

Український державний університет науки і технологій,
Міністерство освіти і науки України

Український державний університет науки і технологій,
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПОНОМАРЕНКО РУСЛАН ВАЛЕРІЙОВИЧ

УДК 005.511:658

ДИСЕРТАЦІЯ

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 073 Менеджмент

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування.

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


_____ Р.В. Пономаренко

Науковий керівник Довбня Світлана Борисівна, д.е.н., професор

Дніпро – 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Пономаренко Р.В. Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування). – Український державний університет науки і технологій Міністерства освіти і науки України, Дніпро, 2026.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню та розвитку теорії стратегічного планування з урахуванням особливостей сучасного етапу суспільно-економічних відносин та функціонування підприємств, створенню методичного інструментарію та розробці практичних рекомендацій його імплементації в практичний менеджмент.

Сучасний надскладний, турбулентний та глобалізований світ вимагає від власників та керівників підприємств стратегічного світогляду, коректного прогнозування і оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку та вміння своєчасної адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Необхідність обов'язкового стратегування розвитку підприємства в умовах підсилення глобалізаційних процесів та підвищення динамічності і складності зовнішнього середовища, особливо в останні роки агресії росії та виникнення воєнних конфліктів на світовому просторі, вимагають подальшого розвитку теоретичних засад стратегічного планування та створення методичного інструментарію його ефективної імплементації в практичну діяльність.

Тема дослідження є надзвичайно актуальною і має велике теоретичне значення для розвитку методології стратегічного планування, методичне значення, обумовлене необхідністю методичних напрацювань щодо реалізації окремих етапів стратегічного планування і формування комплексного методичного інструментарію, практичну цінність, яка полягає у створенні

методико-організаційного підґрунтя стратегічного планування розвитку підприємств з урахуванням їх специфіки та конкретних умов функціонування.

У роботі в процесі дослідження історичних етапів стратегічного планування встановлено їх відповідність розвитку суспільно-економічних відносин, розвитку теорії управління та потребам практичного менеджменту. Виділено три хронологічні етапи стратегічного планування: конкурентне, коли основний фокус уваги був зосереджений на оцінці та підсиленні конкурентної позиції підприємства; системне, в межах якого відбувся подальший розвиток та систематизація методів стратегічного планування і розширення їх практичного застосування; партнерське (сучасний етап, початок XXI століття), який у зв'язку з суттєвим ускладненням зовнішнього середовища та пришвидшенням його динаміки вимагає взаємодії учасників економічних відносин за для досягнення загальної вигоди. Визначено характерні риси сучасного етапу стратегічного планування, які обумовлюють необхідність створення відповідного методичного інструментарію.

З урахуванням особливостей сучасного етапу дістав подальший розвиток понятійно-категоріальний апарат, в тому числі трактовка сутності таких базових економічних категорій як «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний аналіз», «стратегічний план». Запропоновані визначення чітко розмежовують зміст понять, дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними, створюють теоретичну основу для подальших методичних напрацювань.

Удосконалена модель стратегічного планування, що передбачає послідовну реалізацію трьох блоків: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; цілепокладання; дослідження альтернатив та вибору раціональної стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано та охарактеризовано основні елементи стратегічного планування у відповідності до кожного блоку. Ці теоретичні напрацювання забезпечують системний підхід, дозволяють чітко представити стратегічне планування як бізнес-процес, зрозуміти передумови і очікувані результати кожного етапу цього процесу, а також взаємозв'язок між ними; встановити обґрунтовану відповідальність за реалізацію кожного етапу.

Вперше розроблено методичний інструментарій комплексного стратегічного аналізу, який базується переважно на кількісному оцінюванні і передбачає послідовну реалізацію трьох оригінальних авторських методичних підходів: діагностики внутрішнього середовища підприємства з використанням експрес-оцінки та поглибленого аналізу; дворівневої динамічної оцінки ближнього зовнішнього середовища; аналізу впливу факторів дальнього зовнішнього середовища з урахуванням сили їх впливу та вірогідності підсилення в майбутньому. Розроблений методичний інструментарій відзначається системністю, ідентичністю підходу до процедури діагностики по кожному аналітичному напрямку, кількісним оцінюванням, що забезпечує об'єктивність та достовірність результатів; отриманням узагальнюючих та інтегральних оцінок, які забезпечують однозначність висновків щодо стану підприємства та зовнішнього середовища, а також можливість порівняння їх в динаміці, що сприятиме прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

Вперше розроблено процедуру вибору корпоративної стратегії по результатах стратегічного аналізу з використанням графу стратегічного вибору та надано рекомендації що до можливих стратегій розвитку підприємства в залежності від ідентифікації його стану.

Удосконалено процедуру стратегічного вибору, яка передбачає послідовну реалізацію наступних етапів: вибір корпоративної стратегії, визначення ділової конкурентної стратегії для кожного центру фінансової відповідальності або дивізіону підприємства, обґрунтування функціональних стратегій підприємства: маркетингової, виробничої, інноваційної, фінансової та персонал-стратегій та визначено їх зміст. Розроблено розгорнуту систему цілей, які можуть відповідати кожній з функціональних стратегій і слугувати методичним підґрунтям в процесі практичного стратегування.

Удосконалено підхід щодо формування системи збалансованих показників (BSC-підхід) з урахуванням запропонованого виділення основних стратегічних цілей та цілей стратегічного спрямування, а також специфіки промислових підприємств для декомпозиції стратегічних цілей в часі та просторі, їх

систематизації, перевірки узгодженості стратегічних цілей, розроблених на різних рівнях управління підприємством, а також для забезпечення їх ефективної візуалізації. Він передбачає: формування ієрархічної дворівневої системи збалансованих показників відповідно до обґрунтованих вище двох типів стратегічних цілей; функціональний підхід до формування системи збалансованих показників другого рівня шляхом виділення таких блоків, які за назвою та змістом краще відповідають специфіці промислового підприємства, а саме: «Маркетингова діяльність», «Постачання та виробництво», «Фінансова діяльність» та «Управління персоналом». Обґрунтовано склад цілей та показників по кожному блоку BSC, а також розроблено стратегічну карту підприємства.

Запропоновано багатокритеріальний підхід до відбору стратегічних проєктів на основі критеріїв значущості (важливості для досягнення стратегічних цілей); прибутковості (величини очікуваного фінансового результату); терміновості (невідкладності реалізації проєкту), який дозволяє при формуванні стратегічної програми орієнтуватися не тільки на економічну ефективність, а й соціальну спрямованість, екологічність (дотримання принципів сталого розвитку).

Розроблено методико-організаційне забезпечення здійснення стратегічного планування. Обґрунтована загальна структура стратегічного плану та охарактеризований зміст кожного з розділів, визначено методи та відповідальні за їх реалізацію, форми представлення. З метою організаційного забезпечення реалізації стратегії запропоновано формування стратегічного комітету та відділу стратегічного планування і контролю як матричних елементів організаційної структури. Обґрунтовані функції і завдання цих підрозділів.

Проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища та оцінено потенціал найпотужнішого підприємства з виробництва феросплавів в Україні – акціонерного товариства «Нікопольський завод феросплавів» (АТ «НЗФ»).

Сформовано практичні рекомендації щодо розробки стратегічного плану розвитку АТ «НЗФ». На основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища

підприємства та оцінки його внутрішнього стану розроблено систему його стратегічних установок вищого порядку, стратегію розвитку, систему стратегічних цілей. З метою подальшої конкретизації стратегічних цілей, їх декомпозиції в часі і просторі та візуалізації стратегій розроблено систему збалансованих показників по удосконаленій методиці та стратегічна карта. Запропоновано ряд інвестиційних проєктів, спрямованих на досягнення визначених цілей, виконана їх оцінка по критеріях значущості, економічної доцільності та терміновості та розроблена стратегічна програма діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегія, цифровізація, конкурентоспроможність, партнерство, інноваційність, модель, сталий розвиток, збалансована система показників, ключові показники ефективності, стратегічна карта.

ABSTRACT

Ponomarenko R.V. Theoretical foundations and methodological tools for strategic planning of enterprise development. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management (branch of knowledge 07 – Management and administration). – Ukrainian State University of Science and Technology of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the scientific substantiation and development of the theory of strategic planning, taking into account the peculiarities of the modern stage of socio-economic relations and the functioning of enterprises, the creation of methodological tools and the development of practical recommendations for its implementation in practical management.

The modern, highly complex, turbulent, and globalized world requires business owners and managers to have a strategic outlook, correctly forecast and evaluate alternative development scenarios, and the ability to adapt to a dynamic external environment in a timely manner. The need for mandatory strategizing the development of an enterprise in the context of strengthening globalization processes and increasing dynamism and complexity of the external environment, especially in recent years of Russian aggression and the emergence of military conflicts in the world, requires further development of the theoretical foundations of strategic planning and the creation of methodological tools for its effective implementation in practical activities.

The research topic is extremely relevant and has great theoretical significance for the development of strategic planning methodology, methodological significance due to the need for methodological developments regarding the implementation of individual stages of strategic planning and the formation of a comprehensive methodological toolkit, as well as practical value, which consists in creating a methodological and organizational basis for strategic planning for the development of enterprises, taking into account their specifics and specific operating conditions.

In the work, in the process of studying the historical stages of strategic planning, their correspondence to the development of socio-economic relations, the development of management theory, and the needs of practical management were established. Three chronological stages of strategic planning are distinguished: competitive, when the main focus of attention was on assessing and strengthening the competitive position of the enterprise; systemic, within which there was further development and systematization of strategic planning methods and expansion of their practical application; partnership (modern stage, the beginning of the 21st century), which, due to the significant complication of the external environment and the acceleration of its dynamics, requires interaction of participants in economic relations to achieve common benefit. The characteristic features of the modern stage of strategic planning are identified, which necessitate the creation of an appropriate methodological toolkit.

Taking into account the specifics of the modern stage, the conceptual and categorical apparatus has been further developed, including the interpretation of the

essence of such basic economic categories as “strategic planning”, “strategy”, “strategic analysis”, “strategic plan”. The proposed definitions clearly delimit the content of concepts, allow us to establish cause-and-effect relationships between them, and create a theoretical basis for further methodological developments.

An improved strategic planning model that involves the sequential implementation of three blocks: analysis of the external and internal environment; goal setting; research of alternatives and selection of a rational enterprise development strategy. The main elements of strategic planning are substantiated and characterized in accordance with each block. These theoretical developments provide a systematic approach, allow us to clearly present strategic planning as a business process, understand the prerequisites and expected results of each stage of this process, as well as the relationship between them; establish reasonable responsibility for the implementation of each stage.

For the first time, a comprehensive methodological approach to strategic analysis has been developed, which is based mainly on quantitative assessment and involves the consistent implementation of three original author's methodological approaches: diagnostics of the internal environment of the enterprise using express assessment and in-depth analysis; two-level dynamic assessment of the immediate external environment; analysis of the impact of factors of the distant external environment, taking into account the strength of their influence and the likelihood of strengthening in the future. The developed methodological approach is characterized by its systematicity, uniformity of approach to the diagnostic procedure for each analytical direction, quantitative assessment, which ensures objectivity and reliability of results; obtaining generalizing and integral assessments and, accordingly, unambiguous conclusions regarding the state of the enterprise and the external environment, as well as the ability to compare them in dynamics, which will ensure the adoption of justified strategic decisions.

The procedure for choosing a corporate strategy based on the results of strategic analysis using a strategic choice graph has been improved, and recommendations have

been provided regarding possible enterprise development strategies depending on the identification of its state.

For the first time, a strategic choice procedure has been developed, which involves the sequential implementation of the following stages: choosing a corporate strategy, determining a business competitive strategy for each financial responsibility center or division of the enterprise, substantiating the functional strategies of the enterprise: marketing, production, innovation, financial and personnel strategies, and determining their content. A comprehensive system of goals has been developed that can correspond to each of the functional strategies and serve as a methodological basis in the process of practical strategizing.

The approach to forming a balanced scorecard system (BSC approach) has been improved, taking into account the proposed allocation of main strategic goals and strategic direction goals, as well as the specifics of industrial enterprises for the decomposition of strategic goals in time and space, their systematization, verification of the consistency of strategic goals developed at different levels of enterprise management, as well as for ensuring their effective visualization. It involves: the formation of a hierarchical two-level system of balanced indicators in accordance with the two types of strategic goals substantiated above; a functional approach to the formation of a second-level system of balanced indicators by highlighting such blocks that, by name and content, better correspond to the specifics of an industrial enterprise, namely: "Marketing Activities", "Supply and Production", "Financial Activities" and "Personnel Management". The composition of goals and indicators for each BSC block is substantiated, and a strategic map of the enterprise is also developed.

A multi-criteria approach to the selection of strategic projects is proposed based on the criteria of significance (importance for achieving strategic goals); profitability (the size of the expected financial result); urgency (the urgency of project implementation), which allows, when forming a strategic program, to focus not only on economic efficiency, but also on social orientation and environmental friendliness (adherence to the principles of sustainable development).

Methodological and organizational support for the implementation of strategic planning has been developed. The general structure of the strategic plan has been substantiated and the content of each section has been characterized, methods and those responsible for their implementation, forms of presentation have been determined. In order to organizationally support the implementation of the strategy, the formation of a strategic committee and a strategic planning and control department as matrix elements of the organizational structure has been proposed. The functions and tasks of these units have been substantiated.

A strategic analysis of the external environment was conducted and the potential of the most powerful enterprise for the production of ferroalloys in Ukraine - Joint-Stock Company "Nikopol Ferroalloy Plant" (JSC "NZF") was assessed.

Practical recommendations have been formulated for the development of a strategic development plan for JSC "NZF". Based on a strategic analysis of the external environment of the enterprise and an assessment of its internal state, a system of its higher-order strategic objectives, a development strategy, and a system of strategic goals have been developed. In order to further specify strategic goals, their decomposition in time and space, and visualization of strategies, a system of balanced indicators using an improved methodology and a strategic map have been developed. A number of investment projects aimed at achieving specific goals were proposed, their evaluation was carried out according to the criteria of significance, economic feasibility and urgency, and a strategic program of the enterprise's activities was developed.

Keywords: strategic management, strategic planning, strategic analysis, external environment, internal environment, strategy, digitalization, competitiveness, partnership, innovation, model, sustainable development, balanced scorecard, key performance indicators, strategic map

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>.

(Особистий внесок автора: дослідження еволюції стратегічного планування у взаємоз'язку з розвитком суспільно-економічних відносин та характеристика особливостей сучасного етапу).

2. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua./index.php/journal/artikle/view/3545>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2>

(Особистий внесок автора: визначення сутності стратегічного планування та розробка функціонального підходу до його здійснення, який полягає у послідовній реалізації основних підфункцій: цілепокладання, прогнозування, моделювання та програмування).

3. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/artikle/view/5017> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>

(Особистий внесок автора: визначення сутності стратегічного аналізу та обґрунтування основних факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на перспективи розвитку підприємства).

4. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.34-41>

(Особистий внесок автора: обґрунтування системи показників стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства на процедури проведення аналізу).

5. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Аналіз ближнього зовнішнього середовища підприємства: фактори, показники, інтегральна оцінка. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 86. С. 111–116.

(Особистий внесок автора: методика кількісного аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства, що передбачає інтегральну оцінку впливу факторів на стратегію підприємства).

6. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Методичні засади цілепокладання в процесі стратегічного планування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6646> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-23>

(Особистий внесок автора: обґрунтування ієрархії цілей підприємства та їх взаємозв'язку з корпоративною, діловою та функціональними стратегіями).

7. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Ієрархічна система збалансованих показників як інструмент стратегічного планування. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 476–482. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-65>

(Особистий внесок автора: удосконалена ієрархічна система збалансованих показників, яка дозволяє конкретизувати і забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства).

8. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Модель стратегічного планування як теоретико-методичне підґрунтя процесу стратегування. *Бізнес Інформ*. 2025. № 12. С. 473–482. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-473-482>

(Особистий внесок автора: модель стратегічного планування та змістовна характеристика її етапів).

**Матеріали і тези наукових конференцій
(апробація матеріалів дисертації на наукових конференціях)**

9. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Нові реалії стратегічного планування: від конкуренції до партнерства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформації економіки* : зб. наук. ст. за матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11–12 квіт. 2024 р.). Дніпро : ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 112–114.

10. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Стратегічний аналіз як інструмент обґрунтування стратегії підприємства в умовах розбудови економіки України. *Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспектива* : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 30 берез. 2023 р.). Дніпро : УДУНТ, 2023. С. 115–117.

11. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Еволюція стратегічного планування: від бюджетування до партнерства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матер. ХІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 13 верес. 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 157–158.

12. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Аналіз внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного менеджменту. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : зб. наук. пр. VII Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 31 жовт. 2024 р.). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 67–70.

13. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори та індикатори стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матер. ХІV Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 12 верес. 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 170–172.

14. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Методичний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього стану підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : зб. наук. матер. X Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 24 квіт. 2025 р.). Дніпро : ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 138–141.

15. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Систематизація факторів аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства. *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження : матер. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Херсон, 21 трав. 2025 р.)*. Херсон : ХДАЕУ, 2025. С. 347–352.

16. Пономаренко Р. В. Інтегральна оцінка впливу факторів ближнього зовнішнього середовища на стратегію підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : зб. наук. пр. VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 30 жовт. 2025 р.)*. Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 164–166.

17. Пономаренко Р. В. Стратегічний менеджмент епохи диджиталізації як драйвер розвитку вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 27 листоп. 2025 р.)*. Дніпро : ННІ ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 19–22.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	30
1.1 Еволюція стратегічного планування діяльності підприємства та його сучасні особливості.....	30
1.2 Дослідження сутності та розвиток основних категорій стратегічного планування.....	55
1.3 Структурно-логічна модель стратегічного планування в умовах невизначеності та ризиків	72
1.4 ВИСНОВКИ за розділом 1	101
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	105
2.1 Дослідження структури середовища функціонування підприємства та методів його вивчення.....	105
2.2 Методичний інструментарій комплексного стратегічного аналізу	126
2.2.1 Методичні основи комплексного стратегічного аналізу	126
2.2.2 Методика аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства..	178
2.2.3 Методика аналізу дальнього зовнішнього середовища підприємства..	191
2.3 Обґрунтування вибору корпоративної стратегії підприємства по результатах стратегічного аналізу.....	197
2.4 ВИСНОВКИ за розділом 2.....	204
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	209
3.1 Методичний інструментарій формування стратегічного плану підприємства.....	209
3.2 Організаційне забезпечення процесу стратегічного планування	239
3.3 Розробка стратегічного плану АТ «НЗФ»	249
3.3.1 Стратегічний аналіз АТ «НЗФ».....	249
3.3.2 Розробка стратегічних установок підприємства.....	273
3.3.3 Візуалізація стратегій АТ «НЗФ» в форматі BSC	278
3.4 ВИСНОВКИ за розділом 3.....	293
ВИСНОВКИ.....	298
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	303
ДОДАТКИ.....	318

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств без перебільшення є унікальними, оскільки крім підсилення традиційних викликів зовнішнього середовища таких як його турбулентність, глобалізація, складність і т. ін. вони характеризуються руйнівною агресією росії. При таких обставинах виживання і розвиток підприємств можливі тільки при ефективній їх адаптації до викликів і ризиків зовнішнього середовища, обґрунтованій стратегії функціонування, яка відповідає сучасним реаліям і зможе забезпечувати успішну діяльність в повоєнній перспективі. Враховуючи вищезазначене має місце об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних засад і формування дієвого методичного інструментарію стратегічного планування, які забезпечували б наукову обґрунтованість цього процесу і підвищення ефективності діяльності підприємства в конкретних умовах його існування. Тому тема дисертації є актуальною, важливою для розвитку теорії та методичного забезпечення стратегічного планування, а також необхідною для практичного менеджменту.

Стратегічне планування як напрямок управлінської науки знаходиться у постійному розвитку, починаючи з 60-х років минулого сторіччя. Сутність, особливості, принципи, методи, основні елементи стратегічного планування досліджували Ансофф І., Альберт М., Армстронг М., Бергер А. Д., Варава Л.М., Довбня С. Б., Дорошкевич К. О., Задоя В.А., Єльнікова Ю. В., Келер К. Л., Котлер Ф., Лэмпел Дж., Мараховська К. А., Мараховська Т. О., Мінцберг Г., Мескон М., Нівен П., Письменна О. О., Петришин Н. Я., Побірей В. В., Портер М., Томпсон А., Савчук В. П., Сталінська А.В., Стрикленд А. Дж, Хедоурі Ф., Чиркова Ю. Л., Шершньова З. Є., Чаркіна Т.Ю., Чернишова О. М., Ястремська О.М. та інші науковці.

Велика кількість наукових досліджень присвячена стратегічному аналізу як першому етапу та інформаційно-аналітичному підґрунтя стратегічного

планування, серед них: Ансофф І., Бурденюк Т. Г., Градомська І. О., Дікель К., Довбня С. Б., Дунда С. П., Запухляк І. Б., Кіяшко Є. В., Мейсон Р., Микуланинець С. І., Роу Г., Стрикленд А. Дж., Томпсон А., Томчук О. Ф. та інші. Різні методи стратегічного планування формували, досліджували, удосконалювали такі вітчизняні та закордонні науковці як Ансофф І., Альберт М., Армстронг М., Бергер А. Д., Довбня С. Б., Дойль П., Дорошкевич К. О., Єльнікова Ю. В., Зелінська Ю. С., Келер К. Л., Котлер Ф., Лэмпел Дж., Мараховська К. А., Мараховська Т. О., Мінцберг Г., Мейсон Р., Мескон М., Нівен П., Пастухова В. В., Письменна О. О., Петришин Н. Я., Побірей В. В., Портер М., Роу Г., Томпсон А., Савчук В. П., Сталінська А. В., Стрикленд А. Дж., Хедоурі Ф., Чиркова Ю. Л. та інші.

Відзначаючи великий внесок багатьох науковців в розвиток теоретико-методичних основ стратегічного планування та створення фундаментальних праць слід відзначити, що постійні зміни, що відбуваються не тільки в Україні, а і в глобальному світі, зростаючі вимоги практичного менеджменту, поширення впровадження інноваційних технологій, зокрема всеохоплююча диджиталізація, вимагають подальшого розвитку теоретичних основ і методичного інструментарію стратегічного планування.

Актуальність, практична значущість, недостатня опрацьованість ряду питань теоретичного і методичного характеру, а також необхідність їх подальшого розвитку з урахуванням сучасних вимог та використання інноваційних підходів обумовили вибір теми дослідження, мету, завдання, об'єкт, предмет та структурно-логічну побудову дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана у відповідності до:

- Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» № 2623-III від 11 липня 2001 року із змінами і доповненнями (Закон України № 3534-IX від 30 квітня 2024 року), а саме для отримання результатів за пріоритетним напрямом «Фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного,

суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави» в частині забезпечення і розвитку соціально-економічного потенціалу підприємств, інтеграції концепції, цілей та завдань сталого розвитку в систему управління підприємствами, які в свою чергу формують конкурентоспроможність країни;

- Постанови Кабінету Міністрів України № 476 від 30 квітня 2024 р. «Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів досліджень і науково-технічних розробок на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні» за пріоритетним напрямом «Фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави» в частині «Прогнозування актуальних викликів і загроз розвитку економіки та її галузей на середньо- та довгострокову перспективу» шляхом розробки комплексного методичного підходу до стратегічного аналізу діяльності підприємств, які є первинними ланками економіки;

- Указу Президента «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» № 225/2021 від 2 червня 2021 року для забезпечення реалізації «Стратегічної цілі 1. Запровадження в Україні складення згідно з Європейськими стандартами звітності із сталого розвитку (ESRS), подання та оприлюднення підприємствами звітності із сталого розвитку» шляхом інтеграції цілей сталого розвитку в систему планування діяльності підприємства і, відповідно, розробки системи моніторингу досягнення поставлених цілей, що забезпечує серед іншого інформаційну базу для підготовки звітності із сталого розвитку (ESRS);

- планів наукових досліджень кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Бєня Українського державного університету науки і технологій за напрямом «Розвиток стратегічного управління підприємствами» та «Розвиток методичних

засад планування діяльності підприємств». У тому числі за госпдогвірною науково-дослідною темою «Обґрунтування виробничої програми ПАТ «НЗФ» з урахуванням оптимізації поточних витрат» (номер державної реєстрації Х427010003), у межах якої автором було розроблено концептуальну модель системи стратегічного планування операційної діяльності підприємства, здійснено моделювання впливу факторів на фінансові результати діяльності підприємства, прогнозування зміни фінансових результатів підприємства з урахуванням істотних факторів та розроблено рекомендації щодо формування виробничої програми підприємства з урахуванням оптимізації поточних витрат.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є розвиток теоретичних положень і підходів, розробка методичного інструментарію і практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку підприємств з урахуванням сучасних реалій, зокрема глобальних соціально-економічних, політичних і воєнних викликів.

Для досягнення поставленої мети в дисертації поставлено та вирішено наступні завдання:

- досліджено еволюцію стратегічного планування, охарактеризовано сучасний етап та виявлено його особливості, у відповідності до визначених етапів виділено види стратегічного планування та методи, що характерні для кожного з них;

- запропоновано авторські трактовки основних категорій стратегічного планування, що відповідають сучасному етапу його розвитку;

- розроблено модель стратегічного планування та охарактеризовано основні її елементи;

- розроблено методичний інструментарій комплексного стратегічного аналізу який передбачає реалізацію трьох оригінальних авторських методичних підходів: діагностики внутрішнього середовища підприємства; оцінки ближнього зовнішнього середовища; аналізу впливу факторів дальнього зовнішнього середовища;

- запропоновано процедуру вибору корпоративної стратегії з використанням графу стратегічного вибору;
- розроблено процедуру формування системи стратегій підприємства та розгорнуту систему цілей, які відповідають кожній з функціональних стратегій;
- удосконалено підхід до формування системи збалансованих показників та сформовано розгорнуту систему показників відповідно запропонованій удосконаленій структурі, а також стратегічну мапу;
- запропоновано багатокритеріальний підхід до відбору стратегічних проєктів на основі критеріїв значущості (важливості для досягнення стратегічних цілей); прибутковості та терміновості;
- обґрунтовано загальну структуру стратегічного плану та охарактеризовано зміст кожного з розділів, визначено методи та відповідальних за їх реалізацію, форми представлення;
- запропоновано удосконалення організаційної структури управління підприємством шляхом формування стратегічного комітету та відділу стратегічного планування і контролю як матричних елементів. Обґрунтовані функції і завдання цих підрозділів.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного планування розвитку підприємств в сучасних умовах їх діяльності з урахуванням існуючих викликів та ризиків.

Предмет дослідження – теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств з урахуванням сучасного стану суспільно-економічних відносин, економічних, політичних та воєнних викликів.

Методи дослідження. Наукову основу дисертації складають теорії економіки, управління, стратегічного планування, наукові публікації закордонних та вітчизняних науковців. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи пізнання і спеціальні методи та методики. Зокрема використано: аналіз, синтез, абстрагування, теоретичне узагальнення – для дослідження еволюції стратегічного планування, виділення видів стратегічного планування та їх характеристики; структурно-логічний – для формування моделі

стратегічного планування, дослідження факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; бібліометричний аналіз – для розробки понятійно-категоріального апарату та дослідження методів стратегічного аналізу; систематизації і класифікації – для обґрунтування основних підсистем аналізу ближнього та внутрішнього середовища підприємства та складу факторів окремої підсистеми, для формування системи стратегій підприємства різного ієрархічного рівня; системний і комплексний підходи – для формування факторів впливу і показників аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обґрунтування структури та системи збалансованих показників; підходи ключових факторів успіху та динамічних компетенцій – для формування системи показників методики оцінки ближнього зовнішнього середовища та поглибленого аналізу потенціалу підприємства; експертний і розрахунково-аналітичний – для оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на перспективи розвитку підприємства; порівняльний аналіз, коефіцієнтний метод, метод середніх величин – для проведення стратегічного аналізу об'єкта дослідження; графічний – для представлення графу стратегічного вибору з метою обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємства; табличний – для наочного представлення розроблених систем показників оцінки ближнього і внутрішнього середовища підприємства; рекомендацій щодо вибору стратегій; системи збалансованих показників підприємства; результатів стратегічного аналізу об'єкта дослідження і т. ін.

Інформаційну базу дослідження склали – законодавчі та інші нормативні документи щодо регулювання економічних відносин, формування та реалізації ефективних стратегій на макро- і мікроекономічному рівнях; інформація з баз даних Державної служби статистики країни, Міністерства фінансів України, дані звітності, оприлюднені на офіційних сайтах підприємств; наукові праці провідних закордонних та вітчизняних вчених з питань сталого розвитку, стратегічного планування, управління підприємствами; матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ, розробці комплексного методичного інструментарію та практичних рекомендацій зі стратегічного планування розвитку підприємств відповідно до сучасних особливостей суспільно-економічних процесів, глобалізаційних, соціально-економічних, політичних та воєнних викликів. Основні положення наукової новизни, що мають теоретичне та практичне значення, полягають в наступному.

Вперше:

- розроблено методичний інструментарій комплексного стратегічного аналізу, який на відміну від традиційних методів, що переважно базуються на експертному оцінюванні, передбачає послідовну реалізацію трьох оригінальних авторських методичних підходів: діагностики внутрішнього середовища підприємства з використанням експрес-оцінки та поглибленого аналізу; дворівневої динамічної оцінки ближнього зовнішнього середовища; аналізу впливу факторів дальнього зовнішнього середовища з урахуванням сили їх впливу та вірогідності підсилення в майбутньому. Розроблений інструментарій відзначається системністю, однаковістю підходу до процедури діагностики по кожному аналітичному напрямку, кількісним оцінюванням, що забезпечує об'єктивність та достовірність результатів; отримання узагальнюючих та інтегральних оцінок і, відповідно, однозначність висновків щодо стану підприємства та зовнішнього середовища, а також можливість порівняння їх в динаміці, що забезпечить прийняття обґрунтованих стратегічних рішень;

- запропоновано ітеративну процедуру вибору корпоративної стратегії з використанням графу стратегічного вибору та матриці врахування впливу дальнього зовнішнього середовища, у межах якої надано рекомендації щодо можливих стратегій розвитку підприємства в залежності від ідентифікації стану середовища функціонування підприємства. Розроблена процедура базується на результатах комплексного стратегічного аналізу, що сприяє підвищенню обґрунтованості вибору стратегії. Розроблені граф та матриця стратегічного

вибору є підґрунтям для формування оптимальної стратегії розвитку конкретного підприємства.

Удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання ближнього зовнішнього середовища, який на відміну від існуючих підходів, що базуються переважно на якісному оцінюванні факторів та використанні експертних методів передбачає кількісне оцінювання за допомогою розробленої розгорнутої системи показників, що дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечує достовірність отриманих результатів та динамічну оцінку. На відміну від інших методів стратегічного аналізу, запропоновано формування узагальнюючих показників по окремих напрямках оцінки та інтегрального показника, який дозволяє в цілому оцінити вплив факторів ближнього зовнішнього середовища з урахуванням ступені сприятливості можливостей і сили впливу загроз. Це в свою чергу дає можливість однозначного трактування і глибокого розуміння ситуації;

- методичний підхід до оцінювання внутрішнього середовища підприємства, який на відміну від традиційних підходів складається з двох методик експрес-діагностики та поглибленого аналізу. Обґрунтована розширена система показників по всім оціночним напрямкам дозволяє всебічно оцінити стан та тенденції розвитку підсистем підприємства. Для забезпечення однозначності і зрозумілості висновків передбачається формування узагальнюючих оцінок по окремих підсистемах і інтегральної оцінки стану підприємства в цілому;

- методичний підхід до оцінки дальнього зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє оцінювати не тільки силу впливу окремих факторів, а і вірогідність посилення/послаблення впливу, що сприяє підвищенню обґрунтованості рішень щодо перспектив розвитку підприємства;

- підхід щодо формування системи збалансованих показників (BSC-підхід). Він, на відміну від існуючих, передбачає: формування ієрархічної дворівневої системи збалансованих показників відповідно до обґрунтованих вище двох типів стратегічних цілей; функціональний підхід до формування

системи збалансованих показників другого рівня шляхом виділення таких блоків, які за назвою та змістом краще відповідають специфіці промислового підприємства, а саме: «Маркетингова діяльність», «Постачання та виробництво», «Фінансова діяльність» та «Управління персоналом». Обґрунтовано склад цілей та показників по кожному блоку BSC, а також розроблено стратегічну карту підприємства. Удосконалений підхід підвищує якість і обґрунтованість стратегічного планування, в більшій ступені відповідає специфіці промислових підприємств, а також сприяє покращенню реалізації стратегічних планів за рахунок персоналізованої відповідальності та можливостей дієвої мотивації;

- багатокритеріальний підхід до відбору стратегічних проєктів на основі критеріїв значущості, прибутковості, терміновості, який дозволяє при формуванні стратегічної програми орієнтуватися не тільки на економічну ефективність, а й соціальну спрямованість, екологічність (дотримання принципів сталого розвитку).

- методико-організаційне забезпечення розробки стратегічного плану. На відміну від описового, як правило, фрагментарного характеру сутності стратегічного плану обґрунтована загальна структура стратегічного плану та охарактеризований зміст кожного з розділів, визначено методи та відповідальні за їх реалізацію, форми представлення. З метою організаційного забезпечення реалізації стратегії запропоновано формування стратегічного комітету та відділу стратегічного планування і контролю як матричних елементів організаційної структури. Обґрунтовані функції і завдання цих підрозділів. Запропоновані методичні розробки забезпечують системний підхід; детальне науково-обґрунтоване опрацювання всіх етапів стратегічного планування; зрозумілу логічну послідовність та результативно-інформаційний взаємозв'язок між окремими етапами; чітко визначену відповідальність за їх реалізацію, на тлі чого підвищується як якість стратегічного плану, так і можливість його реалізації.

Дістали подальшого розвитку:

- хронологія еволюції стратегічного планування у відповідності до розвитку суспільно-економічних відносин, теорії управління та потреб

практичного менеджменту. Виділено три види (підходи) стратегічного планування: конкурентне, коли основний фокус уваги був зосереджений на оцінці та підсиленні конкурентної позиції підприємства; системне, в межах якого відбувся подальший розвиток та систематизація методів стратегічного планування і розширення їх практичного застосування; партнерське (сучасний етап, початок ХХІ століття), який у зв'язку з суттєвим ускладненням зовнішнього середовища та пришвидшенням його динаміки вимагає взаємодії учасників економічних відносин за для досягнення загальної вигоди. Визначено характерні риси сучасного виду стратегічного планування, які визначають вимоги до особливостей його проведення, необхідних методів та методик;

- понятійно-категоріальний апарат, відмінність якого полягає у врахуванні особливостей сучасного етапу розвитку теорії управління, зокрема запропонована трактовка сутності таких базових категорій як «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний аналіз», «стратегічний план». Запропоновані визначення чітко розмежовують зміст понять, дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними, створюють теоретичну основу для подальших методичних напрацювань;

- модель стратегічного планування, що передбачає послідовну реалізацію трьох укрупнених блоків: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; цілепокладання; дослідження альтернатив та вибору раціональної стратегії розвитку підприємства. На відміну від існуючих моделей запропоновано розглядати два види стратегічних цілей: основні стратегічні цілі та цілі стратегічного спрямування, а також чітко визначено роль і місце системи стратегій (корпоративної, конкурентної, функціональних) в процесі стратегічного планування. Ці теоретичні напрацювання забезпечують системний підхід, дозволяють чітко представити стратегічне планування як бізнес-процес, зрозуміти передумови і очікувані результати кожного етапу цього процесу, а також взаємозв'язок між ними; встановити обґрунтовану відповідальність за реалізацію кожного етапу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні напрацювання доведені до рівня методичного забезпечення, використовуються в практичному менеджменті з ціллю підвищення обґрунтованості та результативності стратегічного планування. Теоретико-методичні напрацювання можуть бути використані в умовах підприємств різних галузей промисловості та комерційних організацій, в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування, в наукових організаціях та навчальних закладах. Запропонований комплексний методичний інструментарій стратегічного аналізу є високо уніфікованим і має не обмежену сферу застосування. Процедура стратегічного планування може використовуватись на макро-, мезо- і мікрорівнях управління для різних суб'єктів господарювання. Запропонована система збалансованих показників може застосовуватись на підприємствах різних галузей з урахуванням їх специфіки.

Всі теоретико-методичні результати апробовано в умовах найпотужнішого підприємства з виробництва феросплавів в Україні – акціонерного товариства «Нікопольський завод феросплавів» (АТ «НЗФ»). На основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства та оцінки його внутрішнього стану розроблено систему його стратегічних установок вищого порядку, стратегію розвитку, систему стратегічних цілей. З метою подальшої конкретизації стратегічних цілей, їх декомпозиції в часі та просторі та візуалізації стратегій розроблено систему збалансованих показників по удосконаленій методиці та стратегічну карту. Запропоновано ряд інвестиційних проєктів, спрямованих на досягнення визначених цілей, виконана їх оцінка по критеріях значущості, економічної доцільності та терміновості та розроблена стратегічна програма діяльності підприємства. Використання методичного інструментарію в умовах АТ «НЗФ» свідчить про практичну значущість теоретико- методичних напрацювань, викладених в дисертації.

Пропозиції дисертації використовуються Українською асоціацією виробників феросплавів та іншої електрометалургійної продукції,

підприємствами металургійної промисловості, заводом вищої освіти в процесі підготовки студентів галузі знань 07 Управління і адміністрування.

Українська асоціація виробників феросплавів та іншої електromеталургійної продукції (довідка від 10.02.2026) використовує запропонований дисертантом інструментарій для покращення процесу стратегічного планування з урахуванням адаптації до вимог СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) та посилення координації зусиль виробників при формуванні спільних стратегічних цілей функціонування.

ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» (довідка № 40/24 від 30.03.2026) використовує комплексний підхід до стратегічного аналізу, що базується на системі кількісних індикаторів, та сприяє обґрунтованості стратегічних рішень, а також удосконалену систему збалансованих показників, що за своєю структурою та складом показників в повній мірі відповідає потребам підприємства.

ПрАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН» (довідка № 01/247 від 30.03.2026) у практичну діяльність підприємства впровадило: методику аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства, використання якої дозволило систематизувати фактори впливу та ідентифікувати ключові ризики функціонування у прогностичному періоді; методичний підхід до стратегічного вибору варіантів функціонування, що дозволило керівництву обґрунтовано уточнити корпоративну стратегію, враховуючи наявний ресурсний потенціал; методичний підхід до декомпозиції стратегічних цілей, що дозволяє конкретизувати їх у часі і просторі, чітко встановити відповідальність за досягнення, підвищити зрозумілість стратегічних орієнтирів діяльності підприємства.

Український державний університет науки і технологій, кафедра економіки та підприємництва ім Т.Г. Беня (акт про впровадження від 23.03.2026 №14-33/13/1) запровадила розробки дисертанта у процес підготовки здобувачів спеціальності 076 Підприємництво та торгівля першого (бакалаврського) та D3 Менеджмент другого (магістерського) рівнів вищої освіти. У процесі підготовки здобувачів за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» першого

(бакалаврського) рівня на освітній програмі «Економіка та управління підприємством» при викладанні освітнього компонента «Стратегія підприємства» використано запропоновані в дисертації теоретичні засади формування стратегічних установок вищого порядку та механізм обґрунтування та вибору стратегії підприємства. У процесі підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю D3 Менеджмент за освітньою програмою «Управління підприємницькою діяльністю» при викладанні освітнього компонента «Управління стратегічними змінами підприємницьких структур» застосовано: теоретичні положення щодо сутності, особливостей, характеристик основних елементів стратегічного управління; структурно-логічну модель стратегічного планування в умовах динамічних змін; комплексний методичний інструментарій проведення стратегічного аналізу; методичне забезпечення формування плану стратегічних змін та його інформаційно-організаційне забезпечення.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані здобувачем самостійно і відображені у наукових публікаціях. Внесок автора у роботи, що виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертації пройшли апробацію на 9 Міжнародних і Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформації економіки», (Дніпро, 11–12 квіт. 2024 р.), «Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспектива» (Дніпро, 30 берез. 2023 р.), «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 13 верес. 2024 р.), «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, 31 жовт. 2024 р.), Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матер. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 12 верес. 2025 р.), «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 24 квіт. 2025 р.),

«Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження» (Херсон, 21 трав. 2025 р.), «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін» (Полтава, 30 жовт. 2025 р.), «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз» (Дніпро, 27 листоп. 2025 р.).

Публікації. Основні наукові результати дисертаційної роботи опубліковано в 17 наукових працях, серед яких 8 статей в наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; тези 9 доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 5,2 друк. арк., з них особисто автору належать 3,89 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 350 сторінок, в тому числі основний текст - 286 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 37 рисунками (з них 3 займають 3 повних сторінки), 70 таблицями (з них 42 таблиці займають 112 повних сторінок). Список літературних джерел налічує 153 найменування на 15 сторінках. Мають місце 8 додатків на 33 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Еволюція стратегічного планування діяльності підприємства та його сучасні особливості

Формування сучасної економіки, яке почалося з кінця XIX століття, ознаменувалося концентрацією капіталу, монополізацією виробництва, появою крупних учасників ринку, які сприяли науково-технічному прогресу, розвитку виробничих сил та відносин, що призвело до ускладнення конкуренції. Характеризуючи особливості функціонування підприємств у цей період, дослідники виокремлюють певні епохи, що відображають перегляд орієнтирів підприємницької діяльності та відповідно пояснюють еволюцію підходів до управління підприємством, зокрема до планування [1-7].

Так, з погляду на розвиток уявлень про управління виробничою і збутовою діяльністю (концепцій маркетингу) виокремлюють епохи: масового виробництва, масової реалізації, соціально-етичної діяльності, партнерських відносин [4-7], тим самим демонструючи перегляд цільових орієнтирів у діяльності підприємства (розширення складу груп впливу).

З погляду на розвиток орієнтирів підприємницької діяльності І. Ансофф [1] виділяє епохи масового виробництва, масової реалізації та постіндустріальну епоху.

Досліджуючи генезу факторів конкурентної боротьби, Р. Каплан та Д. Нортон [3, с. 6-7] виокремлюють індустріальну та інформаційну епохи, відображаючи зміщення акцентів у сферу нематеріальної конкуренції.

Кінець XIX ст. - 30-ті рр. XX ст. характеризувалися формуванням крупних учасників ринку, активним розвитком технологій виробництва та виробничих потужностей. Для забезпечення ефективного існування підприємству було достатньо нарощувати обсяги виробництва стандартних продуктів та

підвищувати ефективність використання ресурсів з метою зниження собівартості виробництва, оскільки конкуренція, що зароджувалася, носила ціновий характер та була ненасиченою. У міру насичення ринку товарами виникла потреба стимулювання збуту не лише товарними диференціаціями, але й розгалуженням заходів (інтенсифікацією зусиль) із просування товарів (з 30-х до 50-х років ХХ ст.). На початку 30-х років американське підприємство «Дженерал моторз» першим переключило увагу з фокусу виробництва на фокус ринок, запропонувавши диференціацію своїх товарів у межах номенклатури [1], але остаточний перехід підприємств на ринковий підхід відбувся після Другої світової війни.

У цей період мікроекономічне планування було зосереджене на підготовці фінансових кошторисів на рік, у яких визначалися очікувані доходи та витрати по підприємствах, окремих підрозділах, проєктах тощо, виявлялися потенційні фінансові проблеми, які могли обмежити роботу підприємства, та приймалися рішення щодо їх усунення. Основною метою підприємницької діяльності підприємств було забезпечення максимального прибутку за рахунок розробки та удосконалення механізму масового виробництва, який призводив би до зниження питомих витрат. Саме тому ця епоха визначається як епоха масового виробництва.

50-ті роки ХХ століття ознаменувалися активним розвитком товарних ринків, зростанням ВВП і загального рівня доходів населення. З одного боку, розвиток товарних ринків та зростання доходів населення сприяли зростанню споживання, та, відповідно, встановленню цілей нарощування обсягів продажів; з іншого боку - призвели до поглиблення диференціації товарів (як способу приваблення споживачів) та до зміни способів їх просування. Ця епоха отримала назву епохи масової реалізації.

Конкуренція становилася складнішою, для забезпечення конкурентоспроможності топ-менеджмент підприємств почав активніше приймати рішення щодо інвестування в розвиток товарів та процесів їх виробництва, виникла потреба у більш довгостроковому погляді на роботу

підприємства, у тому числі в довгостроковому плануванні (50-60-ті рр. ХХ ст.). У цей період активного розвитку отримали економіко-математичні методи у плануванні.

В умовах низької динамічності зовнішнього середовища та стабільного зростання ринкового попиту домінували методи довгострокового планування. Методологічний базис цього підходу ґрунтувався на екстраполяції ретроспективних тенденцій розвитку підприємства, де майбутні параметри розглядалися як лінійне продовження минулих структурних характеристик із незначною корекцією на очікувані зміни [1]. Результатом моделювання були прогнози продажів на період до 5 років, від яких прораховувалися інші функціональні характеристики діяльності підприємств. Основним фокусом уваги менеджменту підприємства залишалась максимізація прибутку, але засоби досягнення цілі зазнали змін.

У 60-х роках ХХ ст. більшість ринкових економік світу зазнали серйозних трансформацій. Основною причиною стали наростаючі кризові процеси та жорстка боротьба на міжнародних ринках. Стало зрозумілим, що прийоми довгострокового планування не давали реального прогнозу через неповноту системи вихідних даних, а саме неврахування зміни факторів зовнішнього середовища.

Зміна погляду на систему факторів, що впливають на роботу підприємства, призвела до остаточного закріплення теорії відкритості підприємства як системи та затребувала врахування нової системи вихідних даних при розробці довгострокових планів. Орієнтація на вивчення та врахування чинників зовнішнього середовища стала наріжними каміннями управління діяльністю підприємства. Саме у цей період з'явилися перші роботи із стратегічного менеджменту (А. Чандлера «Стратегія і структура», (1962 р.), І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965 рік) тощо).

Багатофакторність зовнішнього середовища та його складність призвели до поняття альтернативності розвитку, не як способу досягнення цілей, а як варіативності сценаріїв розвитку середовища функціонування підприємства.

Така варіативність змусила менеджерів розробляти певні сценарії (систему планів) розвитку підприємства у залежності від реалізації сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Невизначеність та багатоваріантність вихідних даних призвели до перегляду вимог до оформлення планів, їх обсяг та структуру значно скоротили, розуміючи недоцільність детального прорахунку чисельних показників.

Також змінився фокус уваги менеджменту, було розширено уявлення про склад групи впливу на діяльність підприємства та відповідно переосмислено процедуру цілепокладання. Ускладнення уявлення про склад групи впливу відбувалося поступово по мірі розвитку, як зовнішнього оточення підприємств, так і розвитку управлінської науки, що призвело до формування спочатку концепції традиційного маркетингу (60-80-х рр. XX ст.), потім соціально-етичного маркетингу (80-90-х рр. XX ст.) і зрештою концепції партнерського маркетингу (90-ті рр. XX ст. – теперішній час). Весь цей час переглядалась система цілей підприємства, орієнтованих спочатку на інтереси власників та споживачів, а потім розширена інтересами та відповідно цілями, орієнтованими на інтереси ширшого кола зацікавлених сторін.

Кардинально зазнав зміни підхід до визначення планових показників – на заміну підходу «від досягнутого» було запропоновано інтерактивний підхід, що передбачав планування «від майбутнього (бажаного або очікуваного) у теперішнє» (рис. 1.1), І. Ансоффом було введено поняття «стратегічного розриву». Відповідно до сутності стратегічного планування його зміст полягав у розробці заходів щодо подолання стратегічних розривів, формулюванні переліку конкретних задач та дій щодо поступового наближення до встановлених стратегічних цілей.



Рис. 1.1 – Логіка розробки планових показників за підходом «від майбутнього у теперішнє».

Джерело: сформовано [9] автором на основі [1]

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, можна виокремити основні відмінності стратегічного планування від планування, що існувало до 60-х років ХХ ст. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика бюджетування, довгострокового і стратегічного планування

Критерій порівняння	Бюджетування та довгострокове планування	Стратегічне планування
1	2	3
Горизонт планування	Бюджетування - 1 рік; Довгострокове планування - 3 роки і більше	2 роки і більше
Підхід до розробки цілей та планових показників	Від досягнутого методом екстраполяції	Від майбутнього в теперішнє
Генеральна ціль комерційного підприємства	Фінансова	Система фінансових та нефінансових (ринкових) цілей
Інформація для прийняття рішень (вихідні дані планування)	Статистичні дані про діяльність підприємства	Прогнози розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічне бачення, сформульоване власниками або топ-менеджерами підприємства, статистичні дані про діяльність підприємства

Завершення табл. 1.1

1	2	3
Достовірність інформації для прийняття рішень	Висока (фактичні дані)	Низька (прогнозні дані)
Методи отримання і обробки інформації	Економіко-математичні	Експертні, економіко-математичні, матричні тощо
Процес отримання результатів планування	Чіткий алгоритм розрахунку взаємопов'язаних показників	Відсутність чіткого алгоритму розробки стратегічного плану. Визначення ключових проблем підприємства на основі аналітичних схем та логічних правил для вибору оптимального вектору розвитку серед альтернативних сценаріїв.
Варіативність планів	Один варіант	Декілька сценаріїв розвитку за рахунок непередбачуваності змін зовнішнього середовища
Вимоги щодо деталізації показників стратегічних планів	Розгалужена система показників діяльності підприємства з виходом на форми фінансової звітності	Невисока деталізація планових розрахунків через невизначеність вихідних даних про зовнішнє середовище і варіативність його розвитку. Неможливо та економічно недоцільно прораховувати всі сценарії розвитку.

Джерело: розроблено автором

Основні риси стратегічного планування (табл. 1.1), закладені в 60-80-х рр. ХХ століття, в значній мірі залишаються і в умовах сьогодення. Зведена інформація щодо еволюції планування діяльності підприємств представлена у вигляді таблиці 1.2.

Еволюція планування діяльності підприємства

Етап еволюції планування, історичні межі	Основні фокуси уваги менеджменту підприємства	Основні цілі / засоби досягнення	Представники етапу еволюції
1	2	3	4
Бюджетування (20–40-ві рр. ХХ ст.)	<p>Планування використання наявних ресурсів для максимізації прибутків підприємства шляхом побудови системи взаємопов'язаних таблиць (планування від досягнутого).</p> <p>Особливості періоду: відносна сталість зовнішнього середовища, ненасичена конкуренція.</p> <p>Один варіант плану.</p> <p>Горизонт планування: як правило, рік.</p> <p>Фокус на зростання обсягів виробництва.</p> <p>Планові показники: економічні параметри діяльності підприємства (доходи, витрати, обсяги виробництва, реалізації тощо).</p>	<p>Максимізація прибутку за рахунок зростання обсягів виробництва (ефект від масштабу, підвищення продуктивності тощо)</p>	<p>М. Вебер, Ф. Гілберт, В. Парето, Ф. Тейлор, Л. А. Файоль, Г. Форд, К. Хаттен, Д. Шендел, Й. Шумпетер, інші.</p>
Довгострокове планування (50–60-ті рр. ХХ ст.)	<p>Планування використання наявних ресурсів для максимізації прибутків підприємства на тривалий період шляхом екстраполяції досягнутих результатів діяльності підприємства на майбутнє (планування від досягнутого).</p> <p>Особливості періоду: відносна сталість зовнішнього середовища, інтенсифікація зусиль на нарощуванні обсягів реалізації продукції, сегментація споживачів, їх стимулювання.</p> <p>Один варіант плану.</p> <p>Горизонт планування: від 3 років і більше.</p> <p>Фокус на зростання обсягів реалізації.</p> <p>Планові показники: техніко-економічні параметри діяльності підприємства на основі плану нарощування обсягів реалізації.</p>	<p>Максимізація прибутку за рахунок стимулювання продажів (диференціація товарів та інтенсифікація зусиль з їх просування)</p>	<p>Дж. М. Кейнс, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, М. Фоллет, інші.</p>

Завершення табл. 1.2

1	2	3	4
Стратегічне планування (з 60-х рр. XX ст. – дотепер)	<p>Інтерактивне планування (від майбутнього в теперішнє). Врахування тенденцій зміни зовнішнього середовища. Орієнтація на потреби споживача, формування тривалих конкурентних переваг.</p> <p>Особливості періоду: динамічність розвитку зовнішнього середовища, глибока сегментація споживачів, глобалізація ринків збуту, перегляд факторів конкуренції.</p> <p>Багатоваріантність планів (сценарії), пов'язана з альтернативністю варіантів розвитку зовнішнього середовища.</p> <p>Горизонт планування: від 2 років і більше.</p> <p>Фокус на зростання задоволення потреб споживачів та суспільства в цілому, а також ефективне використання капіталу власників. Розширення погляду на коло зацікавлених сторін в роботі підприємства.</p> <p>Планові показники: кількісні техніко-економічні параметри діяльності підприємства та розгалужена система якісних параметрів.</p>	Широке коло цілей фінансового і нефінансового характеру	<p>Основоположники: А. Чандлер, І. Ансоф, К. Ендрюс.</p> <p>Розвивали підхід: М. Армстронг, Б. Альстренд Дж. Лемпел, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Дж. Штейнер, інші</p>

Джерело: розроблено автором [9] на основі [1, 4, 8 тощо]

На основі проведеного аналізу [9] можна констатувати, що еволюція планування зумовлена ускладненням сприйняття зовнішнього середовища як динамічної сукупності детермінованих та стохастичних факторів. Це вимагає від підприємства дуалістичної стратегії реагування: синхронізації довгострокових векторів розвитку, зафіксованих у стратегічних планах, із оперативними та тактичними діями. Сучасна архітектура планування інтегрує елементи бюджетування, прогнозування стабільних процесів та гнучке стратегування як реакцію на трансформації внутрішнього й зовнішнього середовища з урахуванням розширеної конфігурації стейкхолдерів.

Хоча стратегічне планування залишається затребуваним і сьогодні, його концептуальний апарат та інструментарій пройшли шлях значної трансформації. Такі зміни стали результатом паралельного розвитку управлінської думки та ускладнення умов, у яких функціонує сучасний бізнес. Тож історичні особливості стратегічного планування потребують уточнення. Спираючись на аналіз фахової літератури [1, 10-12] та власні дослідження [9, 10], запропоновано класифікувати еволюцію стратегічного планування за трьома хронологічними етапами. Відповідно до цієї періодизації виокремлено три ключові види планування: конкурентне, системне та партнерське. Виокремлення цих періодів виконано на основі зміни поглядів на зовнішнє середовище та реакцій підприємства на нього, а також характеристик зовнішнього середовища підприємства.

На рисунку 1.2 представлена графічна інтерпретація історичного розвитку планування в залежності від зміни орієнтирів підприємницької діяльності з урахуванням запропонованої структуризації (етапів) розвитку стратегічного планування.

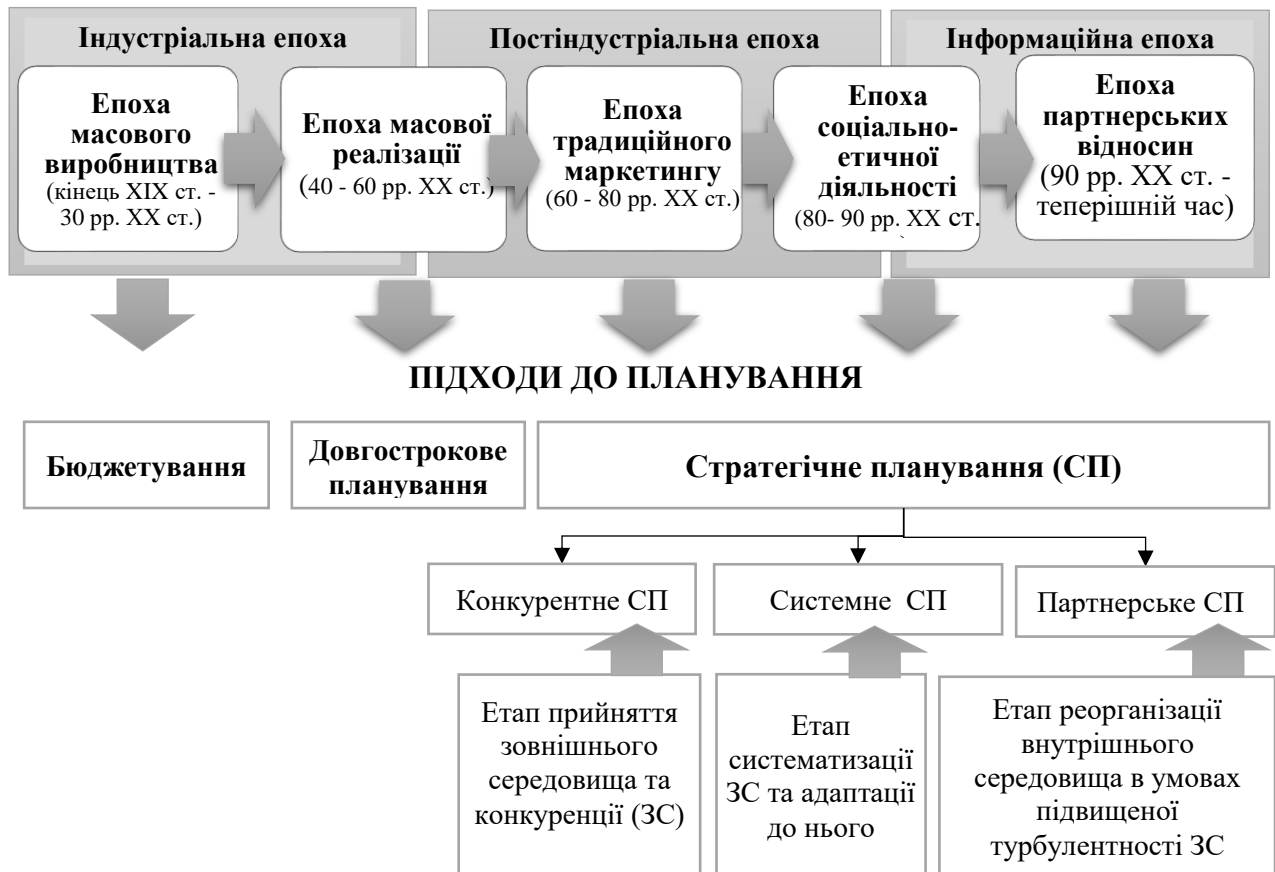


Рис. 1.2 – Еволюція підходів до планування на мікрорівні

Джерело: розроблено автором [9] на основі [1-8, 12, 13]

Початковий етап розвитку стратегічного планування характеризується остаточним утвердженням концепції підприємства як відкритої системи. У цей період було типізовано структуру оточення бізнесу, закладено фундамент понятійного апарату та впроваджено методичний інструментарій для діагностики поточної кон'юнктури й прогнозування майбутніх змін зовнішнього середовища. Саме у цей період було розроблено:

- методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища (PEST-аналіз, метод п'яти сил конкуренції Портера, метод конкурентної карти стратегій тощо);
- комплексні методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, аналіз галузі тощо);
- матричні методи аналізу поточної структури портфелю бізнесів та продукції (матриці БКГ, Дж. Електрік / МакКінзі, Shell тощо);

- матричні методи стратегічного вибору (матриця можливого вектору зростання І. Ансоффа, SPACE-матриця, матриця А. Томпсона Дж. та А. Стріклєнда тощо).

У цей же період було сформульовано засади методу бенчмаркінгу (1972 рік, Кембридж) як засобу виявлення можливих варіантів покращення внутрішнього стану підприємства за рахунок вивчення діяльності конкурентів або інших представників бізнесу.

Досліджуючи природу конкуренції у 80-х роках ХХ століття, М. Портер запропонував модель «П'яти сил конкуренції» [11], яка розширила уявлення про зовнішнє середовище, додавши до ключових груп впливу на підприємство постачальників ресурсів та виробників товарів-субститутів (рис. 1.3); а також підкреслив зростаючий вплив нецінової конкуренції та необхідність вибору принципів конкурування (запропонував підхід до класифікації ділових стратегій, особливості організації діяльності бізнесу в залежності від обраної ділової стратегії).

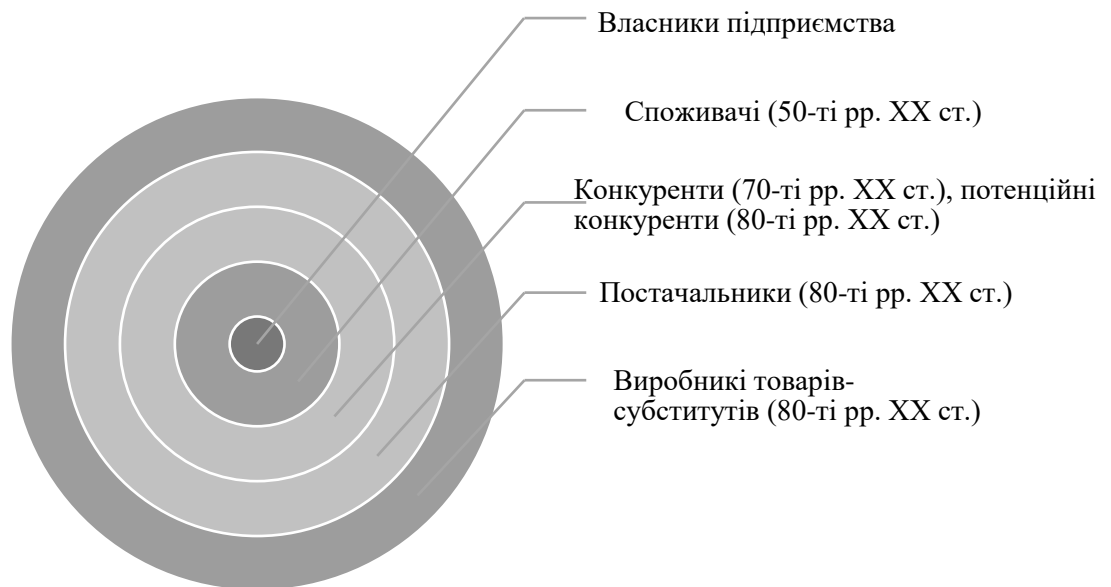


Рис. 1.3 – Розширення групи впливу (до 80-х рр. ХХ ст.)

Джерело: розроблено автором на основі [11]

За результатами систематизації інформації можна констатувати, що на першому етапі розвитку стратегічного планування діяльність теоретиків та практиків була зосереджена на:

- визначені структури зовнішнього середовища, вивченні особливостей його розвитку та стану;
- пошуку шляхів приведення стану внутрішнього середовища до потреб і викликів зовнішнього середовища (орієнтація на операційну досконалість, розробка та використання методу бенчмаркінгу для її досягнення);
- уточнені складу групи впливу при визначенні цілей і стратегій розвитку підприємства.

Перший етап отримав умовну назву «конкурентне планування», оскільки ключовий акцент зміщувався на ідентифікацію реальної ринкової позиції компанії (або її окремих бізнес-одиниць) та порівняльний аналіз перспектив її розвитку відносно ключових суперників.

Перехід до другого етапу (середина 80-х рр. ХХ ст. — початок ХХІ ст.) був спричинений різким зростанням турбулентності зовнішнього середовища (рис. 1.4), яке змусило підприємства шукати нові підходи для формування гнучких адаптивних реакцій на динамічні виклики ринку.

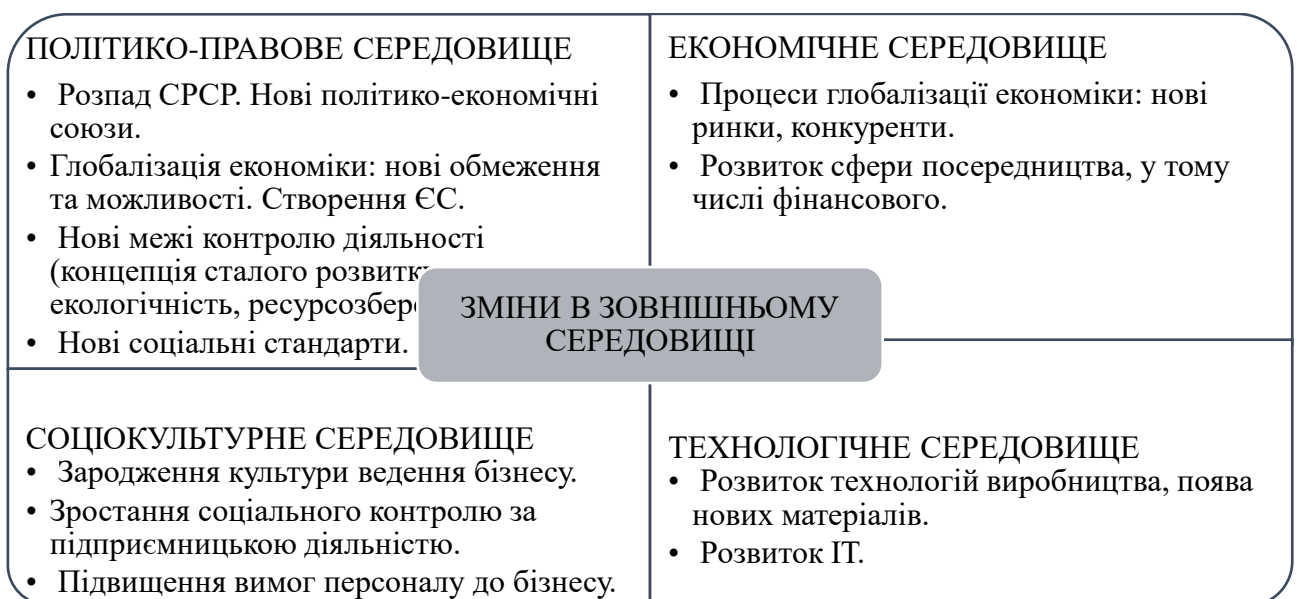


Рис. 1.4 - Зміни у зовнішньому середовищі у 80-х рр. ХХ ст. – на початку ХХІ ст. Джерело: розроблено автором

У цей період відбуваються значні геополітичні зміни, що впливають на світовий ринок, його структуру, насиченість конкуренції. В Україні в кінці

XX століття превалює цінова конкуренція, оскільки ринкові відносини тільки формуються, вимоги споживачів невисокі, як і їх рівень доходів. Перше десятиріччя XXI століття характеризується бурхливим розвитком українського бізнес-середовища, формуванням ринку та ринкової інфраструктури, формуванням культури бізнесу, запровадженням технологій управління, що характерні для розвинених економік. За мірою формування бізнес-середовища конкурентна боротьба перетікає в площину нецінової конкуренції, як і в розвинутих економіках.

У розвинутих країнах у цей період спостерігається зростання добробуту населення, рівня його освіченості і, як слідство, зростання диференціації споживчих потреб, підвищення вимог до якості продукції та послуг, підвищення вимог до соціальних стандартів праці.

Все це призводить до того, що намагання слідувати традиційній ефективності стає недостатнім для успішного функціонування підприємства. Наприкінці 80-х років XX ст. М. Портер [11, 13] підкреслює, що стратегічний успіх організацій досягається лише за умови створення унікальної товарної пропозиції та організації бізнес-процесів.

У результаті цих трансформацій орієнтація виключно на традиційні показники операційної ефективності перестала бути гарантією стабільності бізнесу. Як зазначав М. Портер [11, 13] наприкінці 1980-х років, фундаментом стратегічного успіху стає не просто оптимізація витрат, а здатність організації сформувати унікальну ціннісну пропозицію та вибудувати специфічну конфігурацію бізнес-процесів. М. Портер пропонує зосередити увагу на розвитку внутрішнього середовища (створенні ключових факторів успіху) з урахуванням потреб і дій групи впливу (в першу чергу покупців та конкурентів). Тобто виникає потреба в якісній та своєчасній адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Стратегічна адаптація розглядається як системний процес глибокої реконфігурації внутрішнього потенціалу підприємства на основі предиктивного аналізу параметрів майбутнього зовнішнього оточення. Такий

підхід забезпечує збалансований рух до стратегічних цілей та формування стійкої траєкторії розвитку в довгостроковій перспективі.

Посилення техногенного навантаження на довкілля зумовило формування концепції сталого розвитку, згідно з якою пріоритетом розвинутих країн стає екологізація економіки та перехід до раціонального природокористування. Фундаментальні засади цієї парадигми закладено в таких документах: «Всесвітня стратегія охорони природи» (ВСОП, 1980 р.), доповідь Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку (МКНСР) «Наше спільне майбутнє» (1987 р.) та «Турбота про планету Земля — Стратегія сталого життя» (друге видання ВСОП, 1991 р.). Паралельно починають розвиватися технології виробництва, з'являються нові матеріали, у тому числі зорієнтовані на ресурсозбереження та екологізацію діяльності людей. Традиційна концепція маркетингу змінюється концепцією соціально-етичного маркетингу [5, 7 та інші].

Трансформація умов функціонування суб'єктів господарювання формує новий базис для стратегічного планування. Це зумовлює необхідність ускладнення процесів цілепокладання через розширення спектру стейкхолдерів (рис. 1.5) та перегляду організаційних засад діяльності.

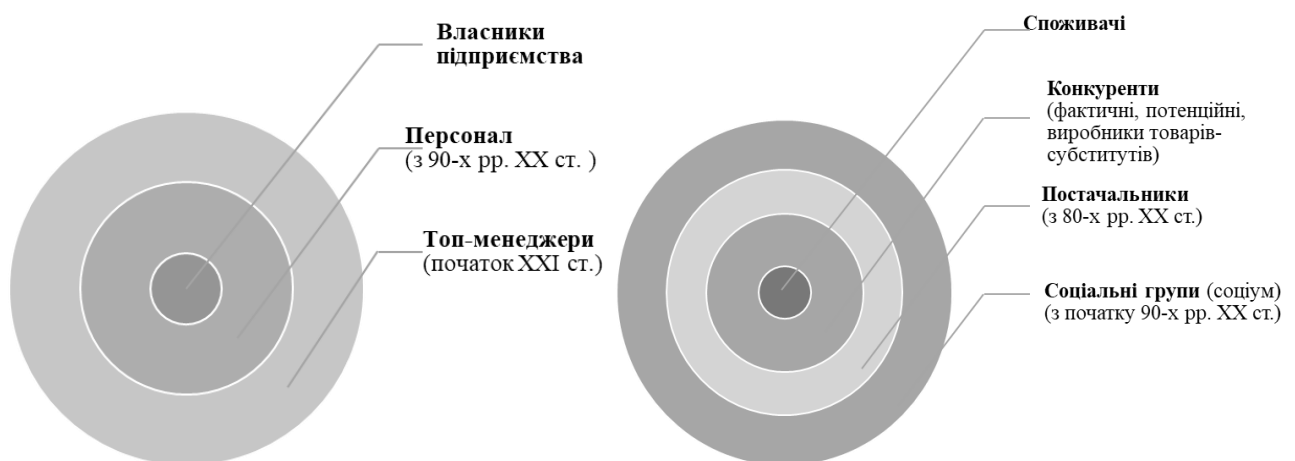


Рис. 1.5 – Розширення групи впливу (до початку XXI ст.) у розрізі внутрішніх стейкхолдерів (зліва) та зовнішніх стейкхолдерів (справа)

Джерело: розроблено автором

Виникає об'єктивна потреба у впровадженні інструментарію ефективної декомпозиції цілей та систем багатofункціональної оцінки результативності.

У 90-ті роки ХХ ст. формується метод збалансованих показників, спочатку, як система багатofункціональної оцінки, а потім як інструмент деталізації стратегій підприємства та його цілей. Взагалі підсилюється акцент на ефективне цілепокладання та його роз'яснення, більшого розповсюдження отримують розроблені раніше методи цілепокладання (наприклад, цілей і ключових результатів (OKR), та нові методи (серед яких методи стратегічної карти та BSC).

Стрімкий прогрес у сфері інформаційних технологій суттєво трансформує методологічний апарат та інструментарій стратегічного планування: зростає доступність інформації про розвиток зовнішнього середовища, з'являються спеціалізовані програмні рішення для виконання певних етапів стратегічного планування, з'являється інструментарій для роботи з великими базами даних, можливість накопичення та аналізу значного обсягу різноманітної інформації про діяльність підприємства тощо.

Переосмислюється роль персоналу в процесі стратегічного планування [1, 3, 12, 15 та ін.], стає зрозумілим, що власник або група топ-менеджерів не завжди можуть у достатньому ступені володіти інформацією про особливості розвитку функціональних підсистем зовнішнього середовища (їх кількість та складність зростає), тож залучення виконавців бізнес-процесів може допомогти краще зрозуміти ситуацію та відреагувати на неї. У сучасних умовах аналітична спроможність персоналу трансформується у ключовий актив підприємства. Вміння фахівців не просто комбінувати дані, а вилучати з них корисні знання для обґрунтування стратегічного вибору, є фундаментом впровадження моделі управління на основі даних (Data-driven management).

Все частіше роль власників як керуючих бізнесом змінюється на роль інвесторів, у топ-менеджерів з'являється більше свободи у прийнятті рішень, з'являється власна зацікавленість у результативності роботи підприємств (мотивація на досягнення певних результатів роботи підприємства, отримання соціального статусу тощо). Це призводить до виокремлення топ-менеджерів в

окремих учасників групи впливу та, відповідно, врахування їх інтересів при формулюванні стратегічних цілей.

Таким чином, на відміну від першого етапу, який характеризувався створенням загальної методології та інструментарію стратегічного планування, другий етап був зосереджений на:

- розвитку категорійного апарату стратегічного планування (дослідження природи конкуренції М. Портером призвело до виділення системи ділових конкурентних стратегій);
- розвитку методів цілепокладання та декомпозиції стратегічних цілей з урахуванням обраних стратегій (деталізація стратегічних установок, їх роз'яснення в зрозумілих термінах та параметрах);
- розширенні і уточненні складу груп впливу при визначенні цілей і стратегій розвитку підприємства;
- створенні та використанні програмних продуктів для стратегічного аналізу та інших етапів стратегічного планування.

Специфіка етапу обумовила вибір назви виду стратегічного планування, як системного, саме у цей період відбувалася систематизація та удосконалення розроблених раніше методів та інструментарію стратегічного планування, їх практична апробація та удосконалення.

Третій етап еволюції стратегічного планування (з початку ХХІ ст. до тепер) визначається критичним рівнем турбулентності макросередовища та радикальною трансформацією бізнес-моделей. На відміну від попереднього періоду, сучасна фаза характеризується глобальним характером змін, що охоплюють світову економіку в цілому, а не лише окремі галузі. Дестабілізація зовнішнього оточення спричинена кумулятивним ефектом політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, що вимагає від підприємств принципово нових підходів до стратегування. Найбільш суттєвий вплив у цей період на діяльність підприємств здійснюють такі фактори:

- розвиток науки і інформаційних технологій, у тому числі штучного інтелекту;

- пандемія, спричинена вірусом COVID-19;
- війни та нові політичні союзи;
- зростання освіченості населення тощо.

Починаючи з кінця ХХ століття технологічний прорив сформував нові умови функціонування економічних систем. Наслідком прискореного інноваційного циклу стала глибока автоматизація виробничих та управлінських процесів, що докорінно змінило архітектуру робочих місць.

