

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

Удосконалення систем стратегічного управління на
промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції

Здобувач студент групи 6.0730-пм-с Монастирний Богдан Віталійович
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник к.е.н., доцент Мороз О.С.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: Відмінно А 95
(оцінка за національним шкалом) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н. доцент Крайнік О.М.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.філ.н. професор Воронкова В.Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.н.з держ. укр. професор Антома В.А.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н. доцент Мороз О.С.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК Ковалкова М.В.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2023р.

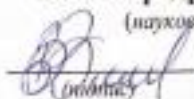
Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., проф. Воронкова В. Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)



202_р.

(дата)

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0730-ПМ-С Монастирний Богдан Віталійович
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батьковій)

на тему Удосконалення систем стратегічного управління на
промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від "___" _____ 2023 р. № _____

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту 19.06.2023
(місяць або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Теоретико-методологічні засади стратегічного управління. Аналіз стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь». Напрями удосконалення стратегічного управління на промисловому підприємстві в ринкових умовах (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)

(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи Визначення сутності поняття та особливостей стратегічного управління. Дослідження методів оцінки ефективності управління на підприємстві. Характеристика діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Здійснення аналізу організації існуючої системи стратегічного управління. Формулювання рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління в ПАТ «Запоріжсталь»

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі Матриця фінансових стратегій. Стан ПАТ «Запоріжсталь» на матриці фінансових стратегій. Розраховані результати фінансово-господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Технології Інтернету речей на системі предиктивного обслуговування вугільного обладнання.

(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

1 розділ к.е.н., доцент Мороз О. С.
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

2 розділ к.е.н., доцент Мороз О. С.
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

3 розділ к.е.н., доцент Мороз О. С.
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	опрацювання літературних та інших інформаційних джерел, стосовно визначеної теми дослідження	вересень 2022р.	виконано
2	обробка збираного під час практик (виробничої, переддипломної) фактичного матеріалу	жовтень 2022р.	к
3	обробка інших матеріал стосовно визначеної теми дослідження із використанням сучасних методів аналізу та синтезу	листопад 2022р.	к
4	обговорення під час консультацій з науковим керівником проблемних питань та узгодження шляхів розв'язання проблем, що виникають під час виконання роботи	вересень 2022р.- червень 2023р.	к
5	написання тексту вступу до роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	грудень 2022р.	к
6	написання тексту першого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	січень-лютий 2023р.	к
7	написання тексту другого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	березень-квітень 2023р.	к
8	написання тексту третього розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	квітень-травень 2023р.	к
9	написання тексту висновків з роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	травень 2023р.	к
10	усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення випускної кваліфікаційної роботи	травень-червень 2023р.	к
11	подання зброшурованої завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету	до 12.06.2023р.	к
12	отримання відгуку (резюме) наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи та зовнішнього рецензування кваліфікаційної роботи	до 19.06.2023р.	к
13	Підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	до 19.06.2023р.	к

Науковий керівник к.е.н., доцент Мороз О. С.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0730-ПМ-С

Монастирний Б.В. "22" 06 2023р.
(прізвище, ім'я, по батькові) (дата) (підпис)

Нормоконтролер Венгер О. М.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
*на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»*

НА ТЕМУ
**Удосконалення систем стратегічного управління на
промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції**

Об'ємні показники кваліфікаційної роботи :64 стор. тексту; 1 таблиць; 3 рисунків; 34 використаних джерел інформації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій щодо визначення напрямів та шляхів удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції.

Основні завдання, вирішення яких передбачається в кваліфікаційній роботі :

- Визначення теоретико-методологічних засад стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції
- Дослідження аналізу підходів до вдосконалення систем стратегічного управління на промисловому підприємстві
- Дослідження напрямів удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи в практичній діяльності підприємств (організацій, установ та закладів) стосовно вдосконалення системи стратегічного управління на них.

Практична значимість результатів кваліфікаційної роботи полягає в можливому використанні запропонованих заходів.

Ключові слова та словосполучення СИСТЕМА, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ВДОСКОНАЛЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, АДАПТАЦІЯ.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Монастирного Б. В., на тему удосконалення систем стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад стратегічного управління промислового підприємства, характеристики та аналізу системи стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь», діагностиці існуючих на цьому підприємстві проблем в сфері стратегічного менеджменту та визначені можливих напрямів удосконалення стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь» в ринкових умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА СЛОВОСПОЛУЧЕННЯ: СИСТЕМ;
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ; ВДОСКОНАЛЕННЯ; ПІДПРИЄМСТВО;
АДАПТАЦІЯ.

SUMMARY

B.V. Monastyrny's bachelor's qualification thesis on the topic of Improvement of the Strategic Management System at the Industrial Enterprise in the Conditions of Increased Competitiveness is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of strategic management of an industrial enterprise, the characteristics and analysis of the strategic management system at PJSC Zaporizhstal, the diagnosis of existing this enterprise has problems in the field of strategic management and identified possible directions for improving strategic management at PJSC "Zaporizhstal" in market conditions.

KEY WORDS AND PHRASES: SYSTEMS; STRATEGIC
MANAGEMENT; IMPROVE; ENTERPRISE; ADAPTATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ	10
1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	10
1.2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ	14
1.3. ПЕРЕДОВИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	31
2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	31
2.2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	42
2.3. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА НА МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ	56
3.1. Проведення організаційних змін на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції	56
3.2. Вдосконалення бізнес-процесів та розвиток працівників на промисловому підприємстві	58
3.3. Напрями подальшого покращення системи стратегічного менеджменту промислового підприємства	61
ВИСНОВОК	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічне управління є важливою складовою будь-якого успішного бізнесу, оскільки воно забезпечує основу для встановлення цілей, прийняття обґрунтованих рішень і ефективного використання ресурсів для досягнення цих цілей. У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, здатність запровадити ефективну систему стратегічного управління стає все більш важливою. Дана дипломна робота має на меті дослідити сучасний стан системи стратегічного управління на підприємстві та запропонувати заходи щодо її вдосконалення.

Дослідження передбачатиме комплексний аналіз існуючої системи стратегічного управління на підприємстві, включаючи огляд відповідної літератури та тематичних досліджень, а також вивчення даних, отриманих під час інтерв'ю з ключовими керівниками та співробітниками. За допомогою цього аналізу будуть визначені сильні та слабкі сторони поточної системи та розроблені рекомендації щодо її покращення.

Очікується, що результати дослідження матимуть значну цінність для підприємства, оскільки дадуть чітке розуміння поточного стану системи стратегічного управління, а також практичні пропозиції щодо її вдосконалення. Очікується, що впровадження рекомендацій підвищить ефективність і конкурентоспроможність підприємства, що дозволить досягти стратегічних цілей і досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Це дослідження є важливим, оскільки воно визнає життєво важливу роль, яку ефективно стратегічне управління відіграє в успіху підприємства. Він визнає, що для того, щоб залишатися конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, організаціям важливо мати добре функціонуючу систему стратегічного управління. Дослідження має на меті зробити внесок у розвиток такої системи та підтримати підприємство в його зусиллях досягти довгострокового успіху.

Окремі теоретичні та методичні питання, пов'язані із удосконаленням системи стратегічного управління на підприємстві, досліджено такими українськими вченими як І. Адізес, І. Ансофф, І. Бажин, О. Ветлужських, Х. Віссема, О. Віханський, Р. Джой Кобс, Дж. Джонсон, Р. Каплан, Г. Клейнер, М. Ковені, Д. Колліс, Дж. Куїнн, С. Левіцькі, А. Мазаракі, Г. Мінцберг, С. Монтгомері, Д. Нортон, С. Оборська, І. Смолін, А. Стрікленд, А. Томпсон, З. Шершньова та ін. Питання обґрунтування фінансової стратегії підприємств висвітлено у працях науковців серед яких І. Бланк, З. Галушка, Л. Довгань, М. Доннелан, А. Єгоров, Є. Єгорова, В. Ковальов, Л. Лігоненко, В. Немцов, М. Савруков, В. Савчук, М. Саткліфф, Дж. Фіннерті та ін.

У більшості наукових праць учених питання розглядається в контексті стратегічно-економічної оптимізації або фінансового менеджменту та методик покращення діяльності управління і носить загальний характер. Проте не чітко визначено питання розробки фінансового шляху покращення ефективності діяльності торговельного підприємства, не приділено уваги механізму однозначного шляху покращення ефективності діяльності підприємства та її адаптації до динамічних сучасних умов та особливостей економіки України. Актуальність і недостатня розробленість цих питань є об'єктивною необхідністю наукового дослідження.

Об'єкт дослідження бакалаврської роботи – процес стратегічного управління на підприємстві

Предмет дослідження – теоретичні підходи до стратегічного управління на підприємстві

Мета бакалаврської роботи – розробка практичних рекомендацій щодо визначення напрямів та шляхів удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції.

Для досягнення зазначеної мети в бакалаврській роботі **передбачено вирішити наступні завдання:**

- Розглянути теоретичні основи стратегічного менеджменту.

- Дослідити методологічні засади стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції.
- Вивчити передовий досвід стратегічного управління на промисловому підприємстві.
- Розглянути організаційну економічну характеристику підприємства та перспективи стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь».
- Дослідити аналіз впровадження на промисловому підприємстві системи управління ефективністю та використання технологічного підходу у стратегічному управлінні на промисловому підприємстві.
- Розглянути використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні та на металургійних підприємствах.
- Дослідити проведення організаційних змін на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції.
- Розглянути вдосконалення бізнес-процесів та розвиток працівників на промисловому підприємстві.
- Вивчити напрями подальшого покращення систем стратегічного менеджменту промислового підприємства.

В бакалаврській роботі використано такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: діалектичний метод і метод спостережень, методи критичного та порівняльного аналізу і синтезу, системний підхід, ситуаційний підхід.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати бакалаврського дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Молода наука-2023» (м. Запоріжжя) 2023 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 71 сторінок без списку використаних джерел. Список використаних джерел включає 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту

Стратегічне управління – це процес, який передбачає формулювання та реалізацію основних цілей та ініціатив, які вживає вище керівництво компанії від імені власників, на основі розгляду ресурсів та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому конкурує організація. [1, 8]

Значення стратегічного менеджменту полягає в його здатності забезпечити довгострокову перспективу для організації та забезпечити її довгостроковий успіх. Застосовуючи стратегічний підхід, організації можуть встановлювати цілі та розробляти плани, які узгоджуються з їхнім баченням, місією та цінностями. Це дозволяє їм залишатися зосередженими на найважливішому та ефективно розподіляти ресурси для досягнення своїх цілей.

Стратегічне управління також допомагає організаціям реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як зміни ринку, конкуренції чи нормативного середовища. Це досягається регулярним переглядом та оновленням стратегії організації, що дозволяє організації коригувати свої плани за потреби, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх цілей.

Таким чином, стратегічне управління має важливе значення для забезпечення довгострокового успіху організації. Забезпечуючи довгострокову перспективу, узгоджуючи цілі та ресурси та реагуючи на зміни

в навколишньому середовищі, стратегічне управління допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх цілей. [1, 9-18]

Основною метою стратегічного управління є забезпечення довгострокового успіху та життєздатності організації. Це досягається шляхом узгодження ресурсів, можливостей і цілей організації з її внутрішнім і зовнішнім середовищем. Процес стратегічного управління покликаний допомогти організаціям приймати кращі рішення та максимізувати вплив своїх ресурсів.

Мета стратегічного управління може бути розділена на кілька ключових напрямків, зокрема: визначення напрямку для організації: Стратегічне управління передбачає визначення місії, бачення та цінностей організації, а також визначення її довгострокових цілей і завдань. Це забезпечує чітке уявлення про напрямок і мету для організації та допомагає переконатися, що всі працюють над тими самими цілями; виявлення та вирішення ключових проблем. Стратегічне управління допомагає організаціям визначити проблеми та перешкоди, які можуть перешкоджати їх прогресу, а потім розробити плани вирішення цих проблем. Це може передбачати коригування цілей організації, зміну її структури чи операцій або розробку нових продуктів чи послуг; ефективний розподіл ресурсів: стратегічне управління допомагає організаціям приймати рішення про те, як розподілити свої ресурси, включаючи персонал, фінансові ресурси та технології. Це дозволяє організації максимізувати вплив своїх ресурсів і досягати своїх цілей ефективніше та результативніше; покращення ефективності організації: Стратегічне управління може покращити продуктивність організації, дозволяючи організаціям приймати кращі рішення, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та бути більш активними у пошуку нових можливостей. Це може призвести до підвищення конкурентоспроможності, підвищення рівня інновацій і покращення фінансових показників. [2]

Загалом мета стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб допомогти організаціям досягти своїх цілей, максимізувати вплив своїх ресурсів і забезпечити їх довгостроковий успіх і життєздатність.

Переваги стратегічного управління для організації: [3]

1) Узгодження ресурсів і зусиль: Стратегічне управління допомагає організаціям узгодити свої ресурси та зусилля з загальними цілями та завданнями. Це допомагає гарантувати, що всі в організації працюють над тими самими цілями та що ресурси використовуються ефективно та результативно.

2) Рамки для прийняття рішень: процес стратегічного управління забезпечує основу для прийняття рішень і вирішення проблем. Це допомагає організаціям приймати обґрунтовані рішення, вживати заходів щодо пріоритетних питань і йти на шляху до своїх цілей.

3) Підвищення підзвітності та прозорості: шляхом встановлення чітких цілей і завдань стратегічне управління підвищує підзвітність і прозорість в організації. Це може допомогти виховати культуру постійного вдосконалення та спонукати працівників брати на себе відповідальність за свою роботу.

4) Довгострокове планування та адаптивність: Стратегічне управління дозволяє організаціям планувати на довгострокову перспективу та передбачати зміни зовнішнього середовища. Це допомагає організаціям активно реагувати на ці зміни та випереджати конкурентів.

5) Покращена комунікація та співпраця: процес стратегічного управління може покращити комунікацію та співпрацю між відділами та рівнями організації. Це може допомогти виховати культуру командної роботи та гарантувати, що всі разом працюють над тими самими цілями.

6) Сприяння інноваціям: заохочуючи організації критично мислити щодо свого напрямку та цілей, стратегічне управління може сприяти інноваціям і спонукати організації досліджувати нові ідеї та можливості. Це

може допомогти організаціям залишатися конкурентоспроможними та покращувати свою продуктивність з часом.

Впровадження процесу стратегічного управління може мати значний позитивний вплив на організацію. Це може покращити продуктивність організації, підвищити ефективність і допомогти організаціям залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх довгострокових цілей.

