

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

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОДУКТАМИ
МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Здобувач студент групи 6.0731 пм Попов Максим Миколайович
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)
(підпис)

Науковий керівник кандидат наук з держ.упр., доц. Фурсін О.О
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

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

Заступник Голови ЕК д.е.н., проф. Метеленко Н. Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

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

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М.А.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

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

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М.В.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2024р.

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

Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

Освітня програма 073 Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г. _____

«02» травня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Попов Максим Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) Управління стратегічними бізнес-продуктами металургійного підприємства

Керівник: кандидат наук з державного управління Фурсін О.О.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «26» 12.2023 року № 2215-С

2.Строк подання студентом роботи 25.05.24

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Здійснити діагностику проблем удосконалення управління бізнес-продуктами металургійного підприємства. 2. Розробити напрями покращення управління бізнес-продуктами металургійного підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Фурсін О.О., канд. наук. з держ. упр.		
Розділ 2	Фурсін О.О., канд. наук. з держ. упр.		
Розділ 3	Фурсін О.О., канд. наук. з держ. упр.		
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри управління та адміністрування		

б. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідити наукові виміри удосконалення управління бізнес-продуктами металургійного підприємства		
2	Проаналізувати стан металургійного підприємства		
3	Побудувати модель беззбитковості металургійного підприємства		
4	Запропонувати асортиментну політику металургійного підприємства		
4	Визначити можливості управління бізнес – продуктами за допомогою ABC-аналізу		

Студент _____
(підпис)

(ініціали та прізвище)

М.М. Попов

Керівник роботи (проєкту) _____
(підпис)

(ініціали та прізвище)

О.О. Фурсін

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

О. М. Венгер

АНОТАЦІЯ

Попов М.М. Управління стратегічними бізнес-продуктами металургійного підприємства. Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. Науковий керівник Фурсін О.О.. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інституті ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

Визначено теоретичні аспекти розвитку економічного потенціалу промислового підприємства. Розглянуто інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. Сформована організаційно-економічна характеристика промислового підприємства. Проведено PEST-аналіз та SPACE-аналіз ПАТ «Запоріжсталь». Використано ABC – аналізу з метою формування функціональних стратегій розвитку. Розраховано зниження витрат виробництва за рахунок використання методу критичного обсягу виробництва

Ключові слова: потенціал, стратегічний контролінг, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, ABC – аналіз

ABSTRACT

Popov M.M. Management of strategic business products of a metallurgical enterprise. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 - Management, supervisor O.O. Fursin. Zaporizhia national university. Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute. Department of Management and Administration, 2024.

The theoretical aspects of the development of economic potential of an industrial enterprise are determined. The instruments and methods of strategic controlling at the enterprise are considered. The organizational and economic characteristics of industrial enterprise are formed. The PEST-analysis and SPACE-analysis of PJSC "Zaporizhstal" are carried out. ABC analysis was used to formulate functional development strategies. The reduction of production costs by using the method of critical production volume is calculated

Key words: potential, strategic controlling, PEST-analysis, SPACE-analysis, ABC-analysis

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Теоретичні аспекти розвитку економічного потенціалу промислового підприємства.....	9
1.2. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві	12
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства.....	27
2.2. SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь».....	31
2.3. PEST-аналіз та SPACE-аналіз ПАТ «Запоріжсталь».....	34
2.4. Формування товарної політики підприємства та проблеми формування оптимального асортименту	39
2.5. Використання ABC – аналізу з метою формування функціональних стратегій розвитку.....	48
2.6. Розрахунок зниження витрат виробництва за рахунок використання методу критичного обсягу виробництва.....	53
Висновки до розділу 2.....	58
Висновки.....	60
Список використаних джерел.....	63

ВСТУП

Прискорення інтеграційних процесів України у світовий економічний простір вимагає застосування комплексу сучасних аспектів стратегічного розвитку підприємства, які спрямовані на посилення власних конкурентних позицій на ринку. Успішна діяльність підприємства в нових умовах передбачає необхідність ретельного вивчення ринку, внесення змін до товарного асортименту, проведення гнучкої цінової політики, реорганізацію закупівельної та збутової діяльності, перебудову організаційної структури управління. Аспекти стратегічного розвитку підприємства застосовують у різних сферах господарської діяльності: виробництві, збуті, маркетингу, фінансах, контролі. Сучасним металургійним підприємствам необхідно враховувати низку найважливіших чинників, що впливають на ефективність їх розвитку, а саме: ті з них, які обумовлені зовнішнім і внутрішнім середовищем, силою й активністю конкурентної боротьби, потенціалом маркетингу та менеджменту. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення певних конкурентних переваг аспекти його стратегічного розвитку визначають на основі системного вивчення ринку, поведінки споживачів, їх вимог до якості продукції. Це потребує вдосконалення системи планування й управління підприємством, розвитку маркетингової діяльності і впровадження оперативного контролінгу.

Мета дослідження – теоретичне узагальнення та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними бізнес-продуктами металургійного підприємства

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні аспекти розвитку економічного потенціалу промислового підприємства;
- розглянути інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві;

– сформувати організаційно-економічну характеристику промислового підприємства.

- провести PEST-аналіз та SPACE-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»;
- використати ABC – аналіз з метою формування функціональних стратегій розвитку;
- розрахувати зниження витрат виробництва за рахунок використання методу критичного обсягу виробництва

Об'єктом дослідження є бізнес – продукти металургійного підприємства

Предметом дослідження – управління стратегічними бізнес-продуктами металургійного підприємства

Аналіз останніх першоджерел. Проблеми та тренди управління бізнес-продуктами металургійних підприємств досліджуються на протязі значного часу відомими вітчизняними та закордонними вченими. Вагомий теоретичний та практичний внесок внесли наступні вчені: О. Амоша, М. Барановський, О. Барановська, І. Бакаріч, В. Бойченко, К.Бачич, Е. Бойко, В. Воронкова, О. Лях, Н. Метеленко, В. Нікітенко, А. Тимарцев, О. Шапуров. Вченими розглянуто антикризове управління виробничо-господарською діяльністю металургійних підприємств, цифровізацію процесів та продуктів промислових підприємств металургійної галузі, особливості використання супутніх продуктів гірничо-металургійного сектору.

Кафедрою управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні ЗНУ проведено ряд Міжнародних науково-практичних конференцій, в яких розглядаються сучасні проблеми управління старопромисловими регіонами:

1) Міжнародна науково-практична конференція 23–24 листопада 2023 року «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації»;

2) Міжнародна науково-практична конференція *23-24 листопада 2022 року* «Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства»;

3) Міжнародна науково-практична конференція 23–24 вересня 2021 року. «Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами, на яких була вироблена сучасна теорія управління людськими ресурсами в умовах цифровізації»;

4) Міжнародна науково-практична конференція «Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського та соціального капіталу *26-27 листопада 2020 року*»;

На конференціях розвиваються дослідження та концепції з питань формування цифрових компетентностей та управління бізнес-продуктами металургійних підприємств, надаючи цінний внесок у розуміння та практику цифрового менеджменту та управління промисловими підприємствами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено:

науково-методичний підхід до управління бізнес-продуктами металургійного підприємства, який на відміну від існуючих включає PEST-аналіз та SPACE-аналіз та використовує ABC – аналіз з метою формування функціональних стратегій розвитку

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені в ході дослідження науково – практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності металургійних підприємств, зокрема ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «Дніпроспецсталь».

Апробація магістерської роботи знайшла своє відображення у наукових семінарах на засіданнях наукового гуртка кафедри управління та адміністрування.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти розвитку економічного потенціалу промислового підприємства

В умовах зростаючого динамізму господарського середовища стратегічна орієнтація підприємств стає критично важливою для їхнього виживання та досягнення стабільної конкурентної переваги. В умовах економічної нестабільності в Україні спостерігається зниження результативності промислових підприємств, що зумовлює необхідність розробки стратегічних напрямків для виходу з цієї ситуації.

Аналізуючи поточну ситуацію на підприємствах, можна зазначити, що, незважаючи на їхню ефективну діяльність, існує значна кількість проблем, які перешкоджають їм працювати ефективно та конкурувати на високому рівні. Для вирішення цих проблем, на основі проведеного економічного та стратегічного аналізу, підприємствам рекомендується визначити свою стратегічну позицію та встановити стратегічні напрямки подальшого розвитку, обґрунтовуючи стратегію управління своїм економічним потенціалом [6].

Розвиток підприємства – це складний і безперервний процес, спрямований на обґрунтування ефективної стратегії управління. Отже, стратегія управління економічним потенціалом підприємства являє собою тривалий процес формування та використання всіх наявних і потенційних ресурсів, необхідних для реалізації основної стратегії.

Генеральна стратегія розвитку підприємства охоплює всю діяльність підприємства, використання всіх ресурсів і орієнтована на досягнення його основної мети. Економічний зміст генеральної стратегії полягає у встановленні та закріпленні довгострокової конкурентоспроможної позиції

підприємства в конкретній сфері діяльності, що також є основою для визначення допоміжних стратегій.

Для реалізації генеральної стратегії підприємства в окремих напрямках його діяльності визначаються функціональні стратегії, які є складовими частинами базової стратегії.

На рисунку 1 показано місце стратегії управління економічним потенціалом у стратегічному наборі підприємства.

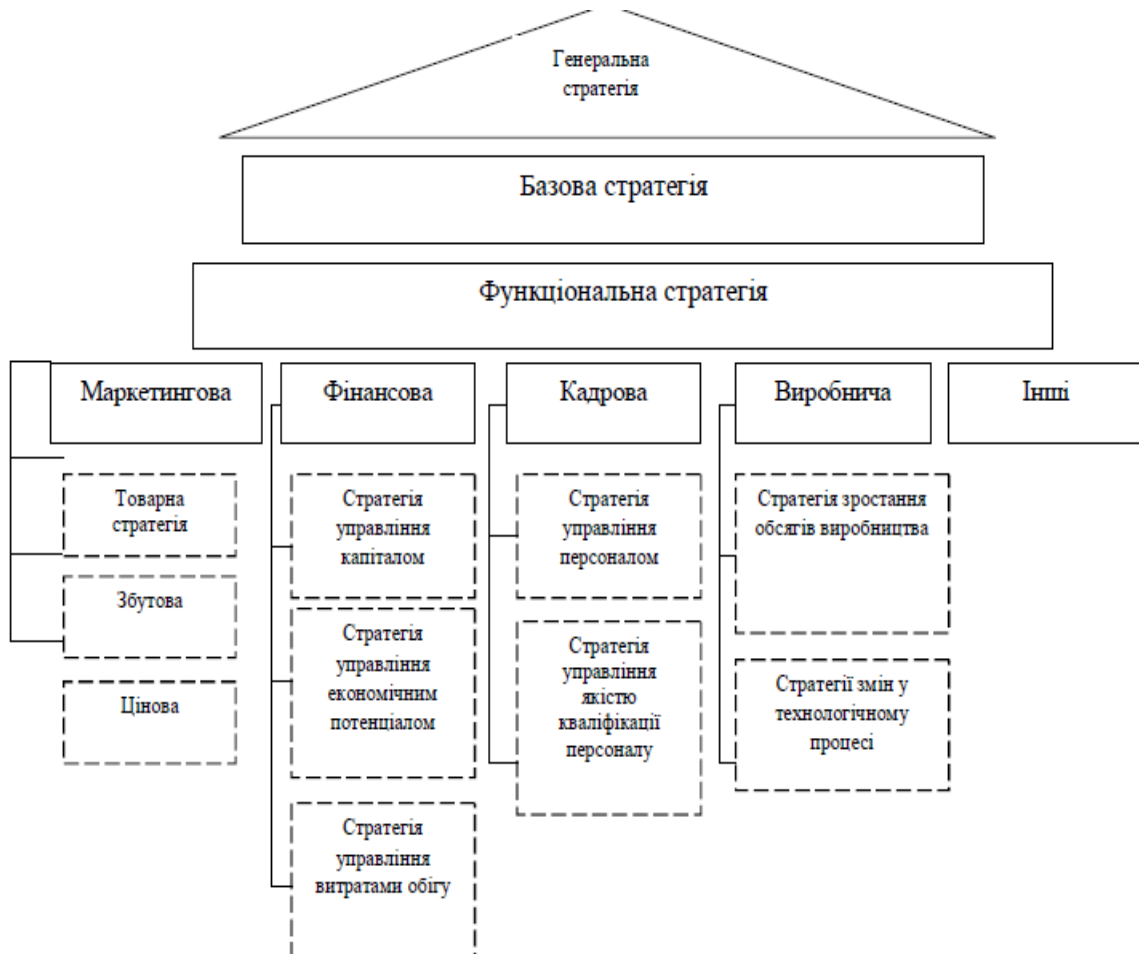


Рисунок 1.1. Місце стратегії управління економічним потенціалом в стратегічному наборі підприємства

Стратегію управління економічним потенціалом підприємства слід розглядати як основну підстратегію загальної базової фінансової стратегії. Вона є основою для формування інших фінансових підстратегій, оскільки саме від неї залежить кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток чи збиток.

Тому головним завданням оптимізації економічного потенціалу є розробка такої стратегії управління, яка забезпечить найвищу ефективність використання всіх складових елементів економічного потенціалу, що, своєю чергою, стане надійним фундаментом для стратегічного розвитку підприємства [20].

Стратегію управління економічним потенціалом підприємства слід розглядати як ключову підстратегію загальної базової фінансової стратегії. Це обґрунтовано тим, що саме вона формує основу для створення інших фінансових підстратегій, оскільки від неї залежить кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток або збиток.

Економічний потенціал підприємства включає в себе різноманітні ресурси, такі як фінансові, матеріальні, людські та інформаційні. Ефективне управління цими ресурсами є критично важливим для забезпечення стійкого фінансового становища та конкурентоспроможності підприємства.

Основним завданням оптимізації економічного потенціалу є розробка стратегії управління, яка максимально підвищить ефективність використання всіх складових елементів цього потенціалу. Це включає в себе раціональний розподіл ресурсів, вдосконалення внутрішніх процесів, впровадження інновацій та нових технологій, а також розвиток компетенцій співробітників.