Ключовими драйверами сучасної економіки стали [16]:

- Цифровізація фінансового сектору (інтернет-банкінг, електронні платежі).
- Платформізація бізнесу та розвиток мережевих екосистем.
- Інтелектуалізація управління на основі аналізу великих масивів даних (Big Data) та алгоритмів ШІ.
- Технологічна інтеграція через систему «Інтернету речей» (IoT).

Цифрові платформи передбачають «зв'язування активів, постачальників, працівників та зацікавлених сторін за допомогою бездротового зв'язку» [17, с. 98], тобто мова йде певні технологічні рішення (сайти, додатки), які представляють собою відкриту інфраструктуру для взаємодії потенційних та дійсних партнерів, в якій діють певні регуляторні режими, встановлені власником або розробником платформи.

Великі дані (Big Data) - технології/ методи опрацювання значних за обсягом масивів структурованої та неструктурованої інформації для прийняття певних рішень. Особливості великих даних можна описати моделлю 3V: Volume (великий обсяг даних, який неможливо опрацювати звичайними методами; velocity (динамічність даних, що потребують аналізу в реальному часі або з високою частотою), variety (неоднорідність джерел, що дозволяє поєднувати структуровані та неструктуровані дані (відео, фото, текст)). Застосування інструментарію аналітики великих даних (Big Data Analytics) забезпечує високу швидкість та валідність інтерпретації масштабних інформаційних масивів. Це дозволяє ідентифікувати приховані закономірності розвитку економічних явищ

та формувати предиктивні моделі (прогнози) з високим ступенем достовірності. В умовах сьогодення великі дані використовуються для прогнозування ринкової ситуації, оптимізації продажів, підвищення ефективності логістики та моніторингу ключових бізнес-процесів в усіх сферах економіки [18, с. 142]. До ключових джерел великих даних, що формують інформаційну основу стратегування, належать:

- Цифрові комунікаційні платформи: неструктуровані дані з глобальної мережі (соціальні медіа, блогосфера, електронні ЗМІ та тематичні форуми).
- Інтернет речей (IoT) та сенсорні мережі: дані з інтелектуальних датчиків, засобів аудіо- та відеофіксації, мобільних пристроїв та систем стільникового зв'язку.
- Корпоративні масиви даних: внутрішня інформація підприємств, що генерується в межах ERP, CRM-систем та операційного обліку.

Технологія «Інтернет речей» (IoT) передбачає реалізацію можливості використання Інтернету в промисловості для обміну інформацією не тільки між людьми, але і між машинами, пристроями, обладнанням, створення повністю автоматизованих виробництв, на яких персоналу відводитиметься лише контролююча функція [17, с. 97-98; 18, с. 140-141].

З розвитком інформаційних технологій в діловому середовищі з'явилася комплексна концепція розвитку процесів у промисловості «Індустрія 4.0» (2011 рік), основою якої стали «Інтернет речей» (IoT), цифрові платформи, технології опрацювання великих даних (Big Data) тощо [17, с. 97-98; 18, с. 140-142].

Пандемія, спричинена вірусом COVID-19, також призвела до глибокої трансформації всіх сфер діяльності людей. Підприємців карантинні обмеження змусили змінити (реорганізувати) бізнес-процеси задля виживання на ринку, перебудувати свої відношення з постачальниками, посередниками, споживачами, персоналом, налагодити онлайн комунікацію та взаємодію, ліквідувати/ скоротити/ змінити процеси, які не створюють цінність для клієнтів.

Синергетичний ефект від розвитку IT-сфери, експансії соціальних мереж та глобальних викликів, спричинених пандемією COVID-19, став потужним

каталізатором цифрової трансформації (диджиталізації). Цей процес охопив усі рівні економічної ієрархії - від мікрорівня окремих підприємств до макrorівня національних економік – та сприяв глибокій інтеграції інформаційних технологій у всі аспекти життєдіяльності організацій [17-20].

Слід зазначити, що диджиталізація виступає водночас як детермінанта впливу макросередовища та як стратегічна відповідь підприємства на динамічні зміни оточення. У першому випадку вона проявляється через інституційні цифрові трансформації (наприклад, система ProZorro, електронне адміністрування податків, цифровізація трудового обліку тощо), що змушує бізнес адаптуватися до нових правил гри. У другому - постає як свідомо внутрішня трансформація: від впровадження новітніх ІТ-рішень для зміцнення життєздатності [20] до використання соціальних мереж як ефективних каналів маркетингової комунікації та збуту. Відповідно, доцільно виокремлювати зовнішню диджиталізацію, яка стимулює розвиток інформаційних компетенцій, та внутрішню, що забезпечує зростання ефективності, інноваційність та формування стійких конкурентних переваг.

На рисунку 1.6 автором узагальнено причини диджиталізації економіки та її вплив на діяльність підприємств [16].

Цифрова трансформація генерує низку стратегічних можливостей, що кардинально змінюють потенціал підприємства:

- Глобалізація партнерських екосистем: використання цифрових платформ нівелює географічні бар'єри, забезпечуючи безперешкодний доступ до глобальних ринків збуту, ресурсів та інтелектуального капіталу.
- Масштабна персоналізація взаємодії: впровадження алгоритмів Big Data та 3D-моделювання дозволяє здійснювати глибоку індивідуалізацію ціннісної пропозиції з мінімальними трансакційними витратами.
- Оптимізація клієнтського досвіду: перехід до моделі функціонування 24/7/365 та формування комплексних пакетів послуг (cross-selling), що суттєво підвищує лояльність споживачів.

- Мінімізація операційних витрат: автоматизація бізнес-процесів та деінтермедіація (усунення посередників) дозволяють оптимізувати ланцюг створення вартості та скоротити витрати на фізичну інфраструктуру збуту [20].

Таким чином, сучасна диджиталізація виступає фундаментальним чинником трансформації бізнес-моделей. Вона докорінно змінює методи ведення підприємницької діяльності, зумовлює реінжиніринг ключових бізнес-процесів та ініціює структурну перебудову конкурентного середовища в усіх галузях економіки.



Рис. 1. 6 – Вплив диджиталізації на діяльність підприємств

Джерело: розроблено автором [9] з використанням [17, 18, 21, 22 та ін.]

Додаткові вимоги до підприємців висуває і зміна політичних союзів та війни, що відбувалися і відбуваються у цьому періоді. Вони призводять до: зміни учасників світового та національних ринків (нові політичні союзи), зміни насиченості конкуренції; руйнування логістичних ланцюжків; падіння рівня доходів населення (як слідство, зміна споживчих вимог); погіршення інвестиційного клімату; зростання вартості позичкового капіталу тощо.

Така невизначеність зовнішнього середовища в усіх підсистемах, його динамізм спонукають підприємців будувати близькі стосунки із споживачами (унікати посередників) та планувати і створювати бізнес-союзи із своїм ближнім оточенням з метою спільного виживання. На рисунку 1.7 представлено прояви зближення підприємств з партнерами та конкурентами, які стали можливими умовах сьогодення за рахунок розвитку цифрових платформ.



Рис. 1.7- Прояви зближення підприємств із учасниками ближнього зовнішнього середовища

Джерело: систематизовано автором на основі [17-19, 21, 22].

Експансія цифрових платформ зумовила формування розгалужених цифрових екосистем, які забезпечують принципово новий рівень інтеграції підприємства з його безпосереднім оточенням: споживачами, постачальниками та стратегічними партнерами. Сьогодні цифрова екосистема [18, 21 та ін.] інтерпретується як мультисуб'єктне середовище (маркетплейс), де виробники,

ринкові посередники та провайдери супутніх сервісів («доповнювачі») взаємодіють зі споживачами за єдиними правилами, встановленими організатором платформи.

Цінність цифрової екосистеми зростає за умови зростання кількості її учасників.

Участь у цифровій екосистемі дозволяє підприємству реалізувати наступні стратегічні вектори [16]:

- Оптимізувати ланцюг створення цінності: усунення надлишкових посередницьких ланок дозволяє скоротити шлях продукту до кінцевого споживача, налагодити систему прямих комунікацій та підвищити маржинальність бізнесу.

- Використовувати переваги міжгалузевої стратегічної інтеграції: формувати партнерства із неконкуруючими суб'єктами для реалізації спільних продажів (cross-selling) та надання комплексних продуктів, що генерує додаткову синергетичну вигоду.

- Впровадити моделі спільного споживання (Sharing Economy): перейти до раціонального використання незадіяних активів через коворкінг, P2P-кредитування та краудфандинг. Спільне використання інфраструктурних ресурсів (логістика, канали зв'язку) не лише знижує витрати, а й відповідає глобальним імперативам сталого розвитку та відповідального споживання.

Резюмуючи викладене, можна зазначити, що третій етап еволюції стратегічного планування розгортається в умовах тотальної турбулентності всіх підсистем зовнішнього середовища, що визначає такі його трансформаційні характеристики:

1. Реконфігурація системи цілепокладання: стратегічні орієнтири підприємства тепер формуються через призму узгодження з інтересами ключових стейкхолдерів та партнерів, що є фундаментом для побудови довгострокових мережевих альянсів.

2. Модернізація інструментарію через диджиталізацію: інтеграція технологій Big Data та методів економіко-математичного моделювання дозволяє

не лише підвищити достовірність прогнозів, а й перейти до багатосценарного моделювання розвитку підприємства в умовах невизначеності.

3. Технологізація управлінських процесів: впровадження спеціалізованих програмних продуктів для планування та прогнозування, що мінімізує суб'єктивізм та підвищує аналітичну обґрунтованість стратегічних рішень.

4. Скорочення періоду прогнозованості зовнішнього середовища і, як слідство, скорочення горизонту стратегічного планування.

Саме унікальне зближення учасників економічних відносин в цей період за для досягнення взаємовигідних умов розвитку обумовило вибір назви виду стратегічного планування, як партнерського.

Узагальнену інформацію щодо специфіки розвитку стратегічного планування за період із 60-х рр. ХХ ст. дотепер представлено в табл. 1.3.

Еволюція стратегічного планування (СП)

Етап еволюції СП	Вид СП	Характеристика зовнішнього середовища (ЗС)	Характеристика етапу СП
1	2	3	4
Етап прийняття зовнішнього середовища і сприйняття конкуренції як двигуна і необхідної умови розвитку (60–80-х рр. ХХ ст.)	Конкурентне стратегічне планування	Ускладнення конкуренції, зростанням вимог споживачів, їх сегментація, формування меж галузей.	Розширення груп впливу на прийняття стратегічних рішень: додано дійсних та потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів, постачальників. Зосередження уваги менеджменту підприємств та теоретиків на вивчені структури зовнішнього середовища, розроблені понятійного апарату, інструментарію стратегічного аналізу та стратегічного вибору (матричні методи), формулюванні базових моделей стратегічного планування тощо.
Етап систематизації зовнішнього середовища та адаптації до нього (середина 80-х рр. ХХ ст. – початок ХХІ ст.)	Системне стратегічне планування	Зростання динамічності та невизначеності зовнішнього середовища зумовлено такими чинниками: <ul style="list-style-type: none"> • Трансформація геополітичного та економічного простору: розпад Радянського Союзу, поглиблення процесів глобалізації, створення Європейського Союзу та виникнення локальних військових конфліктів. Ці події призвели до докорінної зміни структури ринків, розмивання національних меж конкуренції та її значного посилення. • Науково-технологічний прогрес: інтенсивний розвиток високих технологій, 	Розширення груп впливу на прийняття стратегічних рішень: додано соціальну групу (соціум в цілому), персонал, топ-менеджмент підприємства. Взагалі підсилюється вплив соціуму, його окремих груп на діяльність підприємства. Увага менеджменту зосереджена на розвитку внутрішнього середовища з урахуванням тенденцій розвитку зовнішнього середовища, така собі своєрідна фенотипічна адаптація з метою виживання. Ускладнення зовнішнього середовища призводить до зміні ролі операційного персоналу в процесі стратегічного планування від виконавця до співавтора.

1	2	3	4
<p>Етап систематизації зовнішнього середовища та адаптації до нього (середина 80-х рр. XX ст. – початок XXI ст.) (завершення)</p>	<p>Системне стратегічне планування (завершення)</p>	<p>зокрема інформаційно-комунікаційних (ІТ), що прискорило життєвий цикл товарів та змінило бізнес-моделі підприємств.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соціокультурні зрушення: підвищення рівня освіти та культури населення, що трансформувало вимоги персоналу до умов праці та суспільства в цілому до соціальної відповідальності бізнесу. • Екологізація мислення: прийняття та імплементація концепції сталого розвитку, що інтегрувало екологічні та соціальні пріоритети у стратегічні цілі підприємств. 	
<p>Етап реорганізації внутрішнього середовища в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища (початок XXI ст. – дотепер)</p>	<p>Партнерське стратегічне планування</p>	<p>Загострення викликів попереднього етапу (глобалізація, орієнтація на сталий розвиток) та поява нових викликів всесвітнього, а не галузевих масштабів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток науки і інформаційних технологій, диджиталізація економіки, побуту тощо; • Оновлення умов ведення бізнесу з урахуванням обмежень, що спричинила пандемія, викликана вірусом COVID-19; • Зміна політичних союзів та війни; • Зростання рівня освіченості населення. • Задля нівелювання негативного впливу зовнішньої середовища на підприємствах відбувається перегляд відносин з економічними партнерами (спостерігається їх «зближення»). 	<p>Зосередження уваги менеджменту на зміні структури бізнес-процесів підприємства з урахуванням інноваційних та інших викликів зовнішнього середовища та доопрацювання системи цілепокладання з орієнтацією на взаємовигідні умови, а не лише досягнення ефективності окремого підприємства. Розвиток інструментарію, заснованого на використанні ІТ.</p>

Джерело: розроблено автором [9]

Таким чином можна констатувати, що еволюція стратегічного планування є об'єктивним процесом, детермінованим зростаючою динамічністю зовнішнього середовища та ускладненням архітектури стейкхолдерів. Синергія цих чинників з розширенням можливостей інформаційних технологій у сфері прогнозування створює підґрунтя для фундаментального оновлення теоретичної бази та модернізації методичного інструментарію стратегічного управління сучасним підприємством.

1.2 Дослідження сутності та розвиток основних категорій стратегічного планування

Як зазначено вище, становлення стратегічного планування як відокремленої сфери діяльності та науки відбулося у 60-х роках ХХ ст., що підтверджується формуванням власного розвиненого категоріально-понятійного апарату та розробкою автентичної методології, яка, хоч і має міждисциплінарні зв'язки, є відокремленою від інструментарію суміжних наук.

У теоретико-методологічному аспекті планування розглядається як предиктивна функція управління. Її змістовне наповнення полягає у моделюванні бажаних параметрів функціонування об'єкта в майбутньому та формалізації конкретного інструментарію для їх практичної реалізації. Функціональний підхід до змісту процесу управління був заснований А. Файолем, який запропонував трактувати управління як сукупність функцій, серед яких він виділив планування (передбачення), організацію, розпорядництво, координування і контроль. У подальшому склад цих функцій змінювався, так, наприклад, за визначенням М. Мескона та інших [23], з чим погоджується автор, управління розкривалося через планування, організацію, мотивацію та контроль. Хоча в сучасній теорії менеджменту відсутній єдиний підхід до класифікації управлінських функцій, існуючі розбіжності мають переважно семантичний характер або зумовлені різним ступенем деталізації управлінського процесу. Попри це статус планування як базової функції

менеджменту залишається незаперечним. Саме вона формує цільову платформу функціонування підприємства, забезпечуючи сфокусованість дій та ресурсів на досягнення певного результату та визначаючи оптимальну траєкторію розвитку. Всі інші функції управління мають похідний характер і спрямовані на практичну імплементацію розроблених планових настанов.

Стратегічному плануванню, як частині або різновиду планування взагалі, притаманні всі атрибути, що і поняттю вищого рівня. Доповнення терміну «планування» складовою «стратегічне» відображає особливості реалізації цієї функції управління - її часовий горизонт, специфічну методологію тощо.

Вагомий внесок у розвиток та формування теоретико-методологічного апарату стратегічного планування зробили вітчизняні та закордонні вчені, серед яких: Ансофф І., Армстронг М., Бергер А. Д., Варава Л.М., Гордієнко М. І., Довбня С. Б., Дорошкевич К. О., Єльнікова Ю. В., Кіяшко Є. В., Келер К. Л., Котлер Ф, Лэмпел Дж, Мараховська К. А., Мараховська Т. О., Марценюк Л. В., Мінцберг Г., Мескон М., Нівен П., Письменна О. О., Петришин Н. Я., Побірей В. В., Портер М., Томпсон А., Савчук В. П., Сталінська А.В., Стрикленд А. Дж, Чиркова Ю. Л., Шершньова З. Є., Чернишова О. М., Ястремська О.М. та ін.

Попри значний масив досліджень, ключові аспекти стратегічного планування сьогодні залишаються дискусійними. Це проявляється у неоднозначності трактування фундаментальних понять (зокрема дефініцій «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний план» тощо), розбіжностях у визначенні результативних показників цього процесу та варіативності підходів до його структуризації. Зазначене створює бар'єри для формування уніфікованого практичного інструментарію управління підприємством, що, власне, обумовлює потребу в розвитку та уточненні засад цієї діяльності.

Попри логічне перенесення функціональних ознак планування на його стратегічний рівень, аналіз поглядів різних авторів на зміст цього поняття (табл. 1.4) свідчить про значну розрізненість думок. Виявлені суперечності актуалізують потребу в уніфікації понятійного апарату для формування єдиної методологічної бази стратегування.

Систематизація підходів до трактування поняття «стратегічне планування» (за хронологією)

№ з/п	Автор	Трактування терміну «стратегічне планування»	Ключовий фокус	Результат	Потреба адаптації до змін зовнішнього середовища
1	2	3	4	5	6
1.	Т. Сааті, К. Кернс, 1985 р.	Процес проектування ймовірного майбутнього, узагальненого сценарію та ідеалізованих бажаних майбутніх станів. Це процес пізнання того, як досягти таких співвідношень, як використовувати ці знання, щоб направити логічне майбутнє до більш бажаного, і потім повторити ці дії [24]	Проектування ймовірного майбутнього та розробка плану адаптації до нього	План досягнення бажаного стану у майбутньому	+
2.	М. Мескон, 1988 р.	Набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти поставлених цілей [23].	Підготовка набору дій і рішень для досягнення цілей	Система стратегій	-
3.	І. Ансофф, 1988 р.	Багатоаспектний процес, процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами на перспективу, у результаті якого відбуваються регулярні коректування рішень, оформлених у вигляді планів [25]	Створення відповідності між цілями та можливостями	Система рішень для досягнення цілей	+
4.	М. Армстронг, 2000 р.	Багатоетапний, послідовний і паралельний процес, що охоплює безліч рішень: організаційне довгострокове передбачення, адаптацію до зовнішнього середовища за допомогою внутрішньої координації, розподіл і перерозподіл ресурсів [26].	Передбачення, адаптація та перерозподіл ресурсів	План (модель) розвитку (адаптації)	+

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6
5.	В. В. Пастухова, 2002 р.	Це діяльність, спрямована на конструювання моделі розвитку підприємства, яка ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування та конкурентоспроможності [27, с. 47].	Конструювання моделі розвитку підприємства	Модель розвитку (адаптації)	-
6.	П. Нівен, 2005 р.	Процес розробки стратегії організації [12, с.138].	Розробка стратегій	Система стратегій	-
7.	Є. В. Кіяшко, 2009 р.	Набір дій і рішень керівництва підприємства, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації точніше визначити свою місію в нових умовах господарювання й досягти своїх цілей [28, с. 175].	Підготовка набору дій і рішень для досягнення цілей	Система стратегій	+
8.	Л. В. Кравцова, 2009 р.	Комплекс дій та рішень керівництва підприємства, що спрямовані на досягнення поставлених цілей [29, с. 126].	Підготовка набору дій і рішень для досягнення цілей	Система дій і рішень для досягнення цілей	-
9.	Н. Я. Петришин, Ю.Л. Чиркова, К.О. Дорошкевич, 2013 р.	Процес визначення цілей створення організації, а також шляхів їх досягнення [30, с. 212]. Основною метою стратегічного планування є визначення певної послідовності конкретних дій з метою забезпечення високоефективного функціонування підприємства в конкурентному середовищі [30, с. 214-215].	Встановлення цілей та шляхів їх досягнення	Цілі та шляхи їх досягнення	-

1	2	3	4	5	6
10.	К. А. Мараховська , Т.О. Мараховська, 2013 р.	Розробка стратегій, які забезпечують реалізацію місії і цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства з допустимим рівнем ризику [31, с. 94].	Розробка стратегій	Система стратегій	-
11.	О. В. Сталінська, 2015 р.	Процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів [32, с. 132].	Встановлення цілей та ресурсів задля їх досягнення	Цілі та ресурси, потрібні для їх досягнення	-
12.	М. І. Гордієнко, Ю.В. Єльнікова, 2016 р.	Безперервний формалізований процес встановлення стратегічних цілей, що є основою для розроблення стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії, моніторингу досягнення поставлених цілей, коригування стратегічних пріоритетів [33, с.51]	Встановлення цілей, стратегій щодо їх досягнення	Цілі та система стратегій	-
13.	В. В. Побірей, 2016 р.	Систематичний, багаторівневий процес визначення напрямів розвитку підприємства, його довгострокових цілей і шляхів їх досягнення, що відповідають внутрішнім можливостям підприємства та умовам зовнішнього середовища [34, с . 97].	Встановлення напрямків розвитку, цілей та шляхів їх досягнення	Напрями розвитку, цілі та шляхи їх досягнення	+
14.	В. В. Гарнага, 2016 р.	Систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проєктів і програм [35, електронне видання]	Розробка та виконання планів, проєктів, програм	Плани, проєкти, програми	-
15.	А. Д. Бергер, 2018 р.	Проєктування чітких цілей і завдань діяльності на основі технічної модернізації виробництва, впровадження прогресивних технологій, освоєння міжнародних стандартів якості, безпеки продукції та навколишнього середовища для підвищення ефективності та реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [36, с. 72].	Проєктування цілей та завдань	Цілі та завдання	-

Завершення табл. 1.4

1	2	3	4	5	6
16.	Н. Є. Каличева, 2019 р.	Процес формування ключових цілей та напрямів розвитку підприємства, із врахуванням існуючих ресурсів та можливості залучення потрібних – для досягнення поставленої мети [37, с.32]	Встановлення цілей і напрямків розвитку	Цілі та напрями розвитку	-
17.	І. Н. Костецька, 2020 р.	Стратегічне планування забезпечує визначення місії, цілей та завдань розвитку в довгостроковій перспективі...[38, с.70] Мета стратегічного планування – визначення послідовності виконання робіт щодо забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства у довготривалій перспективі [38, с.67]	Встановлення цілей та завдань розвитку	Цілі та завдання	+ -
18.	О. К. Кузьменко, Ч. Онвубіко, Є. Ольховий, 2021 р.	Систематизовані та формалізовані зусилля всього підприємства, що спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проєктів і програм [39, с.138]	Розробка стратегічних планів	Стратегічні плани, проєкти, програми	-
19.	Д. Кулиш, 2022 р.	Мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства [40, с.143]	Створення та реалізація стратегій для досягнення цілей	Система стратегій	-

Джерело: розроблено автором на основі [12, 23-40].

Наведений у таблиці 1.4 перелік трактувань не є вичерпним, а лише демонструє різноманіття підходів до трактування дефініції. Така розрізненість думок свідчить, з одного боку, про наявність значного інтересу до тематики дослідження, з іншого боку, - про все ще неповну визначеність змісту процесу стратегічного планування або його еволюційний перегляд. За результатами аналізу та систематизації інформації, приведеної у таблиці 1.4, можна зробити наступні висновки [41]:

1. Багатьма авторами **надається занадто узагальнене визначення поняття «стратегічне планування»** [29, 30, 32, 36, 37], яке фактично може описувати планування будь-якого рівня/ виду (оперативного тактичного, довгострокового, стратегічного), або визначення його як процесу розробки моделі розвитку підприємства [26, 27], що не дає представлення про зміст і результати цього процесу.

2. **Різняться думки авторів щодо змісту цього процесу** - дехто трактує його як процес розробки стратегії [12, 23, 28, 31, 40], інша група авторів трактує його як комплексний процес досягнення поставлених цілей шляхом розробки певних заходів, дій [24, 26, 25,29, 30, 32, 34, 36, 38], є і інші підходи. Автори [26, 33, 35, 39 та 40] у своїх визначеннях розширюють зміст стратегічного планування змістом інших функцій управління – організацією [26, 35, 39, 40], координацією [26], моніторингом та контролем [33, 40].

3. **Не завжди фокусується увага на необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища** при розробці цілей, завдань тощо [12, 23, 24, 27, 29-33, 35-40], **на довгостроковій перспективі цього планування** [12, 23, 27-33, 35-37, 39]. Це може бути пов'язане з тим, що науковці, використовуючи термін «стратегія», уже мають на увазі необхідність адаптації до змін середовища функціонування та довготривалий характер такого планування.

4. **Різняться підходи до визначення послідовності етапів стратегічного планування у тих визначеннях, у яких можна ці етапи прослідкувати** – частина авторів вважає первинним процес цілепокладання [23, 25, 30, 37, 38], але є і такі, хто на перше місце ставить процес розробки стратегій [12, 28, 40]. Є

автори, які взагалі у своїх визначеннях не використовують дефініцію «стратегія» та відповідно не виокремлюють етап розробки стратегії в процесі стратегічного планування [24, 26, 29, 32, 34, 36-38].

5. Відмічається відсутність єдності думок стосовно того, що є результатом стратегічного планування – набір дій і рішень щодо досягнення бажаного стану підприємства [23, 24, 28, 29, 31, 32, 34, 37, 38, 40], щодо адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища [25, 26], щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства [27, 30, 36] або взагалі стратегічний план без пояснення його змісту [35, 39].

Не дивлячись на різне тлумачення дефініції «стратегічне планування», всі автори відзначають важливою частиною цього процесу цілепокладання та подальші дії щодо досягнення встановлених цілей, що характеризує планування в цілому, але не всі підкреслюють специфіку цього виду планування, зокрема орієнтацію на взаємодію з зовнішнім середовищем та формування специфічних стратегічних елементів – місії, бачення, цінностей, стратегій, які стають значущою системою критеріїв прийняття управлінських рішень.

Автор трактує **стратегічне планування** як динамічний процес визначення стратегічних установок діяльності підприємства (місія, бачення, цінності, цілі), розробки стратегій та шляхів їх досягнення задля забезпечення успішного довготривалого функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Такий процес відповідно до функціонального підходу передбачає реалізацію системи підфункцій, серед яких розрізняють - цілепокладання, прогнозування, моделювання та програмування. Такі підфункції характерні для всіх видів планування (стратегічного, тактичного та поточного), але звісно, що їх зміст, методи та методики реалізації різняться. Специфіка реалізації цих підфункцій на рівні стратегічного планування стисло охарактеризована у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика специфіки реалізації стратегічного планування відповідно до функціонального підходу

	Підфункції стратегічного планування			
	Цілепокладання	Прогнозування	Моделювання	Програмування
Зміст	Формування розширеної системи орієнтирів діяльності підприємства ієрархічної будови: рівень 1 – місія, рівень 2 – цінності, рівень 3 – бачення (є гібридним елементом цілепокладання та своєрідного прогнозування), рівень 4 - система стратегічних цілей.	Передбачення майбутнього не лише самого підприємства, а й його зовнішнього оточення з використанням більш широкого кола методів ніж традиційне прогнозування, активне використання інтуїтивних методів (експертних оцінок) при розробці суджень. Розробка бажаного специфічного прогнозу розвитку підприємства – бачення. Цей прогноз стає орієнтиром при визначенні стратегічних цілей та стратегій	Моделювання можливих реакцій підприємства на прогнозовані події, визначення лінії поведінки за умови реалізації того чи іншого прогнозу з метою вибору оптимального режиму функціонування системи. Особливістю стратегічного моделювання є введення додаткового фактору «відсіву» шляхів досягнення стратегічних орієнтирів – визначення стратегій.	Оцінювання впливу управлінських рішень на досягнення стратегічних цілей з урахуванням нетрадиційної (нефінансової) системи критеріїв. «Відсів» проєктів, які не дозволять досягти довгострокових результатів, навіть, якщо вони «дають» добрі середньо- або короткострокові результати. Підтримка проєктів, що сприяють досягненню довгострокових результатів навіть за умови погіршення фінансових результатів у середньо- або короткостроковому періоді.
Результат	Система цільових орієнтирів	Система сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та його впливу на перспективи розвитку підприємства. Розробка бачення.	Система стратегій	Система стратегічних проєктів

Джерело: розроблено автором [41].

Таким чином, можна констатувати, що в процесі стратегічного планування для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища створюється система стратегічних орієнтирів та «обмежувачів» поведінки, яка дозволяє звузити альтернативність поведінки підприємства, забезпечити її спрямованість/ сфокусованість на досягнення цільового результату у довгостроковій перспективі.

Стосовно складу та змісту стратегічних орієнтирів думки науковців та практиків більш менш збігаються. Зміст та призначення стратегічних орієнтирів, що транслюються назовні (місія, бачення та цінності), визначені, класифіковані та розробляються вітчизняними підприємствами. Складніша ситуація із стратегічними орієнтирами та «обмежувачами» поведінки, що транслюються всередину підприємства – стратегічними цілями та стратегіями.

Щодо стратегічних цілей немає однозначного критерію визнання цілі стратегічною. Як відомо, за часовим горизонтом цілі класифікуються на короткострокові, середньострокові (не всі автори виокремлюють) та довгострокові [42, с. 13; 43, с. 51; 8, с. 33; 44, с. 118 та ін.], часто дослідники поряд з часовими горизонтами цілей у дужках зазначають стратегічну, тактичну та оперативну їх спрямованість [45, с. 116 та ін.], фактично ототожнюючи терміни довготривала та стратегічна ціль, середньострокова та тактична ціль тощо. На думку автора це некоректно. Існують і інші класифікаційні ознаки, що розділяють цілі за їх значущістю, ступенем важливості для організації (стратегічні, тактичні, оперативні), характером діяльності (цілі функціонування та цілі розвитку) тощо [43, с. 51; 44, с. 118; 45, с. 117; 46, с.17 та ін.]. Але що визначає стратегічність цілі незрозуміло до кінця. Є думки, що стратегічні цілі «орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя й імідж організації» [46, с. 17] або пов'язані з рішенням довгострокових і масштабних проблем і характеризують визначальні перспективи розвитку підприємства [43, с. 51; 8, с. 32]. Матюх С. А. [47, с. 81] зазначає, що стратегічні цілі визначають, якими мають бути пріоритети підприємства для того, щоб воно могло успішно слідувати своїй місії, але таке

визначення є дещо розмитим і більше схоже на визначення стратегії, оскільки ціль – це дефініція, яка визначає конкретний результат, якого прагне досягти підприємство у визначеному часовому горизонті. А термін «пріоритети» не є конкретним.

Узагальнюючи всі ці міркування та класифікації, можна зазначити, що стратегічна ціль конкретизує/ описує значущій (глобальній) для стейкхолдерів підприємства бажаний результат у довгостроковій перспективі. Тобто до стратегічних цілей відносяться ті з них, що характеризують суттєві результати роботи підприємства у майбутньому, яких прагнуть стейкхолдери (учасники групи впливу).

Склад стейкхолдерів залежить від галузевої приналежності підприємства, його розмірів, цінностей, специфіки діяльності тощо.

У літературі відзначається, що система стратегічних цілей включає, як правило, до 10-15 складових, але ж кількість цільових планових характеристик підприємства завжди є більшою. Тобто окрім стратегічних цілей можна виокремити ще коло цілей стратегічного спрямування, які розробляються в процесі декомпозиції стратегічних цілей та конкретизують специфіку досягнення стратегічних цілей з урахуванням обраних стратегій.

Стратегії в свою чергу визначають обрані підприємствами лінії поведінки.

Варто зазначити, що дефініція «стратегія» також може бути віднесена до невизначених та спірних категорій. Очевидно, що стратегія є одним із результатів стратегічного планування, але її зміст має різне тлумачення серед науковців (табл. 1.6). Визначення, наведені в таблиці, не вичерпують всієї множини підходів до трактування дефініції, проте дозволяють виділити основні підходи до її трактування.

Систематизація підходів до трактування поняття «стратегія» (за хронологією)

№ з/п	Автор терміну, рік публікації	Зміст дефініції «стратегія»	Стислий зміст	Орієнтація на зовнішнє середовище	Первинність розробки цілей
1	2	3	4	5	6
1.	А. Чандлер, 1962 р.	Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й утвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [48, с.13].	Процес формування цілей та курсу дій щодо їх досягнення	-	+-
2.	Г. Мінцберг, 1988 р.	Послідовна узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень, що складається з плану дій, принципів поведінки або деякої моделі поведінки, унікальної позиції на ринку, «спритних прийомів» та перспектив [49].	План дій, принципи поведінки, унікальна позиція на ринку	-	-
3.	І. Ансофф, 1989 р.	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи правил: <ul style="list-style-type: none"> • правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності підприємства в сьогоднішній та у перспективі; • правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології воно буде розробляти; куди та кому збувати свої вироби; яким чином домагатися переваги над конкурентами; • правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині підприємства - організаційні концепції; • правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [1]. 	Набір правил функціонування Уявлення про загальну ціль існування підприємства.	-	-

1	2	3	4	5	6
4.	М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1998 р.	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [23, с. 283]	План досягнення цілей	-	+
5.	А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, 2006 р.	Комбінація методів конкуренції й організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей [50, с. 32].	Набір методів (способів) конкуренції для досягнення цілей	+	-
6.	М. Портер (сформульовано у 80-х рр. ХХ ст.), 2019 р.	Стратегія - це створення унікальної та цінної позиції, що включає особливий набір видів діяльності [13, с. 10]. Стратегія – це компроміси у конкуренції. Суть стратегії полягає в тому, щоб вибрати, чого не слід робити [13, с. 30].	Визначення набору видів діяльності для успішної конкуренції	-	-
7.	П. Дойль, 1999 р.	Стратегія - комплекс використовуваних менеджментом рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Звідси випливає, що стратегія встановлює напрями діяльності підприємства: на які конкретно товари й ринки компанія спрямовує грошові й трудові ресурси та як саме це буде зроблено. Тобто яким чином буде організована робота з формування споживчих переваг [51, с.36].	Комплекс рішень щодо забезпечення довгострокових конкурентних переваг	-	-
8.	П. Р. Нівен, 2005 р.	Стратегія – загальні пріоритети, прийняті організацією з урахуванням зовнішніх умов її існування і прагнення до виконання місії [12, с. 134].	Пріоритети для виконання місії	+	-
9.	В. П. Савчук, 2009 р.	Стратегія (загальна) – опис того, яким чином компанія планує досягнення свої основних амбітних цілей, сформульованих у баченні [15, с. 23].	План досягнення цілей	-	+

Завершення табл. 1.6

1	2	3	4	5	6
10.	О. В. Сталінська, 2015 р.	Стратегія - це довгострокові плани керівництва підприємства, спрямовані на зміцнення позицій підприємства, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей [32, с. 128].	План досягнення цілей	+	+
11.	В. В. Гарнага, 2015 р.	Стратегія - комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації [35, електронне видання].	План дій, спрямований на досягнення місії	-	-
12.	С. В. Каденко, В. В. Циганок, О. В. Андрійчук, О. В. Карабчук, 2020 р.	Стратегія - це довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом у процесі реалізації, і спрямований на досягнення певної головної мети [52, с. 78].	План досягнення головної мети, підкріплений ідеологією	+	-
13.	Н. І Костецька, 2020 р.	Стратегія - це розрахована на перспективу система дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на досягнення цілей і реалізацію завдань із урахуванням можливостей підприємства та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [38, с. 67].	Система дій, направлених на досягнення цілей	+	+
14.	О.Г. Морозова, 2021 р.	Стратегія - довгостроковий план дій по керівництву підприємством, а також відповідним колективом, спрямований на досягнення цілей організації [53, с. 340]. Цей план переслідує чітко визначену мету і будується на реальних можливостях організації, з огляду на умови, у яких вона функціонує.	План досягнення цілей	+	+

Джерело: розроблено автором на основі [1, 12, 13, 15, 23, 32, 38, 48-53].

Аналіз наведених визначень свідчить про те, що **сучасні дослідники** **дефініції «стратегія»** (крім В. П. Савчука [15] та колективу авторів [52]) відходять від розуміння її класичного змісту, закладеного у другій половині ХХ століття авторами-основоположниками [1, 12, 13, 23, 48-51], **прибираючи із визначень основну відмінність стратегії**, як категорії, що визначає курс дій підприємства, принципи його функціонування та конкуренції тощо. Тобто у сучасних роботах **стратегія часто ототожнюється з процесом вибору способів досягнення стратегічних цілей**, таким чином, з поля зору випадає етап визначення принципів діяльності підприємства та вибору способів ведення ним конкурентної боротьби, що за класичним підходом до стратегічного планування передує процесу декомпозиції стратегічних цілей, а у подальшому визначає ефективні способи досягнення цілей (рис. 1.7). Таке трактування стратегії робить термін штучно створеним, оскільки етапи розробки цілей і шляхів їх досягнення характерні для всіх видів планування (стратегічного, довгострокового, тактичного тощо) і немає потреби їх об'єднувати однією лексичною назвою.

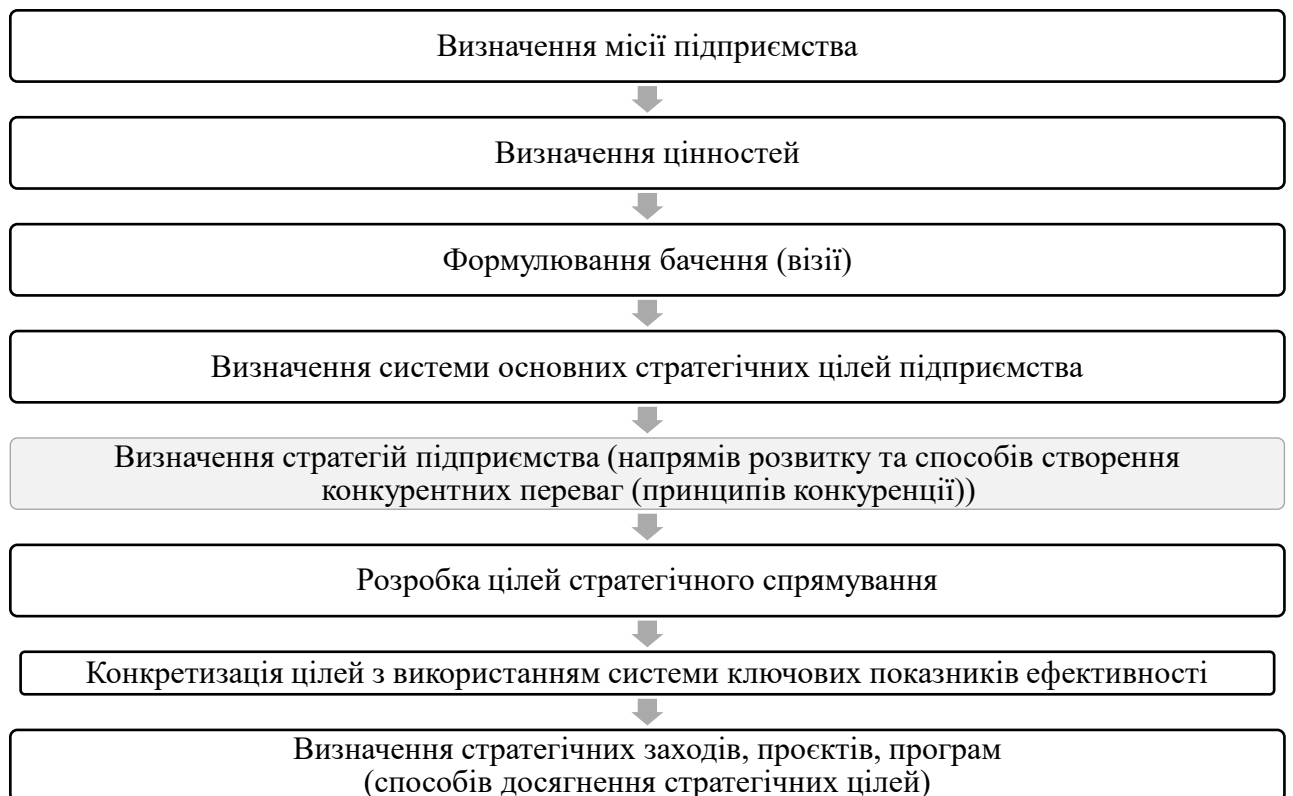


Рис. 1.7 – Місце етапу розробки стратегій в процесі стратегічного планування (фрагмент процесу в агрегованому виді).

Джерело: розроблено автором.

Автор є послідовником класичного підходу до трактування стратегії та вважає, що процес цілепокладання доцільно розбити на два етапи, під час першого етапу формулювати глобальні або основні стратегічні цілі діяльності підприємства, які окреслюють бажані результативні характеристики бізнесу для стейкхолдерів (наприклад, цілі, пов'язані з досягненням певного рівня доданої вартості, рентабельності, вартості бізнесу тощо), напрями його розвитку, а під час другого етапу формулювати уточнюючі цілі стратегічного спрямування, що розкривають специфіку обраних підприємством стратегій. Без розуміння того, як планується будувати конкурентну боротьбу, і які процеси підприємства потребують покращення, а які можуть бути згорнуті або спрощені неможливо обрати перелік заходів, які, з одного боку, призведуть до досягнення цільового економічного результату, а з іншого - не погіршать конкурентне становище підприємства у довготривалій перспективі. Ідея важливості визначення ключових процесів підприємства чітко звучить в роботах М. Портера, він зазначає, що стратегія передбачає визначення цінних процесів та «полягає в тому, щоб вибрати, чого не слід робити» [13, с. 30], які способи досягнення цілей не варті уваги.

Також аналіз визначень, наведених у таблиці 1.6, свідчить про те, **що не всі автори підкреслюють** при формулюванні поняття «стратегія» її **орієнтацію на врахування особливостей розвитку зовнішнього середовища** або його складових, у роботах [1, 13, 15, 23, 35, 48, 49, 51] не зазначена така орієнтація.

Є визначення [12, 23, 35], у яких взагалі зазначено, що **стратегія направлена на досягнення місії, що протирічить визначенню поняття місії**, як дефініції, що є занадто узагальненою, немає кількісних орієнтирів, визначається на весь термін існування підприємства або, принаймні, на непрогнозований тривалий проміжок часу.

З точки зору автора **стратегія** – це відносно стійка лінія поведінки щодо розвитку та функціонування підприємства, способів ведення конкурентної боротьби з урахуванням розроблених стратегічних орієнтирів та тенденцій зміни зовнішнього середовища.

Вагомість дефініції «стратегія» з одного боку, а з іншого боку, недостатнє розуміння цього поняття, підтверджує також наявність чисельних класифікацій різновидів стратегій. Автор є послідовником підходу, відповідно до якого за ознакою об'єкту планування розрізняють корпоративні, ділові (конкурентні/бізнес-стратегії) та функціональні стратегії [8, с. 40-41; 45, с. 13-14; 54, с. 152-153 та ін.], та пропонує використовувати поняття «портфель стратегій» підприємства, додаючи до нього всі їх види.

У таблиці 1.7 наведено коло питань, що вирішуються в процесі формулювання складових портфелю стратегій підприємства.

Таблиця 1.7

Призначення складових портфелю стратегій підприємства

Призначення складових портфелю стратегій	Складові портфелю стратегій		
	Корпоративна стратегія	Ділова стратегія	Функціональні стратегії
Визначення основних напрямків розвитку та функціонування	+		
Встановлення взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем	+	+	+
Конкретизація способів досягнення стратегічних цілей підприємства, «відсікання» тих способів, які не варті уваги		+	+
Визначення особливостей ресурсного забезпечення підприємства		+	+
Визначення структури підприємства та його бізнес-процесів	+	+	+

Джерело: розроблено автором

Таким чином, кожна складова портфелю стратегій визначає особливості будови та функціонування підприємства та окреслює як специфічні, притаманні лише їй питання функціонування підприємства, так і питання, що деталізуються потім в інших складових портфелю.

Вище зазначене свідчить про те, що стратегічне планування має свої особливості щодо реалізації підфункцій планування, передбачає створення/розробку специфічних елементів планування, серед яких:

- додавання до системи критеріїв прийняття управлінських рішень особливостей та тенденцій розвитку зовнішнього середовища підприємства;
- формування альтернатив розвитку та функціонування підприємства з урахуванням альтернатив розвитку зовнішнього середовища підприємства;
- формування ієрархічної системи елементів цілепокладання (місія, цінності, бачення, стратегічні цілі), а не лише системи цілей;
- формування специфічного «обмежувача» поведінки підприємства у вигляді портфелю стратегій, що визначають способи досягнення цілей підприємства та специфіку організації бізнес-процесів на підприємстві.

1.3 Структурно-логічна модель стратегічного планування в умовах невизначеності та ризиків

Важливою особливістю процесу стратегічного планування є його орієнтація на врахування тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Виходячи з цього можна сказати, що стратегічне планування здійснюється в умовах невизначеності, що пов'язана із складністю (одночасний вплив системи факторів), динамічністю та варіативністю зовнішнього середовища, припущення щодо тенденцій розвитку якого серед іншого впливають на процес цілепокладання та розробки стратегій. Точність припущень залежить від повноти та якості вихідної інформації, тривалості періоду щодо якого прогнозується стан зовнішнього середовища, розвитку аналітично-управлінських функцій менеджменту тощо. Зрозуміло, що говорити про повноту та якість інформації щодо розвитку зовнішнього середовища, в умовах сьогодення практично неможливо. Тому що, незважаючи на розширення доступу до інформації завдяки диджиталізації, відсутні інструменти багатофакторного аналізу нечислових явищ. Крім того, додаткової невизначеності додають стратегічні дії учасників зовнішнього мікросередовища, які є реакціями на зміну їх власного зовнішнього середовища.

Ще на початку 90-х років XX століття І. Ансофф, надаючи характеристику зовнішньому середовищу, характеризував його як «непередбачувані зміни» [1],

сьогодні очевидно, що динамізм та складність зовнішнього середовища продовжують наростати. Частина підприємств демонструє схильність до уникнення невизначеності через відмову від прийняття стратегічних рішень. Фокусуючи увагу виключно на поточному операційному реагуванні та ігноруючи розробку довгострокових орієнтирів, менеджмент свідомо обмежує адаптивний потенціал організації, що неминуче провокує виникнення кризових явищ.

У залежності від управлінського підходу до здійснення стратегічного планування науковці [14, 40, 49, 55 та ін.] розрізняють типи моделей стратегічного планування:

- моделі стратегічного планування формалізованого типу, в основі яких лежить жорстка система процедур, що забезпечує чітку регламентацію дій менеджменту. Послідовність етапів у таких моделях спрямована на мінімізацію суб'єктивізму при формуванні стратегії та створення надійного механізму її реалізації через детальну систему планів і регламентів. Ці моделі відносять до традиційних моделей;

- моделі принципологічного планування, що передбачають замість детальної декомпозиції робіт, фокусування на дотриманні стратегічного вектору («наміру») та жорстких етичних і процесуальних стандартах.

- моделі ситуативного планування (емерджентні моделі), що передбачають адаптацію до змін у режимі поточного вибору.

Моделі формалізованого типу базуються на тому, що процес стратегічного планування може бути представлений послідовністю певних етапів, щодо переліку та змісту яких думки дослідників різняться. Сьогодні у літературі представлені чисельні моделі цього типу, але у дійсності всі ці моделі засновані на декількох теоретичних конструкціях або базових моделях, відрізняючись між собою деталями. У літературі розрізняють формалізовані базові моделі стратегічного планування Гарвардської школи бізнесу, І. Ансоффа та модель Г. Стейнера, які засновані на тому, що вибір стратегії є результатом процесу осмислення, а не інтуїтивного обрання шляху поведінки [1]. Характеристика особливостей цих моделей наведена у таблиці 1.8.

Характеристика основних відмінностей формалізованих базових моделей стратегічного планування

Назва базової моделі	Схема	Зміст моделі її концептуальні риси
1	2	3
Модель Гарвардської бізнес школи (модель ГБШ)	<pre> graph TD A[Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз)] --> B[Визначення ключових факторів успіху та відмінних здібностей до розвитку] B --> C[Формулювання альтернативних стратегій] D[Цінності власників та топ-менеджерів] --> C E[Соціальна відповідальність] --> C C --> F[Оцінка та вибір стратегії] </pre> <p>Рис. 1.8 – Модель стратегічного планування ГБШ Розроблено автором на основі [56-58]</p>	<p>Процес стратегічного планування починається з проведення SWOT-аналізу, за результатами якого визначаються ключові фактори успіху підприємства та його відмінні здібності до розвитку.</p> <p>Далі з урахуванням наявних можливостей визначаються альтернативи розвитку підприємства, які визначаються на основі багатокритеріального аналізу. Ключовими фільтрами при виборі стратегії виступають внутрішня корпоративна культура (цінності керівництва) та зовнішній етичний контекст, який визначає рівень соціальної відповідальності бізнесу</p> <p>Відповідно до моделі не фокусується увага на розробці таких елементів стратегічного управління та планування зокрема, як місія, бачення, цілі. Вірогідно, елементи місія і бачення знаходять своє відображення в блоці «цінності власників та топ-менеджерів».</p>

1	2	3
<p>Модель I. Ансоффа</p>	<p>Рис. 1.9 – Модель стратегічного планування I Ансоффа Розроблено автором на основі [1, 58]</p>	<p>Процес стратегічного планування розпочинається з установлення цілей, що є рефлексією на значущі зміни у зовнішньому середовищі. Для реалізації зазначених цілей проводиться комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства та зовнішнього оточення. Це дозволяє ідентифікувати стратегічні вектори розширення ринкової присутності та обґрунтувати доцільність диверсифікації виробничої діяльності.</p> <p>Відповідно до моделі не фокусується увага на розробці таких елементів стратегічного управління та планування зокрема, як місія та бачення.</p> <p>Суттєвою перевагою моделі I. Ансоффа є забезпечення інтерактивності через впровадження зворотного зв'язку. На відміну від моделі Гарвардської школи, такий підхід дозволяє здійснювати циклічне уточнення стратегічних параметрів, перетворюючи планування на безперервний адаптивний процес.</p> <p>Окрім визначення етапів розробки стратегічного плану I. Ансофф запропонував методологічний апарат, який базується на глибокій структуризації управлінського вибору. Запропоновані ним діаграми та правила вибору альтернатив, підкріплені 57 логічними блок-схемами, трансформують стратегічне планування у технологічний процес, де кожному фактору впливу надається кількісна оцінка (ваговий коефіцієнт), що мінімізує суб'єктивізм у прийнятті рішень [1, 58].</p>

1	2	3
<p>Модель Г. Стейнера</p>	<p>Організаційні соціально-політичні глобальні цілі</p> <p>Цінності вищого керівництва</p> <p>Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз)</p> <p>Розробка стратегічного плану: місія, довгострокові політики, стратегії</p> <p>Розробка середньострокового плану / програми: субцілі, субполітики, субстратегії</p> <p>Розробка короткострокового плану: цілі, завдання, процедури тощо.</p> <p>ПЕРЕГЛЯД ТА РОЗВИТОК</p> <p>Рис. 1.10 – Модель стратегічного планування Г. Стейнера Розроблено автором на основі [58, 59]</p>	<p>Фактично Г. Стейнер у своїй моделі поєднує моделі ГБШ та І. Ансоффа, орієнтуючись, як на цінності вищого керівництва, так і на глобальні соціальноорієнтовані цілі. Відмінністю моделі є чіткий і однозначний зв'язок між видами планування за часовим горизонтом та наявністю елементу постійного перегляду планів та цільових орієнтирів під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.</p>

Джерело: розроблено автором [74] на основі [1, 56-59].

Таким чином, з таблиці 1.8. слідує, що всі базові моделі формалізованого типу мають і спільні риси - передбачають орієнтацію на стан та зміну факторів зовнішнього середовища підприємства, врахування його внутрішніх можливостей та цільових або ціннісних орієнтирів вищого керівництва.

Що стосується моделі стратегічного планування принципового типу, то відповідно до бачення Савчука В.П. [55, с. 55] процес розробки стратегічного плану включає визначення стратегічних намірів, вивчення зовнішнього середовища функціонування (вивчення викликів) та пошук стратегічних можливостей на основі двох вищезазначених складових. Особливістю цього процесу є його менший часовий горизонт (1-2 роки). Ця модель стратегічного планування не передбачає формування альтернативних стратегій, оскільки виклики зовнішнього середовища більш очевидні за рахунок скорочення горизонту планування.

Виникнення та обґрунтування доцільності в емерджентній моделі стратегічного планування дослідники пов'язують із високим ступенем мінливості зовнішнього середовища [60-62 та ін.] та зазначають, що емерджентна стратегія є спонтанною реакцією на суттєві зміни середовища функціонування в поточних умовах господарювання.

Генрі Мінцберг [60] відзначав, що існують два типи стратегій – навмисна (планова) та надзвичайна - така, що виникає і «не базується на початковому намірі, а замість цього складається з відповідей підприємства на різноманітні непередбачені події» [37, с. 145]. Але, за думкою автора, Г. Мінцберг виділяв не окремий тип стратегічного планування, а скоріше потребу в адаптації та перегляді стратегій в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища функціонування. Відсутність планової стратегії, з точки зору автора, скоріше характеризує відсутність стратегічного планування на підприємстві взагалі, оскільки втрачається ознака довгостроковості рішень, що приймаються, не простежується дотримання векторної направленості розвитку підприємства.

Автор є послідовником формалізованого підходу до визначення стратегій підприємства, тож розглянемо моделі стратегічного планування цього підходу більш детально (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Систематизація моделей стратегічного планування

№ з/п	Автори	Модель стратегічного планування: основні етапи	Базова модель СП, обрана за основу
1	2	3	4
1.	Д. Белл	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз середовища • Аналіз контрольованих корпоративних параметрів • Визначення напрямів діяльності та місії • Встановлення корпоративних задач • Визначення цілей • Формування стратегії • Розробка тактичного плану [63, с. 676]. 	Модель Гарвардської бізнес школи
2.	Т. Батеман, С. Снел	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення місії та цілей • Аналіз оточуючого середовища • Внутрішня оцінка • Формулювання стратегії • Виконання стратегії • Стратегічний контроль [64, с. 119]. 	Модель І. Ансоффа
3.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	<ul style="list-style-type: none"> • Формулювання місії організації • Визначення цілей організації • Оцінка й аналіз зовнішнього середовища • Управлінське обстеження сильних і слабких сторін • Аналіз стратегічних альтернатив • Вибір стратегії [65, с. 284]. 	Модель І. Ансоффа
4.	Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка завдань (цілей) • Зовнішній аудит • Внутрішній аудит • Розробка стратегії • Операціоналізація стратегії (конкретизація стратегії щодо термінів, вибудовування ієрархії завдань, бюджетів) • Складання програм реалізації стратегії [56, с. 45-48] 	Модель І. Ансоффа + модель Г. Стейнера

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
5.	В. Берден, Т. Інграм, Р. Лафараджа	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка поточної ситуації • Визначення поточних загроз та можливостей • Встановлення задач • Розробка стратегії • Виконання стратегії [66, с. 53]. 	Модель Гарвардської бізнес школи
6.	Л.А. Швайка	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення стратегічних цілей та завдань • Аналіз і оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища • Визначення стратегічних альтернатив • Вибір стратегії • Підготовка кінцевого стратегічного плану • Реалізація стратегічного плану • Контроль і оцінка результатів [67, с. 45]. 	Модель І. Ансоффа
7.	П. Нівен	<ul style="list-style-type: none"> • Формулювання місії, цінностей та бачення • Оцінка ефективності існуючого процесу планування • Аналіз зацікавлених сторін • SWOT-аналіз • Виявлення стратегічних проблем • Розробка стратегії [12, с. 136-137]. 	Модель Гарвардської бізнес школи
8.	Саєнко М. Г.	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз середовища, прогноз його майбутнього розвитку, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінка конкурентоспроможності і прогноз її зміни • Визначення місії, мети і цілей підприємства • Стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку • Моделювання сценаріїв розвитку подій і дослідження впливу кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначення конкурентоспроможності підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм • Вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних 	Модель І. Ансоффа + модель Г. Стейнера

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
	Саєнко М. Г. (завершення)	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка кінцевого варіанту стратегічного плану підприємства • Розробка тактичних середньострокових планів на базі стратегічного плану • Розробка оперативних планів та проєктів [45, с. 14] 	
9.	Н. Я. Петришин, Ю.Л. Чиркова, К.О. Дорошкевич	<ul style="list-style-type: none"> • Збір і опрацювання масиву інформації про характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, можливих стратегій тощо • Формування стратегічних цілей підприємства • Аналізування чинників середовища функціонування • Уточнення критеріїв вибору стратегії • Обґрунтування інструментарію стратегічного планування • Формування альтернативних пакетів стратегій • Вибір оптимального пакету стратегій підприємства • Проєктно-документальне оформлення обраних стратегій підприємства • Формування програми реалізації обраних стратегій діяльності підприємства • Формування критеріїв оцінювання ефективності досягнення стратегій [30, с. 215-216] 	Модель І. Ансоффа + модель Г. Стейнера
10.	О.М. Єрмакова	<ul style="list-style-type: none"> • Розроблення місії підприємства • Визначення цілей підприємства • Оцінка й аналіз зовнішнього середовища • Визначення сильних та слабких сторін • Аналіз стратегічних можливостей та альтернатив • Вибір стратегії [68, с. 95] 	Модель І. Ансоффа
11.	В. В. Побірей	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка місії та цілей • Аналіз середовища (внутрішнього та зовнішнього) • Визначення стратегій (стратегічного набору та заходів щодо їх реалізації) • Передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення їх у планах, проєктах і програмах • Контроль виконання планових завдань • Внесення коригування в їх виконання [34, с. 97-98] 	Модель І. Ансоффа

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
12.	В. В. Гарнага	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення цілей • Визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації • Передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проєктах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій [35, елек.вид.] 	Модель І. Ансоффа
13.	Ю. М. Уткіна, О.Г. Тупікова (магістрант)	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства • Формулювання місії • Визначення стратегічних альтернатив та оцінка можливості їх досягнення • Встановлення стратегічної цілі підприємства • Побудова дерева тактичних та поточних цілей підприємства, направлених на досягнення стратегічної цілі [69, с.98] 	Модель Г. Стейнера
14.	С.В. Юдіна, К.С. Злобіна	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка цілей підприємства • Оцінка й аналіз зовнішнього середовища • Обстеження сильних і слабких сторін підприємства • Оцінка стратегії • Аналіз стратегічних альтернатив • Вибір стратегії • Реалізація стратегії • Тактика • Правила та процедури [70, с.124] 	Модель Г. Стейнера + модель І. Ансоффа
15.	А.П. Гречан, О.В. Шатіло	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства • Аналіз, розробка та впровадження концептуальних засад стратегічного управління • Визначення місії, цілей та напрямів роботи підприємства • Розгляд стратегічних альтернатив • Вибір загальної стратегії підприємства • Формування і оцінка стратегічних цілей [71, с. 94] 	Модель Гарвардської бізнес школи

Завершення табл.1.9

1	2	3	4
16.	С. Е. Амонс, О. П. Красняк	<ul style="list-style-type: none"> • Збір та аналіз інформації (зовнішня оцінка, ринкова оцінка та внутрішня оцінка середовища) • Визначення місії та цінностей підприємства • Розробка стратегічного бачення • Розробка стратегії для кожної цілі (вибір методу досягнення цілей) • Формування річної організаційної цілі (що буде зроблено протягом року для досягнення стратегічної мети) [72, с.15-16] 	<p>Модель Гарвардської бізнес школи + модель Г. Стейнера</p>
17.	О. М. Таран-Лала, К. В. Сухорук (студентка)	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства • Формування місії та цілей підприємства • Вибір відповідної стратегії розвитку підприємства • Розробка комплексу заходів, направлених на досягнення поставленої місії та цілей [73, с. 5] 	<p>Модель Гарвардської бізнес школи</p>

Джерело: розроблено автором на основі [12, 30, 34, 35, 45, 56, 63-73].

Питаннями розвитку формалізованих моделей стратегічного планування займалися чисельні дослідники, проте, як свідчить аналіз літературних джерел з даного напрямку, більшість із запропонованих моделей, наведених у таблиці 1.9, є похідними від зазначених вище у таблиці 1.8. В цілому за результатами аналізу моделей, наведених у таблиці 1.9, можна зробити наступні висновки.

1) Всі дослідники включають у модель стратегічного планування **етап стратегічного аналізу**, проте **місце етапу в моделі є різним**, так, частина авторів вважає, що первинним є визначення місії та стратегічних цілей діяльності підприємства [порядкові номери 2–4, 6, 8–12, 14 у таблиці 1.9], інша частина авторів виходить з того, що спочатку потрібно виявити умови функціонування підприємства і оцінити тенденції їх зміни. Це демонструє два підходи до побудови стратегії – адаптаційний (коли підприємство розробляє цілі і стратегію з метою адаптації до змін оточуючого середовища) та підприємницький (коли підприємство визначає свої цілі, а потім розробляє стратегію подолання «розривів» з урахуванням наявних характеристик середовища функціонування). За другим підходом стратегічні цілі можуть бути більш складними з точки зору їх досяжності, передбачати складніші рішення, дії, докорінну зміну процесів, що відбуваються на підприємстві.

2) Частина авторів [порядкові номери 3, 6, 8–10, 13–15 у таблиці 1.9] виокремлює етап аналізу стратегічних альтернатив, що відповідає концепції стратегічного планування, якою відзначається варіативність розвитку зовнішнього середовища, а значить неможливість визначення єдиної стратегії. Інші автори таку альтернативність стратегій не закладають, виокремлюючи етап «вибір стратегії».

3) Частина авторів [порядкові номери 4, 5, 10–12, 14 у таблиці 1.9] **не виокремлює етап формулювання місії та візії підприємства**, що може призвести до неузгодженості думок власників та топ-менеджменту підприємства у питаннях бачення довгострокової картини розвитку підприємства, орієнтирів у його роботі. Така неузгодженість думок у подальшому може призвести до розфокусованості стратегії, її невідповідності цілям груп впливу.

4) Відсутня узгодженість думок авторів щодо фінальних етапів моделі стратегічного планування, автори [порядкові номери 2, 3, 5, 7, 10 у таблиці 1.9] завершують модель стратегічного планування етапом вибору стратегії, інші [порядкові номери 9, 11, 12, 17 у таблиці 1.9] обґрунтуванням заходів, проєктів, програм, що сприятимуть реалізації стратегії, але є і такі, хто демонструє зв'язок стратегічного і тактичного планування шляхом переходу до основних тактичних цілей, завдань та, навіть планів [порядкові номери 1, 4, 8, 13, 14, 16 у таблиці 1.9].

5) Також, окремі дослідники [порядкові номери 2, 5, 6, 11, 14 у таблиці 1.9] **включають** до моделі стратегічного планування **етап реалізації стратегії**, що нівелює відмінність між функціями планування і реалізації. Планування – це процес прогностичного моделювання майбутнього стану підприємства, а реалізація – це фаза практичного втілення сформованих детермінант у господарську діяльність. Тобто етап реалізації стратегії є частиною моделі стратегічного управління, а не планування.

За результатами аналізу теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування автором пропонується власна модель стратегічного планування, що об'єднує базові моделі стратегічного планування ГБШ і Г. Стейнера та передбачає їх подальший розвиток. Автор погоджується з розробниками моделі ГБШ у частині визначення послідовності етапів стратегічного планування, але від Г. Стейнера додає у власну модель етап визначення місії, бачення та цілей підприємства, а також необхідність постійного корегування стратегічного плану за умови суттєвих змін умов функціонування підприємства (як зовнішніх, так і внутрішніх). Крім того, автор погоджується з необхідністю ув'язки стратегічних планів із середньостроковими та тактичними планами.

Постулати авторської моделі стратегічного планування [74]:

1. Процес стратегічного планування є послідовністю трьох агрегованих етапів, серед яких аналіз, цілепокладання і вибір системи стратегій та цільових орієнтирів їх реалізації.

2. Невизначеність вихідних даних стратегічного планування (мінливість зовнішнього середовища та складність прогнозування його розвитку) передбачає, що за результатами аналізу зовнішнього середовища формуються

сценарії його розвитку, які у подальшому, на етапі вибору стратегій, використовуються при розробці сценаріїв стратегій (крім ділової) та відповідно альтернатив цілей, що описують ці стратегії.

3. Етап цілепокладання розбивається на декілька підетапів (рис. 1.11) і, як зазначалося у пункті 1.2 роботи (табл. 1.5), включає в себе розробку місії, цінностей, бачення та системи цілей підприємства.

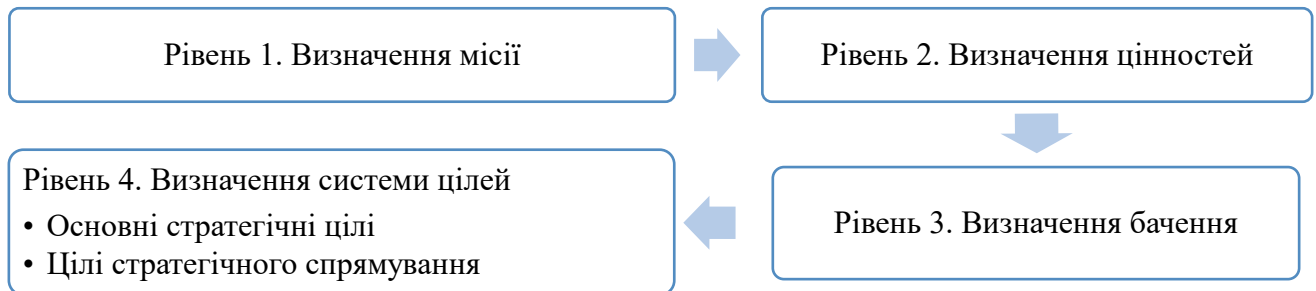


Рис. 1.11 – Елементи стратегічного планування, що розробляються на етапі цілепокладання. Джерело: сформовано автором [74]

Важливим є те, що формування системи цілей відбувається в два етапи: місія, цінності, бачення та основні стратегічні цілі формуються після етапу стратегічного аналізу, а цілі стратегічного спрямування розробляються після здійснення етапу вибору стратегій з метою власне їх деталізації (опису/роз'яснення).

4. Етап вибору включає послідовне формування набору стратегій - корпоративної, ділової та функціональних. Спочатку формулюються альтернативні корпоративні стратегії, з поміж яких обирається конкретний тип, потім обирається ділова стратегія для кожної групи продукції і на останок формулюються альтернативні функціональні стратегії, з поміж яких з урахуванням наявних ресурсів та визначених цільових установок робиться остаточний вибір стратегій із сценаріями (відхилення від основного варіанту).

Завершується етап вибору формуванням стратегічної карти і систематизацією стратегічних проєктів та програм. Особливості авторського підходу до побудови моделі стратегічного планування наведено на рисунку 1.12.

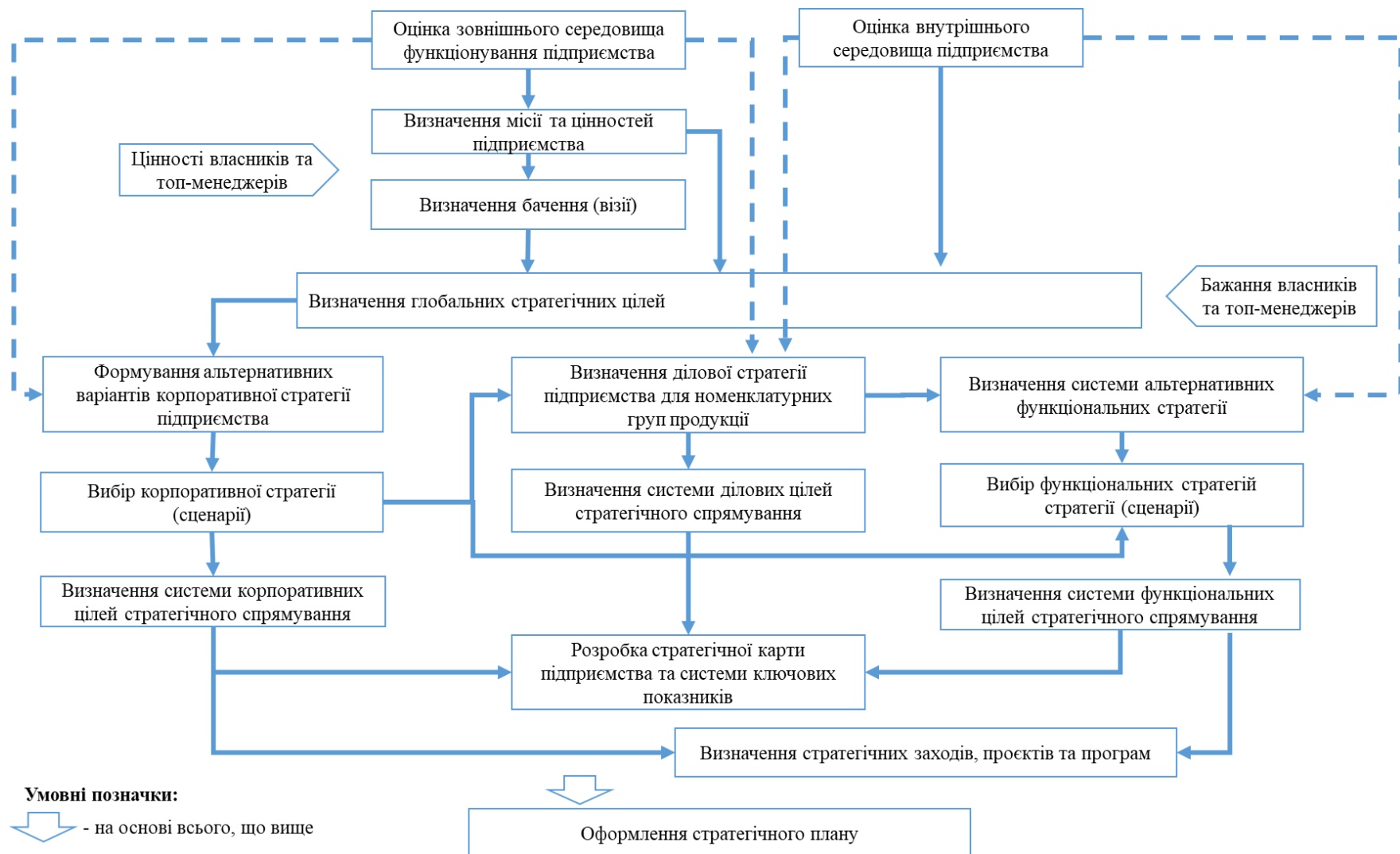


Рис. 1.12 – Авторська модель стратегічного планування
 Джерело: розроблено автором [74]

Відповідно до моделі процес стратегічного планування починається із стратегічного аналізу, що традиційно поділяють на аналіз (оцінку) зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, які можуть виконуватися з використанням відокремлених методів аналізу (окремо аналіз зовнішнього середовища функціонування та, відповідно, внутрішнього середовища) або з використанням комплексних методів аналізу (спільний аналіз середовищ).

Відокремлені **методи аналізу зовнішнього середовища** (PEST та його різновиди, аналіз п'яти сил конкуренції Портера тощо) передбачають застосування експертних оцінок при винесенні суджень щодо стану та перспектив розвитку зовнішньої середовища функціонування підприємств та є більш формалізованими за змістом (за логікою аналізу), хоча набору конкретних загальноприйнятих показників чи факторів, які доцільно досліджувати, не сформовано, є багато варіацій.

Важливо розуміти, що відокремлені методи аналізу зовнішнього середовища не є взаємовиключними в процесі стратегічного аналізу, оскільки вони застосовуються для різних об'єктів аналізу – складових зовнішнього середовища.

Відокремлені **методи аналізу внутрішнього середовища** (методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, SNW-аналіз тощо) не уніфіковані, їх зміст визначається дослідниками. Фактично сьогодні є два підходи до стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства: аналіз поточного стану підприємства і його підсистем та аналіз стратегічного внутрішнього потенціалу підприємства.

Перший підхід базується на тому, що досягнуті результати в діяльності підприємства можуть бути збережені у майбутньому, тож всі наступні стратегічні рішення формуються з урахуванням цього. Тобто відбувається екстраполяція позитивних результатів у майбутнє. Щодо негативних результатів приймаються рішення, направлені на їх усунення. Саме такий підхід отримав найбільшого розповсюдження і застосовується у комплексних методиках стратегічного аналізу.

Другий підхід базується на тому, що стратегічні рішення повинні базуватися не на досягнутому, а на можливому стані ресурсів та підсистем з урахуванням використання всього потенціалу підприємства. Тобто серед іншого позитивні поточні результати також можуть отримати розвиток.

Незважаючи на те, що внутрішня середовище функціонування підприємства є більш контрольованою ним, практика аналізу внутрішнього середовища свідчить про наявність невирішених питань (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Невирішені питання щодо дослідження внутрішнього середовища підприємства

Питання	Коментар
Яким чином оцінювати перспективи розвитку внутрішнього середовища?	Сьогодні більшість методик оцінки базується на визначенні поточного стану підприємства та його підсистем, але відсутні методики, що дозволяють оцінити перспективність розвитку внутрішнього середовища, внутрішній стратегічний потенціал підприємства.
	Ресурси та ключові фактори успіху, які є у підприємства в поточному періоді, не є сталими - підприємство будь-якої миті може втрати їх, тож виникає потреба у прогнозуванні стану ресурсів підприємства та оцінці якості КФУ з точки зору їх стійкості – складності повторювання [8, с. 60-61]. Сьогодні таких методик немає.
Яким чином інтегрувати та інтерпретувати результати аналізу?	Система факторів та показників внутрішнього аналізу завжди доволі розгалужена через можливість доступу до інформації, дослідники можуть «захоплюватися» глибиною аналізу підсистем підприємства, в результаті чого отримують чисельні системи показників, що, до речі, можуть мати різні вектори оцінки (позитивна / негативна), і виникає питання щодо підбиття підсумків такого аналізу.

Джерело: сформовано автором

Складності в інтерпретації результатів відокремлених методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища призвели до появи комплексних методів стратегічного аналізу, які включають додатково інструментарій/ алгоритм обробки результатів аналізу для прийняття подальших управлінських рішень на етапі вибору стратегій. До найбільш розповсюджених комплексних методів відносять SWOT-аналіз, SPACЕ-аналіз та аналіз галузі (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Стисла характеристика об'єкту та результатів аналізу з використанням найрозповсюдженіших комплексних методів стратегічного аналізу

Метод стратегічного аналізу	Середа, що аналізується	Результат аналізу	Різновид оцінки	Примітка
Аналіз галузі	Зовнішня та частково внутрішня	Опис стану конкуренції у галузі та положення підприємства в ній, визначення (опис) ключових факторів успіху підприємства	Розрізнені якісні та кількісні оцінки	Умовно комплексний метод, оскільки здебільшого передбачає вивчення зовнішньої середи. Спільного вивчення зовнішньої і внутрішньої середи не передбачено.
SWOT-аналіз	Зовнішня та внутрішня	Комплексний опис зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який завершається обґрунтуванням стратегічних дій (складових стратегій)	Комплексна якісна або кількісні оцінки за окремими авторськими методиками [75, 76 та ін.]	Метод передбачає спільну оцінку зовнішньої і внутрішньої середи з визначення векторності характеристик (позитивна/ негативна), є дещо трудомістким через необхідність попарного порівняння факторів зовнішньої та внутрішньої середи. Здебільшого використовується у варіанті якісної оцінки результатів. Отримав найбільшого розповсюдження.
SPACE-аналіз	Зовнішня та внутрішня	Інтегрований опис зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який завершається можливістю обґрунтування корпоративної стратегії	Кількісна оцінка (у т. ч. інтегрована)	Метод передбачає аналіз зовнішньої і внутрішньої середи з оцінюванням стану характеристик за певною кількісною шкалою з подальшим зведенням результатів в єдиний параметр, який надає рекомендації для вибору корпоративної стратегії підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [8, 15, 45, 75-77 та ін.]