Це передбачає встановлення цілей, аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін і прийняття стратегічних рішень для досягнення стійкої конкурентної переваги. Теоретичні основи стратегічного управління спираються на кілька дисциплін, включаючи економіку, психологію, соціологію та теорію організації. Ключові поняття включають перегляд на основі ресурсів, динамічні можливості та стратегічне позиціонування.

Погляд на основі ресурсів підкреслює важливість унікальних ресурсів і можливостей фірми для досягнення стійкої конкурентної переваги. Ресурси можуть бути матеріальними та нематеріальними, а можливості — це здатність фірми ефективно використовувати свої ресурси для досягнення своїх цілей. Динамічні можливості стосуються здатності фірми адаптуватися до мінливого середовища та постійно вдосконалювати свої ресурси та можливості. Стратегічне позиціонування стосується способу, який фірма обирає для конкуренції на ринку на основі своїх ресурсів і можливостей, а також конкурентного середовища.

Теоретичні основи стратегічного управління також включають кілька ключових принципів і структур, таких як SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера та збалансовану систему показників. SWOT-аналіз передбачає оцінку сильних і слабких сторін фірми, можливостей і загроз, щоб отримати всебічне розуміння її позиції на ринку. Модель п'яти сил Портера досліджує конкурентне середовище шляхом аналізу переговорної сили постачальників, покупців, конкурентів, нових учасників і заміників. Збалансована система показників — це система, яка допомагає компаніям втілювати свою стратегію

в дії, визначаючи ключові показники ефективності в кількох сферах, таких як фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та зростання. [4, 5-10]

Іншою важливою теоретичною концепцією стратегічного управління є концепція стратегічної відповідності. Це стосується узгодження між ресурсами, можливостями та стратегією фірми, а також зовнішнім середовищем. Фірма з сильною стратегічною відповідністю здатна використовувати свої ресурси та можливості для досягнення своїх стратегічних цілей, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі.

Загалом, теоретичні основи стратегічного управління забезпечують основу для розуміння складного процесу прийняття стратегічних рішень і пропонують кілька принципів і рамок, які фірми можуть використовувати для розробки та реалізації ефективних стратегій.

1.2. Методологічні засади стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції

Стратегічне управління на промислових підприємствах – це складний процес, який включає багато етапів і потребує комплексного підходу.

Методологічні основи стратегічного управління на промислових підприємствах включають наступні етапи:

1) Аналіз зовнішнього середовища: це передбачає оцінку структури галузі, ринкових тенденцій і конкуренції для визначення можливостей і загроз.

2) Аналіз внутрішнього середовища: це включає оцінку сильних і слабких сторін фірми, ресурсів і здібностей, а також організаційної культури для визначення областей для вдосконалення.

3) Постановка цілей: Це передбачає визначення місії фірми, бачення та стратегічних цілей на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

4) **Формулювання стратегії:** це передбачає розробку плану дій для досягнення стратегічних цілей, заснованого на ресурсах і можливостях фірми та конкурентному середовищі.

5) **Реалізація стратегії:** це включає введення стратегії в дію через ряд конкретних дій, програм та ініціатив.

6) **Оцінка та контроль:** це передбачає моніторинг та оцінку ефективності стратегії та внесення необхідних коригувань для забезпечення досягнення фірмою своїх стратегічних цілей.

На додаток до ключових кроків і етапів стратегічного управління, методологічні основи стратегічного управління на промислових підприємствах також включають кілька передових практик і інструментів, які можуть допомогти фірмам досягти своїх стратегічних цілей. До них належать:

1) **Розробка стратегічного бачення:** Чітке та надихаюче бачення допомагає об'єднати співробітників і зацікавлених сторін навколо спільної мети та надає дорожню карту для досягнення стратегічних цілей фірми.

2) **Побудова сильної організаційної культури:** Культура, яка підтримує інновації, креативність і постійне вдосконалення, є важливою для досягнення стратегічного успіху.

3) **Інвестиції в дослідження та розробки:** Постійне інвестування в дослідження та розробки допомагає підтримувати конкурентоспроможність продукції та послуг фірми та дозволяє їй адаптуватися до змін на ринку.

4) **Застосування технологій:** Використання технологій для підвищення ефективності роботи, клієнтського досвіду та розробки продукту може забезпечити значну конкурентну перевагу.

5) **Створення стратегічних альянсів і партнерств:** співпраця з іншими фірмами чи організаціями може допомогти отримати доступ до нових ринків, ресурсів і досвіду, а також може зменшити витрати та ризики.

6) **Розвиток і розширення можливостей співробітників:** інвестування в навчання та розвиток співробітників, а також розширення можливостей

працівників взяти на себе відповідальність за свою роботу, може сприяти розвитку культури інновацій і покращенню продуктивності.

7) Моніторинг і вимірювання продуктивності: Встановлення чітких показників і регулярний моніторинг і вимірювання ефективності допомагає переконатися, що фірма залишається на шляху досягнення своїх стратегічних цілей, а також може допомогти визначити сфери для вдосконалення. [5]

Загалом, методологічні основи стратегічного управління на промислових підприємствах включають низку найкращих практик та інструментів, які можуть допомогти фірмам досягти своїх стратегічних цілей, одночасно адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі. Дотримуючись цих передових практик і використовуючи ці інструменти, фірми можуть розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, які забезпечують стійку конкурентну перевагу.

Проведення аналізу конкурентів. Проведення ретельного аналізу конкурентного середовища має вирішальне значення для визначення потенційних загроз і можливостей на ринку. Цей аналіз може допомогти фірмам зрозуміти сильні та слабкі сторони своїх конкурентів і розробити стратегії для ефективної конкуренції. [1, 86]

Диференціація продуктів або послуг фірми: розробка продуктів або послуг, які відрізняються від конкурентів, може допомогти залучити клієнтів і отримати конкурентну перевагу. Цього можна досягти, зосередившись на унікальних характеристиках, вищій якості або нижчих цінах.

Відстеження галузевих тенденцій: бути в курсі останніх галузевих тенденцій і нових технологій може допомогти компаніям передбачити зміни на ринку та відповідно адаптувати свої стратегії.

Впровадження заходів зі скорочення витрат: Зниження витрат за рахунок ефективності операцій або аутсорсингу може допомогти фірмам підтримувати конкурентоспроможність перед обличчям цінового тиску з боку конкурентів.

Зосередження на потребах клієнтів: визначення пріоритетів потреб клієнтів і надання виняткового обслуговування клієнтів можуть допомогти фірмам створити лояльність клієнтів і отримати конкурентну перевагу.

Створення сильного бренду: розвиток сильного бренду може допомогти виділити фірму серед конкурентів і зміцнити довіру та лояльність клієнтів.

Загалом, зосередження на конкуренції та конкурентоспроможності має важливе значення для успіху промислових підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Аналізуючи конкуренцію, диференціюючи свої продукти чи послуги, відстежуючи галузеві тенденції, впроваджуючи заходи щодо скорочення витрат, зосереджуючись на потребах споживачів і будуючи міцний бренд, фірми можуть підвищити свою конкурентоспроможність і досягти довгострокового успіху. [1, 136-160]

Роль різних зацікавлених сторін у впровадженні системи стратегічного управління є критичною. Деякі з ключових зацікавлених сторін та їхні ролі включають:

1) Вище керівництво: воно відповідає за визначення стратегічного напрямку організації та прийняття ключових рішень, які сформуєть її майбутнє.

2) Рада директорів: вони забезпечують нагляд, керівництво та підтримку команди вищого керівництва та тримають їх підзвітними за результати діяльності організації.

3) Співробітники: вони відповідають за реалізацію стратегії організації та за внесок своїх навичок, знань і креативності в її успіх.

4) Клієнти: вони надають цінні відгуки про продукти та послуги організації та допомагають сформувати її стратегію, визначаючи їхні потреби та вподобання.

5) Постачальники та партнери: вони відіграють важливу роль у забезпеченні доступу організації до ресурсів і можливостей, необхідних для успіху.

б) Регулюючі органи: вони встановлюють правила та положення, що регулюють діяльність організації, і відіграють важливу роль у формуванні її стратегії.

7) Інвестори: вони надають фінансові ресурси, необхідні організації для зростання та успіху, і несуть відповідальність перед командою вищого керівництва за повернення інвестицій.

Таким чином, успішна система стратегічного управління вимагає активного залучення широкого кола зацікавлених сторін, кожна з яких відіграє вирішальну роль у її реалізації та успіху. [6]

Прийняття стратегічного менеджменту в різних галузях може суттєво відрізнитися залежно від ряду факторів. Деякі з цих факторів включають:

Розмір галузі: більші організації можуть з більшою ймовірністю прийняти стратегічне управління через складність їх діяльності та потребу в структурованому підході до прийняття рішень.

Конкурентоспроможність галузі: у висококонкурентних галузях організації, швидше за все, приймуть стратегічне управління як спосіб отримати конкурентну перевагу.

Галузева культура: деякі галузі можуть мати культуру, яка цінує та підтримує впровадження стратегічного менеджменту, тоді як інші можуть не надавати цьому великого значення.

Галузеві нормативні акти: у галузях, які суворо регульовані, від організацій можуть вимагати впровадження стратегічного управління як частину дотримання нормативних актів.

Структура галузі: структура галузі також може впливати на прийняття стратегічного управління. Наприклад, у галузях з високим ступенем консолідації більші організації можуть мати більший потенціал для впровадження стратегічного управління завдяки своєму масштабу та ресурсам.

Загалом тенденція до впровадження стратегічного менеджменту зростає в усіх галузях, оскільки організації визнають переваги, які він надає,

включаючи більш структурований підхід до прийняття рішень, краще узгодження ресурсів із цілями та підвищення конкурентоспроможності. Впровадження стратегічного менеджменту може поставити перед організаціями ряд проблем. Деякі з цих проблем включають:

2) Опір змінам: деякі працівники можуть чинити опір прийняттю нового підходу до управління, особливо якщо їм зручні існуючі процеси та системи.

3) Відсутність розуміння: деякі співробітники можуть не повністю розуміти мету та переваги стратегічного управління, що призводить до опору або відсутності підтримки.

4) Труднощі у визначенні цілей: Визначення чітких і досяжних цілей може бути складним завданням, особливо в складних організаціях із кількома зацікавленими сторонами.

5) Обмеження ресурсів: впровадження стратегічного управління може вимагати значних ресурсів, включаючи час, гроші та персонал. Організаціям може бути важко ефективно розподілити ці ресурси.

6) Труднощі з вимірюванням успіху: Вимірювання успіху ініціативи стратегічного управління може бути складним, особливо в короткостроковій перспективі. Через це може бути складно продемонструвати цінність ініціативи зацікавленим сторонам.

7) Недостатні дані та інформація: Стратегічне управління часто покладається на дані та інформацію для прийняття рішень. Організаціям може бути важко отримати доступ до даних та інформації, необхідних для ефективного впровадження стратегічного управління.

8) Неefективна комунікація: погана комунікація може призвести до плутанини та неузгодженості між зацікавленими сторонами, підриваючи ефективність ініціативи стратегічного управління.

9) Вирішення цих проблем потребує проактивного та стратегічного підходу, що включає ефективну комунікацію, чітке розуміння переваг

стратегічного управління та відданість безперервному вдосконаленню. [4, 21-25]

1.3. Передовий досвід стратегічного управління на промисловому підприємстві

Щоб досягти успіху в стратегічному управлінні, промисловим підприємствам важливо використовувати найкращі практики та досвід інших фірм у своїй галузі. Ось кілька прикладів передового досвіду стратегічного управління, на якому можуть навчитися промислові підприємства:

Система ощадливого виробництва Toyota: Toyota вже давно відома своєю інноваційною системою ощадливого виробництва, яка спрямована на мінімізацію відходів і максимізацію ефективності протягом усього виробничого процесу. Застосовуючи цей підхід, промислові підприємства можуть підвищити ефективність роботи та зменшити витрати, а також підвищити якість продукції та задоволеність клієнтів.

Центром уваги ощадливого виробництва є цінність продукції для споживача, тому кожне рішення, що не додає цінності для споживача набуває статус втрати. Для усунення втрат концепція передбачає їх класифікацію та комплекс lean інструментів.

Lean — проривний підхід до менеджменту і керування якістю, який забезпечує довготривалу конкурентоздатність без істотних капіталовкладень. Ощадливе виробництво — це система організації і управління розробленням продукції, виробництвом, взаємовідношеннями з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється точно відповідно до запитів споживачів і з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями.

Цілями ощадливого виробництва є:

- 1) Скорочення трудовитрат.
- 2) Скорочення термінів розробки нової продукції.
- 3) Скорочення термінів створення продукції.
- 4) Скорочення виробничих і складських площ.
- 5) Гарантія постачання продукції замовнику.
- 6) Максимальна якість при мінімальній вартості.

Ощадливе виробництво класифікує втрати за наступними видами:

- 1) Втрати через перевиробництво.
- 2) Втрати часу через очікування.
- 3) Втрати при непотрібному транспортуванні.
- 4) Втрати через зайві етапи обробки.
- 5) Втрати через зайві запаси.
- 6) Втрати через непотрібні переміщення.
- 7) Втрати через випуск дефектної продукції.
- 8) Втрати через нереалізований потенціал робітників.

Впровадження концепції ощадливого виробництва представниками малого та середнього бізнесу надає можливість стати більше продуктивними та конкурентоспроможними шляхом постійного вдосконалення і сприяти досягненню Цілей сталого розвитку.

Підходи є універсальними, тому можуть бути використані будь-якою компанією, а не лише на виробничих підприємствах, наприклад вони актуальні для логістичних компаній, медичних закладів, представників сфери послуг або ІТ галузі. Приклади використання: Lean у медицині, Lean пошта, ощадливі офіси, ощадливий будинок, ощадливе будівництво, ощадлива розробка програмного забезпечення.

На сьогодні ощадливе виробництво застосовують майже 100% японських компаній, 72% компаній США, у Великій Британії — 56%, у Бразилії — 55%, у Мексиці — 42%, у той час, як в Україні ощадливим виробництвом займаються тільки одиниці компаній.

Якщо ваш бізнес або проєкт має ознаки даної економічної моделі, викладіть їх у Канві вашої бізнес-моделі та керуйтеся принципами ведення імпаکت-підприємництва на цих економічних засадах, що допоможе вам зробити ваше підприємство продуктивним, конкурентним, інвестиційно привабливим та таким, що створює позитивний вплив. [7]

Apple зосереджена на дизайні: Apple відома своєю зосередженістю на дизайні, що допомогло виділити її продукти та створити базу лояльних клієнтів. Віддаючи перевагу дизайну та користувацькому досвіду, промислові підприємства можуть розробляти продукцію, яка буде більш привабливою для клієнтів, і отримати конкурентну перевагу.