Така стратегія повинна враховувати поточний стан ринку, прогнози його розвитку, можливі ризики та виклики, з якими може стикнутися підприємство. Вона повинна бути гнучкою, адаптуючись до змін зовнішнього середовища, та водночас забезпечувати стабільність і стійкість підприємства.

Зрештою, успішне впровадження ефективної стратегії управління економічним потенціалом створить міцний фундамент для довгострокового стратегічного розвитку підприємства, сприятиме зростанню його прибутковості та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Процес розробки стратегії управління економічним потенціалом включає такі ключові етапи:

1. Визначення основних факторів успіху підприємства.

2. Співставлення функціональних блоків економічного потенціалу підприємства з основними факторами успіху.
3. Оцінка важливості кожного елемента економічного потенціалу.
4. Оцінка ступеня проблемності елементів економічного потенціалу.
5. Створення матриці пріоритетності для визначення стратегій управління економічним потенціалом підприємства.

На основі цих етапів можна зробити висновок, що правильний підхід до вибору стратегії управління економічним потенціалом дозволяє підприємствам ефективно розвиватися в умовах мінливого конкурентного середовища. Запропонована методика допомагає вибрати альтернативні напрямки розвитку, що є важливим для підвищення ефективності стратегічного управління економічним потенціалом торговельних підприємств. Оптимізація структури економічного потенціалу включає виділення проміжних рівнів узагальнення потенційних можливостей підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у виявленні можливих резервів економічного потенціалу підприємства через розробку організаційної моделі аналізу ефективності кожного структурного блоку. Ця модель повинна оцінювати вплив різних факторів на результативність за допомогою багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу [34].

1.2 Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві

В сучасних умовах управління підприємством потребує все більшого обсягу знань, вмінь та навичок для досягнення успіху. Беззаперечно, ефективність рішень досвідченого менеджера залежить від інформації, якою він володіє. Саме необхідну інформацію керівникам надає контролінг на підприємстві, який поділяється на стратегічний та оперативний. Оскільки оперативна діяльність безпосередньо залежить від стратегії підприємства,

доцільно розглянути стратегічний контролінг як важливу концепцію в управлінні підприємством в умовах інформаційного суспільства.

При аналізі стратегічного контролінгу підприємства важливо звернути увагу на інструменти та методи, що допоможе менеджерам краще зрозуміти можливості застосування цієї концепції і досягти більш ефективних результатів. Структуризація методів контролінгу дозволяє визначити завдання, які стоять перед ним, а інструменти контролінгу демонструють можливі способи вирішення цих завдань.

Стратегічний контролінг сприяє досягненню цілей підприємства, забезпеченню його тривалої конкурентоспроможності та перспективного розвитку. Це метод успішної реалізації стратегії підприємства, адже він забезпечує керівників інформацією про сильні та слабкі сторони, можливості і ризики підприємства. Володіючи такими даними, керівники можуть своєчасно реагувати на ринкові зміни, коригувати стратегію та усувати неактуальні для ринку зміни в діяльності підприємства.

Очевидно, що кожне підприємство має потребу у впровадженні та застосуванні концепції стратегічного контролінгу. Актуальність цієї теми полягає у необхідності вивчення методів та інструментів стратегічного контролінгу. Структуризація та графічна інтерпретація цих методів та інструментів стають одними з ключових завдань під час впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві.

Контролінг слід розглядати як на оперативному, так і на стратегічному рівні діяльності підприємства, розрізняючи оперативний та стратегічний контролінг. Їхні функції тісно пов'язані, але між ними існують певні відмінності. Основною відмінністю є параметр часу: стратегічний контролінг орієнтований на довгострокову перспективу, охоплюючи стратегію підприємства та його мету, тоді як оперативний контролінг спрямований на вирішення поточних проблем і завдань найближчого майбутнього, включаючи фінансові відхилення на короткострокову перспективу і досягнення прибутку.

Таким чином, стратегічний контролінг забезпечує ліквідність підприємства та виконання його довгострокової стратегії, тоді як оперативний контролінг зосереджується на підтриманні ліквідності та отриманні прибутку в короткостроковій перспективі. Отже, стратегічний контролінг спрямований на забезпечення існування підприємства в майбутньому, тоді як оперативний контролінг забезпечує його існування сьогодні [41].

Взаємозв'язок між стратегічним та оперативним контролінгом проявляється в тому, що існування підприємства сьогодні є необхідною умовою для його майбутнього існування. Це підкреслює залежність стратегічного контролінгу від оперативного. Водночас, оперативний контролінг залежить від стратегічного, оскільки координація та регулювання поточної діяльності підприємства можливі лише за наявності чіткого плану на майбутнє, тобто стратегії підприємства, ефективне функціонування якої забезпечує стратегічний контролінг.

Оскільки стратегічна діяльність орієнтована на довгострокову перспективу, а оперативна – на невідкладне виконання поточних завдань, досягнення стратегічних та оперативних цілей відрізняється інструментами, методами та ієрархічним рівнем працівників, які виконують ті чи інші завдання. Тому стратегічний та оперативний контролінг доцільно розглядати окремо, не як ізольовані процеси, а для чіткого розуміння завдань кожного з них та методів і моделей, за допомогою яких вони реалізуються.

Тобто, діяльність оперативного контролінгу повинна бути узгоджена з цілями стратегічного, ті доцільно найперше розглянути сутність і способи реалізації стратегічного контролінгу [32].

Краще побачити структуру стратегічного контролінгу можна на рис. 1.2.

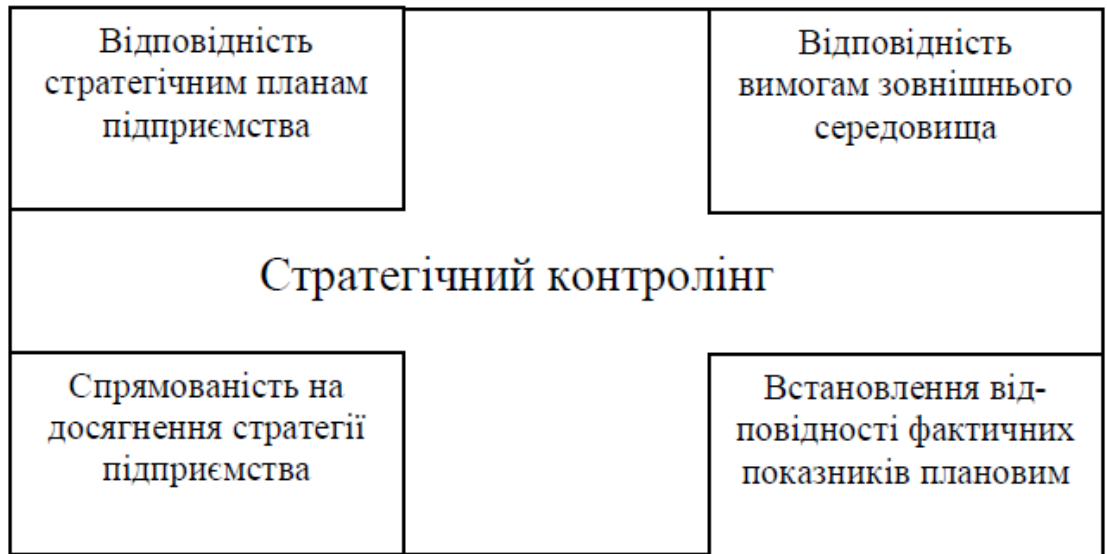


Рисунок 1.2. Структура стратегічного контролінгу підприємства

Суть стратегічного контролінгу можна визначити за такими його характеристиками:

- По-перше, стратегічний контролінг повинен відповідати стратегічним планам підприємства. Тобто, спочатку формується стратегія підприємства, і лише для її успішної реалізації застосовується стратегічний контролінг.
- По-друге, стратегічний контролінг спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає, що він дозволяє виявляти невідповідності між фактичним станом і плановими показниками, вчасно реагувати на зміни та регулювати виявлені недоліки.
- По-третє, стратегічний контролінг забезпечує відповідність діяльності підприємства зовнішньому середовищу. Якщо запропонована стратегія не відповідає поточним ринковим умовам, він дозволяє вносити корективи або навіть змінювати стратегію кардинально.
- По-четверте, стратегічний контролінг визначає перелік показників, які є мірилом різних процесів на підприємстві. Це дозволяє порівнювати та аналізувати фактичний стан підприємства з плановими показниками.

Великого значення у вивченні концепції стратегічного контролінгу набуває визначення завдань, які він вирішує. Як стверджують А. М. Карминський і С. Г. Фалько, завдання контролінгу залежно від виду підприємства можуть змінюватись, проте можна виділити основні з них залежно від сфери виконання (рис. 1.3.).



Рисунок 1.3. Завдання стратегічного контролінгу

Не менш важливим є визначення об'єкта контролінгу. Об'єкт контролінгу залежить від сфери застосування даної концепції. Відтак, існують такі об'єкти контролінгу:

- виробництво;
- логістика;
- маркетинг;
- інвестиційна діяльність;

- зовнішнє середовище підприємства;
- фінанси;
- інновації

При впровадженні контролінгу на підприємстві важливо розглянути інструменти та методи контролінгу. Методи контролінгу охоплюють сукупність організованих дій, спрямованих на досягнення конкретної цілі. З іншого боку, інструменти контролінгу представляють собою набір дій, спрямованих на виконання конкретного завдання. Загалом, методи є більш широким поняттям, оскільки вони включають в себе широкі цілі та завдання і потребують застосування різних інструментів. Інструменти ж є частинами методів і визначають "як" мають бути виконані конкретні дії. [26-29].

Сьогодні вирізняють велику кількість інструментів стратегічного контролінгу. Доцільно звернути увагу на основні з них (рис. 1.4).

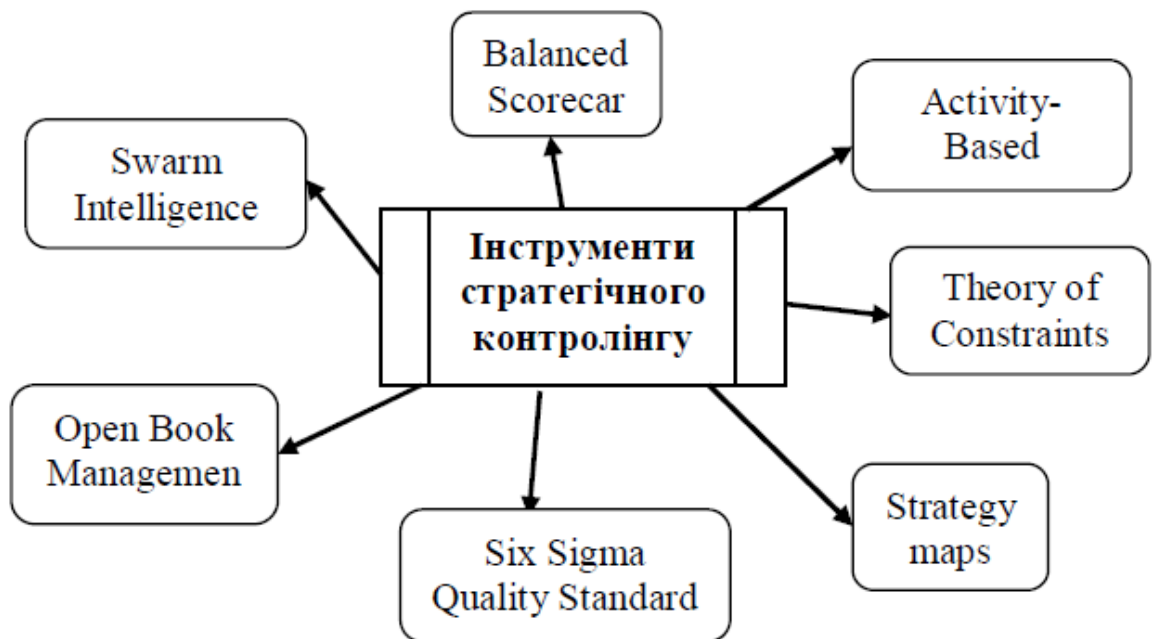


Рисунок 1.4. Інструменти стратегічного контролінгу

Розглянемо кожен з інструментів, наведених на рис. 1.4, детально.

1. Balanced Scorecard (BSC в перекладі "збалансована система показників") була отримана завдяки дослідженням Р. С. Каплана і Д. П.

Нортон. Ця система дає змогу збільшити обсяг необхідної інформації для прийняття управлінського рішення.

Застосування BSC дозволяє отримати інформацію щодо: оцінювання клієнтами діяльності підприємства; конкурентних позицій даного підприємства; необхідності інноваційних введень для поліпшення діяльності підприємства; стану підприємства з погляду акціонерів.

Недолік BSC – відсутність базового показника, який є плановим для порівняння з фактичними результатами діяльності.

Ця система спрямована на довготривалу перспективу розвитку підприємства, при цьому враховує потреби клієнтів, спрямовує свою діяльність на покращення іміджу підприємства, підвищення популярності бренду, збільшення. Для аналізу результатів діяльності BSC використовують різноманітні показники оцінювання бізнес-процесів (тобто оцінюється та частина роботи, яку виконав один працівник чи окремий підрозділ і яку було передана далі по ланцюгу).

2. Activity-Based Costing (ABC, система розподілу непрямих витрат) – основна мета цієї системи полягає в тому, що потрібно визначити вартість непрямих витрат у собівартості продукції.

Для цього усю діяльність підприємства поділяють на бізнес-процеси (наприклад, постачання сировини, фарбування корпусу автомобіля, встановлення мотору тощо), потім кожен бізнес-процес поділяють на найдрібніші операції (наприклад, постачання сировини містить замовлення необхідної кількості сировини, виписування накладної, організування автомобіля з водієм, який здійснюватиме перевезення, визначення маршруту перевезення, затвердження маршрутної карти тощо), визначається конкретний носій тих чи інших витрат, встановлюється причинно-наслідковий зв'язок між виконуваною операцією, витратами на неї і об'єктами, на які накладатимуться витрати на цю операцію (наприклад, вартість експлуатації автомобіля залежатиме від того, по яких дорогах він їздитиме, що у результаті вплине на ціну перевезення сировини). У результаті сума непрямих витрат щодо

конкретного бізнес-процесу ділиться на кількісне значення носія витрат і визначається вартість одиниці носія витрат. Отримана вартість одиниці носія витрат множиться на кількість операцій, необхідних для виготовлення і реалізації певного продукту.

