri-reytingovoy-otsenke-deyatelnosti-organizatsii-v-usloviyah-antikrizisnogo-upravleniya>. (дата обращения: 05.12.2019).
3. Безгінова Л. І., Забродська Л. Д., Швед С. А., Яроцька О. Г. Моделі стратегічного управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 2. С. 300–308.
4. Блакита Г. В. Систематизація об'єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №4. С. 5–9.
5. Бочарова В. В. Финансовый анализ: учебное пособие. СПб. : Питер, 2014. 240 с.
6. Бучакчийська Ю. А. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 2. С. 75–78.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ. 2014. 456 с.
8. Войнаренко М. П., Череп А. В., Олейнікова Л. Г., Череп О. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2010. 444 с.
9. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект. *Наука й економіка*. 2015. № 1. С. 110–114.
10. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис*

Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління. 2013. № 1. С. 49–58.

11. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ. 2010. 550с.

12. Гончар О.І. Оптимізація елементів процесу управління потенціалом підприємства. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія: за заг.ред. О.В. Кендюхова. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ». 2013. Т 2. С. 250–260.

13. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.

14. Господарський кодекс України. Дата оновлення 17.11.2019. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 05.12.2019)

15. Гребенюк О. В., Кузьменко Р. В. Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія. Київ: ДУ Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2014. 153 с.

16. Данильчук І. В. Сутність фінансового стану підприємства та пошук управлінських рішень щодо забезпечення його ефективності. *Економічний вісник університету: Збірник наукових праць. 2011. №17/2. 188-191 с.*

17. Дончак Л. Г., Ціхановська О. М. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації. 2016. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8.*

18. Дяченко І. І. Методичне забезпечення аналізу ділової активності підприємства. *Управління розвитком. 2014. № 10. С. 140–142.*

19. Економічний аналіз: теорія і практика: підручник / за ред. А. Г. Загороднього. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів: «Магнолія 2006». 2008. 428 с.

20. Єрмоленко О. А., Григоренко К. О. Фінансове планування в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 230–232.
21. Зенина Е. В. Теоретические и методологические основы стратегического управления затратами: монография. Бишкек: КРСУ, 2014. 54 с.
22. Качмарик Я. Д., Чергава К. Ю. конкурентна перевага як фактор забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2010. Вип. 20.5. С. 196–200.
23. Квасній Л. Г., Попівняк О. М., Щербан О. М. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 48–53.
24. Кириченко В. В., Тарасенко І. О. Фінансове планування в системі управління фінансовими результатами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 8. С. 50–52.
25. Кізима Т., Куцяк В. Особисте фінансове планування: сутність, специфіка, основні етапи. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 3. С. 62–70.
26. Клочан В. П., Клочан В. Ф., Костаневич Н. І., Костирко А. Г. Використання методу коефіцієнтів для оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка АПК*. 2008. № 7. С. 54–55.
27. Колісник В. Ю. Розробка пропозицій щодо вдосконалення методики аналізу фінансового стану підприємства. *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. 2013. № 4 (144). С. 132–135.
28. Кордиш О. Р. PEST-аналіз макросередовища підприємств машинобудівної галузі України. *Управління розвитком*. 2014. № 14. С. 32–33.
29. Кононова О.Є. Стан і тенденції розвитку стратегічного управління в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Сер. : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(1). С. 99–104.

30. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Стратегічний аналіз інноваційно активних машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. №3. С. 66–76.
31. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.
32. Кривов'язюк І. В., Кость Я. О. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства: монографія / під наук. ред. д.е.н. Н.Ю. Брюховецької; НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. Донецьк-Луцьк: ЛНТУ. 2012. 200 с.
33. Кузнецова А. В. Застосування стратегічного планування на підприємстві: переваги та недоліки. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 124–126.
34. Кузьміна О. М., Богданова Л. О. Сутність моделювання стратегії формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2015. №2. С. 136–140.
35. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник [пер. с англ. Н. И. Алмазовой]. Москва: ООО «Издательство Проспект». 2013. 336 с.
36. Лісун Я. В., Міх О. М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. №12. С. 97–100.
37. Лужецький А. І. Діагностика зовнішнього середовища машинобудівних підприємств України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 11. С. 121–123.
38. Мазур Д. В. Фінансове планування діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6 (1). С. 55–59.

39. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємств: монографія. Регіональна економіка. Київ. 2012. 177 с.
40. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. №2. С. 179–184.
41. Мілько І.В. Підходи до управління стратегічними можливостями підприємств машинобудування. *Ефективна економіка*. 2016. №1.
42. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право: наук. журн.* 2015. № 1 (78). С. 106.
43. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL : www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення 05.12.2019).
44. Офіційний сайт ПАТ «Карлівський машинобудівний завод». URL : <https://kmzindustries.ua/ua/>. (дата звернення 05.12.2019).
45. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. №3 (8).
46. Плюта Ю. С., Батрак О. В., Тарасенко І. О. Фінансове планування на підприємстві та напрями його. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 7. С. 56–58.
47. Польова Н. М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Черкаського національного університету.– Серія: Економічні науки*. 2016. №1. С. 16–22.
48. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. Київ: КНЕУ. 2011. 457 с.
49. Приймак В. К. Управління проектами: навч. посіб. 2- ге вид., перероб. і доп. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2011. 420 с.
50. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 101–105.

51. Рибак О. В. Особливості контролінгу зовнішнього та внутрішнього середовища машинобудівних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 8 (2). С. 141–147.

52. Рудковський О. В. Структура системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного транспортного університету*. 2014. № 29 (2). С. 93–99.

53. Сауляк Д. В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища машинобудівних підприємств із використанням методики PEST-аналізу. *Управління розвитком*. 2014. № 13 (176). С. 98–102.

54. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Знання. 2010. 406 с.

55. Стрільчук Р. М. Наукові підходи в управлінні та діагностиці стратегічних можливостей підприємства. *Економічні науки: Збірник наук. праць Луцького національного технічного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 199–208.

56. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України: Збірник наук. праць*. 2015. №36. С. 126–136.

57. Скопенко Н. С., Андреюк Н. В. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. Вип. 2 (31). С. 29–42.

58. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 273–278.

59. Суздальцев О. М., Гайдаш К. О. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2012. № 1. С. 88–92.

60. Турило А. М., Вчєрашня І. С. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства». *Фінанси України*. 2011. № 10. С. 79–84.

61. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Частина 2. Полтава: РВВ ЦДАА. 2009. 399 с.
62. Тяжкороб В. Оцінка поточної стратегії як важливий етап управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск*. 2011. № 28. С. 85–91.
63. Феклистова И. С. Позиционирование предприятия и обоснование необходимости инвестиций в его развитие. Профессиональный менеджмент в современных условиях развития рынка: материалы докладов IV научно-практической конференции с международным участием, г. Харьков, 3 ноября 2015 г. Харьков: НФаУ. 2015. – С. 101–103.
64. Холява І. П., Олійник А. М., Цьвок Д. Р. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2015. № 2. С. 107–112.
65. Череп А. В., Крилов Д. В. Аналіз динаміки капітального інвестування в промислові підприємства України. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4. С. 50–57.
66. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. Київ: Кондор. 2011. 334 с.
67. Шапурова О. О. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ: ДКС Центр. 2013. № 23 С. 41–47.
68. Шатілова О. В. Стратегічне управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. №36. С. 138–146.
69. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія: Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ: Univest PrePress. 2015. 212 с.

70. Ganapaian C. Strategic cost management (SCM) – key for sustainable development in changing economic scenario – an analysis // BIMS International Journal of Social Science Research. 2016. Vol. 1, Issue 2. pp. 141–147.

71. Kumar A., Nagpal S. Strategic cost management – suggested framework for 21st Century // Journal of Business and Retail Management Research. 2011. Vol. 5, Issue 2. pp. 118–130.

72. Lal J. Strategic cost management. Girgaon: Himalaya Publishing House Pvt. Ltd., «Ramdoot», 2015. URL: <http://www.himpub.com/documents/Chapter587.pdf>. (дата звернення 05.12.2019)

73. Melo M., Leone R. Alignment between Competitive Strategies and Cost Management: a Study of Small Manufacturing Companies // Brazilian Business Review. 2015. Vol. 12, Issue 5. pp. 78–96.