Apple завжди вважає, що дизайн має бути на рівні мистецтва, і це філософія, яку вони прагнуть дотримуватися у всіх своїх пристроях, починаючи від iPhone і закінчуючи MacBook та Apple Watch. Компанія прагне створити продукти, які не тільки функціональні, але й естетично привабливі. Вони поєднують технології з інноваційним дизайном, щоб створити вироби, які викликають справжній естетичний захват у користувачів.

Один з найбільш відомих дизайнерів у світі, Джонатан Айв, колишній головний дизайнер компанії Apple, грав важливу роль у розробці багатьох іконічних продуктів Apple. Його підхід полягав у тому, щоб уважно працювати над кожною деталлю продукту, навіть тими, які здаються незначними. Він відомий своїм пристрасстю до простоти та чистоти ліній, які відображаються в дизайні багатьох продуктів Apple.

Apple також відома своєю вмінням інтегрувати дизайн у всі аспекти виробництва, включаючи упаковку та рекламні матеріали. Вони створюють елегантні упаковки, які підкреслюють якість та престиж продуктів. Крім того, їхні рекламні кампанії відображають важливість дизайну в їхній філософії.

Дизайн продукції Apple став одним з факторів, які роблять їх вироби такими популярними серед споживачів. Вони розуміють, що люди хочуть не тільки потужність та функціональність, але й красу та задоволення від використання технології. Apple пропонує це унікальне поєднання

інноваційного дизайну та передових технологій, що робить їх продукти неперевершеними.

У своїй розробці Apple не забуває також про зручність використання. Вони створюють інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та звертають увагу на деталі, які забезпечують комфортну взаємодію користувача з пристроями.

Усе це свідчить про те, що Apple дійсно зосереджена на дизайні своєї продукції. Ця компанія не тільки створює технологічні пристрої, але й справжні шедеври дизайну. Їхні продукти неодноразово були визнані як символи стилю та елегантності. І це робить Apple однією з найбільш впливових та популярних компаній у світі технологій.[8]

Підхід Amazon, орієнтований на клієнта: Amazon побудував свій бізнес на основі підходу, орієнтованого на клієнта, зосереджуючись на наданні виняткового рівня обслуговування та персоналізації. Розставляючи пріоритети потреб клієнтів та інвестуючи в обслуговування клієнтів, промислові підприємства можуть завоювати лояльність клієнтів і отримати конкурентну перевагу.

Однією з ключових філософій Amazon є поняття "клієнтського централізму". Це означає, що всі рішення, які приймаються в компанії, спрямовані на задоволення потреб і бажань клієнтів. Amazon досліджує та аналізує поведінку своїх клієнтів, збирає зворотний зв'язок і використовує цю інформацію для покращення своїх послуг.

Одним із способів, яким Amazon забезпечує високу якість обслуговування, є широка мережа служби підтримки клієнтів. Amazon пропонує кілька каналів зв'язку, включаючи телефонну підтримку, електронну пошту та чат-підтримку. Клієнти можуть звернутися за допомогою у будь-який час і отримати швидку та професійну відповідь на свої запити.

Amazon також просуває концепцію персоналізації. Вони аналізують покупки та перегляди кожного клієнта і рекомендують вироби, які вони можуть зацікавити. Цей індивідуальний підхід допомагає забезпечити, що клієнти отримують релевантні пропозиції і вироби, які вони справді хочуть.

Більше того, Amazon працює над забезпеченням швидкої доставки та надійної логістики. Вони розвивають свою мережу доставки, включаючи власні склади та флоти транспорту. Це дозволяє Amazon забезпечити оперативну доставку замовлень та зменшити ризики затримок.

Загалом, Amazon прагне забезпечити найкращий досвід покупок для своїх клієнтів. Вони інвестують у технології, службу підтримки клієнтів та логістику, щоб зробити процес покупок легким, швидким і задовільним. Це підхід, який дозволяє Amazon залишатися одним з найбільших і успішних інтернет-магазинів у світі. [9]

Управління брендом Coca-Cola: Coca-Cola є одним із найбільш впізнаваних брендів у світі, частково завдяки своїй сильній практиці управління брендом. Інвестуючи в брендинг і розвиваючи сильну ідентичність бренду, промислові підприємства можуть виділитися серед конкурентів і зміцнити довіру та лояльність клієнтів.

Одна з ключових складових управління брендом Coca-Cola - це позиціонування. Компанія активно працює над створенням унікального образу бренду, який асоціюється з радістю, святом, спортом та спільнотою. Coca-Cola виробляє товари, що надають задоволення і роблять людей щасливими.

Маркетингова стратегія Coca-Cola також відіграє важливу роль у управлінні брендом. Компанія вкладає значні кошти в рекламу, спонсорські заходи, соціальні медіа та інші канали зв'язку зі споживачами. Завдяки цьому Coca-Cola зберігає високий рівень свідомості бренду і підтримує зацікавленість споживачів у своїх продуктах.

Також, управління брендом Coca-Cola включає в себе постійний розвиток нових продуктів та інновацій. Компанія регулярно вивчає потреби споживачів і впроваджує нові напої, пакування та формати продажу. Наприклад, в останні роки Coca-Cola активно працює над розширенням асортименту безалкогольних напоїв з низьким вмістом цукру, щоб задовольнити зростаючий попит на здорове харчування.

Також варто відзначити соціальну відповідальність Соса-Сола у веденні бізнесу. Компанія активно підтримує проекти з екології, водного ресурсу, здорового способу життя та соціальної допомоги. Це допомагає побудувати позитивне сприйняття бренду серед споживачів та сприяє збереженню його репутації.

Управління брендом Соса-Сола базується на комплексному підході, включаючи стратегічне позиціонування, маркетингові кампанії, інновації та соціальну відповідальність. Це дозволяє бренду підтримувати лідерську позицію на світовому ринку і залишатись одним з найвпізнаваніших і улюблених брендів серед споживачів. [10]

Управління ланцюгом постачання ІКЕА: ІКЕА розробила високоефективну та стійку систему управління ланцюгом постачання, яка допомагає гарантувати швидку та економічну доставку товарів клієнтам. Застосовуючи аналогічні методи управління ланцюгом поставок, промислові підприємства можуть підвищити ефективність роботи та зменшити витрати, а також підвищити задоволеність клієнтів.

Ось так ІКЕА керує своїм ланцюгом постачання:

1) Планування виробництва: Ікеа має довгострокову стратегію розвитку, яка враховує прогнози попиту, тенденції ринку та модні тенденції. Компанія визначає, які товари будуть випускатися, та розробляє плани виробництва на основі цих прогнозів.

2) Закупівля матеріалів: Ікеа має глобальну мережу постачальників, з якими вона співпрацює для отримання необхідних матеріалів. Компанія працює безпосередньо з виробниками, що дозволяє зменшити витрати та забезпечити якість продукції.

3) Виробництво: Багато товарів Ікеа виготовляються на її власних заводах, але компанія також працює з підрядниками, які виготовляють товари за їхніми специфікаціями. Компанія строго контролює процес виробництва, щоб забезпечити високу якість та дотримання стандартів.

4) Логістика: Після виготовлення товари транспортуються до різних регіональних дистрибуційних центрів. Ікеа має складну мережу логістики, яка включає в себе вантажні перевезення, складське управління та оптимізацію доставки. Компанія також використовує мультимодальний транспорт, щоб зменшити витрати та вплив на навколишнє середовище.

5) Розподіл: Після того, як товари прибувають до дистрибуційних центрів, вони розподіляються до магазинів по всьому світу. Ікеа має ретельно сплановану систему розміщення магазинів, щоб забезпечити максимальну доступність для клієнтів та оптимальну логістику.

6) Продаж: Ікеа відома своїм самообслуговуванням та концепцією "зібрати самому". Клієнти можуть самостійно вибирати товари, використовувати каталоги та відвідувати виставкові зони. Після вибору товарів клієнти мають можливість купити їх та забрати з магазину або скористатися послугою доставки.

7) Повернення та обслуговування клієнтів: Ікеа надає гарантію на свою продукцію та пропонує послугу повернення товарів. Компанія прагне забезпечити задоволеність клієнтів та вирішити будь-які проблеми, що можуть виникнути.

Всі етапи управління ланцюгом постачання Ікеа мають за мету забезпечити високу якість продукції, ефективність та доступність для клієнтів. Цей підхід дозволяє компанії успішно функціонувати на глобальному ринку та задовольняти потреби мільйонів людей у світі. [11]

Загалом, вивчення досвіду та передового досвіду успішних промислових підприємств може дати цінну інформацію та рекомендації для розробки та впровадження ефективних методів стратегічного управління. Використовуючи цей досвід і передову практику, промислові підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність і досягти довгострокового успіху.

Сфера стратегічного менеджменту постійно розвивається, і сьогодні існує кілька тенденцій, які формують практику:

1) Підвищена увага до сталого розвитку: компанії все більше враховують соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності та включають стійкість у свої стратегічні плани. Це може включати встановлення цілей щодо скорочення викидів вуглецю, зменшення відходів або покращення умов праці для працівників.

2) Акцент на цифровій трансформації: розвиток цифрових технологій змінює бізнес-ландшафт, і компанії включають цифрові стратегії у свої загальні плани. Це може включати інвестиції в нові технології, такі як штучний інтелект та Інтернет речей, або розробку нових бізнес-моделей, які використовують переваги цифрових технологій.

3) Розширення співпраці: організації визнають важливість співпраці із зацікавленими сторонами, такими як постачальники, клієнти та партнери, для досягнення своїх цілей. Наприклад, компанії можуть співпрацювати з постачальниками, щоб зменшити витрати чи підвищити якість, або вони можуть співпрацювати з клієнтами для розробки нових продуктів і послуг.

4) Прийняття рішень на основі даних. Компанії використовують дані й аналітику для прийняття стратегічних рішень і отримання конкурентної переваги. Це може включати використання даних для виявлення нових ринкових можливостей, оптимізації операцій або моніторингу успіху їхніх стратегічних планів.

5) Більший акцент на гнучкості: у все більш стрімкому та невизначеному бізнес-середовищі компанії приділяють більше уваги здатності швидко адаптуватися та реагувати на зміни. Це може включати розвиток гнучкої та спритної організації.

Чітке бачення та формулювання місії є важливими компонентами ефективної системи стратегічного управління. Ці твердження допомагають організаціям визначити свою мету та напрямок, а також служать основою для прийняття рішень і розподілу ресурсів. Нижче наведено найкращі практики для розробки стратегічного бачення та місії:

Оцініть поточну ситуацію організації: щоб розробити бачення та місію, які є актуальними та значущими, важливо розуміти поточну позицію організації та чого вона хоче досягти. Це може включати перегляд історії, цінностей і цілей організації, а також аналіз зовнішніх факторів, таких як ринкові тенденції, конкуренція та зміни в технології.

Залучайте співробітників і зацікавлених сторін: бачення та місія, розроблені за допомогою співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін, швидше за все, будуть прийняті та підтримані. Заохочуйте участь і відгуки протягом усього процесу розробки, щоб забезпечити врахування всіх перспектив.

Визначте бачення та місію: заява про бачення має описувати бажаний майбутній стан організації та бути надихаючою та надихаючою. Заява про місію повинна описувати мету, цінності та цілі організації та слугувати керівництвом для прийняття рішень і розподілу ресурсів.

Будьте лаконічними та змістовними: заяви про бачення та місію мають бути лаконічними та легкими для розуміння, а також передавати чітко та значуще повідомлення. Уникайте використання галузевого жаргону чи надто складної мови.

Зробіть це надихаючим: бачення та заява про місію, які надихають і за якими можуть керуватися співробітники та зацікавлені сторони, швидше за все, будуть успішними. Прагніть до заяви, яка запам'ятовується, приваблива та відображає суть мети та напряму організації.

Дотримуючись цих найкращих практик, організації можуть розробити чітко та ефективно бачення та заяву про місію, які слугуватимуть основою для їхніх стратегічних управлінських зусиль.

SWOT-аналіз є корисним інструментом для організацій, щоб визначити та зрозуміти свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Нижче наведено найкращі практики для проведення SWOT-аналізу.

Визначте обсяг: перед початком аналізу важливо визначити обсяг аналізу, наприклад рівень деталізації, часові рамки та географічне розташування. Це допоможе переконатися, що аналіз буде цілеспрямованим і актуальним.

Враховуйте різні точки зору: SWOT-аналіз, який проводиться за допомогою різноманітних зацікавлених сторін і співробітників, швидше за все, буде вичерпним і точним. Заохочуйте участь і відгуки протягом усього процесу, щоб переконатися, що всі точки зору враховані.

Визначте сильні сторони: сильна сторона – це те, що організація робить добре і що дає їй перевагу над конкурентами. Прикладами сильних сторін можуть бути сильний бренд, база лояльних клієнтів або талановита робоча сила.

Визначте слабкі сторони: Слабка сторона – це те, що організація повинна покращити або подолати, щоб бути успішною. Прикладами недоліків можуть бути застарілі технології, обмежені ресурси або відсутність маркетингових навичок.

Визначте можливості: можливість – це те, чим організація може скористатися для покращення своєї діяльності або отримання конкурентної переваги. Прикладами можливостей можуть бути зростання ринку, нові технології або зміни в поведінці споживачів.

Визначте загрози: загроза – це те, що може негативно вплинути на продуктивність або становище організації. Прикладами загроз можуть бути зміни в державних постановах, зростання конкуренції або економічні спади.

Оцініть і розставте пріоритети: після завершення SWOT-аналізу важливо оцінити результати та розставити пріоритети. Це може включати оцінку впливу та ймовірності кожного елемента та визначення того, які пункти є найважливішими для вирішення.

Дотримуючись цих найкращих практик, організації можуть проводити комплексний і ефективний SWOT-аналіз, який допоможе інформувати їх у процесі прийняття стратегічних рішень і планування. [12]

Ключові показники ефективності (КПІ) — це показники, які використовуються для вимірювання ефективності та прогресу компанії у досягненні її стратегічних цілей. Ключові показники ефективності є важливим компонентом системи стратегічного управління, оскільки вони забезпечують чітке та стисле уявлення про ефективність і прогрес компанії. КПІ використовуються для відстеження прогресу та прийняття обґрунтованих рішень щодо майбутнього напрямку розвитку компанії.