3. Theory of Constraints (ТОС, теорія обмежень), яку висунув Е. Голдрат, набула поширення у 1984 році. Основні положення ТОС зображено на рис. 1.5. асортименту продукції тощо.



Рисунок 1.5. Основні положення теорії обмежень

Залежно від того якого типу підприємство, змінюються пріоритети наведених перспектив, априклад, для неприбуткових організації на вершині стоятиме клієнтська перспектива, тоді як для ідприємств, орієнтованих на прибуток – фінансова .

5. Six Sigma Quality Standard (стандарт якості шість сигма) передбачає досягнення підприємством рівня якості, коли у загальній мільйонній кількості можливих дефектів буде не більше ніж 3, 4 або й менше.

Латинську букву “сигма” в математиці використовують для позначення середньоквадратичних відхилень. Якщо інтерпретувати це в економіку, то ми отримаємо позначення дефектів, які означають розмір відхилення діяльності підприємства від досконалості.

Одна сигма відповідає 691462,5 бракованих виробів на мільйон, тобто лише 30,85 % виробів будуть якісними. Коли рівень дефектів буде 3 сигма, то брак становитиме 66807,2 одиниці продукції, тобто обсяг якісного товару становитиме 93,319 % від загальної кількості.

Ця концепція отримала свою назву “шість сигма” ще й тому, що для досягнення пропонованої якості потрібно здійснити шість кроків, наведених на рис. 1.6.



Рисунок 1.6. Основні корективи розвитку підприємства

6. Open Book Management (політика відкритої звітності) передбачає, що персонал бере безпосередню участь в управлінні підприємством, а цілі підприємства стають цілями кожного окремого працівника. Кожен розуміє, що якщо успіху досягне підприємство загалом, то цей успіх стосується і його. За необхідності роз'яснення тієї чи іншої інформації проводяться відповідні консультації.

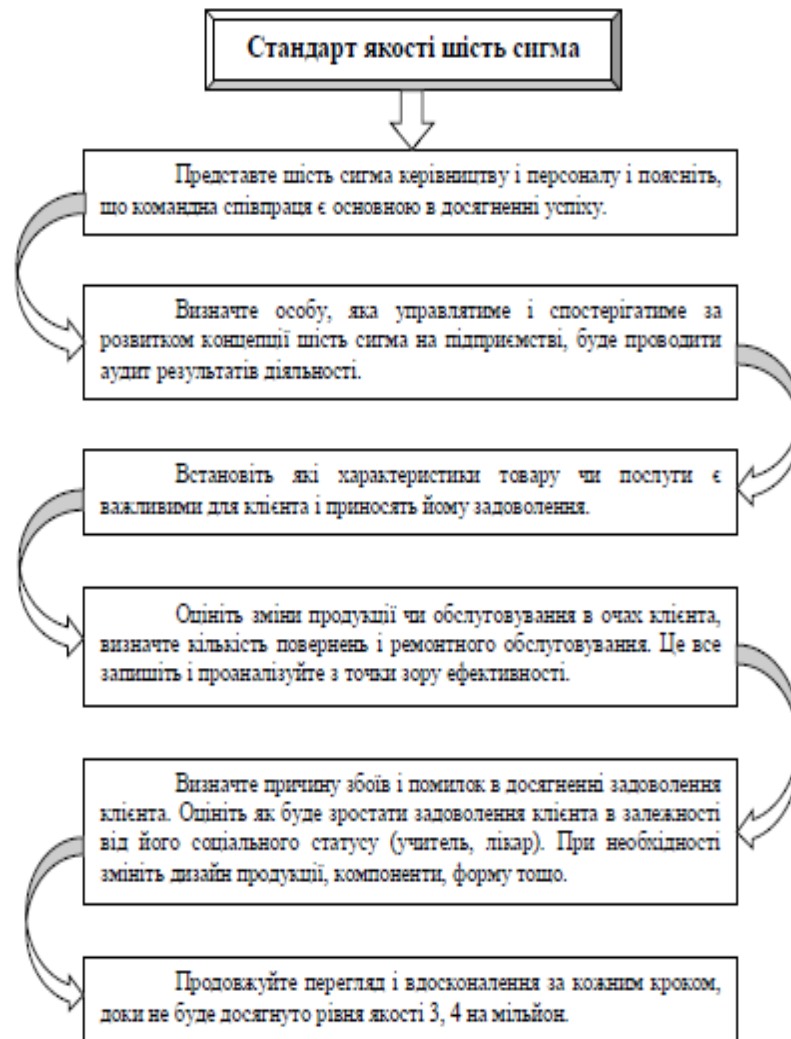


Рисунок 1.7. Концепція якості «шість сигма»

7. Swarm Intelligence (принцип зграї). Концепція полягає в тому, що весь персонал розглядається як зграя комах чи тварин і, вивчаючи поведінку конкретної зграї, персонал підлаштовується під поведінку обраної зграї, ніби копіюючи її, наскільки це можливо. Тобто відбувається інтерпретація поведінки зграї на поведінку персоналу. Для цього будується певний алгоритм поведінки. Оскільки природа досконала, то, управляючи персоналом за вдало побудованого алгоритму дій, можна досягти успіхів [2].

Отже, було розглянуто найпоширеніші інструменти стратегічного контролінгу. Звичайно, управлінець не зобов'язаний застосовувати кожен з них, проте керівник повинен докладно їх вивчити і, враховуючи специфіки

підприємства, користуватись ними або деякими з них, можливо, застосовуючи певні їхні комбінації і варіації.

Не менш важливими для реалізації контролінгу на підприємстві є методи стратегічного контролінгу, основні з яких наведено на рис. 1.8.

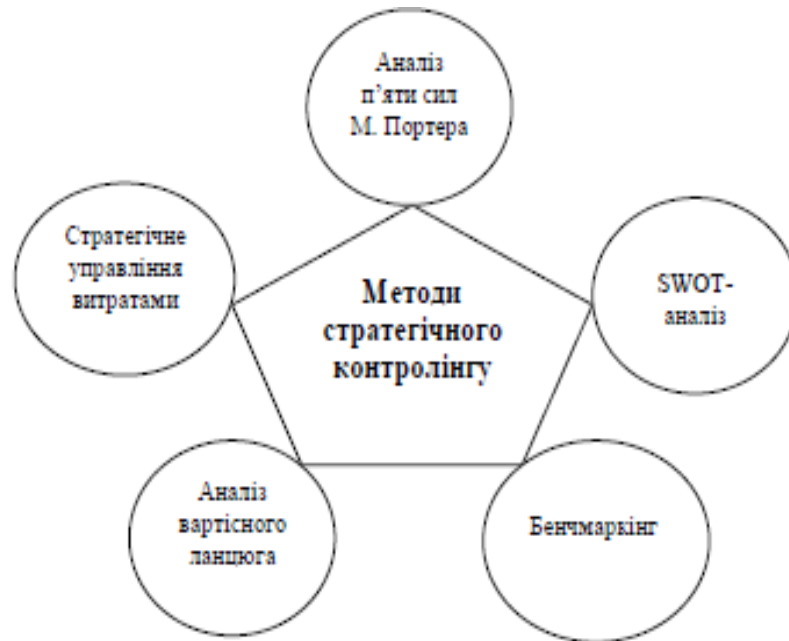


Рисунок 1.8. Основні методи стратегічного контролінгу

1. SWOT-аналіз – це виявлення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз. Зазвичай, коли проводиться такий аналіз, будують чотиристоронню матрицю, що дає змогу схематичніше подати стан підприємства, а відповідно, і можливості його подальшого розвитку.

2. Аналіз сил конкурентоспроможності М. Портера – метод, який передбачає аналіз п'яти сил, зображених на рис. 1.9.

Якщо рентабельність п'яти сил М. Портера в обраній галузі зростає, то така галузь вважається привабливою і, відповідно, навпаки, що надалі застосовують для побудови стратегії підприємства.

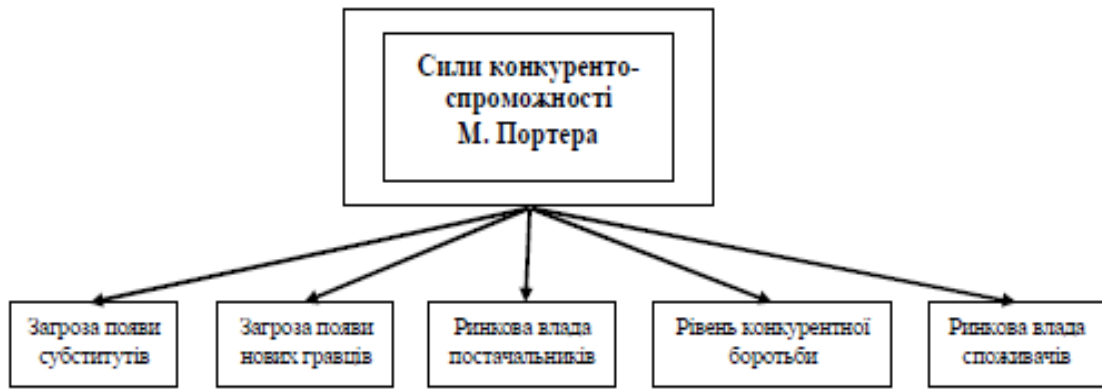


Рис.1.9. Сили конкурентоспроможності М.Портера

3. Стратегічне управління витратами – система доволі складна в застосуванні, адже передбачає управління витратами, які характеризуються високим динамізмом, важкістю вимірювання, обліку. Витрати є різноманітними за своєю природою і приносять різний економічний результат. Основні завдання, які повинна вирішувати система стратегічного управління витратами, наведено на рис. 1.10.

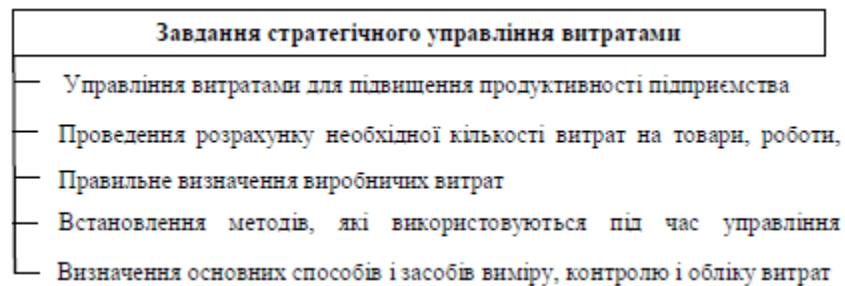


Рис.1.10. Основні завдання стратегічного управління витратами

Можна окреслити певні принципи застосування даної стратегії (рис.1.11).

Проведення такого аналізу дає змогу виявляти позиції підприємства на ринку і враховувати їх, скласти план подальших дій, наприклад, інтеграції з учасниками ланцюга поставок.

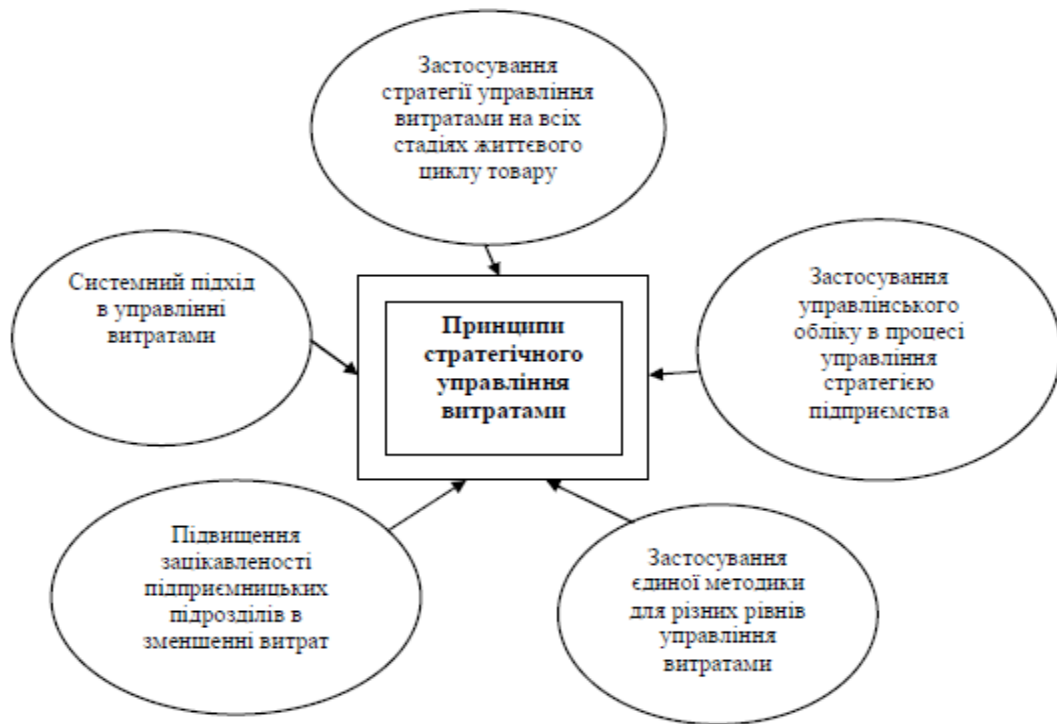


Рис.1.11 Принципи стратегічного управління витратами

4. Аналіз вартісного ланцюга – аналізують вартість підприємства відносно його конкурентів. Виділяють три основні області аналізу вартісного ланцюга (рис. 1.12).