Таким чином, можна констатувати, що попри значну варіативність інструментарію стратегічного аналізу в сучасних умовах, рівень його методологічної формалізації залишається недостатнім, що зумовлює складність уніфікації аналітичних процедур. Тобто існує категоріальний апарат щодо ідентифікації таких понять як зовнішня і внутрішня середа функціонування підприємства, виділені певні методи її аналізу, але алгоритмів відбору факторів аналізу, їх оцінювання, ранжування, підбиття результатів аналізу тощо практично немає. Наявні алгоритми мають неопрацьовані до кінця складові, розробляються дослідниками залежно від їх потреб та бачення.

Як уже зазначалося вище, саме результати стратегічного аналізу стають основою стратегічного плану (цілей, стратегій, проєктів тощо) наряду з потребами стейкхолдерів, тож актуальним питанням залишається доопрацювання методів стратегічного аналізу, їх алгоритмізація та систематизація.

На основі результатів аналізу зовнішнього середовища та інтересів і цінностей власників і топ-менеджерів підприємства визначається місія підприємства та цінності, що визначають принципи його роботи.

Відповідно до численних джерел інформації [8, с. 26; 12, с. 106; 15, с. 20; 45, с. 106; 60, с. 65; 78, с. 76; та ін.] місія підприємства розглядається як сенс або причина існування підприємства (організації), деякі автори використовують ще формулювання «філософія існування» [8, 45, 78 та ін.].

Призначенням місії, її функціями є:

- презентація підприємства учасникам зовнішнього середовища – візитка, яка пояснює основні особливості підприємства, його філософію;
- пояснення співробітникам основного призначення підприємства, глобального сенсу існування та прагнень.

Основний вплив на визначення місії здійснюють власники підприємства, його працівники та споживачі [8, 45, 78 та ін.], при цьому в самому формулюванні місії здебільшого відображаються інтереси зовнішніх стейкхолдерів (в першу чергу споживачів) та рідше персоналу підприємства. Це обумовлено тим, що фінансові інтереси власників є очевидними і нецікавими

зовнішнім стейкхолдерам. «Місія надає обґрунтування існування компанії окрім простого створення багатства для акціонерів» [12, с. 106]. «У місії не слід вказувати на мету одержання прибутку, незважаючи на те, що прибуткова робота є найважливішим чинником життєдіяльності будь-якої комерційної організації (прибуток – це повністю внутрішня проблема конкретної організації)» [77, с. 67].

Підходи до формулювання місії [12, с. 109–111] різняться, тим не менш всі вони мають творчий характер і, як зазначають дослідники, призводять до диференційованих результатів щодо глибини розкриття інформації [8, с. 29; 78, с. 85 та ін.].

У повному варіанті місія повинна окреслити: предмет діяльності підприємства, його цільову аудиторію, основну відмінність підприємства від інших, філософію та принципи роботи підприємства із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами та географічні амбіції. Дослідження реальних місій підприємств демонструє, що не завжди в їх формулюваннях можна знайти відповіді на зазначені орієнтири. Як правило, місії носять декларативний характер, а деталі проявляються у формулюваннях цінностей.

Шляхів наближення до реалізації місії може бути багато, тому на всіх наступних етапах цілепокладання ці «шляхи» уточнюються, «звужуються»/конкретизуються.

Наступним кроком конкретизації місії стає визначення цінностей підприємства, що залежать від цінностей власників і топ-менеджерів, які формують корпоративну культуру підприємства, «задають» певний тон роботи. Кількість цінностей, що визначає для себе підприємство є, як правило, обмеженою 3-7 найменуваннями [15, с. 21].

Цінності відображають принципи співпраці із зовнішнім ближнім середовищем та співробітниками підприємства. «Цінності – це вічні принципи, якими керується організація. Вони відображають глибокі переконання, які розділяють співробітники організації, які проявляються в їх повсякденній поведінці» [12, с. 115]. Фактично цінності впливають серед іншого на вибір функціональних стратегій підприємства, оскільки вони визначають специфіку

роботи з клієнтами, постачальниками, визначають особливості формування та роботи персоналу підприємства.

Протягом існування підприємства цінності залишаються незмінними, тому що відображають певні переконання стейкхолдерів, вони можуть доповнюватися, але не можуть змінювати свій вектор.

На наступному кроці на основі місії, цінностей підприємства та цінностей власників та топ-менеджерів підприємства визначається бачення його розвитку та функціонування (візії).

Стратегічне бачення конкретизує місію, визначає певну веху на шляху досягнення глобального призначення підприємства, зафіксованого у місії. Фактично бачення відображає амбітні (найсміливіші) плани власників та топ-менеджерів щодо перспективи існування підприємства, але воно ще не враховує в повній мірі можливості підприємства щодо досягнення цих первинних планів.

Теоретики та практики менеджменту відзначають, що бачення містить у своєму формулюванні конкретні показники, ідеалістичні цільові характеристики, яких прагне досягти підприємство через 5–15 років.

Єдиного підходу до визначення цього поняття немає, багато, хто з дослідників, взагалі їм нехтує [30, 34, 35, 45, 56, 63-73 та ін.], що, на думку автора, пов'язане з тим, що його плутають із дефініцією «місія», оскільки у роботах дослідників стосовно місії зустрічається таке формулювання, що вона може бути змінена при досягненні, що протирічить її змісту. На відмінну від місії, яка є доволі абстрактною, бачення не є статичною характеристикою, може і повинне переглядатися за умови зміни середовища функціонування підприємства.

Основне призначення дефініції «стратегічне бачення», на думку автора, вдало сформульоване у роботі [77, с. 64]:

- а) готує підприємство до майбутнього;
- б) встановлює довгострокові напрямки розвитку;
- в) визначає намір підприємства посісти конкретні ділові позиції.

Формулювання бачення є фактично елементом інтерактивного підходу, запропонованого ще І. Ансоффом [1], що передбачає планування «від майбутнього в теперішнє» (див. рис. 1.1 п.1.1 дисертаційного дослідження).

Розуміння того, яким повинно бути підприємство через 5–10 років, дає змогу оцінити «стратегічний розрив» і спланувати заходи щодо його подолання.

Основні характеристики дефініцій «місія», «цінності» та «бачення» («стратегічне бачення») наведені у таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

**Порівняльна характеристика елементів цілепокладання 1-3 рівнів
(місії, цінностей та бачення)**

Критерії порівняння	Місія	Цінності	Бачення (візія)
1	2	3	4
Стислий зміст	Сенс створення та існування підприємства.	Принципи комунікації з ближнім оточенням та персоналом.	Уявлення ключових стейкхолдерів (власників та / або топ-менеджерів) про бажані параметри підприємства.
Часовий критерій (період дії)	На весь період існування підприємства (немає часових обмежень).	На весь період існування підприємства.	Уявлення майбутнього через 10-15 років.
Залежність від зміни умов функціонування	Не залежить від поточного стану. За рідким виключенням перегляд місії можливий, наприклад, при зміні власників підприємства або кардинальній зміні галузевих умов тощо.	Не залежать від умов функціонування. Можуть доповнюватися, але не можуть змінюватися за вектором. Якщо цінності змінюються підприємство втрачає свій імідж.	Залежить від умов функціонування, періодично уточнюється, але рідше ніж стратегії.
Направленість інформації	На зовнішнє середовище (візитка для стейкхолдерів) та внутрішнє середовище (об'єднання персоналу в досягненні ідеї існування підприємства).	На зовнішнє і внутрішнє середовище (демонстрація особливостей ведення бізнесу).	На внутрішнє середовище (декларація інтересів власників, топ-менеджерів щодо планів розвитку та функціонування підприємства на визначений період) та частково на зовнішнє (демонстрація амбіцій внутрішніх стейкхолдерів та курсу розвитку).

1	2	3	4
Особливості формулювання	Декларативний характер, відображає концептуальний вектор та ціннісне підґрунтя діяльності, не містить конкретних вказівок щодо організації діяльності підприємства.	Чітке визначення принципів взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням та в середині підприємства.	Конкретні основні характеристики (досягнення) підприємства у майбутньому. Є своєрідним оптимістичним прогнозом стану підприємства на перспективу до 10-15 років вперед.
Вимірюваність	Узагальненні якісні характеристики	Узагальненні якісні характеристики	Основні амбітні цілі щодо ринку та інтересів стейкхолдерів
Досяжність	Досягти неможна, оскільки відсутні кількісні критерії. Місію не досягають, їй слідує, її дотримуються	Досягаються завжди (дотримуються зразу по затвердженні).	Досягти можна у перспективі.

Джерело: розроблено автором на основі [8, 12, 15, 45, 77, 79, 80 та ін.]

Теорія та практика стратегічного цілепокладання свідчать про наявність інших підходів щодо виокремлення елементів цілепокладання. Існують варіанти поєднання вищезазначених понять. Так, наприклад, Саєнко М. Г. [45] пропонує на етапі цілепокладання формулювати лише місію та цілі підприємства, але при цьому при формулюванні місії автор пропонує включати інформацію про ціннісні орієнтації, етику підприємства, його культуру [45, с. 107]. Тобто автор цінності включає в поняття місії. Савчук В. П. [15] виокремлює такі елементи цілепокладання як місія та бачення, але при цьому, посилаючись на Аакера Д. А., при формулюванні бачення пропонує відображати базові цінності в організації діяльності підприємства [15, с. 21]. Тобто автор цінності включає в поняття бачення.

Такі спроби поєднання елементів цілепокладання призвели до виникнення такого поняття як види місій. Дослідники [8, с. 29; 78, с. 85 та ін.] пропонують розрізняти місію-призначення, місію-політику, місію-орієнтацію та місію-гасло.

На думку автора, якщо використовувати таку термінологію, то існує лише місія-призначення. Місія-орієнтація відповідає системі цінностей підприємства, місія-політика – відображає своєрідне бачення розвитку підприємства. Місія-гасло не відповідає функціям, що покладаються на елемент цілепокладання та є скоріше маркетинговим лозунгом.

На основі встановлених орієнтирів першого-третього рівнів цілепокладання та результатів аналізу внутрішнього середовища підприємства встановлюються стратегічні цілі підприємства.

Традиційно стратегічні цілі поділяють на генеральну стратегічну ціль та систему стратегічних цілей, що сприяють досягненню генеральної стратегічної цілі. Автор систему стратегічних цілей поділяє на дві групи: основні стратегічні цілі (у тому числі основна стратегічна ціль вищого порядку або глобальна стратегічна ціль – аналог генеральної цілі) та цілі стратегічного спрямування. Виділення груп пов'язано з тим, що цілі формулюються на різних етапах стратегічного планування (рис. 1.13).

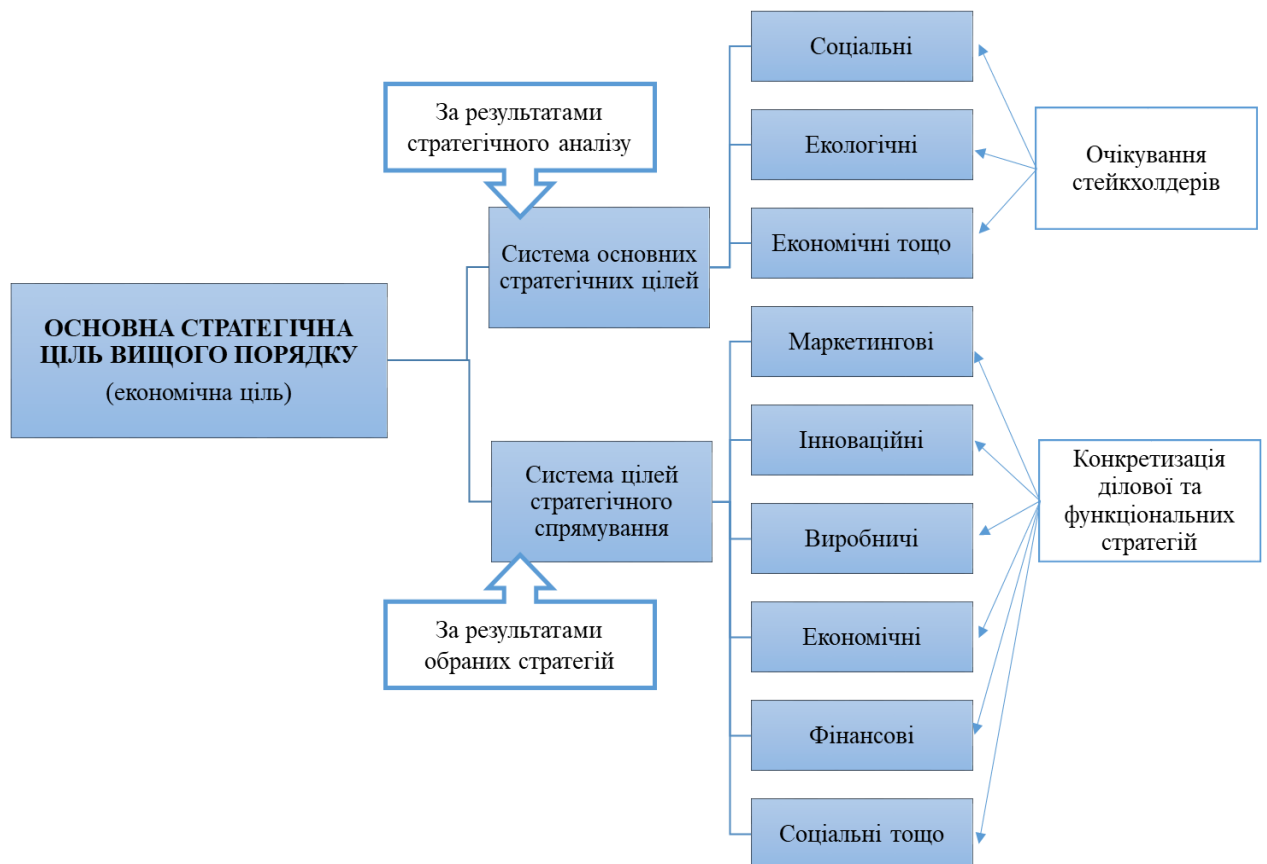


Рис. 1.13 – Система стратегічних цілей підприємства.

Джерело: розроблено автором

В інформаційному полі лунає думка, що генеральна ціль (основна стратегічна ціль вищого порядку) може стосуватися як фінансового, так і ринкового аспектів [3, 8, 12, 15 та ін.]. Щодо цього, то автор вважає, що фінансові цілі, які виокремлюються дослідниками, за своїм змістом більше відповідають економічним результативним цілям, оскільки наведені цілі здебільшого є економічними результатами та їх похідними (прибуток, рентабельність, вартість бізнесу тощо). Тож термінологічно доречніше використовувати поняття «економічні цілі».

Також виділення на верхньому рівні цілепокладання ринкових характеристик автор вважає завчасним. Оскільки цільові ринкові характеристики з'являються в процесі уточнення стратегій і взагалі можуть мати різні вектори у залежності від портфелю бізнесів підприємства.

Таким чином, основна стратегічна ціль вищого порядку повинна демонструвати економічні очікування власників. Вибір конкретного економічного орієнтиру може залежати від поточного стану підприємства, очікуваного стану зовнішнього середовища, амбіцій та очікувань власників бізнесу.

У той же час у сучасному бізнесі все більше набирають популярності соціально-етичний/ соціальновідповідальний та екологоорієнтований підходи до розвитку бізнесів, тому доречним є формулювання комплексної основної стратегічної цілі вищого порядку, яка б враховувала інтереси різних груп стейкхолдерів.

На основі глобальної стратегічної цілі вищого порядку та прогнозів розвитку зовнішнього середовища з урахуванням інтересів власників і топ-менеджерів підприємства формується пакет можливих стратегій підприємства (корпоративну, ділову, функціональні).

При визначенні корпоративної стратегії визначаються види діяльності підприємства, їх пріоритетність для власників та / або топ-менеджерів з точки зору фінансування та власне принцип функціонування або розвитку цих видів діяльності. Після вибору корпоративної стратегії уточнюються корпоративні цілі

стратегічного спрямування для кожного варіанту сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

На наступному етапі на основі аналізу ближнього ділового середовища, з урахуванням наявних або потенційних ключових факторів успіху (характеристики внутрішнього середовища) та визначених в корпоративній стратегії видів діяльності, підприємство обирає для кожного виду діяльності ділову стратегію. Автор дотримується класифікації ділових стратегій, сформульованої М. Портером, та пропонує розрізняти стратегію лідирування за витратами, лідирування за продуктом (диференціація) та стратегії фокусування на вузькій ніші покупців.

Формування альтернативних стратегій на цьому етапі можливе, але не для всіх галузей економіки. На думку автора, вибір у даному випадку є більш очевидним і може бути здійснений одразу.

Після вибору ділової стратегії обґрунтовується система ділових цілей стратегічного спрямування, що її розкривають, по суті, визначаються цільові значення ключових факторів конкуренції.

Обрані корпоративна та ділова стратегії визначають набір функціональних стратегій підприємства. Важливо зазначити, що саме ділова стратегія здебільшого визначає особливості функціональних стратегій [58, с. 152-153;82, с. 47-50], у першу чергу маркетингової, інноваційної, персонал-стратегії. Корпоративна стратегія більше впливає на фінансову стратегію та стратегію виробництва.

Після обрання функціональних стратегій визначаються функціональні цілі стратегічного спрямування, що їх конкретизують.

Таким чином, після завершення процесів аналізу, цілепокладання та вибору підприємство має певний набір стратегій та систему цілей, що їх розкривають. Як зазначає Савчук В. П. [15, с.123], деякі підприємства після цього етапу завершують процес опису стратегій і переходять до відбору стратегічних проєктів. Проте все ж таки більшість дослідників погоджуються з тим, що система стратегічних цілей не завжди відповідає принципам SMART [82], а саме принципам «конкретність» та «вимірюваність» і потребує деталізації через

систему ключових показників ефективності (КПІ) для забезпечення ефективного досягнення цих цілей [2, 8, 12, 15 та ін.].

За результатами аналізу літературних джерел [2, 83-88] з приводу сутності систем управління та оцінки діяльності підприємства, що базуються на системі фінансових та нефінансових показників, можна виокремити такі основні моделі: BSC, Лоренца Мейсела, «Піраміда ефективності», бортове табло (tableau de bord), Ep2m (Effective Progress and Performance Measurement), квантове вимірювання досягнень (Quantum Performance Measurement), «Ділове вікно управління» (Business Management Window) та ін. Попри відмінності у цілях, складності та сферах застосування, ці моделі характеризуються наявністю суттєвих спільних параметрів (характеристик):

- комплексність оцінки діяльності підприємства;
- використання фінансових і нефінансових вимірників;
- контроль відповідності планів різного рівня і результатів (ланцюжок стратегія – тактика – операційна діяльність);
- збалансованість вимірників тощо.

Відмінності моделей стосуються форми представлення результатів, жорсткості складових, детальності методичних підходів до розробки та наповнення.

Широкого розповсюдження з питань опису стратегій та цілей отримав підхід, іменованій збалансованою системою показників (BSC), Д. Каплана та Р. Нортон [2], що пояснюється насамперед ґрунтовною методичною розробленістю та вичерпним описом зазначеного підходу. У межах нього запропоновано чітку структуру системи та формати представлення інформації. Цей підхід передбачає розробку двох документів: карти стратегій (стратегічних цілей) та системи ключових показників ефективності, що їх описують.

Призначення карти стратегій – систематизація розрізненої стратегічної інформації щодо стратегічних цілей та цілей стратегічного спрямування, її візуалізація та доведення до всіх зацікавлених сторін в лаконічному та зрозумілому вигляді. Специфіка авторського бачення карти стратегій буде розкрита у третьому розділі роботи.

Призначення системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) - детальний опис стратегічних цілей через систему показників, що відповідають принципам SMART. Таким чином, система KPI дозволяє забезпечити повне розуміння стейкхолдерами та персоналом підприємства до чого, власне, прагне підприємство.

Як зазначалося вище, стратегічне планування має значний часовий горизонт, від 2 до 5 років, а значить цілі та цільові значення стратегічних показників розробляються на доволі тривалій період та потребують часового дроблення – визначення проміжних значень у часі. Методично обґрунтувати таке дроблення важко, тому визначають фактори, що можуть вплинути на досягнення цілей і розробляють відповідні стратегічні проекти та заходи, які є більш конкретними та можуть бути оцінені з використанням традиційних інструментів проєктного аналізу. Реалізація таких приватних проєктів та заходів сукупно наближує підприємство до досягнення його стратегічних цілей.

Завершальним етапом стратегічного планування є підготовка стратегічного плану. Відсутність єдності думок дослідників щодо змісту, етапів та результатів стратегічного планування (табл. 1.4) знаходить своє відображення і у відмінності підходів до визначення структури стратегічного плану. Умовно можна виділити два підходи до трактування змісту стратегічного планування і, відповідно, стратегічного плану:

- результат планування - опис результатів стратегічного аналізу, цілепокладання, вибору стратегій та їх характеристика через систему показників та проєктів [15, 23-25, 27-31 та ін.];
- регламент стратегічного управління - опис результатів стратегічного планування з деталізацією окремих питань організації його виконання і контролю цього процесу [26, 33, 35, 39, 40, 64, 66, 67 та ін.].

Включення до змісту стратегічного планування елементів організаційної та контролюючої функцій управління є недоречним, оскільки ці елементи відносяться до інших управлінських функцій (табл. 1.13). Автор дотримується першого підходу до трактування змісту стратегічного плану: стратегічний план представляє собою документ, який містить результати стратегічного аналізу,

цілепокладання, вибору стратегій і їх опису у вигляді системи характеристик-орієнтирів та перелік окремих стратегічних проєктів, що сприяють реалізації пакету стратегій підприємства.

Також цей документ може містити вступну частину, яка розкриває загальну характеристику підприємства і основні параметри його діяльності.

Таблиця 1.13.

Зміст основних етапів стратегічного управління

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ			
ПЛАНУВАННЯ	ОРГАНІЗАЦІЯ	КОНТРОЛЬ	МОТИВАЦІЯ
Зміст дій у межах функції:			
1. Виконання стратегічного аналізу. 2. Розробка орієнтирів цілепокладання (місія, бачення, цінності, цілі). 3. Вибір системи стратегій. 4. Опис стратегій в системі цілей та показників. 5. Визначення стратегічних проєктів.	1. Актуалізація ОСУ та створення підрозділів, що відповідають за стратегічне планування 2. Визначення відповідальних працівників за планування, реалізацію та контроль виконання стратегічного плану. 3. Розробка інструкцій щодо порядку підготовки/актуалізації стратегічних показників, їх розрахунку. 4. Розробка деталізованого графіку досягнення цілей та показників.	1. Моніторинг досягнення показників 2. Коригування стратегічних показників за результатами моніторингу.	1. Розробка положення про мотивацію за досягнення стратегічних орієнтирів Преміювання за досягнення стратегічних орієнтирів.
Документ, у якому описується:			
Стратегічний план	ОСУ, положення, інструкції	Звіт за результатами моніторингу	Положення Розпорядження
РЕГЛАМЕНТ УПРАВЛІННЯ			х

Джерело: розроблено автором

Особливістю стратегічного плану як документу є його інтерактивність – портфель стратегій залежить від стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а значить суттєва зміна цього стану може зробити портфель стратегій неактуальним. Тож зміст стратегічного плану доцільно постійно адаптувати під зміни навколишнього середовища. Мова не йде про емерджентне

планування, а скоріше про уточнення дій підприємства на весь період стратегічного планування.

Таким чином, запропонована структурно-логічна модель стратегічного планування є подальшим розвитком класичних моделей стратегічного планування Гарвардської бізнес школи та Г. Стейнера, деталізує і конкретизує зміст та послідовність дій (етапів) у процесі стратегічного планування, результати цих дій та їх взаємовплив. Представлена розгорнута характеристика окремих елементів та етапів стратегічного планування, їх сучасного змісту та особливостей є теоретичним підґрунтям ефективності реалізації стратегічного планування в умовах невизначеності та ризиків.

У другому та третьому розділах роботи етапи процесу стратегічного планування будуть розглянуті більш детально, а також розроблений методичний інструментарій щодо їх реалізації.

1.4 ВИСНОВКИ за розділом 1

У процесі дослідження теоретичних основ стратегічного планування і розвитку їх відповідно сучасним реаліям суспільно-економічних відносин та потреб менеджменту сформовано наступні висновки, надано рекомендації та отримано наукові результати.

1. У процесі еволюції стратегічного планування його розуміння, методологія, інструментарій тощо зазнали суттєвих змін, що обумовлено, з одного боку, розвитком зовнішнього середовища функціонування підприємств, а, з іншого боку, розвитком науки управління. У зв'язку з цим досліджено історичні особливості стратегічного планування та виділено **три хронологічні періоди** його розвитку та, відповідно, **три види стратегічного планування: конкурентне, системне, партнерське**. Конкурентне стратегічне планування відповідає першому етапу його розвитку (початок 60-х років XX ст.), коли підприємство остаточно стало сприйматися як відкрита система, було, в першу чергу, зосереджено на визначенні фактичної ринкової позиції підприємства, оцінці перспективності його функціонування в порівнянні з конкурентами.

Виокремлення другого етапу розвитку стратегічного планування (середина 80-х років ХХ ст.) обумовлено ускладненням зовнішнього середовища та потребою в адекватній реакції на його зміни. Головна відмінність цього етапу, на наш погляд, полягає в тому, що технології та методи стратегічного планування вже не є відокремленими, а стають взаємопов'язаними. Це обумовило вибір автором назви виду стратегічного планування, як "**системного**", оскільки саме у цей період відбувалася систематизація та удосконалення розроблених раніше методів стратегічного планування, їх практична апробація та удосконалення.

Третій етап розвитку стратегічного планування (початок ХХІ століття – теперішній час) характеризується високим ступенем турбулентності зовнішнього середовища функціонування підприємств, особливо дальнього, та суттєвою зміною поглядів на модель організації бізнес-процесів підприємства. Унікальне зближення учасників економічних відносин в цей період задля досягнення взаємовигідних умов розвитку обумовило вибір назви виду стратегічного планування, як "**партнерського**".

Визначено основні особливості сучасного етапу стратегічного планування, до яких відносяться: 1) пришвидшення змін зовнішнього середовища, яке ми характеризуємо як «турбулентне»; 2) ускладнення умов існування підприємств, пов'язаних зі зростанням кількості факторів впливу, глобалізаційними процесами, світовою політичною та економічною нестабільністю; 3) диджиталізація всіх сфер діяльності; 4) необхідність орієнтації на принципи сталого розвитку; 5) пріоритет партнерства над конкуренцією.

2. У процесі дослідження сутності основних категорій стратегічного планування удосконалено понятійно-категоріальний апарат. За результатами аналізу та систематизації підходів до трактування дефініції «стратегічне планування» автор запропонував розглядати стратегічне планування як процес та трактувати його сутність наступним чином: «**Стратегічне планування** – це динамічний процес встановлення цілей діяльності підприємства, розробки стратегій та шляхів їх досягнення задля забезпечення успішного довготривалого функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища». З точки зору автора, **стратегія** – це відносно стійка лінія поведінки, шлях

конкурентної боротьби з урахуванням розроблених місії, візії та тенденцій зміни зовнішнього середовища, спрямовані на досягнення основних цілей підприємства.

3. Розроблена удосконалена структурно-логічна модель стратегічного планування, що передбачає реалізацію трьох агрегованих етапів (блоків): аналізу, цілепокладання і вибору стратегії та цільових орієнтирів її реалізації. Обґрунтовано та охарактеризовано основні елементи моделі стратегічного планування: місія підприємства розглядається як причина існування підприємства і фактично є основою «дерева цілепокладання» підприємства; цінності відображають принципи співпраці із зовнішнім ближнім середовищем та співробітниками підприємства; стратегічне бачення конкретизує місію, визначає певну веху на шляху досягнення глобального призначення підприємства, зафіксованого у місії; глобальні стратегічні цілі, які відображають основні очікування стейкхолдерів від діяльності підприємства; обґрунтування корпоративної стратегії підприємства, яка характеризує вектор функціонування підприємства (зростання, стабілізація або скорочення); визначення корпоративних цілей стратегічного спрямування, які розробляються після вибору корпоративної стратегії для кожного варіанту сценаріїв розвитку зовнішнього середовища; вибір для кожного виду діяльності ділової стратегії та обґрунтування системи ділових цілей стратегічного спрямування, що, по суті, визначають цільові значення ключових факторів конкуренції; розробка функціональних стратегій та визначення функціональних цілей стратегічного спрямування, які їх конкретизують; систематизація та конкретизація напрацювань попередніх етапів у вигляді карти стратегій та системи збалансованих показників;

- підготовка стратегічного плану, під яким автор розуміє документ, у якому описуються результати всіх етапів стратегічного планування.

Таким чином, авторська модель стратегічного планування відповідає сучасним суспільно-економічним умовам та вимогам менеджменту, враховує невизначеність зовнішнього середовища, передбачає ітеративне формування

різних елементів, є підґрунтям створення методичного інструментарію стратегічного аналізу та стратегічного планування.

Отримані наукові результати опубліковані в трьох статтях, в журналах, які включені до Переліку кваліфікаційних видань України, в яких можуть бути опубліковані результати дисертаційних робіт [9, 41, 74].

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

2.1 Дослідження структури середовища функціонування підприємства та методів його вивчення

Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства є обов'язковим і основоположним етапом стратегічного планування (див. п. 1.3 роботи, моделі стратегічного планування), оскільки його результати, в значній мірі, визначають зміст системи цілей та стратегій підприємства.

Сутність та зміст стратегічного аналізу, як пріоритетного етапу стратегічного управління, висвітлюється у роботах багатьох вітчизняних та закордонних науковців [1, 8, 15, 25, 28, 45, 65 тощо]. Систематизуючи різні визначення змісту стратегічного аналізу та переосмислюючи їх з урахуванням еволюції стратегічного управління, розглядаємо стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства як комплексне дослідження стану та перспектив розвитку загального середовища підприємства (зовнішнього та внутрішнього) з метою виявлення можливостей, загроз та внутрішніх факторів (що можуть сприяти нівелюванню негативних тенденцій розвитку зовнішнього середовища, використанню позитивних зрушень у зовнішньому середовищі) для визначення обґрунтованих вихідних даних щодо формулювання цілей та стратегій підприємства.

У структурі загального середовища функціонування підприємства прийнято виділяти внутрішнє та зовнішнє середовища. У свою чергу зовнішнє середовище поділяють на ближнє (мікро-, безпосереднє, прямого впливу) та дальнє (макро-, непрямого впливу) [1, 4, 8, 45, 50, 65, 77, 89 тощо].

Внутрішнє середовище характеризує специфіку організації діяльності самого підприємства. Дальнє зовнішнє середовище характеризує умови функціонування всіх учасників галузі або, навіть, економіки в цілому. Ближнє

зовнішнє середовище характеризує специфіку роботи з безпосередніми контактними групами підприємства (споживачами, постачальниками, конкурентами, посередниками тощо). Виходячи з розуміння структури загального середовища, можна зазначити, що підприємство формує і контролює внутрішнє середовище, частково може здійснювати вплив на ближнє зовнішнє середовище шляхом прийняття рішення про співпрацю, і не контролює (або має обмежений вплив) дальнє зовнішнє середовище. При цьому зовнішнє середовище беззаперечно впливає на діяльність підприємства, його успішність, оскільки саме завдяки задоволенню потреб, що виникають у зовнішньому середовищі, підприємство існує та розвивається.

Як свідчить аналіз літературних джерел [8, 15, 45, 65, 77 та ін.], при виділені підсистем аналізу внутрішнього середовища підприємства суттєвих відмінностей немає, відмічається схожість думок дослідників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підсистеми внутрішнього середовища підприємства, що аналізуються під час стратегічного аналізу

Автор	Підсистеми аналізу внутрішнього середовища	Коментарі
1	2	3
Савчук В.П. [15, с. 50-52]	<ul style="list-style-type: none"> • Результати діяльності компанії • Товарний портфель • Витрати • Основні функції компанії (виробництво, постачання, збут та маркетинг, управління персоналом, фінансовий менеджмент) • Організація бізнесу (ЦФО, команда менеджерів, корпоративна культура) 	<p>З точки зору автора, компоненти «витрати», «результати діяльності компанії» та характеристика портфелю продукції не є підсистемами аналізу. Перші дві із зазначених компонент є наслідками дії всіх підсистем. Ці характеристики, безумовно, аналізуються, але це доцільно робити під час аналізу виконання/ здійснення основних функцій компанії.</p> <p>Тобто, на думку автора, дещо порушений принцип виокремлення підсистем - приватні характеристики винесені на один рівень з узагальненими.</p>
Довбня С.Б., Найдовська А.О., Письменна О.О. [8, с. 73-74].	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинг • Наукові дослідження та розробки • Фінанси • Виробництво 	<p>Довбня С.Б. та колектив авторів зазначають, що внутрішній аналіз повинен охоплювати всі сфери діяльності підприємства [8, с. 73].</p>

1	2	3
Довбня С.Б., Найдовська А.О., Письменна О.О. (завершення)	<ul style="list-style-type: none"> • Персонал • Організація управління та організаційна культура 	Автор погоджується з таким підходом до виокремлення підсистем.
Саєнко М.Г. [45, с. 79-85]	<ul style="list-style-type: none"> • Виробництво • Конкурентоспроможність і збут продукції. Маркетинг • Фінанси • Трудовий потенціал • Система управління в цілому • Інноваційна діяльність • Імідж • Соціальна ефективність • Оцінка поточної стратегії • Загальна оцінка підприємства 	<p>Саєнко М.Г. підкреслює, що при виділені підсистем доцільно використовувати індивідуальний підхід [45, с. 79].</p> <p>На наш погляд, порушено принцип виділення підсистем, наприклад, компоненти «конкурентоспроможність продукції», «імідж», «соціальна ефективність» - це наслідки діяльності підприємства.</p> <p>Не зовсім зрозуміло, яким чином планується використовувати результати оцінки поточної стратегії, до того ж це не є підсистемою підприємства.</p>
Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. [65, с. 129-133]	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинг • Виробництво • Фінанси • Кадри (персонал) • Культура і імідж фірми 	Після визначення підсистем за текстом Карпіщенко О.І та колектив авторів замість підсистеми «Культура та імідж» описує підсистему «Організаційна структура. Влада та лідерство» [39, с. 140], що більше відповідає цілям аналізу.
Сумець О.М. [77, с. 117]	<ul style="list-style-type: none"> • Кадри • Організаційна структура • Виробництво • Маркетинг • Фінанси 	У роз'ясненнях підсистема «організаційна структура» розкрита ширше за змістом та охарактеризована як організація загального управління. До підсистеми віднесено і питання іміджу, і комунікації, і корпоративну культуру, і системи контролю тощо, що, на наш погляд, є доречним [77, с. 114]
О. М. Тищенко, В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв, Р. В. Сагайдак- Нікітюк, І. Ю. Шевченко, О. А. Ященко [90, с. 107]	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинг • Виробництво • Фінанси • Організація • Кадри та ін. 	Перелік дуже схожий на попередній [77, с. 114], але є варіативним за думкою колективу авторів - може редагуватися залежно від особливостей діяльності кожного конкретного підприємства.

Джерело: узагальнено автором [94] на основі [8, 15, 45, 65, 77, 90]

Як видно з таблиці 2.1, всі автори єдині в тому, що потрібно аналізувати п'ять функціональних блоків/ процесів: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал та загальне управління. Колектив авторів [8], а також Саєнко М.Г. [45] додатково виділяють підсистему інноваційної діяльності, що, на думку автора, є доречним, оскільки в умовах жорсткої конкуренції та бурхливого розвитку технологій (інформаційних, управлінських, виробничих, маркетингових) саме інноваційність може забезпечити підприємству конкурентоздатність, сформувані надійні конкурентні переваги.

Виходячи із зазначеного вище, автор поділяє погляд колективу авторів [8] на виокремлення підсистем внутрішнього аналізу, виділяючи такі з них: маркетинг, інновації, виробництво, персонал, фінанси та управління. Виділені підсистеми аналізу внутрішнього середовища підприємства відповідають напрямкам функціональних стратегій, що розрізняють в теорії та практиці управління.

Конкретизовані рекомендації щодо змісту аналізу кожної з підсистем підприємства відсутні і залишаються задачею його виконавців. На наш погляд, це є певним обмеженням для ефективного проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища. З метою підвищення наукової обґрунтованості стратегічного аналізу та створення практично-орієнтованого методичного забезпечення на основі узагальнення наявної інформації було виділено найбільш важливі, з нашої точки зору, аналітичні прошарки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Узагальнена інформація щодо прошарків аналізу підсистем
внутрішнього середовища підприємства**

Підсистема	Прошарки аналізу	Типи оціночних показників
1	2	3
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Якість продукції • Конкурентоздатність продукції • Якість обслуговування споживачів • Наявність та ефективність післяпродажного обслуговування тощо 	Техніко-економічні показники та якісні оціночні характеристики

1	2	3
Інновації	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність та кількість інновацій, здатність їх розробляти та впроваджувати • Інвестиції в інноваційну діяльність • Продуктивність інноваційної діяльності (швидкість оновлення, запровадження) тощо 	Техніко-економічні показники та якісні оціночні характеристики
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність техніко-технологічної бази, її стан • Ефективність використання основних засобів • Результативність використання основних засобів • Результативність постачальницької діяльності 	Техніко-технологічні показники
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Сформованість (достатність) та якість (освіта, кваліфікація, здатність навчатися тощо) трудового колективу • Ефективність (продуктивність) використання трудових ресурсів • Рівень задоволення співробітників роботодавцем як фактор надійності персоналу (плинність, лояльність, рівень витрат на персонал, у тому числі його розвиток) тощо 	Економічні показники
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> • Достатність фінансових ресурсів для фінансування поточної та перспективної діяльності • Джерела фінансування, фінансова автономія підприємства • Ефективність використання фінансових ресурсів 	Фінансово-економічні показники
Управління	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідність ОСУ нормам управління, її якість (прозорість управління, відсутність дублювання функцій тощо) • Наявність та рівень запровадження корпоративної культури • Наявність (забезпеченість) формалізованих систем планування, організації, контролю і мотивації • Ефективність управління 	Якісні показники

Джерело: систематизовано автором на основі [8, 45, 65, 77, 90 тощо]

У кожній підсистемі управління підприємством можуть формуватися певні ключові фактори успіху - такі характеристики діяльності підприємства, які суттєво відрізняють його від конкурентів та інших учасників ринку та дають певні переваги за рівнем витрат або якістю задоволення потреб споживачів, тобто формують окремі аспекти конкурентоздатності підприємства. Саме тому під час внутрішнього аналізу деякими дослідниками пропонується зведення

поодиноких оціночних показників підсистем в інтегровану оціночну категорію «конкурентоздатність», яка визначається, як на рівні продукції, так і на рівні підприємства в цілому з використанням різних підходів.

Щодо аналізу внутрішнього середовища підприємства, то відповідно до літературних джерел, він частіше за все зводиться до аналізу наявності ресурсів, їх достатності, ефективності використання, аналізу фінансово-економічного стану, здатності підприємства ефективно виконувати типові функції [8, 45, 50, 65, 77, 90 та ін.]; наявності у підприємства певних переваг у кожній підсистемі (ключових факторів успіху) у порівнянні з конкурентами та іншими учасниками ринку [50, 90 та ін.]. Методичні підходи, які забезпечують комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища, на теперішній час практично відсутні. Така ситуація зменшує достовірність аналізу і вимагає виправлення та створення науково-обґрунтованого методичного забезпечення.

При аналізі дальнього зовнішнього середовища застосовують декілька підходів щодо його структурування - виокремлення груп факторів, що аналізуються, які позначаються абревіатурами назв факторів:

- PEST (політичні або політико-правові фактори, економічні фактори, соціокультурні фактори та технологічні фактори);
- SLEPT (PEST-підхід доповнюється правовим чинником (L – Legal));
- PESTLE (PEST-підхід доповнюється двома чинниками: правовим (Legal) та екологічним (Environmental));
- STEEPLE (PEST-підхід доповнюється чинниками: правовим (Legal), екологічним (Environmental), етичним (Ethnical), за необхідності, географічним (Geography));

Як правило, SLEPT, PESTLE та STEEPLE підходи називають модифікаціями PEST підходу, його деталізацією [8, 90-93 та ін.]. Існують і інші підходи до виділення груп факторів дальнього зовнішнього середовища, інформація про деякі з них наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Систематизація підходів до виділення груп факторів стратегічного аналізу дальнього зовнішнього середовища

Автор	Групи факторів дальнього зовнішнього середовища	Примітка
1	2	3
Ф. Котлер, Г. Армстронг	<ul style="list-style-type: none"> • Демографічне середовище • Економічне середовище • Природно-географічне середовище • Технологічне середовище • Політичне середовище • Культурне середовище [4, с. 137-138]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Виділення груп відповідає PEST-підходу та його модифікаціям, відрізняються лише формулювання назв груп.
Саєнко М. Г.	<ul style="list-style-type: none"> • Стан економіки країни • Політико-правові відносини • Ефективність державного регулювання економіки • Рівень НТП • Рівень соціального розвитку • Стан культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві • Дієвість профспілок, партій і громадських організацій • Демографія • Природні умови, екологія • Міжнародне становище • Надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники [45, с.34] 	<ul style="list-style-type: none"> • Фактично представлено деталізацію PEST-підходу з додаванням двох останніх груп факторів, які дещо відрізняються від традиційного переліку. Саме щодо цих груп і виникає питання щодо доцільності їх виокремлення. Щодо групи факторів «Надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники» вважаємо, що, по-перше, керівники не мають впливу на ДЗС, тобто майже всі обставини некеровані; по- друге, мова йде про процес аналізу, а не оцінки реалізації прогнозів, тобто процес виявлення певних факторів, що можуть вплинути на роботу підприємства у майбутньому, то ж запобігати ще нічому.
Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.	<ul style="list-style-type: none"> • Макроекономіка • Технології • Законодавчі та нормативні акти • Демографічні фактори • Суспільні цінності та стиль життя [50, с. 96] 	<ul style="list-style-type: none"> • Виділення груп відповідає PEST-підходу та його модифікаціям, відрізняються лише формулювання назв груп.

Завершення табл. 2.3

1	2	3
Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О.	<ul style="list-style-type: none"> • Стан економіки та ринків • Діяльність уряду • Структура тенденцій • Науково-технічні тенденції • Природно-екологічна складова • Тенденції ресурсного забезпечення • Демографічні тенденції • Соціокультурна складова • Несподіванки стратегічного характеру • Міжнародне середовище • Інші [65, с. 114-117]. 	<ul style="list-style-type: none"> • Запропонована структурізація груп факторів порушує логіку класифікації, змішуючи поняття різного порядку (підсистеми, тенденції тощо). • Сумнівною є доцільність виділення груп факторів «Структура тенденцій» та «Несподіванки стратегічного характеру». <p>Відповідно до бачення Карпіщенко О.І та колективу авторів «структура тенденцій» передбачає аналіз зміни розмірів та структури галузі, процес формування нових галузей, зміна розмірів підприємств під впливом НТП тощо [39, с. 115]. На думку автора, зміна структури галузей пов'язана з НТП і повинна відобразитися в складі науково-технічних тенденцій.</p> <p>Виділення групи «Несподіванки стратегічного характеру» є нелогічним, оскільки, якщо фактори ідентифіковані, їх можна віднести до вищенаведених груп факторів.</p>
Сумець О.М.	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні фактори • Політико-правові фактори • Технологічне середовище • Конкурентне середовище • Фактори соціальної поведінки • Географічне середовище • Міжнародні фактори [77, с. 99-102] 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентне середовище характеризує ближнє зовнішнє середовище і аналізується окремо, у тому числі і за баченням Сумця О.М., тобто має місце дублювання підсистем. • Сумнівною є доцільність виділення групи «Географічне середовище» (сукупність факторів, що охоплюють просторове розміщення, топографічні характеристики ландшафту, кліматичні умови та ресурсний потенціал регіону, зокрема забезпеченість мінерально-сировинною базою), оскільки не зрозуміло, якого типу події пропонує вивчати (прогнозувати) автор, оскільки особливості місцевості, клімату відомі ще на етапі створення підприємства.
Ястремська О.М., Кончик Д.В.	Групи факторів: економічні, соціальні, демографічні, техніко-технологічні, законодавчі, правові, політичні, безпекові та територіальні [89, с. 252]	<ul style="list-style-type: none"> • Виділення груп відповідає модифікаціям PEST-підходу з деталізацією груп «політико-правові» (законодавчі, правові, політичні, безпекові і територіальні (як конкретизація факторів, пов'язаних із військовим станом)) та «соціокультурні» (соціальні та демографічні).

Джерело: розроблено автором [94] на основі [4, 45, 50, 65, 77, 89].

Як видно з таблиці 2.3, структурізація груп факторів відповідає PEST-підходу з його певною деталізацією. Наприклад, групи факторів «Рівень соціального розвитку», «Стан культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві» та «Демографія», виділені Саєнком М. Г. [45] відповідають більш узагальненому поняттю соціокультурні фактори. Або групи факторів «Природно-екологічна складова» та «Тенденції ресурсного забезпечення», виділені Карпіщенком О.І. та колективом авторів [65], відповідають більш узагальненій групі природничо-екологічні фактори.

Але є і нелогічні або необґрунтовані, на думку автора, підходи щодо виокремлення груп факторів ДЗС. Так частина дослідників виділяє таку групу факторів ДЗС як міжнародне середовище [45, 65, 77 та інші], що не є доцільним. Якщо мова йде про намагання врахувати процеси глобалізації економіки, то їх вплив відіб'ється у різних групах PEST-факторів та у характеристиках ближнього зовнішнього середовища. Так, наприклад, розвиток технологій (у першу чергу ІТ) призвів до диджиталізації економіки і, відповідно, розмиття географічних кордонів щодо способів і місць реалізації продукції, формування персоналу (наймання онлайн персоналу), організації виробництва тощо. Але все це наслідки технологічних змін, які вплинуть на характеристику контактних аудиторій підприємства.

У свою чергу, розвиток технологій (у т.ч. диджиталізація) та політична воля лідерів країн/ урядів країн до певної інтеграції призводять до поступового зближення культур, стандартизації смаків, способів сприйняття продукції, норм поведінки, тобто зміни соціокультурних факторів.

Якщо, виділяючи міжнародні фактори, автори підкреслюють необхідність вивчення умов діяльності тих країн, в яких підприємство веде свою ділову активність, то виділення такої групи знов таки є недоцільним, оскільки проведення аналізу зовнішнього середовища автоматично передбачає розширення меж аналізу на відповідні географічні ринки. У випадку присутності підприємства в різних країнах для кожної з них вивчається середа функціонування.

Також є дослідники [8, 90 та ін.], які не конкретизують перелік груп факторів дальнього зовнішнього середовища, посилаючись на те, що експерти самостійно приймають рішення щодо їх складу у залежності від специфіки діяльності підприємства.

Виходячи з наведеного вище, автор вважає, що ідентифікацію факторів дальнього зовнішнього середовища доцільно проводити за допомогою PEST-підходу, модифікації якого передбачають за потреби підкреслити особливості функціонування підприємства шляхом деталізації груп факторів.

При уточненні складових ближнього зовнішнього середовища думки авторів є узгодженими та такими, що в основному відповідають підходу «П'яти сил конкуренції», розробленому М. Портером [10]. Відповідно до цього підходу розрізняють п'ять важливих підсистем ближнього оточення підприємства: споживачі, постачальники, наявні та потенційні конкуренти, виробники товарів-замінників/ субститутів.

Існують і інші підходи/ модифікації підходу М. Портера до виділення підсистем ближнього зовнішнього середовища, інформація про деякі з них наведена у таблиці 2.4.

Систематизація альтернативних підходів по відношенню до підходу М. Портера щодо виділення підсистем стратегічного аналізу ближнього зовнішнього середовища

Автор	Ближнє зовнішнє середовище (БЗС)	Недоліки підходу
1	2	3
Ф. Котлер, Г. Армстронг	<ul style="list-style-type: none"> • Компанія • Постачальники • Маркетингові посередники • Клієнти • Конкуренти • Контактні аудиторії [4, с. 132]. 	<p>Неоднозначним є виділення підсистеми «Компанія», у яку Ф. Котлер та Г. Армстронг включають професійні інтереси працівників компанії [4, с.132]. На думку автора професійні інтереси (потреби) відносяться до характеристик внутрішнього середовища. Певною мірою до зовнішніх факторів можна було б віднести особисті інтереси працівників, але у [4] мова йде саме про професійні інтереси та потреби.</p>
Савчук В.П.	<ul style="list-style-type: none"> • Споживачі • Конкуренти • Ринок • Ресурсне забезпечення та постачальники [15, с. 46-50]. 	<p>В структурі підсистем БЗС не враховані чисельні представники інших контактних груп (посередників, фінансових установ, громадських організацій тощо). Виокремлення підсистеми «Ринок» у структурі підсистем БЗС дещо не відповідає розумінню ближнього зовнішнього середовища, до якого включають різні безпосередні контактні групи конкретного підприємства. Характеристика ринку не є унікальною для конкретного підприємства, вона єдина для всіх його учасників. Савчук В.П. зазначає, що у межах цієї підсистеми потрібно аналізувати привабливість ринку та тенденції її зміни [15, с. 49]. Такий аналіз безумовно доцільно виконувати, але не в межах аналізу БЗС.</p> <p>Розглядаючи зміст підсистеми «Ресурсне забезпечення та постачальники» Савчук В.П. обмежується постачальниками матеріальних ресурсів [15, с. 49-50]. На думку автора, потрібно також враховувати постачальників фінансових ресурсів та постачальників послуг (наприклад, логістичних), без яких сьогодні не працює майже жодне підприємство.</p>

Завершення табл. 2.4

1	2	3
Саєнко М. Г.	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренти і конкурентне середовище в цілому • Покупці • Постачальники • Партнери • Місцеві органи влади, профспілки, партії, громадські організації тощо [45, с.35]. 	Виділення підсистеми «Партнери» у тому розумінні, яке надає Саєнко М.Г. [45, с. 44] є недоцільним, оскільки він в цю категорію включає як внутрішніх (власники, акціонери), так і зовнішніх стейкхолдерів (постачальники, засоби масової інформації, місцеві органи влади, партії і громадські організації, профспілкові органи тощо). По-перше, внутрішні стейкхолдери не є частиною зовнішнього середовища, по-друге, такий склад підсистеми «партнери» дублює окремо виділені підсистеми «постачальники», «місцеві органи влади...».
Карпіщенко О.І. , Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О.	<ul style="list-style-type: none"> • Покупці • Постачальники • Конкуренти; • Посередник; • Контактні аудиторії [65, с. 118]. 	Щодо переліку підсистем питання не виникають, але є зауваження щодо змісту підсистем. Так, Карпіщенко О.І. з колективом авторів підсистему «Постачальники» обмежує лише постачальниками предметів праці (сировина, матеріали, паливно-енергетичні ресурси) [65, с. 121], а, наприклад, фінансові установи, які серед іншого є постачальниками фінансових ресурсів і інших послуг, включає в підсистему «Контактні аудиторії» [65, с. 122].

Джерело: систематизовано автором [94] на основі [4, 15, 45, 65].

Як видно із таблиці 2.4, на відмінну від М. Портера, дослідники не виокремлюють підсистеми «Потенційні конкуренти» та «Виробники товарів-замінників», з чим автор згоден, оскільки вірогідність появи нових учасників ринку або нових конкурентів є одним із напрямків конкурентного стратегічного аналізу (підсистема «Конкуренти»).

Різноманіття думок дослідників щодо підсистем аналізу ближнього зовнішнього середовища пояснюється складністю та глобальністю останнього, а також еволюцією економічних відносин, зміною переліку та сили впливу контактних груп підприємства, посиленням нецінової конкуренції та зростанням впливу неекономічних відносин підприємства з іншими учасниками ділової середовища. За часів появи теорії конкуренції М. Портера (80-ті роки ХХ століття) увага дослідників більше зосереджувалася на конкурентному середовищі (конкурентному аналізі), але в сучасних умовах, як зазначено у пункті 1.1 роботи, важливим стає аналіз партнерського середовища (відносини між підприємством та постачальниками всіх видів ресурсів та послуг, наявність та ефективність відносин підтримки, синергічних зв'язків). Саме тому фокус з аналізу конкурентів (наявних, потенційних та виробників товарів-виробників) розширюється на інші контактні групи підприємства, що і підкреслюють автори [4, 45, 65 та інші].

Таким чином, на думку автора, ближнє зовнішнє середовище може бути представлено наступними підсистемами (рис. 2.1):



Рис. 2.1 – Підсистеми ближнього зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором [94] з використанням [4, 10, 15, 45, 65 та ін.]

При аналізі ближнього зовнішнього середовища необхідно вивчати специфіку відносин з відповідними контактними групами, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства, прогнозувати їх розвиток або занепад. Варто зазначити, що у межах підсистеми «Постачальники» необхідно оцінювати всіх постачальників, як матеріальних і фінансових ресурсів, так і послуг, оскільки в умовах сьогодення рівень витрат підприємства та його конкурентоспроможність багато в чому залежить не лише від вартості запасів і обладнання.

У зв'язку з тим, що більшість підприємств України регулярно використовують зовнішні джерела фінансування, зокрема банківське кредитування, вважаємо за доцільне з підсистеми «Постачальники» виокремити підсистему «Фінансові посередники», як це і представлено на рисунку 2.1.

Підсистему «Маркетингові посередники» доцільно виокремлювати лише за наявності суттєвого впливу посередників на організацію взаємодії між підприємством-виробником та споживачами або постачальниками товарно-матеріальних цінностей.

Підсистема «Інші контактні групи» може включати активістів та певні організації, які можуть суттєво впливати на діяльність підприємства (наприклад, природоохоронні, профспілкові організації тощо).

Виконання стратегічного аналізу може здійснюватися з використанням різних методів, які умовно за критерієм можливості використання на різних рівнях управління (стратегічному, тактичному та оперативному) можна поділити на традиційні та специфічні.

До традиційних методів аналізу автор відносить методи порівняльного аналізу, аналітичні методи (аналізу фінансово-економічних та техніко-економічних показників, визначення конкурентоздатності підприємства), експертні оцінки тощо. Традиційні методи аналізу використовуються здебільшого для оцінки внутрішнього середовища підприємства.

Специфічні методи використовуються лише на одному з рівнів управління. До специфічних методів стратегічних аналізу можуть бути віднесені методи: PEST, SWOT, SPACЕ, п'яти сил конкуренції, аналіз галузі, SOAR тощо.

Сфера застосування специфічних методів стратегічного аналізу та їх комплексність щодо охоплення компонент загального середовища підприємства відрізняється, що продемонстровано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика специфічних методів стратегічного аналізу

Складові загального середовища підприємства		Специфічні методи стратегічного аналізу					
		PEST	SWOT	SNW	SPAcE	П'ять сил конкуренції	Аналіз галузі
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Ні
	Слабкі сторони	Ні	Так	Так	Так	Ні	Ні
Ближнє зовнішнє середовище	Можливості	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так
	Загрози	Ні	Так	Ні	Так	Так	Так
Дальнє зовнішнє середовище	Можливості	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так
	Загрози	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так

Джерело: розроблено автором [94]

Як видно з таблиці, здебільшого специфічні методи використовуються для аналізу дальнього зовнішнього середовища або загального середовища в цілому. З точки зору охоплення складових загального середовища більш комплексними є методи SWOT та SPAcE аналізу.

Також методи відрізняються різним підходом до відбору факторів, які враховуються при розробці подальших стратегій: є методи, що передбачають визначення всіх характеристик, що змінюються в оточенні підприємства, без підкреслення напрямку їх впливу на діяльність підприємства (у тому числі контроль нейтральних характеристик), є методи, які зосереджені на визначенні позитивного та негативного впливу факторів. До першої групи відносяться методи SNW, SPAcE та аналіз галузі. До другої – всі інші методи, наведені у таблиці 2.5.

На основі аналізу літературних джерел серед **спільних характеристик** зазначених методів можна відзначити:

- універсальність методів, вони підходять для всіх типів підприємств та організацій (прибуткових та неприбуткових, всіх організаційних форм господарювання);
- застосування експертних методів оцінки для винесення суджень щодо стану складових загального середовища підприємства та виокремлення показників/ характеристик у межах встановлених прошарків аналізу;
- суб'єктивність отриманих результатів, яка обумовлена суб'єктивністю суджень експертів - результати аналізу фактично визначаються думками експертів, а не формалізованими розрахунковими показниками на основі достовірної та якісної інформації. Цю суб'єктивність можна «пом'якшувати» застосуванням методів групових експертних оцінок з визначенням коефіцієнту конкордації, що відбиває узгодженість думок експертів;
- використання якісних методів оцінки факторів (без визначення кількісних параметрів) або балових експертних методів [94].

У таблиці 2.6 наведена стисла характеристика етапів проведення стратегічного аналізу складових загального оточення середовища у межах специфічних методів, а також переваги та недоліки цих методів. Переваги та недоліки методів визначено в порівнянні з іншими специфічними методами. Спільні недоліки, як то суб'єктивність оцінок, вже зазначені вище і не наводяться у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки специфічних методів стратегічного аналізу (СМСА)

СМСА	Етапи аналізу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
PEST	<p>1. Формування переліку факторів, які можуть вплинути у майбутньому на діяльність підприємства ззовні, у розрізі чотирьох прошарків: політичні фактори (політико-правові фактори), економічні фактори, соціокультурні фактори та технологічні фактори (техніко-технологічні фактори).</p> <p>2. Визначення вагомості впливу факторів у межах груп (не всі методики передбачають).</p> <p>3. Формулювання стратегічних рішень щодо нівелювання загроз та використання можливостей, що очікуються у зовнішньому середовищі за всіма факторами або тими, яким встановлено значну вагомість.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість сформулювати бачення стосовно наявних тенденцій розвитку зовнішнього середовища в майбутньому. • Структурованість аналітичних прошарків (визначеність груп факторів). • Методологічна простота методу (метод не передбачає використання складних аналітичних інструментів). 	<ul style="list-style-type: none"> • Розрізненість факторів, потреба вивчення великої кількості інформації, яка частіше за все має описовий характер і важко систематизується; • Потреба у вивченні/ дослідженні макро явищ, зміст яких виходить за межі компетентності працівників підприємства, відповідно виникає потреба залучення сторонніх спеціалістів. • Висока вартість дослідження за умови залучення сторонніх спеціалістів. • Відсутність уніфікованої комплексної методики оцінки зовнішнього середовища. • Хаотичність представлення факторів, які входять в групи. • Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень. Висновки представляють собою перелік спостережень та не мають прямого впливу на корекцію стратегічного курсу підприємства.
П'ять сил конкуренції	<p>1. Формування переліку показників/ характеристик, що можуть розкрити такі категорії як:</p> <ul style="list-style-type: none"> • загроза появи товарів-субститутів; • загроза появи нових конкурентів; • ринкова влада покупців; • ринкова влада постачальників; • рівень внутрішньогалузевої конкуренції. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зрозумілість зрізів конкурентного аналізу. • Розширення меж аналізу позагалузевим аналізом (аналіз загрози появи товарів-субститутів). 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність уніфікованих методик аналізу кожної складової з п'яти сил конкуренції. • Складність аналізу через врахування великої кількості якісних та кількісних характеристик. • Відсутність зведення результатів аналізу по кожній складовій в інтегрований показник оцінки стану конкуренції.

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4
П'ять сил конкуренції (продовження)	<p>2. Формулювання стратегічних рішень щодо протидії загрозам або їх нівелюванню.</p> <p>3. Формулювання стратегічних рішень щодо корпоративної, ділових та функціональних стратегій з урахуванням поточної конкурентної ситуації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Метод передбачає не лише вивчення прогнозу розвитку конкуренції (загрози появи конкурентів або виробників товарів-замінників), але і аналіз поточного конкурентного положення підприємства. Фактично включає оцінку поточного стану галузі (ринкова влада постачальників, покупців, рівень конкуренції). 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень. Висновки представляють собою перелік спостережень та не мають прямого впливу на корекцію стратегічного курсу підприємства (не виділяють пріоритети, не передбачають визначення рекомендацій).
SNW	<p>1. Формування переліку характеристик підприємства, що комплексно характеризують його діяльність.</p> <p>2. Оцінка кожної характеристики підприємства за шкалою: сильна – Strength; нейтральна – Neutral; слабка – Weakness.</p> <p>3. Використання інформації про виявлені сильні та слабкі характеристики при розробці нової стратегії розвитку.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкість методу, що проявляється у вільному виборі аналізованих чинників залежно від поставлених цілей. • Методична доступність інструментарію – відсутність вимог до специфічних знань; • З'ясування середньоринкового становища факторів конкуренції (нейтрального положення), що дозволяє підприємству зрозуміти, в яких напрямках незначне покращення характеристик діяльності може призвести до змін у роботі. • Конкретизація конкурентних переваг та проблем підприємства. • Незначні фінансові витрати на здійснення аналізу. • Можливість розробки уніфікованого переліку факторів оцінки внутрішнього середовища (єдиної методики). 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність сталої/ конкретної методики відбору факторів, які аналізуються. • Включення в систему аналізу внутрішнього середовища факторів, які мають різний вплив на діяльність підприємства (класичний підхід передбачає формулювання факторів загальним списком), що призводить до перевантаження результатів аналізу зайвою інформацією (несуттєвою за впливом на діяльність підприємства). • Недостатність підтримки прийняття конкретних управлінських рішень.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
SWOT	<p>1. Формування переліку сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, які очікуються з боку зовнішнього середовища.</p> <p>2. Аналіз зовнішніх факторів (можливостей та загроз) за критеріями вірогідності реалізації та впливом на діяльність підприємства. Відсів факторів, які мають незначний вплив на діяльність підприємства та низьку вірогідність реалізації.</p> <p>3. Формування матриці прийняття рішень на основі результатів SWOT аналізу. Заповнення матриці рішеннями на основі попарного порівняння факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексність аналізу, яка проявляється у спільному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, та запропонованому інструментарію щодо можливості формулювання висновків у вигляді стратегічних рішень та дій. • Гнучкість методу, що проявляється у вільному виборі аналізованих чинників залежно від поставлених цілей [90, 95 та ін.]. • Методична доступність інструментарію – відсутність вимог до специфічних знань. • Метод передбачає відсів факторів зовнішнього середовища, які мають незначний вплив на підприємство, отже, забезпечує зосередження уваги менеджерів на важливих змінах зовнішнього середовища. • Конкретизація/ з'ясування конкурентних переваг підприємства. • Незначні фінансові витрати на здійснення аналізу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Хаотичність представлення факторів (класичний підхід передбачає формулювання факторів загальним списком). • Включення в систему аналізу внутрішнього середовища факторів, які мають різний вплив на діяльність підприємства (класичний підхід передбачає формулювання факторів загальним списком), що призводить до перевантаження результатів аналізу зайвою інформацією (несуттєвою за впливом на діяльність підприємства). • Недостатність підтримки прийняття конкретних управлінських рішень, але вона значно вища за інші методи (крім SPACe-методу).
Аналіз галузі та стану конкуренції в ній	<p>1. Визначення показників, які характеризують стан галузі;</p> <p>2. Визначення характеристики конкурентних сил (за методом п'яти сил конкуренції);</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Детальне вивчення складових зовнішнього середовища підприємства (дальнього та ближнього). • Розширення меж аналізу оцінкою стану та привабливості галузі. • Можливість розробки уніфікованого переліку факторів оцінки стану галузі (єдиної методики). 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність сталої/ конкретної методики відбору факторів, які аналізуються. • Складність аналізу через його комплексність. • Всі недоліки «П'яти сил конкуренції».

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Аналіз галузі та стану конкуренції в ній (продовження)	<p>3. Визначення факторів, які призводять до зміни в структурі конкурентних сил у галузі (фактично аналіз ДЗС).</p> <p>4. Прогнозування вірогідних дій конкурентів.</p> <p>5. Визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Всі переваги методу «П'яти сил конкуренції», оскільки цей метод є частиною методу аналізу галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Значне зосередження уваги на характеристиках стану зовнішнього середовища та ключових факторах успіху. Метод не передбачає вивчення слабких сторін роботи підприємства в чистому виді (опосередковано вони визначаються під час визначення стану конкурентної позиції підприємства). • Відсутність методики зведення отриманих результатів аналізу в інтегровані характеристики стану загального середовища підприємства або його складових. • Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень. Висновки представляють собою перелік спостережень та не мають прямого впливу на корекцію стратегічного курсу підприємства (не виділяють пріоритети, не передбачають визначення рекомендацій).
SPAcE	<p>1. Ідентифікація та вибір характеристик, які розкривають зміст складових SPAcE-матриці (фінансова сила, конкурентна сила, стабільність зовнішнього середовища, характеристика та привабливість галузі), їх кількісна та якісна оцінка.</p> <p>2. Кількісна балова експертна оцінка поодиноких характеристик складових.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексність аналізу, яка проявляється у спільному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, та можливості отримання конкретних пропозицій щодо вибору корпоративної стратегії на його основі; • Розширення меж аналізу оцінкою стану та привабливості галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Складність аналізу через врахування великої кількості якісних та кількісних характеристик, які важко звести в інтегральні показники. • Використання у розповсюджених методиках факторів, які не мають єдиного підходу до трактування та оцінки (наприклад, стадія життєвого циклу продукту та галузі [8, с. 70; 86, с. 273; 96, с. 368 та ін.], вертикальна інтеграція [97], рівень технологій [97], зв'язки із споживачами [96, с. 368-369], використання виробів галузі в інших галузях [91, с. 274; 96, с.

Завершення табл. 2.6

1	2	3	4
<p>SPAcE (завершення)</p>	<p>3. Зведення результатів оцінки поодиноких характеристик складових в інтегральний показник складової. 4. Побудова профілю SPAcE (необов'язковий етап). 5. Формування координат рекомендованого вектору розвитку підприємства. 6. Графічне відображення вектору розвитку. Інтерпретація результатів аналізу (вибір альтернатив корпоративної стратегії).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Уніфікованість підсистем аналізу (чотири оціночні групи). • Можливість розробки уніфікованого переліку факторів оцінки підсистем аналізу (єдиної методики) за рахунок того, що фактори не діляться на протилежності (сили/ слабкості або можливості/ загрози), тобто нейтральні характеристики також включаються в методику аналізу. • Зрозумілий алгоритм проведення аналізу та обробки його результатів. • Наочність результатів аналізу. 	<p>369] тощо), що призводить до скорочення практичного застосування методу.</p>

Джерело: розроблено автором з використанням [8, 45, 90, 91, 95-100 та ін.].

Як видно з таблиці 2.6, комплексні методи стратегічного аналізу є складними в практичній реалізації та не мають прозорого інструментарію обробки отриманих даних та їх інтерпретації. У цьому сенсі найбільш методично формалізованим методом є метод SPACe.

Застосування спеціалізованого інструментарію також обтяжується потребою в аналізі великих обсягів розрізнених даних. Це створює бар'єри для отримання верифікованих результатів, які могли б слугувати надійним підґрунтям для розробки стратегічних рішень.

Виявлені недоліки специфічних методів стратегічного аналізу дозволяють зробити висновки про необхідність удосконалення цих методів та їх інформаційно-аналітичного забезпечення з метою підвищення достовірності результатів аналізу.

2.2 Методичний інструментарій комплексного стратегічного аналізу

2.2.1 Методичні основи комплексного стратегічного аналізу

Як було зазначено вище (див. п. 2.1), теорія стратегічного управління має в своєму арсеналі велику кількість різноманітних методів стратегічного аналізу, які відрізняються за різними параметрами. Автор є послідовником комплексного підходу до аналізу середовища функціонування підприємства з виокремленням наступних його складових:

- аналіз внутрішнього середовища підприємства (ВС);
- аналіз ближнього зовнішнього середовища (БЗС);
- аналіз дальнього зовнішнього середовища (ДЗС);
- спільний аналіз середовищ підприємства та формування на його основі стратегічних альтернатив і набору стратегічних рішень щодо подальшого функціонування підприємства.

Реалізація всіх зазначених складових комплексного стратегічного аналізу представлена в розробленому автором методичному інструментарії, який передбачає наступні дослідження, розрахунки, оцінки та висновки.

1. Дослідження загального середовища функціонування підприємства з визначенням векторності характеристик факторів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Векторність характеристик середовища функціонування підприємства

Векторність характеристики	ДЗС	БЗС	ВС
Позитивна	O (opportunities) - можливості	O (opportunities) - можливості	S (strengths) - сили
Негативна	T (threats) - загрози	T (threats) - загрози	W (weaknesses) - слабкості
Нейтральна	-	N (neutrality) - нейтральність	N (neutrality) - нейтральність

Джерело: сформовано автором з використанням [43, 45, 82, 83 та ін.]

Як видно з таблиці 2.7, аналіз внутрішнього середовища проводиться у форматі SNW (сили – нейтральність - слабкості), аналіз ближнього зовнішнього середовища проводиться у форматі ONT (можливості - нейтральність – загрози), аналіз дальнього зовнішнього середовища проводиться у форматі OT (можливості-загрози).

З точки зору автора введення в методику аналізу нейтральних характеристик дає більше уявлення про систему факторів, які впливають на діяльність підприємства, та дозволяє відстежувати своєчасно зміну цих характеристик та їх перехід у негативну або позитивну векторність.

2. Вивчення ВС та БЗС підприємства за розробленим автором рекомендованим розширеним переліком факторів та оціночних показників, що їх розкривають, які об'єднані у певні підсистеми.

3. Визначення інтегральних характеристик стану ВС та перспектив розвитку БЗС, що дозволяє більш однозначно інтерпретувати результати аналізу та, відповідно, формувати більш чітке уявлення щодо ситуації в цілому.

4. Прийняття рішень щодо вибору корпоративної стратегії підприємства на основі отриманих кількісних результатів аналізу БЗС та ВС з наочною інтерпретацією у вигляді графа. Запропонована інтерпретація дозволяє уникнути різночитання отриманих результатів, оскільки базується на кількісних (аналітичних) розрахунках.

5. Дослідження ДЗС та його впливу на діяльність підприємства. Авторський підхід до аналізу ДЗС передбачає специфічний спосіб визначення впливу факторів на результати діяльності підприємства та алгоритм інтерпретації результатів цього етапу при визначенні корпоративної стратегії підприємства і набору стратегічних рішень.

Зміст розробленої методики стратегічного аналізу представлено на рисунку 2.2.

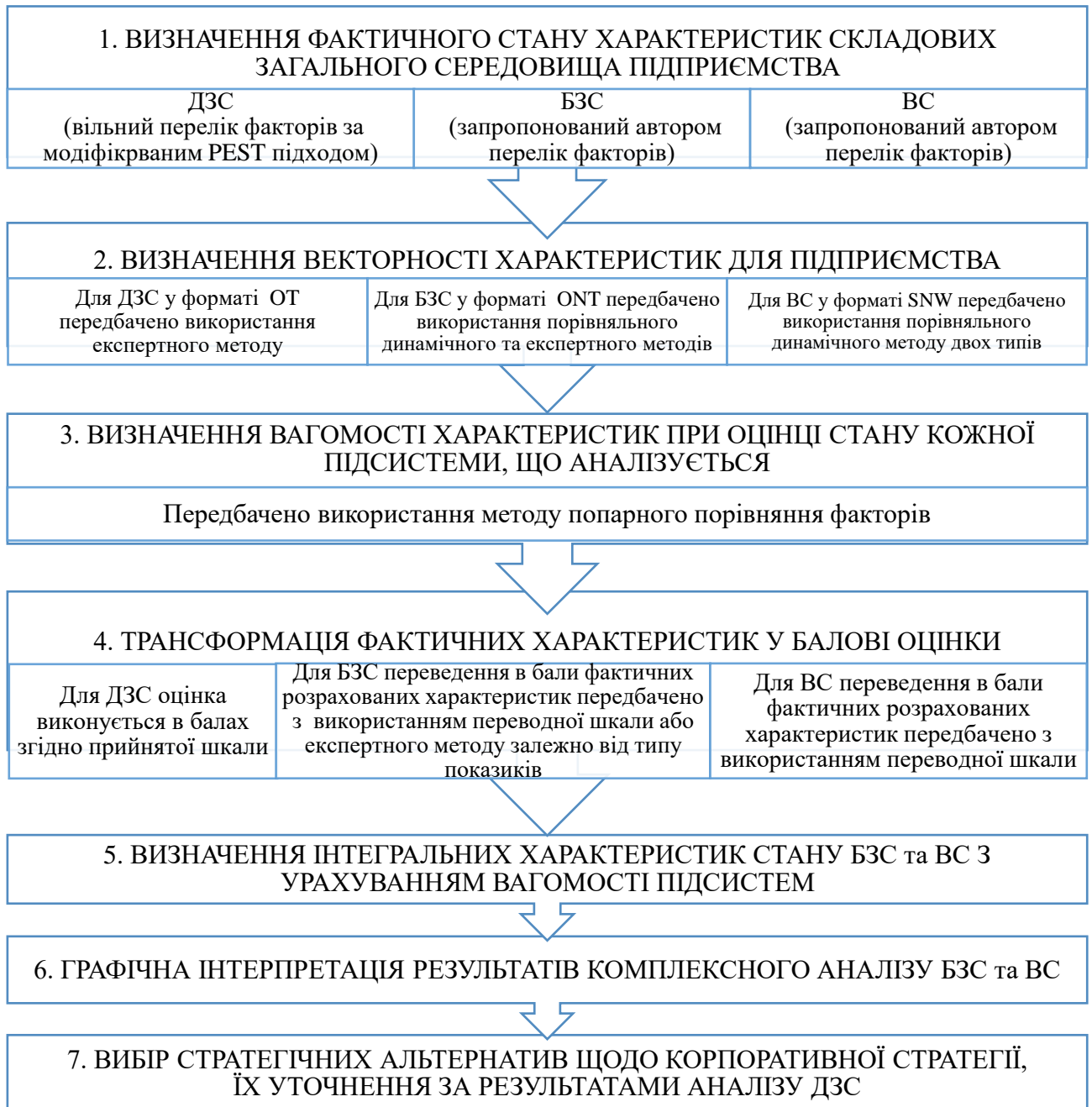


Рис. 2.2. Узагальнений алгоритм комплексного стратегічного аналізу

Джерело: розроблено автором

Таким чином, розроблений комплексний підхід передбачає послідовну реалізацію окремих авторських методик: аналізу внутрішнього середовища підприємства, аналізу ближнього зовнішнього середовища, аналізу дальнього зовнішнього середовища, формування інтегральних оцінок, узагальнення результатів аналізу та їх інтерпретація.