КПІ мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART), щоб вони були значущими та їх можна було точно відстежувати. Вибираючи КПІ, важливо враховувати цілі компанії та конкретну галузь або ринок, на якому компанія працює.

Деякі приклади КПІ в різних галузях включають:

Для виробничої компанії КПІ може бути кількістю вироблених одиниць за годину або кількістю відходів, які утворюються під час виробництва.

Для роздрібною компанії КПІ може бути середньою ціною транзакції або кількістю транзакцій клієнтів на день.

Для компанії, що надає послуги, КПІ може бути середнім часом відповіді на запити клієнтів або відсотком скарг клієнтів, вирішених протягом певного періоду часу.

Важливо регулярно відстежувати та оцінювати КПІ, щоб переконатися, що компанія йде по шляху досягнення своїх стратегічних цілей. Якщо КПІ постійно не досягає поставленої мети, це може вказувати на необхідність зміни стратегії чи підходу.

Підсумовуючи, КПІ є критично важливим інструментом для моніторингу прогресу та успіху стратегічних ініціатив компанії. Регулярно відстежуючи КПІ, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення щодо свого майбутнього напрямку та коригувати свою стратегію за потреби для досягнення своїх цілей. [13]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційна економічна характеристика підприємства та перспективи стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ "Запоріжсталь" є одним з найбільших металургійних підприємств України та Європи. Підприємство було засноване в 1931 році та виробляє широкий спектр металопродукції, зокрема залізну руду, кокс, залізо-сталеві вироби, труби тощо.

Однією з переваг ПАТ "Запоріжсталь" є його географічне розташування - підприємство знаходиться в центрі України та має зручний доступ до транспортних мереж. Крім того, підприємство володіє значною часткою ринку в Україні та має довгострокові контракти з іноземними партнерами.

Однак, ПАТ "Запоріжсталь" стикається з викликами, пов'язаними зі зменшенням попиту на металопродукцію та зростанням конкуренції на міжнародному ринку. Крім того, підприємство має застаріле обладнання та низький рівень автоматизації процесів виробництва.

Інформація про основні ризики в діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», заходи підприємства щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту полягає у наступному:

- нестабільність курсу гривні до світових валют, що обмежує свободу маневру в експортній діяльності.
- відсутність повноцінного доступу на ринки капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм підприємства.
- відсутність державних інфраструктурних проектів та програм підтримки промислової галузі.

Ризики підприємницької діяльності, що пов'язані з експортом, трохи зм'якшує добре диверсифікована структура продажів, завдяки якій ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» має можливість перенаправляти поставки своєї продукції з одного ринку на інший. Але нестабільність обсягів продажу негативно впливає на планування витратної частини бюджету, що стримує намагання власників та керівництва впроваджувати інноваційні проекти виробничого розвитку [14, 139-140].

До ризиків операційної діяльності, які негативно позначаються на фінансовому управлінні слід віднести такі:

- 1) нерегулярні поставки сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці, що вимушує підприємство створювати зайві обсяги запасів ТМЦ та «заморожувати» грошові кошти в низьколіквідних активах.
- 2) зростання конкуренції та зниження цін на основну продукцію;
- 3) введення квот і інших економічних обмежень.
- 4) зростання цін на послуги монополістів ринку.
- 5) відтік кваліфікованого персоналу і брак молодих фахівців.

Ефективність виробництва підприємства, окремої галузі, промисловості в цілому в значній мірі залежить від рівня розвитку науки, впровадження її досягнень, нової техніки, новітніх технологій у виробничу сферу. Наукову та науково-технічну діяльність організацій та інноваційну діяльність промислових підприємств характеризують обсяги наукових та науково-технічних робіт, до яких відносять фундаментальні (теоретичні та експериментальні) дослідження, прикладні дослідження, науково-технічні розробки, науково-технічні послуги [14, 141-142].

Для забезпечення стратегічного розвитку підприємства рекомендується зосередитися на наступних напрямках:

- 1) Модернізація виробничих потужностей. ПАТ "Запоріжсталь" повинно здійснити зміни в технологічному процесі та збільшити автоматизацію, щоб зменшити затрати та підвищити ефективність виробництва.

2) Розширення асортименту продукції та збільшення обсягів виробництва. Підприємство повинно розвивати нові види металопродукції та забезпечувати високу якість виробництва.

3) Розвиток співпраці з іноземними партнерами. ПАТ "Запоріжсталь" повинно активно розвивати експорт та забезпечувати високу якість продукції для задоволення потреб іноземних клієнтів.

4) Впровадження екологічно чистих технологій. Підприємство повинно зменшити вплив виробництва на довкілля та впроваджувати екологічно чисті технології, що підвищить його імідж та конкурентоспроможність на ринку.

5) Розвиток інноваційних напрямків. ПАТ "Запоріжсталь" повинно активно впроваджувати новітні технології та розробляти інноваційні продукти, що дозволить підприємству зайняти провідну позицію на ринку та забезпечити його успішне розвиток у майбутньому.

Загалом, ПАТ "Запоріжсталь" має потенціал для успішного розвитку та збереження своєї провідної позиції на ринку. Проте, для досягнення цього необхідно активно розвивати нові напрямки, впроваджувати інноваційні технології та забезпечувати високу якість продукції, що дозволить підприємству зберегти свою конкурентоспроможність та успішно розвиватися у майбутньому.

Також, ПАТ "Запоріжсталь" може розглядати можливість входження на нові ринки та розширення своєї діяльності, що дозволить збільшити обсяги виробництва та доходів.

Для реалізації стратегічного розвитку необхідно враховувати поточну ситуацію на ринку, конкурентну середу, а також здійснювати аналіз власних сильних і слабких сторін. Необхідно також визначити прибутковість та ефективність кожного напрямку діяльності та зосередитися на розвитку тих, які є найбільш обіцяючими.

Одним з ключових чинників успішного розвитку ПАТ "Запоріжсталь" є також команда професіоналів з високим рівнем кваліфікації та ініціативність

працівників. Тому підприємство повинно забезпечувати створення сприятливих умов для працівників, вчитися від кращих світових практик та впроваджувати їх на власному підприємстві.

У підсумку, ПАТ "Запоріжсталь" має потенціал для успішного розвитку та збереження своєї провідної позиції на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно активно розвивати нові напрямки, впроваджувати інноваційні технології та забезпечувати високу якість продукції, а також розглядати можливості розширення діяльності на нові ринки. ПАТ "Запоріжсталь" повинно також зосереджуватися на розвитку своєї команди та створенні сприятливих умов для працівників.

Розглянемо ПАТ «Запоріжсталь» з фінансової точки зору.

За наслідками фінансового аналізу 2019 р., підприємство не знаходиться в критичному стані і намічається ряд тенденцій, що дозволяють говорити про можливість поліпшення фінансового стану у перспективі. Підприємство збільшує об'єм виробленої і реалізованої продукції. Збільшується об'єм розрахунків грошима. Поліпшується робота з покупцями в частині прискорення розрахунків за реалізовану продукцію. Підвищується об'єм оборотних коштів, що фінансуються за рахунок власних засобів. Поліпшуються показники оборотності активів. Підприємство збільшує рентабельність активів.

Проте, необхідно відзначити негативні тенденції, які можуть створити труднощі в перспективі. ПАТ «Запоріжсталь» значно залежить від зовнішніх інвесторів.

Фінансування діяльності здебільшого здійснюється за рахунок короткострокової заборгованості. Знос основних фондів може незабаром перейти критичну межу і поставити підприємство перед проблемою виживання. Таким чином, поточний фінансовий стан підприємства таїть в собі різноманітні дії фінансових ризиків.

Залежно від значень результату фінансової діяльності і результату господарської діяльності підприємство може займати наступні положення в матриці, що зображена на рисунку 2.1.

Показники	РФД $\ll 0$	РФД = 0	РФД $\gg 0$
РГД $\gg 0$	РФХД = 0 1	РФХД > 0 4	РФХД $\gg 0$ 8
РГФ = 0	РФХД < 0 7	РФХД = 0 2	РФХД > 0 5
РГД $\ll 0$	РФХД $\ll 0$ 9	РФХД < 0 6	РФХД = 0 3

Рисунок 2.1. – Матриця фінансових стратегій

Результат фінансово-господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» у 2019р. вийшов негативним, тому потрапляє в область під діагоналлю — зону дефіцитів. Така ситуація характерна для сьомого квадрата матриці фінансових стратегій (рис. 2.1).

Дане положення носить назву «Епізодичний дефіцит». Спостерігається асинхронне надходження і витрачання ліквідних засобів. Підприємство збільшує свою заборгованість. Темпи зростання інвестицій не знижуються за рахунок збільшення капіталу у збиток дивідендам. У даній ситуації все залежить від темпів зростання економічної рентабельності і обороту.

Якщо рентабельність зростає швидше за оборот, то підприємство має шанси переміститися в квадрати 1 або 2 на лінії рівноваги.

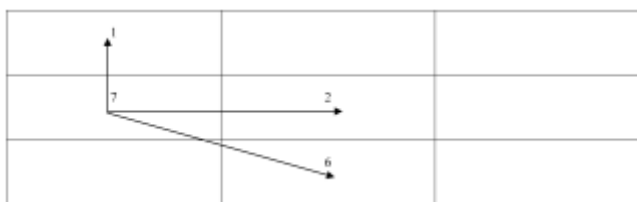


Рисунок 2.2. – Стан ПАТ «Запоріжсталь» на матриці фінансових стратегій

- При невисокому і практично незмінному рівні економічної рентабельності ризик зміни знаку ефекту важеля (унаслідок підвищення процентних ставок) і конкуренція тягнуть підприємство до квадрата 1.

- При підвищеній і (або) зростальній економічній рентабельності підприємство може почати збільшувати обороти — або ж щедро нагороджує акціонерів дивідендами — квадрат 2.

Якщо ж темпи зростання обороту перевищують темпи зростання рентабельності, то підприємство може перейти в квадрат 6. Тобто, підприємство стає материнською компанією і забезпечує фінансування дочірніх товариств за рахунок збільшення позикових коштів. Цей перехід можливий за бурхливого розвитку фірми. Це дуже нестійкий стан, і потрібно багато зусиль, утримувати фірму на такому рівні, ризикуючи надалі випробувати стан кризи (квадрат 9) [14, 142-143].

Оскільки у ПАТ «Запоріжсталь» темпи зростання рентабельності вище за темпи зростання обороту, існує можливість поліпшення фінансового стану. Для цього необхідно звернути особливу увагу на впорядкування постійних витрат що дасть можливість мобілізувати операційний важіль. Також слід враховувати можливості управління дебіторською і кредиторською заборгованостями.

Матриця фінансових стратегій - дозволяє винести вирок перспективного напрямку зміни фінансово-господарського стану підприємства на основі розрахованих вищезгаданих величин.

Маніпулюючи в рамках даної матриці, ми можемо розглядати проблему в динаміці, даючи можливість не тільки формулювати фінансову стратегію, але і модифікувати (міняти) її в результаті зміни якихось дуже важливих параметрів функціонування підприємства як такого.

Матриця фінансових стратегій дозволяє не тільки визначати поточне положення компанії з точки зору фінансового ризику, але й розглядати ситуацію в динаміці, щоб дозволити прогнозувати зміни фінансової стратегії залежно від зміни важливих показників діяльності, а також планувати майбутнє положення компанії, цілеспрямовано змінюючи ці показники та знижуючи рівень фінансового ризику.

Розраховані результати фінансово-господарської діяльності наведені в таблиці 2.1.

Показники	ПАТ «Запоріжсталь»		
	2018	2019	2020
1	2	3	4
РГД – результати господарської діяльності	С	138829	277825
СПП – вартість виробленого продукту	217531	220775	283609
Виручка від реалізації	209469	218782	290282
Матеріальні витрати	130587	128715	74680
Оплата праці	35422	39692	16175
Відрахування на соціальні заходи	13309	15083	7087
Готова продукція на початок періоду	23621	31683	33676
Готова продукція на кінець періоду	31683	33676	27003
ΔГП – зміна залишків готової продукції та незавершеного виробництва у звітному періоді	8062	1993	-6673
ΔФЕП	-17426	-27367	17282
Фінансово – експлуатаційні потреби на початок періоду	44602	27176	-191
Фінансово – експлуатаційні потреби на кінець періоду	27176	-191	17091
Запаси на початок періоду	17411	26243	27018
Дебіторська заборгованість на початок періоду	33186	17432	70186
Кредиторська заборгованість на початок періоду	5995	16499	97395
Запаси на кінець періоду	26243	27018	15913

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість на кінець періоду	17432	70186	83789
Кредиторська заборгованість на кінець періоду	16499	97395	82611
ЧГКІД – чисті грошові кошти інвестиційної діяльності	0	0	0
РФД – результат фінансової діяльності	29097	208155	-150970
Позикові кошти на початок періоду	29841	64719	278727
Позикові кошти на кінець періоду	64719	278727	135885
ΔПК — зміни позикових коштів	34878	214008	-142842
ФВпк — фінансові витрати за позиковими коштами	3137	4703	6883
Податок на прибуток	1918	75	689
Дивіденди	0	0	0
Інші доходи	726	1075	556
Інші витрати	272	971	512
РФГД – результати фінансово – господарської діяльності	180667	346984	126855

Таблиця 2.1. – Результати фінансово-господарські діяльності ПАТ

«Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» є українським публічним акціонерним товариством. Спочатку комбінат був створений як державне підприємство в 1933 році. Він був перетворений у відкрите акціонерне товариство 4 січня 1997 р. згідно з програмою приватизації в Україні. 12 серпня 2015 р. комбінат був перетворений у публічне акціонерне товариство.

Основними споживачами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є підприємства автомобілебудівної, машинобудівної галузей, сільськогосподарського та транспортного будівництва, а також трубної промисловості.

Основні види діяльності: виробництво чавуну, сталі та феросплавів; неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; оптова торгівля металами та металевими рудами; вантажний залізничний транспорт; діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; забір, очищення та постачання води.

Основні види продукції, які виробляє підприємство є: переробний чавун; сляби з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей; гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листи; холодногнуті профілі; жерсть чорна; стрічка сталева.