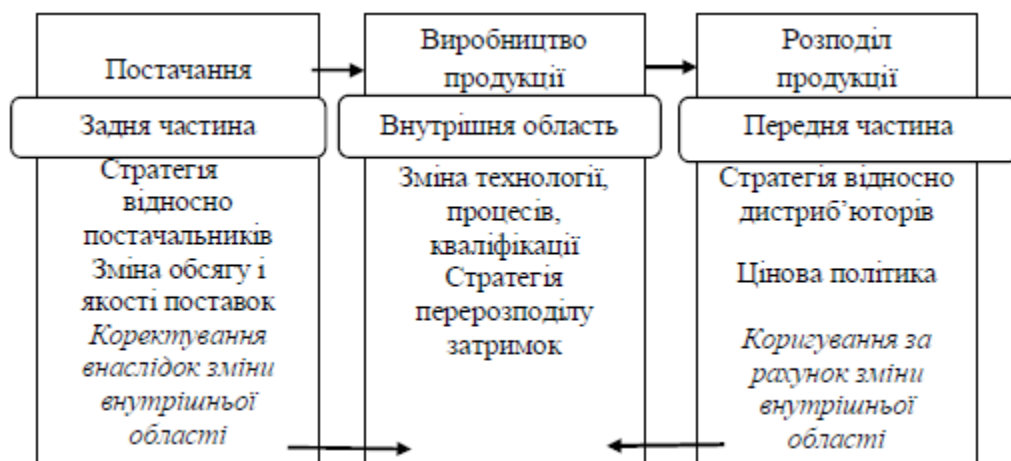


Рис.1.12. Основні області аналізу ланцюга вартості Портера

5. Бенчмаркінг – суть цієї методики полягає в тому, що за еталон береться найуспішніше підприємство галузі, і певне підприємство порівнюють з цим підприємством-еталоном, визначають недоліки в управлінні і зміни, які

слід впровадити. Звичайно, еталонне підприємство за розмірами повинно бути близьким до аналізованого.

Отже, застосування наведених методів і інструментів у стратегічному управлінні підприємством дозволяє ефективно застосовувати стратегічний контролінг, що значно впливає не лише на майбутній розвиток підприємства, але й на напрям його дій сьогодні [6,7,9].

У результаті проведених досліджень було визначено сутність стратегічного контролінгу та встановлено відмінність між стратегічним та оперативним контролінгом підприємства. Було наведено основні інструменти та методи стратегічного контролінгу, за допомогою яких можна досягнути високих успіхів в управлінні підприємством на стратегічному рівні. Розуміння сутності контролінгу допоможе керівникам підприємства успішніше застосовувати контролінг, а наведені методи дають змогу усвідомити завдання контролінгу, а відтак, визначитись з інструментами контролінгу, які якнайкраще підходять в тій чи іншій ситуації. Графічна інтерпретація інструментів та методів контролінгу унаочнює концепцію контролінгу, що спрощує розуміння цієї концепції. . Контролінг набуває своєї популярності в стратегічному управлінні, оскільки сучасна ситуація на ринку доволі швидко змінюється, а стратегія підприємства будується на перспективу. Застосування контролінгу передбачає моніторинг ринку, що забезпечує менеджерів актуальною і своєчасною інформацією, дає їм змогу коригувати стратегію підприємства. Тобто, саме контролінг дозволяє підприємству розвиватись “в ногу з часом”. І саме тому застосування контролінгу є актуальним сьогодні, а нестримний розвиток науки передбачає необхідність побудови нової структури інструментів та методів контролінгу, що і визначає перспективу подальших досліджень.

На основі вищезгаданого можна зробити висновки до першого розділу кваліфікаційної роботи:

1) Правильний підхід до вибору стратегії управління економічним потенціалом підприємства дає змогу суб'єктам господарювання ефективно

розвиватися в умовах мінливого конкурентного середовища, а запропонована методика – допомогти вибрати альтернативні напрями розвитку. Тобто важливим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління економічним потенціалом торговельних підприємств є оптимізація структури сукупного його потенціалу, яка припускає виділення проміжних рівнів узагальнення потенційних можливостей підприємства.

2) Застосування наведених методів і інструментів у стратегічному управлінні підприємством дозволяє ефективно застосовувати стратегічний контролінг, що значно впливає не лише на майбутній розвиток підприємства, але й на напрям його дій сьогодні.

У результаті проведених досліджень було визначено сутність стратегічного контролінгу та встановлено відмінність між стратегічним та оперативним контролінгом підприємства. Було наведено основні інструменти та методи стратегічного контролінгу, за допомогою яких можна досягнути високих успіхів в управлінні підприємством на стратегічному рівні. Розуміння сутності контролінгу допоможе керівникам підприємства успішніше застосовувати контролінг, а наведені методи дають змогу усвідомити завдання контролінгу, а відтак, визначитись з інструментами контролінгу, які якнайкраще підходять в тій чи іншій ситуації. Графічна інтерпретація інструментів та методів контролінгу унаочнює концепцію контролінгу, що спрощує розуміння цієї концепції. . Контролінг набуває своєї популярності в стратегічному управлінні, оскільки сучасна ситуація на ринку доволі швидко змінюється, а стратегія підприємства будується на перспективу. Застосування контролінгу передбачає моніторинг ринку, що забезпечує менеджерів актуальною і своєчасною інформацією, дає їм змогу коригувати стратегію підприємства. Тобто, саме контролінг дозволяє підприємству розвиватись “в ногу з часом”. І саме тому застосування контролінгу є актуальним сьогодні, а нестримний розвиток науки передбачає необхідність побудови нової структури інструментів та методів контролінгу, що і визначає перспективу подальших досліджень.

РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства

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. Фактичне місцезнаходження основних виробничих потужностей співпадає з юридичною адресою підприємства - м. Запоріжжя, Південне шосе, 72, виробничий майданчик [33].

Метою діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом, та наступний його розподіл між акціонерами [35].

Для реалізації поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» послідовно вирішує стратегічні завдання: виробництво високоякісної металопродукції, що задовольняє потребам клієнтів; забезпечення промислової безпеки, здорових і безпечних умов праці; скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище; модернізація та реконструкція основних виробничих фондів; впровадження передових технологій та інновацій; досягнення лідируючих позицій в галузі виробництва, управління та організації бізнес-процесів [33].

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 [36].

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 [36].

Вся продукція, яка вироблена комбінатом поділяється: за марками сталі; за способами прокатки, виробництва (гарячекатаний або холоднокатаний прокат, гнуті профілі); за способом обробки поверхні (травлена або нетравлена); за характером кромки (з обрізною кромкою або необрізною кромкою); за геометричними розмірами; за точністю прокатки по ширині; за площинністю (особливо високою (ПО), високою (ПВ), поліпшеною (ПУ) і нормальною (ПН)) [33].

Сталь, з якої на комбінаті виготовляються рулони і листи поділяється на наступні групи: вуглецева якісна конструкційна сталь; вуглецева сталь звичайної якості; сталі підвищеної міцності (низьколеговані сталі); ресорно-пружинна вуглецева сталь; нелегована конструкційна сталь (для поставки на експорт). Всі сталі виробляються у відповідності до вимог нормативної документації (державні стандарти, технічні умови, протоколи або інші технічні вимоги) [35].

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» - одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і більш ніж в 50 країнах світу. Основними споживачами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є підприємства автомобілебудівної, машинобудівної галузей, сільськогосподарського та транспортного будівництва, а також трубної промисловості [36].

Основні показники ПАТ «Запоріжсталь» наведені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Показники, тис.грн	2020р.	2021р.	2022р.	Відх (+,-)
Активи металургійного підприємства	76627234	76627234	69397353	-7229881
Власний капітал металургійного підприємства	44215015	44215015	39845700	-4369315
Зобов'язання металургійного підприємства	32412219	32412219	29551643	-2860576
Дохід від реалізації металургійного підприємства	45630637	86968733	46916321	1285684
Собівартість продукції металургійного підприємства	43852136	64536759	46801073	2948937
Чистий прибуток (збиток) металургійного підприємства	-3678076	16809158	-5390772	-1712696

За результатами аналізу таблиці показників металургійного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Активи підприємства: Спостерігається значний спад активів з 2021 по 2022 рік на 7,2 млрд гривень. Це може свідчити про зменшення обсягів інвестицій або продажу активів.

2. Власний капітал: Зменшення власного капіталу на 4,4 млрд гривень з 2021 по 2022 рік може бути зумовлене збитками підприємства або розподілом частини прибутку на дивіденди.

3. Зобов'язання: Зменшення зобов'язань на 2,9 млрд гривень свідчить про можливу оптимізацію боргового навантаження або погашення зобов'язань.

4. Дохід від реалізації: Великий приріст доходу від реалізації у 2021 році (з 45,6 млрд до 86,9 млрд гривень) може бути пов'язаний з підвищенням обсягів продажів чи зростанням цін на продукцію.

5. Собівартість продукції: Підвищення собівартості продукції у 2021 році порівняно з 2020 роком (з 43,9 млрд до 64,5 млрд гривень) може бути зумовлене зростанням витрат на виробництво або підвищенням цін на сировину.

б. Чистий прибуток (збиток): Великий перехід від прибутку в 2021 році до збитку в 2022 році (з 16,8 млрд прибутку до 5,4 млрд збитку) свідчить про серйозні фінансові труднощі підприємства, можливо пов'язані з великими збитками в операційній діяльності або фінансовими витратами.

В цілому, таблиця показує, що підприємство зіткнулося зі значними фінансовими викликами у 2022 році, які потребують уважного аналізу і можливих коригувань стратегій для поліпшення фінансового стану та забезпечення стійкого розвитку у майбутньому.

Динаміка основних показників наведена на рисунку 2.1.

Надалі розглянемо майновий стан металургійного підприємства, провівши загальний аналіз стану, динаміки та структури активів ПАТ «Запоріжсталь». Структура активів ПАТ «Запоріжсталь» наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Загальний аналіз стану, динаміки та структури активів ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	2020		2021		2022	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Активи металургійного підприємства	62300409	100	76627234	100	69397353	100
в т.ч.						
необоротні активи	26481978	42,51	25201278	32,89	22600343	32,57
оборотні активи	35818166	57,49	51425691	67,11	46796743	67,43
Співвідношення оборотних та необоротних активів	1,35		2,04		2,07	

В структурі активів найбільшу питому вагу займають оборотні активи, частка яких з кожним роком збільшується. Порівнюючи 2022р. та 2020р. частка оборотних активів зросла на 20,7%. Негативні тенденції спостерігаються з необоротними активами, вартість їх з кожним роком зменшується, за 3 роки зменшення склало 3,9 млрд.грн.

2.2. SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

SWOT-аналіз - це стратегічний інструмент, який дозволяє систематично оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію. Аббревіатура "SWOT" стоїть за такими чотирма основними аспектами:

1. Strengths (Сильні сторони): Це позитивні внутрішні фактори, які відрізняють організацію від інших і допомагають їй досягати своїх цілей. Наприклад, це може бути висока якість продукції, сильний бренд, висококваліфіковані працівники або ефективне керівництво.

2. Weaknesses (Слабкі сторони): Це внутрішні обмеження або недоліки, які можуть заважати досягненню цілей. Наприклад, це можуть бути високі витрати на виробництво, недостатня рентабельність, нестабільність кадрового потенціалу чи слабка інфраструктура.

3. Opportunities (Можливості): Це зовнішні фактори або умови на ринку, які можуть створити переваги для організації, якщо вони будуть використані належним чином. Наприклад, це можуть бути нові ринки для розширення, зміни в законодавстві на користь бізнесу, технологічні інновації або зростаючий попит на продукцію.

4. Threats (Загрози): Це зовнішні фактори або умови, які можуть стати перешкодою для досягнення цілей організації або навіть загрожувати її існуванню. Наприклад, це можуть бути інтенсивна конкуренція, зміни у вимогах споживачів, економічні кризи чи технологічні загрози.

SWOT-аналіз допомагає організаціям розуміти свої внутрішні потужності і слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози. Цей інструмент дозволяє виробляти стратегії, які будуть враховувати оточуюче середовище та максимізувати успіх бізнесу.

Зробимо загальний SWOT-аналіз для ПАТ «Запоріжсталь». Виходячи з загального SWOT-аналізу розробимо матрицю яка дозволить розробити конкретні стратегії для підприємств, які дозволять втілити існуючі можливості за рахунок сильних сторін, та уникнути можливих загроз за рахунок подолання

слабких сторін. Згідно з загальним SWOT-аналізом зробимо матрицю SWOT-аналізу. При розробці матриці ми отримуємо чотири поля: «СІМ» (сила і можливість); СІЗ (сила і загрози); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози). Поле «СІМ» - необхідно розробляти стратегію по використанню сильних сторін підприємства, для того щоб отримати віддачу від можливостей які виникають у зовнішньому середовищі. Поле «СЛМ» - стратегія повинна бути спрямована на подолання слабких сторін підприємства за рахунок існуючих можливостей. Поле «СІЗ» - стратегія повинна бути спрямована на використання сильних сторін підприємства для уникнення можливих загроз. Поле «СЛЗ» - підприємство повинно використовувати стратегію подолання слабких сторін та уникнення можливих загроз.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - вигідне географічне розташування постачальників сировини; - багатопрофільність діяльності; - ефективна система якості продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока енергоємність виробництва; - наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; - неповне використання виробничих потужностей; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань; - велика орієнтація підприємств на експорт.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання ; - розширення асортименту; - підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; - підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини.

Рисунок 2.3 – Загальний SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

	Можливості	Загрози
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання ; - розширення асортименту; - підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; - підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини
Сильні сторони <ul style="list-style-type: none"> - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - вигідне географічне розташування постачальників сировини; - багатопрофільність діяльності - ефективна система якості продукції 	«СІМ» <ul style="list-style-type: none"> - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках; - Завдяки багатопрофільності діяльності можливо розширити сортамент продукції. 	«СІЗ» <ul style="list-style-type: none"> - за рахунок – членства у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини.

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

Слабкі сторони <ul style="list-style-type: none"> - висока енергоємність виробництва; - наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; - неповне використання виробничих потужностей; - великі витрати на виробництво; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань; - велика орієнтація підприємств на експорт. 	«СІМ» <ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - розширення асортименту дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємства менш експортна орієнтовними; - за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології. 	«СІЗ» <ul style="list-style-type: none"> - за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини; - використання стратегії зниження витрат виробництва.
--	---	---

Продовження рисунку 2.3 – Матриця SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

Отже, матриця SWOT-аналізу для ПАТ «Запоріжсталь» показує, що підприємства мають певні проблеми, зокрема фінансового характеру, але вони мають змогу використовуючи свої сильні сторони та можливості реалізувати

певні стратегії (стратегія диверсифікації, стратегія зниження виробничих витрат та ін.), які дозволять позбавитись слабких сторін та уникнути можливих загроз. Однак реалізація вказаних стратегій повинна проходити комплексно задля досягнення максимального ефекту. Для того щоб реалізувати всі свої стратегії підприємству необхідно мати високий рівень корпоративного управління.