2.2.2 Факторно-результативна та результативна методики аналізу внутрішнього середовища підприємства

На сьогоднішній день загальноприйнятого підходу до аналізу стану внутрішнього середовища не існує, систематизація інформації, наведеної у різних літературних джерелах [8, 45, 50, 65, 77, 90, 100 та ін.], дозволяє зробити висновки про те, що більшість дослідників пропонують цю частину стратегічного аналізу зводити до оцінок фінансово-економічного стану підприємства, ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності підприємства тощо. Також в окремих дослідженнях в межах внутрішнього стратегічного аналізу пропонують проводити аналіз ключових факторів успіху (КФУ) підприємства або його конкурентних переваг [50, 90 та ін.], проте формалізованих методик проведення цього виду аналізу немає. Фактично більшість авторів пропонують оцінювати результати успішності підприємства (конкурентоспроможність, фінансово-економічний стан тощо), у той час, як на думку автора, **в стратегічному аналізі потрібно в першу чергу оцінювати фактори, які обумовили отримані результати, виявляти і контролювати фактори успіху, їх наявність та стійкість.** Саме ключові фактори успіху є визначальними індикаторами ефективності підприємства в поточному та стратегічному періодах, виступаючи базисом для розробки та наукового обґрунтування стратегії (рис. 2.3).

Фактор		≠	Результат
<p>Проявляється в наявності чогось, що дає конкурентну перевагу та/ або вміні щось використовувати більш ефективно за інших.</p>	<p>Забезпечує:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нижчі за інших витрати на виробництво і реалізацію; • Формування відмінностей продукції, що дають змогу підвищити на неї ціну в більшій мірі, ніж зростають витрати на її виробництво та реалізацію для забезпечення диференціації; • Вміння персоналу підприємства організувати вищу за інших ефективність використання ресурсів. 		<p>Проявляється в</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рівні витрат; • Прибутках, рентабельності вищих за конкурентів або інших учасників ринку; • Обсягах продажів вищих за конкурентів; • Показниках ефективності використання ресурсів тощо.

Рис. 2.3. Фактори та результати успішності підприємства

Джерело: сформовано автором [101]

Підхід до аналізу внутрішнього середовища, який ґрунтується на аналізі результатів роботи підприємства, є об'єктивно простішим у реалізації, оскільки система оціночних показників є більш універсальною і не залежить від розмірів підприємства та специфіки його діяльності. У той час як оцінка стану та перспектив розвитку КФУ є більш складною і передбачає глибоке розуміння експертами не лише специфіки самого підприємства, а й інших учасників галузі, що в умовах напруженої конкурентної боротьби є дуже складним, оскільки представляє собою комерційну таємницю.

З урахуванням вищезазначеного автор вважає за доцільне в процесі стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства використовувати два підходи. По-перше, необхідно застосовувати підхід, заснований на аналізі результатів діяльності підприємства. По-друге, його доцільно доповнювати і розвивати аналізом внутрішніх факторів, які впливають та результативність підприємства, особливо в випадках наявності проблем в його стані чи аналітичного характеру. Таким чином, пропонується два типи аналізу внутрішнього середовища підприємства:

- експрес-аналіз (далі за текстом результативний підхід), який ґрунтується на вивченні підсумкових характеристик діяльності бізнесу, інформація про які є більш доступною, коректною і зрозумілою;

- глибокий аналіз (далі за текстом факторно-результативний аналіз), який базується на вивченні ключових факторів успішності підприємства, інформація для якого, як правило, потребує формування спеціальної системи обліку на підприємстві.

Ще однією особливістю внутрішнього стратегічного аналізу, на думку автора, повинна бути його **орієнтація на врахування стану конкурентного середовища**. Тобто такий аналіз потрібно проводити не лише за динамічними внутрішніми характеристиками, а й порівняльними (у якості бази порівняння використовувати інформацію конкурентів).

Серед розповсюджених сьогодні підходів до стратегічного аналізу порівняльний метод використовується при визначенні показника конкурентоспроможності підприємства та частково при оцінці поодиноких показників фінансово-економічного стану, для яких існують рекомендовані значення, всі інші підходи ґрунтуються здебільшого на внутрішній інформації підприємства. Зосередження на внутрішньому аналізі, абстрагування від зовнішньої інформації може призвести до того, що стратегічна позиція підприємства (стан його ресурсів, КФУ, показників ефективності використання ресурсів тощо) може бути невірно ідентифікована в конкурентному середовищі. Наприклад, динаміка внутрішніх показників ефективності використання ресурсів або результатів діяльності може покращуватися, але у конкурентів ці показники зростають ще більшими темпами, тобто стратегічна конкурентна позиція підприємства погіршується, але внутрішній підхід не дозволяє це виявити.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає його структурування у розрізі декількох підсистем, про які велася мова у пункті 2.1 роботи, а саме підсистем: маркетинг, інновації, виробництво, персонал, управління та фінанси.

Бачення автора щодо змісту стратегічного внутрішнього аналізу по кожній підсистемі в залежності від підходу до аналізу внутрішнього середовища наведено у таблиці 2.8. Запропонована автором система кількісних показників експрес-аналізу внутрішнього середовища підприємства наведена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.8

Зміст характеристик, що вивчаються у межах підсистем стратегічного аналізу внутрішнього середовища

Фактори	Прошарки аналізу у межах факторно-результативного аналізу	Прошарки аналізу у межах результативного аналізу
1	2	3
Підсистема «МАРКЕТИНГ»		
<p>Розглядаючи складові маркетингу, виходячи з концепції 4P, в стратегічному аналізі найбільшу увагу доцільно приділяти компонентам «Продукт» (product) та «Місце/ Розповсюдження» (place), оскільки саме ці компоненти забезпечують специфіку конкурентної боротьби, диференціацію продукції, її цікавість споживачам.</p> <p>Вивчаючи продукцію підприємства, необхідно зосередитися на потребах споживача та їх можливому втіленні в продукції, а також важкості повторення цих особливостей конкурентами.</p> <p>Вивчаючи особливості розповсюдження продукції, потрібно зосередити увагу на логістичних аспектах, особливостях формування складських запасів, каналах збуту тощо.</p> <p>Компонента «Просування» (promotion), визначається підприємством, виходячи із власного бачення та особливостей продукції, та може забезпечувати підприємству певні переваги (КФУ), але нетривалого терміну дії. То ж цю компоненту потрібно більше вивчати в тактичному аналізі.</p> <p>Компонента «Ціна» (price) відстежується індикативно. Вона залишається основним фактором конкуренції, але не може розглядатися як довготривала характеристика, оскільки вона часто переглядається протягом стратегічного періоду. Складовою компоненти «Ціна» можна вважати умови продажу продукції, але, на думку автора, це суміжна галузь рішень з фінансистами і її доцільно вивчати у блоці «Фінанси».</p>	<p>Продукт: асортимент, якість, пакування, сервіс, бренд тощо.</p> <p>Місце: канали збуту, логістика, складські запаси тощо.</p> <p>Результати маркетингової діяльності.</p>	<p>Обсяги продажів, їх структура.</p> <p>Чисельність та постійність клієнтської бази.</p> <p>Рівень збутових витрат.</p>

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Підсистема «ІННОВАЦІЇ»		
<p>Інновації можуть впроваджуватися в будь-які аспекти діяльності підприємства. Частіше за все розрізняють інновації, які стосуються доопрацювання або створення продукції, та інновації, пов'язані із оновленням/ розвитком техніко-технологічної бази (ТТБ) підприємства. Проте в умовах сьогодення також широкого розповсюдження отримали інновації в сфері управління, продажів, логістики тощо.</p> <p>При аналізі інноваційної активності підприємства доцільно зосереджувати увагу на динаміці запровадження інноваційних технологій та оновлень, активності їх інвестування та ініціювання, ступені охоплення інноваціями всіх аспектів діяльності підприємства, наявності супротиву інноваціям тощо.</p>	<p>Інвестиції в розвиток продукції, ТТБ, технології управління та технології виконання невиробничих процесів; охоплення інноваціями персоналу тощо.</p>	<p>Обсяги продажів інноваційної або нової продукції; Інвестиційна активність в сфері розвитку тощо.</p>
Підсистема «ВИРОБНИЦТВО»		
<p>У підсистемі доцільно досліджувати місце розташування виробництва, яке може забезпечити конкурентний рівень витрат за рахунок близькості до сировини і матеріалів або водних та енергетичних ресурсів; розташування в місцевості, де діють пільги або знижені тарифи на ресурси (у тому числі людські).</p> <p>Також у межах цієї підсистемі потрібно оцінювати ефективність взаємовідносин з постачальниками товарно-матеріальних цінностей, можливість впливу на них, забезпеченість основними засобами, а також параметри виробничої діяльності, серед яких: якість продукції, ефективність та екологічність її виробництва, тривалість виробничого процесу тощо.</p>	<p>Місце розташування виробництва. Забезпечення ресурсами: ефективність системи постачання матеріальних ресурсів. Якість продукції, безвідходність та екологічність виробництва, рівень витрат тощо.</p>	<p>Рівень завантаження виробничих потужностей; Рівень витрат на виробництво; Результативність виробничої діяльності тощо.</p>

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Підсистема «ПЕРСОНАЛ»		
<p>Аналізуючи підсистему «Персонал» в стратегічному аспекті, доцільно зосередити увагу, з одного боку, на лояльності персоналу підприємству, його зацікавленості у подальшій співпраці; а, з іншого боку, на достатності та відповідності персоналу стратегічним цілям підприємства.</p> <p>Лояльність персоналу є запорукою успішності бізнесу, оскільки його сталість дає змогу реалізовувати довготривалі проєкти, доводити почате до кінця. Також лояльність відображає раціональність побудови стосунків між підприємством і працівниками., знижує вірогідність супротиву змінам.</p>	<p>Рівень вмотивованості персоналу до співпраці з підприємством, відповідність персоналу стратегічним цілям підприємства.</p>	<p>Плинність персоналу. Рівень витрат на персонал. Віддача від витрат на персонал.</p>
Підсистема «УПРАВЛІННЯ»		
<p>При аналізі системи управління доцільно зосередити увагу на її відповідності стратегічним цілям підприємства, обізнаності персоналу щодо корпоративної культури підприємства, швидкості прийняття рішень, збалансованості системи управління з точки зору витрат на управління (оплати праці адміністративного персоналу) та витрат на виробничий персонал підприємства тощо.</p> <p>Організаційна структура управління є вторинною по відношенню до стратегічних планів підприємства, тобто вона повинна під них адаптуватися, то ж на етапі аналізу потрібно зрозуміти, чи забезпечені стратегічні цілі підприємства персоналом, який зможе забезпечити їх виконання.</p>	<p>Витрати на управління, відповідність ОСУ стратегічним цілям, її актуальність, рівень сприйняття і дотримання корпоративної культури, пришвидшення процесів прийняття управлінських рішень за рахунок автоматизації певних процесів тощо.</p>	<p>Рівень витрат на управління. Результативність роботи підприємства в цілому.</p>

Завершення табл. 2.8

1	2	3
ПІДСИСТЕМА «ФІНАНСИ»		
<p>Аналізуючи підсистему «Фінанси», доцільно зосередитися на стані та ефективності організації фінансової діяльності підприємства. Основну вагу потрібно зосередити на забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, структурі та джерелах фінансування діяльності підприємства, ефективності інвестування грошових коштів в операційну діяльність та нові інвестиційні проекти підприємства тощо.</p>	<p>Наявність фінансових ресурсів, швидкий доступу до них. Вміння уникати касових розривів. Здатність забезпечувати та збільшувати доходність активів підприємства. Сталість та вигідність стосунків з покупцями та постачальниками (умови розрахунків) тощо.</p>	<p>Результати інвестування капіталу в діяльність підприємства: рентабельність, платоспроможність підприємства, очікувана окупність та доходність інвестицій тощо.</p>

Джерело: розроблено автором [101]

Таблиця 2.9

Система показників для експрес-діагностики внутрішнього середовища підприємства (результативний підхід)

Підсистема	Показники	Методика розрахунку	Коментар
1	2	3	4
Маркетинг	Частка ринку (Чр)	$Чр = \text{Чистий дохід підприємства} / \text{Чистий дохід галузі або групи підприємств, що забезпечують основні продажі}$	Визначається по основних продуктах, тобто тих, що забезпечують понад 10% від сукупних продажів підприємства
	Відносний приріст продажів (ΔЧД, %)	$\Delta ЧД, \% = (\text{Чистий дохід поточного періоду} - \text{Чистий дохід попереднього періоду}) / \text{Чистий дохід попереднього періоду} \times 100\%$	Первинним для аналізу є вартісний показник, оскільки він враховує вплив двох факторів: і ціни, і обсягу продажів.
	Відносний приріст обсягів продажів в натуральних показниках (ΔРП, %)	$\Delta РП, \% = (\text{Обсяги продажів поточного періоду по продукту} - \text{Обсяги продажів попереднього періоду по продукту}) / \text{Обсяги продажів попереднього періоду по продукту} \times 100\%$	Показник дає змогу оцінити зміну попиту споживачів на продукцію підприємства. Цей показник є додатковим до попереднього, його доцільно обирати за умови незначної (+/- 5%) волатильності цін на продукцію.
	Частка витрат на збут в структурі чистого доходу (ЧЗп)	$ЧЗп = \text{Витрати на збут} / \text{Чистий дохід}$	-
	Частка продажів новим клієнтам (ЧДнк)	$ЧДнк = \text{Чистий дохід від продажу новим клієнтам} / \text{Чистий дохід}$	Дає змогу оцінити маркетингові зусилля підприємства щодо розширення присутності на ринку, активність продажів. Тривалість ідентифікації продукції або клієнта як нових залежить від специфіки підприємства та визначається аналітиками самостійно.
	Частка доходу від продажу нових продуктів (ЧДнп)	$ЧДнп = \text{Чистий дохід від продажу нових продуктів} / \text{Чистий дохід підприємства}$	
	Частка продажів продукції в кредит (ЧПкр)	$ЧПкр = \text{Чистий дохід від реалізації продукції на умовах відтермінування сплати} / \text{Чистий дохід підприємства}$	

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Маркетинг (завершення)	Співвідношення торгової дебіторської заборгованості та обсягу продажів ($C_{дз/чд}$)	$C_{дз/чд} = \text{Середня торгова дебіторська заборгованість} / \text{Чистий дохід}$	-
Інновації	Коефіцієнт приросту основних засобів ($КПоз$)	$КПоз = (\text{Вартість введених в експлуатацію основних засобів} - \text{Вартість виведених з експлуатації основних засобів}) / \text{Середня вартість основних засобів}$	Відображає результати підтримки та розвитку ТТБ підприємства. Розраховується за показниками первісної вартості.
	Коефіцієнт приросту нематеріальних активів	$КПоз = (\text{Вартість введених в експлуатацію нематеріальних активів} - \text{Вартість виведених з експлуатації нематеріальних активів}) / \text{Середня вартість нематеріальних активів}$	Відображає результати підтримання та розвитку нематеріальних активів підприємства, непрямо характеризує інтенсивність диджиталізації підприємства. Розраховується за показниками первісної вартості.
	Частка витрат на розвиток в структурі операційних витрат ($Чів$)	$Чів = \text{Сума інвестицій в дослідження та оновлення ТТБ і продукції у поточному періоді} / \text{Операційні витрати підприємства}$	Відображає інтенсивність інвестування в розвиток, інноваційну позицію підприємства. До витрат на розвиток віднесено: інвестиції в оновлення основних засобів та нематеріальних активів, інвестиції в розробку/ модифікацію продукції та інвестиції в навчання персоналу.
	Коефіцієнт оновлення номенклатури продукції підприємства ($Кон$)	$Кон = \text{Кількість введених нових номенклатурних позицій} / \text{Сукупна кількість номенклатурних позицій підприємства за той самий період}$	Відображає ступень диверсифікації продуктового портфеля підприємства.

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Інновації (завершення)	Коефіцієнт оновлення асортименту продукції підприємства (Кон)	Кон = Кількість введених протягом трьох років нових асортиментних позицій/ Сукупна кількість асортиментних позицій підприємства за той самий період	Відображає зусилля підприємства щодо намагання задовольнити потреби споживачів, зацікавити їх у співпраці з підприємством. Або відображає зусилля підприємства щодо інтенсифікації продажів. Може розраховуватися в межах номенклатури.
	Дохід від продажу інноваційних продуктів	Чистий дохід від продажу інноваційних продуктів	Тривалість ідентифікації продукції як нової залежить від специфіки підприємства та визначається аналітиками самостійно.
Виробництво	Виробничі витрати на одну гривню реалізованої продукції (частка собівартості в чистому доході) (ВВ1грн)	ВВ1 грн = Собівартість реалізованої продукції / Чистий дохід підприємства	Відображає здатність підприємства ефективно організувати виробничий процес.
	Рентабельність операційної діяльності (Роп)	Роп = Фінансовий результат від операційної діяльності / (Середні основні засоби за первісною вартістю + Середні оборотні активи)	-
	Фондовіддача активних основних засобів (ФВа)	ФВа = Чистий дохід / Середня вартість активних основних засобів	-
	Коефіцієнт зносу активних основних засобів (Кз ^А)	Кз ^А = Амортизація, нарахована на активні основні засоби за період їх використання / Середня первісна вартість активних основних засобів	Характеризує перспективну можливість подальшого використання основних засобів. Високе значення показника свідчить про можливість збоїв процесу виробництва через незадовільний стан основних засобів, потребу в їх ремонті.

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Виробництво (завершення)	Матеріаломісткість продукції (у т. ч. її прояви) (ММ)	$MM = \text{Матеріальні витрати} / \text{Чистий дохід підприємства}$	-
	Коефіцієнт використання виробничої потужності (Квп)	$K_{vp} = \text{Фактичний обсяг виробництва у натуральних показниках} / \text{Виробнича потужність}$	Високий рівень завантаження свідчить про можливість створення ефекту від масштабу і, як слідство зниження питомих постійних витрат, що включаються у собівартість продукції.
Персонал	Персонал-віддача	$P_v = \text{Чистий дохід} / (\text{Витрати на оплату праці персоналу} + \text{Витрати на навчання персоналу})$	Характеризує віддачу від вкладання грошей у винагороду персоналу (з витратами, прирівняними до заробітної плати) та його навчання.
	Питомі витрати на оплату праці персоналу (ВОПп)	$VO_{pp} = \text{Витрати на оплату праці персоналу} / \text{Чистий дохід}$	-
	Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	$K_{pk} = \text{Чисельність звільненого з усіх причин персоналу за період} / \text{середня чисельність персоналу за той самий період}$	Непрямим способом відображає нормальність умов праці і мотивації персоналу.
	Співвідношення середньої заробітної плати з середньою заробітною платою по галузі/ регіону (Сзп)	$S_{zp} = \text{Середня заробітна плата} / \text{Середня заробітна плата по галузі або регіону}$	Відображає відповідність рівня оплати праці середньогалузевому показнику або регіональному. Непрямим способом відображає зусилля підприємства щодо матеріальної мотивації персоналу підприємства (чим вище значення співвідношення, тим більшими є зусилля підприємства щодо мотивації персоналу).
Управління	Рентабельність активів з урахуванням відсотків по кредитах (Ра)	$R_a = (\text{Чистий фінансовий результат} + \text{Фінансові витрати} \times (1 - \text{СПП})) / \text{Середні активи}$ СПП – ставка податку на прибуток.	Відображає здатність підприємства як об'єкта управління формувати чистий фінансовий результат, незалежно від джерела формування активів підприємства.

Продовження табл. 2.9

1	2	4	5
Управління (завершення)	Частка витрат на управління в структурі чистого доходу (ВУп)	$ВУп = \text{Адміністративні витрати} / \text{Чистий дохід}$	-
	Додана вартість на одного управлінця (ДВ1уп)	$ДВ1уп = (\text{Чистий дохід підприємства} - \text{Матеріальні витрати}) / \text{Чисельність управлінців}$	-
	Коефіцієнт координації чисельності персоналу по категоріям персоналу (ККп)	$ККп = \text{Середня кількість керівників різних рівнів} / (\text{Середня чисельність персоналу} - \text{Середня кількість керівників різних рівнів})$	Відображає середню завантаженість управлінням керівників підприємства. Непрямим шляхом відбиває складність структури управління
Фінанси	Економічна додана вартість (EVA)	$EVA = EBIT * (1 - СПП) - WACC * C$ де $EBIT$ – прибуток до сплати податків і відсотків (або фінансовий результат від операційної діяльності); C – середня величина капіталу (всього капіталу); $СПП$ – ставка податку на прибуток; $WACC$ – середньозважена вартість капіталу. $WACC = W_d * C_d * (1 - T) + W_e * C_e$, де W_d, W_e – відповідно частки позикових коштів та власного капіталу; C_d, C_e – вартість кожної з відповідних частин капіталу.	Відображає модифікований чистий прибуток підприємства за період, що залишається після вирахування вартості всього капіталу (у т.ч. власного).
	Рентабельність власного капіталу за показником EBDA (Pa^E)	$Rvk^E = EBDA / \text{Середній власний капітал}$ $EBDA = \text{Чистий фінансовий результат} + \text{Амортизація}$	Показник EBDA за змістом ближчий до показника чистого грошового потоку підприємства. Відображає грошовий потік, що формується власним капіталом підприємства.

Завершення табл. 2.9

1	2	3	4
Фінанси (завершення)	Рентабельність активів за показником ЕВІТДА (Pa^E)	$Pa^E = \text{ЕВІТДА} / \text{Середні активи}$ $\text{ЕВІТДА} = \text{Фінансовий результат від операційної діяльності} + \text{Амортизація}$	Показник ЕВІТДА за змістом ближчий до показника чистого грошового потоку від операційної діяльності і він більш наочно відбиває результативність роботи підприємства. Відображає грошовий потік, що формується всіма активами підприємства, незалежно від джерел їх формування.
	Коефіцієнт Бівера (K_B)	$K_B = (\text{Чистий фінансовий результат} + \text{Амортизація}) / \text{Позиковий капітал на кінець періоду}$	Фактично відображає можливість погашення зобов'язань підприємства грошовим потоком, що формується за період.
	Фінансовий цикл (ФЦ)	ФЦ = Тривалість оборту виробничих запасів + Тривалість оборту готової продукції + Тривалість оборту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – Тривалість оборту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	Показник комплексно демонструє швидкість організації операційної діяльності підприємства з урахуванням відносин, що склалися з постачальниками та споживачами продукції. Тривалість оборту виробничих запасів та кредиторської заборгованості розраховуються через собівартість реалізованої продукції. Тривалість оборту готової продукції та дебіторської заборгованості розраховуються через чистий дохід.
	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	$K_{ЗВОА} = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Оборотні кошти}$ $\text{Власні оборотні кошти} = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи підприємства}$	Відображає незалежність підприємства у фінансуванні оборотних активів. Чим більша частина оборотних активів фінансується за рахунок позикового капіталу, тим менш стабільною і більш ризиковою стає операційна діяльність підприємства, його залежність від підсистем БЗС.

Джерело: розроблено автором [101]

Коефіцієнти оновлення номенклатури та оновлення асортименту, запропоновані в підсистемі «Інновації», є специфічними, контроль їх значення в бізнесах, які мають тривалий цикл життя та незначну змінюванність продукції, може бути неактуальним. Але методика, що пропонується, є універсальною і розрахована на широке використання на різногалузевих підприємствах, на етапі застосування в умовах певної галузі показники доцільно уточнювати.

Показники відносного приросту продажів та відносного приросту обсягів продажів в натуральних показниках, запропоновані в підсистемі «Маркетинг», показники виробничих витрат на одну гривню реалізованої продукції та рентабельності операційної діяльності, запропоновані в підсистемі «Виробництво», а також показники рентабельності активів за EBITDA та рентабельності власного капіталу за EBITDA, запропоновані в підсистемі «Фінанси», є тісно пов'язаними між собою (синонімічними за змістом), тому при уточненні методики в умовах конкретного підприємства доцільно обрати один з показників.

Перевагами здійснення стратегічного аналізу внутрішнього середовища з використанням результативного підходу (експрес-аналізу) в порівнянні з факторно-результативним підходом, на думку автора, є:

- простота – система результативних показників є більш менш традиційною, може бути розрахована на основі фінансової звітності підприємства та інших доступних та коректних даних обліку;
- економія часу та нижчі витрати – майже немає потреби додатково організувати пошук та облік певних даних, а також збирати та систематизувати додаткову інформацію;
- звичайні вимоги до компетентності персоналу – система оціночних показників не вимагає від аналітиків специфічних знань;
- доступність вихідної інформації – базою для розрахунку більшості показників є традиційні дані управлінського обліку;
- однозначність висновків та можливість коректної інтерпретації отриманих результатів;
- можливість порівняння показників різних підприємств [101].

Для розуміння факторів, які формують результати діяльності підприємства, а також створення більш ґрунтовної бази для прийняття управлінських рішень щодо подальшого функціонування, доцільно проводити більш глибоку стратегічну діагностику внутрішнього середовища підприємства, яка передбачає вивчення факторів формування конкурентних переваг та основних результатів їх використання.

Автором запропоновано систему типових факторів успіху для виробничого підприємства (таблиці 2.9 – 2.14), які умовно можуть бути описані через показники стану явища (процесу, ресурсу) та показники ефективності організації явища або процесу (ефективності використання ресурсу).

Цю систему факторів при глибокому аналізі можна доповнювати значущими результативними показниками з системи показників експрес-діагностики.

Таблиця 2.10

Оціночні показники підсистеми «Маркетинг» (факторно-результативний підхід)

Фактор	Показники, які його розкривають	Тип показника	Методика розрахунку	Коментар
1	2	3	4	5
Наявність унікальних асортиментних позицій	Кількість унікальних асортиментних позицій	Стан явища, процесу	Кількість унікальних асортиментних позицій в порівнянні з основним конкурентом або на певному ринку	Відображає поточну захищеність конкурентної позиції підприємства, його інноваційну унікальність. Чим вище значення показника, тим краще.
Значущість унікальних асортиментних позицій	Частка продажів унікальних асортиментних позицій (Чуп)	Стан явища, процесу	Чуп = Обсяги продажів унікальної продукції / Чистий дохід	Характеризує значущість унікальної продукції для підприємства. Чим вище значення показника, тим краще. Тим більш захищеним є конкурентне положення підприємства.
Рівень розвитку асортименту	Кількість розроблених модифікацій продукції за 3-5 років (залежно від галузі)	Стан явища, процесу	Кількість розроблених модифікацій продукції протягом 3-5 років	Характеризує активність підприємства з питань покращення задоволення попиту на продукцію. Розвиток асортименту не передбачає суттєвих змін якісних характеристик продукції, фактично мова йде про розширення параметричного ряду за рахунок незначних змін (модифікацій). Рекомендацій щодо значення показника не може бути, оскільки можливість модифікацій залежить від специфіки продукції та потреби в її диференціації для споживачів.
Значущість розвитку асортименту	Частка продажу модифікованої продукції (Чм)	Стан явища, процесу	Чм = Обсяги продажів модифікованої продукції / Чистий дохід	Характеризує значущість модифікацій продукції в пошукванні попиту на неї, доцільність такої модифікації. Рекомендацій щодо значення показника не може бути. Зростання показника в динаміці свідчить про розуміння потреб споживачів і швидку адаптацію під них.

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	
Рівень логістичних витрат (відносний)	Показник координації за рівнем витрат на підготовку продукції до транспортування (ВРп)	Стан явища, процесу	ВРп = Витрати на підготовку продукції до транспортування / Собівартість реалізованої продукції	Витрати на підготовку продукції до транспортування включають витрати на пакування продукції перед відвантаженням, витрати на навантаження продукції в транспорт, підготовку супроводжувальних документів тощо.	Характеризують рівень витрат, які не додають властивостей продукції, не створюють цінність для споживача та потребують раціональної мінімізації. Логістичні витрати не включаються в собівартість реалізованої продукції, але її обрано як величину порівняння, що відображає рівень витрат, які здебільшого створюють цінність для споживача. Якщо дозволяє облікова система, то показник краще визначати по кожній номенклатурній позиції. Чим нижче значення показника, тим краще.
	Показник координації за рівнем витрат на зберігання продукції (ВРзб)	Стан явища, процесу	ВРзб = Витрати на зберігання продукції / Собівартість реалізованої продукції	Витрати на зберігання продукції включають в себе витрати складу готової продукції. Якщо зберігання виробничих запасів, готової продукції та інших ТМЦ здійснюється в межах одного складу, то потрібно перерозподілити витрати між виробничими запасами та готовою продукцією.	
	Показник координації за рівнем витрат на транспортування продукції (ВРт)	Стан явища, процесу	ВРт = Витрати на транспортування продукції / Чистий дохід	Для розрахунку цього показника обрано чистий дохід, оскільки часто витрати на транспортування додаються до ціни реалізації (перекладаються на споживача).	

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
Вагомість логістичних витрат	Частка логістичних витрат в сукупних операційних витратах підприємства	Ефективність	$Ч_{лв} = \text{Логістичні витрати} / \text{Операційні витрати}$	Характеризує частку витрат, що не додають властивостей продукції, але пов'язані з її продажами. Логістичні витрати включають витрати на зберігання продукції, її підготовку до відвантаження та витрати на транспортування Чим нижче значення показника, тим краще.
Рівень транспортної незалежності підприємства	Наявність власного транспорту (рухомого складу)	Стан явища, процесу	Кількість машин, тепловозів, вагонів	Характеризує незалежність підприємства від транспортних організацій.
	Частка перевезень готової продукції, що обслуговує власний транспорт (Ч _{пвт})	Ефективність	$Ч_{пвт} = \text{Перевезення, здійснені власним транспортом (тн-км)} / \text{Сукупна кількість перевезень готової продукції (тн-км)}$	Характеризує достатність власного транспорту для здійснення перевезень готової продукції. Перевезення у тоно-кілометрах визначаються як добуток ваги вантажу на відстань транспортування. Рекомендованого значення не може бути.
	Альтернативність видів транспорту для відвантаження продукції	Стан явища, процесу	Кількість способів транспортування продукції, реалізована на підприємстві	Характеризує незалежність підприємства від постачальників транспортних послуг та його мобільність. При оцінці показника враховується уже наявна можливість використання альтернативних видів транспорту (наявність місця навантаження/ розвантаження, необхідне обладнання тощо). Чим вище значення показника, тим краще.
Розгалуженість каналів збуту продукції	Кількість каналів збуту, що використовує підприємство	Стан явища, процесу	Кількість каналів збуту, що використовує підприємство	Характеризує інтенсивність збуту продукції. Рекомендованого значення не може бути, але і зосередження на одному каналі збуту може призвести до втрачання потенційних покупців.

Завершення табл. 2.10

1	2	3	4	5
Значущість каналу продажів	Доля каналу в загальному обсязі продажів (Чк)	Ефективність	$Чк = \text{Обсяги продажів в каналі} / \text{Чистий дохід}$	Характеризує вагомість каналу у забезпеченні сукупних продажів підприємства. Якщо доля каналу має тенденцію до скорочення, виникає потреба оцінки доцільності його функціонування. Рекомендованого значення не може бути.
Ефективність каналів збуту	Рентабельність каналу збуту (Ркз)	Ефективність	$Ркз = \text{Валовий прибуток від реалізації в каналі збуту} / \text{Витрати на створення та обслуговування каналу збуту}$	Характеризує прибутковість каналу збуту. Вибір показника валового прибутку обумовлений потребою нівелювання впливу адміністративних та збутових витрат. Адміністративні витрати не пов'язані із діяльністю в каналах збуту. Витрати на збут можуть бути лише частково локалізовані по каналах збуту, тому їх врахування при оцінці ефективності функціонування каналу може спотворити результати. Чим вище значення показника, тим краще.
	Коефіцієнт конверсії за каналом збуту (СР)	Ефективність	$СР = \text{Кількість придбань продукції} / \text{Загальна кількість звернень щодо продукції}$	Характеризує ефективність каналу продажів, процес перетворення відвідувачів каналу на реальних покупців. Чим вище значення показника, тим краще.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.11

Оціночні показники підсистеми «Інновації» (факторно-результативний підхід)

Фактор	Показники, що його розкривають	Тип показника	Методика розрахунку	Коментар
1	2	3	4	5
Наявність власних захищених розробок	Кількість патентів, інших інтелектуальних прав	Стан явища, процесу	Кількість наявних інтелектуальних прав	Чим вище значення показника, тим більше захищені розробки підприємства, тим стабільнішим буде успіх, що вони забезпечують.
Інвестування в інновації та розвиток	Частка витрат на інновації в операційних витратах підприємства (Чів)	Стан явища, процесу	Чів = Сума витрат на дослідження та оновлення ТТБ і продукції за рік/ Операційні витрати підприємства	Характеризує інноваційну активність підприємства, її значущість за обсягами. Відсутність витрат на інновації свідчить про відсутність у менеджменту підприємства намірів на довгострокове функціонування підприємства. Рекомендованого значення для показника не може бути, оскільки підприємства можуть використовувати різні ділові стратегії, які передбачають різний рівень інноваційної активності. Крім того, оновлення технологій та обладнання в різних галузях економіки має різну швидкість, тож для окремих галузей є потреба в постійному інвестуванні в дослідження, для інших – в періодичному.
	Частка реалізованих інноваційних проектів та програм (Чр)	Ефективність	Чр = Кількість проектів, що реалізовано/ Загальна кількість розроблених проектів та програм, на які витрачалися кошти	Характеризує ефективність досліджень, їх завершеність з позитивним результатом (окупністю інвестицій). Чим вище значення показника, тим краще.

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Оновлення номенклатури продукції	Кількість введених нових номенклатурних позицій продукції	Стан явища, процесу	Кількість введених нових номенклатурних позицій	<p>Характеризує диверсифікацію діяльності підприємства, його тип розвитку.</p> <p>Створення нової номенклатури продукції є результатом більш витратних та глибоких досліджень в порівнянні з модифікацією наявної продукції. Вдале розширення номенклатури сприятиме укріпленню конкурентної позиції підприємства.</p> <p>Рекомендованого значення для показника не може бути, оскільки підприємства можуть використовувати різні типи корпоративних стратегій. Більш того, для різних галузей економіки розширення номенклатури продукції відбувається з різним рівнем зусиль і не завжди є цільовим. Як правило, на ненасиченому пропозицією ринку, немає сенсу розвивати номенклатуру.</p>
	Частка продажів нової номенклатури в структурі чистого доходу (Чон)	Стан явища, процесу	Чон = Обсяги продажів нової номенклатури / Чистий дохід	<p>Відображає значущість нової номенклатури в сукупних продажах.</p> <p>Рекомендованого значення для показника немає.</p>
	Рентабельність продукції нової номенклатури (Рпнн)	Ефективність	Рпнн = Валовий прибуток від реалізації нової номенклатури / Собівартість реалізованої продукції з нової номенклатури	<p>Відображає економічну результативність виробництва нової номенклатури.</p> <p>Чим вище значення показника, тим краще.</p>

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Розвиток техніко-технологічної бази підприємства	Коефіцієнт розвитку активної частини основних засобів (Кон ^A)	Стан явища, процесу	Кон = Вартість введених в експлуатацію активних основних засобів, які відрізняються від наявних за рівнем розвитку / Вартість активних основних засобів на кінець періоду	Відображає наміри підприємства щодо довгострокового розвитку. Низьке значення свідчить або про короткостроковий погляд на діяльність підприємства («вижимання» наявного ресурсу), або про низький рівень зносу (і фізичного, і морального) обладнання за рахунок його оновлення в попередні періоди. <i>Варто звернути увагу, що мова йде про розвиток, а не підтримку ТТБ.</i> Варто пам'ятати, що рівень прояви морального зносу обладнання у різних галузях економіки різний, тому рекомендованого значення у показника немає.
	Зміна витрат виробництва, обумовлена зміною ТТБ (без урахування фактору амортизації) (ΔВВ _{ТТБ})	Ефективність	$\Delta ВВ_{ТТБ} = ВВ_{без\ А_{м1}} - ВВ_{без\ А_{м0}}$ ВВ _{без А_{м1}} – витрати виробництва по виду продукції без врахування амортизаційних відрахувань у поточному періоді ВВ _{без А_{м0}} – витрати виробництва по виду продукції без врахування амортизаційних відрахувань у базовому періоді	Характеризує ефективність оновлення ТТБ, яка проявляється в зміні рівня складових операційних витрат. Відмова від врахування фактору амортизації дозволяє оцінити зміну споживання матеріальних, трудових ресурсів і окремих послуг. Ефективне оновлення ТТБ передбачає покращення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниження екологічного навантаження на оточуюче середовище, зниження небезпечного впливу на людей, автоматизацію частини виробничих процесів тощо.
	Зміна витратних коефіцієнтів по основної продукції	Ефективність	$\Delta Кв = Кв_1 - Кв_0$ 1,0 – звітний та базовий періоди відповідно	Характеризує безпосередній вплив зміни ТТБ на виробничий процес.

Завершення табл. 2.11

1	2	4	5	6
Розвиток ТТБ підприємства (завершення)	Зміна енергоємності основної продукції ($\Delta E\epsilon$)	Ефективність	$\Delta E\epsilon = E\epsilon_1 - E\epsilon_0$ $E\epsilon = \text{Енергетичні витрати} / \text{Виробнича собівартість продукції}$ 1,0 – звітний та базовий періоди відповідно	Характеризує вплив зміни ТТБ на рівень енергозалежності підприємства. В умовах постійного подорожчання енергетичних ресурсів та їх обмеженості контроль енергетичних витрат є стратегічним аспектом.
Розвиток маркетингових, логістичних, складських та інших технологій та технік	Кількість запроваджених нових технологій та технік	Стан явища, процесу	Кількість запроваджених нових технологій та технік	Характеризує зміни в організації діяльності підприємства. В умовах сьогодення широко розвитку отримали процеси диджиталізації продажів, вивчення смаків та потреб наявних та потенційних покупців, способів просування та зберігання продукції, її транспортування тощо. Підприємства, які не оновлюють технології, автоматично зменшують свою успішність на ринку. Чим вище значення показника, тим краще.
	Відсоток охоплення персоналу новою технологією	Ефективність	Фактична кількість користувачів технології або техніки / Максимально можлива кількість користувачів технології на підприємстві	Характеризує рівень проникнення технології чи техніки в діяльність підприємства. На будь-якому підприємстві є персонал, який швидко підхоплює нові віяння, і такий, що чинить опір. Крім того, функціонал технічних/ технологічних новинок може поступово засвоюватися на підприємстві. Чим вище значення показника, тим краще

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.12

Оціночні показники підсистеми «Виробництво» (факторно-результативний підхід)

Фактор	Характеристика	Тип показника	Методика розрахунку	Коментар
1	2	3	4	5
Розташування підприємства	Вдале місце розташування	Стан явища, процесу	-	Характеризує наявність КФУ, обумовленого географічним розташуванням бізнесу, його близькістю до постачальників ТМЦ, транспортної розв'язки тощо.
Ефективність постачання матеріальних ресурсів на підприємство	Сталість відносин з постачальниками основних сировини і матеріалів (Св)	Стан явища, процесу	$S_v = \text{Обсяг закупівель сировини і матеріалів у постачальників, з якими підприємство працює понад 2 роки} / \text{Загальний обсяг закупівель основних сировини і матеріалів за рік}$	Характеризує наявність партнерських відносин з постачальниками, можливість впливати на умови роботи. Чим вище значення показника, тим краще.
	Забезпеченість облаштованим складським господарством	Стан явища, процесу	Забезпеченість облаштованим складським господарством	Характеризує можливості підприємства щодо створення запасів ТМЦ, їх ефективного зберігання.
	Частка витрат на доставку товарно-матеріальних цінностей в структурі їх собівартості (Чтр)	Ефективність	$Ч_{тр} = \text{Витрати на доставку ТМЦ} / \text{Собівартість поставлених ТМЦ}$	Характеризує витрати підприємства, які не створюють цінність для споживача, відображають вплив постачальника на результативність роботи підприємства. Зростання в динаміці свідчить про доцільність пошуку нових постачальників. Чим нижче значення показника, тим краще.

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
Стан основних засобів	Коефіцієнт зносу основних засобів (Кз)	Стан явища, процесу	$K_z = \text{Амортизація, нарахована на основні засоби за період їх використання} / \text{Первісна вартість основних засобів}$	Характеризує перспективну можливість подальшого використання основних засобів підприємства. Високе значення показника свідчить про можливість збоїв процесу виробництва через незадовільний стан основних засобів, потребу їх ремонту. Стабільне значення показника в динаміці свідчить про політику підтримки основних засобів без довгострокового погляду на їх використання. Чим нижче значення показника, тим краще.
	Коефіцієнт зносу активних основних засобів (K_z^A)	Стан явища, процесу	$K_z^A = \text{Амортизація, нарахована на активні основні засоби за період їх використання} / \text{Первісна вартість активних основних засобів}$	
Оновлення основних засобів	Коефіцієнт оновлення основних засобів (Кон)	Стан явища, процесу	$K_{on} = \text{Вартість введених в експлуатацію протягом року основних засобів} / \text{Первісна вартість основних засобів на кінець періоду}$	Характеризує наміри підприємства щодо тривалого функціонування бізнесу, реалізацію програм оновлення та розвитку основних засобів. Чим нижче значення показника, тим краще (до тих пір, поки стан основних засобів не досягне певного цільового рівню).
Екологічність виробництва	Рівень повторного використання відходів виробництва (РПВВ)	Ефективність	$R_{PVV} = \text{Кількість відходів, що була повторно використана у виробничому процесі} / \text{Загальна кількість відходів, що утворилася в виробничому процесі}$ Розраховується окремо по видах відходів.	Характеризує рівень ефективності використання ресурсів, скорочення їх загального споживання за рахунок повторного використання. Чим вище значення показника, тим краще (до тих пір, поки удосконалення технології виробництва не призведе до уникнення появи повторних відходів).

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	
Екологічність виробництва (завершення)	Екологічне навантаження підприємства (Ен)	Стан явища, процесу	Ен = Сума витрат підприємства, пов'язаних з екологічними виплатами на користь держави / Основна товарна продукція підприємства у натуральному виразі	Характеризує фактичний рівень неекологічності виробництва. Сума витрат підприємства, пов'язаних з екологічними виплатами на користь держави включає екологічний податок та штрафи за понаднормові викиди забруднюючих речовин, витрати підприємства на захоронення відходів тощо. Чим менше значення показника, тим краще.	Характеризують рівень екологічної відповідальності підприємства, його дії щодо зниження негативного впливу на оточуюче середовище, що є особливо актуальним в умовах сьогодення, коли тренди «зелена» промисловість та
	Активність підприємства щодо зниження впливу підприємства на оточуюче середовище	Стан явища, процесу	Сума інвестицій в проекти, пов'язані із зменшенням антропогенного впливу підприємства	Характеризує відповідальність підприємства за стан оточуючого середовища. Чим вище значення показника, тим краще (до тих пір, поки не буде досягнуто мінімальний вплив на оточуюче середовище).	декарбонізація набирають обертів.
	Ефективність екологічних проєктів	Ефективність	Скорочення викидів забруднюючих речовин в оточуюче середовище в розрахунку на натуральний показник товарної продукції	Характеризує ефективність, дієвість екологоорієнтованих проєктів та програм підприємства, зниження його негативного впливу на оточуюче середовище. Чим більше значення показника, тим краще (до тих пір, поки не буде досягнуто мінімальний вплив на оточуюче середовище).	

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
Ефективність виробництва	Коефіцієнт корисного використання основних сировини та матеріалів (по основних видах продукції) (ККВ _{мат})	Ефективність	$ККВ_{мат} = (1 - \text{Кількість відходів заданого матеріалу}) / \text{Кількість заданого матеріалу певного виду в виробничий процес}$	Характеризує рівень споживання матеріальних ресурсів в процесі виробництва продукції, його безвідходність. Тим самим демонструє ефективність ТТБ підприємства. Чим вище значення показника, тим краще.
	Енергоефективність виробництва у натуральному (Е _{еф}) та вартісному виразах (Е _{еф} ^{грн})	Ефективність	$Е_{еф} = \text{Витрати певного виду енергетичного ресурсу} / \text{Товарна продукція у натуральному виразі}$ $Е_{еф}^{грн} = \text{Енергетичні витрати} / \text{собівартість виробленої продукції}$	Характеризує рівень споживання енергетичних ресурсів в процесі виробництва продукції. Чим нижче значення показника, тим краще.
	Можливість адаптації ТТБ під різні параметри сировини і матеріалів	Ефективність	Можливість адаптації ТТБ під різні параметри сировини і матеріалів.	Характеризує можливість підприємства доопрацьовувати сировину та матеріали або адаптувати обладнання та технологічні процеси під задані параметри ТМЦ.
	Відхилення тривалості обігу виробничих запасів (ТОВЗ) від рекомендованого значення	Ефективність	$ТОВЗ = (\text{Собівартість виробленої продукції} / \text{Середні залишки виробничих запасів}) \times 360$. Рекомендоване значення ТОВЗ визначається виходячи із тривалості технологічного процесу та тривалості підготовки запасів до використання.	Характеризує непродуктивні простой або затягування виробничого процесу, відповідно – скорочення ефективності використання коштів, авансованих в оборотні активи підприємства. Чим нижче значення показника, тим краще.

Завершення табл. 2.12

1	2	3	4	5
Ефективність виробництва (завершення)	Виробничі витрати на 1 грн товарної продукції (ВВ _{1 грн ТП})	Ефективність	$ВВ_{1 \text{ грн ТП}} = \text{Виробнича собівартість продукції} / \text{Товарна продукція в вартісному виразі}$	Характеризує ефективність організації виробничого процесу в цілому. Забезпечення нижчого за конкурентів рівня витрат можливе лише за умови досягнення ефективного використання всіх матеріальних та трудових ресурсів. Чим нижче значення показника, тим краще.
Якість виробництва продукції	Відсоток продукції, на яку отримано рекламації від покупця	Ефективність	Кількість продукції, що була забракована споживачем / Обсяг товарної продукції у натуральному виразі	Характеризує рівень організації виробництва продукції і процесу внутрішнього контролю якості. Мова йде не про відповідність стандартам або технічним умовам, а саме про відсутність рекламацій з боку споживачів. Чим нижче значення показника, тим краще.
	Відсоток продукції, на яку отримано внутрішні рекламації	Ефективність	Кількість продукції, що була забракована внутрішнім підрозділом з контролю якості / Обсяг товарної продукції у натуральному виразі	Характеризує, з одного боку, недосконалість процесу виробництва продукції, а з іншого боку – ефективність підрозділу з контролю якості на підприємстві. Чим нижче значення показника, тим краще.
	Екологічність продукції (Рек)	Стан явища, процесу	$Рек = \text{Вміст у продукції шкідливих речовин} / \text{Мінімально можливе значення вмісту шкідливих речовин відповідно до найвимогливіших стандартів якості}$	Характеризує відповідність продукції найвимогливішим стандартам якості, її конкурентоспроможність за параметром екологічності. Показник є особливо актуальним в умовах сьогодення, коли тренди «зелена» промисловість та декарбонізація набирають обертів. Чим нижче значення показника, тим краще.

Джерело: розроблено автором з використанням джерел [102, 103 та ін.]

Оціночні показники підсистеми «Персонал» (факторно-результативний підхід)

Фактор	Показники, що його розкривають	Тип показника	Методика розрахунку	Коментар
1	2	3	4	5
Забезпеченість підприємства персоналом	Коефіцієнт незабезпечених позицій по ключовим посадам (Кнпкп).	Стан явища, процесу	Кнпкп = Кількість вакантних позицій на ключових посадах/ Загальна чисельність ключових посад	Характеризує неукомплектованість підприємства персоналом, відповідно, - потенційні ризики зриву процесів, що протікають на підприємстві. Чим нижче показники, тим краще. Перелік ключових позицій визначається менеджментом підприємства.
	Частка персоналу, який задіяно в процесі стратегічного управління (планування, зокрема) (ЧПстр)	Стан явища, процесу	ЧПстр = Кількість працівників, яка приймає участь у підготовці стратегічного плану або його розділів / (Загальна чисельність персоналу – Робочі - Службовці)	Відображає ступінь залучення керівників та спеціалістів в процес стратегічного планування. У теорії стратегічного планування виділяють різні підходи до формування стратегічного плану («знизу-вверх», «зверху-вниз», комбінований), але в умовах ускладнення зовнішнього середовища для середніх та великих підприємств, на яких у значній мірі проявляється спеціалізація праці, доцільно залучати до розробки стратегічного плану якомога більше персоналу (експертів з вузьких питань). Чим вище показник, тим краще.
Інвестиції в розвиток персоналу	Інвестиції в розвиток персоналу	Стан явища, процесу	Сума витрат підприємства на навчання персоналу	Характеризує готовність підприємства інвестувати в розвиток персоналу, його розуміння необхідності розвитку персоналу для забезпечення реалізації певних бізнес-процесів підприємства. Рекомендованого значення не може бути, все залежить від потреб підприємства та готовності власників та топ-менеджерів розвивати персонал.

Продовження табл. 2.13

1	2	4	5	6
Інвестиції в розвиток персоналу (завершення)	Інвестиції в розвиток одного співробітника (ІРП)	Стан явища, процесу	ІРП = Сума витрат підприємства на навчання персоналу / Середня чисельність персоналу	Характеризує готовність підприємства інвестувати в розвиток персоналу, його розуміння необхідності розвитку персоналу для забезпечення реалізації певних бізнес-процесів підприємства. Рекомендованого значення не може бути, все залежить від потреб підприємства та готовності власників та топ-менеджерів розвивати персонал.
Підвищення особистої та професійної кваліфікації персоналу підприємства	Відсоток персоналу, який проходив підвищення кваліфікації або сприяв розвитку soft skills протягом 2-3 років (Кпк)	Стан явища, процесу	Кпк = Чисельність персоналу, який пройшов навчання / Середня чисельність персоналу за 2-3 роки	Характеризує активність персоналу щодо розвитку власних компетенцій, готовність до розвитку. Варто звертати увагу на обсяг програм навчання, враховувати у тому числі програми, які не оплачуються підприємством. Доцільно ввести показник підвищення кваліфікації / розвитку навичок в систему мотивації персоналу. Чим вище значення показника, тим краще.
Рівень впровадження результатів навчання персоналу в діяльність підприємства	Кількість впроваджених результатів навчання на одну особу, яка пройшла навчання (Квп)	Ефективність	Квп = Кількість впроваджених результатів навчання / Чисельність персоналу, який пройшов навчання	Характеризує ефективність навчання. Може приймати значення більше одиниці, оскільки один працівник може запровадити в свою діяльність декілька результатів навчання. Залежить не лише від бажання працівника, а також від готовності підприємства запроваджувати зміни, тому в систему мотивації персоналу потрібно включати обережно, лише за умови, що підприємство створює умови для розвитку. Чим вище значення показника, тим краще.

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
Рівень впровадження результатів навчання персоналу в діяльність підприємства (завершення)	Кількість пропозицій щодо зміни окремих процесів за результатами навчання	Ефективність	Кількість пропозицій щодо зміни окремих процесів за результатами навчання, наданих безпосередньому керівнику	Характеризує ініціативність персоналу щодо запровадження покращень процесів. Не збігається з показником фактичних запроваджень, оскільки пропозиція може бути відхиленою через нестачу коштів у підприємства, незацікавленість керівництва в змінах тощо. Цей показник можна вводити в систему мотивації персоналу. Сума бонусів уже буде залежати від масштабу нововведення. Чим вище значення показника, тим краще
Задоволення персоналу підприємством (лояльність персоналу підприємству)	Відносний рівень задоволення персоналу підприємством (РЗПП)	Стан явища, процесу	РЗПП = Фактична кількість балів / Максимально можлива кількість балів. Визначається в середньому по підприємству.	Задоволеність персоналу підприємством сприяє стабілізації контингенту персоналу, його зацікавленості в ефективній праці, яка забезпечує подальшу співпрацю персоналу з підприємством, та може сприяти кращому досягненню цілей підприємства. Показник визначається за результатами анонімного анкетування. Має низький рівень достовірності, але частково дозволяє зробити висновки щодо загального стану питання. Анкета для опитування не є типовою, потребує розробки. Вона повинна містити питання щодо достатності регламентації діяльності, прозорості винагороди, рівня довіри та співпраці з керівником, задоволеності колективом, рівнем оплати праці, соціальним пакетом тощо. Значення показника повинно наближуватися до одиниці.

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
Задоволення персоналу підприємством (завершення)	Коефіцієнт плинності персоналу (в цілому та у розрізі підрозділів)	Ефективність	КПП = Чисельність персоналу, який було звільнено з різних причин протягом року / Середня чисельність персоналу за рік	Комплексно відображає задоволеність персоналу роботою та задоволеність керівників своїми підлеглими, тобто характеризує ефективність взаємодії персоналу, ефективність організації праці та її оплати. Контроль плинності праці в розрізі підрозділів дозволяє виявити проблеми комунікації керівника з підлеглими, незадоволеність умовами праці та її оплатою у межах окремих посад. З природніх причин не може бути нульовим, але повинен наближуватися до нуля.
Зацікавленість персоналу у подальшій співпраці з підприємством	Відносний рівень зацікавленості персоналу у подальшій співпраці з підприємством (Кзпсп)	Ефективність	Кзпсп = Фактична кількість балів / Максимально можлива кількість балів. Визначається в середньому по підприємству.	Характеризує ефективність побудови співпраці підприємства з персоналом, імовірність збереження персоналу в довготривалій перспективі. Визначається за результатами анонімного анкетування. Анкета для опитування не є типовою, потребує розробки. Вона повинна містити питання щодо задоволеності персоналу рівнем оплати праці, системою утримання працівників (гарантіями зростання заробітної плати або преміюванням за вислугу років), системою розвитку працівників, можливістю кар'єрного зростання тощо. Чим вище значення показника, тим краще.
Ефективність праці	Персонал-віддача (Пв)	Ефективність	Пв = Чистий дохід / (Витрати на оплату праці персоналу + Витрати на навчання персоналу)	Характеризує віддачу від вкладання грошей у винагороду персоналу (з витратами, прирівняними до заробітної плати) та його навчання. Очікується, що із зростанням витрат на персонал, останній повинен забезпечувати зростання показників діяльності підприємства. Чим вище значення показника, тим краще.

Завершення табл. 2.13

1	2	3	4	5
Система мотивації, орієнтована на цільові для підприємства результати	Рівень охоплення персоналу системою мотивації, орієнтованої на цільові результати діяльності підприємства (РОСМ)	Стан явища, процесу	РОСМ = Кількість посад, для яких прописані цільові показники мотивації / Загальна кількість посад підприємства	Характеризує, наскільки зусилля всього персоналу будуть зорієнтовані на цільові для підприємства результати. Системи мотивації існують на будь-яких підприємствах, але вони не завжди є цілеорієнтованими. А ті з них, які мають системи оціночних мотиваційних показників, частіше зорієнтовані на показники роботи окремих категорій збутового та виробничого персоналу. Тобто частково охоплюють персонал підприємства, відповідно, і мотивують лише його частину. Чим вище значення показника, тим краще.
Співставність винагороди персоналу із результатами роботи підприємства	Співставлення темпів зростання ФОП із темпами зростання операційного прибутку ($C_{\text{ФОП/ОП}}$)	Ефективність	$C_{\text{ФОП/ОП}} = \text{Темп зростання ФОП} / \text{Темп зростання операційного прибутку}$	Показники прибутку для більшості підприємств є цільовими, особливо на тактичному та оперативному рівнях управління. Співставність зміни ФОП із зміною операційного прибутку мотивує персонал до збільшення останнього. Вибір операційного прибутку обумовлений тим, що персонал підприємства безпосередньо не впливає на фінансові доходи та несуттєво впливає на фінансові витрати підприємства. Значення показника повинно бути стабільним. При цьому темп зростання операційного прибутку повинен випереджувати темп зростання ФОП.
	Витрати на оплату праці на одного працівника ($\text{ВОП}_{1\text{п}}$)	Стан явища, процесу	$\text{ВОП}_{1\text{п}} = \text{Витрати на оплату праці} / \text{Середня чисельність персоналу}$	Умовно характеризує середній рівень витрат на одного працівника, цікавий для порівнянні з іншими підприємствами. Дозволяє побачити наявність непропорційності в структурах персоналу за категоріями і рівнем оплати праці.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.14

Оціночні показники підсистеми «Управління» (факторно-результативний підхід)

Фактор	Показники, що його розкривають	Тип показника	Методика розрахунку	Коментар
1	2	3	4	5
Коректність побудови структури управління	Складність ОСУ (довжина ієрархії) [104,105 та ін.]	Стан явища, процесу	Кількість ступенів управління	Характеризує протяжність ієрархічної лінії від вищого рівня до нижчого. Чим більше ступенів в структурі управління, тим тривалішим може бути процес підготовки та ухвалення рішень, тим більше може спотворюватися управлінська інформація та тим вище стає ймовірність втрати її актуальності та значущості [104, с.4]. Суттєво залежить від масштабів підприємства, тому рекомендованого для різних суб'єктів значення не може бути.
	Відповідність нормі керованості (ВНК) [104, 105 та ін.]	Стан явища, процесу	ВНК = Кількість безпосередніх посад, що підпорядковані керівнику/ N N – норма керованості, посад в підпорядкуванні керівника	Характеризує завантаженість керівника різноманітним функціоналом. Управління великою кількістю різнофункціонального персоналу перешкоджає ефективному управлінню, «оскільки подовжує у часі процес ухвалення управлінських рішень, викликає необхідність формування черговості проблем та пошуку їх раціонального рішення» [104, с. 4]. Норма керованості залежить від ієрархічного рівня, кількості та складності функцій, що виконують підлегли. Для вищих ієрархічних рівнів та традиційних ОСУ така норма складає 7- 9. Показник оцінюється по кожному керівнику підрозділу підприємства та в середньому по підприємству. Значення показника не повинно перевищувати одиницю.
	Відповідність ОСУ стратегічним цілям [105 та ін.]	Ефективність	Якісний показник	Характеризує наявність необхідних для виконання стратегічних цілей та завдань виконавців (підрозділів та/ або працівників).

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
Рівень сприйняття корпоративної культури персоналом, обізнаності щодо неї	Узгодженість сприйняття корпоративної культури керівником і його підлеглими (ВСКК)	Стан явища, процесу	ВСКК = Найбільша оцінка, яка визначена керівником за певним типом корпоративної культури / Середня оцінка, виставлена за тим же типом корпоративної культури підлеглими керівника	Характеризує обізнаність персоналу щодо корпоративної культури. Обізнаність персоналу щодо філософії бізнесу, встановлених норм та традицій сприяє однаковому розумінню шляхів досягнення цілей підприємства, припустимих методів та технік співпраці із внутрішнім та зовнішнім середовищем. Для визначення коефіцієнту проводиться анкетування керівного персоналу та його підлеглих для визначення їх думок щодо типу корпоративної культури, притаманного підприємству. За результатами анкетування керівника визначається основний тип корпоративної культури (отримав максимальну кількість балів). Після чого визначається середня оцінка отримана цим типом корпоративної культури від підлеглих керівника. Чим ближче значення показника до 1, тим краще.
Ефективність управління	Рентабельність управління	Ефективність	Руп = Чистий прибуток / Адміністративні витрати	Характеризує співвідношення фінансового результату діяльності підприємства з витратами, які були понесені на управління підприємством. Не враховує витрати на управління збутом.
Технічна та технологічна забезпеченість швидкого прийняття управлінських рішень [106]	Інвестиції в автоматизацію процесів управління (Іав)	Стан явища, процесу	Вартість придбаних АСУ, програмних продуктів, вартість їх доопрацювання під потреби підприємства, вартість прокладання комунікацій, придбання комп'ютерної техніки тощо.	Характеризує наміри підприємства щодо автоматизації певних аспектів своєї діяльності. Автоматизація, як відомо, призводить до пришвидшення процесів, зростання їх прозорості і є сучасним трендом економіки (див. п. 1.1 роботи). Відсутність інвестицій в автоматизацію свідчить про відставання підприємства у питаннях диджиталізації.

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
Технічна та технологічна забезпеченість швидкого прийняття управлінських рішень [106] (завершення)	Рівень залучення персоналу підприємства в автоматизовані процеси управління (РЗап)	Ефективність	РЗап = Кількість користувачів різних програмних продуктів, локальних мереж, автоматизованих систем / Управлінський персонал	Чим більша кількість користувачів автоматизованих систем управління або їх окремих функціональних блоків, тим вища потенційно швидкість передачі, обробки інформації і, відповідно, швидкість прийняття управлінських рішень. Чим вище значення показника, тим краще. Показник відноситься до стратегічних, оскільки процеси автоматизації займають тривалий час.
	Рівень використання АСУ/ програмного продукту	Ефективність	РВасу = Кількість користувачів конкретної АСУ / Кількість потенційно можливих користувачів цієї АСУ	АСУ та різні програмні продукти (ПП) мають функціонал, який може використовуватися або в повній мірі, або частково. Цей показник характеризує ступінь використання можливостей певних АСУ або ПП. Чим ближче значення показника до 1, тим краще. Показник відноситься до стратегічних, оскільки процеси автоматизації займають тривалий час.
Структурні співвідношення по адміністративному персоналу	Коефіцієнт адміністративних посад (Кап)	Стан явища, процесу	Кап = Кількість адміністративних посад (посадових одиниць)/ Кількість штатних одиниць. Можна в середньому по року, можна на дату.	Характеризує перевантаження штатного розкладу посадами, які не додають цінності продукції підприємства. Адміністративний персонал не створює/ не додає цінність для клієнтів, тому зростання його чисельності за незмінності умов функціонування підприємства є невиправданим. Зростання показників є обґрунтованим за умови: <ul style="list-style-type: none"> • автоматизації певних виробничих процесів; • розширенні присутності підприємства на ринку тощо. Значення показника повинно бути стабільним або зменшуватися.

Завершення табл. 2.14

1	2	3	4	5
Структурні співвідношення по адміністративному персоналу (завершення)	Частка заробітної плати адміністративного персоналу в сукупних витратах на оплату праці (Чазп)	Стан явища, процесу	Чазп = ЗП адміністративних працівників / Загальний ФОП	Значення показника повинно бути стабільним або зменшуватися
	Співвідношення темпів зростання заробітної плати адміністративного персоналу з темпами зростання праці виробничого персоналу (СТзп)	Стан явища, процесу	СТзп = Темп зростання ЗП адміністративного персоналу / Темп зростання ЗП виробничого персоналу	Характеризує справедливість/ співставність винагороди персоналу різних категорій. Темпи зростання винагороди за працю повинні бути співставними (наближуватися до одиниці).

Джерело: розроблено автором з використанням джерел [104-106 та ін.]

Таблиця 2.15

Оціночні показники підсистеми «Фінанси» (факторно-результативний підхід)

Фактор	Показники, що його розкривають	Тип показника	Методика розрахунку	Коментар
1	2	3	4	5
Забезпеченість фінансовими ресурсами	Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел (КФСД)	Стан явища, процесу	$\text{КФСД} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання та забезпечення}}{\text{Сукупний капітал}}$	<p>Характеризує стабільність джерел фінансування з точки зору термінів їх погашення, незалежність підприємства від короткострокових джерел (умови, по яких можуть змінюватися протягом року неодноразово).</p> <p>По короткострокових джерелах фінансування завжди існує ризик їх швидкої втрати, особливо, якщо мова йде про кредиторську заборгованість, а не поточне банківське кредитування.</p> <p>Позитивним є зростання показника в динаміці.</p>
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами (КЗВОА)	Стан явища, процесу	$\text{КЗВОА} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Оборотні кошти}}$ $\text{Власні оборотні кошти} = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи підприємства}$	<p>Конкретизує ризик, який демонструє показник КФСД. Чим більша частина оборотних активів фінансується за рахунок позикового капіталу, тим менш стабільною і більш ризиковою стає операційна діяльність підприємства, його залежність від підсистем БЗС.</p>

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
Ефективна вартість фінансування діяльності підприємства	Співвідношення середньої вартості позикового капіталу для підприємства (окремих проєктів) з середньоринковою вартістю позикового капіталу (СВК)	Стан явища, процесу	$\text{СВК} = \frac{\text{Вартість позикового капіталу для підприємства}}{\text{Середньоринкова вартість позикового капіталу}}$ $\text{Вартість позикового капіталу для підприємства} = \frac{\text{Фінансові витрати}}{\text{Середнє значення позикового капіталу}}$	Показник характеризує наявність фактору успіху за рахунок економії на фінансових витратах. Чим менше значення показника, тим краще.
Ефективність використання оборотних активів та організації взаємодії з постачальниками	Співвідношення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги і кредиторської заборгованості за товари роботи і послуги (КДЗ/КЗ)	Ефективність	$\text{КДЗ/КЗ} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги}}{\text{Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги}}$	Співвідношення характеризує співставність обсягів кредитування підприємства постачальниками з обсягами кредитування підприємством своїх споживачів. Демонструє, наскільки вилучені з обороту кошти (дебіторська заборгованість) компенсуються залученням коштів постачальників. Чим менше значення показника, тим краще. В літературі зустрічається рекомендоване значення, наближене до одиниці.

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
Ефективність використання оборотних активів та організації взаємодії з постачальниками (завершення)	Співвідношення тривалість оборту торгової кредиторської заборгованості (ТОкз) з тривалістю оборту торгової дебіторської заборгованості (ТОдз)	Ефективність	$\text{Сто} = \text{ТОкз} / \text{ТОдз}$ $\text{ТОкз} = (\text{Середня кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги} / \text{Собівартість реалізованої продукції}) \times 360$ де 360 – тривалість року, днів. $\text{ТОдз} = (\text{Середня дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги} / \text{Чистий дохід}) \times 360$ де 360 – тривалість року, днів.	Характеризує ефективність роботи з постачальниками з приводу фінансування діяльності підприємства за рахунок безкоштовних або умовно недорогих джерел фінансування та із споживачами з питань розрахунків за продукцію. Чим вище значення показник, тим краще.
	Фінансовий цикл (ФЦ)	Ефективність	$\text{ФЦ} = \text{Тривалість оборту виробничих запасів} + \text{Тривалість оборту готової продукції} + \text{Тривалість оборту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги} - \text{Тривалість оборту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги}$	Показник комплексно демонструє швидкість організації операційної діяльності підприємства з урахуванням відносин, які склалися з постачальниками та споживачами продукції. Чим менше показник, тим краще.
Ефективність інвестування в необоротні активи	Термін окупності проєктів, пов'язаних з оновленням основних засобів (DPB)	Ефективність	$\text{DPB} = n, \text{ при якому:}$ $\sum_{t=1}^n \frac{\text{ГП}_t}{(1+r)^t} > \text{Інв}$ ГП – грошовий потік; r - ставка дисконту; Інв – сума інвестицій в проєкт; $\sum_{t=1}^n \frac{\text{ГП}_t}{(1+r)^t}$ – сумарний дисконтований чистий грошовий потік проєкту	Показник характеризує ефективність проєктів за критерієм часу. В умовах динамічного зовнішнього середовища та зростання ризиків діяльності критерій тривалості окупності інвестицій може стати вирішальним при визначенні доцільності інвестування. Можуть також використовуватись і інші показники ефективності інвестицій: NPV, IRR

Завершення табл. 2.15

1	2	3	4	5
Ефективність інвестування в необоротні активи (завершення)	Термін окупності фінансових інвестицій (DPBф)	Ефективність	<p>DPB = n, при якому :</p> $\sum_{t=1}^n \frac{\Gamma\Pi_t}{(1+r)^t} > \text{Інв}$ <p>ГП – грошовий потік; r - ставка дисконту; Інв – сума інвестицій в проект; $\sum_{t=1}^n \frac{\Gamma\Pi_t}{(1+r)^t}$ – сумарний дисконтований чистий грошовий потік від фінансових інвестицій</p>	<p>Нормативне значення окупності інвестицій встановлює керівництво підприємства. Чим нижче термін окупності, тим краще.</p>
	Коефіцієнт фінансування активів за рахунок власного капіталу (Кфа)	Ефективність	<p>Кфа = Приріст суми власного капіталу / Приріст вартості активів</p> <p>Або</p> <p>= Приріст нерозподіленого прибутку / Приріст вартості активів</p>	<p>Характеризує, за рахунок яких процесів відбувається зростання вартості активів підприємства. Зростання вартості активів за рахунок позикового капіталу не відображає реальне зростання цінності підприємства. Тобто на реальну вартість підприємства впливає зростання саме власного капіталу. Основною складовою власного капіталу підприємства, яка змінюється постійно, є нерозподілений прибуток. Зростання нерозподіленого прибутку, як частини чистого прибутку (відповідно до дивідендної політики), що залишається у розпорядженні підприємства, свідчить про збільшення джерел для фінансування розвитку підприємства, а також є показником стабільності бізнесу. Чим більше значення показника, тим краще.</p>

Джерело: розроблено автором

Зрозуміло, що кожне підприємство має свої особливості щодо забезпеченості певними ресурсами, специфіки організації процесів, ефективності використання ресурсів. Але запропонований перелік факторів, які можуть бути ключовими факторами успіху підприємства, дає змогу аналітику побачити, які взагалі є варіанти впливу на результативність підприємства та, відповідно, зрозуміти, де підприємство «не дотягує» до нормального рівня.

Перевагами розробленого факторно-результативного підходу до аналізу внутрішнього середовища, на думку автора, є:

- розуміння та контроль факторів, що формують конкурентні переваги підприємства, і, як слідство, підвищення керованості ними;
- глибокий різноплановий аналіз всіх аспектів діяльності підприємства;
- можливість оцінювання якісних факторів, які впливають на успіх підприємства;
- отримання ґрунтовної бази для визначення функціональних стратегій;
- отримання ґрунтовної бази для формування стратегічно орієнтованої системи мотивації персоналу.

До недоліків факторно-результативного підходу до аналізу внутрішнього середовища можна віднести:

- складність розрахунку показників через наявність нетрадиційних характеристик;
- потребу в оцінці якісних характеристик явищ і, як слідство, суб'єктивність оцінок;
- тривалість аналізу - вона значно більша в порівнянні з результативним підходом через потребу збору додаткової інформації, її обробки;
- вартість аналізу – вона зростає у зв'язку з потребою накопичення додаткових даних та залучення додаткового персоналу;
- методична складність, яка полягає в необхідності встановлення доцільних для конкретного підприємства значень (меж) аналітичних показників;
- складність ідентифікації стану та прийняття рішень у зв'язку з великою кількістю досліджуваних показників в цілому та в кожній групі.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства пропонується проводити у декілька етапів (рис. 2.4):

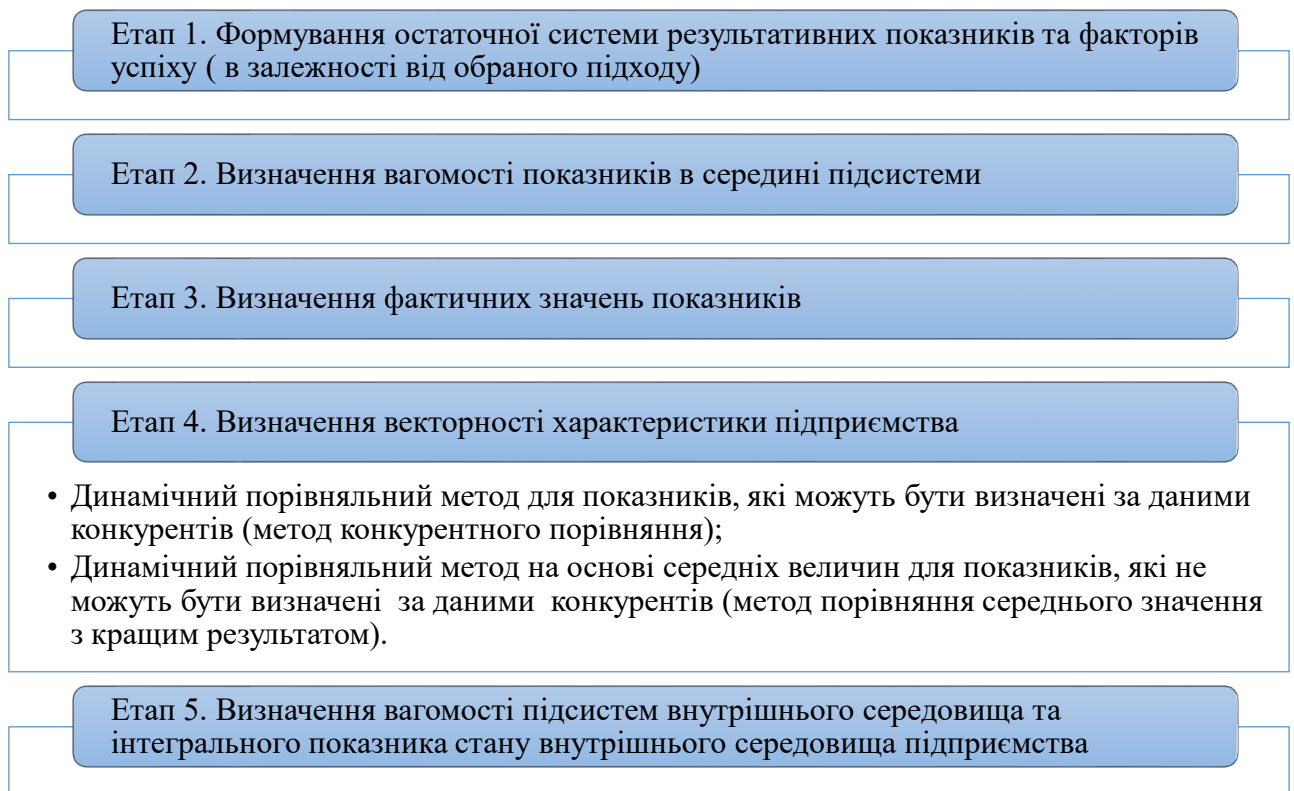


Рис. 2.4. Етапи стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунку 2.4, **на першому та другому етапах** обирається перелік показників, за якими планується аналіз стану та діяльності підприємства, потім для цих показників визначається їх вагомість у межах підсистем. Важливо підкреслити, що вагомість визначається до збору фактичних даних.

Визначення вагомості факторів/ показників у межах підсистеми з урахуванням їх впливу на потенційну результативність роботи підприємства пропонується виконувати з використанням методу попарного порівняння за кількісно-якісною шкалою: незначний вплив (1:1); відчутний вплив (3:1); суттєвий вплив (5:1). Використання методу попарного порівняння дозволяє знизити суб'єктивність експертної оцінки за рахунок виключення на етапі порівняння інших факторів з аналізу.

Результати порівняння факторів пропонується обробляти з використанням матриці, наведеної у таблиці 2.16.

Матриця для визначення впливу факторів/ показників на результативні показники діяльності підприємства

Фактор/ показник	Φ ₁	Φ ₂	...	Сума балів (Oa)	Відносна вага фактору (D), частки одиниці
1	2	3	4	5	6
Φ ₁	X	B ₁₂	B _{1...}	Oa ₁	D ₁
Φ ₂	B ₂₁	x	B _{2...}	Oa ₂	D ₂
.....	x
РАЗОМ	x	x	x		1

У таблиці 2.16 B₁₂ – це результат порівняння 1-го фактору з 2-им. Якщо аналітик вважає, що вплив 1-го фактору є відчутним в порівнянні з 2-им, то B₁₂ приймає значення «3», а B₂₁, відповідно, «1». Аналогічним чином порівнюються і оцінюються всі досліджувані фактори однієї групи.