74. Shah H., Malik A., Malik M. S. Strategic Management accounting – a messiah for management accounting? // Australian Journal of Business and Management Research. 2011. Vol. 1, Issue 4. pp. 1–7.

ДОДАТОК А
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	117	66
первісна вартість	1001	1061	1066
накопичена амортизація	1002	944	1000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	238	320
Основні засоби:	1010	42391	41817
первісна вартість	1011	86520	91485
знос	1012	44129	49668
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	42746	42330
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	63542	108816
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7978	2026
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	17671	20096
з бюджетом	1135	2309	1269
у тому числі з податку на прибуток	1136	740	1010
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1380	2837
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6641	35916
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	99521	170960
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	142267	213290
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1760	1760
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	51847	59708
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	53607	61468
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1063	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	267	460
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1803	3419
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0

Продовження додатку А

Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3133	3879
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	19820	27799
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	378	777
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	4681	4677
за розрахунками з бюджетом	1620	1039	7250
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	311	462
за розрахунками з оплати праці	1630	1607	2319
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1867	2888
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	55824	101771
Усього за розділом III	1695	85527	147943
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	142267	213290

ДОДАТОК Б
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	77	159
первісна вартість	1001	1110	1230
накопичена амортизація	1002	1033	1071
Незавершені капітальні інвестиції	1005	694	939
Основні засоби:	1010	32414	33962
первісна вартість	1011	64886	69221
знос	1012	32472	35259
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	20	20
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	33205	35080
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	112191	123806
Виробничі запаси	1101	35876	44698
Незавершене виробництво	1102	68559	74061
Готова продукція	1103	7756	5047
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3709	3995
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	24139	16758
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0

Продовження додатку Б

1	2	3	4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1247	3342
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	36146	8070
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	36146	8070
Витрати майбутніх періодів	1170	2	2
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	19882	8324
Усього за розділом II	1195	197316	164297
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	230521	199377
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1760	1760
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	10986	10986
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	49968	68213
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	62714	80959
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1237	663
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0

Продовження додатку Б

1	2	3	4
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1237	663
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	27799	45250
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	4727	14253
за розрахунками з бюджетом	1620	6283	193
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	433	387
за розрахунками з оплати праці	1630	2311	2083
за одержаними авансами	1635	119980	50077
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3359	3971
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1678	1541
Усього за розділом III	1695	166570	117755
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	230521	199377

ДОДАТОК В
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	265654	160503
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(203339)	(128216)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	62315	32287
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1317	391
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(28776)	(22255)
Витрати на збут	2150	(15306)	(6408)
Інші операційні витрати	2180	(4152)	(4055)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	15398	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	(40)
Дохід від участі в капіталі	2200	447	272
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(5574)	(4120)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10271	0

Продовження додатку В

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	(3888)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1797	1171
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8474	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	(2717)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	747	308
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	747	308
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	134	55
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	613	253
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7861	2970

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	184588	117612
Витрати на оплату праці	2505	48956	27779
Відрахування на соціальні заходи	2510	7612	4768
Амортизація	2515	5678	5642
Інші операційні витрати	2520	4739	5133
Разом	2550	251573	160934

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	7039082	7039082
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7039082	7039082
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,2	0,39
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,2	0,39
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК Г
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	395181	264753
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(308356)	(198130)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	86825	66623
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	6265	13489
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(35688)	(28807)
Витрати на збут	2150	(21307)	(15458)
Інші операційні витрати	2180	(10525)	(16210)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	25570	19637
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	785	50
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3958)	(3928)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(83)	(56)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22314	15703

Продовження додатку Г

1	2	3	4
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4069)	(2853)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18245	12850
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18245	12850

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	282306	219567
Витрати на оплату праці	2505	59064	48035
Відрахування на соціальні заходи	2510	11284	8889
Амортизація	2515	3028	2916
Інші операційні витрати	2520	31184	36416
Разом	2550	386866	315823

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	7039082	7039082
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7039082	7039082
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2,59196	1,82552
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2,59196	1,82552
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я Горбачова Людмила Миколаївна, студентка 2 курсу,

денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти ludik.rud@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Модернізація стратегічного планування ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Горбачова Л.
М.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Череп
А. В.