Типовий розподіл споживачів металопродукції на внутрішньому ринку по галузям виробництва: сервісні метало-центри 36,96%; трубні підприємства - 27,93%; комерційні підприємства - 15,76%; металургійні підприємства – 6,92%; виробництво металевих виробів - 5,00%; виробництво меблів - 1,78%; легка промисловість – 1,66%; машинобудування - 1,56%; хімічна промисловість – 1,18%; енергетика - 0,38%; техніка залізничного транспорту, ремонт та запчастини до них - 0,27%; будівництво - 0,05%; та інші – 0,55%; Всього - 100% Для задоволення потреб ринку України та держав СНД в області гнучкості умов поставки, оплати та ціноутворення комбінатом укладені договори комісії з ТОВ «Метінвест СМЦ», ООО «Метінвест Евразия», які мають сервісні метало-центри та забезпечують продукцією споживачів в обсязі менше вагонних норм. Продаж металопродукату на експорт Дальнього зарубіжжя здійснювався в 49 країн світу, найбільш великими ринками є: Туреччина, США, Китай, ОАЕ, Македонія, Єгипет, Йорданія, Ірак, Пакистан, Польща, Італія, Іспанія. Джерела сировини, їх доступність та динаміка цін. Основні види споживчої сировини для потреб підприємства – кокс, залізорудний концентрат, залізорудний обкотиш, вогнетривкі матеріали та

інше. Виробники залізорудного концентрату: - ПРАТ «Інгулецький гірничозбагачувальний комбінат», м. Кривий Ріг; - ПАТ «Південний гірничозбагачувальний комбінат», м. Кривий Ріг. Поставка здійснюється залізничним транспортом. Виробники коксу: - ПРАТ «Запоріжжкокс», м. Запоріжжя; - ПРАТ «ДКХЗ», м. Кам'янське; - ПРАТ «АКХЗ», м. Авдіївка [14, 143-144].

Перспективи стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» є подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою вартістю, розширення сортаменту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів. На комбінаті запланована поетапна корінна реконструкція основних агрегатів й потужностей всього металургійного й прокатного переділу. Будівництво конвертерного цеху з безперервним розливом сталі та двох ливарно-прокатних модулів дозволить: - створити сучасний сталеплавильний комплекс та виконати будівництво в стислий термін без зменшення об'ємів виробництва; - відмовитись від малоефективного мартенівського способу виробництва сталі, з виводом із технології мартенівського, ЦПС та обтискного цехів; - забезпечити виплавку сталі з вузькими межами змісту елементів; - поліпшити якість поверхні прокату, однорідності структури та якостей металу; - значно розширити марочний сортамент сталей, в т.ч. трубні марки, якісну конструкційну сталь, сталь підвищеної міцності, сталь для судів та котлів які працюють під тиском, сталь для штамповки в т.ч. для автомобілебудування, а також забезпечити вимоги міжнародних стандартів; - створити сучасне прокатне виробництво для гарячої прокатки штаб; - отримати якісний високовартісний товарний гарячекатаний прокат товщиною 1,0-24,5 мм., а також підкат для високоякісного холоднокатаного листа, включаючи продукцію четвертого переділу (виробництво оцинкованого листа з полімерним покриттям); - знизити втрати металу в обрізі; - скоротити використання природного газу; -

знизити витрати вогнетривів; - знизити викиди в атмосферу забруднюючих речовин. Крім цього передбачається підготовка території для будівництва сталеплавильного виробництва [14, 144-145].

За період 2019-2020 рр. попит і ціни на металопродукцію сильно впали, змушуючи підприємства працювати на межі рентабельності, а окремі підприємства - зупиняти виробництво. Численні блокування вплинули на попит і пропозицію на ринку. Тільки на кінець 2020 року ціни почали стабілізуватися на тлі заходів економічного стимулювання і ослаблення обмеження блокування по всьому світу. Обмежувальні заходи на українську металургійну продукцію (продовжують діяти запроваджені в минулому році захисні мита США, Єгиптом, запроваджені захисні мита з боку Туреччини – на прокат), що значно обмежило обсяги збуту металопродукції на ці ринки. На зниження конкурентоспроможності українських компаній вплинув і ряд внутрішніх факторів. Зокрема, це щорічне зростання тарифів на залізничні вантажоперевезення, подорожчання електроенергії на 25-30% з початком роботи нової моделі ринку, високі портові збори. В цілому, основними проблемами, які негативно впливали на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 році, були: економічні наслідки спричинені коронавірусною кризою; обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита в країнах Індонезія, Таїланд, Аргентина, США, Мексика, Канада, ввізне мито на прокат в Туреччині); послаблення конкурентної позиції на ринку у зв'язку зі зростанням цін на енергоносії та тарифів на залізничні перевезення в Україні; світове надвиробництво металопродукції; необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування

Французькими вченими Ж. Франшоном і І. Романе був запропонований один з варіантів використання матриці фінансової стратегії. Він ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів:

- результат господарської діяльності;
- результат фінансової діяльності;
- результат фінансово-господарської діяльності [14, 145].

2.2. Аналіз впровадження на промисловому підприємстві системи управління ефективністю та використання технологічного підходу у стратегічному управлінні на промисловому підприємстві

Системи управління ефективністю (PMS) — це системи, які використовуються для управління, моніторингу та оцінки продуктивності співробітників, відділів і компанії в цілому. Ці системи є критично важливими компонентами системи стратегічного управління, оскільки вони дають цінну інформацію про результати діяльності компанії та допомагають організаціям досягати своїх стратегічних цілей. [15]

Управління продуктивністю є важливим аспектом стратегічного управління, яке передбачає встановлення цілей, відстеження прогресу та оцінку результатів для забезпечення ефективного та ефективного досягнення цілей організації. Впровадження системи управління ефективністю має вирішальне значення для забезпечення досягнення промисловим підприємством своїх стратегічних цілей. PMS забезпечує основу для вимірювання та управління продуктивністю різних підрозділів, департаментів та окремих осіб в організації.

Впровадження системи управління ефективністю включає кілька кроків, зокрема:

1) Визначення цілей і завдань: Першим кроком до впровадження системи управління ефективністю є визначення чітких і конкретних цілей і завдань для компанії та її співробітників. Це допоможе встановити спільне розуміння того, над чим працює компанія, і забезпечить основу для вимірювання ефективності.

2) Встановлення ключових показників ефективності: як зазначено в розділі 3.3, встановлення ключових показників ефективності (KPI) має вирішальне значення для моніторингу та оцінки ефективності компанії. KPI

мають бути тісно пов'язані з цілями та завданнями компанії, бути значущими та вимірюваними.

3) Оцінка ефективності. Оцінка ефективності — це процес оцінювання ефективності роботи співробітників, відділів і компанії. Оцінювання ефективності має проводитися регулярно та базуватися на КРІ, встановлених для компанії.

4) Зворотний зв'язок і коучинг: Надання регулярного зворотного зв'язку та інструктаж співробітників є важливою частиною процесу управління продуктивністю. Зворотний зв'язок може бути використаний, щоб допомогти співробітникам визначити сфери для вдосконалення та забезпечити підтримку для досягнення їхніх цілей.

5) Винагороди та визнання на основі продуктивності: системи управління продуктивністю повинні включати систему винагороди та визнання працівників, які добре працюють. Це може включати бонуси, підвищення або інші заохочення, пов'язані з продуктивністю.

Добре розроблена PMS повинна узгоджувати індивідуальні цілі із загальними стратегічними цілями організації та забезпечувати основу для прийняття рішень, пов'язаних з продуктивністю.

Дослідження показали, що впровадження PMS може покращити ефективність організації та підвищити ефективність стратегічного управління на промислових підприємствах. Наприклад, дослідження Классена та Вайбарка (1999) показало, що впровадження PMS призвело до покращення продуктивності з точки зору зниження витрат, покращення якості та надійності доставки [16].

Можна впровадити систему ефективного управління на основі технологій інтернет-речей.

Для наглядного прикладу розглянемо застосування технології Інтернету речей на системі предиктивного обслуговування вугільного обладнання підприємства гірничодобувного сектору. Система в основному складається з станції моніторингу стану обладнання, центру моніторингу вугільних шахт,

системи прогностного технічного обслуговування повторного ремонту. Пультовий моніторинг зв'язується з центром моніторингу шахт за допомогою бездротової мережі і йому не потрібна пропускна здатність шахтної мережі. Центр моніторингу гірничих робіт збирає інформацію про параметри з підстанції моніторингу обладнання та підключається до віддаленого центру прогностного обслуговування через бездротову мережу або кабель. Віддалений центр предиктивного обслуговування отримав дані моніторингу, зв'язавшись з терміналом моніторингу шахт, і результати аналізу були відправлені в базу даних; Експерти та технічні спеціалісти дають пропозиції щодо оцінки та обслуговування через отримані значення параметрів та передають їх на моніторинговий термінал у вигляді звітів через мережу [17].

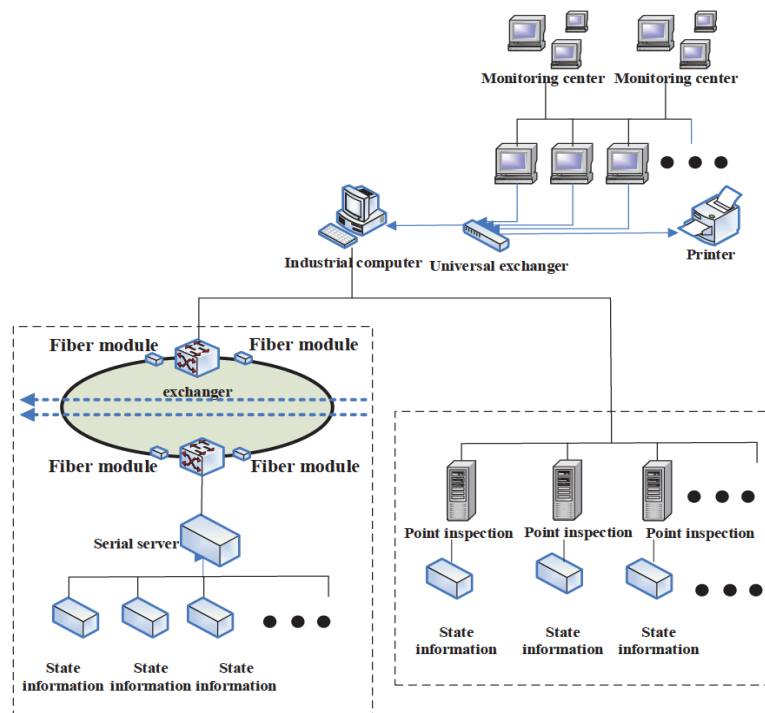


Рисунок 2.3 – Технології Інтернету речей на системі предиктивного обслуговування вугільного обладнання [17]

Для ефективного впровадження системи управління ефективністю промислове підприємство має визначити ключові показники ефективності, які відповідають його стратегічним цілям. КРІ можуть бути фінансовими або нефінансовими та можуть вимірювати різні аспекти ефективності організації,

такі як якість, продуктивність, задоволеність клієнтів, залучення працівників та інновації.

Після визначення КРІ промислове підприємство має встановити цільові показники ефективності для кожного КРІ, враховуючи поточний рівень ефективності, галузеві контрольні показники та стратегічні цілі. Цілі мають бути складними, але досяжними та чітко вказувати напрямок для вдосконалення.

Збір і аналіз даних про продуктивність є критично важливим кроком у процесі управління продуктивністю. Дані можна збирати за допомогою різних джерел, таких як опитування, форми зворотного зв'язку та звіти про ефективність. Дані слід проаналізувати, щоб визначити тенденції, закономірності та області для покращення.

Надання зворотного зв'язку щодо продуктивності є ще одним важливим аспектом процесу управління продуктивністю. Зворотній зв'язок має бути своєчасним, конкретним і дієвим, і повинен зосереджуватися як на сильних, так і на слабких сторонах. Зворотній зв'язок також має бути пов'язаний із загальними стратегічними цілями організації та повинен забезпечувати основу для прийняття рішень, пов'язаних з продуктивністю.

Нарешті, промислове підприємство має вживати коригувальних дій, якщо це необхідно для покращення продуктивності. Коригувальні дії можуть включати програми навчання та розвитку, удосконалення процесів або зміни розподілу ресурсів. Коригувальні дії мають бути узгоджені із загальними стратегічними цілями організації та регулярно контролюватися та оцінюватися, щоб забезпечити їх ефективність.

Загалом, впровадження системи управління продуктивністю є безперервним процесом, який вимагає постійного моніторингу, оцінки та коригування, щоб гарантувати ефективне та результативне досягнення стратегічних цілей організації [16].

Використання технологій у стратегічному управлінні стає все більш важливим для промислових підприємств, які прагнуть отримати конкурентну

перевагу. Такі технологічні підходи, як аналіз даних, автоматизація та штучний інтелект (AI), можуть допомогти організаціям покращити процес прийняття рішень, оптимізувати роботу та покращити взаємодію з клієнтами [18].

Використання технологій у стратегічному управлінні пропонує організаціям ряд значних переваг. До них належать:

1) Покращений аналіз даних: технологію можна використовувати для обробки великих обсягів даних і надання організаціям цінної інформації про їх діяльність, клієнтів і конкурентів. Це може стати основою для прийняття стратегічних рішень і допомогти організаціям приймати кращі рішення.

2) Автоматизація рутинних завдань: завдяки автоматизації рутинних завдань, таких як звітність і введення даних, організації можуть звільнити співробітників, щоб зосередитися на більш цінних видах діяльності. Це може підвищити ефективність і продуктивність і допомогти організаціям швидше досягти своїх цілей.

3) Прийняття рішень у режимі реального часу: технологію можна використовувати для підтримки прийняття рішень у режимі реального часу, дозволяючи організаціям швидше реагувати на зміни на ринку та потреби клієнтів.

4) Підвищення конкурентоспроможності: використання технологій у стратегічному управлінні може надати організаціям значну конкурентну перевагу, дозволяючи їм приймати кращі рішення, швидше реагувати на зміни на ринку та покращувати загальну продуктивність.

5) Покращена співпраця: технологію можна використовувати для підтримки співпраці та спілкування в організаціях, допомагаючи співробітникам ефективніше працювати разом для досягнення спільних цілей.

Загалом, використання технологій у стратегічному управлінні пропонує організаціям ряд значних переваг. Використовуючи потужність технологій,

організації можуть покращити свою ефективність, швидше досягати своїх цілей і позиціонувати себе для успіху в наступні роки.

Інтеграція технологій у процес стратегічного управління є критично важливим фактором успіху для компаній, які прагнуть покращити процес прийняття стратегічних рішень. Технологія має бути інтегрована таким чином, щоб доповнювати та підтримувати існуючий процес, а не порушувати його.

Одним із перших кроків до інтеграції технологій у процес стратегічного управління є визначення ключових технологічних інструментів і платформ, які підтримуватимуть процес прийняття рішень. Це може включати вибір і впровадження конкретних програмних рішень, таких як хмарні інструменти керування проектами або алгоритми ШІ.