За результатами порівняння факторів (стовпці 2-4 матриці) розраховується абсолютна вагомість (Oa_i) кожного фактору у межах підсистеми (стовбець 5):

$$Oa_i = \sum_{j=1}^m B_{ij} \quad (2.1)$$

де Oa_i – абсолютна оцінка вагомості фактору;

B_{ij} – бали, що отримані i-тим фактором від j-го експерта;

m – кількість факторів, які виокремлені при проведенні аналізу у межах підсистеми.

Для визначення відносної вагомості фактору у межах підсистеми використовується формула:

$$D_i = \frac{Oa_i}{\sum_{i=1}^m Oa_i}, \quad (2.2)$$

де D_i - значущість i - фактору у межах підсистеми;

$\sum_{i=1}^m Oa_i$ – сума абсолютних оцінок вагомості факторів;

m - кількість факторів, які виокремлені при проведенні аналізу.

При визначені вагомості факторів у межах підсистем зазвичай для підвищення об'єктивності враховується думка декількох експертів, а колективна експертна оцінка розраховується як середня арифметична оцінок окремих експертів. Як правило, особи, які запрошуються у якості експертів, мають високу кваліфікацію та рівень обізнаності з питань, що були предметом опитування, тому їх оцінки можуть вважатися рівнозначними. Якщо виникає потреба врахувати рівень компетентності окремих експертів, то може бути використана середньозважена величина. Для статистичної перевірки ступеня узгодженості думок експертів доцільно використовувати аналіз дисперсії, коефіцієнт варіації або коефіцієнт конкордації Кендалла.

На четвертому етапі при аналізі фактичних значень показників внутрішнього середовища передбачається визначення їх векторності із застосуванням специфічного аналітико-розрахункового інструментарію, що дозволяє нівелювати суб'єктивізм експертних суджень та забезпечити вищу достовірність результатів на відмінну від традиційного SWOT-аналізу.

Для визначення векторності показників передбачено визначення середньої відносної величини порівняння, розрахунок якої залежить від типу показника, для якого вона визначається. Для показників, які можуть бути визначені по конкурентам (метод конкурентного порівняння):

$$\overline{\text{ВВП}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ВВП}_i}{n} = (\sum_{i=1}^n (\text{ФП}_i / \text{ФПК}_i)^k) / n \quad (2.3)$$

де ВВП_і – відносна величина порівняння фактичних показників досліджуваного підприємства з аналогічними показниками підприємства-конкурента, частки од.

n – кількість періодів, яка аналізується;

ФП_і – фактичний рівень показника підприємства, досягнутий в і-тому періоді; ФПК_і – фактичний рівень показника конкурента, досягнутий в і-тому періоді;

k – приймає значення 1, якщо позитивним є зростання показника; приймає значення (-1), якщо позитивним є зниження показника.

Для показників-індикаторів (метод базисного порівняння):

$$\overline{\text{ВВП}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ВВП}_i}{n} = (\sum_{i=1}^n (\text{ФП}_i / \text{ФП}_6)^k) / n \quad (2.4)$$

де ФП – фактичний рівень показника підприємства, досягнутий в і-тому періоді; ФП₆ – фактичний рівень показника підприємству у базисному періоді;

n – кількість періодів, яка аналізується;

k – приймає значення 1, якщо позитивним є зростання показника; приймає значення (-1), якщо позитивним є зниження показника.

Оцінка внутрішнього стану та тенденцій його розвитку передбачає, що вивчається саме зміна характеристик діяльності підприємства. Для нівелювання фактору коливань показників у межах періоду, який аналізується, запропоновано оцінювати зміну показників по відношенню до одного періоду, обраного за базисний. У випадку, коли стан зовнішнього середовища підприємства є достатньо стабільним період аналізу може бути широким, представленим 3-5 роками. При суттєвих змінах стану зовнішнього середовища доцільно вивчати інформацію за поточний період і, відповідно, використовувати значення відносної величини порівняння без усереднення.

При прийнятті рішення щодо векторності показника автором пропонується шкала, продемонстрована у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Шкала визначення векторності факторів внутрішнього середовища

Векторність фактору	Шкала значень відносної величини порівняння (ВВП)
Слабкість підприємства	ВВП ≤ 0,95
Нейтральна характеристика підприємства	0,95 < ВВП ≤ 1,05
Сила підприємства	ВВП > 1,05

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу внутрішнього середовища для показників, які можна визначити по конкурентах, доцільно представити у форматі таблиці 2.18.

Результати аналізу внутрішнього середовища для показників-індикаторів доцільно представити у форматі таблиці 2.19.

Таблиця 2.18

**Формат первинного аналізу показників внутрішнього середовища,
які можна порівняти з конкурентами**

Фактори / результативні показники внутрішнього середовища	Позитивна тенденція зміни показника	Опис фактору (фактичне значення оціночного показника, що розкриває зміст фактору) / показника			Еталон (значення прямого конкурента)			Відносна величина порівняння (ВВП)			Середня ВВП ¹	Векторність фактору		
		202_рік	202_рік	202_рік	202_рік	202_рік	202_рік	202_рік	202_рік	202_рік		S	N _{internal}	W
Підсистема «Маркетинг»														
1.														
2.														
....														
Підсистема «Інновації»														
1.														
...														
Підсистема														

Джерело: розроблено автором.

¹ Як зазначено вище, за суттєвої мінливості стану зовнішнього середовища функціонування підприємства може використовуватися відносна величина порівняння останнього періоду без застосування процедури усереднення.

Таблиця 2.19

Формат первинного аналізу показників-індикаторів внутрішнього середовища

Фактори / результативні показники внутрішнього середовища	Позитивна тенденція зміни показника (зростання / зниження)	Опис фактору / показника (фактичне значення)			Базисна величина порівняння	Відносна величина порівняння (ВВП)			Середня ВВП ²	Векторність фактору		
		202_рік	202_рік	202_рік		202_рік	202_рік	202_рік		202_рік	S	N _{internal}
Підсистема «Маркетинг»												
1.												
2.												
....												
Підсистема «Інновації»												
1.												
...												
Підсистема ...												

Джерело: розроблено автором.

² Як зазначено вище, за суттєвої мінливості стану зовнішнього середовища функціонування підприємства може використовуватися відносна величина порівняння останнього періоду без застосування процедури усереднення

Наступним кроком є передбачений методикою перехід від відносних величин порівняння в балові оцінки за шкалою від -4 до +4, для чого пропонується шкала переводу з нерівними інтервалами, відображена у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Шкала переводу відносної величини порівняння в балову оцінку

Відносна величина порівняння								
< 0,5	0,50- 0,70	0,70- 0,85	0,85 - 0,95	від 0,95 до 1,05	1,05- 1,15	1,15- 1,30	1,30- 1,50	>1,50
Бали								
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Слабка сторона				Нейтральна характеристика	Сильна сторона			

Джерело: розроблено автором.

На п'ятому етапі методикою передбачено визначення інтегральної оцінки стану підсистем та внутрішнього середовища в цілому із застосуванням методу середньої зваженої. Вагомість підсистем визначається експертним шляхом.

На прикладі підсистеми «Маркетинг» інтегральна оцінка стану підсистеми визначається за формулою:

$$O_{\text{пм}} = \sum_{i=1}^n O_i \times D_i \quad (2.5)$$

де $O_{\text{пм}}$ – оцінка підсистеми «Маркетинг» в балах;

O_i – оцінка i -того фактору в підсистемі «Маркетинг» в балах;

D_i – відносна вагомість i -того фактору в підсистемі «Маркетинг»;

n – кількість факторів в підсистемі «Маркетинг».

Таким чином, оцінка стану підсистеми може приймати, як позитивне, так і негативне значення, у межах від -4 до +4. Чим ближчим є значення до 4, тим більш сильною є внутрішня позиція підприємства. По мірі наближення негативної оцінки до -4, внутрішній стан підприємства послаблюється.

Інтегральну оцінку стану внутрішнього середовища в цілому ($\Pi_{\text{внс}}$) пропонується здійснювати за формулою:

$$\text{Ш}_{\text{ВНС}} = \sum_{i=1}^m \text{ОП}_i * \text{ДП}_i \quad (2.6)$$

де $\text{Ш}_{\text{ВНС}}$ – інтегральний показник стану внутрішнього середовища;

ОП_i – оцінка i -тої підсистеми;

ДП_i – відносна вагомість підсистеми ВС з точки зору її впливу на результати діяльності підприємства, част. од.

m – кількість підсистем, виділених у межах ВС.

Визначення вагомості підсистем пропонується робити за методикою попарного порівняння з використанням раніше запропонованої шкали.

Таким чином за результатами аналізу внутрішнього середовища аналітик отримує єдину оцінку стану внутрішнього середовища в діапазоні від -4 до +4. Ця характеристика буде використана в комплексному аналізі всіх складових середовища підприємства.

2.2.2 Методика аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства

Методикою аналізу ближнього зовнішнього середовища передбачена його структуризація у розрізі декількох підсистем, про які велася мова у пункті 2.1 роботи, а саме підсистем: постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові посередники, маркетингові посередники та інші контактні групи.

Умовно ці підсистеми можна поділити на основні (постачальники, споживачі, конкуренти), які є обов'язковими для будь-якого підприємства, та специфічні (фінансові посередники, маркетингові посередники та інші контактні групи), які обумовлені особливостями конкретного підприємства або галузі, в якій воно функціонує. Для одних підприємств специфічні підсистеми можуть мати велику варіацію та суттєвий вплив, для інших вони можуть бути не чисельними, відносно постійними.

В цілому аналіз ближнього зовнішнього середовища пропонується звести до оцінки двох основних аспектів: 1) поточного стану галузі та 2) стабільності ситуації в ній з використанням коректного переліку релевантних

показників, які можуть бути виміряні у динаміці за 2-3 та більше років. **Висновки щодо стану та перспектив розвитку БЗС будуть обґрунтовуватися саме на основі динамічних даних по оціночній характеристиці.** Тобто припущенням методики є екстраполяція тенденцій, які виявлені, на майбутнє.

Перший аспект - стан галузі пропонується оцінювати за допомогою економічних показників, які є загальноприйнятими з точки зору їх визначення, серед основних з них можна відмітити:

- частка галузі в ВВП;
- частка галузі в експорті;
- обсяги продажів продукції по галузі;
- рентабельність активів підприємств галузі, визначену з використанням у чисельнику не тільки прибутку, а й суми сплачених відсотків по кредитних ресурсах, або рентабельність активів підприємств галузі, визначену з використанням у чисельнику EBITDA;
- рентабельність продажів по галузі;
- оборотність оборотних активів;
- оборотність дебіторської заборгованості тощо.

Розуміння цих основних економічних показників дасть змогу оцінити ситуацію по галузі в цілому з точки зору її доходності, специфіки виробництва та продажів, рентабельності продукції тощо. Фактично така оцінка дасть базу для роздумів щодо інвестиційної привабливості підприємства з огляду на інвестиційну привабливість галузі, доцільності розвитку або скорочення діяльності підприємств, їх диверсифікації у зв'язку із погіршенням економічних показників по галузі.

Другий аспект - перспективи розвитку галузі пропонується оцінювати з використанням більш специфічних показників по кожній з підсистем БЗС. Автором розроблено розгорнутий перелік оціночних характеристик кількісного та якісного характеру (див. таблицю 2.21 для виробничого підприємства по основних підсистемах (постачальники, споживачі, конкуренти).

Оціночні характеристики для специфічних підсистем матимуть унікальне для кожного підприємства або групи підприємств наповнення.

Таблиця 2.21

Перелік оціночних характеристик для типових підсистем БЗС підприємства

Типові підсистеми БЗС	Оціночні характеристики	Тип показника	Предмет вивчення (сутність оціночної характеристики)	Коментарі
1	2	3	4	5
Споживачі	Динаміка обсягів ринку (зміна попиту на продукцію)	кількісний/якісний	Обсяг продажів по ринку в цілому в натуральних показниках в динаміці за декілька років	На основі вивчення динаміки обсягів ринку можна оцінити зміну попиту на продукцію галузі взагалі.
	Наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції	кількісний	<p>1. Інтенсивність сегментації ринку по групі продукції;</p> <p>2. Кількість запитів щодо уточнених вимог за параметрами якості продукції від фактичних споживачів продукції підприємства та потенційних споживачів.</p> <p>За умови ускладнення наведення кількісної оцінки, надається висновок описового характеру щодо змін вимог споживачів.</p>	<p>Характеристика є комплексною, такою, що залежить у тому числі від зміни ДЗС.</p> <p>Мова йде про особливі запити споживачів щодо уточнення якісних параметрів у межах стандартів / технічних умов.</p> <p>Диференціація вимог щодо якості продукції може бути обумовлена наступними особливостями виробничих процесів (підвищенням вимог щодо змісту певних речовин в продукції підприємства, чутливістю обладнання тощо), якщо продукція використовується як ресурс в подальшому; підвищенням рівня освіти населення з екологічних, медичних та інших питань, якщо продукція є кінцевою і безпосередньо споживається населенням; підвищенням рівня доходів населення, підвищенням стандартів життя, розвитком технологій виробництва тощо; зниженням вимог населення щодо якості продукції, яке обумовлено зворотними тенденціями, а також певними формами (наприклад, війною).</p>

Продовження табл. 2.21

1	2	3	4	5
Споживачі (завершення)	Наявність диференційованих вимог споживачів щодо технологій виробництва продукції	кількісний	<p>1. Наявність варіацій технологій виробництва, запитуваних споживачами;</p> <p>2. Наявність в галузі технологій виробництва, заборонених або небажаних для певних фактичних або потенційних споживачів. За умови ускладнення наведення кількісної оцінки, надається висновок описового характеру щодо змін вимог споживачів.</p>	Характеристика відображає рівень освіченості споживачів щодо технологій виробництва, їх свідомий вибір певних технологій. Також може відображати зміну соціокультурних та правових аспектів функціонування соціуму (заборону або поприкання певних технологій).
Постачальники	Ціновий вплив постачальників основних сировини і матеріалів (у тому числі енергетичних ресурсів) на діяльність підприємства.	кількісний	<p>1. Частка матеріальних витрат в чистому доході.</p> <p>2. Частка енергетичних витрат в чистому доході.</p>	Характеристика непрямым шляхом відображає економічний вплив постачальників на роботу підприємства. Якщо частка матеріальних витрат в чистому доході (обсязі реалізованої продукції) є стабільною або зменшується, то підприємство має змогу ціною своєї продукції компенсувати здороження сировини та матеріалів, якщо ні – то постачальники мають більш ведучу позицію в ділових стосунках з підприємством. Потенційно у подальшому це може привести до падіння економічних результатів діяльності підприємства.
	Обсяг ринку основних ресурсів та матеріалів, у т. ч. енергетичних (у натуральних показниках)	кількісний	Обсяг загальних продажів основних ресурсів на ринку (у натуральних показниках)	Характеристика відображає наявність обмежень щодо кількості ресурсів і матеріалів, що становлять основу продукції або є технологічно потрібними у значній кількості. Відстежується динаміка показника.
	Наявність дефіцитних позицій ресурсів та матеріалів на ринку	кількісний	Кількість позицій ресурсів і матеріалів, які є дефіцитними на ринку або суттєво обмеженими.	Характеристика відображає силу постачальників та їх потенційну можливість диктувати свої умови в договірній роботі.

Продовження табл. 2.21

1	2	3	4	5
Постачальники (продовження)	Наявність дефіцитних послуг	кількісний	Кількість послуг, отримання яких ускладнено на ринку, але є важливим для підприємства.	Характеристика відображає силу постачальників та їх потенційну можливість диктувати свої умови в договірній роботі.
	Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів	кількісний	Наявність постачальників основних ресурсів, які відповідають за своїми параметрами запитам підприємства за обсягами необхідних поставок та якістю ресурсів. За умови ускладнення наведення кількісної оцінки, надається висновок описового характеру щодо можливостей підприємства замінити постачальників ресурсів альтернативними.	Характеристика відображає силу постачальників та їх потенційну можливість диктувати свої умови в договірній роботі. Чим більша кількість постачальників, тим меншою є їх сила та можливість впливу на виробників.
	Альтернативність постачальників послуг	кількісний	Наявність можливості отримання альтернативних послуг, їх вартість. Надається висновок описового характеру щодо вартості альтернативних послуг.	Характеристика відображає силу постачальників та їх потенційну можливість диктувати свої умови в договірній роботі. Оцінюється лише за послугами, частка яких у структурі собівартості продукції (для виробничих послуг) або у структурі витрат на збут (для збутових витрат) є значною. Значимість витрат визначається підприємством самостійно. Чим більша кількість постачальників, тим меншою є їх сила та можливість впливу на виробників.

Продовження табл. 2.21

1	2	3	4	5
Постачальники (завершення)	Альтернативність основних ресурсів та матеріалів	якісний	Наявність можливості здійснювати виробничий процес з використанням різних ресурсів, у тому числі за рахунок їх доопрацювання, використання покупних напівфабрикатів. Оскільки характеристика якісна, то доцільно наводити опис можливостей підприємства щодо заміни основних ресурсів та матеріалів альтернативними.	Характеристика, з одного боку, відображає залежність підприємств-виробників від постачальників, а з іншого боку, - адаптивність ТТБ підприємств до різних сировини та матеріалів. За наявності альтернатив у підприємства є змога впливати на рівень своїх витрат, який є основним фактором конкурентоспроможності.
	Альтернативність технологій виробництва основної продукції, їх представленість в Україні	кількісний	Кількість конкурентів підприємства або інших учасників галузі, які використовують відмінні від підприємства технології виробництва. Доцільно наводити опис можливостей підприємства щодо заміни технологій виробництва із зазначенням альтернативної собівартості продукції.	Підсистема «Постачальники» містить у тому числі характеристику постачальників технологій виробництва та обладнання, що їх забезпечує. Альтернативність технологій виробництва відображає їх розвиток в певній галузі або економіці в цілому. Контроль появи альтернативних технологій є стратегічним аспектом, оскільки, з одного боку, дозволяє не пропустити появу більш ефективних технологій і обладнання (хоча б для частини технологічних процесів), а з іншого боку, дає розуміння тенденцій щодо зміни потреб споживачів або суспільства.
	Галузеві умови розрахунків з постачальниками товарів, робіт і послуги	кількісний	Тривалість обігу кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги (ТОкз) в цілому по галузі або групі підприємств, що становлять безпосередніх конкурентів. ТОкз розраховується з використанням показника середньоденної собівартості реалізованої продукції.	Характеристика відображає середньогалузеві особливості взаєморозрахунків з постачальниками, які обумовлені сталістю відносин з ними, а також насиченістю ринку сировини та матеріалів пропозицією. Чим більшою є альтернативність постачальників та необмеженість ресурсів, тим меншим є вплив постачальників і тим кращими є для підприємства умови розрахунків.

Продовження табл. 2.21

1	2	3	4	5
Конкуренти	Сталість конкурентної позиції	кількісний	Відношення частки продажів підприємства до частки продажів основного конкурента або лідера галузі.	Стабільність показника відображає рівномірність конкурентної боротьби, відповідність конкурентних зусиль підприємства для утримання частки ринку. Його зростання, безумовно, є позитивною тенденцією
	Реальна інвестиційна активність прямого конкурента	кількісний	1. Приріст суми активів підприємства-прямого конкурента; 2. Приріст вартості основних засобів виробничого призначення підприємства - прямого конкурента	Характеристика відображає наміри конкурентів щодо розвитку техніко-технологічної бази підприємства (ТТБ). Якщо конкурент вкладає гроші в розвиток ТТБ, то в перспективі він буде докладати додаткові зусилля для окупності цих коштів, тобто можна очікувати ускладнення умов конкуренції.
	Цінова конкуренція	кількісний	4. Розмах варіації цін на основну продукцію підприємства в галузі або в групі підприємств. 5. Середнє квадратичне відхилення цін на основну продукцію підприємства в галузі або в групі підприємств	Характеристики відображають діапазон цін на продукцію підприємства (розмах варіації), наявність цінової конкуренції та характер розподілу результатів в діапазоні цін, наявність викидів (середнє квадратичне відхилення).
	Співставна економічна результативність підприємства з середнім її значенням по галузі (групі підприємств)	кількісний	Відношення питомої ЕВІТДА підприємства до питомої ЕВІТДА по галузі або по групі підприємств-конкурентів. Питома ЕВІТДА визначається як співвідношення ЕВІТДА до обсягів реалізації продукції в вартісному виразі (аналог рентабельності реалізації).	Стабільність показника відображає рівномірність конкурентної боротьби, відповідність конкурентних економічних переваг підприємства середньогалузевим зусиллям.
	Співставність умов розрахунків з постачальниками по підприємству і галузі (групі підприємств)	кількісний	Відношення тривалості обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги підприємства до тривалості обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги по галузі або групі підприємств-конкурентів.	Характеристика дає уявлення про наявність одного із суттєвих факторів конкурентної боротьби, що впливає на потребу в оборотному капіталі та, відповідно, рентабельність активів.

Завершення табл. 2.21

1	2	3	4	5
Конкуренти (завершення)	Характеристика зворотної вертикальної інтеграції підприємств-конкурентів	якісний	Оскільки характеристика якісна, то доцільно наводити опис процесів зворотної інтеграції підприємств-конкурентів, що можуть призвести до укріплення позицій конкурентів особливо в умовах обмеженості пропозиції сировини і матеріалів.	Характеристика відображає можливі погіршення конкурентного становища підприємства за рахунок формування нових конкурентних переваг у конкурентів підприємства, пов'язаних із доступом до сировини та матеріалів або можливістю впливу на якісні характеристики сировини та матеріалів, умови розрахунків тощо.
	Оновлення учасників цільового ринку	кількісний	Коефіцієнт оновлення учасників ринку розраховується як відношення кількості нових підприємств в галузі до кількості підприємств галузі на кінець року. Показник можна уточнювати по групах підприємств, виділених за розмірами, що дозволить абстрагуватися від підприємств-новачків, які потенційно не становлять загрози для підприємства.	Характеристика впливає на специфіку конкуренції, оскільки нові учасники ринку можуть застосовувати нестандартні тактики та стратегії конкуренції, які можуть порушити галузеві пропорції. Чим меншим є цей показник, тим стабільнішим є БЗС, тим більш очікуваною і передбачуваною є поведінка конкурентів. Тим простіше підприємству планувати свою діяльність.
	Приріст учасників ринку	кількісний	Коефіцієнт приросту учасників ринку розраховується як відношення різниці між кількістю нових підприємств в галузі та підприємств, що ліквідовані, до середньої кількості підприємств за рік	Характеристика відображає, з одного боку, природню заміну учасників ринку, а, з іншого боку, може свідчити про виникнення певної невизначеності (загрози) в конкурентній боротьбі, що зумовлена надмірною появою нових учасників ринку.
	Захоплення ринку новими учасниками	кількісний	Показник заміщення учасників ринку розраховується як різниця між обсягами продажів підприємств, які були ліквідовані у попередньому році, та обсягами продажів підприємств, що були створені за рік. Обсяги продажів визначаються у співставних цінах.	Характеристика відображає активність дій нових учасників ринку. Фактично мова йде про заміщення старих учасників. Нові учасники можуть застосовувати нові методи конкурентної боротьби, які можуть призвести до зміни конкурентних позицій учасників галузі. Суттєва активність нових учасників є загрозою для підприємства.

Джерело: розроблено автором [107]

Аналіз БЗС пропонується проводити у декілька етапів:

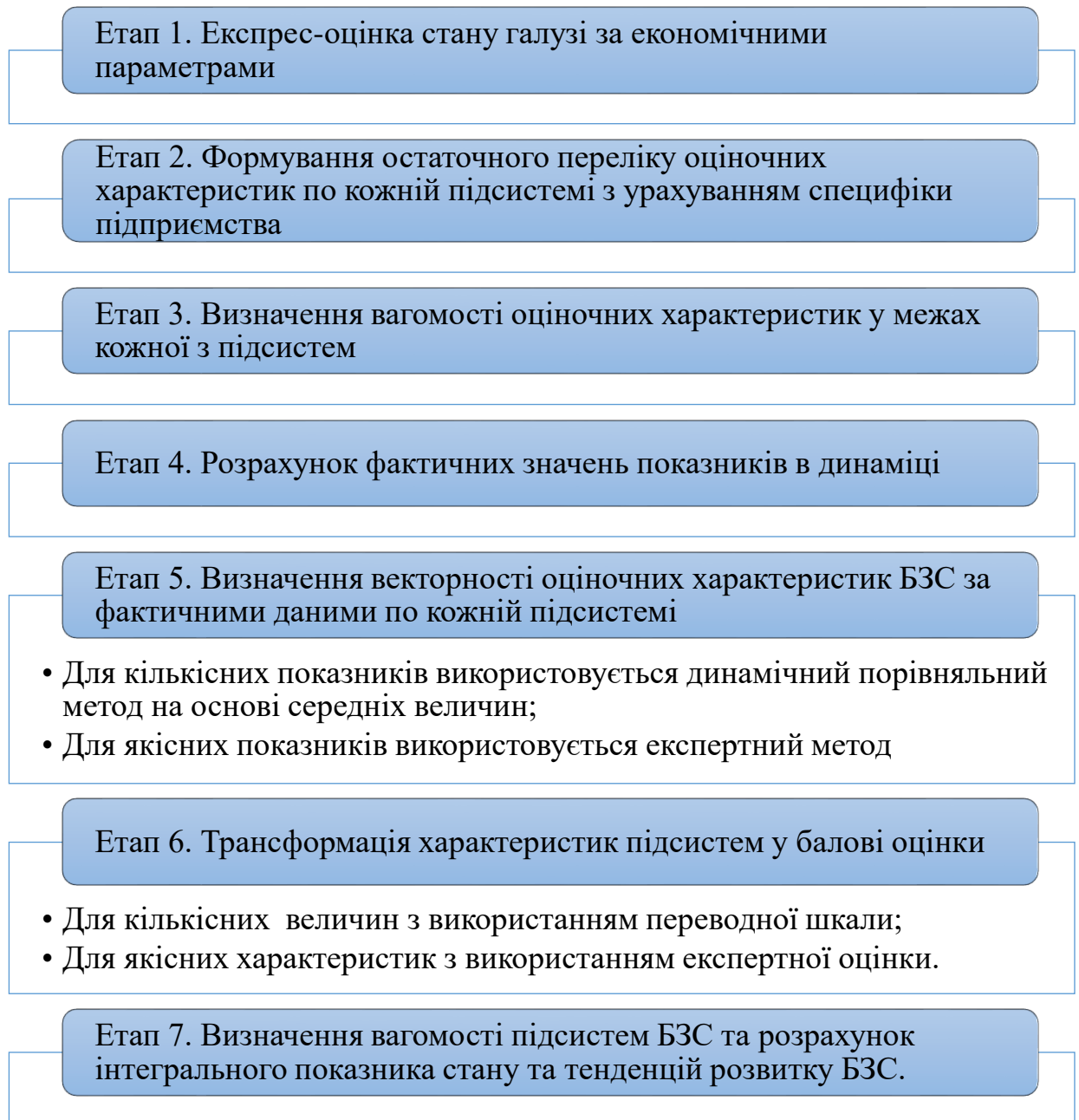


Рис. 2.5. Етапи аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства за авторською методикою. Джерело: розроблено автором [107]

Перший етап передбачає експрес-діагностику галузі за узагальнюючими економічними параметрами, зокрема: обсягами продажів продукції по галузі; рентабельністю активів та продажів підприємств галузі; ефективністю використання оборотних активів та їх видів; часткою галузі в формуванні основних макроекономічних показників (валовий внутрішній продукт, національний дохід, експорт, валютна виручка і т. ін.). Результати вивчення

стану галузі доцільно використовувати на етапі обрання корпоративної стратегії: наприклад, скорочення галузевих продажів або падіння норми прибутковості галузі можуть стати сигналами для обґрунтування стратегій стабілізації або скорочення, і, навпаки зростання галузевих показників може свідчити про сприятливість економіки для розвитку підприємства, і, відповідно, застосування стратегій внутрішнього зростання (інтенсифікації).

На другому етапі експерти уточнюють систему оціночних показників, запропонованих у таблиці 2.21, у тому числі вводять показники по специфічним контактним групам і формують набір індикаторів, який відповідає особливостям конкретного підприємства, який саме і буде використовуватись для аналізу ближнього зовнішнього середовища.

На третьому етапі визначається вагомість факторів у межах кожної підсистеми з використанням методу попарного порівняння за шкалою, аналогічною тій, що використовувалася при аналізі ВС (п. 2.2.2).

Оскільки до стратегічного аналізу залучаються різні експерти, визначення вагомості факторів відбувається у два етапи: на першому етапі експерти визначають індивідуальне бачення вагомості показників у межах підсистеми з використанням методу попарного порівняння за шкалою, приведеною у п. 2.2.2, а на другому етапі координатором процесу стратегічного планування виконується розрахунок усередненого значення вагомості факторів.

На четвертому етапі розраховуються фактичні значення оціночних показників-характеристик досліджуваних факторів, які були відібрані з урахуванням специфіки підприємства на другому етапі в динаміці. При стабільних умовах функціонування підприємств період дослідження оціночних показників може складати 5 і більше років. В умовах невизначеності та ризиків період дослідження доцільно обмежити 2-3 роками.

На п'ятому етапі векторність оціночних характеристик визначається із застосуванням спеціальних аналітичних розрахунків та передбачає вивчення динаміки показників, які характеризують тенденції зміни складу контактних груп підприємства та характеру відносин з ними. Отримана динаміка може свідчити про наявність змін характеристик (позитивних/ негативних) або їх

стабільність. На думку автора, стабільність характеристик зовнішнього середовища може сприйматися підприємством як нейтральна характеристика, тобто за умови стабільності складу та відносин з контактними групами підприємство працює в певних умовах визначеності (без змін) – зовнішнє середовище ніби є нейтральним по відношенню до підприємства.

Для розуміння впливу факторів ближнього зовнішнього середовища на діяльність підприємства розроблена кількісна шкала розмежування векторності характеристик. Запропонований підхід для кількісних характеристик підсистем передбачає наступні дії:

- визначається середнє значення показника за весь період аналізу;
- порівнюється середнє значення показника з хронологічно першим фактичним значенням показника за період, який аналізується (відносна величина порівняння середньої величини із базовим фактичним показником). Якщо позитивною характеристикою є зростання показника, то розрахунок відносної величини порівняння визначається співвідношенням середнього значення з базовим фактичним значенням; якщо позитивною характеристикою показника є зниження, то співвідношенням фактичного базового показника до середнього показника;
- розмежовується векторність характеристик: якщо відносна величина порівняння з середнім показником знаходиться в діапазоні від 0,95 до 1,05 – це нейтральна характеристика, більше 1,05 – це позитивна характеристика БЗС, менше за 0,95 – негативна характеристика зміни БЗС.

Аналогічно до підходу, обраного для аналізу внутрішнього середовища підприємства, за умови суттєвої мінливості зовнішнього середовища порівняння може аналізуватися відносна величина порівняння двох послідовних хронологічно кінцевих періодів.

Для якісних характеристик підсистем пропонується визначення векторності експертним шляхом.

На шостому етапі відбувається трансформація фактичних індикаторних характеристик у балові оцінки з використанням шкали від 1 до 4 для позитивних

характеристик підсистем БЗС та від -4 до -1 для негативних характеристик підсистем БЗС.

Для переходу від індикаторних оцінок до балових характеристик пропонується використовувати переводну шкалу аналогічну тій, яка була розроблена для аналізу характеристик внутрішнього середовища (табл. 2.22)

Таблиця 2.22

Шкала переводу кількісних характеристик в бали

Відносна величини порівняння фактичного показника базового періоду з середнім показником за весь період								
< 0,5	0,50-0,70	0,70-0,85	0,85 - 0,95	0,95-1,05	1,05-1,15	1,15-1,30	1,30-1,50	>1,50
Бали								
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Загрози				Нейтральна характеристика	Можливості			

Джерело: розроблено автором [107]

Для якісних характеристик підсистем БЗС балові характеристики виставляються експертним шляхом за таким же підходом (від 1 до 4 для позитивних характеристик підсистем БЗС, від -4 до -1 для негативних характеристик підсистем БЗС).

На сьомому етапі відбувається розрахунок інтегрального показника стану та тенденцій розвитку БЗС.

На основі отриманих балових характеристик та вагомості оціночних характеристик у межах підсистеми визначається оцінка стану та тенденцій розвитку підсистеми в цілому за аналогією з підходом, відображеним формулою 2.5. Оцінка стану підсистеми може приймати, як позитивне, так і негативне значення, у межах від -4 до +4. Чим ближчим є значення до 4, тим більше позитивних змін очікується у ближньому зовнішньому середовищі підприємства, відповідно, тим сприятливішим буде середовище підсистеми для розвитку підприємства. Якщо ж оцінка має від'ємне значення, то її наближення до -4 є свідченням зростання несприятливих тенденцій досліджуваної підсистеми БЗС для функціонування підприємства. Результати аналізу стану та тенденцій розвитку БЗС відображаються у форматі таблиці (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Формат представлення результатів аналізу оціночних характеристик ближнього зовнішнього середовища

Характеристика БЗС	Вагомість характеристики у підсистемі	Позитивна зміна оціночної характеристики (зростання / зниження)	Величина порівняння на основі середнього значення характеристики	Векторність характеристики			Балова оцінка характеристики	Оцінка підсистеми
				О	N _{external}	Т		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Підсистема «Постачальники»								
1.								
2.								
3.								
...								
Підсистема «Споживачі»								
1.								
...								
Підсистема ...								

Джерело: розроблено автором

Коментарі: стовпець 1 – заповнюється за результатами 2-ого етапу; стовпець - за результатами 3-ого етапу; стовпці 3,4 – за результатами 5-ого етапу; стовпці 5-7 – за результатами 5-ого етапу; стовпець 8 – за результатами 6-ого етапу; стовпець 9 – за результатами 7-ого етапу.

На основі оцінок стану підсистем (ОПі) можна визначити інтегральний показник стану БЗС ($\Pi_{\text{БЗС}}$) за підходом, відображеним у формулі 2.7.

$$\Pi_{\text{БЗС}} = \sum_{i=1}^m \text{ОП}_i * D_{\text{П}_i} \quad (2.7)$$

де $\Pi_{\text{БЗС}}$ – інтегральний показник стану ближнього зовнішнього середовища;

ОПі – оцінка і-тої підсистеми;

$D_{\text{П}_i}$ – відносна вагомість підсистеми БЗС з точки зору її впливу на результати діяльності підприємства, част. од.

m – кількість підсистем, виділених у межах ВС.

Оцінка вагомості підсистем ($D_{\text{П}_i}$) визначається експертним шляхом на основі усередненого бачення експертів, які приймають участь в стратегічному аналізі БЗС. Кожен експерт визначає вагомість підсистем за допомогою методу попарних порівнянь.

Значення інтегрального показника стану БЗС згідно прийнятого підходу може змінюватись від -4 до +4. Позитивне значення інтегрального показника є свідченням сприятливого впливу ближнього зовнішнього середовища на досліджуване підприємство і наявності можливостей для покращення його конкурентної позиції. Найкращою характеристикою БЗС є максимальне значення інтегрального показника. Відповідно, від'ємне значення інтегрального показника є характеристикою негативного впливу БЗС, що потребує розуміння існуючих загроз та врахування їх при обґрунтуванні стратегії підприємства.

Результати аналізу підсистем БЗС у подальшому використовуються для обґрунтування стратегій підприємства, зокрема обґрунтування корпоративної стратегії.

2.2.3 Методика аналізу дальнього зовнішнього середовища підприємства

Авторська методика аналізу дальнього зовнішнього середовища (ДЗС) базується на PEST-методі, відповідно до якого інформація щодо стану та

перспектив розвитку ДЗС аналізується у розрізі груп факторів: політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних.

Різними науковцями пропонуються чисельні варіації конкретних факторів, що можуть бути віднесені до відповідних груп. У таблиці 2.24 наведений запропонований автором максимально повний перелік можливих факторів з їх віднесенням до однієї з чотирьох вище зазначених груп.

Таблиця 2.24

Систематизація факторів дальнього зовнішнього середовища підприємств у розрізі груп PEST

Група факторів	Перелік факторів
1	2
Політико-правові	Державна стратегія та політика щодо зовнішньоекономічних відносин (політичні союзи, пріоритети, наміри тощо)
	Державні програми розвитку країни
	Законодавче регулювання діяльності підприємств: <ul style="list-style-type: none"> • обмеження або заборона певної діяльності / зняття обмежень з певної діяльності • зміна умов діяльності підприємств (ускладнення/ спрощення, додатковий контроль тощо) • вимоги до екологізації виробництва • антимонопольне регулювання тощо
	Обмеження експортно-імпоротної діяльності: <ul style="list-style-type: none"> • заборона експортно-імпортних операцій • квотування операцій • економічне митне регулювання операцій тощо
Економічні	Стан економіки в цілому (динаміка ВВП), ділова активність суб'єктів підприємництва
	Рівень освоєння повних циклів виробництва в галузях
	Рівень зайнятості населення
	Рівень доходів населення
	Стан кредитної системи
	Інвестиційна політика держави
	Сталість курсів валют
	Податкова політика держави
	Рівень інфляції
	Державне регулювання цін на ресурси та продукцію
	Рівень монополізації певних галузей економіки
Соціокультурні	Кількість населення, його статеві-вікова структура
	Рівень освіти населення
	Зміни в стилі життя населення

1	2
Соціокультурні (завершення)	Культурні та релігійні звички населення
	Стандарти споживання продукції тощо
Технологічні	Нові технології виробництва
	Поява більш досконалого технологічного обладнання
	Нові відкриття та розробки у сфері матеріалів, технологій
	Державне регулювання технологій виробництва та вимог щодо якості продукції тощо.

Джерело: розроблено автором з використанням [4, 8, 45, 50, 77 та ін].

Перелік можливостей та загроз не може бути уніфікованим для підприємств. Для кожного підприємства його формування повинно відповідати специфіці підприємства та умовам його функціонування і передбачає залучення експертів з відповідних питань. Розроблена автором розгорнута система факторів по кожній групі є науково-обґрунтованою базою для формування специфічного набору факторів по конкретному підприємству.

Особливостями розробленої нами методики аналізу ДЗС є:

- визначення векторності факторів з виокремленням загроз (Т) та можливостей (О);
- розгляд (оцінка) переліку факторів, які впливають на прийняття стратегічних рішень за двома критеріями: 1) «вірогідність реалізації/ настання (прояву) фактору»; 2) «вплив фактору на майбутні результати діяльності підприємства». Слід підкреслити, що врахування «вірогідності реалізації/прояву фактору» в процесі аналізу ДЗС має дуже велике значення, оскільки прийняття стратегічних рішень відносяться до майбутнього часу. Особливо важливою така оцінка є в умовах підвищеної невизначеності та динамічності зовнішнього середовища.

Методика аналізу ДЗС передбачає послідовну реалізацію чотирьох основних етапів, які схематично представлені на рисунку 2.6 і охарактеризовані нижче.

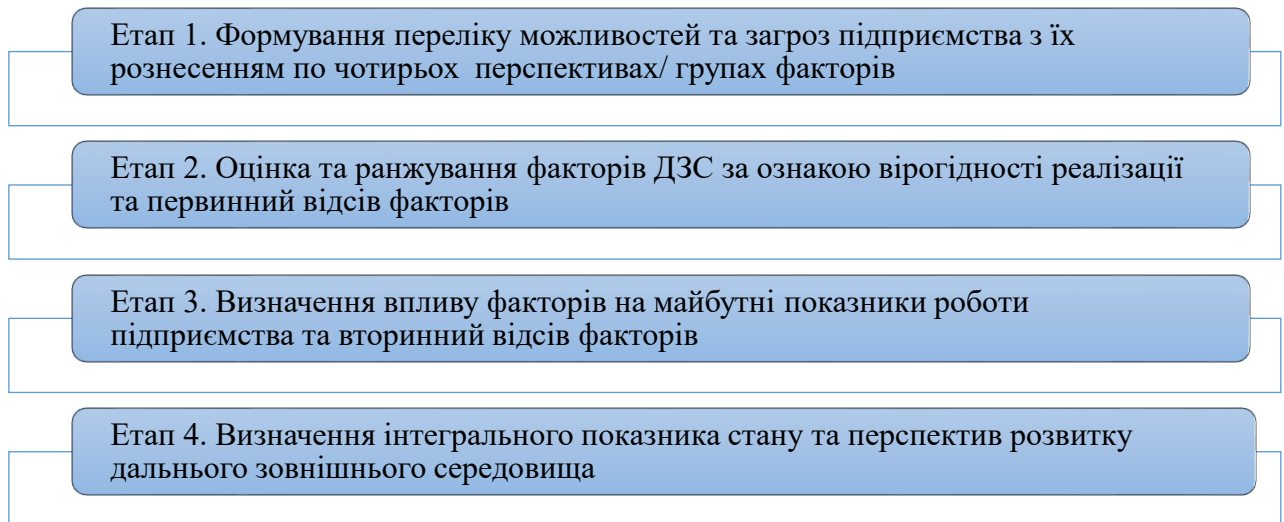


Рис. 2.6. Етапи аналізу дальнього зовнішнього середовища (ДЗС) за авторською методикою. Джерело: розроблено автором

На першому етапі експерти формулюють перелік очікуваних змін зовнішнього середовища підприємства з визначенням векторності впливу фактору на діяльність підприємства. Для підсилення вагомості судження експерта до кожної очікуваної зміни формується стислий опис вихідної інформації, яка стала основою його судження.

Наприкінці першого етапу формується остаточний узагальнений перелік факторів ДЗС, сформульованих різними експертами, тобто відбувається узагальнення поодиноких результатів експертної оцінки.

Шаблон для оформлення результатів першого етапу можна представити у вигляді таблиці 2.25 (стовпці 2-4).

Таблиця 2.25

Шаблон для оформлення результатів первинного аналізу можливостей та загроз для підприємства з боку ДЗС

Група факторів	Фактор	Опис фактору або коментар експерта	Вплив фактору на підприємство (О/Т)	Вірогідність реалізації		
				Висока	Середня	Низька
1	2	3	4	5	6	7
Політико-правові						
Економічні						

1	2	3	4	5	6	7
Соціокультурні						
Технологічні						

Джерело: розроблено автором

На другому етапі експерти здійснюють оцінку вірогідності настання факторів з уточненого переліку з використанням шкали від 0 до 100%: висока вірогідність (більше 75%), середня (більше 50%, але менше 75%) та низька (менше 50 %). Результати етапу вносяться у стовпці 5-7 таблиці 2.25.

Наприкінці цього етапу узагальнюються оцінки вірогідності, надані окремими експертами. Якщо при зведенні результатів по різних експертах, їх думки щодо вірогідності реалізації фактору різняться, то встановлюється вірогідність визнана більшістю експертів. Якщо думки експертів діляться 50/50, то приймається вірогідність більш високого рівня.

Фактори, по яких визначена низька вірогідність настання, прибираються із подальшого аналізу, таким чином відбувається первинний відсів факторів аналізу.

На третьому етапі визначається ступінь впливу факторів (вагомість), які залишилися за результатами первинного відбору, на майбутні показники роботи підприємства. Вагомість визначається з використанням методу попарного порівняння за шкалою, аналогічною тій, що використовувалася раніше (п.2.2.2), **по списку факторів в цілому**, незалежно від векторності їх впливу та групи, в яку їх включено.

Після отримання індивідуальних експертних оцінок вагомості впливу кожного фактору на потенційну результативність роботи підприємства виникає потреба визначення усередненого бачення вагомості по факторах. Узгодження результатів експертної оцінки здійснюється з використанням середньої арифметичної простої з припущенням про те, що особи, які були запрошені у якості експертів, мають однакову кваліфікацію та рівень обізнаності з питань, що були предметом опитування.

Узагальнені результати трьох етапів стратегічного аналізу ДЗС можуть бути оформлені у вигляді таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

Результати аналізу ДЗС відповідно до авторської методики

Можливості/ загрози	Вагомість фактору (D _i), част. од.	Вірогідність реалізації	
		висока	середня
1.			
2.			
...			

Джерело: розроблено автором

В запропонованій методиці використання двох критеріїв для відсіву факторів, яке зустрічається в окремих модифікаціях методу SWOT, на відміну від існуючих підходів передбачає кількісну оцінку впливу факторів на майбутні показники діяльності підприємства, що, з точки зору автора, дасть більш ґрунтовну базу при виборі стратегічних рішень.

На четвертому етапі визначається сприятливість або несприятливість тенденцій розвитку дальнього зовнішнього середовища підприємства. При цьому рекомендується враховувати у кількісних розрахунках найбільш вагомі фактори ДЗС.

Для можливостей, які мають високу вірогідність реалізації, встановлюється кількісна оцінка на рівні 4 балів, для можливостей, які мають середню вірогідність реалізації, встановлюється кількісна оцінка на рівні 2 балів. Для загроз пропонується така сама шкала, але для демонстрації векторності впливу на підприємство надаються бали з від'ємним значенням. Таким чином, інтегральна оцінка тенденцій розвитку ДЗС (ІП_{ДЗС}) визначається за формулою середньозваженої величини:

$$ІП_{ДЗС} = \sum_{i=1}^m О_{п_i} * D_i \quad (2.8)$$

де ІП_{ДЗС} – інтегральний показник тенденцій розвитку дальнього зовнішнього середовища;

OP_i – балова оцінка i -того фактора;

D_i – відносна вагомість фактора з позиції його впливу на результати діяльності підприємства, част. од.

m – кількість факторів, по яких визначена середня та висока вірогідність реалізації.

Інтегральний показник тенденцій розвитку ДЗС може приймати значення в діапазоні від -4 до +4. Якщо $PI_{ДЗС}$ має позитивне значення, констатується сприятливі тенденції розвитку ДЗС, якщо від'ємне значення – очікується несприятливе ДЗС. Також пропонується визначати певну нейтральність ДЗС, окресливши її діапазоном від -0,5 до +0,5 по значенню інтегрального показника тенденції розвитку ДЗС.

Результати цього етапу аналізу використовуються при уточненні пакету стратегій підприємства, серед іншого для обґрунтування корпоративної стратегії. Чим ближче значення до крайніх значень, тим кращим або гіршим є очікуваний стан зовнішнього середовища, тим ширшим може бути діапазон рішень щодо обрання стратегій підприємства.

2.3 Обґрунтування вибору корпоративної стратегії підприємства по результатах стратегічного аналізу

Як зазначалося раніше, основною задачею стратегічного аналізу є визначення перспектив динаміки зовнішнього середовища та розвитку підприємства задля формування обґрунтованих цілей та стратегій його розвитку. Отримані поодинокі оцінки щодо стану середовищ функціонування підприємств не завжди легко трансформуються в конкретні стратегічні рішення, тому автором для формалізації та підвищення якості процесу стратегічного вибору пропонується двоетапна процедура, яка передбачає:

- обґрунтування корпоративної стратегії підприємства з використанням графу стратегічного вибору корпоративних стратегій (СВКС) ;
- алгоритм адаптації корпоративної стратегії (корегування вибору) з урахуванням прогнозованих стратегічних галузевих зрушень.

Граф СВКС є двомірним та відображає залежність вибору корпоративних стратегій від перспектив розвитку БЗС та внутрішнього середовища підприємства. В основу графу покладено матрицю вибору корпоративних стратегій А. Томпсона та А. Стрикленда та SPAcE-метод щодо обґрунтування вибору стратегій [8, 50, 81, 97, 98 та ін.].

Вісь X характеризує стан та перспективи розвитку внутрішнього середовища підприємства. Вісь Y - стан та перспективи розвитку ближнього зовнішнього середовища підприємства. Межі значень осей мають діапазон від -4 до +4, що відповідає можливим значенням інтегральної оцінки складових середовища функціонування підприємства, що визначалися у пунктах 2.2.2 та 2.2.3 дисертаційного дослідження.

Пропонується стан та перспективи розвитку середовищ розглядати у трьох варіантах: сильна, нейтральна та слабка позиція для оцінки стану ВС; сильна, нейтральна та слабка сприятливість для оцінки стану БЗС.

Числові характеристики виділення позицій підприємства за станом внутрішнього середовища та тенденціями розвитку ближнього зовнішнього середовища наведені у таблиці 2.27.

Таблиця 2.27

Шкала числових характеристик виділення позицій підприємства за станом внутрішнього середовища та тенденціями розвитку БЗС.

Інтегральна оцінка стану та перспектив розвитку ближнього зовнішнього середовища		
Від -4 до -0,5	Від -0,5 до +0,5	Від +0,5 до +4
Позиція ВС підприємства/ Сприятливість БЗС		
Слабка	Нейтральна	Сильна
Від -4 до -0,5	Від -0,5 до +0,5	Від +0,5 до +4

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на графі (рис. 2.7) виділено п'ять можливих варіантів секторів для ідентифікації стратегічного вибору:

- 1 сектор – Сильна конкурентна позиція – Сприятливе БЗС;
- 2 сектор – Слабка конкурентна позиція – Сприятливе БЗС;

- 3 сектор – Сильна конкурентна позиція – Несприятливе БЗС;
- 4 сектор – Слабка конкурентна позиція – Несприятливе БЗС;
- 5 сектор – Нейтральна конкурентна позиція – Нейтральне БЗС.

Кожен сектор характеризує можливий набір стратегічних альтернатив щодо корпоративної стратегії. Загальноприйнятого переліку корпоративних стратегій на сьогоднішній день немає, автор погоджується з класифікацією авторів [81], що передбачає виділення трьох базових стратегій: стабілізації (обмеженого зростання), зростання (розвитку) та виживання (скорочення), кожна з яких має подальшу диференціацію.

Перелік стратегій, які включено в кожний сектор, сформовано за мірою зростання ризику діяльності в умовах нової стратегії. Сектори, які пропонуються автором, та перелік альтернатив щодо корпоративних стратегій наведено на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Граф стратегічного вибору корпоративних стратегій

Джерело: розроблено автором з використанням [8, 50, 81, 97, 98 та ін.]

При наявності сприятливого БЗС та сильної конкурентної позиції підприємство має потенційні можливості щодо вибору будь-якої стратегії з

урахуванням бажань власників та топ-менеджерів. Оскільки в умовах підвищеної невизначеності та складності зовнішнього середовища ризику щодо опанування нових видів діяльності, ринків, технологій можуть бути недоцільними, тобто якщо підприємство потрапляє в **сектор I**, рекомендується розвиватися з використанням стратегій концентрованого зростання. Якщо ж цілі підприємства є більш амбітними та передбачають вихід в нові галузі, то доцільно розглядати стратегії інтегрованого та диверсифікованого зростання. Також за наявності певних проблем в БЗС (невисокому значенні інтегральної оцінки стану та перспектив розвитку БЗС) доцільно розглянути стратегії інтегрованого зростання, які можуть закріпити позиції підприємства у відносинах із споживачами (пряма вертикальна інтеграція) та іншими учасниками ринку, у тому числі з конкурентами (горизонтальна інтеграція).

При наявності сприятливого БЗС та слабкої конкурентної позиції (**II сектор**) підприємство має обмеження щодо розвитку бізнесу в поточному варіанті портфелю продукції та діяльності (немає компетенцій щодо покращення роботи підприємства) та потребує пошуку нових конкурентних переваг, які можуть бути забезпечені шляхом концентрації, в першу чергу, пошуку нових ринків та розвитку продукції, або шляхом злиття з конкурентами, які є більш конкурентоздатними на ринку та володіють унікальними або важкоповторюваними ключовими факторами успіху. Також ситуацію може врятувати стратегія децентрованої диверсифікації, але пошук унікальних КФУ в нових для підприємства галузях може мати завищений ризик фінансового програшу, саме тому ця стратегія може обиратися лише амбітними керівниками.

Щодо стратегії скорочення, яка також фігурує у секторі II, то це така певна пасивна позиція керівництва, поступки конкурентам. Фактично вибір цієї стратегії демонструє відмову від частини ринкової частки і є доцільним лише в тому випадку, коли немає можливості утримати або сформувавши КФУ.

При несприятливому БЗС та сильній конкурентній позиції підприємству (**сектор III**) доцільно або використовувати стратегію стабілізації, або розмірковувати над пошуком нових можливостей шляхом диверсифікації, оскільки у підприємства є сформовані ключові фактори успіху, є ресурси, тож

можна шукати сферу діяльності, куди все це застосувати. Простішим з точки зору ризику є, безумовно, центрована диверсифікація, яка передбачає організацію виробництва нових продуктів з використанням наявних ресурсів, залишаючи наявне виробництво в пріоритеті, та організовуючи нове на основі тих можливостей, які є в освоєному ринку та технологіях або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства [81, с. 18]. Але використання цієї стратегії є доцільним лише за умови, що ринок поточної продукції не скорочується швидкими темпами і, відповідно, є сенс залишати наявну продукцію в центрі уваги. Якщо ж ситуація критична і ринок скорочується швидко, то доцільно звернутися до стратегії конгломератної диверсифікації.

При несприятливому БЗС та слабкій конкурентній позиції (**сектор IV**) виникає доцільність скорочення діяльності (стратегії скорочень) або потреба диверсифікації (частіше конгломератної) з метою пошуку діяльності, в якій капітал зможе забезпечити кращу фінансову віддачу. Як крайня міра розглядається припинення діяльності підприємства, його ліквідація.

Серединна зона графу СВКС (**сектор V**) характеризує збалансованість переваг та недоліків у підприємства і певну стабільність ближнього зовнішнього середовища. За умови потрапляння у цей сектор підприємству може бути рекомендована стратегія стабілізації.

З рисунку 2.7 видно, що стратегії диверсифікації рекомендуються у кожному із секторів, але, по-перше, рекомендуються різні види диверсифікації, по-друге, причини і цілі диверсифікації мають дуже широкий діапазон – від рятуння капіталу у несприятливому БЗС шляхом його реінвестування в інші бізнеси, до переслідування цілей розміщення вільного капіталу з метою додаткового збагачення.

Для визначення сектору, у який за результатами визначених значень інтегральних показників стану та перспектив розвитку внутрішнього та ближнього зовнішнього середовищ, потрапляє підприємство, необхідно побудувати вектор, координати якого визначаються двома точками: «А» (0;0) та «В» ($III_{ВНС}$; $III_{БЗС}$).

Довжина вектору характеризує ступінь нестабільності характеристики (її суттєву тенденцію до зміни), а, отже, і ступінь доцільності використання ризикових стратегій. Нестабільність характеристики може проявлятися як позитивним, так і негативним впливом, але у будь-якому випадку вона вимагає більш ризикових реакцій/ дій з боку підприємства з метою нівелювання негативів або використання позитивних зрушень.

Відповідно із запропонованим графом СВКС напрямком вектору визначає декілька стратегічних альтернатив для підприємства, **вибір конкретної корпоративної стратегії із запропонованих відбувається з урахуванням глобальних стратегічних цілей (див. рис. 1.12) та стану дальнього зовнішнього середовища.**

Для уточнення корпоративних стратегій, визначених сектором графу СВКС, пропонується алгоритм **корегування стратегії з урахуванням очікуваних стратегічних галузевих зрушень**, тобто тенденцій зміни дальнього зовнішнього середовища. У таблиці 2.28 наведена розроблена матриця уточнення вибору корпоративної стратегії з урахуванням тенденцій розвитку дальнього зовнішнього середовища.

Матриця уточнення вибору корпоративної стратегії з урахуванням стану ДЗС

		Сектори графа СВКС				
		Сектор I	Сектор II	Сектор III	Сектор IV	Сектор V
Тенденції розвитку дальнього зовнішнього	Несприятливе ДЗС ($-4 \leq \text{П}_{\text{ДЗС}} \leq -0,5$)	<ul style="list-style-type: none"> • Центрована диверсифікація 	<ul style="list-style-type: none"> • Децентрована диверсифікація • Скорочення діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • Центрована диверсифікація 	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифікація (конгломератна) • Ліквідація 	Стратегія стабілізації
	Нейтральне ДЗС ($-0,5 \leq \text{П}_{\text{ДЗС}} \leq 0,5$)	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрація (глибше проникнення) • Горизонтальна інтеграція вперед 	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрація (розвиток ринку, глибше проникнення) 	<ul style="list-style-type: none"> • Стабілізація • Центрована диверсифікація 	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення витрат 	
	Сприятливе ДЗС ($0,5 \leq \text{П}_{\text{ДЗС}} \leq 4$)	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрація (розвиток ринку, глибше проникнення) • Вертикальна інтеграція 	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрація (розвиток продукту) • Горизонтальна інтеграція 	<ul style="list-style-type: none"> • Стабілізація • Конгломератна диверсифікація 	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення діяльності • Диверсифікація (центрована, горизонтальна) 	

Джерело: розроблено автором

Відповідно до матриці за умови несприятливого дальнього зовнішнього середовища підприємству доцільно розглядати стресові стратегії, тобто такі, що проявляється в кардинальній зміні діяльності підприємства та перегляді інвестиційних потреб – стратегії, пов'язані із диверсифікацією діяльності підприємства та/ або ліквідацією бізнесу або підприємства в цілому.

За умови прогнозування сприятливого ДЗС у підприємства здебільшого відсікається потреба в корпоративних стратегіях стресового характеру, окрім ситуації в секторі III.

2.4 ВИСНОВКИ за розділом 2

У процесі дослідження теоретико-методичних основ стратегічного аналізу встановлено напрями їх розвитку з метою підвищення його коректності та достовірності, розроблено комплексний методичний інструментарій проведення такого аналізу та отримано наступні наукові результати.

1. Систематизуючи різні визначення змісту стратегічного аналізу та переосмислюючи їх з урахуванням еволюції стратегічного управління, сформульоване наступне його визначення: «Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження стану та перспектив розвитку загального середовища підприємства (зовнішнього та внутрішнього) з метою виявлення можливостей, загроз та внутрішніх факторів для визначення обґрунтованих вихідних даних щодо формулювання цілей та стратегій підприємства».

2. Запропоновано комплексний методичний інструментарій стратегічного аналізу, який передбачає послідовну реалізацію трьох розроблених оригінальних авторських методичних підходів, а саме: 1) експрес-діагностики та поглибленої діагностики внутрішнього середовища підприємства; 2) дворівневої динамічної діагностики ближнього зовнішнього середовища; 3) кількісного аналізу факторів впливу дальнього зовнішнього середовища.

3. Запропоновано в процесі стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства використовувати два підходи: експрес-аналіз (результативний підхід), який ґрунтується на вивченні підсумкових

характеристик діяльності бізнесу; глибокий аналіз (факторно-результативний аналіз), який базується на вивченні ключових факторів успішності підприємства, що формують його конкурентні переваги, і забезпечує глибокий різноплановий аналіз всіх аспектів діяльності підприємства; кількісне оцінювання окремих факторів та напрямів в динаміці; отримання ґрунтовної бази для визначення функціональних стратегій та формування стратегічно орієнтованої системи мотивації персоналу.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає його структуризацію у розрізі наступних підсистем: маркетинг, інновації, виробництво, персонал, управління та фінанси. По кожній з них розроблено набір факторів впливу і показників, які дозволяють кількісно оцінити силу впливу окремих факторів. Визначення узагальнюючих показників по кожній підсистемі, які характеризують напрямок та ступінь її впливу на перспективи розвитку підприємства, а також інтегрального показника, що дозволяє оцінити внутрішній стан підприємства в цілому, в тому числі в порівнянні з попередніми періодами, дозволяє дослідити існуючі тенденції та виявити тренди.

4. Розроблено методичний підхід динамічного аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства, який передбачає його структуризацію у розрізі наступних підсистем: постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові посередники, маркетингові посередники та інші контактні групи.

Аналіз ближнього зовнішнього середовища запропоновано звести до оцінки двох основних аспектів: 1) поточного стану галузі та 2) стабільності ситуації в ній з використанням стислого переліку показників, що можуть бути виміряні у динаміці за 2-3 та більше років.

Стан галузі оцінюється за допомогою результуючих економічних показників (частка галузі в ВВП; частка галузі в експорті; обсяги продажів продукції по галузі; рентабельність продажів та активів підприємств галузі і т. ін.), що дасть змогу оцінити ситуацію по галузі в цілому з точки зору її доходності, специфіки виробництва та продажів, а також її інвестиційної привабливості. Для оцінки перспектив розвитку галузі розроблено розгорнутий перелік оціночних характеристик по окремих підсистемах (споживачі,

постачальники), методика визначення узагальнюючих показників, що характеризують вплив кожної підсистеми та метод визначення інтегральної оцінки, яка дозволяє оцінити загальний вплив ближнього зовнішнього середовища на перспективи розвитку підприємства.

5. Для аналізу дальнього зовнішнього середовища запропоновано формалізований методичний підхід, що базується на методі експертних оцінок і передбачає розгляд політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних груп факторів, по кожній з яких запропонований максимально повний можливий їх перелік. Особливостями розробленої методики аналізу ДЗС є: визначення векторності факторів з виокремленням загроз та можливостей; оцінка кожного фактора, що впливає на прийняття стратегічних рішень за двома критеріями: 1) «вірогідність реалізації/ настання фактору»; 2) «вплив фактору на майбутні результати діяльності підприємства».

6. Розроблено процедуру та надано рекомендації щодо вибору корпоративної стратегії по результатах комплексного стратегічного аналізу. Для формалізації та підвищення якості процесу стратегічного вибору запропоновано двоетапну процедуру, яка передбачає: обґрунтування корпоративної стратегії підприємства з використанням графу стратегічного вибору корпоративних стратегій; алгоритм адаптації корпоративної стратегії з урахуванням прогнозованих стратегічних галузевих зрушень.

В залежності від кількісних оцінок на графі виділено п'ять можливих варіантів секторів для ідентифікації стратегічного вибору: 1 сектор – сильна конкурентна позиція – сприятливе БЗС; 2 сектор – слабка конкурентна позиція – сприятливе БЗС; 3 сектор – сильна конкурентна позиція – несприятливе БЗС; 4 сектор – слабка конкурентна позиція – несприятливе БЗС; 5 сектор – нейтральна конкурентна позиція – нейтральне БЗС. Для кожного сектора визначено можливий набір стратегічних альтернатив щодо корпоративної стратегії.

Запропоновані теоретико-методичні розробки є подальшим розвитком теорії та методичного інструментарію стратегічного аналізу, як першого етапу

стратегічного планування, і мають велике практичне значення. Його позитивними особливостями є:

- системність – запропоновані методики всебічного стратегічного аналізу ближнього та дальнього зовнішнього середовища, а також внутрішнього середовища, які мають близькі за своєю сутністю алгоритми здійснення;
- повнота розгляду кожної аналітичної підсистеми, яка забезпечується розробленими автором вичерпними переліками факторів впливу, об'єднаних в групи, з яких можуть бути відібрані за допомогою коректних алгоритмів набори факторів, що відповідають специфіці конкретного підприємства та умовам його існування;
- коректність та об'єктивність оцінок, яка базується на вперше розроблених системах показників аналізу ближнього зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства, які дозволяють кількісно вимірювати вплив кожного фактору. Кожна з них є розгорнутою і включає велику кількість індикаторів (для БЗС - 21 показник, для ВС - 34 показники), які дозволяють всебічно дослідити досліджуваний об'єкт. Розроблені підсистеми наряду з важливими традиційними показниками включають велику кількість оригінальних, які не мають широко використання в аналітичній діяльності. Розгляд показників в динаміці дає змогу відслідкувати тенденції їх зміни та екстраполювати на майбутнє за для формування обґрунтованої стратегії підприємства;
- інтегральність – формування інтегральної оцінки по кожній аналітичній підсистемі з врахуванням вагомості локальних оціночних показників в умовах конкретного підприємства;
- завершеність стратегічного аналізу, яка полягає в визначенні перспектив розвитку підприємства та формуванні його корпоративної стратегії з використанням запропонованого графу стратегічного вибору корпоративних стратегій на базі оцінки конкурентної позиції підприємства та сприятливості ближнього зовнішнього середовища, а також алгоритму та рекомендацій щодо уточнення стратегії під впливом змін дальнього зовнішнього середовища;

- альтернативність стратегічного вибору, яка полягає в розробці декількох рекомендацій щодо доцільних видів корпоративних стратегій по кожному з п'яти можливих варіантів секторів ідентифікації стратегічного вибору, які визначаються відповідним сполученням конкурентної позиції підприємства та ступені сприятливості ближнього зовнішнього середовища;

- практична цінність – всі методичні напрацювання доведені до конкретних поетапних рекомендацій, коректних алгоритмів, шаблонів, анкет і т. ін., що незважаючи на глибину і комплексність аналізу забезпечує зрозумілість та коректність виконання всіх його етапів.

Отримані наукові результати опубліковані в чотирьох статтях, в журналах, які включені до Переліку кваліфікаційних видань України, в яких можуть бути опубліковані результати дисертаційних робіт [41, 94, 101, 107].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

3.1 Методичний інструментарій формування стратегічного плану підприємства

Обґрунтована у першому розділі дисертаційного дослідження авторська модель стратегічного планування (рис. 1.12) передбачає формування стратегічного плану підприємства з виділенням трьох агрегованих етапів – стратегічного аналізу, цілепокладання та аналізу стратегічних альтернатив і вибору та конкретизації стратегій розвитку підприємства. Для кожного з зазначених етапів запропоновано методичні напрацювання щодо удосконалення їх реалізації. Методичний інструментарій для проведення стратегічного аналізу, як вихідного етапу стратегічного планування, викладено у другому розділі дисертаційного дослідження. Стратегічний аналіз створює інформаційне забезпечення для обґрунтованого здійснення етапів цілепокладання та вибору стратегій підприємства (рис. 3.1).

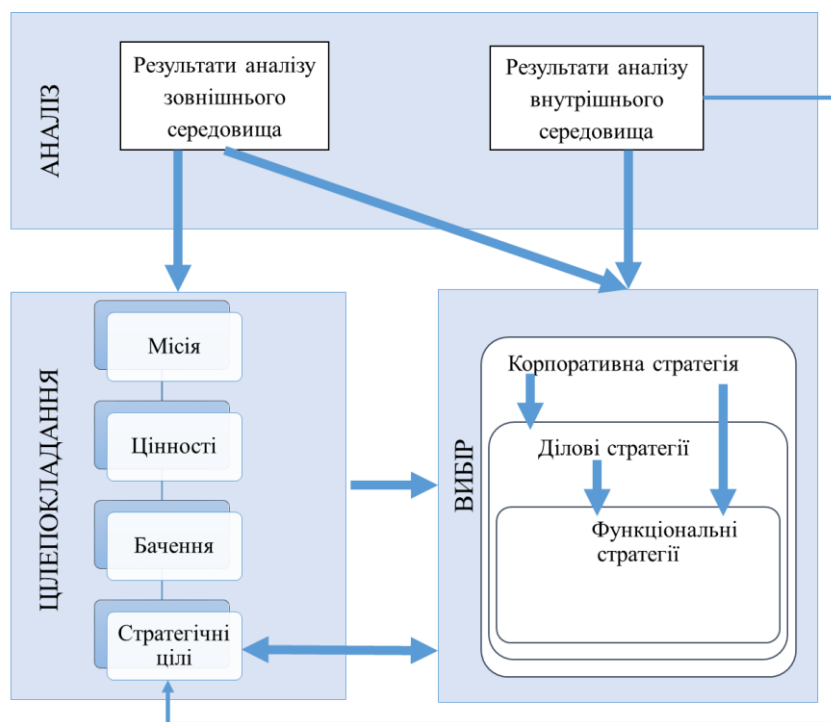


Рис. 3.1 – Зв'язок етапів стратегічного планування та елементів стратегічного плану.

Джерело: розроблено автором

Даний розділ роботи присвячено методичним питанням цілепокладання та вибору стратегій. Центральною ланкою цих етапів є вибір стратегічних цілей та їх конкретизація через систему КРІ, які у подальшому можуть бути делеговані до виконання у підрозділи та/ або працівникам.

Стратегічні цілі розробляються як інструмент збалансування потенціалу підприємства із викликами середовища: через повне використання сильних сторін та можливостей, а також активну нейтралізацію внутрішніх слабкостей та зовнішніх загроз.

З нашої точки зору, визначення стратегічних цілей діяльності підприємства відбувається за участю різних стейкхолдерів у два етапи, тому запропоновано виокремлення двох груп стратегічних цілей - **основних стратегічних цілей та цілей стратегічного спрямування** (див. рис. 1.13) [111]. Основні стратегічні цілі формулюються до розробки пакету стратегій підприємства, цілі стратегічного спрямування – під час вибору стратегій. Двосторонній зв'язок між цілепокладанням і вибором стратегій продемонстровано на рисунку 3.1 Основні стратегічні цілі визначаються власниками бізнесу (керуючим бізнесом) шляхом уточнення намірів підприємства щодо функціонування у зовнішньому середовищі (див. пункт 1.4), яке здійснюється в процесі формулювання місії, цінностей (як особливостей або принципів взаємодії з зовнішнім середовищем і, в першу чергу, із основними стейкхолдерами) та бачення (як амбітного опису стану бізнесу через певний проміжок часу). У подальшому місія та цінності підприємства залишаються концептуально незмінними (можуть лише доповнюватися), на відмінну від бачення, яке є динамічною категорією і повинне переглядатися з урахуванням зміни амбіцій власників бізнесу та стану середі функціонування підприємства.

Цілі стратегічного спрямування конкретизують обрані підприємством шляхи наближення до бачення і визначаються за участю директора, функціональних директорів та іншого персоналу підприємства.

Основні стратегічні цілі підприємства повинні відбивати інтереси власників бізнесу щодо економічних параметрів його функціонування та інтереси впливових стейкхолдерів, дотримання яких є обов'язковим для

нормального функціонування підприємства (здебільшого неекономічні інтереси). Обов'язковість встановлення та виконання цілей, які відбивають інтереси впливових стейкхолдерів, може бути обумовлена на законодавчому рівні або на рівні домовленостей бізнесу та держави з урахуванням стратегій розвитку останньої. Наприклад, мова йде про реалізацію стратегії України в напрямку декарбонізації бізнесу та зменшення впливу на довкілля [108, 109] або міжнародних домовленостей про тенденції щодо запровадження норм соціально-відповідального бізнесу [110] тощо.

Важливою особливістю основних стратегічних цілей є те, що вони не підпорядковані одна одній та потребують узгодження між собою шляхом встановлення обґрунтованих цільових значень. У зв'язку з цим представляти систему цих цілей у вигляді дерева, у голові якого стоїть економічна ціль, недоцільно, оскільки цілі впливових стейкхолдерів не завжди ведуть до досягнення економічної цілі, а скоріше виступають обмеженнями, а іноді навіть погіршують поточну економічну результативність підприємства, але при цьому забезпечують довгострокову конкурентоздатність бізнесу, можливість його функціонування.

Відповідальність за розробку основних стратегічних цілей несуть різні внутрішні стейкхолдери підприємства (рис. 3.2).

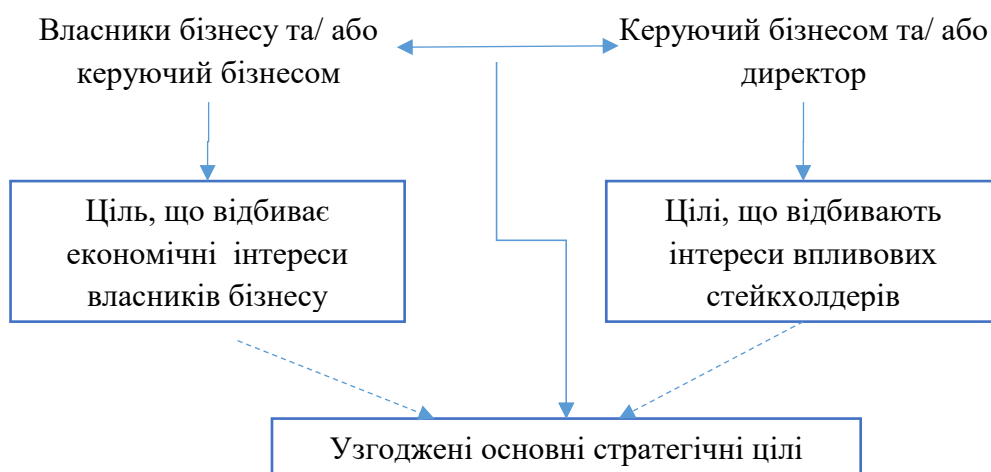


Рис. 3.2 Відповідальність за розробку основних стратегічних цілей

Джерело: розроблено автором

Результатом узгодження економічних інтересів власників підприємства із інтересами впливових стейкхолдерів може стати система поодиноких основних стратегічних цілей або **комплексна основна стратегічна ціль, яка містить цільовий економічний параметр з урахуванням неекономічних цілей.**

Ціль, яка відбиває економічні інтереси власників, може бути класифікована як основна стратегічна ціль вищого порядку або глобальна стратегічна ціль (генеральна ціль), інші цілі, які відбивають інтереси впливових стейкхолдерів, можуть бути класифіковані як основні стратегічні цілі. За змістом останні можуть бути екологічними, соціальними, економічними (наприклад, ціль щодо обсягів сплати податків) тощо.

Генеральну ціль (стратегічну ціль вищого порядку) доцільно формулювати у вигляді результативного економічного показника, наприклад: доданої вартості або її приросту; економічної вартості бізнесу (EVA); рентабельності активів; прибутку до сплати відсотків за позиковий капітал, податків та без урахування амортизації у складі витрат (EBITA); чистого прибутку тощо.

Основні стратегічні цілі, які відбивають інтереси впливових стейкхолдерів, можуть бути направлені на досягнення таких параметрів як: питомий обсяг викидів забруднюючих речовин; обсяг інвестицій в захист навколишнього середовища; кількість робочих місць, створених на підприємстві; обсяг податків на гривню чистого доходу тощо.

Цілі стратегічного спрямування відбивають результати вибору корпоративної, ділової та функціональних стратегій, зміст яких, на думку автора, вдало представлено в роботах [8, 81]. Вибір цих стратегій здійснюється послідовно, що обумовлено його залежністю від рішень на попередніх етапах, із залученням власників бізнесу, керівників різних рівнів управління і персоналу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Опис результатів визначення стратегій підприємства та відповідальність за їх розробку

Стратегія	Основа для формування	Результати вибраної стратегії	Види цілей, що формуються у відповідності до стратегії	Відповідальність за розробку цілей
Корпоративна	Результати стратегічного аналізу, амбіції власників	<ul style="list-style-type: none"> • Цілі стратегічного спрямування • Перелік цільових бізнесів • Тип стратегії розвитку бізнесу • Географічна присутність підприємства на ринку • Задачі по організаційним перетворенням • Орієнтири щодо активності та обсягів інвестування • Цільові параметри доходності інвестицій тощо 	Ринкові	Власники, керуючий бізнесом
Ділова	Корпоративна стратегія, результати аналізу ближнього ділового середовища, наявні або потенційні ключові фактори успіху	<ul style="list-style-type: none"> • Цілі стратегічного спрямування • Фактори конкурентної боротьби • Система стратегічних проєктів для формування/збереження факторів конкуренції 	Ринкові	Комерційний директор або керівник маркетингового підрозділу
Функціональні	Цінності, які відображають фокуси підвищеної уваги у відношеннях із стейкхолдерами, корпоративна та ділова стратегії, наявні або потенційні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> • Цілі стратегічного спрямування • Стратегічні проєкти 	Ринкові, інноваційні, виробничі, фінансові, кадрові	Функціональні директори, керівники підрозділів

Джерело: розроблено автором

Обґрунтування **системи** стратегій підприємства здійснюється шляхом послідовної реалізації наступних етапів [111].