2.3. PEST-аналіз та SPACE-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

PEST-аналіз - це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для оцінки зовнішнього середовища організації з точки зору політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників. Аббревіатура "PEST" представляє наступні аспекти:

1. Політичні фактори (Political): Ці фактори включають урядові політики, законодавство, стабільність політичного середовища, податкові політики, тарифні бар'єри та інші регулюючі аспекти. Політичні зміни можуть значно вплинути на умови для бізнесу і можуть мати як позитивний, так і негативний вплив.

2. Економічні фактори (Economic): Ці фактори включають економічний зріст, інфляцію, безробіття, обмінні курси, процентні ставки, споживчі витрати та інші економічні умови. Економічні зміни можуть впливати на покупцельну спроможність, витрати на виробництво та загальну економічну стійкість.

3. Соціокультурні фактори (Socio-cultural): Ці фактори включають демографічні зміни, культурні тенденції, суспільні установи, стилі життя, соціальні відносини та інші аспекти, які впливають на споживачів та їхні побутові вибори.

4. Технологічні фактори (Technological): Ці фактори охоплюють інновації, дослідження і розвиток, автоматизацію процесів, доступ до нових технологій, швидкість технологічних змін та їх вплив на промисловість.

PEST-аналіз допомагає організаціям оцінити зовнішнє середовище та ідентифікувати ключові фактори, які можуть впливати на їхню стратегію, ризики та можливості. Врахування цих чинників дозволяє бізнесу підготуватися до змін та розробити ефективні стратегії відповіді на виклики, що стоять перед ним.

Відповідно до опитування експертів промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» було складено PEST таблицю.

На основі проведеного PEST-аналізу для ПАТ "Запоріжсталь" можна зробити такі висновки.

Сприятлива демографічна ситуація (вага 0,05, оцінка 1): Демографічні тенденції, що несуть певні переваги для підприємства, мають невеликий вплив на загальну зважену оцінку (0,05).

Розвиток роздрібної мережі (вага 0,1, оцінка 2): Підприємство може скористатися можливістю розвитку роздрібної мережі для збільшення ринкової частки, що вносить вагомий внесок у зважену оцінку (0,2).

Державна підтримка бізнесу (вага 0,2, оцінка 5): Значна державна підтримка бізнесу створює сприятливі умови для розвитку та інвестицій, що суттєво впливає на зважену оцінку (1).

Таблиця 2.3 – PEST – аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			1,4
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	1	0,05
Розвиток роздрібної мережі	0,1	2	0,2
Державна підтримка бізнесу	0,2	5	1
Економічна стабілізація	0,15	1	0,15
Загрози			1,5
Посилення державного регулювання	0,15	4	0,6
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,1	4	0,4
Нові технології	0,15	2	0,3
Зниження активності споживачів	0,1	2	0,2

Економічна стабілізація (вага 0,15, оцінка 1): Загальна економічна стабільність країни впливає на зниження ризиків і сприяє стабільності підприємства, що дає низьку зважену оцінку (0,15).

Посилення державного регулювання (вага 0,15, оцінка 4): Посилення регулятивних заходів з боку держави може ускладнити умови діяльності підприємства, що впливає на зважену оцінку (0,6).

Конкуренція на внутрішньому ринку (вага 0,1, оцінка 4): Жорстка конкуренція на внутрішньому ринку може обмежити можливості зростання підприємства, що впливає на зважену оцінку (0,4).

Нові технології (вага 0,15, оцінка 2): Швидкий темп розвитку нових технологій може вимагати значних інвестицій та адаптацій, що впливає на зважену оцінку (0,3).

Зниження активності споживачів (вага 0,1, оцінка 2): Зниження активності споживачів може призвести до скорочення попиту на продукцію підприємства, що впливає на зважену оцінку (0,2).

PEST-аналіз ПАТ "Запоріжсталь" показує, що підприємство має значні можливості, зокрема завдяки державній підтримці та розвитку роздрібною мережі. Однак існують серйозні загрози, такі як посилення регулювання та конкуренція на ринку, які потребують уважного управління і адаптації стратегій підприємства.

Надалі представлено SPACE-аналіз ПАТ «Запоріжсталь».

За результатами зважених оцінок SPACE-аналізу побудувати систему координат та визначити стратегію ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 2.4 – Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ПАТ «Запоріжсталь»

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка
Фінансовий стан				3,95
1	Ліквідність	4	0,05	0,2
2	Оборотність оборотних активів	2	0,05	0,1
3	Фондовіддача	4	0,1	0,4

4	Рентабельність власного капіталу	3	0,15	0,45
5	Фінансова незалежність	3	0,2	0,6
6	Стабільність отримання прибутку	5	0,25	1,25
7	Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,05	0,2
8	Стійкість до фінансового ризику	5	0,15	0,75
Конкурентоспроможність підприємства				4,2
1	Ринкова частка	5	0,2	1
2	Якість продукції	6	0,3	1,8
3	Стадія життєвого циклу продукту	2	0,05	0,1
4	Прихильність покупців	3	0,2	0,6
5	Рентабельність продажів	2	0,15	0,3
6	Здатність до інтеграції	4	0,1	0,4
Привабливість галузі				3,35
1	Стадія життєвого циклу галузі	2	0,1	0,2
2	Використання ресурсів	4	0,3	1,2
3	Забезпечення перспектив зростання виробництва галузі	4	0,15	0,6
4	Бар'єри входження на ринок	3	0,2	0,6
5	Рівень державного впливу на галузь	3	0,25	0,75
Стабільність середовища				3,6
1	Інфляція	5	0,2	1
2	Варіація попиту	2	0,3	0,6
3	Маркетингові та рекламні можливості	5	0,2	1
4	Рівень інноваційної діяльності	4	0,15	0,6
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	2	0,05	0,1
6	Рівень технологічних змін	3	0,1	0,3

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ПАТ «Запоріжсталь»

Критерій	Зважена оцінка
Фінансовий стан (FS)	3,95
Конкурентоспроможність підприємства (KP)	4,2
Привабливість галузі (PG)	3,35
Стабільність середовища (SS)	3,6

Для побудови системи координат SPACE-аналізу розмістимо дані за осі X та Y, а ось Z буде показувати відстань від початку координат (0,0):

1. Ось X (Фінансовий стан - FS): 3,95
2. Ось Y (Конкурентоспроможність підприємства - KP): 4,2

3. Ось Z (відстань від початку координат):

$$\sqrt{(FS)^2 + (KP)^2} = \sqrt{(3,95)^2 + (4,2)^2} \approx 5,41$$

Тепер позначимо ці координати на площині та визначимо стратегію:

В координатах XOY:

$$X = PG - KP = 3,35 - 4,2 = -0,85$$

$$Y = FS - SS = 3,95 - 3,6 = 0,35$$

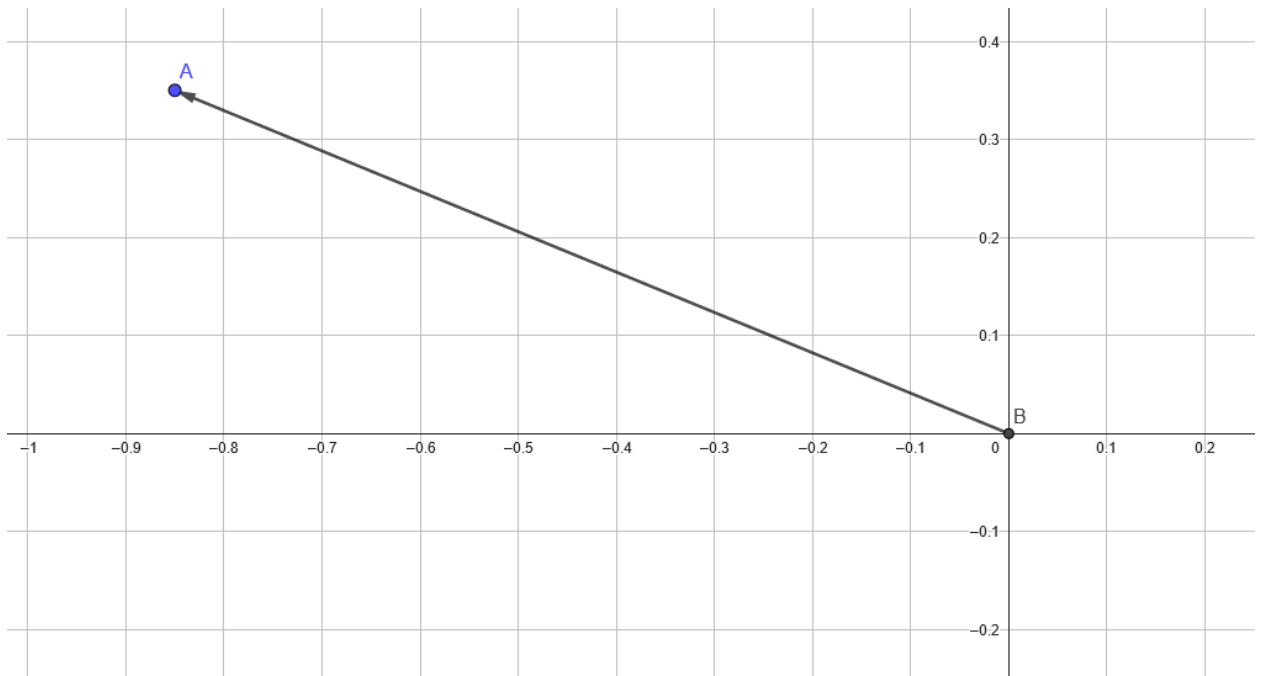


Рисунок 2.4 – Орієнтовна стратегія ПАТ «Запоріжсталь» (SPACE-аналіз)

- Quadrant I (Aggressive): Якщо координати знаходяться в цьому квадранті, це означає, що організація може вибрати агресивну стратегію, орієнтовану на розвиток і експансію.
- Quadrant II (Conservative): Якщо координати знаходяться в цьому квадранті, це вказує на консервативну стратегію, орієнтовану на збереження і стабільність.

- Quadrant III (Competitive): Якщо координати знаходяться в цьому квадранті, організація може вибрати конкурентну стратегію, орієнтовану на підтримку конкурентоспроможності.
- Quadrant IV (Defensive): Якщо координати знаходяться в цьому квадранті, це може вказувати на оборонну стратегію, орієнтовану на збереження та витримку негативних впливів.

Ось Z показує, наскільки далеко координати розташовані від центру. У даному випадку відстань приблизно 5,41, що може вказувати на помірно агресивну стратегію.

2.4 Формування товарної політики підприємства та проблеми формування оптимального асортименту

Відсутність генерального, стратегічного курсу дій підприємства, що визначає довгострокову товарну політику, часто призводить до прийняття неправильних рішень, неефективного використання сил і засобів. Зрозуміло, що товарну політику неможливо відокремити від реальних умов діяльності підприємства, специфіки його виду діяльності. Але разом з тим, як свідчить практика, промислові підприємства, які знаходяться приблизно в однакових економічних умовах, по-різному розв'язують свої товарні проблеми: одні проявляють розгубленість, беспорядність, інші, орієнтуючись на принципи і методи маркетингу, знаходять перспективні шляхи.

Товарна політика відіграє важливу роль у здійсненні комерційної і маркетингової діяльності підприємства на ринку. Маркетинговим аспектом є дії, спрямовані на забезпечення споживачів товарами та послугами, а комерційний аспект – це досягнення економічної ефективності діяльності підприємства при здійсненні закупок і збуту продукції.

Основні напрями та принципи розробки товарної політики безпосередньо залежать від чітко визначеної генеральної стратегії

підприємства. Для правильного ефективного формування товарної політики необхідне забезпечення таких умов:

- наявність довгострокової генеральної стратегії;
- чітке уявлення про цілі виробництва і збуту продукції на перспективу;
- досконале знання конкурентного ринку та його потреб;
- адекватна оцінка своїх можливостей і ресурсів [12].

На сучасному етапі розвитку економіки можна виділити такі основні завдання товарної політики (рис. 2.4).

Більшість проблем товарної політики підприємств є неструктурованими, невизначеними і заздалегідь не прогнозованими. Крім того, досить часто вони передбачають кілька варіантів розв'язку. Тому важливими є високопрофесійний аналіз даних і оперативна розробка альтернативних рішень проблем. Добре продумана товарна політика не тільки дозволяє оптимізувати процес формування та оновлення асортименту, але й слугує для керівництва підприємства своєрідним орієнтиром загального напрямку дій.