Після того, як технологію обрано, важливо розробити дорожню карту для інтеграції, яка повинна окреслювати необхідні кроки, необхідні ресурси та очікувані результати. Ця дорожня карта має ґрунтуватися на глибокому розумінні поточного процесу стратегічного управління, бажаного результату та конкретних технологічних інструментів і платформ, що використовуються.

Інтеграцією технології в процес стратегічного управління повинна керувати спеціальна команда, відповідальна за забезпечення ефективного впровадження технології та досягнення бажаних результатів. Ця команда повинна володіти необхідними технічними знаннями, а також розумінням стратегії, діяльності та цілей компанії.

Підсумовуючи, інтеграція технологій у процес стратегічного управління може мати значний вплив на здатність компанії приймати обґрунтовані рішення та досягати своїх стратегічних цілей. Вибравши правильні технологічні інструменти та платформи та ефективно інтегрувавши їх у існуючий процес, компанії можуть отримати переваги покращеного аналізу даних, автоматизації та прийняття рішень у реальному часі.

Однак важливо підходити до інтеграції технологій у процес стратегічного управління систематично та продумано. Це означає витратити час на те, щоб зрозуміти поточний процес компанії, вибрати правильні

технологічні інструменти та платформи та розробити дорожню карту для інтеграції, яка ґрунтується на чіткому розумінні бажаних результатів.

Щоб максимізувати переваги технологій у стратегічному управлінні, компанії повинні переконатися, що у них є відповідна команда для управління процесом інтеграції. Ця команда повинна мати необхідні технічні знання, а також глибоке розуміння стратегії, діяльності та цілей компанії.

Крім того, компаніям слід розглянути постійні програми навчання та розвитку, щоб переконатися, що всі зацікавлені сторони мають навички та знання, необхідні для максимального використання технологій. Це може включати навчання конкретним програмним рішенням, методам аналізу даних або іншим сферам, які стосуються стратегії та цілей компанії.

Загалом інтеграція технологій у процес стратегічного управління може стати потужним інструментом для компаній, які прагнуть покращити процес прийняття стратегічних рішень і досягти своїх цілей. Застосовуючи систематичний і продуманий підхід, компанії можуть забезпечити максимальне використання наявних технологій і позиціонувати себе для досягнення успіху в найближчі роки [19].

2.3. Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні та на металургійних підприємствах

Використання штучного інтелекту (ШІ) в останні роки стає все більш популярним у стратегічному управлінні. ШІ передбачає використання алгоритмів і машинного навчання, щоб дозволити машинам виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту, наприклад прийняття рішень, вирішення проблем і розпізнавання образів.

ШІ можна використовувати в різних сферах стратегічного управління, таких як дослідження ринку, розробка продукту, управління ланцюгом

поставок і управління відносинами з клієнтами. Наприклад, штучний інтелект можна використовувати для аналізу даних клієнтів і визначення закономірностей і тенденцій для розробки маркетингових стратегій. ШІ також можна використовувати для оптимізації операцій ланцюга постачання шляхом прогнозування попиту та виявлення потенційних вузьких місць.

Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні може надати промисловим підприємствам кілька переваг, таких як покращення процесу прийняття рішень, підвищення ефективності та підвищення конкурентоспроможності. Однак впровадження штучного інтелекту потребує ретельного планування та управління, щоб переконатися, що він узгоджується зі стратегічними цілями та цінностями організації та не порушує етичних принципів.

Аналіз підходів до удосконалення систем стратегічного управління на промислових підприємствах показує, що впровадження систем управління ефективністю, використання технологічних підходів, застосування штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність організації, підвищити конкурентоспроможність і досягти стратегічних цілей. Однак реалізація цих підходів вимагає ретельного планування, управління та узгодження зі стратегічними цілями та цінностями організації.

ШІ стосується розробки комп'ютерних систем, які можуть виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту, наприклад навчання, міркування та вирішення проблем.

Однією з ключових переваг використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні є здатність швидко й точно аналізувати великі обсяги даних. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати дані з різних джерел, таких як відгуки клієнтів, соціальні мережі та ринкові тенденції, щоб надавати інформацію, яка може стати основою для прийняття стратегічних рішень. ШІ також може допомогти промисловим підприємствам визначити закономірності, тенденції та кореляції, які можуть бути неочевидними для аналітиків.

Ще одна перевага використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні — це можливість автоматизувати рутинні завдання та процеси, що може звільнити час і ресурси для більш стратегічної діяльності. Наприклад, чат-боти на основі штучного інтелекту можуть надавати підтримку клієнтів, а алгоритми штучного інтелекту можуть автоматизувати рутинний фінансовий аналіз. [20]

AI також можна використовувати для покращення ефективності організації, надаючи інформацію та рекомендації в реальному часі. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту можна використовувати для оптимізації управління ланцюгом поставок шляхом прогнозування попиту та визначення найбільш ефективних маршрутів розподілу.

Однак існують також потенційні ризики, пов'язані з використанням ШІ в стратегічному управлінні. Одним із головних ризиків є потенційна упередженість у прийнятті рішень. Алгоритми штучного інтелекту настільки хороші, наскільки хороші дані, на яких вони навчаються, і якщо дані упереджені, алгоритм може дати упереджені результати. Існує також ризик надмірної залежності від штучного інтелекту, що може призвести до втрати людським судженням та інтуїції.

Тому для промислових підприємств важливо ретельно оцінити потенційні переваги та ризики використання ШІ в стратегічному управлінні та розробити чіткі рекомендації щодо його використання. Це включає забезпечення того, щоб дані, які використовуються для навчання алгоритмів штучного інтелекту, були репрезентативними та неупередженими, а також щоб зберігався нагляд з боку людини, щоб переконатися, що штучний інтелект використовується належним чином та етично.

Підсумовуючи, використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні може забезпечити значні переваги для промислових підприємств, включаючи покращення процесу прийняття рішень, підвищення ефективності та підвищення ефективності організації. Однак важливо ретельно оцінити

потенційні ризики та розробити чіткі вказівки щодо його використання, щоб переконатися, що воно використовується ефективно та етично.

Ось кілька прикладів компаній, які використовують штучний інтелект (ШІ) у стратегічному управлінні:

Amazon: гігант електронної комерції широко використовує штучний інтелект, щоб персоналізувати рекомендації щодо продуктів для клієнтів, оптимізувати ланцюжок поставок і логістику, а також покращити обслуговування клієнтів. Він також використовує штучний інтелект для роботи свого голосового помічника Alexa та програми доставки дронами.[21]

Google: пошуковий гігант використовує штучний інтелект для підвищення точності та релевантності результатів пошуку, а також для роботи свого віртуального помічника Google Assistant. Він також використовує ШІ для аналізу поведінки користувачів і вдосконалення своїх рекламних платформ.[22]

IBM: технологічна компанія розробила власну платформу штучного інтелекту Watson, яка використовується в багатьох галузях, від охорони здоров'я до фінансів. Watson здатний аналізувати величезні масиви даних і надавати інформацію, яка може стати основою для прийняття стратегічних рішень. [23]

Tesla: компанія, що займається виробництвом електромобілів, використовує штучний інтелект для роботи своєї системи автопілота, яка дозволяє їй транспортним засобам самостійно їздити по шосе та орієнтуватися в заторах. Він також використовує штучний інтелект для оптимізації виробничих процесів і підвищення продуктивності акумуляторів.[24]

Alibaba: китайський гігант електронної комерції використовує штучний інтелект для персоналізації рекомендацій щодо продукту для своїх клієнтів, а також для оптимізації логістики та ланцюжка поставок. Він також використовує ШІ для роботи свого голосового помічника Tmall Genie і для розробки нових продуктів і послуг.[25]

Це лише кілька прикладів того, як компанії використовують штучний інтелект у стратегічному управлінні. Оскільки технологія штучного інтелекту продовжує розвиватися, ми можемо очікувати, що все більше і більше компаній будуть використовувати її для покращення своєї діяльності та отримання конкурентної переваги.

Штучний інтелект (ШІ) відіграє важливу роль на металургійних підприємствах, сприяючи покращенню ефективності та оптимізації процесів у виробництві. Існує кілька основних областей, в яких використовується ШІ на металургійних підприємствах.

1) Прогнозування показників виробництва: ШІ може аналізувати великі обсяги даних про виробничі процеси, включаючи температуру, тиск, швидкість потоку матеріалів тощо. Завдяки алгоритмам машинного навчання він може прогнозувати оптимальні параметри виробництва і рекомендувати оптимальні стратегії для досягнення найкращих результатів.

2) Управління якістю: ШІ може допомогти виявляти аномалії та дефекти в металургійному виробництві. Він може аналізувати дані про якість сировини, процеси обробки та характеристики готової продукції, щоб виявити потенційні проблеми. На основі цих даних можуть бути прийняті рішення щодо виправлення дефектів та покращення якості виробництва.

3) Оптимізація енергоефективності: ШІ може допомогти в зменшенні споживання енергії на металургійних підприємствах. Він може аналізувати дані про використання енергії та ідентифікувати області, де можна зменшити споживання енергії або вдосконалити енергоефективність. На основі цих даних можуть бути прийняті рішення щодо оптимізації процесів та зниження енергетичних витрат.

4) Прогнозування попиту і оптимізація запасів: ШІ може використовуватись для прогнозування попиту на металургійну продукцію на основі аналізу ринкових тенденцій, історичних даних та інших факторів. Це дозволяє підприємствам планувати виробництво та оптимізувати розподіл

запасів, що зменшує витрати на складське утримання і підвищує ефективність ланцюга постачання.

5) Аналітика даних та виявлення паттернів: ШІ може обробляти великі обсяги даних з різних джерел, включаючи датчики, системи моніторингу та виробничі бази даних. Він може виявляти складні паттерни та залежності, що допомагають виявляти потенційні проблеми або можливості для оптимізації. Наприклад, ШІ може виявити зв'язок між певними параметрами процесу і якістю виробленої сталі, що дозволяє зрозуміти оптимальні умови виробництва.

б) Автоматизація процесів та роботизація: ШІ може бути використаний для автоматизації деяких рутинних або повторюваних завдань на металургійних підприємствах. Наприклад, він може керувати роботами або автоматизованими системами управління обладнанням. Це зменшує залежність від людського фактора, підвищує точність і швидкість виконання завдань, а також забезпечує безпеку працівників.

Усі ці застосування ШІ на металургійних підприємствах сприяють покращенню продуктивності, якості та ефективності в виробництві, а також зниженню витрат і покращенню конкурентоспроможності підприємства. Впровадження штучного інтелекту дозволяє отримувати точнішу інформацію для прийняття рішень, вдосконалювати процеси, прогнозувати результати та реагувати на зміни в реальному часі.

Однак, важливо враховувати певні виклики та обмеження при впровадженні штучного інтелекту на металургійних підприємствах. Деякі з них включають:

1) Надійність та безпека: Важливо забезпечити надійність та безпеку системи штучного інтелекту, оскільки неправильне прийняття рішень може мати серйозні наслідки для виробництва і персоналу.

2) Інтеграція з існуючими системами: Штучний інтелект повинен бути інтегрований з існуючими інформаційними системами та обладнанням на

підприємстві. Це може вимагати значних зусиль і витрат на модернізацію технологічної інфраструктури.

3) Етичні аспекти: При використанні штучного інтелекту важливо враховувати етичні аспекти, зокрема захист персональних даних, прозорість алгоритмів та врахування соціальних наслідків.

4) Навчання персоналу: Впровадження штучного інтелекту вимагає налагодження нових навичок та знань у персоналу. Необхідно забезпечити навчання та підтримку співробітників, щоб вони могли використовувати і розуміти систему штучного інтелекту.[20]

Узагальнюючи, використання штучного інтелекту на металургійних підприємствах має великий потенціал для покращення ефективності та оптимізації виробничих процесів. Він допомагає вирішувати складні завдання прогнозування, аналізу даних, управління якістю і енергоефективності, а також автоматизувати рутинні операції.

Ось кілька прикладів металургійних підприємств, які використовують штучний інтелект у своїх процесах:

1) ArcelorMittal: ArcelorMittal, один з найбільших світових виробників сталі, впроваджує штучний інтелект для оптимізації процесів виробництва. Вони використовують аналітику даних та машинне навчання для прогнозування показників виробництва, управління якістю продукції та оптимізації енергоефективності.

2) Nucor Corporation: Nucor, один з найбільших виробників сталевих виробів у США, використовує штучний інтелект для автоматизації процесів та прогнозування попиту на свою продукцію. Вони впроваджують системи машинного навчання для аналізу даних ринку та виробничих процесів, що дозволяє їм краще планувати виробництво та управляти запасами.

3) Tenaris: Tenaris, провідний виробник труб і трубопровідних рішень, використовує штучний інтелект для контролю якості своїх продуктів. Вони застосовують системи комп'ютерного зору та алгоритми машинного

навчання для виявлення дефектів на поверхні труб та автоматичного сортування виробів за якістю.

4) Baosteel: Baosteel, один з найбільших китайських виробників сталі, використовує штучний інтелект для прогнозування попиту та управління запасами. Вони використовують аналітику даних та алгоритми машинного навчання для визначення оптимальних рівнів запасів та планування виробництва відповідно до попиту на ринку.[26]

Також необхідно перенести приклад металургійного підприємства Італії (FENO) до умов Запоріжсталі як вдала система управління ефективністю на основі штучного інтелекту.

Вдалим приклад застосування штучного інтелекту в металургійній галузі може послужити робота групи науковців M.Vannucci, V. Colla, M. Chini, D.Gaspardo, V. Palm. Ця робота була розроблена у співпраці з електрометалургійним заводом, розташованим на півночі Італії і належить компанії Ferriere Nord (FENO). Зпропонована система штучного інтелекту присвячена прогнозуванню стану старіння ковшів, що працюють на установці безперервного лиття заготовок електрометалургійного комбінату. Проблема стикається з точки зору прогнозного обслуговування. Фактично, оперативне виявлення критичного зносу ковша дозволяє уникнути проблем з процесом і продуктивністю, а також втратою прибутковості. В роботі були запропоновані дві моделі на основі Decision Tree (DT) і Random Forest (RF) відповідно. Запропонована система штучного інтелекту може використовуватися або в рамках моделі прийняття управлінських рішень, яка підказує операторам, коли починати цикл технічного обслуговування ковша, або, в більш автоматизованій структурі, може бути використана для планування ковшових операцій і планування операцій з технічного обслуговування на заводі [27].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Проведення організаційних змін на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції

Організаційні зміни необхідні промисловому підприємству для адаптації до мінливого бізнес-середовища та збереження конкурентоспроможності. Не можна ігнорувати вплив конкуренції на організаційні зміни. У висококонкурентному середовищі підприємство повинно бути гнучким і адаптуватися, щоб вижити. Тому ключовими напрямками організаційних змін в умовах загострення конкуренції є:

1) Переоцінка організаційної структури, щоб переконатися, що вона відповідає стратегічним цілям підприємства та може швидко реагувати на зміни ринкових умов. Наприклад, підприємству може знадобитися прийняти більш матричну організаційну структуру, яка забезпечує більшу міжфункціональну співпрацю та швидше приймає рішення.