Етап 1 - визначення корпоративної стратегії, яка окреслює: набір цільових бізнесів підприємства, їх пріоритетність з точки зору фінансування; географічні межі функціонування кожного бізнесу; тип розвитку/ функціонування кожного бізнесу (розвиток, стабілізація, скорочення).

Рішення щодо корпоративної стратегії приймається за участю власників бізнесу або керуючого ним. Для підвищення обґрунтованості вибору типу розвитку підприємства з урахуванням стану зовнішньої та внутрішньої середовища автором дисертаційної роботи запропонована методика його здійснення (див. пункт 2.3).

Виходячи із змісту корпоративної стратегії визначається частина ринкових цілей стратегічного спрямування, задачі щодо організаційних перетворень, а також система фінансових орієнтирів щодо обсягу інвестицій у діяльність підприємства, їх перерозподілу між напрямками бізнесу та рівня цільової доходності.

Ринкові цілі на рівні корпоративної стратегії можуть бути направлені на зміну ринків збуту (вихід на нові ринки або вихід з ринків), інтенсифікацію присутності на ринку (збільшення/ утримання частки ринку, збільшення/ стабілізація обсягів продажів), зміну вимог щодо доходності продажів. Вектор цілей стратегічного спрямування та їх амбітність за числовими параметрами залежить від обраного типу корпоративної стратегії.

Організаційні перетворення, обумовлені корпоративною стратегією, можуть бути пов'язані із: створенням нових напрямків бізнесу та структури, яка їх здійснює (скороченням напрямків бізнесу та відповідних структур); реструктуризацією підприємства (злиття, укрупнення, виділення тощо) у зв'язку із обранням стратегій інтегрованого зростання; створенням/ скороченням торгових представництв; створенням/ скороченням мережі фірмової торгівлі; мтворенням/ скороченням кількості та/ або розмірів розподільчих складів, виробничих підрозділів тощо.

Етап 2 – визначення ділової стратегії для кожного центру фінансової відповідальності або дивізіону підприємства (кожного напрямку діяльності, номенклатурної позиції), вибір якої ґрунтується на результатах аналізу ближнього ділового середовища, наявних або потенційних ключових факторах успіху. Ділова конкурентна стратегія визначає характеристики продукції (особливості її виробництва: асортимент, якість, упаковку, брендування тощо), особливості комунікації з клієнтами, посередниками тощо, тобто присвячена визначенню частини маркетингових орієнтирів.

Автор дотримується класифікації ділових стратегій, сформульованої М. Портером [9, 10], та пропонує розрізняти стратегії лідирування за витратами, лідирування за продуктом (диференціація) та стратегії фокусування на вузькій ніші покупців. Цей підхід до виділення типів ділової стратегії ґрунтується на факторах конкурентної боротьби і фактично передбачає вибір між двома діаметрально протилежними шляхами співпраці з покупцями – за рахунок привабливих цін і гарантованого рівня якості (лідирування за витратами) або за рахунок нецінових факторів конкуренції (лідирування за продуктом). Зрозуміло, що лідерами стають окремі підприємства, у даному випадку це семантичні категорії, які визначають лідируючий фактор конкурентної боротьби, обраний підприємством – ціновий або неціновий.

Стратегії фокусування є приватними випадками перших двох типів, але, обираючи їх, підприємство одразу підкреслює намір функціонувати на завідомо звуженому сегменті ринку, що обумовлено плановим обсягом інвестицій в діяльність підприємства (рис. 3.3) та наявністю специфіки потреб сегменту.

Ділова стратегія може обиратися на більш тривалий період ніж корпоративна, оскільки її вибір багато у чому обумовлений галузевою приналежністю підприємства, яка визначає специфіку продукції та доцільність її диференціації. Окрім галузевої приналежності також на вибір ділової стратегії впливає насиченість конкуренції, чим більше ринок наближений до досконалого типу, тим більше значущість факторів нецінової конкуренції (див. п. 1.1).

**Основні фактори
конкуренції**

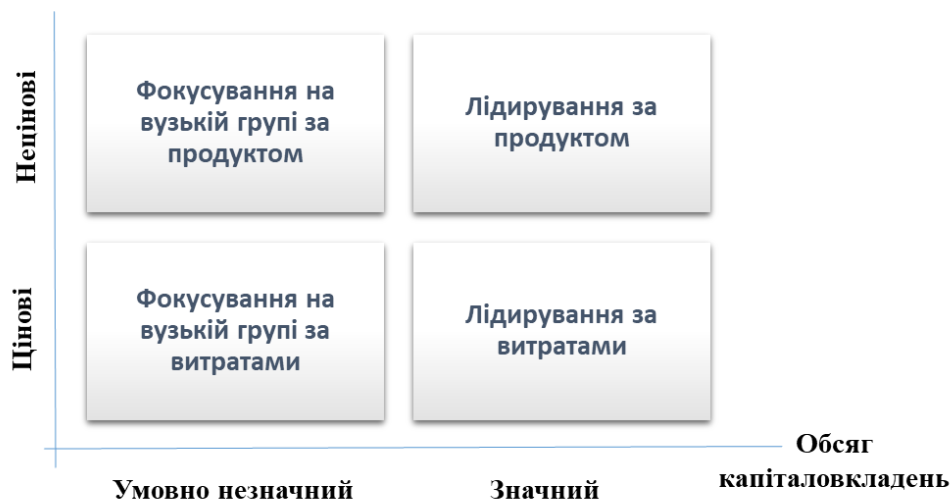


Рис. 3.3 – Матриця ділових стратегій.

Джерело: узагальнено автором [111]

Рішення щодо переходу по вертикалі матриці, представленої на рисунку 3.3, повинні прийматися за участі власників бізнесу або керуючих ним, оскільки вони супроводжуються реструктуризацією бізнесу та значними інвестиціями/ деінвестиціями в активи, науково-дослідні розробки тощо. Рішення щодо переходу по горизонталі матриці, представленої на рисунку 3.3, обґрунтовуються комерційним директором на основі пропозицій маркетингового підрозділу підприємства, узгоджуються з директором з виробництва та технологій, затверджуються директором. Такий перехід може бути зумовлений у тому числі вибором корпоративної стратегії скорочення або зростання.

Після вибору ділової стратегії обґрунтовується система ділових цілей стратегічного спрямування, фіксується система факторів конкуренції та розробляється система заходів (проектів), які їх формують. Вибір, який здійснюється на цьому етапі, передбачає не тільки формулювання розгорнутої системи ділових цілей стратегічного спрямування, а й (і це є дуже важливим) визначення факторів конкуренції (приклади наведені у табл. 3.2), які у подальшому суттєво впливають на особливості організації виробничого, збутового та інших процесів на підприємстві.

Приклади цілей стратегічного спрямування та фокусів уваги, які формуються після вибору ділової стратегії

Стратегія лідирування за продуктом		Стратегія лідирування за витратами	
Стратегічні цілі	Нецінові фактори конкуренції	Стратегічні цілі	Цінові фактори конкуренції
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання частки ринку, займаної підприємством • Розширення/звуження асортименту продукції за критеріями «якість», «доходність», «модифікація», «пакування» тощо • Створення нових торгових марок / скорочення портфелю брендів, під якими випускається продукція • Збільшення/ скорочення спектру збутових послуг • Тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • Якість продукції • Індивідуальний підхід • Варіативність продукції • Інтенсивність оновлення та/ або модифікації продукції • Швидкість доставки • Швидкість виконання замовлення • Додатковий сервіс • Тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання частки ринку, займаної підприємством • Мінімізація витрат на просування та продаж продукції • Мінімізація витрат матеріальних ресурсів на виробництво продукції (за кількістю) • Оптимізація логістичних витрат тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • Вартість сировини і матеріалів • Вартість паливно-енергетичних ресурсів • Вартість упаковки • Логістичні витрати (транспортування, складування) • Вартість обслуговування каналу продажів • Вартість просування продукції тощо

Джерело: систематизовано автором

Етап 3 – обґрунтування функціональних стратегій підприємства.

Підходи до структурування цих стратегій мають відмінності [8, с. 47; 45, с. 13; 77, с. 45-46, 112-116 та ін.]. Всі досліджені автори виділяють маркетингову, виробничу, інноваційну, фінансову та кадрову стратегії [8, 45, 77, 112, 114 та ін.], деякі автори додають стратегію загального управління [77], логістичну стратегію [113] тощо. Автор дотримується позиції авторів [45, 81] та інших, виокремлюючи маркетингову, виробничу, інноваційну, фінансову та персонал-стратегії.

Зміст та внутрішня класифікація функціональних стратегій залишаються дискусійними питаннями в колі науковців та практиків управління. Авторське бачення змісту цих стратегій представлено у таблиці 3.3.

Зміст функціональних стратегій підприємства

Вид стратегії	Зміст стратегії
Маркетингова	Основні характеристики продукції, особливості її розподілу, способи маркетингової комунікації із споживачами продукції, принципи ціноутворення тощо.
Інноваційна	Особливості оновлення техніко-технологічної бази підприємства, принципи формування технологічних змін на підприємстві, активність щодо розробки нової продукції, модифікації наявної тощо. Впровадження інноваційних технологій управління.
Виробнича	Організація виробництва продукції та постачання сировини і матеріалів, у тому числі визначення місця виробництва, відповідальності за виробництво (власне/ схема давальницької сировини тощо); особливості формування та використання матеріальних ресурсів (у тому числі технології виробництва) тощо.
Фінансова	Формування фінансових ресурсів підприємства (пропорції та види джерел фінансування), особливості інвестування тощо.
Персонал-стратегія	Формування персоналу, розвиток його компетенцій, дієва та справедлива мотивація праці тощо.

Джерело: сформовано автором з використанням [8, 71, 114-117 та ін.]

Функціональні стратегії формуються на основі корпоративних і ділових пріоритетів, конкретизуючи їх у відповідних сферах діяльності. Цей процес базується на системі визначених цінностей, які фокусують увагу на взаємовідносинах із ключовими стейкхолдерами: клієнтами, постачальниками, персоналом та соціумом. Приклади впливу наведено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4.

Приклади впливу орієнтирів цілепокладання, корпоративної та ділової стратегій на функціональні стратегії підприємства

Функціональні стратегії	Особливості впливу елементів цілепокладання вищого порядку		
	Цінності	Корпоративна стратегія	Ділова стратегія
1	2	3	4
Маркетингова стратегія	x	Впливає на потребу адаптації продукції та способів її просування з урахуванням культурних традицій країни, з якою прийнято рішення про співпрацю.	Визначає ширину і глибину асортименту, способи та інтенсивність просування продукції.
Інноваційна стратегія	Гарантії щодо інноваційності продукції визначають активність процесів оновлення	x	Визначає інтенсивність інноваційних процесів та потребу створені власних інновацій.

1	2	3	4
	техніко-технологічної бази		
Виробнича стратегія	Гарантії щодо якості продукції, її екологічності визначають особливості організації процесів забезпечення ресурсами та виробництва. Гарантії щодо швидкості виконання замовлень визначають особливості організації процесу виготовлення продукції.	х	Визначає особливості місця організації виробництва, особливості логістичної діяльності.
Фінансова стратегія	х	Визначає інвестиційну активність підприємства і, відповідно, впливає на вибір джерел фінансування та їх ризиковість.	Визначає вартість основних процесів, рівень витрат в розробки, маркетинг, логістику, збут тощо.
Персонал-стратегія	Гарантії щодо забезпечення особливостей співпраці з персоналом (командна робота, соціальні гарантії, можливість кар'єрного розвитку тощо) впливають на процес управління персоналом	х	Визначає підходи до формування персоналу (наприклад, можливість застосування аутсорсингу), особливості мотивації та навчання персоналу.

Джерело: розроблено автором.

Після вибору функціональних стратегій для кожного напрямку бізнесу визначаються функціональні цілі стратегічного спрямування, що їх конкретизують. Приклади таких цілей наведено у таблиці 3.5.

Приклади цілей стратегічного спрямування, які відповідають окремим функціональним стратегіям

Цілі маркетингової стратегії	Цілі виробничої стратегії	Цілі інноваційної стратегії	Цілі фінансової стратегії	Цілі персонал-стратегії
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання обсягів продажів • зростання кількості клієнтів • Оптимізація структури продажів за критерієм «маржинальності» • Максимізація цін на продукцію • Мінімізація/ оптимізація/ фіксація витрат на комунікацію з клієнтами • Скорочення/ оптимізація/ фіксація витрат на обслуговування каналу продажів • Пришвидшення процесів опрацювання замовлень та відвантаження продукції (наприклад, шляхом створення широкої мережі розподільчих складів) • Запровадження електронної торгівлі • Тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • Мінімізація витрат на поставку ТМЦ • Оптимізація витрат на складську логістику • Мінімізація питомих витрат ресурсів (за кількістю та вартістю) • Мінімізація виробничого циклу підприємства • Забезпечення синхронності виробничих процесів • Скорочення часу та витрат на налаштування обладнання • Тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • Оновлення основних засобів підприємства (контроль рівня зносу основних засобів на певному рівні) • Оновлення асортименту продукції (модифікація) • Оновлення техніко-технологічної бази підприємства з метою зниження споживання певних ресурсів (енергії, палива тощо) • Автоматизація виробничих та управлінських процесів (виробництва, продажів, опрацювання замовлень, документообігу тощо) • Тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • Мінімізація вартості фінансування діяльності підприємства • Зростання автономії підприємства (збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування) • Розширення кола внутрішніх інвесторів підприємства • Залучення коротко- та середньострокових джерел фінансування для фінансування діяльності підприємства у певній частці • Мінімізація тривалості оборту дебіторської заборгованості • Скорочення обсягу складських запасів (деінвестиції в оборотні активи) • Диференціація портфелю джерел фінансування • Налагодження постійних зв'язків з постачальниками (максимізація тривалості обігу кредиторської заборгованості) • Тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • Створення умов для утримання ключового персоналу • Забезпечення замінюваності персоналу за спорідненими посадами • Підвищення кваліфікації персоналу певних категорій • Досягнення певних структурних співвідношень між функціональними категоріями персоналу підприємства (скорочення частки адміністративного та збутового персоналу) • Дотримання встановлених пропорцій між рівнем оплати праці на підприємстві та в галузі або регіоні діяльності • Тощо

Джерело: розроблено автором [111]

Етап 4. Декомпозиція стратегічних цілей. Для конкретизації стратегічних цілей (декомпозиції в часі та просторі), їх систематизації, перевірки узгодженості стратегічних цілей, розроблених на різних рівнях управління підприємством, а також для забезпечення їх ефективної візуалізації, як зазначено в пункті 1.4 дисертаційної роботи, можуть використовуватися різні інструменти. В основу авторського підходу щодо візуалізації системи стратегічних цілей покладено BSC-підхід з його переосмисленням щодо структури та змісту стратегічної карти та, відповідно, системи збалансованих показників.

Класична система BSC орієнтована на демонстрацію запланованих цілей (дій) щодо досягнення ключових економічних результатів роботи підприємства за рахунок задоволення інтересів споживачів. Тому при візуалізації цілей у вигляді карти в її «голові» при традиційному підході відображають фінансово-економічні цілі, другим блоком відображаються всі цілі, пов'язані із ринковими амбіціями підприємства та параметрами роботи з клієнтами. Блок «Внутрішні процеси» фактично охоплює всі процеси, які відбуваються всередині підприємства (управління підприємством в цілому, матеріально-технічне забезпечення, виробництво, продажі тощо), але при цьому окремо виділяють «Навчання та розвиток», у якому відображають цілі пов'язані із розвитком персоналу та інформаційних систем підприємства. Як відмічають автори [118], такий підхід до структурування не є збалансованим з точки зору відображення інтересів основних стейкхолдерів підприємства, не відповідає правилам виділення структури явища (принципи виділення блоків не мають єдиного підходу), призводить до того, що в блоці «Фінанси» змішано відображаються стратегічні цілі і комплексні цільові результати, які неможливо делегувати до виконання конкретним підрозділам або посадовцям.

Беручи до уваги пропозицію авторів [118], а також враховуючи запропоноване в роботі виділення двох типів цілей (основних стратегічних цілей та цілей стратегічного спрямування) пропонується удосконалити систему збалансованих показників наступним чином.

1. Формувати ієрархічну дворівневу систему збалансованих показників відповідно до двох типів стратегічних цілей (основних стратегічних цілей та

цілей стратегічного спрямування), доцільність формування яких в процесі стратегічного планування обґрунтовано вище.

2. Враховуючи підвищену значущість основних стратегічних цілей (ОСЦ) для подальшого стратегування, необхідність забезпечення їх реалізації за рахунок всіх видів діяльності, а також формування цілей стратегічного спрямування як конкретизації ОСЦ, відобразити основну стратегічну ціль вищого порядку та інші основні стратегічні цілі в надбудові стратегічної карти, тим самим забезпечуючи можливість відображення зв'язків між цілями стратегічного спрямування і основними стратегічними цілями;

- реалізувати при побудові стратегічної карти та формуванні системи збалансованих показників функціональний підхід до відображення цілей з виділенням відповідних блоків, змінивши при цьому назву та зміст традиційних блоків на такі, що більше відповідають специфіці промислового підприємства. Таким чином на другому ієрархічному рівні BSC запропоновано виділити наступні блоки:

- «Маркетингова діяльність» замість традиційного блоку «Клієнти»;
- «Постачання та виробництво» замість «Бізнес-процеси» в класичній BSC;
- «Фінансова діяльність» замість традиційного «Фінанси»;
- «Управління персоналом» замість звичайного «Навчання та розвиток».

Слід зазначити, що важливим є зміна основного призначення та змісту цих підсистем (блоків) [119].

До блоку «Маркетингова діяльність» пропонується відносити цілі та показники, пов'язані із присутністю підприємства на ринку, удосконаленням асортименту, особливостями комунікації із потенційними та наявними споживачами, особливостями зберігання, просування та продажу продукції тощо. Тобто цей блок відображає маркетингові цілі без деталізації фінансових аспектів маркетингу (ціноутворення, політики продажу в кредит, рівня витрат на просування і збут тощо). Його зміст, на наш погляд, є ширшим, ніж «Клієнти».

До блоку «Постачання та виробництво» пропонується відносити цілі, пов'язані із організацією відповідних процесів підприємства. Тут необхідно

деталізувати цілі підприємства щодо досягнення певних параметрів споживання ресурсів (витратні коефіцієнти, рівень відходів тощо), застосування інших технологій виробництва, переходу на альтернативні види ресурсів, автоматизації процесів постачання та виробництва тощо.

До блоку «Фінансова діяльність» пропонується відносити цілі, пов'язані із процесами забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та управління ними (інвестування): цілі щодо структури фінансування, джерел фінансування, управління оборотними активами; рівня доходності фінансових інструментів, рівня витрат на основні процеси (управління, виробництво, зберігання, збут) тощо.

Цілі щодо досягнення певних фінансово-економічних результатів не включаються у цей блок, оскільки їх досягнення відбувається за рахунок комплексу дій персоналу в усіх бізнес-процесах підприємства. Такі цілі, як вже було зазначено вище, доцільно розглядати на першому ієрархічному рівні (у надбудові).

До блоку «Управління персоналом» пропонується відносити цілі, пов'язані із особливостями формування, мотивації та розвитку персоналу, впровадженням новітніх технологій управління персоналом та сучасних засобів праці управлінського персоналу, зокрема її автоматизації, що є нагальною потребою в умовах цифрової економіки, тощо.

Щодо інноваційної діяльності підприємства ми вважаємо, що в залежності від сутності інновацій і впливу на підприємство їх доцільно розглядати у відповідних блоках: новітні підходи до маркетингу – в блоці «Маркетингова діяльність», техніко-технологічні інновації щодо удосконалення виробничих процесів – у блоці «Постачання та виробництво» і т. ін.

Схема стратегічної карти підприємства та її зміст з точки зору відображення раніше описаних стратегічних цілей представлені на рисунку 3.4.

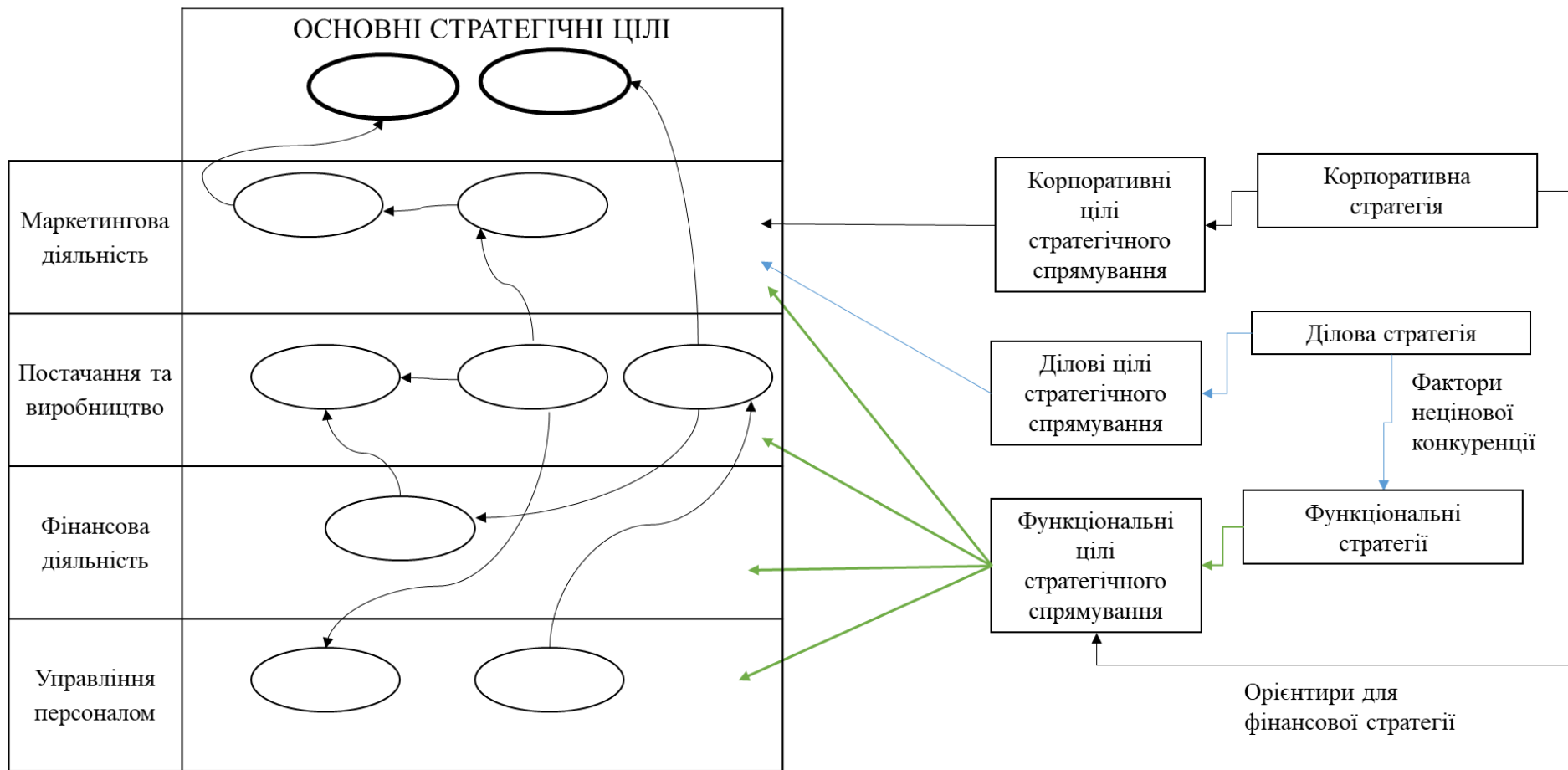


Рис. 3.4. Формат стратегічної карти рівня підприємства/ напрямку бізнесу та особливостей відображення цілей стратегічного спрямування, визначених на етапі вибору стратегій

Джерело: розроблено автором [119]

Стратегічна карта дозволяє систематизувати стратегічні цілі на рівні підприємства/ напрямку бізнесу, і, не зважаючи на функціональний підхід до виділення блоків карти, вона є достатньо агрегованою. Функціональні підрозділи на стратегічній карті підприємства/ напрямку бізнесу фактично «бачать» своїх декілька цілей і їх вплив на цілі інших підрозділів. Тому для конкретизації цілей на рівні підрозділів та розподілу відповідальності за їх досягнення доцільно деталізувати кожну ціль рівня підприємства/ напрямку бізнесу з використанням методу «дерева цілей» (рис. 3.5). Наприклад, стратегічну ціль «Зростання обсягів продажів» деталізувати у вигляді «дерева цілей» із зазначенням шляхів її досягнення (за рахунок яких ринків, продуктів, каналів тощо) і відповідальних за кожен напрям.

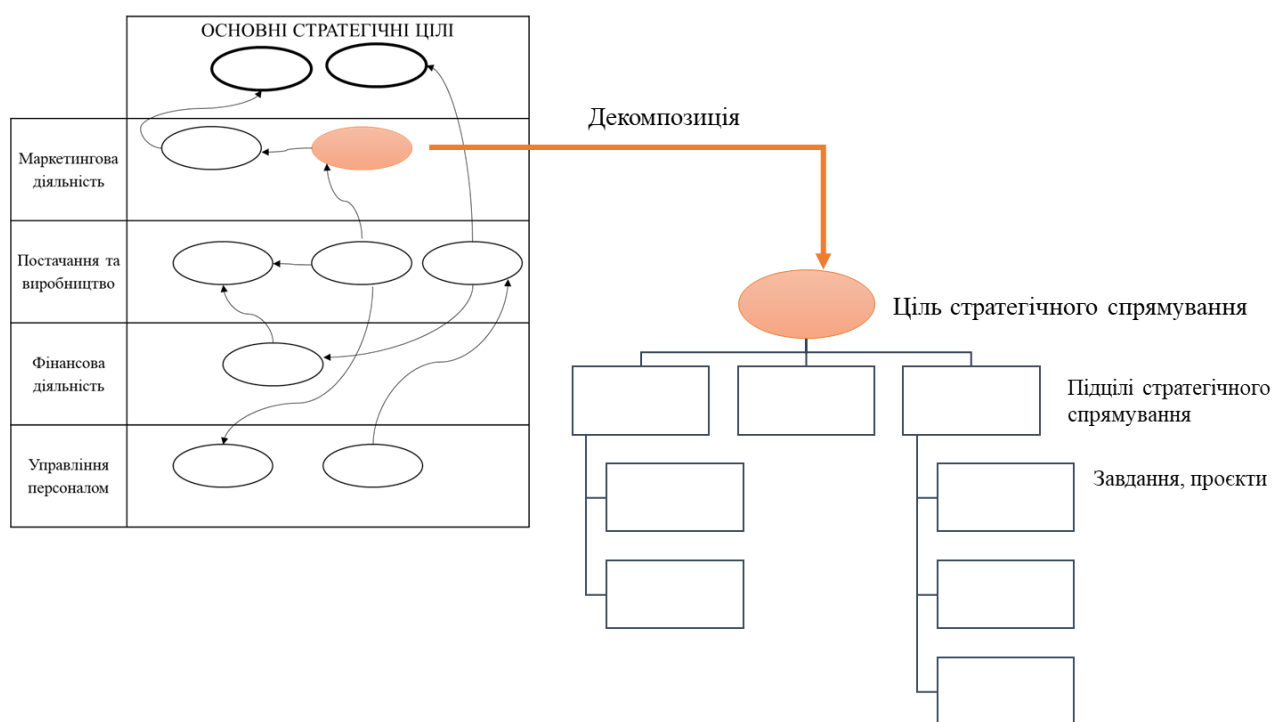


Рис. 3.5 – Схема декомпозиції цілей стратегічного спрямування функціональних. Джерело: розроблено автором

У результаті такого підходу функціональні підрозділи, з одного боку, отримують візуалізацію того, як їх підрозділ впливає на досягнення цілей підприємства, та як інші впливатимуть на діяльність підрозділу, з іншого боку, отримують детальний план дій свого підрозділу.

Оскільки система стратегічних цілей може містити параметри, які мають різне тлумачення в діловому просторі, або містити цілі узагальненого характеру,

в практиці управління використовують підхід до конкретизації цілей за допомогою системи ключових показників ефективності (КРІ). Тобто стратегічна ціль може містити у своєму формулюванні ключовий показник ефективності, яким її можна вимірити прямим способом. Або ціль сформульована так, що показник або показники для її вимірювання потрібно розробити.

Автором роботи пропонується змішаний підхід до розробки КРІ, який передбачає залучення до розробки КРІ, як функціональних керівників підприємства, так і майбутніх виконавців цілей (рис. 3.6).

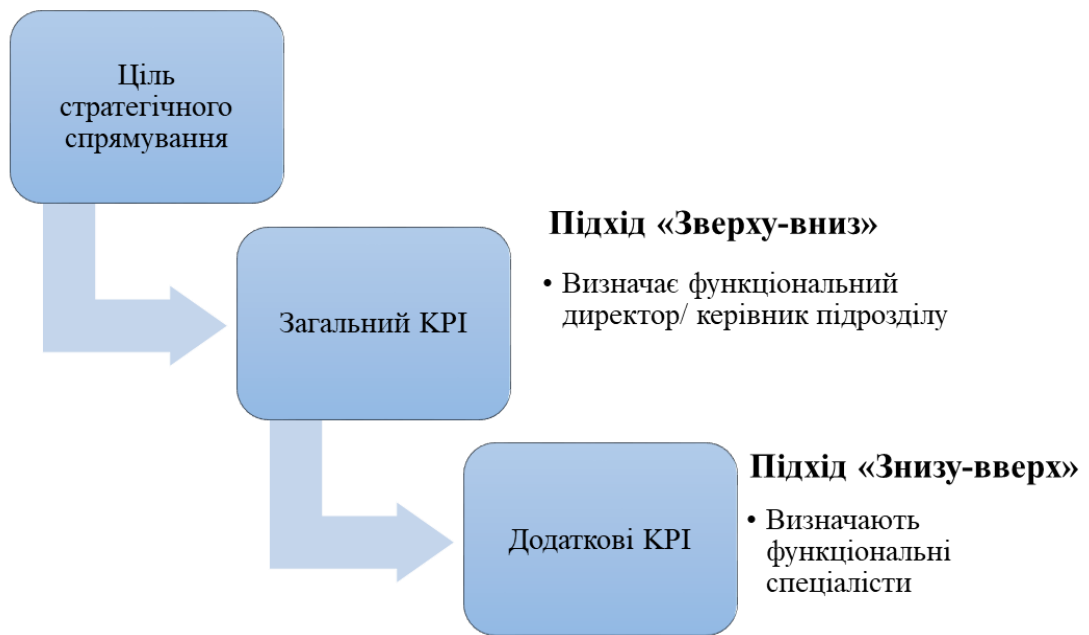


Рис. 3.6 – Змішаний підхід до розробки КРІ. Джерело: розроблено автором

Такий підхід дозволить, з одного боку, коректно врахувати специфіку бізнесу, яку виконавці «відчувають більш тонко», з іншого боку, зробити КРІ та їх цільові числові значення більш досяжними та обґрунтованими.

Важливо зазначити, що **при розробці системи КРІ бажано дотримуватися функціонального принципу**, який передбачає недоцільність формулювання комплексних показників, вплив на досягнення яких здійснюють різні підрозділи підприємства. В протилежному випадку це ускладнить процедуру моніторингу виконання цілі і відстеження результатів роботи конкретного підрозділу, що можливо буде при застосуванні процедури факторного аналізу.

Остаточне оформлення системи КРІ передбачає формування довідника, до якого заноситься ціль, пов'язана з КРІ, назва показника, методика його розрахунку, планове значення, відповідальні за розрахунок та його досягнення.

В основу системи загальних КРІ підприємства може бути покладена система показників, розроблених для оцінки стану внутрішнього середовища підприємства (пункт 2.2.2 дисертаційного дослідження). В умовах конкретного підприємства з запропонованої розгорнутої таблиці можна відібрати ті показники, які відповідають специфіці підприємства і є релевантними на теперішньому етапі його функціонування. Приклади типових КРІ по блоках стратегічної карти наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Приклади деталізації стратегічних цілей в системі КРІ для виробничого підприємства

Блок стратегічної карти	Приклади цілей	Приклади КРІ
1	2	3
Блок «Маркетингова діяльність»	Збільшити обсяги реалізації продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Відносний приріст продажів • Відносний приріст обсягів продажів в натуральних показниках • Обсяги продажу нової продукції • Обсяги продажу продукції новим клієнтам • Обсяги продажу на цільовому ринку • Частка продажів новим клієнтам • Частка доходу від продажу нових продуктів тощо
	Вийти на нові ринки	<ul style="list-style-type: none"> • Обсяги продажу на цільовому ринку • Частка продажів підприємства на новому ринку • Доходність продажів на новому ринку
	Оптимізувати асортимент продукції підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Глибина асортименту в межах номенклатури • Відносна доходність асортиментної позиції • Частка продажів продукції низької доходності
	Розвинути систему каналів збуту продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість каналів збуту, які використовує підприємство • Частка продажів, що приходить на канал збуту • Вартість обслуговування каналів збуту
	Скоротити швидкість опрацювання замовлення	<ul style="list-style-type: none"> • Середня тривалість опрацювання замовлення • Наявність рекламацій щодо затримки опрацювання замовлень
	Підвищити ефективність оборотних коштів, авансованих в процес реалізації продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна тривалості обігу дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги • Зміна тривалості обігу готової продукції

Продовження табл. 3.6

1	2	3
Блок «Постачання та виробництво»	Знизити енергоємність виробництва	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна показника питомої енергоємності виробництва • Питома економія на енергетичних ресурсах у грошовому виразі у фіксованих цінах ресурсів
	Підвищити ефективність використання виробничих запасів	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна витратних коефіцієнтів по основній продукції • Рівень використання відходів • Коефіцієнт корисного використання основних сировини та матеріалів (по основних видах продукції)
	Скоротити тривалість обігу виробничих запасів	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна тривалості обігу виробничих запасів • Тривалість процесу доставки та підготовки виробничих запасів до виробництва • Відхилення від норми показника тривалості доставки та підготовки виробничих запасів до виробництва
	Знизити екологічне навантаження на регіон	<ul style="list-style-type: none"> • Викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин на одну тону продукції • Витрата свіжої води на одну тону продукції
	Підвищити екологічність продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Показник екологічності продукції (див. табл. 2.12) • Зміна показника екологічності продукції
	Скоротити логістичні витрати на доставку ресурсів, матеріалів	<ul style="list-style-type: none"> • Питомі витрати на доставку по видах сировини матеріалів • Зміна питомих витрат на доставку по видах сировини матеріалів
	Скоротити витрати на складську логістику	<ul style="list-style-type: none"> • Питомі витрати на складську логістику (на грн вартості товарно-матеріальних цінностей) • Відносний показник координації за рівнем витрат на зберігання продукції та виробничих запасів • Загальний рівень витрат на складську логістику
Блок «Фінансова діяльність»	Мінімізувати вартість кредитування підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт співставлення вартості кредитування підприємства із середньоринковою вартістю • Середня вартість кредитування • Зміна вартості кредитування

Завершення табл. 3.6

1	2	3
Блок «Фінансова діяльність» (завершення)	Забезпечити цільову структуру фінансування діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідність цільовому коефіцієнту автономії • Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел • Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами
	Забезпечити зростання частки фінансування діяльності підприємства за рахунок товарного кредитування	<ul style="list-style-type: none"> • Середня кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги • Частка кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги в структурі капіталу і зобов'язань
	Забезпечити зростання платоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна коефіцієнта поточної платоспроможності • Зміна тривалості оборту дебіторської заборгованості • Рівень простроченої або безнадійної дебіторської заборгованості
Блок «Управління персоналом»	Забезпечити утримання персоналу в цілому або за окремими посадами	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт плинності кадрів
	Забезпечити персоналоорієнтованість підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Співвідношення середньої заробітної плати (по категоріям) з середньою заробітною платою по галузі/ регіону • Задоволеність персоналу умовами праці (на основі результатів опитування)
	Розвивати інноваційні компетентності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Відсоток персоналу, який пройшли навчання за інноваційною тематикою, протягом 2-3 років • Коефіцієнт інтенсифікованого навчання на одного працівника • Ступінь запровадження результатів навчання в діяльність підприємства • Витрати на навчання в сфері ІТ та диджиталізації діяльності підприємства
	Розвивати професійні компетентності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Ступінь запровадження результатів навчання в діяльність підприємства • Питомі витрати на навчання персоналу

Джерело: розроблено автором [119] з використанням [118]

Наведений перелік КРІ демонструє підхід до деталізації цілей і не є вичерпним. Він є методичним підґрунтям для формування і відповідно, залежно від специфіки діяльності підприємства, повинен корегуватися.

Принцип ефективності організації діяльності підприємства передбачає максимальне використання отриманих в результаті роботи продуктів, тому розроблену систему КРІ можна і доцільно використовувати не лише для опису стратегій і цілей підприємства, а і як основу системи мотивації персоналу, націленої на результати. Її функціональна орієнтація цьому сприяє.

Етап 5 – розробка альтернативних стратегічних проєктів та оцінка доцільності їх реалізації. Як зазначалося вище, стратегічне планування має значний часовий горизонт, від 2 до 5 років, а значить цілі та цільові значення стратегічних показників розробляються на доволі тривалій період та потребують часового дроблення – визначення проміжних значень у часі, а також визначення способів їх досягнення і необхідних ресурсів. Тобто для успішного досягнення стратегічних цілей доцільно використовувати не лише КРІ як критерії вимірювання цілей, а й ідентифікувати стратегічні проєкти, заходи, програми, які є способами досягнення цілей та за своїм змістом є більш конкретними та можуть бути оцінені з використанням традиційних інструментів проєктного аналізу (третій рівень «дерева цілей» рис.3.5).

На думку автора, у цьому випадку термін «стратегічні» не характеризує часовий горизонт, тобто статус «стратегічного» можуть отримати і проєкти з нетривалим терміном реалізації (від декількох місяців), але такі, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей.

Здебільшого стратегічні проєкти є інвестиційними і, оскільки всі підприємства функціонують в умовах обмеженості фінансових ресурсів, то часто виникають ситуації, коли необхідно визначити пріоритетність їх реалізації. Традиційно порівняння інвестиційних проєктів виконується на основі показників їх ефективності (NPV, PI тощо), але в умовах, коли діяльність підприємства орієнтована не лише на економічну результативність, а ще й на досягнення певних інтересів стейкхолдерів, такий підхід стає обмеженим. Порівняння проєктів за фінансовим критерієм (NPV, PI, IRR) або часовим

критерієм (DPB) може призвести до відсіювання проєктів, які дійсно мають значення для успішного довгострокового розвитку підприємства. Тому виникає потреба у корегуванні підходу до формулювання критеріїв відбору інвестиційних проєктів для реалізації. В теорії прийняття управлінських рішень для багатокритеріального відбору проєктів рекомендують використовувати матриці та моделі пріоритезації ідей, проєктів, задач. Сьогодні розповсюдження отримали матриці пріоритезації Ейзенхауера, «Вплив-Зусилля», «Цінність-Ризик» та моделі ICE Scoring Model, RICE scoring model, зважена оцінка (Weighted Scoring)тощо [120, 121].

Автор віддає перевагу саме моделям пріоритезації, оскільки вони дають змогу отримати кількісне значення для кожного з проєктів, на основі якого в подальшому може здійснюватися їх порівняння. Пропонується здійснювати пріоритезацію проєктів на основі трьох критеріїв:

- критерій «Значущість» характеризує важливість (значущість) проєкту для досягнення стратегічної цілі (стратегічних цілей) (З);
- критерій «Прибутковість» - визначає ефективність інвестицій за критерієм індексу прибутковості на основі дисконтованих грошових потоків (П);
- критерій «Терміновість» характеризує поточну потребу в реалізації проєкту, невідкладність його реалізації (Т). Зазвичай це стосується санаційних проєктів або соціально- орієнтованих та екологічних проєктів, які реалізуються на вимогу зовнішніх стейкхолдерів.

З урахуванням нерівномірності значущості критеріїв пропонується зважена модель пріоритезації проєктів:

$$P_{\Pi} = 0,5P_{\text{З}} + 0,35P_{\Pi} + 0,15P_{\text{Т}} \quad (3.1)$$

де $P_{\text{З}}$ – ранг проєкту за критерієм значущості для досягнення основної стратегічної цілі;

P_{Π} – ранг проєкту за критерієм прибутковості інвестицій;

$P_{\text{Т}}$ – ранг проєкту за критерієм терміновості реалізації проєкту.

0,5, 0,35, 0,15 – вагові коефіцієнти, які визначають вагомість критеріїв у комплексній моделі визначення пріоритету проєкту.

Критерію значущості впливу на досягнення стратегічної цілі («Значущість») надано найбільшу вагу, що пояснюється необхідністю переорієнтації підприємств з суто економічного підходу до відбору/ відсіву інвестиційних проєктів на комплексний, який враховує інтереси всіх основних стейкхолдерів підприємства.

За авторською методикою проєкти можуть отримати ранги від 1 до 4 за кожним з критеріїв, тому значення комплексного рангу може коливатися в діапазоні від 1 до 4. Чим вищим буде кількісне значення отриманого рангу, тим нижчим буде пріоритет реалізації проєкту.

Запропонована система критеріїв дозволяє не ігнорувати проєкти, які мають не високу ефективність з огляду на фінансову віддачу, але при цьому сприяють реалізації еколого-соціальних та інших нефінансових цілей. Також модель враховує фактор можливості відтермінування проєкту за часом реалізації і недопущення відкладання проєктів, які мають бути реалізовані терміново.

Варто зазначити, що в умовах турбулентного зовнішнього середовища в модель можна додатково внести критерій дисконтованого терміну окупності, надаючи перевагу тим проєктам, які мають швидшу окупність.

Методика визначення атрибутів моделі за авторським задумом передбачає:

1. Використання традиційної методики оцінювання ефективності інвестицій економічним підрозділом підприємства для визначення показників індексу прибутковості проєктів.

2. Групування проєктів за критерієм «Прибутковість» з використанням рівномірної інтервальної шкали, визначеної за сформованим пулом проєктів, доцільність яких вивчається, з виділенням чотирьох груп. Чим вище значення індексу прибутковості, тим вищим є ранг проєкту (найкраще значення рангу – одиниця). Важливо зазначити, що проєкти, які мають низьку прибутковість (навіть меншу за одиницю), все одно залишаються в полі зору з рангом 4 і проходять процедуру оцінки за іншими критеріями.

3. Оцінювання проєктів за критеріями «Значущість» та «Терміновість» в процесі групового обговорення у форматі стратегічної сесії з використанням балової шкали (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Шкала визначення рейтингу проєкту за критеріями «Значущість» та «Терміновість»

Балова оцінка	Значущість	Терміновість
1	Дуже висока	Дуже висока
2	Висока	Висока
3	Невисока	Може почекати
4	Не впливає (нейтральність)	Немає (можна зробити у будь-який момент)

Джерело: розроблено автором

Для визначення рейтингу проєктів за критеріями «Значущість» та «Терміновість» доцільно залучати персонал з різних сфер діяльності, що дозволить обмежити суб'єктивності рішень.

За результатами пріоритезації доцільно сформувати рейтинг проєктів (табл. 3.8) з описом їх основних характеристик.

Таблиця 3.8

Система стратегічних проєктів підприємства з урахуванням їх рейтингу

Рейтинг проєкту	Назва проєкту	Обсяг інвестицій	Дата початку	Індекс прибутковості

Джерело: розроблено автором

Інформація з таблиці 3.8 у подальшому використовується економічними підрозділами для своєчасного планування інвестиційних надходжень.

На думку автора, чітка ув'язка системи цілей і проєктів через критерій «Значущості» в моделі пріоритезації дозволить більш раціонально формувати та використовувати фінансові ресурси підприємства, досягати неекономічних цілей, важливих для стейкхолдерів бізнесу.

Таким чином, після визначення всіх орієнтирів цілепокладання та опису шляхів їх досягнення у вигляді стратегій, цілей, проєктів (ланцюжок «Основні стратегічні цілі - Стратегії – Цілі стратегічного спрямування – КРІ – Проєкти»), підприємство матиме детальну інформацію щодо подальшого стратегічного плану діяльності підприємства.

Стратегічний план діяльності підприємства – документ, який включає перелік основних напрямків діяльності, стратегічних цілей, проєктів та ініціатив підприємства, спрямованих на досягнення цих цілей, визначених на основі ґрунтовного аналізу тенденцій розвитку середовища функціонування підприємства і бачення власників бізнесу.

Загальна структура стратегічного плану та зміст кожного з розділів плану з урахуванням описаної вище методики стратегічного планування наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Зміст стратегічного плану підприємства

Розділ плану	Зміст розділу	Відповідальність за розробку	Відповідальність за затвердження
1	2	3	4
Характеристика підприємства	Опис діяльності підприємства: перелік основних напрямків бізнесу, перелік основних видів продукції, а також основні показники діяльності за три та більше років.	Економічний підрозділ підприємства	Голова Правління (Генеральний директор), директор з економіки
Стратегічний аналіз	Результати внутрішньо-динамічного аналізу , який фокусується на еволюції функціональних областей та моніторингу КФУ, а також ефективності використання наявних ресурсів; конкурентно-позиційного аналізу , спрямованого на виявлення конкурентних переваг шляхом порівняльного аналізу з аналогічними гравцями ринку; екзогенно-прогностичного аналізу , який оцінює вектори впливу глобальних трендів та факторів макросередовища У розділі наводяться підсумкові аналітичні таблиці, формат яких представлено у розділі 2 дисертаційного дослідження.	Підрозділ стратегічного планування та контролю	Голова Правління (Генеральний директор)
Стратегічні установки підприємства	Стратегічні установки вищого порядку: місія, цінності та бачення стану підприємства у довгостроковій перспективі. Система цінностей підприємства має охоплювати соціально-відповідальні орієнтири, визначати правила внутрішньокорпоративної культури та встановлювати методологію забезпечення їх практичної реалізації Основні стратегічні цілі та KPI , що їх розкривають.	Власники Керуючий бізнесом (Голова правління, Генеральний директор тощо) Топ менеджери	Голова Правління (Генеральний директор)
Корпоративна стратегія підприємства	Основні складові: <ul style="list-style-type: none"> • перелік цільових бізнесів; • тип функціонування кожного бізнесу (розвиток, стабілізація, скорочення); • географічні амбіції підприємства на ринку; • цілі стратегічного спрямування (ринкові цілі); • організаційні перетворення; 	Власники Керуючий бізнесом (Голова правління, Генеральний директор тощо) Топ менеджери Керівник та відповідні	Голова Правління (Генеральний директор)

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
Корпоративна стратегія підприємства (завершення)	<ul style="list-style-type: none"> орієнтири щодо активності та обсягів інвестування; цільові параметри доходності інвестицій тощо. Визначення типу розвитку кожного бізнесу здійснюється на основі результатів комплексного стратегічного аналізу: формується граф СВКС та визначається квадрант матриці уточнення вибору корпоративної стратегії з урахуванням стану ДЗС (п. 2.3 роботи).	фахівці підрозділу стратегічного планування і контролю.	Голова Правління (Генеральний директор)
Ділова стратегія	Включає: <ul style="list-style-type: none"> обґрунтований тип ділової стратегії; характеристику факторів конкурентної боротьби (фокусів уваги у виробництві, інноваціях, маркетингу тощо); цілі стратегічного спрямування; стратегічні проєкти для формування/ збереження факторів конкуренції. 	Директор відповідного ЦФВ, дивізіону, напряму діяльності Комерційний директор Керівник маркетингового підрозділу	Голова Правління (Генеральний директор) Директор з виробництва,
Функціональні стратегії	Основні складові: <ul style="list-style-type: none"> особливості організації маркетингової, інноваційної, виробничої, фінансової та кадрової діяльності з урахуванням корпоративної та ділової стратегій; маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова та кадрова стратегії; цілі стратегічного спрямування відповідно до вибраних функціональних стратегій; програми та проєкти, що сприяють досягненню функціональних цілей. 	Функціональні директори Керівники функціональних підрозділів	Голова Правління (Генеральний директор)
Система цілей стратегічного спрямування та КРІ	Наводяться цілі стратегічного спрямування у форматі стратегічної карти (рис. 3.4, 3.5), перелік КРІ та їх цільові значення, визначаються відповідальні особи за виконання КРІ. Система моніторингу досягнення стратегічних цілей та виконання КРІ.	Розробка цілей: функціональні директори Розробка КРІ: основних – функціональні директори/ керівники функціональних	Голова Правління (Генеральний директор)

Завершення табл. 3.9

1	2	3	4
Система цілей стратегічного спрямування та КРІ (завершення)	Визначаються також межі припустимих відхилень від цільових значень показників. У процесі реалізації стратегій за умови виходу за межі припустимих відхилень, виконується більш детальний аналіз причин відхилень і коригування цілей та задач Словник КРІ виноситься у додатки.	підрозділів; допоміжних – спеціалісти функціональних підрозділів. Оформлення словника КРІ та опис процедури та принципів контролю виконання цілей та КРІ: підрозділ стратегічного планування та контролю.	Функціональні директори
Стратегічні програми, проекти, ініціативи	Наводяться відібрані по 3-х критеріях стратегічні ініціативи, проекти, програми, які деталізують стратегію. Для кожної стратегічної цілі наводиться паспорт ініціатив, що включає показники ефективності, графік реалізації та персональну відповідальність. Для кожного проекту визначаються потенційні ризики, пов'язані з реалізацією цілей та задач, та описуються принципи управління ними.	Функціональні директори Керівники функціональних підрозділів	Голова Правління (Генеральний директор)
Додатки	Включає додаткову інформацію, що використовувалася в процесі підготовки стратегічного плану.	Підрозділ стратегічного планування та контролю	Керівник відділу стратегічного планування та контролю

Джерело: розроблено автором

Як зазначалося у першому розділі роботи, стратегічне планування базується на інтерактивному підході, що означає можливість і доцільність перегляду змісту основних стратегічних параметрів залежно від зміни ситуації, у першу чергу, у зовнішньому середовищі. Щорічно здійснюється комплексний аудит стратегічних досягнень підприємства, спрямований на верифікацію ступеня реалізації встановлених цілей. Результати цієї оцінки слугують базисом для ітераційної корекції стратегічного курсу та актуалізації цільових орієнтирів на наступний плановий період.

Уточненню можуть підлягати наступні параметри:

1. Глобальні орієнтири: перегляд стратегічних цілей у разі критичної зміни зовнішніх чинників.

2. Функціональний інструментарій: адаптація способів досягнення цілей через корекцію функціональних стратегій з урахуванням змін зовнішнього середовища.

3. Індикаторна база: ревізія цільових значень КРІ відповідно до оновлених стратегій та поточного ресурсного потенціалу.

4. Проєктний портфель: переформатування стратегічних ініціатив, що втратили релевантність, або вибір альтернативних сценаріїв розвитку.

Організаційна архітектура: реінжиніринг процесів та актуалізація структури управління для усунення внутрішніх дисфункцій.

3.2 Організаційне забезпечення процесу стратегічного планування

Підготовка стратегічного плану передбачає залучення значної кількості персоналу різних функціональних підрозділів та виконання ним специфічних обов'язків, що призводить до потреби формалізації процесу стратегічного планування, розмежування зон відповідальності співробітників, часової узгодженості всіх дій.

Діяльність персоналу підприємства щодо стратегічного планування є неритмічною протягом року, тому, на думку автора, для її здійснення доцільним є формування наступних матричних елементів організаційної структури:

- Стратегічного комітету;
- Відділу стратегічного планування і контролю.

Призначення стратегічного комітету полягає у затвердженні стратегічного плану, контролі його виконання та узгодженні змін за потреби. До складу цього елементу організаційної структури доцільно включати вище керівництво підприємства (в залежності від кількості ієрархічних рівнів ОСУ першого або першого та другого рівнів) та власників бізнесу або представників вищих корпоративних структурах, що контролюють дотримання інтересів власників бізнесу. Діяльність стратегічного комітету пропонується організувати у формі щоквартальних засідань.

Призначення відділу стратегічного планування та контролю передбачає здійснення всіх етапів стратегічного планування, а також подальший контроль реалізації стратегічного плану.

Для ефективного виконання своїх функцій відділ стратегічного планування та контролю повинен підпорядковуватись безпосередньо генеральному директору, оскільки основним продуктом відділу є стратегічний план, який він затверджує.

Структура відділу стратегічного планування та контролю, з нашої точки зору, повинна представляти собою набір стратегічних груп, які формуються із керівників та спеціалістів різних функціональних підрозділів та рівнів управління, що дозволяє в процесі розробки стратегічного плану врахувати різнобічний погляд на проблеми та можливості підприємства, та стратегічного менеджера, функціонал якого буде описано нижче. Можливий варіант структури такого відділу для масштабного підприємства наведено на рис. 3.7.

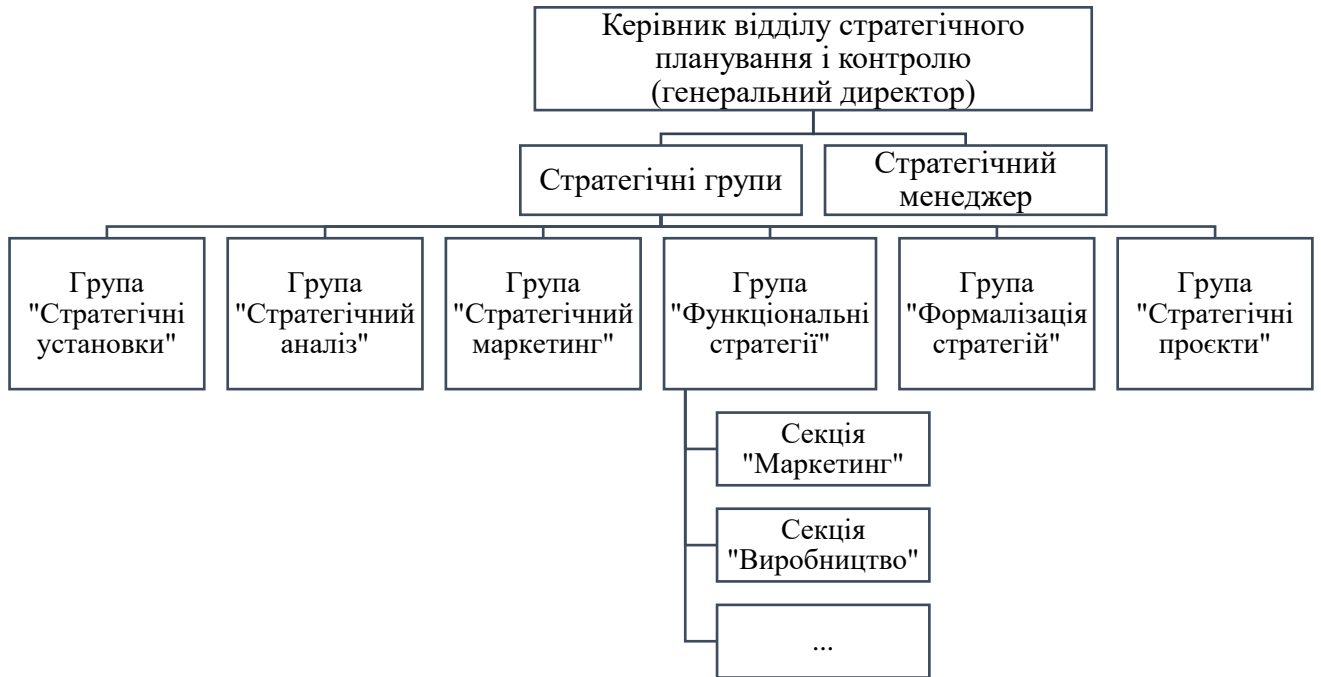


Рис. 3.7 – Структура матричного відділу стратегічного планування і контролю. Джерело: розроблено автором.

Роботу стратегічних груп пропонується організувати у форматі стратегічних сесій, які зарекомендували себе як ефективний формат ведення дискусій на задану тему, напрацювання спільних рішень.

Орієнтовний перелік стратегічних груп, їх склад та коло питань, які ними вирішуються, наведено у таблиці 3.10.

Перелік стратегічних груп та коло питань, що ними вирішуються³

Стратегічна група	Склад групи	Тематика стратегічних сесій групи	Коло питань, що вирішується представниками стратегічної групи
1	2	3	4
«Основні стратегічні установки»	Власники бізнесу, генеральний директор, функціональні директори	Місія, бачення, цінності	Стратегічна група: вибір або актуалізація цілепокладання першого-третього рівнів.
		Стратегічні цілі вищого порядку	Стратегічна група: вибір стратегічних цілей вищого порядку та КРІ, які їх розкривають, визначення нормативних значень показників. Функціональні директори: визначення обмежуючого впливу зовнішніх стейкхолдерів на діяльність підприємства у межах своєї функціональної області.
		Корпоративна стратегія	Стратегічна група: вибір та затвердження переліку бізнесів підприємства, намірів щодо присутності на певних географічних ринках, пріоритетності бізнесів; вибір корпоративної стратегії для кожного з бізнесів. Юристи: контроль/ перевірка відповідності стратегії правовим нормам.
«Стратегічний аналіз»	Генеральний директор, функціональні директори, керівники підрозділів, ключові функціональні спеціалісти	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та прогноз їх динаміки	Директор з маркетингу (комерційний директор), керівник відділу маркетингу/ продажів: аналіз тенденцій розвитку дальнього та ближнього зовнішнього середовища в ринкових аспектах (аналіз ринку, споживачів, конкурентів; аналіз ІТ-технологій в сфері маркетингу, технік та способів просування продукції тощо). Директор з економіки та фінансів, керівник економічного підрозділу: аналіз тенденцій розвитку дальнього зовнішнього середовища в економічних аспектах (ринок капіталу, інвестиційний клімат, програми підтримки бізнесу тощо) та ближнього зовнішнього середовища (вартість банківського капіталу, досвід забезпечення фінансовими ресурсами конкурентів тощо).

³ Найменування посад є умовним.

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
«Стратегічний аналіз» (завершення)			<p>Директор з персоналу, керівник відділу кадрів: аналіз тенденцій розвитку дальнього та ближнього зовнішнього середовища в питаннях кадрового забезпечення, вартості праці, навчання персоналу тощо.</p> <p>Директор з технологій і виробництва: аналіз тенденцій розвитку дальнього та ближнього зовнішнього середовища в питаннях технологій, обладнання.</p> <p>Бізнес-аналітики (економісти), аналітики ринку: збір та аналіз даних про ринок, конкурентів, внутрішні процеси.</p> <p>Технологи: збір та аналіз інформації про технологічні тенденції та інноваційні можливості, підготовка пропозицій щодо технологічних змін в діяльності підприємства.</p> <p>Юристи: аналіз тенденцій розвитку дальнього зовнішнього середовища в питаннях зміни законодавчого поля.</p>
«Стратегічний маркетинг»	Комерційний директор, директор з технологій і виробництва, ключові маркетингологи, бренд-менеджери	Ділові стратегії та цілі стратегічного спрямування	<p>Маркетологи, бренд-менеджери: оцінка доцільності зміни цільової групи споживачів, зміни пріоритетів в конкуренції (цінова/ нецінова), підготовка пропозицій щодо модифікації продукції або створення нової продукції тощо.</p> <p>Директор з технологій і виробництва: оцінка операційних можливостей та обмежень щодо модифікації або створення нової продукції.</p>
«Функціональні стратегії» (4-5 груп)	Функціональні директори, керівники функціональних підрозділів, ключові функціональні спеціалісти	Функціональні стратегії та цілі стратегічного спрямування	<p>Функціональні директори: вибір функціональних стратегій підприємства у межах своєї функціональної області, розробка стратегічних цілей у межах своєї функціональної області; колективний вибір та затвердження системи КРІ у межах своєї функціональної області.</p> <p>Керівники підрозділів, ключові спеціалісти: підготовка аналітичної інформації у межах функціональних областей, розробка пропозицій щодо функціональних стратегій; розробка системи КРІ у межах функціональних областей.</p> <p>ІТ-спеціалісти: огляд ринку щодо можливостей автоматизації внутрішніх процесів підприємства.</p>

Завершення табл. 3.10

1	2	3	4
«Формалізація стратегії» (4-5 груп + спільне засідання)	Функціональні директори, керівники функціональних підрозділів, ключові функціональні спеціалісти	Стратегічна карта та система КРІ	Узгодження системи функціональних цілей стратегічного спрямування, остаточний вибір КРІ, затвердження методики їх розрахунку, періодичності контролю, нормативних значень тощо. Визначення зв'язків між цілями у форматі стратегічної карти.
«Стратегічні проекти»	Функціональні директори, керівники підрозділів, ключові функціональні спеціалісти, ініціатори проектів	Стратегічні проекти	Функціональні керівники: оцінка доцільності проектів у межах функціональної області. Ініціатори проектів: опис ініціативи, очікувані результати від реалізації проекту. Фінансові аналітики: оцінка фінансової доцільності стратегічних ініціатив, вибір джерел фінансування проектів. Юристи: правова оцінка інвестиційних проектів.

Джерело: розроблено автором

Для підприємств середнього і невеликого масштабу структура відділу може бути спрощена шляхом об'єднання окремих груп. Так, наприклад, групи «Стратегічні установки», «Стратегічний аналіз» і «Стратегічний маркетинг» (і відповідні види діяльності) можуть бути об'єднані у одну групу «Формування стратегій підприємства». Або до групи «Функціональні стратегії» можливо приєднання групи «Формалізації стратегій» з виділенням відповідних функціональних секторів. В такому випадку окремий сектор буде розробляти і функціональну стратегію, і відповідні цілі стратегічного спрямування, в також КРІ, які їх деталізують.

Як зазначено на рисунку 3.7, в структурі відділу стратегічного планування та контролю виділено посаду стратегічного менеджера, на якого передбачено покласти обов'язки щодо фасилітації (професійна організація процесу групової роботи, спрямована на ефективне досягнення спільних цілей, прийняття рішень або розв'язання конфліктів) та модерації процесу розробки стратегічного плану в процесі стратегічних сесій, а також узагальнюючого контролю його реалізації.

Фасилітація стратегічного планування – це процес створення умов ефективного обміну думками, направлення дискусій, підтримка продуктивної атмосфери та допомога командам у досягненні поставлених цілей шляхом використання системи інструментів з метою формування життєздатного пакету стратегій.

Модерація процесу стратегічного плану передбачає контроль дотримання плану стратегічних сесій, правил дискусії, її часових меж, своєчасності і якості підготовки документації.

Контроль виконання стратегічного плану передбачає узагальнення інформації від підрозділів щодо досягнення стратегічних цілей і КРІ, підготовку звітів для генерального директора щодо ходу виконання стратегічного плану, виникнення відхилень тощо; внесення звітної інформації в облікову систему та формування заявки на розрахунок бонусів.

Перелік основних задач, що вирішуються під час проведення стратегічних сесій представлено у додатку А.

Оскільки функціональні стратегії мають певну залежність одна від одної, їх розробка відбувається за послідовністю: маркетингова – інноваційна (оновлення продукції і техніко-технологічної бази підприємства) - виробнича – інноваційна (в частині оновлення обладнання) – персонал-стратегія – фінансова стратегія. Це в свою чергу визначає послідовність організації стратегічних сесій функціональних підсекцій:

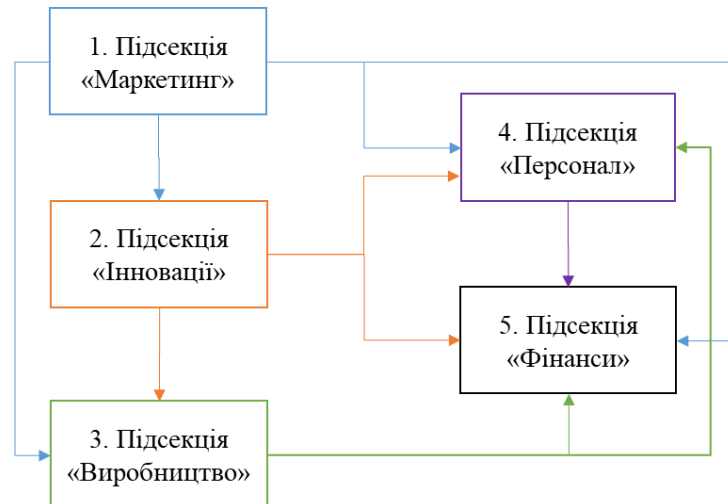


Рис. 3.8 – Послідовність засідань підсекцій стратегічної групи «Функціональні стратегії» та потоки інформації між ними. Джерело: розроблено автором

Таким чином, підсекції «Персонал» і «Фінанси» розробляють стратегії забезпечення маркетингових, виробничих та інноваційних процесів.

За результатами стратегічної сесії групи «Стратегічні проекти» для кожного з відібраних проектів формуються **групи стратегічного проекту** (проектні елементи ОСУ), які об’єднують спеціалістів та фахівців різних функціональних областей з метою забезпечення ефективної організації стратегічних проектів. Очолює групу стратегічного проекту функціональний керівник або фахівець, який має високу компетентність в цій галузі та на період його реалізації отримує повноваження менеджера стратегічного проекту (рис. 3.9).

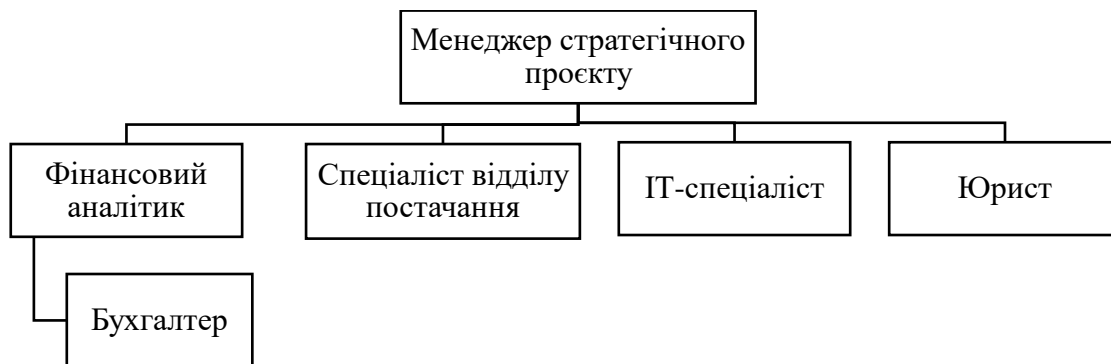


Рис. 3.9 – Структура проектної групи для реалізації стратегічного проекту. Джерело: розроблено автором

Менеджер стратегічного проекту діє у межах узгодженого бюджету проекту та часових меж. При суттєвих відхиленнях від плану реалізації проекту менеджер ініціює обговорення ходу реалізації проекту на рівні свого функціонального керівника або функціонального директора.

Результати поточної роботи стратегічних груп та засідань стратегічних сесій використовуються для оформлення стратегічного плану, процедура складання якого у часі наведена у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Процедура складання стратегічного плану підприємства

Зміст робіт	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
1	2	3	4	5	6	7	8
Аналіз стану та тенденцій розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.							
Обробка результатів стратегічного аналізу. Формування графу СВКС та матриці уточнення вибору корпоративної стратегії.							
Обговорення/ уточнення зовнішніх стратегічних установок, корпоративної стратегії підприємства, основних стратегічних цілей, КРІ, що її розкривають.							
Розробка/ уточнення ділової стратегії: уточнення факторів конкуренції, визначення цілей стратегічного спрямування, КРІ, задач і проектів, що сприяють їх досягненню.							

1	2	3	4	5	6	7	8
Розробка/ уточнення функціональних стратегій: вибір способів організації функціональної діяльності, визначення цілей стратегічного спрямування, КРІ, задач і проєктів, що сприяють їх досягненню.							
Опис системи стратегічних цілей в форматі стратегічної карти, підготовка словника КРІ							
Затвердження стратегій і стратегічних цілей, КРІ							
Ранжування стратегічних програм та проєктів за пріоритетністю реалізації. Затвердження ініціатив							
Оформлення стратегічного плану							
Затвердження стратегічного плану							
Складання річної системи бюджетів підприємства (консолідованого бюджету) з урахуванням запланованих цілей, програм та проєктів							
Затвердження консолідованого бюджету							
Ревізія виконання стратегічного плану (ідентифікацію розривів між запланованими та досягнутими результатами). Коригування ініціатив на наступний рік.							

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.11, стратегічний план повинен впливати на річний консолідований бюджет підприємства, який необхідно узгодити із стратегічними цілями.

З метою урегулювання обов'язків персоналу весь функціонал з питань стратегічного планування необхідно формалізувати в регламентуючих документах - посадових інструкціях працівників підприємства, положеннях про підрозділи, у межах яких працюють ці працівники, положенні про відділ стратегічного планування та контролю та в положенні про стратегічне планування.

Застосування матричних та проєктних елементів організаційної структури не передбачає внесення додаткових штатних одиниць у штатний розпис підприємства, виняток може становити лише посада стратегічного менеджера, яку можна додати в штатний розпис в розмірі 0,5 ставки. У той же час виникнення додаткових обов'язків у персоналу потребує формування

мотиваційних умов їх здійснення. Пропонується в систему мотивації персоналу включити бонусну компоненту:

- для учасників стратегічних груп - за досягнення стратегічних цілей (KPI);
- для учасників стратегічного проєкту - за успішну реалізацію проєкту в межах планового періоду.

Рівень бонусної компоненти доцільно «прив'язати» до рівня оплати праці персоналу за основною посадою.

3.3 Розробка стратегічного плану АТ «НЗФ»

3.3.1 Стратегічний аналіз АТ «НЗФ»

У якості об'єкта апробації положень дисертаційного дослідження обрано акціонерне товариство «Нікопольський завод феросплавів» (далі за текстом АТ «НЗФ»), який був введений в експлуатацію в 1966 році, є найпотужнішим підприємством з виробництва марганцевих феросплавів в Україні (частка ринку понад 80%) і одним із найбільших у світі (третє-четверте місце в різні періоди часу) (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Динаміка виробництва силікомарганцю на світовому ринку (ТОП-5), тн

Країна-виробник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
China	12 418 216	12 265 956	11 470 961	10 162 466	12 573 465
India	1 532 742	1 439 070	1 885 735	2 140 696	2 174 658
Ukraine	810 440	565 190	665 109	465 958	206 900
Russia	377 300	385 400	405 800	453 900	527 200
Malaysia	311 510	301 377	335 006	327 958	372 669
ВСЬОГО	17 196 649	16 614 316	16 687 999	15 514 125	17 536 087

Підприємство знаходиться на правому березі Каховського водосховища, в п'яти кілометрах від міста Нікополя. Поблизу розташовані гірничо-збагачувальні комбінати Нікопольського марганцевого басейну, які є

постачальниками сировини – марганцевих концентратів, наявні джерела електроенергії та водних ресурсів [121, с. 2].

Основна продукція АТ «НЗФ»: феросилікомарганець марки МнС17, феромарганець високовуглецевий марки ФМн88 та ФМн78, флюси плавлені, агломерат марганцевий, електродна маса та продукція вторинної переробки від виробництва марганцевих феросплавів (щебінь, пісок та щебенево-піщана суміш із шлаків). Продуктовий портфель підприємства характеризується високим рівнем перспективності та повною відповідністю національним стандартам якості (ДСТУ). Оскільки марганцева сировина є критичним компонентом металургійного циклу, спостерігається стійка позитивна кореляція між кон'юнктурою ринку феросплавів та динамікою світового виробництва сталі.

Вартість активів АТ «НЗФ» станом на 01.01.2025 року становила 23 008 805 тис. грн, середня чисельність персоналу за 2024 рік - 3010 осіб [122].

Динаміка показників чистого доходу підприємства, прибутку до нарахування відсотків, податків та амортизації (ЕВІТДА) за період з 2020 по 2024 роки наведена на рисунку 3.10.

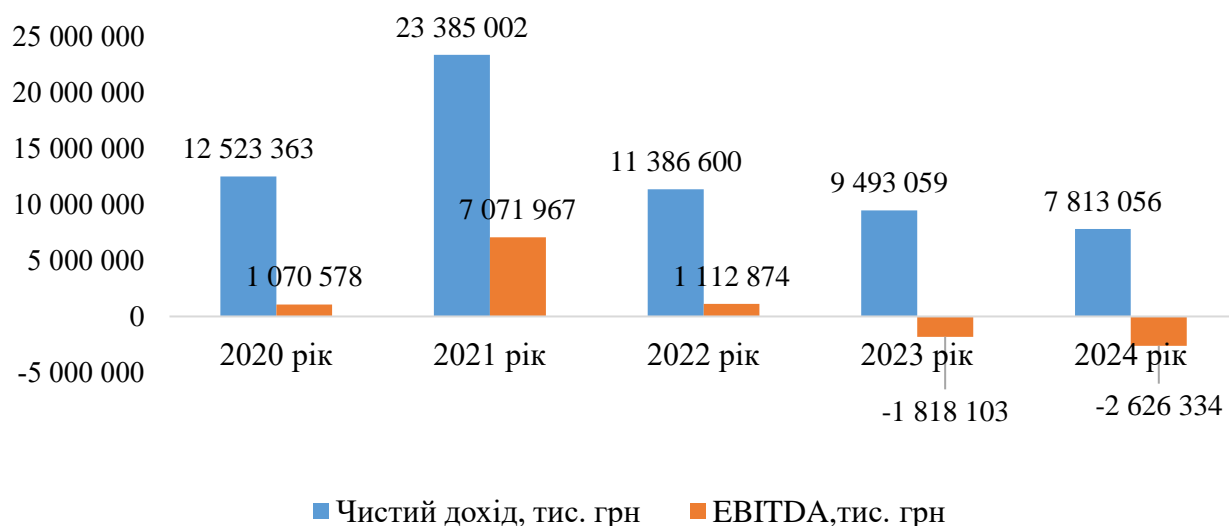


Рис. 3.10 – Динаміка показників чистого доходу та ЕВІТДА по АТ «НЗФ» за 2020-2024 рр. Джерело: побудовано на основі [122-127].

Як видно з показників, військові дії на території України суттєво вплинули на результативність діяльності підприємства. Обсяги продажів підприємства мають стійку тенденцію до зниження. Починаючи з 2022 року, результативність

діяльності підприємства також погіршилася, що було обумовлено, як падінням обсягів продажів, так і зростанням змінних витрат у зв'язку з подорожчанням всіх основних ресурсів. Зростання витрат спостерігається у виробництві (рис. 3.11) та збуті (рис. 3.12). Управлінські витрати підприємство з 2024 року скорочує, що свідчить про прийняття доцільних управлінських рішень (рис. 3.12).