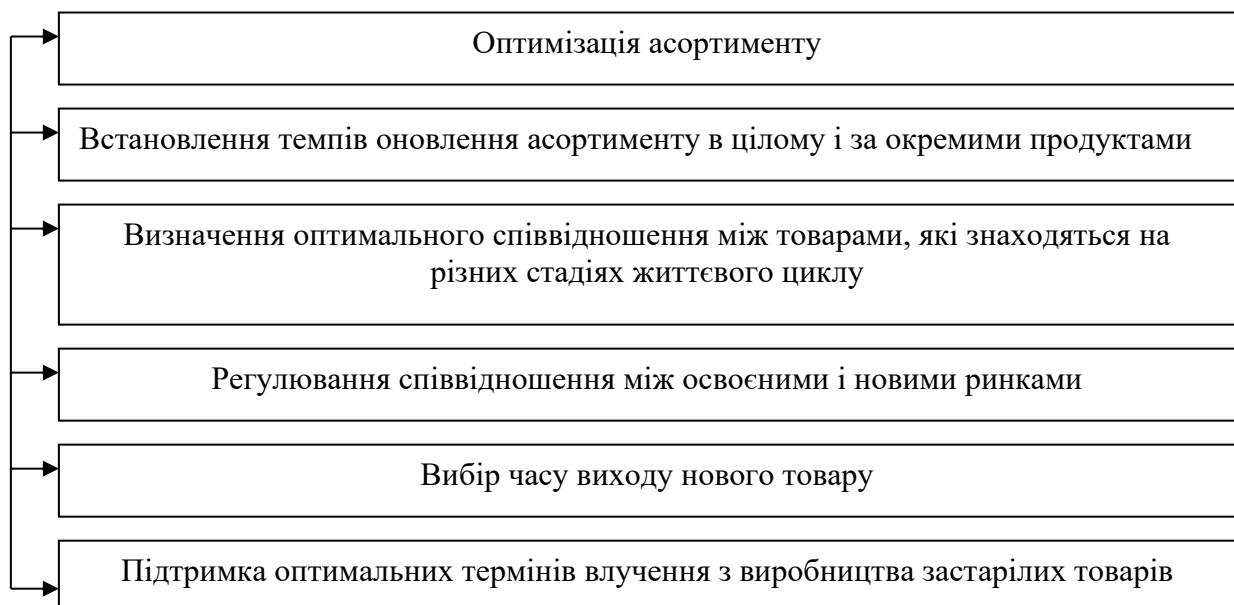


Рисунок 2.4 – Основні завдання товарної політики підприємства

Сьогодні можна виділити такі основні проблеми формування товарної політики:

- 1) забезпечення належного рівня якості;
- 2) формування оптимального товарного асортименту;
- 3) створення і виробництво нових товарів і послуг;
- 4) позиціонування товарів;
- 5) управління життєвим циклом товару;
- 6) забезпечення якісного сервісу.

Розглянемо детальніше суть кожної проблеми.

1. Якість завжди була і залишається важливою ринковою характеристикою товару. Починаючи з останніх десятиліть ХХ ст. спостерігається значне зростання значення якості в житті людини. Для 80% покупців якість стала важливішою за ціну. В країнах з розвинутою ринковою економікою поняття складу категорії якості відображено в спеціальних міжнародних термінологічних стандартах ISO. Оцінка споживачами несертифікованої продукції і оточуюче конкурентне середовище змушує виробника здійснювати сертифікацію. В нашій країні дана сертифікація добровільна, але широка група товарів підлягає обов'язковій сертифікації, яка використовується в Україні. Сертифікація проводиться регіональними органами сертифікації, але, на жаль, підприємства, розраховуючи на недостатню інформованість споживачів та недосконалість закону, часто нехтують нею і виготовляють низькоякісні товари. Таким чином, можна констатувати (спостерігати) загальне погіршення якості.

Також важливим аспектом є ціна товару. На жаль, на сьогодні висока ціна ще не є свідченням високої якості товару, але і в низькому ціновому сегменті недобросовісна жорстка конкуренція теж часто призводить до боротьби за кількість, а не за якість виробленої продукції, тому проблема невідповідності ціни та якості достатньо актуальна.

2. Необхідно зазначити, що універсальної відповіді на питання формування та управління товарним асортиментом не існує. Основою для формування асортименту є асортиментна концепція. Формування асортименту може здійснюватися різними методами залежно від масштабів

збуту та специфіки виготовленої продукції. Критерієм оптимальності товарного асортименту є максимальне задоволення потреб покупців за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для виготовлення товару з низькими витратами. Товаровиробник повинен організовувати постійний контроль за поведінкою товару на ринку, за його життєвим циклом. Однією з концепцій, що розв'язує проблеми формування та оптимізації асортименту, є організація та ефективна взаємодія виробника з гуртовими та роздрібними торговими представниками, яка дозволить оптимізувати товаропотік від виробника до споживача. Дана концепція отримала назву категорійного менеджменту. Згідно з цією концепцією, при формуванні товарної категорії враховуються такі показники, як об'єм продаж, опитування споживачів, спостереження мерчандайзерів.

3. Важливою проблемою для підприємства є вибір стратегії товарної інновації (інноваційна частина товарної політики): 1) бути лідером у виробництві інноваційних товарів і застосуванні нових технологій (наступальна та захисна стратегія); 2) швидко реагувати на зміни і пристосовуватись до них (імітаційна стратегія). Обравши першу стратегію, підприємство може отримати значно більший прибуток, але і ризик невдачі при цьому суттєво зростає. Дотримуючись другої стратегії, підприємство може скоригувати свою діяльність з огляду на успіх чи провал фірм-піонерів [33]. Основною проблемою вітчизняного виробника є практична відсутність товарів з унікальними властивостями. Як правило, більшість товарних ліній повторюють вже існуючі як за асортиментом, так і за споживчими властивостями товари. Це відбувається через моральне і фізичне старіння обладнання, нерозвиненість сировинних ринків, недостатність доходів для інвестування. Безперечно, випуск унікальних товарів більш затратний процес, але саме він допомагає виробнику зайняти свою нішу на ринку та отримати прибуток від інвестицій. Сьогодні при формуванні товарної інноваційної політики цінується час, можливість швидкого застосування нових технологій на підприємстві.

Також важливою проблемою залишається визначення ступеня новизни товару, оскільки це впливає на ціну. На сьогодні відсутня шкала оцінки ринкової новизни товару, яка б дозволила оцінити рівень адаптації нового товару до ринкових змін.

4. **Позиціонування товарів.** В Україні можна виділити такі проблеми позиціонування:

1) **недопозиціонування** (несформованість визначеного унікального образу у свідомості споживачів);

2) **зверхпозиціонування** (за торговою маркою стоїть єдиний критерій позиціонування);

3) **надмірне захоплення новими продуктами**, що позиціонуються на одну цільову категорію з продуктами, які випускаються. Така ситуація часто приводить до «з'їдання» одного товару іншим;

4) **проблема позиціонування бренду**, що є взагалі ключовим моментом його створення;

5) **непродумана політика позиціонування короткострокових брендів**, які часто порушують ситуацію, яка вже склалася на ринку, не на користь виробника;

6) **управління системою брендів.**

5. Необхідно зазначити, що для більшості товарів притаманна тенденція суттєвого скорочення життєвого циклу (ЖЦ). Тому саме аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ) дозволяє вносити зміни в процес формування товарної, цінової, збутової політики, які, у свою чергу, впливають на характер і довговічність ЖЦТ. Володіючи інформацією про фазу ЖЦ товару, виробник, використовуючи певні заходи, може продовжити життя товару чи, навпаки, бути готовим до зняття товару з виробництва, оскільки він знаходиться у фазі спаду.

6. **Сервіс** – це система обслуговування, яка дозволяє споживачу вибирати для себе оптимальний варіант покупки товару та споживання його економічно вигідно і у визначений термін. Сьогодні виробники пропонують

широкий вибір одних і тих же товарів, і навіть за однаковими цінами, тому конкурувати вони можуть за рахунок більш якісного або більш широкого сервісу. Постійний контроль за потребами споживачів, послугами, які пропонують конкуренти, співвідношенням прибутків і вартості сервісу допоможе сформувавши систему якісного та ефективного сервісу.

Однією з найважливіших проблем, яка стоїть перед підприємствами, є визначення такого асортименту продукції, який одночасно задовольнятиме попит покупців і приносить максимальний обсяг прибутку за наявних матеріальних, людських та фінансових ресурсів. Ефективність управління асортиментом продукції впливає як на фінансове становище підприємства, так і на його маркетингові позиції. Тому завданням цього напрямку дослідження є пошук необхідного інструментарію, здатного врахувати фактори впливу на формування асортиментної політики та оптимізувати програму випуску продукції за асортиментом. В табл. 3.1 наведено основні підходи до трактування категорії “асортиментна політика”.

Таблиця 2.5 – Основні підходи до розуміння категорії “асортиментна політика”

Автор	Визначення
Автор Визначення Экономический словарь [35, с. 24]	Політика, що передбачає вирішення проблеми вибору номенклатури товарної і реалізованої продукції та пошук шляхів її оптимізації
Полонская Л. [27, с. 33]	Система поглядів і комплекс заходів з управління торговим асортиментом, яка включає загальні напрями формування асортименту торгової мережі організації, що відповідає вимогам покращення рівня і культури народного споживання, інтересам народного господарства
Опельбаум Ш. [22, с. 13]	Система поглядів і комплекс заходів з управління товарним асортиментом
Твилдиани Ю. [32, с. 12]	Система заходів, направлена на визначення оперативних та стратегічних цілей розвитку асортименту товарів, а також розробку принципів, відповідно до яких вона буде вироблятися
Ноздрева Р. [21, с. 58]	Система поглядів на розвиток (концепція розвитку) асортименту та адекватна система заходів щодо її реалізації у сфері виробництва, обміну і споживання

Ковалев А. [15, с. 89–94]	Система заходів щодо визначення товарних груп для успішної роботи на ринку і забезпечуючих економічну ефективність діяльності підприємства в цілому
Герчикова І. [7, с. 156]	Полягає у виробленні (відповідно до цілей, які переслідує підприємство) і реалізації рішень щодо номенклатури (найменувань) товарної продукції, різноманітності асортименту одного найменування, необхідності розширення асортименту, що випускається
Котлер Ф. [18, с. 315]	Процеси формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності і галузевої приналежності

Таким чином, управління асортиментом діяльність відповідних служб підприємства з аналізу, контролю та ухвалення управлінських рішень в області маркетингу, збуту і виробництва продукції з метою адаптації асортименту до потреб покупців.

Можна виділити основні цілі асортиментної політики:

- збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації структури асортименту;
- збільшення оборотності товарних запасів;
- досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту;
- вихід на нові ринки;
- зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту;
- оптимальне завантаження виробничих потужностей;
- підвищення економічної стійкості промислового підприємства шляхом формування раціональної асортиментної політики.

Проте можна виділити такі проблеми управління асортиментом:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;
- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;

- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту промислових підприємств;
- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупили інвестиції в її виробництво та просування.

Варто відмітити, що завдання управління асортиментом лежить на перетині техніко-економічного (виробничого) та маркетингового (ринкового) аналізу. В свою чергу, сукупність техніко-економічних та маркетингових методів аналізу відповідно визначають внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту промислового підприємства (рис. 1.3).

Результатом техніко-економічного аналізу є оцінювання рівня матеріально-технічної, технологічної, організаційної та фінансово-економічної можливості та доцільності виробництва продукції за певний період часу. Маркетинговий аналіз (зовнішні фактори) дозволяє зрозуміти, наскільки та або інша позиція перспективна з погляду ринку, який попит на неї очікується, його динаміка. При зіставленні даних двох аналізів ми і одержуємо оптимальний асортимент, сутність якого буде розглянута нижче.

Варто відмітити, що за радянських часів проблеми формування оптимального асортименту промислового підприємства зводились до розробки оптимального плану виробництва, яке вирішувалась за допомогою економіко-математичного моделювання – лінійного програмування, а обмеженнями були виробничі потужності, матеріальні та трудові ресурси.

Виходячи з вищезгаданого можна зробити наступні висновки:

- 1) Управління асортиментом - це діяльність відповідних служб підприємства з аналізу, контролю та ухвалення управлінських рішень в області маркетингу, збуту і виробництва продукції з метою адаптації асортименту до потреб покупців.

Можна виділити основні цілі асортиментної політики: збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації структури асортименту; збільшення оборотності товарних запасів; досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту; вихід на нові ринки; зниження витрат,

пов'язаних із структурою асортименту; оптимальне завантаження виробничих потужностей; підвищення економічної стійкості промислового підприємства шляхом формування раціональної асортиментної політики.

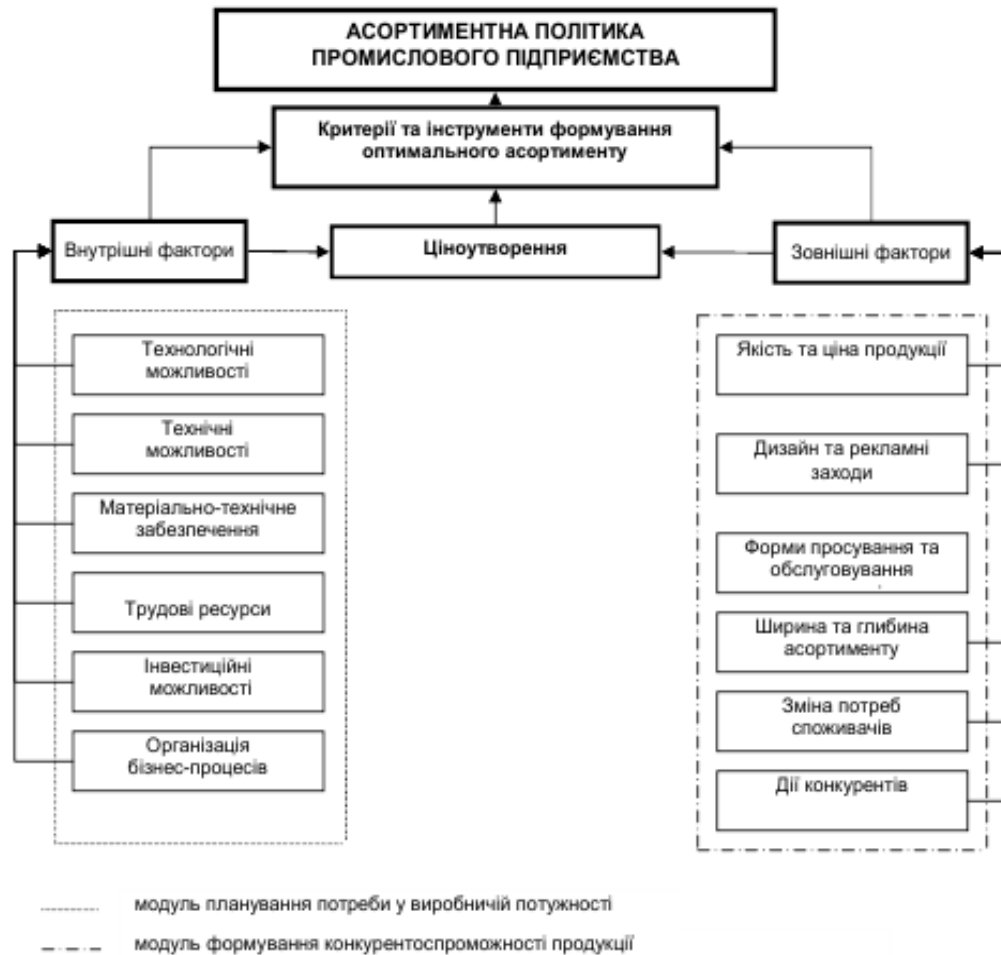


Рисунок 2.5 – Процес формування асортименту промислового підприємства

3) Товарна політика – це узгодження рішень, які стосуються окремих товарних одиниць, товарного асортименту і товарної номенклатури. Сьогодні можна виділити такі основні проблеми формування товарної політики: забезпечення належного рівня якості; формування оптимального товарного асортименту; створення і виробництво нових товарів і послуг; позиціонування товарів; управління життєвим циклом товару; забезпечення якісного сервісу.