2) Впровадження системи управління на основі продуктивності, яка винагороджує співробітників за виконання показників ефективності, які відповідають стратегічним цілям підприємства. Такий підхід створює культуру підзвітності та результатів, орієнтованих на продуктивність, що є важливим для конкуренції в жорсткому конкурентному середовищі.

3) Розвиток культури безперервного вдосконалення, яка заохочує співробітників вносити ідеї та пропозиції щодо вдосконалення операцій і процесів підприємства. Такий підхід сприяє розвитку культури інновацій і креативності, що важливо для того, щоб залишатися попереду конкурентів.

4) Інвестиції в новітні технології та інструменти для підвищення продуктивності, автоматизації процесів і покращення процесу прийняття рішень. Такий підхід допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, використовуючи останні досягнення технологій для оптимізації операцій і отримання конкурентної переваги.

5) Розробка плану управління кризою, який визначає, як підприємство реагуватиме на несподівані події, такі як економічні спади, стихійні лиха або збої в ланцюжках поставок. Такий підхід гарантує, що підприємство готове швидко й ефективно реагувати на несподівані події, що важливо для підтримки конкурентоспроможності в дуже нестабільному та непередбачуваному середовищі.

Підсумовуючи, організаційні зміни необхідні промисловому підприємству, щоб залишатися конкурентоспроможним у висококонкурентному середовищі. Переоцінивши організаційну структуру, впровадивши систему управління, засновану на ефективності, сприяючи культурі безперервного вдосконалення, інвестуючи в технології та розробивши план управління кризою, підприємство може стати більш гнучким, гнучким і чутливим до змін ринкових умов, що важливо для збереження конкурентоспроможності. [28]

При впровадженні передових систем стратегічного управління організації можуть зіткнутися з опором змінам з боку співробітників та інших зацікавлених сторін. Цей опір може виникати через низку факторів, у тому числі страх перед невідомим, відсутність розуміння переваг нової системи та занепокоєння щодо безпеки роботи чи переходу до звичних процесів.

Щоб подолати опір змінам, організаціям важливо ефективно повідомити про переваги нової системи та вирішити будь-які занепокоєння чи страхи, які можуть виникнути у співробітників. Це може включати надання чіткої та вичерпної інформації про нову систему, а також пропонування навчання та підтримки, щоб допомогти співробітникам адаптуватися.

Ще один дієвий спосіб подолання опору змінам – залучення співробітників до процесу впровадження. Це може передбачати отримання інформації та відгуків від працівників, а також надання їм можливості висловити свої точки зору та ідеї. Залучаючи співробітників до процесу впровадження, організації можуть сформувати зацікавленість і відданість новій системі, а також зменшити опір змінам.

Також важливо розглянути будь-яку організаційну культуру або структурні проблеми, які можуть сприяти опору змінам. Це може включати переоцінку поточних процесів і практик, а також внесення змін для кращого узгодження з цілями нової системи.

Нарешті, надання постійної підтримки та ресурсів співробітникам може допомогти подолати опір змінам. Це може включати надання можливостей для регулярного навчання та підвищення кваліфікації, а також надання можливостей для співробітників ставити запитання та отримувати підтримку під час адаптації до нової системи.

Ефективно подолавши опір змінам і залучивши співробітників до процесу впровадження, організації можуть забезпечити плавний перехід до передових систем стратегічного управління та максимізувати переваги. [29]

3.2. Вдосконалення бізнес-процесів та розвиток працівників на промисловому підприємстві

Удосконалення бізнес-процесів має важливе значення для того, щоб промислове підприємство залишалося конкурентоспроможним на ринку. Це передбачає перегляд і оптимізацію бізнес-процесів підприємства для підвищення ефективності, скорочення витрат і покращення якості. Основні напрямки вдосконалення бізнес-процесів:

- 1) Проведення регулярних перевірок процесів для виявлення неефективності та вузьких місць у діяльності підприємства.
- 2) Виявлення та впровадження передового досвіду інших галузей і підприємств для покращення діяльності підприємства.
- 3) Покращення співпраці та зв'язку між різними відділами та групами всередині підприємства для покращення потоку інформації та спрощення процесу прийняття рішень.
- 4) Розробка та впровадження комплексної програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації та знань працівників.
- 5) Розвиток культури інновацій, яка заохочує співробітників експериментувати з новими ідеями та підходами.

Для ефективного управління стратегічними ініціативами організаціям важливо постійно вдосконалювати свої системи. Це означає, що навіть після успішного впровадження системи організації повинні постійно оцінювати та вдосконалювати її, щоб переконатися, що вона залишається актуальною та ефективною.

Одним із способів досягти постійного вдосконалення є регулярне оцінювання продуктивності. Це може включати аналіз даних і показників, щоб зрозуміти, наскільки добре працює система та які сфери можуть потребувати вдосконалення. Організації також можуть брати участь у регулярних сесіях зі зворотним зв'язком із зацікавленими сторонами, щоб отримати інформацію та визначити сфери, які потребують покращення.

Ще одним ключовим аспектом постійного вдосконалення є бути в курсі найкращих галузевих практик і нових тенденцій. Це може включати відвідування конференцій і семінарів, читання відповідної літератури та бути в курсі технологічних досягнень. [30]

Інвестиції в навчання та можливості для розвитку співробітників також мають вирішальне значення для постійного вдосконалення. Це може включати надання можливостей для співробітників розширити свої навички та знання, а

також заохочення їх брати активну роль у визначенні областей для вдосконалення в організації.

Нарешті, важливо мати в організації культуру постійного вдосконалення. Це означає, що працівники та лідери повинні приймати зміни та бути відкритими до нових ідей та підходів. Організації можуть заохочувати цю культуру, розвиваючи почуття власності та відповідальності серед працівників, а також надаючи можливості для росту та розвитку.

Загалом потреба в постійному вдосконаленні має важливе значення для того, щоб організації залишалися конкурентоспроможними та здатними ефективно керувати стратегічними ініціативами. Це вимагає від усіх рівнів організації зобов'язань постійно оцінювати та вдосконалювати системи, залишатися в курсі галузевих тенденцій і передового досвіду, інвестувати в навчання та розвиток співробітників, а також розвивати культуру постійного вдосконалення.

Впровадження передових систем стратегічного управління потребує добре навченої та обізнаної робочої сили. Це пов'язано з тим, що успіх цих систем значною мірою залежить від здатності співробітників ефективно використовувати та застосовувати задіяні інструменти та процеси. [31]

Щоб переконатися, що співробітники готові ефективно використовувати нову систему, організаціям вкрай важливо інвестувати в навчання та можливості для розвитку. Це може включати проведення офіційних тренінгів, а також пропонування постійної підтримки та ресурсів, щоб допомогти співробітникам продовжувати розвивати свої навички та знання.

Також важливо забезпечити, щоб співробітники проходили необхідне навчання в потрібний час. Наприклад, навчання перед запровадженням нової системи може допомогти працівникам зрозуміти переваги та цілі нової системи та зменшити опір змінам. З іншого боку, проведення навчання після впровадження нової системи може допомогти працівникам адаптуватися до нової системи та максимізувати її переваги.

Інвестиції в навчання та розвиток також можуть допомогти підвищити залученість працівників і задоволеність роботою. Надаючи співробітникам можливість опанувати нові навички та просуватися в кар'єрі, організації можуть створити позитивне робоче середовище та побудувати вмотивовану та віддану робочу силу.

Окрім формального навчання, організації також можуть сприяти розвитку працівників, заохочуючи безперервне навчання та професійне зростання. Це може включати надання можливостей для співробітників відвідувати конференції та семінари або отримати вчені ступені чи сертифікати.

Загалом, інвестиції в навчання та розвиток співробітників є критично важливою складовою успішного впровадження передових систем стратегічного управління. Гарантуючи, що працівники мають необхідні навички та знання, організації можуть максимізувати переваги цих систем і досягти довгострокового успіху. [32]

3.3. Напрями подальшого покращення системи стратегічного менеджменту промислового підприємства

Удосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством є постійним процесом, який потребує постійної оцінки та вдосконалення.

Рекомендації для організацій, які прагнуть покращити свої системи стратегічного управління:

- 1) Оцінка поточних систем і процесів: перед впровадженням будь-яких змін організації повинні провести ретельну оцінку своїх поточних систем і процесів. Це допоможе визначити напрямки вдосконалення та сформулювати комплексний план впровадження передових систем стратегічного управління.

2) Розробіть чітку стратегію: організації повинні розробити чітку та чітко визначену стратегію для впровадження передових систем стратегічного управління. Це має містити конкретні цілі, часові рамки та план подолання потенційних перешкод.

3) Залучайте зацікавлених сторін. Успіх передових систем стратегічного управління залежить від підтримки та участі ключових зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів і партнерів. Організації повинні залучати зацікавлені сторони до процесу планування та впровадження цих систем і чітко повідомляти про переваги та цілі.

4) Інвестуйте в навчання та розвиток: як зазначено в 5.3, інвестування в навчання та розвиток працівників має вирішальне значення для успіху передових систем стратегічного управління. Організації повинні забезпечити співробітників необхідним навчанням, підтримкою та ресурсами для ефективного використання нових систем.

5) Заохочуйте постійне вдосконалення: передові системи стратегічного управління не є статичними, і організації повинні постійно контролювати та оцінювати їх ефективність. Організації повинні заохочувати безперервне вдосконалення, регулярно переглядаючи свої системи та процеси та вносячи необхідні корективи.

6) Співпраця з постачальниками технологій: впровадження передових систем стратегічного управління часто передбачає інтеграцію технологій. Організації повинні тісно співпрацювати з постачальниками технологій, щоб забезпечити належну конфігурацію та інтеграцію систем, а також наявність постійної підтримки та обслуговування.

7) Встановіть показники успіху: організації повинні встановити чіткі показники успіху, такі як підвищення ефективності, покращення процесу прийняття рішень і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Це допоможе організаціям вимірювати ефективність своїх систем і приймати обґрунтовані рішення щодо майбутніх удосконалень. [33]

Загалом організації, які прагнуть покращити свої системи стратегічного управління, повинні підходити до процесу з чіткою та чітко визначеною стратегією та залучати до процесу впровадження ключових зацікавлених сторін. Інвестуючи в навчання та розвиток співробітників, а також постійно контролюючи й оцінюючи системи, організації можуть забезпечити успіх і довгострокові вигоди передових систем стратегічного управління. Підсумовуючи, для вдосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством в умовах загострення конкуренції, підприємству слід розглянути питання про розробку надійної системи управління ризиками, впровадження підходу, орієнтованого на клієнта, заохочення інновацій та креативності, розробки стійкої бізнес-моделі, прийняття підхід, керований даними, і зміцнення стратегічного партнерства. Ці напрямки можуть допомогти підприємству стати більш гнучким, інноваційним і реагувати на мінливі ринкові умови, що важливо для збереження конкурентоспроможності в дуже динамічному бізнес-середовищі. [34]

ВИСНОВКИ

У даній роботі розглянуто проблематику стратегічного управління на промислових підприємствах в умовах загострення конкуренції. Робота складається з трьох розділів, кожен з яких розглядає певний аспект стратегічного управління.

Узагальнюючи вкладені положення кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

– Загалом, теоретичні основи стратегічного управління забезпечують основу для розуміння складного процесу прийняття стратегічних рішень і пропонують кілька принципів і рамок, які фірми можуть використовувати для розробки та реалізації ефективних стратегій.

– Методологічні основи стратегічного управління на промислових підприємствах включають низку найкращих практик та інструментів, які можуть допомогти фірмам досягти своїх стратегічних цілей, одночасно адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі, тенденція до впровадження стратегічного менеджменту зростає в усіх галузях, оскільки організації визнають переваги, які він надає, включаючи більш структурований підхід до прийняття рішень, краще узгодження ресурсів із цілями та підвищення конкурентоспроможності.

– Вивчення досвіду та передового досвіду успішних промислових підприємств може дати цінну інформацію та рекомендації для розробки та впровадження ефективних методів стратегічного управління. Використовуючи цей досвід і передову практику, промислові підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність і досягти довгострокового успіху.

– ПАТ "Запоріжсталь" має потенціал для успішного розвитку та збереження своєї провідної позиції на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно активно розвивати нові напрямки, впроваджувати інноваційні

технології та забезпечувати високу якість продукції, а також розглядати можливості розширення діяльності на нові ринки. ПАТ "Запоріжсталь" повинно також зосереджуватися на розвитку своєї команди та створенні сприятливих умов для працівників.

– Інтеграція технологій у процес стратегічного управління може мати значний вплив на здатність компанії приймати обґрунтовані рішення та досягати своїх стратегічних цілей. Вибравши правильні технологічні інструменти та платформи та ефективно інтегрувавши їх у існуючий процес, компанії можуть отримати переваги покращеного аналізу даних, автоматизації та прийняття рішень у реальному часі.

– Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні може забезпечити значні переваги для промислових підприємств, включаючи покращення процесу прийняття рішень, підвищення ефективності та підвищення ефективності організації. Однак важливо ретельно оцінити потенційні ризики та розробити чіткі вказівки щодо його використання, щоб переконатися, що воно використовується ефективно та етично.

– Організаційні зміни необхідні промислового підприємству, щоб залишатися конкурентоспроможним у висококонкурентному середовищі. Переоцінивши організаційну структуру, впровадивши систему управління, засновану на ефективності, сприяючи культурі безперервного вдосконалення, інвестуючи в технології та розробивши план управління кризою, підприємство може стати більш гнучким, гнучким і чутливим до змін ринкових умов, що важливо для збереження конкурентоспроможності.

– Інвестиції в навчання та розвиток співробітників є критично важливою складовою успішного впровадження передових систем стратегічного управління. Гарантуючи, що працівники мають необхідні навички та знання, організації можуть максимізувати переваги цих систем і досягти довгострокового успіху.