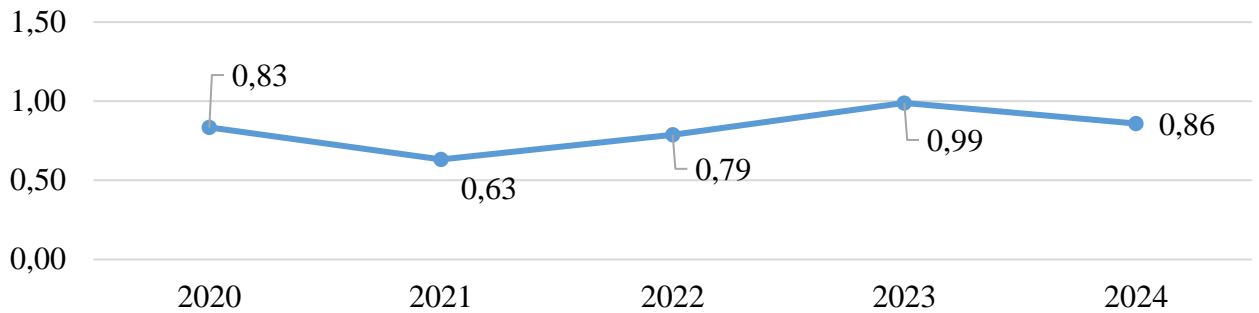


Рис. 3.11 – Динаміка частки собівартості реалізованої продукції в чистому доході АТ «НЗФ», час. од.

Джерело: побудовано автором на основі [123-127].

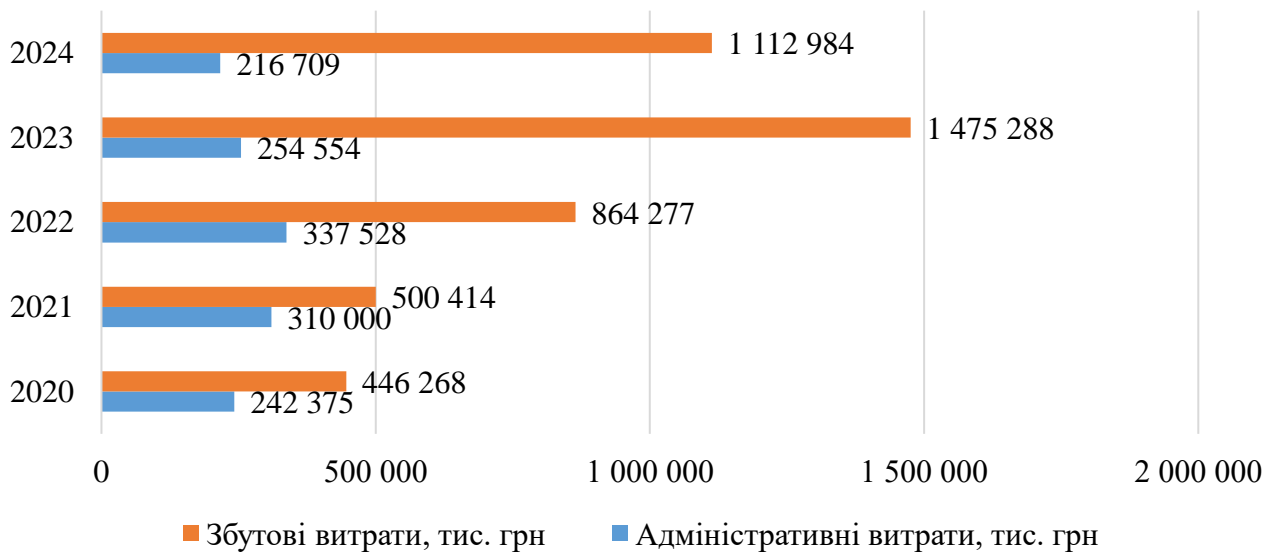


Рис. 3.12 – Динаміка адміністративних та збутових витрат, тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [123-127].

У складі собівартості продукції значну частку займають витрати на електроенергію, динаміка яких представлена у табл. 3.13.

Динаміка витрат на електроенергію АТ «НЗФ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тренд
1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізації феросплавів, тис. тн	651	272	282	169	↓
Витрати за статтею «Електроенергія», тис. грн	5 419 240	3 620 572	3 946 593	2 660 143	↓
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 781 139	8 963 905	9 391 200	6 708 097	↓
Питомі витрати на електроенергію на тону реалізованої продукції, тис. грн/ тн	8 323,21	13 335,44	13 986,58	15 708,42	↑
Частка витрат на електроенергію в структурі собівартості реалізованої продукції, част. од.*	0,367	0,404	0,420	0,397	↓

*Розраховано з припущенням того, що основні витрати електроенергії виникають в виробничому процесі, а частка загальнозаводських витрат є несуттєвою і не спотворює зміст показника.

Джерело: розраховано на основі [124-126].

Для підприємства витрати на електроенергію є одним із основних факторів формування собівартості продукції і забезпечення її конкурентоздатності. Зростання питомих енерговитрат на одиницю продукції є критичним сигналом зниження конкурентоспроможності підприємства. Це зумовлює необхідність перегляду функціональної стратегії в частині оптимізації енергоспоживання та впровадження технологій накопичення енергії

Зростання витрат на збут (рис. 3.12) є прямим наслідком здорожчання транспортних послуг та дестабілізації звичних каналів постачання через воєнні дії в Україні. У таблиці 3.14 представлена інформація щодо динаміки обсягів продажів у натуральних показниках та рівня збутових витрат підприємства.

Збутові витрати АТ «НЗФ» за даними 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 р.	Тренд
Обсяг продажів феросплавів, тон	648 263	271 535	277 481	169 345	↓
Збутові витрати, тис. грн	500 414	864 277	1 475 288	1 112 984	↑
Збутові витрати підприємства на тону реалізованих феросплавів, тис. грн/ тн	0,772	3,183	5,317	6,572	↑

Джерело: розраховано на основі [124-127].

Як свідчать результативні показники витрат підприємства і показник ЕВІТДА (рис. 3.10), підприємство потребує стратегічних рішень, направлених на зниження витрат і повернення ринкових позицій.

Для проведення стратегічного аналізу стану та тенденцій розвитку середовища функціонування підприємства відповідно до методики використовувалася фактична інформація по підприємству в динаміці за п'ять років, з 2020 по 2024 роки [122-126]; експертні судження ключових співробітників підприємства, отримані в процесі анкетування, та прогнозна інформація щодо перспектив розвитку зовнішнього середовища та діяльності інших учасників галузі [128-146]. Аналіз включає дослідження трьох підсистем: внутрішнього середовища підприємства (ВС), ближнього зовнішнього середовища (БЗС) і дальнього зовнішнього середовища. (ДЗС)

Аналіз внутрішнього середовища підприємства виконано за розробленою у п. 2.2.2 методикою експрес-аналізу. У якості бази порівняння використовувалися дані підприємства за 2020 рік.

Перелік аналітичних показників було сформовано з урахуванням специфіки діяльності об'єкта апробації (табл. 3.15) на базі запропонованого у методиці (див. п. 2.2.2).

Система показників аналізу стану внутрішнього середовища АТ «НЗФ»

Підсистема	Показник	Вага показника в підсистемі
Маркетинг	Частка ринку	0,36
	Питомі витрати на збут	0,08
	Частка продажів новим клієнтам	0,12
	Частка доходу від продажу нових продуктів	0,12
	Частка продажів продукції в кредит	0,32
Інновації	Коефіцієнт приросту основних засобів	0,33
	Частка витрат на розвиток в структурі операційних витрат	0,67
Виробництво	Рентабельність операційної діяльності	0,42
	Фондовіддача активних основних засобів	0,19
	Коефіцієнт зносу активних основних засобів	0,12
	Матеріалоємність продукції	0,27
Персонал	Персонал-віддача	0,42
	Питомі витрати на оплату праці персоналу	0,27
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,19
	Співвідношення середньої заробітної плати (по категоріям) з середньою заробітною платою по галузі/ регіону	0,12
Управління	Питомі витрати на управління	0,25
	Додана вартість на одного управлінця	0,63
	Коефіцієнт координації чисельності персоналу по категоріям персоналу	0,13
Фінанси	Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,40
	Фінансовий цикл (ФЦ)	0,40
	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	0,20

Джерело: розроблено автором з урахуванням думок експертів [додаток Б]

Фактичні значення показників за даними 2021-2024 років, відносна величина порівняння із базою (даними 2020 року), векторність зміни показників представлені в додатку В.

Інтегральна оцінка стану та тенденцій розвитку кожної підсистеми і сукупна оцінка стану та тенденцій розвитку внутрішнього середовища в цілому наведені у таблицях 3.16, 3.17. Вагомість підсистем внутрішнього середовища визначена на основі усередненої думки експертів від підприємства.

Оцінка стану підсистем внутрішнього середовища

Склад показників	Вага показника в підсистемі	Балова оцінка	Зважена оцінка	Інтегральна оцінка підсистеми
Маркетинг				
Частка ринку	0,36	-2	-0,720	-0,96
Питомі витрати на збут	0,08	-3	-0,240	
Частка продажів новим клієнтам	0,12	0	0,000	
Частка доходу від продажу нових продуктів	0,12	0	0,000	
Частка продажів продукції в кредит	0,32	0	0,000	
Інновації				
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,33	-3	-1,00	1,00
Частка витрат на розвиток в структурі операційних витрат	0,67	3	2,000	
Виробництво				
Рентабельність операційної діяльності	0,42	4	1,692	1,69
Фондовіддача активних основних засобів	0,19	0	0,000	
Коефіцієнт зносу активних основних засобів	0,12	0	0,000	
Матеріаломісткість продукції	0,27	0	0,000	
Персонал				
Персонал-віддача	0,42	0	0,00	0,00
Питомі витрати на оплату праці персоналу	0,27	1	0,27	
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	0,19	-2	-0,38	
Співвідношення середньої заробітної плати (по категоріям) з середньою заробітною платою по галузі/ регіону	0,12	1	0,12	
Управління				
Питомі витрати на управління	0,25	4	1,00	3,50
Додана вартість на одного управлінця	0,63	4	2,50	
Коефіцієнт координації чисельності персоналу по категоріям персоналу	0,13	0	0,00	
Фінанси				
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,40	4	1,600	2,00
Фінансовий цикл	0,40	-1	-0,400	
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	0,20	4	0,800	

Джерело: розроблено автором

Інтегральна оцінка стану внутрішнього середовища АТ «НЗФ»

Підсистема	Вага підсистеми	Балова оцінка підсистеми	Зважена оцінка підсистеми
Маркетинг	0,1	-0,96	-0,096
Інновації	0,15	1,00	0,150
Виробництво	0,2	1,69	0,338
Персонал	0,3	0,00	0,000
Управління	0,05	3,50	0,175
Фінанси	0,2	2,00	0,400
Інтегральна оцінка стану внутрішнього середовища			0,97

Джерело: розроблено автором з використанням інформації від експертів по розподілу вагомості підсистем

В умовах ринкової економіки вирішальною характеристикою успішності підприємства є його маркетингова або ринкова сила, його спроможність знайти клієнтів та задовольнити їх потреби. Як видно за результатами аналізу підсистеми «Маркетинг», підприємство має негативні тенденції щодо ринкового становища - суттєве падіння обсягів діяльності, що, в першу чергу, пов'язано з військовим станом в Україні (руйнуванням логістичних шляхів, обмеженням щодо використання електроенергії, постійними ризиками руйнування виробничих об'єктів). Відносно невисока оцінка вагомості цієї підсистеми (0,10) пов'язана із специфікою продажів феросплавної продукції, сталістю партнерських відносин між продавцем та покупцями.

Нульова інтегрована оцінка отримана підприємством в підсистемі «Персонал», що пов'язано з негативним впливом на інтегральний показник коефіцієнта плинності кадрів. Дійсно, за роки війни скорочується чисельність кадрів підприємства, що обумовлено, в першу чергу, мобілізацією і відтоком робочої сили з прифронтового міста. Серед позитивних факторів можна відмітити сталість показника персонал-віддачі, зростання витрат на оплату праці та збільшення відповідальності підприємства як працедавця (зростання рівня заробітної плати по підприємству у співвідношенні із середньогалузевою заробітною платою). Це в цілому характеризує достатньо високий рівень управління персоналом на підприємстві.

Слід підкреслити, що саме ця підсистема має найвищу вагомість серед всіх підсистем – 30%. Ситуація пояснюється особливостями періоду, який аналізується – колосальною нестачею персоналу у зв'язку з військовими подіями. Підприємство потребує ефективних і зважених рішень щодо формування та утримання персоналу.

По всіх інших підсистемах внутрішнього середовища підприємство має позитивні динамічні оцінки, що демонструє поліпшення окремих важливих для підприємства показників діяльності в порівнянні з 2020 роком, незважаючи на воєнні дії та близькість розташування підприємства до місця їх безпосереднього проведення.

Аналіз підсистеми «Фінанси» дозволяє зробити наступні висновки. Ситуація з поточною платоспроможністю є більш менш прийнятною - коефіцієнт покриття має значення вище за значення 2020, 2021 років. І хоча він є нижчим за рекомендоване значення, це не є надкритичним, оскільки така ситуація має місце на багатьох вітчизняних підприємствах (рис. 3.13).

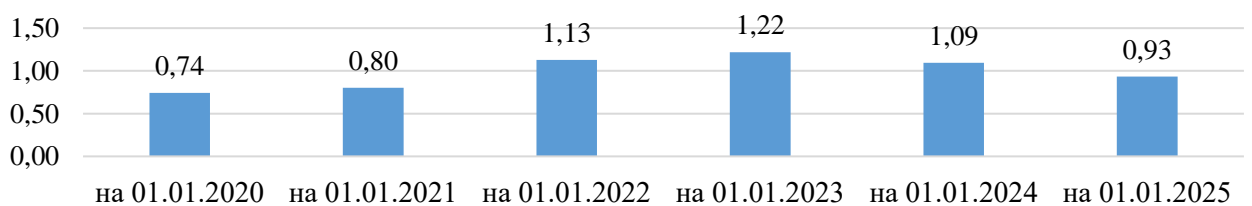


Рис. 3.13 – Динаміка показника поточної ліквідності.

Джерело: розраховано автором на основі [121-126].

Мають місце складнощі з управлінням оборотними коштами - починаючи з 2022 року більше як у 2 рази зросла тривалість фінансового циклу. У 2024 році показник скоротився на 153 дні в порівнянні з 2023 роком, що свідчить про ефективну роботу щодо управління складовими оборотних коштів (скорочується тривалість оборту готової продукції та торгової дебіторської заборгованості). Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами у 2022-2023 роках мав значення набагато краще за довоєнні роки, але у 2024 році скоротився, залишившись кращим за значення у довоєнні роки, але уже від'ємним. Загальна оцінка підсистеми «Фінанси» є позитивною.

В цілому стан та тенденції зміни внутрішнього середовища АТ «НЗФ» характеризуються як нейтральні, інтегральна оцінка вища за нуль, але менша за одиницю. Тобто негативні характеристики «гасяться» позитивними. Але збереження тенденцій щодо падіння обсягів виробництва та реалізації продукції, збільшення продажів в кредит можуть призвести до погіршення стану підприємства.

Таким чином, попри деструктивний вплив воєнного стану та супутні макроекономічні виклики, стан внутрішнього середовища підприємства оцінюється як помірно-оптимістичний. Це підтверджує наявність вагомого внутрішнього потенціалу та високу якість менеджменту, що забезпечує адекватну і дієву реакцію на зміни зовнішнього оточення, розширений аналіз якого наведено у наступному розділі.

Аналіз ближнього зовнішнього середовища (БЗС) для АТ «НЗФ» було виконано у розрізі контактних груп «Споживачі» та «Постачальники». Остаточна система оціночних показників оцінки стану БЗС та їх усереднена вагомість для підприємства представлені у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18

Система показників оцінювання стану БЗС АТ «НЗФ»

Підсистема	Показник	Вага показника
Споживачі	Потенційні можливості щодо реалізації продукції підприємства	0,38
	Наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції.	0,37
	Наявність варіацій технологій виробництва, запитуваних споживачами.	0,25
Постачальники	Частка матеріальних витрат в чистому доході.	0,20
	Обсяг ринку основних ресурсів та матеріалів, у тому числі енергетичних (у натуральних показниках).	0,13
	Наявність дефіцитних позицій ресурсів та матеріалів на ринку.	0,13
	Наявність дефіцитних послуг.	0,11
	Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів.	0,13
	Альтернативність постачальників послуг.	0,10
	Альтернативність основних ресурсів та матеріалів.	0,13
Галузеві умови розрахунків з постачальниками товарів, робіт і послуги.	0,07	

Джерело: розроблено автором з використанням інформації з додатку Г.

Фактичні характеристики по кожній підсистемі наведено нижче.

Аналіз підсистеми «Споживачі» АТ «НЗФ». За аналізований період обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства суттєво скоротилися (рис. 3.14):

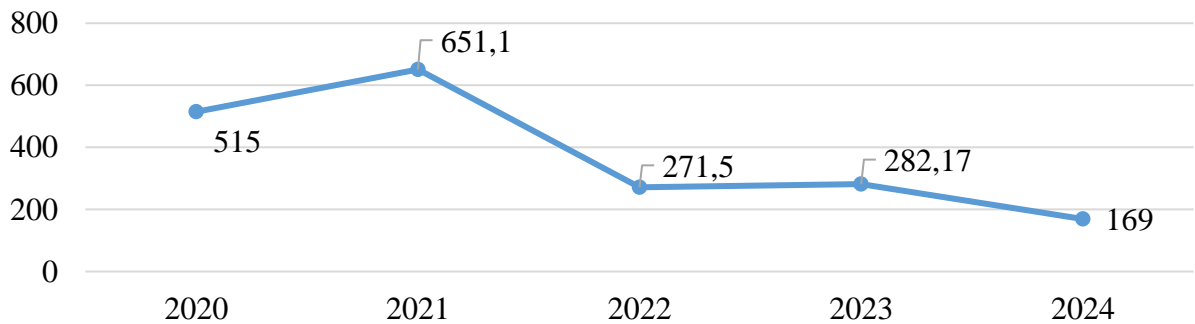


Рис. 3.14 - Фактичний обсяг виробництва феросплавів АТ «НЗФ» у натуральних показниках, тис. тон.

Джерело: побудовано на основі даних з джерел [121, 124, 125] та даних підприємства за 2024 рік

Скорочення обсягів виробництва та реалізації феросплавів АТ «НЗФ» не пов'язано із скороченням світового ринку (рис. 3.15).

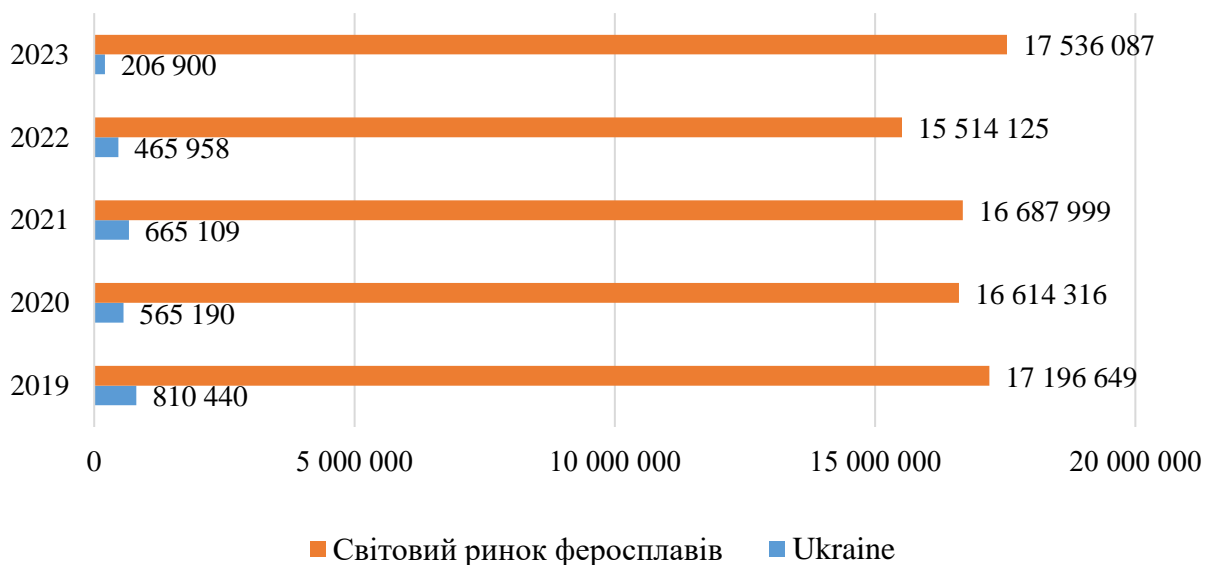


Рис. 3.15 - Динаміка виробництва силікомарганцю найбільшими країнами-виробниками (натуральні показники).

Джерело: побудовано на основі інформації АТ «НЗФ»

Відповідно до інформації щодо обсягів та структури продажів за географічним принципом [125, с.143; 126, с. 52] діяльність підприємства є експорторієнтованою: у 2022 році 82,48% феросплавної продукції (розраховано за натуральними показниками) було реалізовано на експорт, у 2023 році – 72,44% (розраховано за натуральними показниками). За аналізований період скорочення реалізації відбувалося як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Слід підкреслити, що причини зниження обсягів реалізації продукції є не зовсім типовими. Як правило, таке зменшення пов'язано зі зміною ринкового попиту або появою нових конкурентів. В нашому випадку головною (а в дійсності єдиною) причиною зменшення обсягів реалізації є військова агресія росії. Саме вона обумовила втрату внутрішніх споживачів (ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат» та ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»)) і спричинила зменшення експорту, в тому числі і у зв'язку з ускладненням транспортування, оскільки основними ринками збуту продукції АТ «НЗФ» є зовнішні: Європейський Союз, Близький Схід, Туреччина, Північна Африка, Південно-Східна Азія, Сполучені Штати Америки, Латинська Америка та інші країни близького та далекого зарубіжжя [124, с.41, 125, с. 43].

Основні оціночні характеристики підприємства по групі «Споживачі» в динаміці за п'ять років (2020-2024 рр.) майже не змінювалися, оскільки наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції – низька, а диференційовані вимоги споживачів щодо технологій виробництва продукції – відсутні. Стабільність названих вище характеристик свідчить про стабільність мікросередовища за групою «Споживачі» і відбиває особливості галузі.

Аналіз підсистеми «Постачальники» АТ «НЗФ». З 2022 року у зв'язку із початком війни підприємство стикнулося з чисельними проблемами, пов'язаними з логістикою сировини, дефіцитом електроенергії та здороженням вартості транспортних послуг.

Протягом 2021-2024 років АТ «НЗФ» використовувало експортну та вітчизняну:

- марганцеву сировину ПАР та Гани, вітчизняну сировину Марганецького та Покровського гірничо-збагачувальних комбінатів, постачання сировини кожного з чотирьох постачальників складає більше 10% в загальному обсязі сировини для підприємства [124, с.45; 125, с. 44; 126];

- коксову продукцію Польщі та вітчизняну коксову продукція. Кількість постачальників коксової продукції, обсяг постачання яких більше 10% в загальному обсязі постачання коксової продукції, складала п'ять [124-126].

- антрацитову продукцію Польщі, Чехії, Румунії, України. Кількість постачальників антрацитової продукції, обсяг постачання яких більше 10% в загальному обсязі постачання коксової продукції, складала три [124-126].

Тобто у 2022 році кількість крупних постачальників коксової продукції скоротилась. Перспективним напрямом подолання сировинного дефіциту є переорієнтація на польський та колумбійський ринки вугілля. Водночас операційна реалізація таких постачань стикається з низкою логістичних перешкод: дефіцитом пропускнуєї спроможності залізничної інфраструктури на кордонах та операційними складнощами АТ «Укрзалізниця». Це зумовлює зростання питомих витрат на логістику та подовження операційного циклу підприємства

Критичного значення набула проблема енергозабезпечення підприємства, яка проявляється у двох вимірах: ресурсному (дефіцит генеруючих потужностей внаслідок руйнування енергетичної інфраструктури України) та вартісному (поглиблення цінового розриву з іноземними конкурентами). Якщо до повномасштабного вторгнення висока вартість електроенергії була стримуючим фактором [125, с. 43], то в умовах війни поєднання дефіциту та зростаючих тарифів створює загрозу стабільності виробничого циклу.

Основні оціночні характеристики підприємства по групі «Постачальники» в динаміці за п'ять роки наведено у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Основні оціночні характеристики АТ «НЗФ» по групі «Постачальники»

Оціночні характеристики		Значення показника по роках				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Ціновий вплив постачальників основних сировини і матеріалів на діяльність підприємства.	Частка матеріальних витрат в обсязі реалізованої продукції.	0,76	0,61	1,42	0,83	0,56
Обсяг ринку основних ресурсів та матеріалів, у тому числі енергетичних	Обсяг ринку електроенергії млрд. кВт·год	148,81	156,56	113,52	105,83	108,43
	Обсяг ринку марганцевої руди, тис. т (Інформація по виробництву ГЗК ПГЗК та МГЗК)	1923	2023	1613	401,2	195,1
Наявність дефіцитних позицій ресурсів та матеріалів на ринку	Кількість позицій ресурсів і матеріалів, які є дефіцитними на ринку або суттєво обмеженими.	3 Електроенергія, електродна маса, природний газ		3 Електроенергія, коксівугільна продукція, електродна маса		
Наявність дефіцитних послуг	Кількість послуг, отримання яких ускладнено на ринку, але є важливим для підприємства.	4 Ремонт залізничного транспорту, ремонт трансформаторів великої потужності, ремонт ЛЕП, ремонт обладнання КіП				
Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів	Наявність постачальників основних ресурсів, які відповідають за своїми параметрами запитам підприємства за обсягами необхідних поставок та якістю ресурсів.	Руда - 3; (Гана, Австралія, Габон); Електроенергія - 2 (Румунія, Польща); Коксівугільна продукція - 2 (Польща, Колумбія); Технічна вода - 2 (міськводоканал, енергоресурс).				
Альтернативність постачальників послуг	Наявність можливості отримання альтернативних послуг, їх вартість.	Перевезення продукції - 3		Перевезення продукції - 2		
		2% у собі-вартості	1% у собівартості	3% у собі-вартості	н/д	н/д

Завершення табл. 3.19

1	2	3	4	5	6	7
Альтернативність основних ресурсів та матеріалів	Наявність можливості здійснювати виробничий процес з використанням різних ресурсів, у тому числі за рахунок їх доопрацювання, використання покупних напівфабрикатів.	1 Використання дрібнодисперсної фракції руди 0-1 мм. замість руд, що застосовуються		3 1. Використання електродної маси замість вугілля 2. Використання залізомістких брикетів замість залізної руди 3. Використання дрібнодисперсної фракції руди 0-1 мм. замість руд, що застосовуються.		
Галузеві умови розрахунків з постачальниками товарів, робіт і послуги	Тривалість обігу кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги в середньому по галузі*	52,86	42,74	148,17	207,73	249,00

*Розраховано по АТ «НЗФ» та АТ «ЗЗФ»

Джерело: сформовано на основі анкет експертів та розрахунків з використанням джерел [121-126]

Як видно з таблиці 3.19, скорочується добича марганцевої руди в Україні, що в перспективі може стати проблемою і призвести до зростання собівартості продукції у зв'язку з використанням імпортової сировини. Частка матеріальних витрат в структурі собівартості і ціни є значною і має суттєві коливання, що відбиває значний вплив постачальників на роботу підприємства. З таблиці 3.19 видно, що 2022 рік став для підприємства стресовим – матеріальні витрати перевищили чистий дохід підприємства, у подальшому ситуацію виправили і має місце позитивна динаміка скорочення матеріальних витрат в структурі доходу.

З 2022 році спостерігається скорочення генерації електроенергії в Україні. Альтернативою вітчизняній електроенергії є постачання з Польщі та Румунії, але ціна на електроенергію при цьому суттєво зростає, що в умовах падіння обсягів діяльності підприємства призведе до скорочення маржинального прибутку і, відповідно, неможливості покриття постійних витрат підприємства.

Констатуємо покращення галузевих умов розрахунків - в декілька разів зріс період товарного кредитування.

Зведені результати аналізу підсистем ближнього зовнішнього середовища з урахуванням розробленої автором методики (п. 2.2.3) наведено у таблицях 3.20 та 3.21.

Таблиця 3.20

Результати аналізу ближнього зовнішнього середовища

Оціночні характеристики		Вагомість характеристик у підсистемі	Позитивна зміна оціночної характеристики	Величина порівняння на основі середнього значення характеристики	Векторність характеристики			Балова оцінка характеристики	Оцінка підсистеми
					O	N _{external}	T		
Підсистема «Постачальники»									
Ціновий вплив постачальників основних сировини і матеріалів на діяльність підприємства	Частка матеріальних витрат в обсязі реалізованої продукції	0,20	↓	0,893	x	x	T	-1	0,107
Обсяг ринку основних ресурсів та матеріалів	Електроенергія, млрд. кВт*год	0,13	↑	0,814	x	x	T	-2	
	Марганцева руда, тис. т			0,550	x	x	T	-3	
Наявність дефіцитних позицій ресурсів та матеріалів на ринку		0,13	↓	1	x	N	x	0	
Наявність дефіцитних послуг		0,11	↓	1	x	N	x	0	
Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів		0,13	↑	1	x	N	x	0	
Альтернативність постачальників послуг		0,10	↑	0,75	x	x	T	-3	
Альтернативність основних ресурсів та матеріалів		0,13	↑	2,50	O	x	x	4	
Галузеві умови розрахунків з постачальниками товарів, робіт і послуги		0,07	↑	3,063	O	x	x	4	
Підсистема «Споживачі»									
Попит на продукцію підприємства (натуральні показники)		0,38	↑	0,67	x	x	T	-3	-1,14
Наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції		0,37	↓	1	x	N	x	0	
Наявність диференційованих вимог споживачів до технологій виробництва продукції (варіації технологій виробництва)		0,25	↓	1	x	N	x	0	

Джерело: розроблено автором

Оцінка інтегрального стану БЗС підприємства

Підсистема	Вага підсистеми	Балова оцінка підсистеми	Зважена оцінка підсистеми
Споживачі	0,55	-1,143	-0,629
Постачальники	0,45	0,107	0,048
Інтегральна оцінка стану БЗС			-0,58

Джерело: розроблено автором з урахуванням експертної оцінки

Незважаючи на стабільність галузі з точки зору складу її учасників і значну ринкову частку підприємства в Україні, сталість технологій виробництва, незначну диференціацію вимог споживачів щодо якісних характеристик продукції, стан ближнього зовнішнього середовища характеризується як нейтрально-негативний (значення показника від'ємне, але більше за мінус один).

Підприємство має сталі стосунки, як із споживачами, так і з постачальниками, проблеми підприємства пов'язані з обмеженнями доступу до основної сировини і електроенергії та зростанням логістичних тарифів.

Згідно з методикою аналізу дальнього зовнішнього середовища (ДЗС) сформовано перелік можливостей та загроз підприємства з їх рознесенням по трьох групах факторів. Результати узагальнено в таблиці 3.22 у стовпцях 1-3. При визначенні переліку факторів ДЗС фактор війни окремо не виділявся через комплексність його впливу на різні аспекти діяльності підприємства, але наслідки продовження військового стану у таблиці наведені.

У таблиці 3.22 відображено результати оцінки вірогідності настання виокремлених факторів (стовпці 5-7) та їх вплив на показники роботи підприємства (стовбець 8), які здійснені на базі експертного оцінювання компетентних фахівців підприємства, галузі та аналізу інформації із відкритих джерел.

Таблиця 3.22

Первинний перелік прогнозованих змін зовнішнього середовища АТ «НЗФ»

Група факторів	Код фактору. Фактор	Коментар	Вплив	Вірогідність реалізації			Вагомість фактору (Di), част. од.
				висока	середня	низька	
1	2	3	4	5	6	7	8
Політико-правові	ПП1. Збереження загрозувальних мит на міжнародних ринках	У 2022 році на українських виробників феросплавів діяли загрозувальні мита: Євразійський економічний союз - 26,3 % на феросилікомарганець; США - 163 % на феросилікомарганець; Південна Корея - 19,06 % на феросилікомарганець; Мексика - 16,59 % на феросилікомарганець; Марокко - 7,5 % на феросилікомарганець [125, с. 43].	Т				0,027
	ПП2. Підвищення рівня екологічної відповідальності виробників через механізм державного контролю	Відповідно до [128, с.24] встановлено Ціль 3. «Забезпечення інтеграції екологічної політики у процес прийняття рішень щодо соціально-економічного розвитку України» з підциллю «Зменшення промислового забруднення та ризиків промислових аварій», розроблено відповідний законопроект, але поки його відкликано [129] У 2021 році схвалено Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року [130], в розділах III та IV якої зазначено цілі направлені на підвищення контролю над промисловістю з боку держави та зниження екологічного впливу на оточуюче середовище.	Т				0,048
	ПП3. Втрати постачальників основної сировини у зв'язку з війною	Втрата контролю України над Покровським гірничо-збагачувальним комбінатом (АТ «НЗФ» закуповує понад 10% від сукупних обсягів закупівель руди на цьому підприємстві).	Т				0,047

Продовження табл. 3.22

1	2	3	4	5	6	7	8
Політико-правові (завершення)	ПП4. Обмеження доступу до вітчизняної електроенергії	Скорочення генерації електроенергії в Україні у зв'язку з руйнуванням об'єктів енергетичної інфраструктури. Прогнози щодо продовження війни від Dragon Capital [131]	T				0,067
	ПП5. Зміна умов бронювання працівників	Постанова КМУ від 22.11.2024 № 1332 [132]	T				0,032
	ПП6. Посилення тиску профспілкових організацій на кадрову політику	За даними 2024 року профспілка металургів та гірників України добивалася покращення умов для працівників інших підприємств галузі [133]	T				0,028
Економічна	Е1. Зростання цін на електроенергію	Держава зобов'язує підприємства купувати імпорتنу електроенергію, яка суттєво дорожча за українську [134].	T				0,066
	Е2. Підвищення вартості імпоротної сировини (фактор війни, здороження доставки, знецінення гривні)	Підприємство використовувало марганцеву сировину виробників ПАР та Гани; коксову та антрацитову продукцію виробників Польщі, Чехії, Румунії [125, с. 44]. Обсяги закупівель по кожному виду ресурсу склали понад 10% від вартості загальних закупівель. Блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури тощо. Прогнози щодо продовження війни від Dragon Capital [131]. Прогнози щодо знецінення гривні [131, 135].	T				0,067
	Е3. Падіння обсягів виробництва сталі і падіння попиту на феросплави	Роль феросплавів як базового легуючого компонента визначає їхнє місце у єдиному ланцюгу створення вартості з чорною металургією. Тісна кореляція обох ринків свідчить про те, що стратегічна стійкість виробників феросплавів безпосередньо залежить від трендів у виробництві сталі [121, 125].	T				0,071
	Е4. Падіння цін на сталь	Падіння цін на сталь і, як наслідок, пошук шляхів здешевлення її виробництва, у тому числі за рахунок погіршення якості сировини. На ринку уже пропонується індійський феросилікомарганець з вмістом марганцю 60% і кремнію 14% [124, с. 41].	T				0,057

Продовження табл. 3.22

1	2	3	4	5	6	7	8
Економічна (продовження)	Е5. Зростання курсу долару	Прогнози від Dragon Capital [131] та KSE [135]. Експорт продукції	О				0,077
	Е6. Непередбачуваність термінів поставки продукції АТ «Укрзалізниця»	З метою скорочення витрат на електроенергію та у зв'язку з її дефіцитом АТ «Укрзалізниця» може накопичувати вантаж в транспортних вузлах з метою формування економічно доцільного залізничного складу, що може призводити до простоїв вантажу і, відповідно, до затримок у поставці продукції покупцям.	Т				0,051
	Е7. Зростання податків	Поки що заплановано зростання податків для фінансових установ, аграрного бізнесу, роздрібних торговців паливом [136, 145], але зрозуміло, що держава шукає шляхи поповнення бюджету, тому тенденція може перейти і на підприємства інших галузей економіки.	Т				0,038
	Е8. Зростання рівня оплати праці	Зростання рівня заробітної плати через дефіцит кваліфікованого персоналу [137-139].	Т				0,027
	Е9. Погіршення умов комерційного кредитування через зниження ділової активності та загальний спад економіки.		Т				0,060
	Е10. Погіршення умов банківського кредитування	Зростання відсоткових ставок: Для боротьби з інфляцією НБУ може підвищувати відсоткові ставки, що призводить до збільшення витрат на кредити для підприємств. АТ «НЗФ» може зіштовхнутися з підвищенням витрат на обслуговування заборгованості або нові інвестиційні проекти. Погіршення умов кредитування: Банки можуть обмежувати кредитування або підвищувати вимоги до позичальників, що обмежує доступ до капіталу для розвитку підприємства.	Т				0,048
	Е11. Модернізація державної інфраструктури	Політика держави у сфері розвитку інфраструктури, наприклад, будівництво транспортних шляхів, енергетичних мереж, покращення доступу до водних ресурсів, може сприяти ефективності роботи заводу. Інфраструктурні інвестиції знижують витрати на логістику та енергоносії, що безпосередньо впливає на витрати підприємства.	О				н/а

Завершення табл. 3.22

1	2	3	4	5	6	7	8
Економічна (завершення)	Е12. Запровадження пільгового оподаткування	Податкові пільги для підприємств, що займаються важливими галузями, можуть допомогти зменшити фінансове навантаження і стимулювати інвестиції в модернізацію виробничих потужностей.	О				0,039
	Е13. Ускладнення правил стягнення ПДВ	Наприклад, введення нових процедур або перевірок, що може уповільнити обіг коштів (їх повернення) та, відповідно, негативно впливе на фінансове становище заводу.	Т				0,061
Соціокультурні	СК1. Нестача кваліфікованого персоналу	Високий рівень міграції та евакуації населення з регіонів, наближених до бойових дій, зменшує кількість доступних працівників у локальній зоні. Прогнози щодо продовження війни від Dragon Capital [131]. Нестача працівників в промисловості [135, 137, 138].	Т				0,048
	СК2. Залучення жінок для працевлаштування у сферах, де вони були традиційно недостатньо представлені	У зв'язку з нестачею робітників чоловічої статі запровадження експериментального проекту щодо організації професійного навчання жінок для працевлаштування у сферах, де вони були традиційно недостатньо представлені [144].	О				0,019
	СК3. Оновлення персоналу за рахунок випускників профільних ВНЗ та ПТО	Випускники закладів професійної технічної освіти та профільних ВНЗ, як правило, мають вік нижчий за мобілізаційний та в умовах скорочення ділової активності іншими підприємства можуть бути зацікавлені в роботі на заводі.	О				н/а
	СК4. Розвиток технічної освіти	Державна підтримка технічних ВНЗ, що включає розвиток та фінансування освітніх програм, особливо в технічних спеціальностях, сприяє забезпеченню підприємства кваліфікованими кадрами. Завод, який має доступ до кваліфікованого персоналу, може працювати ефективніше.	О				0,022

Умовні позначки: н/а – не аналізувався. Джерело: узагальнено на основі [121, 124-146] та опитування експертів.

Як видно із таблиці 3.22, для факторів Е11 та СК3 експерти відмітили низьку вірогідність реалізації, тому їх було виключено із подальшого аналізу.

Для визначення впливу факторів на майбутні результати роботи підприємства використано метод попарного порівняння факторів, у таблицю 3.22 внесені усереднені по експертах значення вагомості.

Результати інтегральної оцінки стану та тенденцій розвитку ДЗС наведено у таблиці 3.23.

Таблиця 3.23

Інтегральна оцінка перспектив розвитку ДЗС АТ «НЗФ»

Група факторів	Код фактору	Вага фактору	Балова оцінка*	Зважена оцінка
Політико-правові	ПП1	0,027	-4	-0,108
	ПП2	0,048	-2	-0,096
	ПП3	0,047	-2	-0,094
	ПП4	0,067	-4	-0,268
	ПП5	0,032	-4	-0,128
	ПП6	0,028	-2	-0,056
Економічні	Е1	0,066	-2	-0,132
	Е2	0,067	-4	-0,268
	Е3	0,071	-2	-0,142
	Е4	0,057	-2	-0,114
	Е5	0,077	+4	0,308
	Е6	0,051	-4	-0,204
	Е7	0,038	-2	-0,076
	Е8	0,027	-2	-0,054
	Е9	0,060	-2	-0,120
	Е10	0,048	-2	-0,096
	Е12	0,039	+2	0,078
	Е13	0,061	-2	-0,122
	Соціокультурні	СК1	0,048	-4
СК2		0,019	+4	0,076
СК4		0,022	-2	-0,044
Інтегральна оцінка стану ДЗС				-1,852

* Для можливостей, які мають високу вірогідність реалізації, встановлюється кількісна оцінка на рівні 4 балів, для можливостей, які мають середню вірогідність реалізації, встановлюється кількісна оцінка на рівні 2 балів. Для загроз пропонується така сама шкала, але для демонстрації векторності впливу на підприємство надаються бали з від'ємним значенням.

Джерело: розроблено автором

За результатами стратегічного аналізу дальнього зовнішнього середовища фіксується його негативний вплив на діяльність підприємства та прогнозується

погіршення умов функціонування підприємства (інтегральний показник має від'ємне значення (-1,852), що обумовлено в першу чергу впливом таких очікуваних факторів:

- зростання курсу долару та євро, які використовуються при розрахунках з постачальниками марганцевої руди, антрациту, коксової продукції, та відповідно здороження цих ресурсів для підприємства;
- обмеження доступу до електроенергії та її здороження через необхідність її закупівлі поза межами України;
- падіння або утримання на досягнутому рівні продажів в Україні через втрату частини покупців та/ або зниження обсягів їх діяльності;
- скорочення виробництва сталі у світі та падіння цін на неї;
- спад економіки країни в цілому, який може призвести до погіршення умов кредитування, як товарного (АТ «НЗФ» має 14,49% кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги від валюти балансу станом на 01.01.2025 року), так і банківського; та погіршення дисципліни розрахунків покупців - станом на 01.01.2025 дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги становить 34,79% від валюти балансу;
- нестача кваліфікованого персоналу у зв'язку із ускладненням процедури бронювання працівників та їх мобілізації тощо.

Частково ці фактори можуть бути знівельовані зростанням курсу долару та євро за рахунок експортної орієнтації підприємства.

Очікуванні зміни у зовнішньому середовищі призведуть, в першу чергу, до зростання змінних витрат підприємства і скорочення маржі на покриття постійної частини витрат, яка у великих підприємств є значною, і, як правило, такою, що важко регулюється. Це обумовлює необхідність реалізації фінансової стратегії підприємства з урахуванням прогнозованих змін зовнішнього середовища.

3.3.2 Розробка стратегічних установок підприємства

Позитивною характеристикою системи управління підприємством є орієнтація на реалізацію принципів концепції сталого розвитку та принципів ESG [138-140] - захист довкілля та зменшення негативного антропогенного впливу (компонента Environmental), гнучкість в управлінні підприємством (часткова компонента Governance), орієнтація на партнерські відносини із стейхолдерами (часткова компонента Social) [111-118, 141, 142]. Ці важливі аспекти в подальшому враховувались при формуванні стратегічних установок підприємства та розробці його стратегічного плану.

На основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства та оцінки його внутрішнього стану (див. 3.3.1) розроблено систему його стратегічних установок вищого порядку: місії, цінностей, бачення та генеральної цілі (табл. 3.24)

Таблиця 3.24

Система стратегічних орієнтирів АТ «НЗФ»

Стратегічні установки	Зміст стратегічних установок	Деталізація
1	2	3
Місія	Стати світовим лідером у виробництві високоякісних феросплавів, зайняти 1 місце у Європі та забезпечити 100% покриття вітчизняного попиту на продукцію підприємства керуючись принципами сталого розвитку, забезпечуючи ефективне та чисте виробництво, гідні умови праці та можливість задоволення потреб співробітників, можливості їх професійного росту та особистісного розвитку, безперервне економічне зростання підприємства, а також активно захищаючи довкілля та мінімізуючи вплив на клімат, створюючи при цьому цінність для наших клієнтів, співробітників та майбутніх поколінь.	
Цінності	1. Дотримання принципів сталого розвитку	Ми прагнемо знижувати негативний вплив нашого виробництва на здоров'я персоналу і населення регіону. Ми стежимо за ощадливим використанням ресурсів та чистотою повітря, запроваджуємо проекти, направлені на екологічну санацію території ведення виробничої діяльності. Ми будемо оновлювати технології виробництва задля зменшення негативного впливу на довкілля.

1	2	3
Цінності (завершення)	2.Якість	Все, що ми робимо, ми робимо якісно. Ми прагнемо досягти досконалості у тому, що робимо.
	3.Синтез традицій та інновацій	Ми зберігаємо найкращі традиції металургійної промисловості, збагачуючи їх найсучаснішими знаннями і технологіями.
	4.Відповідальні інновації	Ми інвестуємо в технології, які не лише підвищують ефективність, але й радикально зменшують наш негативний екологічний вплив. Ми шукаємо чистіші рішення сьогодні заради чистого завтра.
	5.Чесна конкуренція	Ми завжди дотримуємося правил та законодавства, діючих в країнах або на ринках, на яких оперуємо, що захищають чесну конкуренцію.
	6.Надійне, справедливе та продуктивне партнерство	Ми надійні у відносинах з партнерами та прагнемо взаємовигідного партнерства. Ми відкриті для співпраці з тими, хто цінує надійність партнерських взаємин. Ми ставимося до кожного партнера так, як хотіли б, щоб ставилися до нас: справедливо, чесно і з повагою.
	7.Персонало-орієнтованість	Ми створюємо найкращі умови для дотримання інтересів наших співробітників. Ми надаємо безпечне, інклюзивне та гідне робоче місце для кожного. Ми створюємо умови для професійного та особистісного розвитку співробітників. Ми забезпечуємо гідну заробітну плату, яка дає можливість для задоволення потреб наших співробітників на рівні, що є найвищим в регіоні. Наш трудовий колектив – це команда професіоналів, ефективно працюючих на досягнення цілей підприємства. Ми віримо, що справжній успіх вимірюється благополуччям наших співробітників та прозорістю наших дій.
	Бачення (5 років)	Закріпити свої позиції в ТОП-3 світових виробників феросплавів, займати 1 місце на Європейському ринку та забезпечувати 100% покриття вітчизняного попиту на продукцію підприємства при досягненні рівня EBITDA на рівні не менше 5%.
Генеральна ціль (основна стратегічна ціль вищого порядку)	Досягнення стійкого економічного розвитку, забезпечення зростання рівня EBITDA не менше ніж на 1% в рік, зростання темпів оплати праці не менше ніж на 5 % вищими темпами ніж середні по регіону при випереджуючих темпах зростання продуктивності праці паралельно з інтенсифікацією екологічної відповідальності.	

Джерело: розроблено автором з використанням [111-118, 143, 144].

Сформульована місія враховує орієнтацію підприємства на чотири глобальні цілі сталого розвитку (ЦСР), закріплені в документі ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», а саме: ЦСР 8 – гідна праця та економічне зростання; ЦСР 9 – інновації та інфраструктура; ЦСР 12 – відповідальне споживання; ЦСР 13 – боротьба із зміною клімату [145]. Генеральна ціль також орієнтована на реалізацію положень концепції сталого розвитку.

Таким чином, можна зазначити, що запропонований підхід до цілепокладання є збалансованим, оскільки наряду з визначенням цільового економічного результату, передбачає констатацію намірів щодо екологічної ініціативи та підвищення соціальної відповідальності бізнесу, спрямованої на покращення умов праці та соціальний розвиток, а також етичне корпоративне управління.

Конкретизація намірів підприємства щодо досягнення або наближення до стратегічних установок вищого порядку знаходить своє відображення у наступних стратегічних установках: цілях стратегічного спрямування та системі стратегій, формулювання яких, як зазначено вище, повинно базуватися на результатах стратегічного аналізу.

Результати стратегічного аналізу свідчать про скорочення ділової активності та падіння фінансових результатів підприємства на фоні погіршення умов функціонування підприємства і чітку тенденцію продовження наростання несприятливості зовнішнього середовища розвитку підприємства, а також втрату конкурентних переваг. Все це знайшло своє відображення у визначених інтегрованих показниках, які поєднали всі виявлені різновекторні тенденції щодо стану та перспектив розвитку середовища функціонування підприємства (див. 3.3.1): інтегральний показник БЗС – мінус 0,58; інтегральний показник ДЗС – мінус 1,852; інтегральний показник стану ВС – 0,97.

З точки зору прийняття рішень щодо перспектив розвитку бізнесу несприятливе зовнішнє середовище та втрата конкурентних переваг передбачають вибір помірної стратегії підприємства, тобто стратегії стабілізації, або стратегії скорочення. Але зрозуміло, що поточний стан підприємства

здебільшого обумовлений війною та пов'язаними з нею складнощами у забезпеченні електроенергією, в організації логістики тощо. Підприємство з багаторічною діловою історією та продукцією, яка користується попитом, не обиратиме стратегію, направлену на скорочення діяльності.

Як видно з графу (рис. 3.16), побудованому за авторською методикою (п.2.3), підприємству рекомендована стратегія стабілізації (сектор III). Координати вектору розвитку становлять (0,97; -0,58).

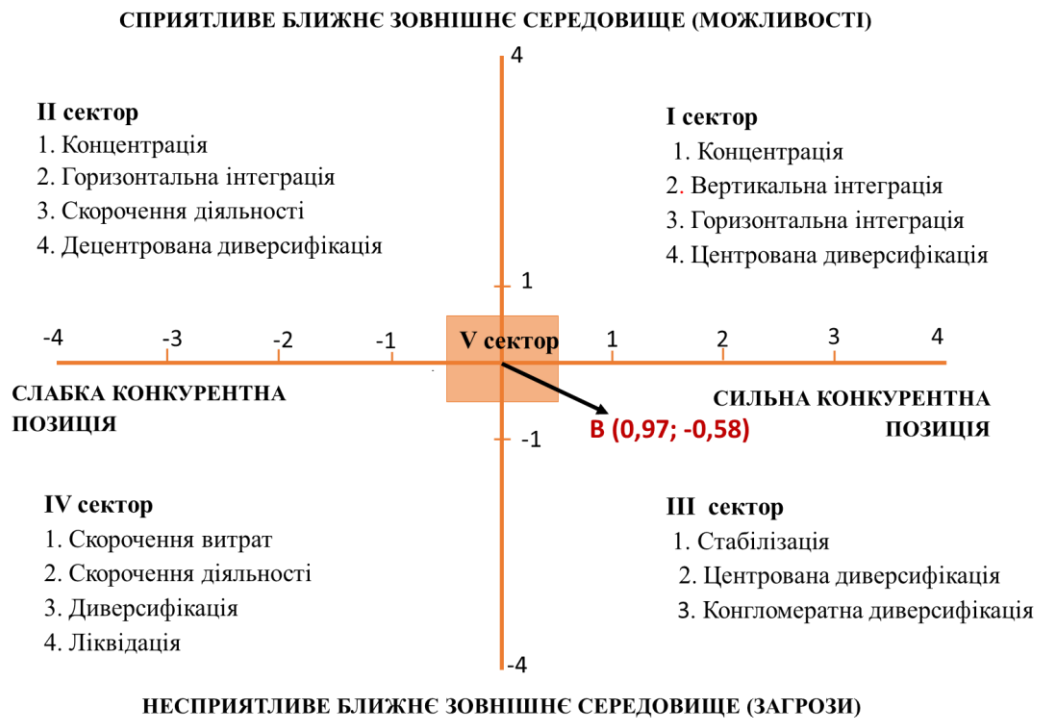


Рис. 3.16 – Граф стратегічного вибору корпоративної стратегії для АТ НЗФ».

Джерело: розроблено автором.

Ділова стратегія підприємства в силу специфіки продукції може бути визначена як стратегія лідирування за витратами, оскільки диференціація не сприймається споживачами як конкурентна перевага, незважаючи на дії індійських конкурентів (друге місце в світовому рейтингу світових виробників), які активно пропонують SiMn зі зниженим марганцем (60% min). Цей продукт користується попитом в основному серед споживачів з південно-східної Азії через нижчу ціну в порівнянні з Mn 65% min.

Основними цілями ділової стратегії є: 1) зростання обсягів продажів традиційної для підприємства продукції (феросплавів) до довоєнного рівня та 2)

зниження питомих витрат на одну тону феросплавів. Підприємству важливо зміцнити свої позиції на стратегічних ринках, особливо в умовах, коли санкції проти РФ дозволяють дещо перекроїти світовий ринок феросплавів (за даними табл. 3.12 РФ посідає третє-четверте місце у світовому рейтингу продавців).

Функціональні стратегії є більш конкретними щодо досягнення стратегічного успіху підприємством і залежать не лише від об'єктивних факторів, а й від бачення топ-менеджерів і провідних фахівців, тому автором дослідження сформульовано найбільш вагомні цілі стратегічного спрямування по кожному із функціональних напрямків для АТ «НЗФ» з урахуванням результатів стратегічного аналізу та сформульованих цінностей підприємства.

Результати формалізації стратегій АТ «НЗФ» на період з 2026 по 2028 роки включно представлено у таблиці 3.25. Стратегічний період дещо звужено в порівнянні з традиційним підходом, що обумовлено підвищеною турбулентністю зовнішнього середовища для українських підприємств.

Таблиця 3.25

Систематизація типів стратегій та стратегічних цілей АТ «НЗФ»

Рівень стратегії. Її тип	Стратегічні цілі	Обумовленість
1	2	3
Корпоративна. Стабілізація	1. Досягти стійкого економічного зростання, забезпечити EBITDA на рівні не менше ніж 3% до кінця 2028 року, паралельно з інтенсифікацією екологічної відповідальності. 2. Стати ключовим постачальником (1 місце на європейському ринку) високоякісних феросплавів для європейських металургійних компаній, використовуючи переваги членства/асоціації України з ЄС. Забезпечувати на 100% потреби вітчизняного ринку в продукції підприємства.	Відповідність цілям сталого розвитку 8, 12, 13
Ділова. Лідерування за витратами	3. Наростити обсяги продажів феросплавів не менше ніж до рівня 2021 року.	Послаблення позицій на світовому ринку. Втрата споживачів в Україні внаслідок російської агресії
	4. Знижувати обсяг питомих витрат на одиницю продукції щорічно не менше ніж на 4% (як ціль вищого порядку для функціональних цілей).	Ціновий фактор є основою конкуренції на світовому ринку

1	2	3
Функціональна. Виробнича	5. Знизити енергозалежність підприємства, забезпечуючи потреби підприємства не менше ніж на 10% за рахунок власної енергогенерації 6. Скоротити негативний вплив на навколишнє середовище.	Відповідність ЦСР 7, 9, 11, 12, 13 [145].
	7. Збільшити рівень споживання вітчизняної (місцевої) сировини, послуг тощо.	Відповідність цілям соціальної відповідальності. Участь у житті громади [139].
Функціональна. Фінанси	8. Підвищити ефективність використання оборотних активів не менше ніж на 10%	Нівелювання негативних факторів ДЗС щодо вартості і доступності позикового капіталу
	9. Збільшити незалежність підприємства від зовнішнього фінансування.	
Функціональна. Персонал	10. Постійно підвищувати кваліфікацію персоналу підприємства, розвивати його компетентності.	Відповідність ЦСР 4 [145].
	11. Стати еталонним роботодавцем у регіоні для соціальної реінтеграції ветеранів та ВПО. 12. Забезпечити справедливу та дієву мотивацію праці співробітників на рівні не менше ніж на 5 % вище ніж середня заробітна плата в регіоні.	Нівелювання фактору ДЗС щодо підсилення мобілізації персоналу. Відповідність ЦСР 10 [145].

Джерело: розроблено автором.

3.3.3 Візуалізація стратегій АТ «НЗФ» в форматі BSC

З метою деталізації стратегічного курсу АТ «НЗФ» та наочного представлення пріоритетів було сформовано адаптовану до специфіки об'єкта дослідження систему BSC за авторською методикою (див. розділ 3.2). Вона функціонує як інструмент трансформації абстрактного бачення у вимірювані цілі та конкретні управлінські заходи. Структура системи дозволяє простежити зв'язок між стратегічними намірами, показниками їх досягнення та портфелем ініціатив, що виступають каталізаторами розвитку підприємства.

Характеристика основних елементів цієї системи наведена у таблиці 3.26. Стратегічна карта наведена на рисунку 3.17.

Характеристика основних елементів BSC AT «НЗФ»

Блок	Стратегічні цілі	KPI	Стратегічні проекти
1	2	3	4
ОСНОВНІ СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ	1. Досягти стійкого економічного зростання, забезпечити рентабельність EBITDA на рівні не менше ніж 3% до кінця 2028 року, паралельно з інтенсифікацією екологічної відповідальності (ОСЦ 1).	<ul style="list-style-type: none"> • Рентабельність EBITDA (співвідношення прибутку до вирахування процентів по кредитах, податків і амортизації до виручки від реалізації продукції) • Рентабельність власного капіталу • Зміна питомих обсягів споживання електроенергії • Зміна питомих викидів в атмосферне повітря • Зміна питомих обсягів споживання води 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сонячна енергетика 2. Когенерація (природний газ) 3. Когенерація (феросплавний газ) 4. Арбітраж енергетичних ресурсів 5. Газоочищення (агломератний цех) 6. Інститут професійної трансформації
	2. Зайняти 1 місце на європейському ринку феросплавної продукції (ОСЦ 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Частка ринку ЄС • Приріст частки ринку ЄС • Приріст обсягів продажів в ЄС в натуральних показниках 	x
	3. Знизити обсяг питомих витрат на одиницю продукції (ОСЦ 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна питомих витрат на одиницю продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сонячна енергетика 2. Когенерація (природний газ) 3. Когенерація (феросплавний газ) 4. Арбітраж енергетичних ресурсів
Маркетингова діяльність	Наростити обсяги продажів феросплавів до рівня 2021 року (М1)	<ul style="list-style-type: none"> • Обсяги продажів продукції в натуральних показниках. • Приріст обсягів продажів в натуральних показниках 	x

Продовження табл. 3.26

1	2	3	4
Постачання та виробництво	Знизити енергозалежність підприємства (B1)	<ul style="list-style-type: none"> • Обсяги власної генерації електроенергії • Приріст обсягів власної генерації електроенергії • Частка власної генерації електроенергії в загальному споживанні • Приріст частки власної генерації в загальному споживанні електроенергії • Питома власна генерація електроенергії на тону феросплавів • Зміна питомої власної генерації електроенергії • Енергомісткість продукції (нат.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сонячна енергетика 2. Когенерація (природний газ) 3. Когенерація (феросплавний газ)
	Скоротити негативний вплив на навколишнє середовище (B2)	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна питомого споживання відновлювальної енергії • Зміна частки відновлювальної електроенергії у загальному обсязі споживання електроенергії • Зміна питомих викидів забруднюючих речовин в атмосферу • Зміна питомого споживання технічної води 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сонячна енергетика 2. Когенерація (феросплавний газ) 3. Газоочищення (агломератний цех)
	Збільшити рівень споживання вітчизняної (місцевої) сировини (B3)	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна частки вітчизняних закупівель по основних ресурсах (руда) 	x
Фінансова діяльність	Підвищити ефективність використання оборотних активів (Ф1)	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна періоду обороту оборотних активів • Зміна періоду обороту дебіторської заборгованості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сонячна енергетика 2. Когенерація (природний газ) 3. Когенерація (феросплавний газ) 4. Арбітраж енергетичних ресурсів

Завершення табл. 3.26

1	2	3	4
Фінансова діяльність (завершення)	Збільшити незалежність підприємства від зовнішнього фінансування (Ф2)	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт автономії • Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами • Питомі фінансові витрати на гривню чистого доходу • Зміна питомих фінансових витрат на гривню чистого доходу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сонячна енергетика 2. Когенерація (природний газ) 3. Когенерація (феросплавний газ) 4. Арбітраж енергетичних ресурсів
Управління персоналом	Постійно підвищувати кваліфікацію персоналу підприємства, розвивати його компетентності (УП1)	<ul style="list-style-type: none"> • Питомі витрати на навчання персоналу • Ступінь запровадження результатів навчання в діяльність підприємства • Відсоток персоналу, який пройшли навчання за інноваційною тематикою, протягом 2-3 років • Коефіцієнт інтенсифікованого навчання на одного працівника. 	Інститут професійної трансформації
	Стати еталонним роботодавцем у регіоні для соціальної реінтеграції ветеранів та ВПО (УП2)	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт обороту з прийому ветеранів та ВПО • Кількість підготовленого персоналу за рахунок співпраці ВНЗ та АТ • Середній стаж роботи ветеранів та ВПО на підприємстві 	Інститут професійної трансформації

Джерело: розроблено автором

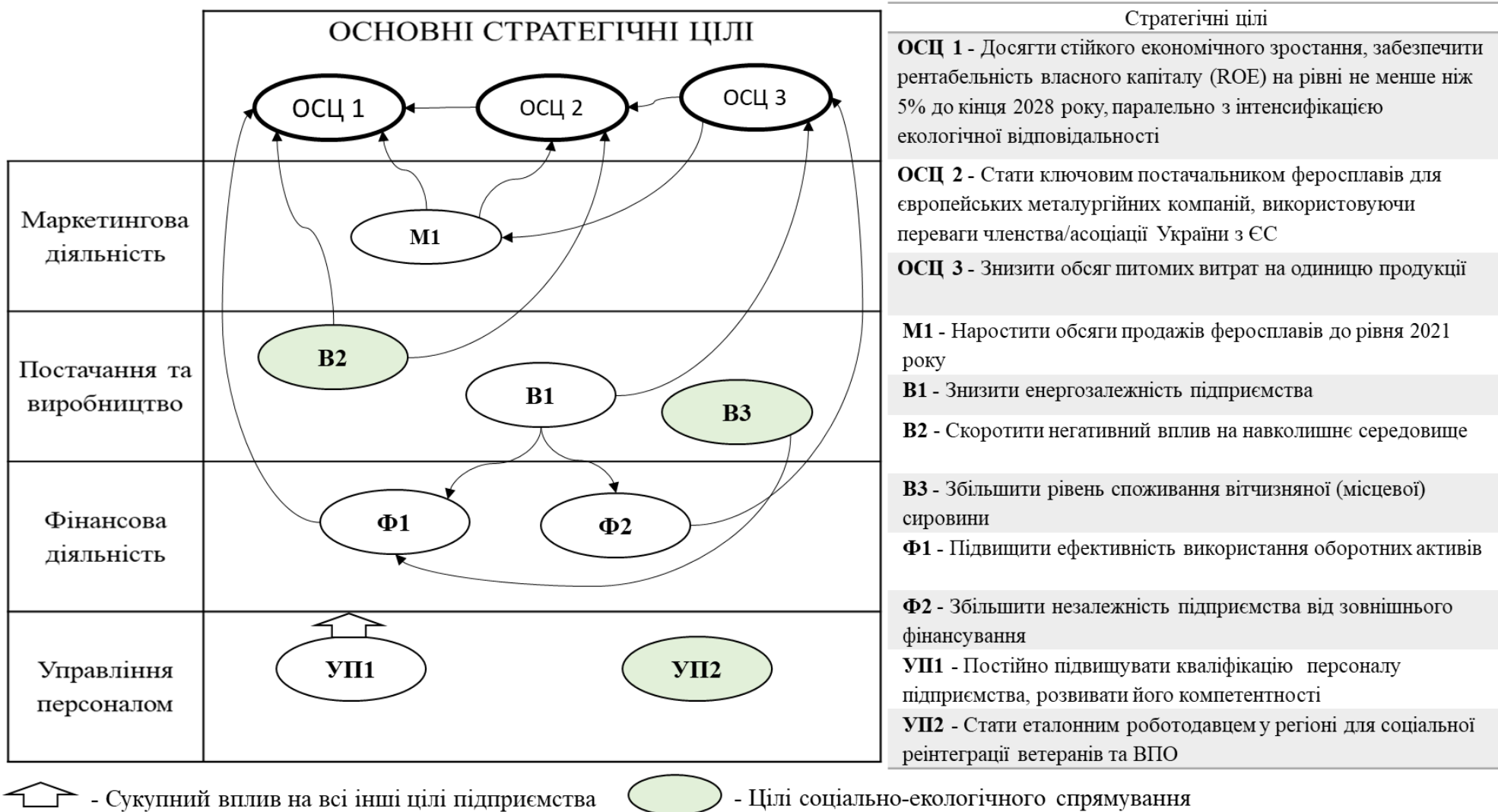


Рис. 3.17 – Стратегічна карта АТ «НЗФ»

Джерело: розроблено автором

Стратегічна карта демонструє наявність прямих зв'язків між більшістю цілей підприємства. Цілі В3 – «Збільшити рівень споживання вітчизняної сировини» та УП2 – «Стати еталонним роботодавцем у регіоні для соціальної реінтеграції ветеранів та ВПО» є соціально-орієнтованими і свідчать про наміри підприємства щодо підтримки регіону у якому відбувається бізнес-активність підприємства, соціальну свідомість власників та керівників підприємства.

Можна очікувати, що реалізація цілі В3 призведе до пришвидшення оборотності оборотного капіталу за рахунок скорочення термінів поставки сировини.

Екологічна ціль В2 – «Скоротити негативний вплив на навколишнє середовище», незважаючи на те, що призведе до збільшення витрат підприємства за рахунок інвестування у відповідне обладнання та технології, в довгостроковій перспективі дозволить підприємству закріпитися на ринку ЄС як «зеленому» бізнесу».

Ключовою виробничою ціллю є ціль В1 – «Зниження енергозалежності бізнесу», яка сприятиме скороченню витрат на виробництво (витрати на електроенергію займають зараз понад 40%), що, в свою чергу, призведе до зростання фінансового результату та фінансової незалежності бізнесу.

Досягнення цілей може відбуватися за рахунок різних ініціатив, тому система КРІ деталізує фокус уваги підприємства на конкретних факторах, визначаючи ключові цільові характеристики для підрозділів підприємства. Методика визначення КРІ, наведених у таблиці 3.26, наведена у таблиці 3.27.

У таблиці 3.28 наведено характеристику стратегічних проєктів АТ «НЗФ», стислий опис проєктів наведено у додатку Г.

Таблиця 3.27

Методика розрахунку КРІ до системи стратегічних цілей АТ «НЗФ»

Стратегічні цілі	КРІ	Методика розрахунку показника
1	2	3
ОСНОВНІ СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ		
Досягти стійкого економічного зростання, забезпечити рентабельність власного капіталу (ROE) на рівні не менше ніж 5% до кінця 2028 року, паралельно з інтенсифікацією екологічної відповідальності (ОСЦ 1).	Рентабельність власного капіталу	$Рвк = \frac{ЧП}{ВКс} \times 100\%$ де ЧП – чистий прибуток; ВКс – середнє значення власного капіталу
	Зміна питомих обсягів споживання електроенергії	$\Delta Сел = \frac{ОСЕпп - ОСЕб}{ОСЕб} \times 100\%$ де ОСЕпп, ОСЕб – питомі обсяги споживання електроенергії в поточному та в базовому періодах відповідно, кВт*годин/тн $ОСЕ = \frac{ОСЕС}{ТП}$ де ОСЕС – сукупний обсяг спожитої на технологічні цілі електроенергії, кВт*годин ТП – товарна продукція (феросплави), тн
	Зміна питомих викидів в атмосферне повітря	$\Delta Ват = \frac{ОВпп - ОВб}{ОВб} \times 100\%$ де ОВпп, ОВб – питомі викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря в поточному та в базовому періодах відповідно, тн/ тн $ОВ = \frac{ОВс}{ТП}$ де ОВ – сукупний обсяг викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, тн ТП – товарна продукція (феросплави), тн
	Зміна питомих обсягів споживання води	Розраховується аналогічно до попереднього показника (тис. м ³)

Продовження табл. 3.27

1	2	3
Стати ключовим постачальником феросплавів для європейських металургійних компаній, використовуючи переваги членства/асоціації України з ЄС (ОСЦ 2)	Частка ринку ЄС	$Чр = \frac{РПп}{ОР} \times 100\%$ де РПп – обсяг продажів підприємства, тн; ОР – обсяг ринку, тн
	Приріст частки ринку ЄС	$\Delta Чр = Чр \text{ пп} - Чр \text{ б}$ де Чр пп, Чрб – частка ринку підприємства у поточному і базовому періодах
	Приріст обсягів продажів в натуральних показниках в ЄС	$\Delta РПес \text{ н} = \frac{РПес \text{ н пп} - РПес \text{ н б}}{РПес \text{ н б}} \times 100\%$ де РПесн пп, РПесн б - обсяги продажів продукції в ЄС в натуральних показниках в поточному та базовому періодах відповідно.
Знизити обсяг питомих витрат на одиницю продукції (ОСЦ 3)	Зміна питомих витрат на одиницю продукції	$\Delta ПВод = \frac{ПВод \text{ пп} - ПВод \text{ б}}{ПВод \text{ б}} \times 100\%$ $ПВод = \frac{СВрп + АВ + ВЗ}{РПн}$ де ПВод пп, ПВод б – питомі витрати на одиницю поточного і базового періоду відповідно, грн/ тн; СВрп – собівартість реалізованої продукції (феросплавів), грн; АВ – адміністративні витрати, грн; ВЗ – збутові витрати, грн. <i>Примітка:</i> для нівелювання фактору зміни географії продажі можна розраховувати додатково показник без урахування витрат на збут.
Маркетингова діяльність		
Наростити обсяги продажів феросплавів до рівня 2021 року (М1)	Обсяги продажів продукції в натуральних показниках	Статистичний показник (РПн)

Продовження табл. 3.27

1	2	3
Наростити обсяги продажів феросплавів до рівня 2021 року (М1) (завершення)	Приріст обсягів продажів в натуральних показниках	$\Delta \text{РПн} = \frac{\text{РПн пп} - \text{РПн б}}{\text{РПн б}} \times 100\%$ <p>де РПн пп, РПн б - обсяги продажів продукції в натуральних показниках в поточному та базовому періодах відповідно.</p>
Постачання та виробництво		
Знизити енергозалежність підприємства (В1)	Обсяги власної генерації електроенергії	Статистичний показник (ОВГел)
	Приріст власної генерації електроенергії	$\Delta \text{ОВГел}^A = \text{ОВГел пп} - \text{ОВГел б}$ $\Delta \text{ОВГел} = \frac{\text{ОВГел пп} - \text{ОВГел б}}{\text{ОВГел б}} \times 100\%$ <p>де $\Delta \text{ОВГел}^A$ – абсолютна зміна обсягів власної генерації електроенергії, кВт*годин; ОВГел пп, ОВГел б – обсяги власної генерації електроенергії в поточному та базовому періодах відповідно, кВт*годин;</p>
	Частка власної генерації електроенергії в загальному споживанні	$\text{Чвге} = \frac{\text{ОВГел}}{\text{ОСЕС}} \times 100\%$ <p>де ОВГе – обсяг власної генерації електроенергії, кВт*годин; ОСЕС – сукупний обсяг спожитої на технологічні цілі електроенергії, кВт*годин.</p>
	Приріст частки власної генерації в загальному споживанні електроенергії	$\Delta \text{Чвге} = \text{Чвге пп} - \text{Чвге б}$ <p>де Чвге пп, Чвге б - частка власної генерації електроенергії в загальному споживанні в поточному та базовому періодах відповідно.</p>
	Питома власна генерація електроенергії на тону феросплавів	$\text{ОВГел}^{\text{тн}} = \frac{\text{ОВГел}}{\text{ТП}}$ <p>де ОВГел - обсяги власної генерації електроенергії; ТП – товарна продукція, тн</p>

1	2	3
Знизити енергозалежність підприємства (В1) (завершення)	Зміна питомої власної генерації електроенергії	$\Delta \text{ОВГел}^{\text{ТН}} = \frac{\text{ОВГел}^{\text{ТН}}_{\text{пп}} - \text{ОВГел}^{\text{ТН}}_{\text{б}}}{\text{ОВГел}^{\text{ТН}}_{\text{б}}} \times 100\%$ <p>де ОВГел^{ТН}_{пп}, ОВГел^{ТН}_б – питома власна генерація електроенергії на тону феросплавів у поточному та базовому періодах відповідно, кВт*годин/ тн</p>
	Енергомісткість продукції (нат.)	$E_m = \frac{V_e}{\text{ТПн}}$ Енергетичні ресурси: електроенергія, газ; $E_{\text{лм}} = \frac{V_{\text{ел}}}{\text{ТПн}}$ Як приватний випадок використання енергії і найбільш вагомий для підприємства. де V_e – витрати енергії (електричної, газу) на виробництво продукції, грн; $E_{\text{лм}}$ – електромісткість продукції, кВт*годин/ тн; $V_{\text{ел}}$ – витрати електроенергії технологічної, кВт*годин; ТПн – обсяг товарної продукції у натуральних показниках, тн.
Скоротити негативний вплив на навколишнє середовище (В2)	Зміна питомого споживання відновлювальної енергії	$\Delta \text{Све} = \text{Све}_{\text{пп}} - \text{Све}_{\text{б}} ; \text{Све} = \frac{V_{\text{ев}}}{\text{ТПн}}$ <p>де Све – споживання відновлювальної енергії, кВт *годин (для підприємства відновлювальною є лише електрична сонячна енергія); $V_{\text{ев}}$ - витрати сонячної електроенергії на виробництво продукції; ТПн – обсяг товарної продукції у натуральних показниках, тн.</p>
	Зміна частки відновлювальної електроенергії у загальному обсязі споживання електроенергії	$\Delta \text{Чев} = \text{Чев}_{\text{пп}} - \text{Чев}_{\text{б}} ; \text{Чев} = \frac{\text{Све}}{\text{ОСЕС}}$ <p>Де $\text{Чев}_{\text{пп}}$, $\text{Чев}_{\text{б}}$ – частка відновлювальної електроенергії у загальному обсязі споживання електроенергії (сонячної для підприємства); Све – споживання відновлювальної енергії, кВт *годин (для підприємства відновлювальною є лише електрична сонячна енергія); ОСЕС – сукупний обсяг спожитої на технологічні цілі електроенергії, кВт*годин.</p>

Продовження табл. 3.27

1	2	3
Скоротити негативний вплив на навколишнє середовище (В2) (завершення)	Зміна питомих викидів забруднюючих речовин в атмосферу	$\Delta \text{Ват} = \frac{\text{ОВ}_{\text{пп}} - \text{ОВ}_{\text{б}}}{\text{ОВ}_{\text{б}}} \times 100\%$ <p>де ОВ_{пп}, ОВ_б – питомі викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря в поточному та в базовому періодах відповідно, тн/ тн</p> $\text{ОВ} = \frac{\text{ОВ}_{\text{с}}}{\text{ТП}}$ <p>де ОВ – сукупний обсяг викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, тн; ТП – товарна продукція (феросплави), тн</p>
	Зміна питомого споживання технічної води	Розраховується аналогічно до попереднього показника (тис. м ³)
Збільшити рівень споживання вітчизняної (місцевої) сировини (В3)	Зміна частки вітчизняних закупівель по основних ресурсах (руда)	$\Delta \text{Чвз} = \text{Чвз}_{\text{пп}} - \text{Чвз}_{\text{б}} ; \text{Чвз} = \frac{\text{ОЗ}_{\text{вр}}}{\text{ОЗ}_{\text{р}}} \times 100\%$ <p>де Чвз – частка вітчизняних закупівель руди; ОЗ_{вр} – обсяг закупівель руди вітчизняного походження, тн; ОЗ_р – обсяг закупівель руди, тн.</p>
Фінансова діяльність		
Підвищити ефективність використання оборотних активів (Ф1)	Зміна періоду обороту оборотних активів	$\Delta \text{То}_{\text{ОА}} = \frac{\text{То}_{\text{ОА}_{\text{пп}}} - \text{То}_{\text{ОА}_{\text{б}}}}{\text{То}_{\text{ОА}_{\text{б}}}} ; \text{То}_{\text{ОА}} = \frac{\text{ОА}_{\text{с}}}{\text{РП}} \times 360$ <p>де То_{ОА} - тривалість обороту оборотних активів, днів; РП – обсяг продажів, грн; ОА_с – середні оборотні активи, грн; 360 – кількість днів у році.</p>
	Зміна періоду обороту дебіторської заборгованості	$\Delta \text{То}_{\text{ДЗ}} = \frac{\text{То}_{\text{ДЗ}_{\text{пп}}} - \text{То}_{\text{ДЗ}_{\text{б}}}}{\text{То}_{\text{ДЗ}_{\text{б}}}} ; \text{То}_{\text{ДЗ}} = \frac{\text{ДЗ}_{\text{с}}}{\text{РПк}} \times 360$ <p>де То_{дз} - тривалість обороту товарної дебіторської заборгованості, днів; РПк – обсяг продажів в кредит, грн; ДЗ_с – середня товарна дебіторська заборгованість, грн; 360 – кількість днів у році.</p>

Продовження табл. 3.27

1	2	3
Збільшити незалежність підприємства від зовнішнього фінансування (Ф2)	Коефіцієнт автономії	$Ka = \frac{BK}{K}$ де BK – власний капітал підприємства; K – сукупний капітал, використовуваний підприємством. <i>Примітка:</i> коефіцієнт можна визначати на дату аналізу або середній за період
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	$K3BOA = \frac{BOA}{OA} \quad BOA = BK - HOA$ де BOA - власні оборотні активи; OA - оборотні кошти; BK – власний капітал; HOA - необоротні активи підприємства. <i>Примітка:</i> коефіцієнт можна визначати на дату аналізу або середній за період.
	Питомі фінансові витрати на гривню чистого доходу	$ФВп = \frac{ФВ}{РП}$ де ФВ – фінансові витрати підприємства, грн; РП – обсяг продажів продукції, грн.
	Зміна питомих фінансових витрат на гривню чистого доходу	$\Delta ФВп = \frac{ФВп \text{ пп} - ФВп \text{ б}}{ФВп \text{ б}} \times 100\%$ де ФВп пп, ФВп б – поточні та базові питомі фінансові витрати підприємства, грн/ грн.
Управління персоналом		
Постійно підвищувати кваліфікацію персоналу підприємства, розвивати його компетентності (УП1)	Питомі витрати на навчання персоналу	$ВНп = \frac{ВН}{Чс}$ де ВН – сукупні витрати на навчання персоналу, грн; Чс – середня чисельність персоналу, осіб <i>Примітка:</i> коефіцієнт можна визначати за категоріями персоналу.
	Ступінь запровадження результатів навчання в діяльність підприємства	$Квп = \frac{КВР}{Чн}$ де КВР - кількість впроваджених результатів навчання, од.; Чн -чисельність персоналу, який пройшов навчання

Завершення табл. 3.27

1	2	3
Постійно підвищувати кваліфікацію персоналу підприємства, розвивати його компетентності (УП1) (завершення)	Відсоток персоналу, який пройшли навчання за інноваційною тематикою, протягом 2-3 років	$K_{пк} = \frac{Ч_{н^{ін}}}{Ч_{сп}}$ <p>де $Ч_{н^{ін}}$ - чисельність персоналу, який пройшов навчання за інноваційною тематикою, осіб; $Ч_{сп}$ - середня чисельність персоналу за аналізований період (2-3 роки), осіб.</p>
	Коефіцієнт інтенсифікованого навчання на одного працівника	$K_{ін} = \frac{КК}{Ч_{н}}$ <p>де $КК$ – кількість слухачів курсів, семінарів, тренінгів тощо, осіб; $Ч_{н}$ – чисельність осіб, які протягом року проходили навчання, осіб</p>
Стати еталонним роботодавцем у регіоні для соціальної реінтеграції ветеранів та ВПО (УП2)	Коефіцієнт обороту з прийому ветеранів та ВПО	$K_{ов} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{с}} \times 100\%$ <p>де $Ч_{п}$ - кількості знову прийнятих працівників з категорії ветеранів та ВПО, осіб; $Ч_{с}$ – середня чисельність персоналу, осіб.</p>
	Кількість підготовленого персоналу за рахунок співпраці ВНЗ та АТ	Статистичний показник (Чпп)
	Середній стаж роботи ветеранів та ВПО на підприємстві	$C_{с} = \frac{ЗСРв}{Ч_{с^в}}$ <p>$ЗСРв$ – загальний стаж роботи ветеранів та ВПО на підприємстві, міс.; $Ч_{с^в}$ – середньорічна чисельність ветеранів та ВПО, які працюють на підприємстві, осіб</p>

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.28

Стислий опис стратегічних проєктів АТ «НЗФ»

Проект	Сонячна енергетика	Когенерація (природний газ)	Арбітраж енергетичних ресурсі	Когенерація (феросплавний газ)	Газоочищення	Інститут професійної трансформації
Очікуванні результати	Зниження вартості електроенергії за рахунок її власної генерації. Підвищення енергонезалежності від національної системи розподілу електроенергії	Мінімізація операційних витрат підприємства шляхом інтеграції систем накопичення енергії та впровадження алгоритмів зміщення навантаження	Зниження вартості електроенергії за рахунок її власної генерації. Підвищення енергонезалежності від національної системи розподілу електроенергії. Підвищення рівня (ефективності) використання ресурсів підприємства за рахунок використання ферогазу	Скорочення викидів в атмосферне повітря і скорочення споживання технічної води	Підготовка під замовлення персоналу у фахових ВНЗ за участі підприємства	
Термін реалізації	2024-2027	2025-2026	08.2025-2026	2027-2028	2027-2028	2027-2028
Інвестиції, тис. грн	119 976,52	158 603,00	63 000,00	600 000,00	250 000,00	3 000,00
Індекс прибутковості	0,63	1,76	1,54	0,69	0,59	0,57
Рейтинг проєкту *	2,50	1,15	1,15	2,15	3,15	3,50

*визначення рейтингу проєкту наведено у таблиці 3.35 за методикою, наведеною у п.3.1

Визначення рейтингу стратегічних проєктів

Проєкт	Прибутковість	Значущість	Терміновість	Рейтинг
Сонячна енергетика	4	1	1	2,50
Когенерація (природний газ)	1	1	2	1,15
Арбітраж енергетичних ресурсі	1	1	2	1,15
Когенерація (феросплавний газ)	3	1	2	2,15
Газоочищення	4	2	3	3,15
Інститут професійної трансформації	4	3	3	3,50

Виходячи із проведених розрахунків щодо економічної доцільності проєктів АТ «НЗФ» (див. додаток Д), їх значущості для підприємства і терміновості реалізації можна відмітити два проєкти («Когенерація (природний газ)» та «Арбітраж енергетичних ресурсів»), які мають високий пріоритет реалізації. Зазначені проєкти, направлені на зниження енергозалежності підприємства і зменшення вартості електроенергії за рахунок її власної генерації. Проєкт «Когенерація (феросплавний газ)» є важливим та актуальним, але вимагає значних інвестиційних вкладень (за попередніми оцінками понад 600 млн. грн), які в умовах невизначеності зовнішнього середовища є занадто ризикованими.