2.5. Використання ABC – аналізу з метою формування функціональних стратегій розвитку

Формування асортименту є процесом відбору для реалізації підприємством різних груп товарів, товарних категорій та товарних позицій, диференційованих за всіма відмітними ознаками, які можуть задовольнити попит покупців промислового підприємства. Процес формування товарного асортименту повинен виходити з форми товарної спеціалізації і розміру торговельної площі, що дозволить визначити умови беззбиткової роботи підприємства, напрями управління прибутком з метою оптимізації оподаткування і прогнозування власних інвестицій в розвиток бізнесу.

Асортиментна політика також займає важливе місце в підвищенні конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме товар, його якість, оптимальний асортиментний набір впливають на конкурентні позиції і успіх підприємства. На багатьох вітчизняних підприємствах промисловості, наголошуються наступні проблеми в області асортиментної політики: неефективне управління асортиментом; структура товарного портфеля не достатньо оптимізована; плануючи асортиментну політику переважно керуються економічними показниками оцінки товарів і товарних ліній. Невірно сформульована асортиментна політика загрожує компанії затоварюванням складів і відповідним зростанням витрат, зниженням виручки і рентабельності бізнесу.

На думку професора Гафні Мейсона (M. Mason Gaffney Professor of Economics Department of Economics University of California), витоки методу АСВ-аналізу беруть свій початок ще на початку 80-х років 19 ст. в дискусії стосовно земельної ренти в США . Вели дискусію два американських економіста Френсіс Уолкер (Francis Amasa Walker 1840-1897) та Генрі Джордж (Henry George 1839-1897). За більш ніж сто років ідея, яка була ними сформульована в декількох пропозиціях, дала життя серйозному математичному апарату, знайшла втілення і практичне застосування в різних

галузях знань. Генрі Джордж запропонував проводити аналіз розміру фермерських господарств і розміру податків, які з них збираються, з використанням часток в загальному обсязі досліджуваної сукупності. Це була ідея нового підходу до якісного вивчення економічних даних [1, р. 147-148].

У 1894 George Schilling секретар State Board of Labor Commissioners підготував статистичний звіт "Eighth Biennial Report on Taxation", в якому в табличній формі були представлені статистичні дані наростаючим підсумком з вказівкою часток, які займають різні категорії вивчення (такою таблицею користуються і дотепер при проведенні ABC аналізу).

В 1905 році Лоренц Макс Отто (Lorenz Max Otto) в роботі "Methods of Measuring the Concentration of Wealth", підготовленої для захисту дисертації на звання доктора, привів графічне зображення функції кумулятивного розподілу, як показника нерівності в розподілі доходів та частки чисельності населення. Ця робота була б забута, якби на неї не послався італійський статистик і демограф Коррадо Джіні (Corrado Gini 1884-1965) в опублікованій в 1912 р. його знаменитій праці "Варіативність і мінливість ознаки" ("Мінливість і непостійність"). В ній був запропонований так званий коефіцієнт Джіні, який вельми корисний у вивченні кривих, які використовуються в ABC аналізі. Коефіцієнт Джіні – це макроекономічний показник, який застосовують для вимірювання нерівномірності доходів населення. Якщо його величина рівна 0, то спостерігається абсолютна рівність доходів (кожен має рівний дохід), а якщо він рівний 1, то ми спостерігаємо абсолютну нерівність доходів (одна Людина одержує всі доходи, а інші не одержують ніяких доходів, тобто ведуть натуральне господарство).

У 1921 р. графічне зображення даних, запропоноване Лоренцом, одержало назву "кривої Лоренцо". Кожна точка на цій кривій відповідає твердженню, подібному до: "20 найбідніших відсотків населення одержують всього 7 % доходу". Саме цим терміном прийнято називати зображення лінії, представленої в сучасних схемах ABC аналізу. З часу публікації Лоренцом

своєї першої студентської роботи в світі вийшло більше тисячі статей, присвячених вивченню цих кривих.

Вченим, з ім'ям якого пов'язують АВС-аналіз, є італійський інженер, економіст, соціолог Вільфредо Парето (1848-1923 рр.). В одній з робіт Парето йшлося про те, що в Італії 20 % домогосподарств одержують 80 % доходів, але принцип Парето до самого вченого має вельми віддалене відношення. Назвати принцип його ім'ям запропонував Джозеф Джуран (1904-2008 рр.) в 1941 році, який бачив головне застосування принципу Парето у побудові ефективних виробничих систем управління якістю та логістичних систем постачань зброї в США. Після війни Джуран став широко пропагувати принцип Парето для вирішення завдань менеджменту.

До кінця сорокових років минулого сторіччя було сформульовано всі основні складові "елементи" майбутнього аналітичного інструменту. Зображення кривої Лоренца з розділенням її за принципом Парето на три класи з аббревіатурою АВС з'явилося в конспекті лекції Henry Ford Dickie з General Electric в 1948 р. для слухачів закритого коледжу міністерства оборони США. (матеріали лекції публікувалися під грифом RESTRICRED). І лише через три роки, в 1951 р. Dickie H.F. опублікував роботу "Shoot for Dollars, not for Cents", у якій детально пояснив принципи застосування введеного ним аналітичного інструменту для вивчення товарної маси.

Таким чином, більш ніж півстоліття пішло у людства на те, щоб ідеї, висловлені видатними економістами, знайшли зручну і наочно-практичну реалізацію для конкретної прикладної області.

Метод "АВС-аналізу" можна застосовувати практично в будь-яких галузях діяльності з метою виявлення першочергових проблем, які необхідно вирішити, шляхом визначення їхньої пріоритетності.

Загальний алгоритм здійснення АВС-аналізу передбачає наступну послідовність дій:

- 1.Визначаємо мету аналізу.
- 2.Визначаємо об'єкти аналізу.

- 3.Визначаємо чинники для диференціації об'єктів аналізу.
- 4.Формуємо інформаційний масив для аналізу.
- 5.Оцінюємо об'єкти аналізу по виділеним чинникам.
- 6.Ранжуємо показники.
- 7.Здійснюємо поділ об'єктів на групи.
- 8.Графічно інтерпретуємо результати аналізу.

Об'єктом аналізу в нашому випадку буде бізнес-продукти промислового підприємства, які експортуються. Показник, на основі якого ми будемо обирати товарну стратегію – прибутковість експорту відповідних продуктів.

Експортна прибутковість компресорів за 2020 р. наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Експортна прибутковість бізнес-продуктів у 2020 р.

Бізнес-продукти промислового підприємства	Прибутковість продуктів, т.грн
Чавун	496,737
Сталь мартенівська	164,318
Сталь конверторна	105,633
Прокат листовий	19,4
Прокат сортовий	31,331
Сталеві труби	152,581
Прибуток від експортну бізнес-продуктів всього, т.грн	970

Знаходимо частку прибутковості кожного бізнес-продукта в загальній сумі. Розрахована частка наведена в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Частка прибутку кожного бізнес-продукту в загальній вартості

Бізнес-продукти промислового підприємства	Питома вага (частка), %
Чавун	51,21
Сталь мартенівська	16,94
Сталь конверторна	10,89
Прокат листовий	2
Прокат сортовий	3,23
Сталеві труби	15,73
Прибуток від експортну бізнес продуктів всього, %	100

Ранжуємо всі види бізнес-продуктів за питомою вагою у порядку зменшення. Ранжування наведено в табл. 3.4

Відповідно до табл. 3.4 найбільшу частку займає чавун - 51,21%, на другому та третьому знаходиться сталь мартенівська- 16,94 % та сталеві труби - 15,73 %

Таблиця 3.4 – Рангування бізнес-продуктів за часткою прибутковості

Ранг	Бізнес-продукти промислового підприємства	Питома вага (частка), %
1	Чавун	51,21
2	Сталь мартенівська	16,94
3	Сталеві труби	15,73
4	Сталь конверторна	10,89
5	Прокат сортовий	3,23
6	Прокат листовий	2
7	Прибуток від експортну компресорів всього, %	100

Відносні частки об'єктів ранжированого ряду підсумовується з накопиченням підсумкової суми, починаючи з найбільш великого. Накопичена сума наведена в табл. 3.5

Категорію товарів А, в яку входять бізнес-продукти чавун та сталь мартенівська необхідно залишити в експортній групі та постійно нарощувати обсяги виробництва та реалізації.

Таблиця 3.5 – Накопичена сума часток прибутковості за видами бізнес-продуктів

Ранг	Компресори	Питома вага (частка), %	Накопичена частка, %	Товари за категоріями
1	Чавун	51,21	51,21	Товари групи А – до 75%
2	Сталь мартенівська	16,94	68,15	
3	Сталеві труби	15,73	83,88	Товари групи В – до 95%
4	Сталь конверторна	10,89	94,77	
5	Прокат сортовий	3,23	98	Товари групи С – до 100%
6	Прокат листовий	2	100	
7	Прибуток від експортну бізнес-продуктів всього, %	100	X	X

Сталеві труби та сталь конверторна мають посередній вклад в формування прибутковості підприємства. Тому можна залишити обсяги

виробництва на рівні 2020р. Прокат сортовий та листовий доцільно реалізовувати на внутрішньому ринку.

2.6. Розрахунок зниження витрат виробництва за рахунок використання методу критичного обсягу виробництва

Актуальною є проблема управління беззбитковістю підприємства в умовах невизначеності. Для підприємств України актуальність обумовлена переходом на ринкові стосунки, кризовими ситуаціями, жорсткою конкуренцією. Прикладами можуть бути металургійні, машинобудівні підприємства.

Різні аспекти теорії беззбитковості розглядаються багатьма дослідниками в різних наукових дисциплінах. Серед фундаментальних досліджень слід зазначити праці А. П. Зуділіна, А. В. Лотової, С. С. Ованесяна, Н. Г. Чумаченка. Проблеми аналізу беззбитковості також висвітлені в роботах В. В. Бочарова, О. В. Ефімової, І. В. Ліпсица, В. Е. Керімова, С. А. Котлярова, Ю. М. Краковського, Е. С. Стоянової та ін.. Відомі праці зарубіжних авторів: Дж. Кларка, Ст. Раутенштрауха, Джойла Г. Сігела і Джая К. Шима та ін.

Основну увагу в дослідженнях вказані автори, як правило, приділяють питанням розподілу витрат на змінну й постійну частини, аналізу беззбитковості на основі такого розподілу, розподілу витрат, по видах продукції з метою обчислення об'ємів беззбитковості виробництва, аналізу чутливості точки беззбитковості до її визначальних чинників. У більшості досліджень автори використовують детерміновані моделі, в яких використовуються усереднені оцінки витрат і доходів, що обмежує практичну застосовуваність моделей. Сучасні умови господарювання викликають необхідність формування інформації про беззбитковість з урахуванням дії випадкових чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Що стосується дослідження питань аналізу беззбитковості в умовах дії випадкових чинників, то відомі роботи С. С. Ованесяна і Ю. М. Краковського, серед зарубіжних дослідників можна відзначити Джая К. Шима і Джойла Г.Сігела.

Недостатньо дослідженою є частка проблеми оцінювання змін рівня беззбитковості підприємства під впливом чинників невизначеності. Завдання полягає у висвітленні кількісного підходу до оцінювання змін рівня беззбитковості підприємства під впливом чинників невизначеності [30-35].

Якщо підприємство функціонує на низькому рівні використання своїх виробничих потужностей, тобто випускає продукції істотно менше в порівнянні з повною продуктивністю, доходи часто не можуть покрити всі витрати. Коли рівень використання виробничої потужності зростає, то можна сподіватися, що буде досягнута ситуація, коли загальні доходи дорівнюватимуть загальним витратам. У цій точці немає ні прибутку, ні збитків. Таку ситуацію називають ситуацією беззбитковості.

Аналіз беззбитковості, або аналіз витрат, прибутку і обсягу виробництва (CVP-аналіз) – це аналітичний підхід до вивчення взаємозв'язку між витратами та доходами при різних рівнях виробництва.

У процесі проведення аналізу беззбитковості в його класичному варіанті приймають такі припущення:

1. Використовується класифікація витрат за характером їх поведінки при зміні об'єму реалізації готової продукції. Витрати підрозділяються на постійні та змінні.

2. Передбачається, що всю вироблену продукцію буде реалізовано протягом планового періоду часу.

3. Як критерій для аналізу приймається прибуток до виплати податків, тобто операційний, а не чистий прибуток.

Дані припущення складають методологічну основу досліджень.

Точка беззбитковості (*break-even point*) визначається як об'єм продажу, при якому виручка дорівнює сумарним витратам або як об'єм продажу, при якому вкладений дохід дорівнює постійним витратам.

Як тільки досягнуто точки беззбитковості, кожна додатково продана одиниця продукції приносить додатковий прибуток, рівний вкладеному доходу на одиницю продукції.

Нехай p – ціна одиниці продукції, а Q – обсяг виробництва за деякий проміжок часу.

Основне рівняння, яке виражає той факт, що прибуток до виплати податків NI визначається сумарною виручкою за вирахуванням усіх постійних і змінних витрат, має такий вигляд

$$NI = p \cdot Q - vc \cdot Q - F,$$

Де

F – величина постійних витрат за період часу,

vc – величина змінних витрат на одиницю продукції.

Точка беззбитковості (BEP) за визначенням відповідає умові $NI = 0$, звідки

$$BEP = F/(p - vc)$$

Таким чином, для того, щоб розрахувати точку беззбитковості, необхідно величину постійних витрат розділити на різницю між ціною продажу продукції та величиною змінних витрат на одиницю продукції. Остання носить назву одиничного вкладеного доходу (Unit Contribution Margin).