– Для вдосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством в умовах загострення конкуренції, підприємству слід

розглянути питання про розробку надійної системи управління ризиками, впровадження підходу, орієнтованого на клієнта, заохочення інновацій та креативності, розробки стійкої бізнес-моделі, прийняття підхід, керований даними, і зміцнення стратегічного партнерства. Ці напрямки можуть допомогти підприємству стати більш гнучким, інноваційним і реагувати на мінливі ринкові умови, що важливо для збереження конкурентоспроможності в дуже динамічному бізнес-середовищі.

В процесі дослідження було виявлено, що в умовах загострення конкуренції промислові підприємства повинні активно застосовувати стратегічний підхід до управління. Впровадження системи управління ефективністю та використання технологічного підходу дозволить підприємству забезпечити конкурентну перевагу. Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні може значно покращити аналітичні процеси, прогнозування та прийняття рішень.

Однак, для ефективного стратегічного управління на промисловому підприємстві необхідно проводити організаційні зміни, спрямовані на підвищення гнучкості, інноваційності та адаптивності підприємства. Важливо також вдосконалювати бізнес-процеси та навички працівників, забезпечувати їхню професійну підготовку та розвиток.

Загальний висновок полягає в тому, що в умовах загострення конкуренції промислові підприємства повинні активно впроваджувати стратегічний менеджмент, враховуючи теоретичні основи та методологічні засади. Аналізуючи передовий досвід і використовуючи новітні технології, такі як штучний інтелект, підприємства зможуть забезпечити своє стабільне функціонування та розвиток на ринку. Подальші удосконалення системи стратегічного управління включає проведення організаційних змін, які спрямовані на збільшення гнучкості та адаптивності підприємства. Це може включати перегляд структури організації, впровадження нових комунікаційних каналів, формування гнучких робочих груп і зміну корпоративної культури. Організаційні зміни допоможуть підприємству

швидше реагувати на зміни у конкурентному середовищі та підтримувати конкурентоспроможність [35, 145-188].

Вдосконалення бізнес-процесів є ще одним напрямом для покращення системи стратегічного управління. Це може включати автоматизацію та оптимізацію процесів, впровадження нових технологій та інструментів для ефективного моніторингу та контролю. Крім того, важливо звернути увагу на розвиток працівників, надати їм необхідні навички та знання для успішного впровадження стратегічних ініціатив.

Для подальшого покращення системи стратегічного менеджменту на промисловому підприємстві можна врахувати такі аспекти: розвиток системи моніторингу та аналізу конкурентного середовища, удосконалення процесу стратегічного планування та розробки стратегій, впровадження системи оцінки ефективності стратегічних ініціатив.

Узагальнюючи, виконання даного дослідження підтвердило важливість стратегічного управління на промислових підприємствах в умовах загострення конкуренції. Запровадження відповідних теоретичних основ, методологічних засад та передового досвіду стратегічного управління допоможе підприємству ефективно конкурувати на ринку та досягати поставлених цілей. Аналіз підходів до вдосконалення систем стратегічного управління вказує на необхідність організаційних змін, вдосконалення бізнес-процесів та використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект [36].

Промислове підприємство, зокрема ПАТ "Запоріжсталь", має потенціал для стратегічного розвитку. Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства дозволяє виявити перспективи його розвитку та визначити напрями стратегічних ініціатив. Впровадження системи управління ефективністю та технологічного підходу сприятиме поліпшенню конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи стратегічного управління є проведення організаційних змін на промисловому підприємстві. Це може включати перегляд структури організації, встановлення нових

комунікаційних каналів та формування гнучких робочих груп. Вдосконалення бізнес-процесів та розвиток працівників є також важливими аспектами, які допоможуть підприємству досягти конкурентної переваги.

Напрями подальшого покращення системи стратегічного менеджменту на промисловому підприємстві включають розвиток системи моніторингу та аналізу конкурентного середовища, вдосконалення процесу стратегічного планування та розробки стратегій, а також впровадження системи оцінки ефективності стратегічних ініціатив для забезпечення успішного розвитку промислового підприємства [37, 6-39].

Зроблені висновки підкреслюють важливість стратегічного управління на промислових підприємствах в умовах загострення конкуренції. Підприємства повинні мати чітку стратегію, спрямовану на досягнення конкурентної переваги, забезпечення стійкого розвитку та відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Організаційні зміни, вдосконалення бізнес-процесів та розвиток працівників є ключовими факторами для успішного впровадження стратегічних ініціатив.

Аналіз ПАТ "Запоріжсталь" демонструє потенціал промислового підприємства і можливості його стратегічного розвитку. Впровадження системи управління ефективністю та технологічного підходу допоможе забезпечити підприємству конкурентну перевагу та покращити результативність його діяльності.

Удосконалення системи стратегічного менеджменту на промисловому підприємстві має на меті постійне вдосконалення і адаптацію до змін у конкурентному середовищі. Врахування передового досвіду, використання сучасних технологій, організаційні зміни та розвиток працівників є ключовими чинниками успішного стратегічного управління.

Отже, ця бакалаврська робота детально розглядає теоретико-методологічні засади стратегічного управління, аналізує підходи до вдосконалення систем стратегічного управління на промислових підприємствах та пропонує напрями удосконалення такої системи на прикладі

ПАТ "Запоріжсталь". Результати дослідження підтверджують необхідність ефективного стратегічного управління для промислових підприємств у сучасних умовах загостреної конкуренції.

Одним із головних висновків дослідження є те, що стратегічний менеджмент є ключовим інструментом для досягнення конкурентної переваги і стійкого розвитку підприємства. Він допомагає підприємству визначити свої цілі, вибрати оптимальні стратегії і здійснити необхідні зміни для їх реалізації.

Проведений аналіз теоретичних основ стратегічного менеджменту вказує на важливість таких понять, як місія, візія, цілі, стратегії і тактики. Вони визначають стратегічний курс підприємства і надають змогу йому орієнтуватись у складних умовах конкурентної боротьби. Методологічні засади стратегічного управління розглядають різні підходи до розробки і впровадження стратегій, а також інструменти їх оцінки та контролю.

Вивчення передового досвіду стратегічного управління на промислових підприємствах показує, що успішні компанії активно використовують стратегічне управління для досягнення конкурентної переваги. Вони розробляють імplementовані та гнучкі стратегії, забезпечують постійне оновлення своїх підходів та активно використовують новітні технології, включаючи штучний інтелект.

Однак, розвиток системи стратегічного управління на промисловому підприємстві не є статичним процесом. Напрями подальшого покращення системи стратегічного менеджменту включають проведення організаційних змін, вдосконалення бізнес-процесів та розвиток працівників.

Проведення організаційних змін на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції є необхідним для забезпечення адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішньому потенціалу підприємства. Це може включати перегляд структури організації, встановлення нових комунікаційних каналів, створення гнучких робочих груп та впровадження нових моделей управління. Організаційні зміни сприятимуть підвищенню

ефективності, зменшенню бюрократії та підвищенню реактивності підприємства на зміни у конкурентному середовищі.

Вдосконалення бізнес-процесів є ще одним важливим аспектом удосконалення системи стратегічного управління. Це включає перегляд та оптимізацію ключових процесів підприємства з метою забезпечення більшої ефективності, зниження витрат та підвищення якості продукції або послуг. Використання сучасних інструментів та методології, таких як Lean-підхід, Six Sigma або Business Process Reengineering, може допомогти вдосконалити бізнес-процеси на промисловому підприємстві.

Розвиток працівників є також важливим фактором удосконалення системи стратегічного управління. Працівники повинні мати необхідні знання, навички та компетенції для ефективного впровадження стратегії підприємства. Підприємство може забезпечити розвиток працівників шляхом проведення тренінгів, навчальних програм, програм моніторингу та розвитку кар'єри. Такі заходи сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників, стимулюванню їхньої мотивації та залученню до активної участі у впровадженні стратегічних ініціатив підприємства.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що стратегічне управління на промислових підприємствах в умовах загострення конкуренції є критично важливим для їхнього успішного функціонування і розвитку. Організаційні зміни, вдосконалення бізнес-процесів та розвиток працівників є ключовими елементами успішного стратегічного управління. Для досягнення конкурентної переваги, підприємствам необхідно мати чітку стратегію, гнучкість у вирішенні завдань та постійну готовність до адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Вивчення передового досвіду і використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, допоможуть промисловим підприємствам знаходитися на передовій позиції в конкурентному середовищі. Аналіз підходів до вдосконалення систем стратегічного управління на прикладі ПАТ

"Запоріжсталь" показав потенціал підприємства та можливості його стратегічного розвитку.

Отже, результати проведеного дослідження дають підстави для рекомендацій щодо подальшого розвитку системи стратегічного управління на промислових підприємствах. Важливо забезпечити постійне вдосконалення і адаптацію системи стратегічного управління відповідно до змін у конкурентному середовищі. При цьому необхідно активно впроваджувати новітні технології, такі як штучний інтелект, для підтримки прийняття рішень і прогнозування в умовах загостреної конкуренції. [18]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутка М. П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Чернігівський Національний Технологічний Університет. Київ, 2019. С. 8-231. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
2. Сапельніков Н. Л. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства : дисертація канд. економ. наук: 334.716:005.21/Київський національний університет культури і мистецтв. Київ, 2019. С. 90-100. URL: <file:///C:/Users/bogda/Downloads/266-Article%20Text-832-1-10-20201023.pdf>
3. Мокіна Ю. В., Кавуненко О. М. Проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. Вінниця, 2019. С. 22-27. URL: [file:///C:/Users/bogda/Downloads/1076-Текст%20статті-1075-1-10-20151108%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/bogda/Downloads/1076-Текст%20статті-1075-1-10-20151108%20(1).pdf)
4. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків, 2020. С. 4-56. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf>
5. Ставицький О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. №9. С. 39-48. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>
6. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль 2020. 232с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60850216.pdf>
7. Економічна модель ощадливого виробництва та послуг. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/impact-investment/ekonomicna-model-osadlivogo-virobnictva-ta-poslug>
8. Cadie Thompson - Why Apple is still the king of design and innovation. URL: <https://www.cnbc.com/id/100883593>

9. Ефективний маркетинг: 15 порад від засновника Amazon Джефа Безоса. URL: <https://rau.ua/personalii/efektivnij-marketing-amazon/>
10. The Coca-Cola Company. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/The_Coca-Cola_Company
11. Труднощі розробки стратегії ланцюга поставок. URL: https://stud.com.ua/53491/logistika/trudnoschi_rozrobki_strategiyi_lantsyuga_postavok
12. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. №8. С. 25-30. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646>
13. Key Performance Indicators, KPI. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>
14. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій : книга. Донецьк, 2019. С. 139-145. URL: <file:///D:/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%8B/33-Semenov.pdf>
15. Система управління ефективністю. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/performance-management-system>
16. Боковець В. В., Романюк О. М. Удосконалення системи управління сучасним промисловим підприємством : монографія. Київ, 2019. С. 167-173. URL: file:///C:/Users/bogda/Downloads/Vsuem_2013_1_21.pdf
17. Li D., Ren M., Meng G. Application of Internet of Things Technology on Predictive Maintenance System of Coal Equipment. *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 174. P. 885-889. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.01.237
18. Ендрю Зорік – Як штучний інтелект застосовую у металургії. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/yak-shtuchnij-intelekt-zastosovujut-u-metalurgii/>
19. Сталінська О. В. Сучасні напрями та принципи стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. №4. С. 38-45. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3950>

20. Карпенко. Ю. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансфери : монографія. Київ. 2019. С. 150-156. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf
21. В Amazon розказали про варіанти використання ШІ у компанії. URL: <https://forklog.com.ua/news/v-amazon-rozkazaly-pro-varianty-vykorystannya-shi-u-kompaniyi>
22. Ви ж так про це мріяли, так? Google використовуватиме ШІ для того, щоб реклама в пошуковій видачі відповідала вашим запитам. URL: <https://techno.nv.ua/ukr/it-industry/google-vikoristovuvatime-shtuchniy-intelekt-u-reklami-ostanni-novini-50326770.html>
23. IBM запустила ШІ-платформу Watsonx. URL: <https://forbes.ua/news/ibm-zapustila-shi-platformu-watsonx-09052023-13551>
24. Як Tesla використовує штучний інтелект. URL: <https://hashdork.com/uk/як-Tesla-використовує-штучний-інтелект/>
25. Alibaba продемонстрував власну модель штучного інтелекту. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3694422-alibaba-prodemonstruvav-vlasnu-model-stucnogo-intelektu.html>
26. Розвиток металургійної смарт-промисловості в Україні: передумови, проблеми, особливості, наслідки. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/amosha_nikiforova.pdf
27. Vannucci M., Colla V., Chini M., Gaspardo D., Palm B. Artificial Intelligence Approaches For The Ladle Predictive Maintenance In Electric Steel Plant. *IFAC-PapersOnLine*. 2022. Vol. 55, Issue 2. P. 331-336. DOI: 10.1016/j.ifacol.2022.04.215
28. Любохинець Л. В., Поплавська О. А. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства : монографія. Хмельницький національний університет. Хмельницький. 2020. С. 46-54. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12293/1/46-54.pdf>

29. Недобой М. Б. Розвиток систем стратегічного управління господарською діяльністю підприємства : дипломна робота. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2021. 87с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4233/econ_2022_191.pdf?sequence=1&isAllowed=y

30. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. №6. С. 32-35. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

31. Лінькова О. Ю. Оптимізація управління підприємством в умовах інноваційних перетворень : дисертація канд. економічних наук : 330.322.3/Харківський політехнічний інститут. Харків. 2019. 450с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161790345.pdf>

32. Продіус О. І., Лапчик В. Р. Напрями удосконалення стратегічного управління промисловим підприємством : конспект лекцій. Одеський національний політехнічний університет. Одеса. 2019. С. 167-171. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/30.pdf

33. Управління підприємством: переваги стратегічного підходу. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13826/>

34. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах невизначеності : дисертація канд. економ. наук : 08.00.04/Чернігівська політехніка. Чернігів. 2021. 270с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/24780?locale-attribute=ru>

35. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : колективна монографія. Міністерство освіти і науки України. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Запоріжжя. 2021. 582с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5219/1/AZHAZHA2021.pdf>

36. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Р. Сучасне управління у контексті теорії складності та інновацій. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської

науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 227-229. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Zbirnik-konferentsiyi-PUA-25-bereznnya-2020-r..pdf#page=227>

37. Воронкова В. Г., Драган І. О. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві : колективна монографія. Мелітополь. 2020. 192с. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/07/monograf-publ-upravl-6.07.20-1.pdf>.