Якщо завдання полягає у визначенні цільового об'єму продажу QT , тобто такого значення об'єму продажу, яке відповідає заданому значенню прибутку NI_T , то використовують аналогічне співвідношення

$$NIT = p \cdot QT - vc \cdot QT - F,$$

звідки

$$QT = (F + NIT) / (p - vc)$$

Важливою характеристикою успішної роботи підприємства є величина запасу безпеки (Safety Margin), яка у відносній формі визначається у вигляді різниці між запланованим об'ємом реалізації та точкою беззбитковості:

$$\eta = (QT - BEP) / QT$$

Чим вище цей показник, тим безпечнішим відчуває себе підприємство перед загрозою негативних змін.

Розрахуємо критичний обсяг виробництва виходячи з кореляційно – регресійної залежності між товарною продукцією підприємства ПАТ «Мелком» та витратами.

Будуємо модель залежності за допомогою Microsoft Office Excel за наступними етапами :

Сервис -> Надстройка -> Додаємо пункт Аналіз даних

Сервис -> Аналіз даних -> Регресія

Виходячи з аналізу отримаємо наступну модель:

Виходячи з здійсненого аналізу отримали наступні результати (рис.3.2)

Виходячи з проведеного аналізу отримуємо наступну залежність

$$y = 1320,76 + 0,71x$$

На основі розрахунків отримуємо наступні дані

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для розрахунку точки беззбитковості

Показники	Значення
Постійні витрати, млн.грн	1320,76
Змінні витрати на 1 грн, грн	0,71
Дохід від реалізації, млн.грн	59774
Загальні змінні витрати, млн.грн	42440

ВЫВОД ИТОГОВ								
Регрессионная статистика								
Множественный R	0,99							
R-квадрат	0,99							
Нормированный R-квадрат	0,99							
Стандартная ошибка	464,9							
Наблюдения	5							
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	1	283471375,5	283471375,5	1311,0311	4,63298E-05			
Остаток	3	648660,5293	216220,176					
Итого	4	284120036						
	Коэф.	Станд.ош.	t-стат.	P-Знач.	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересеч.	1320,76	1051,37	1,26	0,30	-2025,18	4666,70	-2025,18	4666,70
Перем. X 1	0,71	0,02	36,21	0,00	0,65	0,77	0,65	0,77

Рис.3.2. Кореляційно – регресійний аналіз залежності витрат від обсягу доходу підприємства

Розраховуємо коефіцієнт маржинального прибутку:

$$Mn = \frac{59774 - 42440}{59774} = 0,29$$

Розраховуємо беззбитковий обсяг виробництва

$$BEP = \frac{1320,76}{0,29} = 4554 \text{ тис. грн}$$

Запас міцності:

$$\eta = 59774 - 4554 = 55220 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт безпеки виробництва

$$K_{бв} = \frac{59774 - 4554}{59774} = 0,93$$

Розраховані показники наведено в табл. 3.7

Таблиця 3.7 – Розраховані показники точки беззбитковості

Показники	Значення
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,29
Беззбитковий обсяг виробництва, тис.грн	4554
Запас міцності	55220
Коефіцієнт безпеки виробництва	0,93

Виходячи з прогнозного рівня виручки від реалізації та зменшення витрат на одиницю продукції знайдемо приріст прибутковості підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок приросту прибутковості

Показники	2022р.	Прогнозний 2023р.	Відх (+,-)	Темп зростання,%
Виручка від реалізації, тис.грн	59774	71729	11955	120
Витрати підприємства	57437	52248,35	-5188,65	91
Постійні витрати, тис.грн	-	1320,76	1320,76	-
Змінні витрати на 1 грн, грн	-	0,71	0,71	-
Загальні змінні витрати, тис.грн	42439,54	50927,59	8488	120
Прибуток підприємства, тис.грн	2337	19480,65	17143,65	365

Відповідно зі зростанням виручки на 120 % зростання прибутку складе 365%.

Висновки до розділу 2 кваліфікаційної роботи:

1. Виходячи з контент аналізу нами було сформовано поняття управління асортиментом - це діяльність відповідних служб підприємства з аналізу, контролю та ухвалення управлінських рішень в області маркетингу, збуту і виробництва продукції з метою адаптації асортименту до потреб

покупців. Сформовано основні цілі асортиментної політики: збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації структури асортименту; збільшення оборотності товарних запасів; досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту; вихід на нові ринки; зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту; оптимальне завантаження виробничих потужностей; підвищення економічної стійкості промислового підприємства шляхом формування раціональної асортиментної політики. Сьогодні можна виділити такі основні проблеми формування товарної політики: забезпечення належного рівня якості; формування оптимального товарного асортименту; створення і виробництво нових товарів і послуг; позиціонування товарів; управління життєвим циклом товару; забезпечення якісного сервісу.

2. На наш погляд формування вдалої товарної політики металургійного підприємства можливо на основі запропонованого науково-методичного підходу, який включає PEST-аналіз, SPACE-аналіз, ABC – аналіз, метод точки безбитковості. Виходячи з ABC – аналізу виділено три асортиментних групи ПАТ «Запоріжсталь» (А,В,С). Категорію товарів А, в яку входять бізнес-продукти чавун та сталь мартенівська необхідно залишити в експортній групі та постійно нарощувати обсяги виробництва та реалізації. Сталеві труби та сталь конверторна мають посередній вклад в формування прибутковості підприємства. Тому можна залишити обсяги виробництва на рівні 2020р. Прокат сортовий та листовий доцільно реалізовувати на внутрішньому ринку.

Використавши метод безбитковості виробництва отримали наступні результати:

- Коефіцієнт маржинального прибутку	0,29
- Безбитковий обсяг виробництва, тис.грн	4554
- Запас міцності	55220
- Коефіцієнт безпеки виробництва	0,93

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи викладені положення кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1) Правильний підхід до вибору стратегії управління економічним потенціалом підприємства дає змогу суб'єктам господарювання ефективно розвиватися в умовах мінливого конкурентного середовища, а запропонована методика – допомогти вибрати альтернативні напрями розвитку. Тобто важливим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління економічним потенціалом торговельних підприємств є оптимізація структури сукупного його потенціалу, яка припускає виділення проміжних рівнів узагальнення потенційних можливостей підприємства.

2) Застосування наведених методів і інструментів у стратегічному управлінні підприємством дозволяє ефективно застосовувати стратегічний контролінг, що значно впливає не лише на майбутній розвиток підприємства, але й на напрям його дій сьогодні.

У результаті проведених досліджень було визначено сутність стратегічного контролінгу та встановлено відмінність між стратегічним та оперативним контролінгом підприємства. Було наведено основні інструменти та методи стратегічного контролінгу, за допомогою яких можна досягнути високих успіхів в управлінні підприємством на стратегічному рівні. Розуміння сутності контролінгу допоможе керівникам підприємства успішніше застосовувати контролінг, а наведені методи дають змогу усвідомити завдання контролінгу, а відтак, визначитись з інструментами контролінгу, які якнайкраще підходять в тій чи іншій ситуації. Графічна інтерпретація інструментів та методів контролінгу унаочнює концепцію контролінгу, що спрощує розуміння цієї концепції. . Контролінг набуває своєї популярності в стратегічному управлінні, оскільки сучасна ситуація на ринку доволі швидко змінюється, а стратегія підприємства будується на перспективу. Застосування контролінгу передбачає моніторинг ринку, що забезпечує менеджерів

актуальною і своєчасною інформацією, дає їм змогу коригувати стратегію підприємства. Тобто, саме контролінг дозволяє підприємству розвиватись “в ногу з часом”. І саме тому застосування контролінгу є актуальним сьогодні, а нестримний розвиток науки передбачає необхідність побудови нової структури інструментів та методів контролінгу, що і визначає перспективу подальших досліджень.

3) Виходячи з контент аналізу нами було сформовано поняття управління асортиментом - це діяльність відповідних служб підприємства з аналізу, контролю та ухвалення управлінських рішень в області маркетингу, збуту і виробництва продукції з метою адаптації асортименту до потреб покупців. Сформовано основні цілі асортиментної політики: збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації структури асортименту; збільшення оборотності товарних запасів; досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту; вихід на нові ринки; зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту; оптимальне завантаження виробничих потужностей; підвищення економічної стійкості промислового підприємства шляхом формування раціональної асортиментної політики. Сьогодні можна виділити такі основні проблеми формування товарної політики: забезпечення належного рівня якості; формування оптимального товарного асортименту; створення і виробництво нових товарів і послуг; позиціонування товарів; управління життєвим циклом товару; забезпечення якісного сервісу.

4) На наш погляд формування вдалої товарної політики металургійного підприємства можливо на основі запропонованого науково-методичного підходу, який включає PEST-аналіз, SPACE-аналіз, ABC – аналіз, метод точки безбитковості. Виходячи з ABC – аналізу виділено три асортиментних групи ПАТ «Запоріжсталь» (А,В,С). Категорію товарів А, в яку входять бізнес-продукти чавун та сталь мартенівська необхідно залишити в експортній групі та постійно нарощувати обсяги виробництва та реалізації. Сталеві труби та сталь конверторна мають посередній вклад в формування прибутковості

підприємства. Тому можна залишити обсяги виробництва на рівні 2020р.
Прокат сортовий та листовий доцільно реалізовувати на внутрішньому ринку.

Використавши метод безбитковості виробництва отримали наступні результати:

- Коефіцієнт маржинального прибутку	0,29
- Безбитковий обсяг виробництва, тис.грн	4554
- Запас міцності	55220
- Коефіцієнт безпеки виробництва	0,93

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник (2-ге видання, змінене і доповнене). Полтава : Видавництво ПП «Астрая», 2020. 434 с.
2. Бланк И.А. Стратегия и тактика управлением финансами. Київ : МП “ИТЕМ лтд”, 1996. 534 с.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. Київ.: Ника-Центр, Эльга, 2001. 528 с.
4. Приймак С. В. Ділова активність як фактор зростання економічного потенціалу підприємства. Збірник тез звітної наукової конференції Львівського національного університету імені Івана Франка за 2017 рік (електронне видання): Львів, ЛНУ ім. І. Франка, 2018. С. 121–125.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
7. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід. Економіка України 2003. № 4. С. 12-18.
8. Ткачук Г. Ю. Оцінка ділової активності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 88–90.
9. Кащена Н. Б., Горошанська О. О., Польова Т. В. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія. Харків, 2016. 196 с.
10. Дедекаєв В.А. Детермінанти економічної кризи. Фінанси України, № 6, 2003, стор. 82-85.
11. Економічний ризик: ігрові моделі: Навчальний посібник. / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, А.В. Сігал, Я.С. Наконечний; за ред. д-ра екон. наук, проф. В.В. Вітлінського. Київ: КНЕУ, 2002. 446 с.

12. Збірник роз'яснень Вищого господарського суду України / Відповідальний редактор Д.М. Притика. Київ: Вид. Дім. „ІнЮре”, 2003. 304 с.
13. Звітність підприємств: Навчальний посібник. / За ред. професора Вериги Ю.А. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 656 с.
14. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Київ: МАУП, 2000. 152 с.
15. Каминский О., Мороз Ю. Экспресс-анализ финансового состояния предприятия. Финансовая тема. 1997. №9. С.3 – 65.
16. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Видання третє, перероблене та доп. Київ : ”Центр навчальної літератури”, 2004. 531 с.
17. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 450 с.
18. Коваленко В.В., Бурденко І.М. Регулятори фінансової рівноваги. Фінанси України. – 2002. – № 2. – С. 97-102.
19. Ковалюк О.М. Застосування математичних моделей у фінансовому механізмі. Фінанси України 2001. № 4. С. 21-29.
20. Тарасюк Г.М., Протасова Л.В. Оцінка розвитку підприємства: теоретико-методичні та евристичні аспекти. Наукові праці НУХТ. Київ : НУХТ, 2016. № 3. Том 22. С. 132–139.
21. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності./ Кононенко О., Маханько О. Харків : Фактор, 2008. 208 с.
22. Котляр М. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів. Фінанси України, 2005. № 1. С. 113-117.
23. Максимова М. В., Чередниченко Д. С. Теоретичні підходи до формування системи показників оцінки прибутку підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7229> (дата звернення: 28.07.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.44
24. Крамаренко Г. А. Финансовый анализ [Текст]: Учеб. Пособие. Днепропетровск: ДАУБР, 2000. 152 с.

25. Бродська І. І. Проблеми формування фінансових ресурсів підприємств «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». Вип. 7(25). Ч.1.2010. С. 184–186.
26. Нусінов В. Я., Шура Н. О., Буркова Л. А Комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств у системі публічного управління. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_4 (дата звернення: 28.07.2023).
27. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2001. 389 с.
28. Лихота У.П. Фінансова стратегія управління підприємством. Фінанси України. 2001. № 2. С. 86-88.
29. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001 580 с.
30. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : Навч. посіб / В. О. Мец. Київ : Вища шк., 2003. 278 с.
31. Шапуров О. О. Складові механізми забезпечення інноваційного сталого розвитку промислових підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 54. С. 261–272.
32. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємствами. Фінанси України. 2002. № 12. С. 31-36.
33. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2003. 335 с.
34. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. Київ : КНЕУ, 2001 -227 с.
35. Оберемчук В. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 128 с.
36. Бержанір І. А., Гвоздей Н. І., Улянич Ю. В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(2). С. 58-62.

37. Пушкар А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Научное издание. Харьков: ООО “Модель вселенной”, 2001. 452 с.
38. Телишевська Л. І., Птащенко О. В., Белоус А.В. Управління фінансовими ресурсами підприємства в межах його інвестиційної діяльності Бізнес Інформ. 2014. № 8. С.273-277.
39. Баліцька В.В. Рентабельність діяльності суб'єктів господарювання України: оцінювання істинних результатів. Актуальні проблеми економіки. 2012. №11(137), С.120-130.
40. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Київ : Алеута, 2003. 485 с.
41. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2001. № 12. С. 56-63.
42. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.
43. Лизунова Т.Г. Смоляр Л.Г. Сучасні підходи до управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13793/1/2014_1_Lizunova.pdf