Варто звернути увагу, що проєкти підприємства є довготривалими (три з чотирьох оцінених), мають термін окупності понад 10 років. Їх реалізація є ризикованою, але і необхідною в умовах обмеження доступу до електроенергії і її здороження.

Таким чином, на основі розробленої методики було визначено і деталізовано до рівня проєктів основні стратегічні цілі та задачі підприємства, які сприятимуть зміцненню його конкурентної позиції і дозволять, незважаючи на несприятливу зовнішню середу, досягти покращення результативності діяльності.

3.4 ВИСНОВКИ за розділом 3

Третій розділ дисертаційного дослідження присвячений розробці методичного інструментарію формування стратегічного плану підприємства, створенню відповідного організаційного забезпечення, а також апробації науково-методичних напрацювань в умовах ПАТ «НЗФ». В процесі дослідження отримані наступні наукові результати та розроблені практичні рекомендації.

1. У зв'язку з обгрунтованою необхідністю при формуванні стратегічних цілей підприємства враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів запропоновано виокремлення двох груп стратегічних цілей - **основних стратегічних цілей**, які повинні відбивати інтереси власників бізнесу щодо економічних параметрів його функціонування та впливових стейкхолдерів, та **цілей стратегічного спрямування**, які конкретизують корпоративну, ділову та функціональні стратегії. Такий підхід до виділення цілей забезпечує чіткий поділ цілей щодо їх значущості, розуміння способу їх формулювання та взаємозв'язку з системою стратегій.

2. Розроблено **процедуру формування** в процесі стратегічного планування **системи стратегій та відповідних їм цілей стратегічного спрямування**, яка передбачає послідовну реалізацію логічно пов'язаних етапів, сутність яких охарактеризовано в роботі: 1) визначення корпоративної стратегії та формування ринкових цілей підприємства; 2) формулювання ділової конкурентної стратегії для кожного центру фінансової відповідальності або дивізіону підприємства та відповідних стратегічних цілей; 3) обгрунтування функціональних стратегій підприємства (маркетингової, виробничої, інноваційної, фінансової та персонал-стратегії) та розробка цілей, які можуть відповідати кожній з функціональних стратегій.

3. Для декомпозиції стратегічних цілей в часі та просторі, їх систематизації, узгодженості стратегічних цілей, розроблених на різних рівнях управління підприємством, а також для забезпечення їх ефективної візуалізації, запропоновано **удосконалений підхід щодо формування системи збалансованих показників (BSC-підхід)**. Він передбачає: а) формування

ієрархічної двохрівневої системи збалансованих показників відповідно до обґрунтованих вище двох типів стратегічних цілей; б) **відображення основних стратегічних цілей (ОСЦ) в надбудові стратегічної карти (перший рівень)**, що забезпечує можливість відображення зв'язків між цілями стратегічного спрямування і основними стратегічними цілями; в) реалізацію **функціонального підходу до формування системи збалансованих показників другого рівня** шляхом виділення таких блоків, які за назвою та змістом краще відповідають специфіці промислового підприємства. На другому ієрархічному рівні BSC запропоновано виділити наступні блоки: «Маркетингова діяльність» замість традиційного блоку «Клієнти»; «Постачання та виробництво» замість «Бізнес-процеси» в класичній BSC; «Фінансова діяльність» замість традиційного «Фінанси»; «Управління персоналом» замість звичайного «Навчання та розвиток». Обґрунтовано склад цілей та показників по кожному блоку СЗП, а також розроблено схему стратегічної карти підприємства.

4. Для обґрунтованого формування портфелю стратегічних проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, запропоновано здійснювати відбір їх з альтернативно-можливих на основі багатокритеріального підходу з використанням трьох критеріїв: «Значущість», яка характеризує важливість проєкту для досягнення стратегічних цілей; «Прибутковість», яка визначає ефективність інвестицій за критерієм індексу прибутковості на основі дисконтованих грошових потоків; «Терміновість» - характеризує поточну потребу в реалізації проєкту, невідкладність його реалізації. Враховуючи нерівномірність значущості критеріїв, запропонована модель пріоритезації проєктів для їх подальшого включення в стратегічну програму.

5. Визначено прикладну сутність стратегічного плану, який ми розглядаємо як документ, який включає перелік основних напрямків діяльності, стратегічних цілей, проєктів та ініціатив підприємства, спрямованих на їх досягнення, визначених на основі ґрунтовного аналізу тенденцій розвитку середовища функціонування підприємства і бачення власників бізнесу. Обґрунтована загальна структура стратегічного плану та охарактеризований зміст кожного з розділів, до яких відносяться: 1) загальна характеристика підприємства: перелік

основних напрямків бізнесу, основних видів продукції, а також основні показники діяльності за три та більше років; 2) стратегічний аналіз, який включає **результати аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів**, які впливають на діяльність підприємства або прогножуються у майбутньому; 3) основні стратегічні установки підприємства - місія, цінності та бачення стану підприємства у довгостроковій перспективі; 4) **корпоративну стратегію підприємства**: перелік цільових бізнесів, та тип функціонування кожного з них, цілі стратегічного спрямування (ринкові цілі); організаційні перетворення; орієнтири щодо активності та обсягів інвестування; цільові параметри доходності інвестицій тощо; 5) **ділову стратегію підприємства - характеристику факторів конкурентної боротьби** (фокусів уваги у виробництві, інноваціях, маркетингу тощо), а також **цілі стратегічного спрямування**; 6) **функціональні стратегії** - маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова та кадрова стратегії; 7) **систему цілей стратегічного спрямування та КРІ**; 8) стратегічну програму - **стратегічні проекти**, відібрані для реалізації з урахуванням їх пріоритетності по 3-х критеріях, а також **цільові показники, період реалізації**, відповідальні особи за реалізацію проектів.

6. З метою **організаційного забезпечення реалізації стратегії** запропоновано формування стратегічного комітету та відділу стратегічного планування і контролю як матричних елементів організаційної структури. Обгрунтовані функції і завдання цих підрозділів. **Розроблена рекомендована структура відділу стратегічного планування і контролю та визначено коло завдань кожного організаційного елемента та результати їх діяльності. Розроблена процедура формування стратегічного плану підприємства**, яка регламентує цей процес у часі та конкретизує відповідальних за виконання окремих операцій.

7. Проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища та оцінено потенціал найпотужнішого підприємства з виробництва марганцевих феросплавів в Україні акціонерного товариства «Нікопольський завод феросплавів» (АТ «НЗФ»).

В цілому стан та тенденції зміни внутрішнього середовища АТ «НЗФ» характеризуються інтегральною оцінкою – 0,97 (близько до 1). Таким чином, незважаючи на воєнний стан в країні та пов'язані з цим суттєві виклики та складності в діяльності підприємства, яке знаходиться у прифронтовій зоні, оцінка його внутрішнього середовища є стримано-позитивною. Це свідчить про достатній потенціал підприємства та ефективне управління ним, яке забезпечує своєчасну і дієву реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз ближнього зовнішнього середовища для АТ «НЗФ» було виконано у розрізі двох контактних груп: «Споживачі» та «Постачальники». В цілому інтегральна оцінка стану ближнього зовнішнього середовища складає «-0,58», а стан характеризується як нейтрально-негативний (значення показника від'ємне, але більше за мінус один).

За результатами стратегічного аналізу дальнього зовнішнього середовища фіксується його негативний вплив на діяльність підприємства та прогнозується погіршення умов функціонування підприємства (інтегральний показник має від'ємне значення (-1,852), що обумовлено, в першу чергу, впливом таких очікуваних факторів: зростання курсу долару та євро, які використовуються при розрахунках з постачальниками марганцевої руди, антрациту, коксової продукції, та відповідно здороженням цих ресурсів для підприємства; обмеження доступу до електроенергії та її здороження через необхідність її закупівлі поза межами України; падіння рівні продажів в Україні через втрату частини покупців та/ або зниження обсягів їх діяльності; скорочення виробництва сталі у світі та падіння цін на неї тощо.

8. На основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства та оцінки його внутрішнього стану розроблено систему його стратегічних установок вищого порядку: **місії** («Стати світовим лідером у виробництві високоякісних феросплавів, зайняти 1 місце у Європі та забезпечити 100% покриття вітчизняного попиту на продукцію підприємства керуючись принципами сталого розвитку, забезпечуючи ефективне та чисте виробництво, гідні умови праці та можливість задоволення потреб співробітників, можливості їх професійного росту та особистісного розвитку, безперервне економічне

зростання підприємства, а також активно захищаючи довкілля та мінімізуючи вплив на клімат, створюючи при цьому цінність для наших клієнтів, співробітників та майбутніх поколінь»), **цінностей** (дотримання принципів сталого розвитку, якість, синтез традицій і інновацій, чесна конкуренція, надійне, справедливе та продуктивне партнерство, персоналоорієнтованість), а також **бачення та генеральної цілі**.

9. Несприятливе зовнішнє середовище та зменшення конкурентних переваг передбачають вибір **стратегії стабілізації**. Ділова стратегія підприємства в силу специфіки продукції визначена як **стратегія лідирування за витратами**. Основними цілями ділової стратегії є 1) зростання обсягів продажів традиційної для підприємства продукції (феросплавів) до довоєнного рівня та 2) зниження питомих витрат на одну тону феросплавів. Сформульовано найбільш вагомі цілі стратегічного спрямування по кожному із функціональних напрямків. З метою подальшої конкретизації стратегічних цілей, їх декомпозиції в часі та просторі та візуалізації стратегій розроблено систему збалансованих показників по запропонованій удосконаленій методиці та стратегічна карта.

10. Запропоновано ряд інвестиційних проєктів, спрямованих на досягнення визначених цілей, виконана їх оцінка по критеріях значущості, економічної доцільності та терміновості та розроблена **стратегічна програма діяльності підприємства**.

Таким чином, на основі розробленого методичного інструментарію було визначено і деталізовано до рівня проєктів основні стратегічні цілі та задачі підприємства, що сприятимуть зміцненню його конкурентної позиції і дозволять, незважаючи на несприятливу зовнішню середу, досягти покращення результативності діяльності.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [74, 111, 119] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе наукового завдання розвитку теорії стратегічного управління відповідно до сучасного етапу суспільно-економічних відносин та існуючих викликів і ризиків, розробки методичного інструментарію стратегічного планування, який забезпечував би прозору та ефективну процедуру, і практичних рекомендацій щодо її здійснення за для посилення адаптивності підприємств до динамічної зміни зовнішнього середовища та підвищення результативності їх діяльності.

На підставі проведених досліджень сформовано наступні висновки, надано рекомендації та отримано наукові результати.

1. Досліджено історичні особливості стратегічного планування та виділено три хронологічні періоди його розвитку та, відповідно, три види стратегічного планування: конкурентне, коли підприємство було, в першу чергу, зосереджено на визначенні та покращенні своєї конкурентної позиції; системне, в межах якого відбулась систематизація та удосконалення розроблених раніше методів стратегічного планування, розширилось їх практичне використання; партнерське, яке характеризується унікальним зближенням учасників економічних відносин за для досягнення взаємовигідних умов розвитку. Визначено основні особливості сучасного етапу стратегічного планування.

2. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат. За результатами аналізу та систематизації підходів до трактування дефініцій в галузі стратегічного планування запропоновано: а) розглядати стратегічне планування як процес та трактувати його сутність наступним чином: «Стратегічне планування – це динамічний процес встановлення цілей діяльності підприємства, розробки стратегій та шляхів їх досягнення задля забезпечення успішного довготривалого функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища»; б) вважати, що «стратегія – це відносно стійка лінія поведінки, шлях конкурентної боротьби з урахуванням розроблених місії, візії та тенденцій зміни зовнішнього середовища, спрямовані на досягнення основних цілей

підприємства»; в) стратегічний аналіз розглядається як «комплексне дослідження стану та перспектив розвитку загального середовища підприємства (зовнішнього та внутрішнього) з метою виявлення можливостей, загроз та внутрішніх факторів для визначення обґрунтованих вихідних даних щодо формулювання цілей та стратегій підприємства».

3. Розроблено удосконалену структурно-логічну модель стратегічного планування, яка передбачає реалізацію наступних етапів: стратегічний аналіз; формування основних стратегічних установок вищого порядку; обґрунтування корпоративної стратегії підприємства та визначення корпоративних цілей стратегічного спрямування; вибір ділової стратегії та обґрунтування системи ділових цілей стратегічного спрямування; розробка функціональних стратегій та визначення функціональних цілей стратегічного спрямування, які їх конкретизують; формування карти стратегій та системи збалансованих показників; розробка стратегічних заходів, проєктів, програм та оцінка їх ефективності; підготовка та затвердження стратегічного плану. Ця модель відповідає сучасним суспільно-економічним умовам та вимогам менеджменту, враховує невизначеність зовнішнього середовища, передбачає ітеративне формування різних елементів, є підґрунтям створення методичного інструментарію стратегічного аналізу та стратегічного планування.

4. Запропоновано методичний інструментарій комплексного стратегічного аналізу, який передбачає послідовну реалізацію трьох розроблених оригінальних авторських методичних підходів, а саме: експрес-діагностики та поглибленої діагностики внутрішнього середовища підприємства; дворівневої динамічної діагностики ближнього зовнішнього середовища; аналізу факторів впливу дальнього зовнішнього середовища. Він базується на кількісному оцінюванні впливу факторів на перспективи розвитку підприємства, формуванні узагальнюючих оцінок по окремих напрямках та інтегральних оцінок ближнього зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє робити однозначні висновки щодо їх стану, відзначається об'єктивністю та обґрунтованістю отриманих висновків та рекомендацій.

5. Встановлено доцільність в процесі стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства розглядати наступні оціночні напрямки: маркетинг, інновації, виробництво, персонал, управління та фінанси. Запропоновано використовувати дві авторські методики: експрес-аналіз, який ґрунтується на вивченні економічних результатів діяльності бізнесу; поглиблений аналіз, який базується на вивченні ключових факторів успішності підприємства і забезпечує різноплановий аналіз всіх аспектів діяльності підприємства. Методики передбачають кількісне оцінювання окремих факторів в динаміці за допомогою розробленої системи показників; визначення узагальнюючих показників по кожній підсистемі, а також інтегрального показника, що дозволяє оцінити внутрішній стан підприємства в цілому, в тому числі, в порівнянні з попередніми періодами, дослідити існуючі тенденції та виявити тренди.

6. Розроблено методичний підхід динамічного аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства, який передбачає його структуризацію у розрізі наступних підсистем: постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові посередники, маркетингові посередники та інші контактні групи. Аналіз ближнього зовнішнього середовища запропоновано звести до оцінки двох основних аспектів: поточного стану галузі та стабільності ситуації в ній, для чого розгорнутий перелік оціночних характеристик по окремих підсистемах. Обґрунтовані методика визначення узагальнюючих показників, які характеризують вплив кожної підсистеми, та метод визначення інтегральної оцінки, яка дозволяє оцінити загальний вплив ближнього зовнішнього середовища на перспективи розвитку підприємства.

7. Для аналізу дальнього зовнішнього середовища запропоновано методичний підхід, який передбачає розгляд політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних груп факторів, по кожній з яких запропонований максимально повний можливий їх перелік. Особливостями цієї методики є оцінка кожного фактору, який впливає на прийняття стратегічних рішень за двома критеріями: «вірогідність настання фактору»; та «вплив фактору на майбутні результати діяльності підприємства».

8. Розроблено процедуру та надано рекомендації щодо вибору корпоративної стратегії за результатами комплексного стратегічного аналізу з використанням графу стратегічного вибору корпоративних стратегій та адаптації корпоративної стратегії з урахуванням прогнозу галузевих зрушень.

9. Розроблено процедуру формування в процесі стратегічного планування основних стратегічних цілей, системи стратегій та відповідних їм цілей стратегічного спрямування.

10. Для декомпозиції стратегічних цілей в часі і просторі та узгодженості стратегічних цілей різних рівнів управління підприємством запропоновано удосконалений підхід щодо формування системи збалансованих показників (СЗП). Він передбачає: формування ієрархічної дворівневої системи збалансованих показників; відображення основних стратегічних цілей на першому рівні, що забезпечує можливість відображення зв'язків між цілями стратегічного спрямування і основними стратегічними цілями; реалізацію функціонального підходу до формування системи збалансованих показників другого рівня шляхом виділення таких блоків, які за назвою та змістом краще відповідають специфіці промислового підприємства («Маркетингова діяльність», «Постачання та виробництво», «Фінансова діяльність», «Управління персоналом»). Обґрунтовано склад цілей та показників по кожному блоку СЗП, а також розроблено схему стратегічної карти підприємства.

11. Для обґрунтованого формування портфелю стратегічних проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, запропоновано здійснювати відбір їх з альтернативно-можливих на основі багатокритеріального підходу з використанням трьох критеріїв: «значущість», «прибутковість» і «терміновість».

12. Визначено сутність стратегічного плану, який ми розглядаємо як документ, що включає перелік основних напрямків діяльності, стратегічних цілей, проєктів та ініціатив підприємства, спрямованих на їх досягнення, визначених на основі ґрунтовного аналізу тенденцій розвитку середовища функціонування підприємства і бачення власників бізнесу. Обґрунтована

структура стратегічного плану та охарактеризований зміст кожного з розділів, встановлена відповідальність за їх розробку.

13. З метою організаційного забезпечення реалізації стратегічного плану удосконалена організаційна структура управління підприємством шляхом введення до її складу стратегічного комітету та відділу стратегічного планування і контролю як матричних елементів. Обґрунтовані функції і завдання цих підрозділів та їх внутрішня структура. Розроблена процедура формування стратегічного плану підприємства, яка регламентує цей процес у часі та конкретизує відповідальних за виконання окремих операцій.

14. Проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища та оцінено потенціал найпотужнішого підприємства з виробництва марганцевих феросплавів в Україні – акціонерного товариства «Нікопольський завод феросплавів» (АТ «НЗФ»), який свідчить про достатній потенціал підприємства та ефективне управління ним, яке забезпечує своєчасну і дієву реакцію на зміни зовнішнього середовища. Розроблено систему його стратегічних установок вищого порядку. Рекомендовано в період воєнного часу притримуватись стратегії стабілізації. На основі розробленого методичного інструментарію було визначено і деталізовано до рівня проєктів основні стратегічні цілі та задачі підприємства, які сприятимуть зміцненню його конкурентної позиції і дозволять, незважаючи на несприятливу зовнішню середу, досягти покращення результативності діяльності.

Отримані в дисертації результати мають наукову новизну та практичне значення для науково-обґрунтованого стратегічного планування на підприємствах різних організаційно-правових форм та галузевої належності, а також широкого кола комерційних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. I. *Strategic Management*. New York : Palgrave Macmillan, 1979. 251 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. *Основи маркетингу* : пер. з англ. Київ : Вид-во «Новий Світ», 2020. 880 с.
4. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115–128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/perp_2017_1_8.
5. Луцій К. М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 5. С. 90–93.
6. Олефіренко О. М., Олефіренко Ю. О. Еволюція концепцій маркетингу та перспективи їх подальшого розвитку в умовах економіки сталого соціо-еколого-економічного зростання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3 (7). С. 200–207.
7. Тригуб К., Хамініч С. Сучасна концепція маркетингу у формуванні стратегії економічного розвитку національної економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 10 (252). С. 190–203.
8. Довбня С. Б., Письменна О. О., Найдовська А. О. *Стратегія підприємства. Частина 1* : навч. посібник. Дніпро : НМетАУ, 2021. 98 с.
9. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>.

10. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Нові реалії стратегічного планування: від конкуренції до партнерства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформації економіки* : зб. наук. ст. за матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11–12 квіт. 2024 р.). Дніпро : ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 112–114.
11. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 186 p.
12. Нивен П. Р. *Сбалансованная система показателей для государственных и неприбыльных организаций* : пер. с англ. / под ред. О. Б. Максимовой. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 336 с.
13. Портер М. Що таке стратегія? *Harvard Business Review: 10 найкращих статей* : пер. з англ. / під ред. К. Козачук. Київ : КМ-БУКС, 2019. С. 7–50.
14. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01. Київ, 2005. 36 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/aref/20081124045101>.
15. Савчук В. П. *Стратегия + Финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей*. Київ : Companion Group, 2009. 352 с.
16. Пономаренко Р. В. Стратегічний менеджмент епохи диджиталізації як драйвер розвитку вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз* : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 27 листоп. 2025 р.). Дніпро : ННІ ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 19–22.
17. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р., Бурлакова І. А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 97–101.
18. Сосновська О. О., Вакофян В. Г. Індустрія 4.0: сутність і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 137–144.
19. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 5. С. 23–32.
20. Ястремська О. М., Стадниченко А. В., Колобов І. Ю. Аналіз впливу технологій хмарних обчислень на стратегічне управління

конкурентоспроможністю підприємств. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/883>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10593918>.

21. Семенов А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4 (137). С. 39–50.

22. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24.

23. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.

24. Saaty T. L., Kearns K. P. *Analytical Planning: The Organization of Systems*. Oxford : Pergamon Press, 1985. 200 p.

25. Ansoff H. I. *The New Corporate Strategy*. Revised ed. New York : Wiley, 1988. 258 p.

26. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 2nd ed. London : Kogan Page, 2000. 242 p.

27. Пастухова В. В. *Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність* : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

28. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 3. Т. 1. С. 174–178.

29. Кравцова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємств житлово-комунального господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 125–127.

30. Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л., Дорошкевич К. О. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. *Економічний простір*. 2013. № 72. С. 211–219.

31. Мараховська К. А., Мараховська Т. О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 93–97.
32. Сталінська О. В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 127–133.
33. Гордієнко М. І., Єльнікова Ю. В. Стратегічне планування в аграрному секторі. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 49–52.
34. Побірей В. В. Стратегічне планування як процес визначення довгострокових перспектив розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2016. № 24 (1196). С. 96–99.
35. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67.
36. Бергер А. Д. Стратегічне планування діяльності підприємства м'ясопереробної галузі в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 4. С. 71–74.
37. Каличева Н. Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 33–36.
38. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10.
39. Кузьменко О. К., Онвубіко Ч., Ольховий Є. Модель стратегічного плану підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Полтава, 19–20 листоп. 2020 р.). Полтава : ПУЕТ, 2021. С. 137–145.
40. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 142–150.

41. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-60-2>.

42. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. *Менеджмент* : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

43. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. *Менеджмент організацій* : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

44. Самуляк В. Ю. Формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2008. № 635. С. 114–124.

45. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства* : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

46. Музиченко Г. В. Планування в менеджменті та самоменеджменті. *Менеджмент підприємницької діяльності* : навч. посіб. Одеса : ТОВ «Плутон плюс», 2017. Вип. 3. С. 16–29.

47. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 79–85.

48. Chandler A. D. *Strategy and Structure*. Cambridge : MIT Press, 1962. 287 p.

49. Mintzberg H., Quinn J. B. *The Strategy Process*. Harlow : FT Prentice Hall, 1988. 493 p.

50. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1004 p.

51. Doyle P. *Management: Strategy and Tactics*. London : Taylor & Francis, 1994. 544 p.

52. Каденко С. В., Циганок В. В., Андрійчук О. В., Карабчук О. В. Аналіз інструментарію підтримки прийняття рішень у контексті вирішення задач

стратегічного планування. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 2020. Т. 22. № 2. С. 77–91.

53. Морозова О. Г. Планування як основа сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. 2021. № 12 (18). С. 338–344.

54. Avdiienko V., Chernysheva O. Digital marketing ecosystem as an element of enterprise strategy. *Економічний вісник УДХТУ*. 2025. № 1 (21). С. 150–159. DOI: 10.32434/2415-3974-2025-21-1-150-159.

55. Савчук В. П. *Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии*. Київ : Companion Group, 2014. 304 с.

56. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 1998. 406 p.

57. Cristensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood : R. D. Irwin, 1974. 363 p.

58. Безгінова Л. І., Забродська Л. Д., Швед С. А., Яроцька О. Г. Моделі стратегічного управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 300–308. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_2_32.

59. Steiner G. A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York : Free Press, 1979.

60. Мінцберг Г. *Зліт і падіння стратегічного планування* : пер. з англ. К. Сисоєвої. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.

61. Зелінська Ю. С., Прямухіна Н. В. Переваги та недоліки емерджентних стратегій. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (Вінниця, 18 листоп. 2022 р.). Вінниця : ДонНУ ім. Василя Стуса, 2022. С. 319–322.

62. Гребешкова О. М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2009. Вип. 22. С. 129–137.

63. Ball D. A., McCulloch W. H. *International Business*. Boston : Irwin, 1996. 773 p.

64. Bateman T. S., Snell S. A. *Management*. Chicago : Irwin, 1996. 588 p.

65. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. *Стратегічне планування* : навч. посібник. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
66. Bearden W. O., Ingram T. N., Lafarge R. W. *Marketing*. Boston : McGraw-Hill, 2001. 596 p.
67. Швайка Л. А. *Планування діяльності підприємства*. Львів : Новий Світ – 2000, 2004. 268 с.
68. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4 (4). С. 92–96.
69. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94–101.
70. Юдіна С. В., Злобіна К. С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 123–127.
71. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 1 (55). С. 90–96.
72. Амонс С. Е., Красняк О. П. Роль стратегічного планування як фактору формування конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Colloquium-journal*. 2020. № 34 (86). С. 12–18.
73. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
74. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Модель стратегічного планування як теоретико-методичне підґрунтя процесу стратегування. *Бізнес Інформ*. 2025. № 12. С. 473–482. DOI: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-473-482>
75. Довбня С. Б., Зайченко І. В. SWOT-аналіз як інструментарій формування обоснованої стратегії підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 4. Т. 1. С. 85–94.

76. Пивоваров М. Г., Шаповалов А. М. SWOT-анализ производственно-хозяйственной деятельности малых предприятий. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2 (18). С. 109–113.

77. Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент* : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

78. Продиус О. І., Богословов В. Б. Проблемні питання впровадження місії підприємства в контексті стратегічного управління. *Економіка, управління, фінанси: теорія і практика* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Ужгород, 17–18 жовт. 2014 р.). Херсон : Гельветика, 2014. С. 84–87.

79. Кубарева В. С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3 (2). С. 224–227. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_3\(2\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_3(2)_49).

80. Khmelevskiy O. V. The basis for the formation mission export-oriented enterprises. *Development strategy of science and education* : Collection of scientific articles. Namur : Fidelite editions, 2017. P. 135–139.

81. Довбня С. Б., Найдовська А. О. *Стратегія підприємства. Частина 2* : навч. посібник. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.

82. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70. Iss. 11. P. 35–36.

83. Іванков В. М. Застосування стратегічних концепцій управлінського обліку для забезпечення інформаційних потреб інноваційного менеджменту. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 8–15.

84. Méric J. L'émergence d'un discours de l'innovation managériale ? le cas du Balanced Scorecard. *Comptabilité Contrôle Audit*. 2003. Vol. 9 (3). P. 129–144. URL: <https://shs.hal.science/halshs-01890586/document>.

85. Нили А., Адамс К., Кенерли М. *Призма ефективності. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им*. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 54 с.

86. Пендальчук Т. В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. *Сучасний науковий журнал*. 2024. № 3 (1). С. 114–123. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-15>.

87. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Яворська Н. Р. Методи оцінювання розвитку підприємств у нестійких економічних умовах. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 223–232.

88. Kerzner H. *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. 1st ed. New York : Wiley, 2011. 380 p.

89. Ястремська О. М., Кончик Д. В. Стратегічне планування діяльності підприємств: пропозиції методології з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 4. С. 250–253. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-49>.

90. Тищенко О. М. та ін. *Стратегічне управління* : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.

91. Бутко М. П. та ін. *Стратегічний менеджмент* : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

92. Запукляк І. Б. STEERPLE-аналіз макросередовища вітчизняних газотранспортних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 69–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_13.

93. Дунда С. П. Стратегічне дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток хлібопекарських підприємств як етап обґрунтування стратегічних рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.52.

94. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5017>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>.

95. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307–312.
96. Сладкевич В. П. *Стратегічний менеджмент організації* : підручник. Київ : Персонал, 2008. 496 с. URL: http://maupevastopol.narod.ru/e_katalog/p09_18.pdf.
97. Rowe H., Mason R., Dickel K. *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Addison-Wesley, 1982. 544 p.
98. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз*. 2011. С. 44–50.
99. Микуланинець С. І. Застосування PEST, SNW та SWOT-аналізів при розробці стратегії розвитку підприємництва. *Сучасні тенденції розвитку науки і освіти* : зб. тез VI Всеукр. наук.-практ. конф. Мукачєво : МДУ, 2021. С. 450–452.
100. Носонова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 547–555.
101. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.34-41>.
102. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_12.
103. Семенова Т. В., Гуменюк Т. Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29 (1). С. 123–126.
104. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.
105. Петренко Л. А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 108–116.

106. Дудкало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_58.

107. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Аналіз ближнього зовнішнього середовища підприємства: фактори, показники, інтегральні оцінка. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 86. С. 111–116.

108. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28 лют. 2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>.

109. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 20 жовт. 2021 р. № 1363-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-p#Text>.

110. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 24 січ. 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text>.

111. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Методичні засади цілепокладання в процесі стратегічного планування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6646>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-23>.

112. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.

113. Мірошник Р. О., Семін І. Є. Функціональні стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 227–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_36.

114. Варава Л. М., Варава А. А. Моделі розвитку функціональних стратегій в умовах гірничорудних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.17.35.

115. Varava L. M., Varava A. A., Marchenko V. V. Distinctive features of managing functional strategies under the conditions of an ore mining and processing company. *Sciences of Europe*. 2021. № 63. P. 15–20.

116. Воронкова Т. Є., Біляк А. С. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5910>.

117. Avdiienko V., Chernysheva O. Digital marketing ecosystem as an element of enterprise strategy. *Економічний вісник УДХТУ*. 2025. № 1 (21). С. 150–159. DOI: 10.32434/2415-3974-2025-21-1-150-159.

118. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Сучасний підхід до BSC: функціональна структура та комплексне врахування інтересів стейкхолдерів. *Academy Review*. 2025. № 2 (63). С. 204–218. DOI: 10.32342/3041-2137-2025-2-63-13.

119. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Ієрархічна система збалансованих показників як інструмент стратегічного планування. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 476–482. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-65>.

120. 12 методів пріоритизації продуктивних цілей: RICE, WSJF, KANO та інші. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/12-методів-пріоритизації-продуктивних-цілей-rice-wsjf-kano-zhanna-hm2zf>.

121. Зосим М. Модель визначення пріоритетів — RICE Scoring Model. URL: <https://www.maxzosim.com/rice-scoring-model>.

122. Звіт з управління АТ «НЗФ» за 2021 рік. URL: <https://www.nzf.com.ua/files/content/image/ustav/Zvitupr2021.pdf>.

123. Річна інформація емітента (АТ «НЗФ») за 2020 рік (30.04.2021). URL: <https://www.nzf.com.ua/>.

124. Річна інформація емітента (АТ «НЗФ») за 2021 рік (23.06.2022). URL: <https://www.nzf.com.ua/>.

125. Річна інформація емітента (АТ «НЗФ») за 2022 рік (26.12.2023). URL: <https://www.nzf.com.ua/files/content/image/ustav/Annualinformation2022.pdf>.

126. Звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності АТ «НЗФ» станом на 31.12.2023 року. URL: https://www.nzf.com.ua/files/content/audit/zvit_audit_2023.pdf.

127. Фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/00186520/yearly-finances>.

128. Про затвердження Національного плану дій з охорони навколишнього природного середовища на період до 2025 року : Розпорядження КМУ від 21 квіт. 2021 р. № 443-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-2021-p#Text>.

129. Проект закону «Про екологічне страхування». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-zakonoproekt-pro-ekologichne-strahuvannya>.

130. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 20 жовт. 2021 р. № 1363-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-p#Text>.

131. Dragon Capital дав економічний прогноз для України на 2025 рік: що буде з ВВП та курсом долара (31.10.2024). URL: <https://delo.ua/economy/dragon-capital-dav-ekonomichni-prognoz-dlya-ukrayini-na-2025-rik-shho-bude-z-vvp-ta-kursom-dolara-438048/>.

132. Деякі питання бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час : Постанова КМУ від 22 листоп. 2024 р. № 1332. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-broniuvannia-viiskovozoboviazanykh-na-period-mobilizatsii-ta-na-voiennyi-chas-i221124-1332>.

133. КЗРК: рішення про підвищення заробітної плати прийнято (22.11.2024). URL: <http://pmguinfo.dp.ua/novosti-pmgu/8413-kzrk-rishennya-pro-pidvishchennya-zarobitnoji-plati-prijnyato>.

134. Необхідність імпорту 80% електроенергії може повністю добити конкурентоспроможність української продукції. URL: <https://www.unian.ua/society/neobhidnist-importu-80-elektroenergiji-mozhe-povnistyu-dobiti-konkurentospromozhnist-ukrajinskoji-produkciji-ekspert-12668628.html>.

135. KSE склала прогноз щодо майбутнього української економіки (25.10.2024). URL: <https://delo.ua/economy/kse-sklala-prognoz-shhodo-maibutnyogo-ukrayinskoyi-ekonomiki-437839/>.

136. Підвищення податків: наслідки для бізнесу (20.11.2024). URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/232021_pdvishchennya-podatkv-nasldki-dlya-bznesu.

137. Дефіцит працівників стимулює зростання заробітних плат (08.11.2024). URL: <https://delo.ua/economy/deficit-pracivnikiv-stimulyuje-zrostannya-zarobitnix-plat-438325/>.

138. Україні не вистачає 4,5 мільйона додаткових працівників — Мінекономіки (07.11.2024). URL: <https://delo.ua/roboata/ukrayini-ne-vistacaje-45-miliona-dodatkovix-pracivnikiv-minekonomiki-438288/>.

139. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03 груд. 2025 р. № 4695-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text>.

140. Індекс цін на продукти (листопад 2024). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/>.

141. В Україні продовжують зростати ціни на продукти харчування (серпень 2024). URL: <https://glavcom.ua/economics/personal-money/v-ukrajini-prodovzhujut-zrostati-tsini-na-produkti-kharchuvannja-transport-tjutjun-ta-alkohol--1014708.html>.

142. Два роки повномасштабної війни у цифрах (лютий 2024 року). URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/23/infografika/ekonomika/dva-roky-povnomasshtabnoyi-vijny-cyfrax>.

143. Інфляція випереджає найпесимістичніші прогнози (12.11.2024). URL: <https://delo.ua/economy/inflyaciya-viperedzaje-naipesimisticnisi-prognozi-438424/>.

144. Про реалізацію експериментального проекту щодо організації професійного навчання жінок : Постанова КМУ від 15 листоп. 2024 р. № 1302. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizatsiiu-ekperymentalnoho-proektu-i151124-1302>.

145. Президент підписав закон про підвищення податку на прибуток банків до 50% у 2026 році. *Судово-юридична газета*. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/349270>.

146. Liang Y., Lee M. J., Jung J. S. Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.887776/full>.

147. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). Наказ ДП «УкрНДНЦ» від 21 жовт. 2019 р. № 316.

148. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 194–203. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>.

149. Мельник М. На НЗФ потурбувалися про екологію. *День*. 2005. № 237. URL: <https://day.kyiv.ua/article/ekonomika/na-nzf-poturbuvalysya-pro-ekolohiyu>.

150. Нікопольський завод феросплавів ввів в експлуатацію систему очищення повітря. *Національний промисловий портал*. URL: <https://web.archive.org/web/20220106010407/https://uprom.info/news/other/ekologiy-a/nikopolskyj-zavod-ferosplaviv-vviv-v-ekspluataciyu-systemu-ochyshhennya-povitrya>.

151. Офіційний сайт АТ «ЗЗФ» (Запорізький завод феросплавів). URL: http://zfz.com.ua/p_39.

152. Офіційний сайт Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about>.

153. 17 Цілей сталого розвитку. *Глобальний договір ООН в Україні*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік основних задач, що вирішуються під час проведення стратегічних сесій

Таблиця А.1

Перелік основних задач, що вирішуються стратегічною групою
«Стратегічний аналіз» та стратегічним менеджером

Етап стратегічного планування / Послідовність задач, що вирішуються	Викона- вець*	Формат роботи над задачею**
1	2	3
Стратегічний аналіз. Внутрішнє середовище		
Підготовка анкет щодо визначення методики оцінювання стану внутрішнього середовища	СМ	ІР. Підготовка до СС ₁
Видача анкет. Роз'яснення методики стратегічного аналізу	СМ	СС ₁
Роз'яснення підходу/ підходів щодо визначення вагомості підсистем та показників при визначенні інтегральних оціночних характеристик.	СМ	
Визначення вагомості підсистем внутрішнього середовища	СГ	
Визначення середньої вагомості підсистем стратегічного аналізу	СМ	
Вибір системи оціночних показників	СГ	ІР. Підготовка до СС ₂
Підготовка попереднього консолідованого списку оціночних показників на основі думок експертів	СМ	ІР. Підготовка до СС ₂
Узгодження остаточного переліку показників, методики їх розрахунку.	СМ, СГ	СС ₂
Визначення вагомості обраних показників стану та оцінки внутрішнього середовища по кожній підсистемі відповідними експертами	СГ	ІР. Підготовка до СС ₃
Визначення середньої вагомості показників	СМ	ІР. Підготовка до СС ₃
Визначення фактичних значень оціночних показників по підприємству та його основному конкуренту	СГ	ІР. Підготовка до СС ₃
Розрахунок інтегрального показника стану внутрішнього середовища (див. п. 2.2.2 роботи)	СМ	ІР. Підготовка до СС ₃
Підбиття підсумків аналізу внутрішнього середовища підприємства	СМ	СС ₃
Стратегічний аналіз. Ближнє зовнішнє середовище		
Підготовка анкет щодо визначення методики оцінювання стану та перспектив розвитку ближнього зовнішнього середовища (переліку можливих оціночних показників, методики їх розрахунку).	СМ	ІР. Підготовка до СС ₁

1	2	3
Формування системи показників, які характеризують стан галузі за даними 2-3 років	СМ	ІР. Підготовка до СС ₁
Видача анкет. Роз'яснення методики стратегічного аналізу	СМ	СС ₁
Роз'яснення підходу/ підходів щодо визначення вагомості підсистем та показників при визначенні інтегральних оціночних характеристик.	СМ	СС ₁
Визначення вагомості підсистем БЗС	СГ	
Визначення середньої вагомості підсистем БЗС	СМ	
Вибір системи оціночних показників	СГ	ІР. Підготовка до СС ₂
Підготовка попереднього консолідованого списку оціночних показників на основі думок експертів	СМ	ІР. Підготовка до СС ₂
Узгодження остаточного переліку показників, методики їх розрахунку.	СМ, СГ	СС ₂
Визначення вагомості обраних показників стану та перспектив розвитку БЗС по кожній підсистемі відповідними функціональними експертами	СГ	ІР. Підготовка до СС ₃
Визначення середньої вагомості показників	СМ	ІР. Підготовка до СС ₃
Визначення фактичних значень оціночних показників в динаміці за 2-3 роки	СГ	ІР. Підготовка до СС ₃
Визначення векторності характеристик та їх балова оцінка (для якісних показників)	СГ	ІР. Підготовка до СС ₃
Усереднення балових оцінок для якісних показників	СМ	ІР. Підготовка до СС ₃
Визначення величини порівняння на основі середнього значення характеристики (для кількісних показників), векторності характеристик, трансформація характеристик підсистем у балові оцінки (для кількісних показників)	СМ	ІР. Підготовка до СС ₃
Розрахунок інтегрального показника стану та тенденцій розвитку БЗС середовища за методикою, визначеною в п. 2.2.2 роботи	СМ	ІР. Підготовка до СС ₃
Підбиття підсумків аналізу БЗС	СМ	СС ₃
Стратегічний аналіз. Дальнє зовнішнє середовище		
Підготовка анкети щодо визначення експертної думки про стан та перспективи розвитку дальнього зовнішнього середовища.	СМ	ІР. Підготовка до СС ₁
Видача анкет. Роз'яснення методики стратегічного аналізу	СМ	СС ₁
Формування переліку можливостей та загроз	СГ	ІР. Підготовка до СС ₂
Консолідація даних експертів із формуванням уточненого переліку можливостей та загроз підприємства	СМ	ІР. Підготовка до СС ₂
Оцінка факторів ДЗС за ознакою вірогідності реалізації/ настання факторів з уточненого переліку	СГ	СС ₂

1	2	3
Узагальнення оцінок вірогідності настання, наданих окремими експертами, та первинний відсів факторів	СГ	СС ₂
Визначення ступеню впливу факторів (вагомість), які залишилися за результатами первинного відбору, на майбутні показники роботи підприємства	СГ	
Усереднення вагомості факторів	СМ	ІР. Підготовка до СС ₃
Визначення сприятливості або несприятливості тенденцій розвитку дальнього зовнішнього середовища роботі підприємства (визначення інтегрального показника стану ДЗС).	СМ	СС ₃

Джерело: розроблено автором

Таблиця А.2

Перелік основних задач, що вирішуються стратегічною групою «Стратегічні установки» та стратегічним менеджером

Етап стратегічного планування / Послідовність задач, що вирішуються	Викона- вець*	Формат роботи над задачею**
Визначення/ актуалізація місії, цінностей, бачення		
Обговорення та затвердження основних стратегічних установок підприємства	СГ	СС
Формулювання стратегічних цілей вищого порядку		
Візуалізація розроблених раніше цінностей підприємства та бачення його розвитку	СМ	ІР. Підготовка до СС
Вивчення та формалізація інтересів основних зовнішніх стейкхолдерів підприємства	СГ	ІР. Підготовка до СС
Визначення основних економічних інтересів власників та/ або топ-менеджеру підприємства	СГ	СС
Поєднання економічних інтересів власників та зовнішніх основних стейкхолдерів підприємства (з урахуванням розроблених цінностей та бачення). Визначення цільових орієнтирів	СГ	
Фіксація основної стратегічної цілі вищого порядку	СМ	
Визначення корпоративної стратегії		
Підготовка графу стратегічного вибору корпоративних стратегій (СВКС) та матриці уточнення вибору корпоративної стратегії з урахуванням стану ДЗС.	СМ	ІР. Підготовка до СС
Підготовка теоретичних матеріалів щодо змісту основних корпоративних стратегій	СМ	ІР. Підготовка до СС
Уточнення вибору корпоративної стратегії з використанням розробленого в п.2.3 роботи аналітичного забезпечення	СГ	СС

Джерело: розроблено автором

Перелік основних задач, що вирішуються стратегічною групою
«Стратегічний маркетинг» та стратегічним менеджером

Етап стратегічного планування / Послідовність задач, що вирішуються	Виконавець*	Формат роботи над задачею**
Визначення ділових стратегій		
Визначення цільових груп споживачів, розміру їх попиту, можливостей (принципів) сегментування. Визначення нецінових факторів, що впливають на рішення цільової групи споживачів.	СГ	ІР. Підготовка до СС
Обговорення можливих варіантів ділових стратегій, їх переваг та недоліків для наявного портфелю продукції з урахуванням виявлених/ наявних цільових груп споживачів та можливостей виробництва. Вибір ділової стратегії.	СГ	СС
Визначення маркетингової стратегії в частині характеристик продукції (асортимент, якість, пакування, брендінг, післяпродажне обслуговування тощо).		
Формулювання маркетингових та інноваційних цілей стратегічного спрямування		

Джерело: розроблено автором

Перелік основних задач, що вирішуються стратегічною групою
«Функціональні стратегії» та стратегічним менеджером

Етап стратегічного планування / Послідовність задач, що вирішуються	Виконавець*	Формат роботи над задачею**
1	2	3
Визначення функціональних стратегій		
Підготовка презентації щодо обраної основної стратегічної цілі вищого порядку, корпоративної стратегії та особливостей обраної ділової стратегії (ділових стратегій).	Стратегічний менеджер	Індивідуальна робота. Підготовка до стратегічної сесії
Оприлюднення презентації, її обговорення.	Стратегічний менеджер	Стратегічна сесія 1 за участю всіх функціональних підсекцій
Послідовна робота в функціональних групах щодо визначення стратегій забезпечення виконання корпоративної та ділових стратегій відповідними ресурсами та можливостями.	Стратегічні функціональні групи	Цикл стратегічних функціональних сесій (кожна підсекція окремо).
Формулювання функціональних цілей стратегічного спрямування та затвердження функціональних стратегій	Функціональні директори	Цикл стратегічних функціональних сесій

1	2	3
Консолідація інформації щодо опису функціональних стратегій та функціональних цілей стратегічного спрямування в єдиний документ	Стратегічний менеджер	Індивідуальна робота
Затвердження функціональних стратегій та функціональних цілей стратегічного спрямування	Генеральний директор	-

Джерело: розроблено автором

Таблиця А.5

Перелік основних задач, що вирішуються стратегічною групою

«Формалізація стратегій» та стратегічним менеджером

Етап стратегічного планування / Послідовність задач, що вирішуються	Виконавець*	Формат роботи над задачею**
1	2	3
Підготовка стратегічної карти та системи КРІ		
Підготовка проєкту стратегічної карти з урахуванням попередніх стратегічних сесій (відображення основної стратегічної цілі вищого порядку, функціональних цілей стратегічного спрямування).	Стратегічний менеджер	Індивідуальна робота. Підготовка до стратегічної сесії
Підготовка анкет щодо формулювання системи КРІ для опису кожної стратегічної цілі (назва, методика розрахунку, найменування посади людини, яка розраховуватиме показник, періодичність розрахунку показника).	Стратегічний менеджер	Індивідуальна робота. Підготовка до стратегічної сесії
Уточнення системи цілей (доповнення), відображення зв'язків між цілями. Затвердження стратегічної карти.	Стратегічна група (експерти)	Стратегічна сесія
Розробка системи КРІ для основної стратегічної цілі вищого порядку	Стратегічна група (експерти)	Стратегічна сесія
Розробка системи КРІ для цілей стратегічного спрямування	Функціональний директор та функціональні спеціалісти	Групова робота функціональних підрозділів під керівництвом функціонального директора
Консолідація інформації щодо КРІ в єдиний документ	Стратегічний менеджер	Індивідуальна робота
Затвердження системи КРІ	Генеральний директор	-

Джерело: розроблено автором

Перелік основних задач, що вирішуються стратегічною групою «Стратегічні проекти» та стратегічним менеджером

Етап стратегічного планування / Послідовність задач, що вирішуються	Виконавець	Формат роботи над задачею**
Формування системи стратегічних проєктів		
Оприлюднення стратегічних орієнтирів	Функціональні директори	ІР. Підготовка до СС
Збір ініціатив щодо можливих проєктів підприємства. Первинний відсів проєктів.	Функціональні директори	ІР. Підготовка до СС
Оцінка економічної доцільності реалізації проєктів	Спеціаліст економічного підрозділу	ІР. Підготовка до СС
Підготовка інформації щодо змісту та очікуваних результатів від реалізації проєктів	Ініціатори проєктів (їх функціональні керівники)	ІР. Підготовка до СС
Консолідація інформації щодо переліку проєктів (назва, стислий зміст та індекс прибутковості)	Стратегічний менеджер	ІР. Підготовка до СС
Підготовка бланку анкети для визначення значущості та терміновості реалізації проєктів	Стратегічний менеджер	ІР. Підготовка до СС
Презентація потенційних стратегічних проєктів підприємства	Ініціатори проєктів (їх функціональні керівники)	Стратегічна сесія
Визначення значущості та терміновості реалізації проєктів (п.3.1)	Стратегічна група (експерти)	
Усереднення оцінок експертів щодо критеріїв «Значущість» та «Терміновість»	Стратегічний менеджер	
Визначення пріоритетності реалізації проєктів (розрахунок рейтингу проєктів).	Стратегічний менеджер	
Оформлення переліку стратегічних проєктів підприємства з урахуванням їх рейтингу.	Стратегічний менеджер	ІР

Джерело: розроблено автором

Умовні позначки: ** ІР – індивідуальна робота; СС – стратегічна сесія

Додаток Б

Результати оброблення відповідей експертів щодо вагомості підсистем та факторів внутрішнього середовища

Таблиця Б.1

Вагомість факторів підсистеми «Маркетинг»

Показники	Частка ринку	Питомі витрати на збут	Частка продажів новим клієнтам	Частка доходу від продажу нових продуктів	Частка продажів продукції в кредит	Разом	Вагомість
Частка ринку	0	5	5	5	3	18	0,3600
Питомі витрати на збут	1	0	1	1	1	4	0,0800
Частка продажів новим клієнтам	1	3	0	1	1	6	0,1200
Частка доходу від продажу нових продуктів	1	3	1	0	1	6	0,1200
Частка продажів продукції в кредит	1	5	5	5	0	16	0,3200

Таблиця Б.2

Вагомість факторів підсистеми «Інновації»

Показники	Коефіцієнт приросту основних засобів	Частка витрат на розвиток в структурі операційних	Разом	Вагомість
Коефіцієнт приросту основних засобів	0	1	4	0,33
Частка витрат на розвиток в структурі операційних витрат	3	0	8	0,67

Таблиця Б.3

Вагомість факторів підсистеми «Виробництво»

Показники	Рентабельність операційної діяльності	Фондовіддача активних основних засобів	Коефіцієнт зносу активних основних засобів	Матеріалоемність продукції	Разом	Вагомість
Рентабельність операційної діяльності	0	5	3	3	11	0,42
Фондовіддача активних основних засобів	1	0	3	1	5	0,19
Коефіцієнт зносу активних основних засобів	1	1	0	1	3	0,12
Матеріалоемність продукції	1	3	3	0	7	0,27

Таблиця Б.4

Вагомість факторів підсистеми «Персонал»

Показники	Персонал-віддача	Питомі витрати на оплату праці персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів	Співвідношення середньої заробітної плати (по категоріям) з середньою заробітною платою по галузі/ регіону	Разом	Вагомість
Персонал-віддача	0	3	3	5	11	0,42
Питомі витрати на оплату праці персоналу	1	0	3	3	7	0,27
Коефіцієнт плинності кадрів	1	1	0	3	5	0,19
Співвідношення середньої заробітної плати (по категоріям) з середньою заробітною платою по галузі/ регіону	1	1	1	0	3	0,12

Таблиця Б.5

Вагомість факторів підсистеми «Управління»

Показники	Питомі витрати на управління	Додана вартість на одного управлінця	Коефіцієнт координації чисельності персоналу по категоріям персоналу	Разом	Вагомість
Питомі витрати на управління	0	1	3	4	0,25
Додана вартість на одного управлінця	5	0	5	10	0,63
Коефіцієнт координації чисельності персоналу по категоріям персоналу	1	1	0	2	0,13

Таблиця Б.6

Вагомість факторів підсистеми «Фінанси»

Показники	Коефіцієнт поточної платоспроможності	Фінансовий цикл	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	Разом	Вагомість
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0	1	3	4	0,40
Фінансовий цикл	1	0	3	4	0,40
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	1	1	0	2	0,20

Додаток В

Таблиця В.1

Система порівняльних показників для експрес-аналізу внутрішнього середовища підприємства з використанням результативного підходу в динаміці за 2021-2024 рр.

Підсистема/ Показники	Позитивна тенденція зміни показника	АТ «НЗФ»					Відносна величина порівняння з базою (2020 рік)				Середня ВВП за 2021-2024 рр.	Векторність показника
		2020	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
МАРКЕТИНГ												
Частка ринку (зовнішнього)	зростання	0,047	0,034	0,040	0,030	н/д	0,72	0,85	0,64	н/д	0,73	слабкість
Питомі витрати на збут	зниження	0,036	0,021	0,076	0,155	0,142	1,665	0,469	0,229	0,250	0,65	слабкість
Частка продажів новим клієнтам	зростання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	нейтральність
Частка доходу від продажу нових продуктів	зростання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	нейтральність
Частка продажів продукції в кредит	зниження	0,936	0,976	0,936	0,799	н/д	0,960	1,000	1,171	н/д	1,04	нейтральність
ІННОВАЦІЇ												
Коефіцієнт приросту основних засобів	зростання	0,003	0,003	0,002	0,0001	н/д	0,845	0,729	0,045	н/д	0,54	слабкість
Частка витрат на розвиток в структурі операційних витрат	зростання	0,018	0,031	0,023	0,017	н/д	1,745	1,295	0,931	н/д	1,32	сила
ВИРОБНИЦТВО												
Рентабельність операційної діяльності	зростання	1,84	14,97	0,93	-0,04	-0,06	8,15	0,51	-0,02	-0,03	2,15	слабкість*

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Фондовіддача активних основних засобів	зростання	2,61	1,86	3,19	н/д	н/д	0,71	1,22	н/д	н/д	0,97	нейтральність
Коефіцієнт зносу активних основних засобів	зниження	0,875	0,864	0,824	н/д	н/д	1,01	1,06	н/д	н/д	1,04	нейтральність
Матеріалоемність продукції	зниження	0,764	0,610	1,425	0,828	0,560	1,25	0,54	0,92	1,36	1,019	нейтральність
ПЕРСОНАЛ												
Персонал-віддача	зростання	8,32	11,04	6,00	6,56	н/д	1,33	0,72	0,79	н/д	0,945	нейтральність
Питомі витрати на оплату праці персоналу	стабільність/ зростання	0,081	0,054	0,125	0,097	0,091	0,673	1,545	1,203	1,134	1,138	сила
Коефіцієнт плинності кадрів	зниження	0,123	0,124	0,125	0,263	н/д	0,990	0,978	0,466	н/д	0,811	слабкість
Співвідношення середньої заробітної плати в АТ із середньою заробітною платою по галузі/ регіону	зростання	0,781	0,906	0,985	0,793	н/д	1,160	1,262	1,015	н/д	1,146	Сила
УПРАВЛІННЯ												
Питомі витрати на управління**	зниження	0,019	0,013	0,030	0,027	0,028	X	1	1,105	1,069	1,087	Сила
Додана вартість на одного управлінця, тис. грн/ особу**	зростання	211 524	702 359	-322 398	116 901	245 725	x	1	116 00,7	245 25,4	18131,1	Сила
Коефіцієнт координації чисельності персоналу по категоріям персоналу	зниження	0,117	0,117	0,107	0,136	н/д	1,00	1,091	0,860	н/д	0,983	нейтральність

Завершення табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ФІНАНСИ												
Коефіцієнт платоспроможності	зростання	0,80	1,13	1,22	1,09	0,93	1,41	1,52	1,36	1,16	1,364	сила
Фінансовий цикл	зниження	215,16	182,91	433,42	579,10	426,30	1,18	0,50	0,37	0,50	0,637	слабкість
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	зростання	-0,383	-0,142	0,055	0,046	-0,069	2,702	5,483	4,600	5,548	4,584	сила

Джерело: розроблено автором, для розрахунків використано дані з джерел [112-116]

* Оскільки підприємство у 2023-2024 роках мало від'ємне значення рентабельності, розрахункове значення не може сприйматися як наочне, констатуємо наявність слабкості за цим показником.

** Для показників, розрахунок яких передбачає розрахункові дії з вартісними показниками (витрати, прибутку), у якості бази порівняння використано дані 2022 року, оскільки саме з 2022 року підприємство стикнулося з суттєвими змінами у логістиці, у вартості матеріальних ресурсів, послуг тощо. При розрахунку середньої ВВП використовувалися ВВП за 2023, 2024 рр. !!!

Додаток Г

Результати анкетування експертів з боку АТ «НЗФ» щодо вагомості оціночних показників підсистем «Постачальники» та «Споживачі»

Таблиця Г. 1

Зведена інформація щодо оцінок вагомості показників підсистеми «Споживачі» опитаних експертів АТ «НЗФ»

Оціночні характеристики	Вагомість факторів, визначена експертами			Усереднене значення вагомості
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Обсяг галузевих продажів основних видів продукції підприємства (натуральні показники)	0,60	0,14	0,40	0,38
Наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції	0,20	0,71	0,20	0,37
Наявність диференційованих вимог споживачів щодо технологій виробництва продукції	0,20	0,14	0,40	0,25
РАЗОМ	1,00	1	1	1

Таблиця Г. 2

Зведена інформація щодо оцінок вагомості показників підсистеми «Постачальники» опитаних експертів АТ «НЗФ»

Оціночні характеристики	Вагомість факторів, визначена експертами			Усереднене значення вагомості
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Ціновий вплив постачальників основних сировини і матеріалів (у тому числі енергетичних ресурсів) на діяльність підприємства	0,16	0,24	0,20	0,20
Участь підприємства у закупівлях основних ресурсів (по кожному виду ресурсу)	0,14	0,14	0,11	0,13
Наявність дефіцитних позицій ресурсів та матеріалів на ринку	0,16	0,10	0,14	0,13
Наявність дефіцитних послуг	0,16	0,07	0,09	0,11
Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів	0,09	0,13	0,16	0,13
Альтернативність постачальників послуг	0,09	0,10	0,11	0,10
Альтернативність основних ресурсів та матеріалів	0,09	0,18	0,13	0,13
Альтернативність технологій виробництва основної продукції, їх представленість в Україні	0,00	0,00	0,00	0,00
Галузеві умови розрахунків з постачальниками товарів, робіт і послуги	0,11	0,05	0,07	0,07
РАЗОМ	1	1	1	1

Таблиця Г.3.

Відповіді Експерта 1 щодо підсистеми «Споживачі»

Оціночні характеристики підсистеми «Споживачі»	Обсяг галузевих продажів основних видів продукції підприємства (натуральні показники)	Наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції	Наявність диференційованих вимог споживачів щодо технологій виробництва продукції	Разом	Вагомість
Обсяг галузевих продажів основних видів продукції підприємства (натуральні показники)	x	3	3	6	0,60
Наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції	1	x	1	2	0,20
Наявність диференційованих вимог споживачів щодо технологій виробництва продукції	1	1	x	2	0,20
РАЗОМ	2	4	4	10	1,0

Таблиця Г. 4

Відповіді Експерта 1 щодо підсистеми «Постачальники»

Оціночні характеристики підсистеми «Постачальники»	Ціновий вплив постачальників основних сировини і матеріалів (у тому числі енергетичних ресурсів) на діяльність підприємства	Обсяг ринку основних ресурсів та матеріалів, у тому числі енергетичних	Наявність дефіцитних позицій ресурсів та матеріалів на ринку	Наявність дефіцитних послуг	Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних	Альтернативність постачальників послуг	Альтернативність основних ресурсів та матеріалів	Альтернативність технологій виробництва основної продукції, їх представленість в Україні	Галузеві умови розрахунків з постачальниками товарів, робіт і послуги	Разом	Вагомість
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ціновий вплив постачальників основних сировини і матеріалів (у тому числі енергетичних ресурсів) на діяльність підприємства	x	1	3	3	3	3	3	0	1	17	0,16

Завершення табл. Г. 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обсяг ринку основних ресурсів та матеріалів, у тому числі енергетичних	5	x	1	1	1	1	1	0	5	15	0,14
Наявність дефіцитних позицій ресурсів та матеріалів на ринку	1	1	x	1	3	3	3	0	5	17	0,16
Наявність дефіцитних послуг	1	1	1	x	3	3	3	0	5	17	0,16
Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів	1	1	1	1	x	1	1	0	3	9	0,09
Альтернативність постачальників послуг	1	1	1	1	1	x	1	0	3	9	0,09
Альтернативність основних ресурсів та матеріалів	1	1	1	1	1	1	x	0	3	9	0,09
Альтернативність технологій виробництва основної продукції, їх представленість в Україні	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0,00
Галузеві умови розрахунків з постачальниками товарів, робіт і послуги	5	1	1	1	1	1	1	0	x	11	0,11
РАЗОМ										104	1,0

Таблиця Г.5.

Відповіді Експерта 2 щодо підсистеми «Споживачі»

Оціночні характеристики	П1	П2	П3	П4	Разом	Вагомість
Частка ринку, займана підприємством (по основним продуктам) (П1)	x	0	0	0	0	0,00
Обсяг галузевих продажів основних видів продукції підприємства (натуральні показники або умовно-натуральні показники) (П2)	0	x	1	1	2	0,14
Наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції (П3)	0	5	x	5	10	0,71
Наявність диференційованих вимог споживачів щодо технологій виробництва продукції (П4)	0	1	1	x	2	0,14
РАЗОМ					14	1,00

Таблиця Г. 6

Відповіді Експерта 2 щодо підсистеми «Постачальники»

Оціночні характеристики	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	Разом	Вагомість
Ціновий вплив постачальників основних сировини і матеріалів (у тому числі енергетичних ресурсів) на діяльність підприємства (П1)	x	5	3	5	5	5	5	0	5	33	0,24
Обсяг ринку основних ресурсів та матеріалів, у тому числі енергетичних (П2)	1	x	3	3	3	3	3	0	3	19	0,14
Наявність дефіцитних позицій ресурсів та матеріалів на ринку (П3)	1	1	x	3	1	3	1	0	3	13	0,10
Наявність дефіцитних послуг (П4)	1	1	1	x	1	1	1	0	3	9	0,07
Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів (П5)	1	1	3	5	x	5	1	0	1	17	0,13
Альтернативність постачальників послуг (П6)	1	1	1	3	1	x	1	0	5	13	0,10
Альтернативність основних ресурсів та матеріалів (П7)	1	1	3	5	5	5	x	0	5	25	0,18
Альтернативність технологій виробництва основної продукції, їх представленість в Україні (П8)	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0,00
Галузеві умови розрахунків з постачальниками товарів, робіт і послуги (П9)	1	1	1	1	1	1	1	0	x	7	0,05
РАЗОМ										136	1,00

Таблиця Г.7.

Відповіді Експерта 3 щодо підсистеми «Споживачі»

Оціночні характеристики	П1	П2	П3	Разом	Вагомість
Обсяг галузевих продажів основних видів продукції підприємства (натуральні показники або умовно-натуральні показники) (П1)	x	3	1	4	0,40
Наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції (П2)	1	x	1	2	0,20
Наявність диференційованих вимог споживачів щодо технологій виробництва продукції (П3)	1	3	x	4	0,40
РАЗОМ	2	6	2	10	1,0

Відповіді Експерта 3 щодо підсистеми «Постачальники»

Оціночні характеристики	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	Разом	Вагомість
Ціновий вплив постачальників основних сировини і матеріалів (у тому числі енергетичних ресурсів) на діяльність підприємства (П1)	x	3	3	3	3	3	1	0	5	21	0,20
Обсяг ринку основних ресурсів та матеріалів, у тому числі енергетичних (П2)	1	x	1	1	1	3	1	0	3	11	0,11
Наявність дефіцитних позицій ресурсів та матеріалів на ринку (П3)	1	1	x	3	1	3	3	0	3	15	0,14
Наявність дефіцитних послуг (П4)	1	1	1	x	1	1	1	0	3	9	0,09
Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів (П5)	1	1	3	3	x	3	3	0	3	17	0,16
Альтернативність постачальників послуг (П6)	1	1	1	3	1	x	1	0	3	11	0,11
Альтернативність основних ресурсів та матеріалів (П7)	1	1	1	3	1	3	x	0	3	13	0,13
Альтернативність технологій виробництва основної продукції, їх представленість в Україні (П8)	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0,00
Галузеві умови розрахунків з постачальниками товарів, робіт і послуги (П9)	1	1	1	1	1	1	1	0	x	7	0,07
РАЗОМ										104	1,00

Додаток Г

Таблиця Г.1

Опис стратегічних проєктів АТ «НЗФ»

Проект	Зміст проєкту	Очікувані результати
1	2	3
Сонячна енергетика - СЕС	<p>Будівництво мережевої сонячної електростанції (СЕС) на декількох земельних ділянках, розташованих з північно-західної сторони заводу. Початок робіт з весни 2024 року, поетапне введення в експлуатацію нових модулів.</p> <p>Уже введено в експлуатацію 3 модулі різної потужності. Ще заплановано введення в експлуатацію 3 модулів.</p> <p>Кут нахилу сонячних модулів складає 35° стосовно горизонту.</p>	<p>Зниження вартості електроенергії за рахунок власної генерації.</p> <p>Підвищення енергонезалежності від національної системи розподілу електроенергії</p>
Когенерація (природний газ) - ГПУ	<p>Забезпечення підприємства електроенергією за рахунок роботи когенераційної газопоршневої установки (ГПУ) типу MWM TCG 2032B V16 50Hz, призначеної для комбінованого вироблення електричної та теплової енергії для власних потреб АТ. У якості основного паливно-енергетичного ресурсу передбачено використання природного газу.</p> <p>Паралельно з виробленням електричної енергії значна кількість теплової енергії, що виділяється в процесі згоряння природного газу, не втрачається, а утилізується. Теплота відпрацьованих газів та охолоджувальних контурів двигуна використовується у водогрійному котлі-утилізаторі для вироблення теплової енергії, яка може застосовуватися для технологічних потреб підприємства та потреб теплопостачання.</p>	<p>Зниження вартості електроенергії за рахунок власної генерації.</p> <p>Підвищення енергонезалежності від національної системи розподілу електроенергії</p>
Арбітраж енергетичних ресурсі	<p>Оптимізація енергетичного профілю підприємства через системи акумуляції електроенергії (BESS). Досягнення ефекту за рахунок зміщення навантаження «Shift-load», фактично використання дешевої нічної енергії вдень. Потужність установки 4,4 МВт х години.</p>	<p>Мінімізація операційних витрат підприємства шляхом інтеграції систем накопичення енергії та впровадження алгоритмів зміщення навантаження</p>

Завершення таблиці Г.1

1	2	3
Когенерація (феросплавний газ)	<p>Будівництво газопоршневої когенераційної електростанції (потужність 50МВт), призначеної для комбінованого вироблення електричної та теплової енергії для власних потреб АТ. У якості основного паливно-енергетичного ресурсу передбачено використання феросплавного газу, який утворюється в технологічному процесі підприємства, має високу теплотворну здатність і відноситься до низькокалорійних штучних газів, на даний момент здебільшого спалюється (утилізується) на факелі.</p> <p>Орієнтовний термін будівництва – 2 роки.</p> <p>Особливості проекту – відсутність реалізованих проектів будівництва ГПУ на феросплавному газі.</p>	<p>Зниження вартості електроенергії за рахунок власної генерації.</p> <p>Підвищення енергонезалежності від національної системи розподілу електроенергії. Підвищення рівня (ефективності) використання ресурсів підприємства за рахунок використання ферогазу.</p>
Газоочищення	<p>Впровадження високоефективних газоочисних систем (блоків В4 та В6) в агломераційному цеху та оптимізація використання водних ресурсів, що виражається у суттєвому скороченні споживання технічної води</p>	<p>Скорочення викидів в атмосферне повітря і скорочення споживання технічної води</p>
Інститут професійної трансформації	<p>Організація тісної співпраці з ДМетІ УДУНТ для спільної розробки освітніх програм під потреби підприємства і підготовки виробничого та управлінського персоналу (молодь, ветерани війни, ВПО).</p> <p>Запровадження дуальної освіти на базі інституту 30% часу — теорія в аудиторіях університету, 70% — оплачувана практика на підприємстві під наглядом ментора</p> <p>Організація навчання за кошт підприємства з подальшим відпрацюванням вартості контракту протягом п'яти років.</p>	<p>Підготовка під замовлення персоналу у ДМетІ УДУНТ за участю підприємства</p>

Додаток Д

Прибутковість стратегічних проєктів АТ «НЗФ» за показником РІ

Таблиця Д.1

Оцінка прибутковості проєкту «Сонячна енергетика» (СЕС)

Показники	Роки реалізації проєкту										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інвестиції, тис. грн	119 976,52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Приріст річного доходу без врахування додаткової амортизації, тис. грн	-	13 562,23	13 562,23	13 562,23	13 562,23	13 562,23	13 562,23	13 562,23	13 562,23	13 562,23	13 562,23
Приріст прибутку, тис. грн	-	1 564,58	1 564,58	1 564,58	1 564,58	1 564,58	1 564,58	1 564,58	1 564,58	1 564,58	1 564,58
Приріст чистого прибутку, тис. грн	-	1 282,95	1 282,95	1 282,95	1 282,95	1 282,95	1 282,95	1 282,95	1 282,95	1 282,95	1 282,95
Амортизація, тис. грн	-	11 997,65	11 997,65	11 997,65	11 997,65	11 997,65	11 997,65	11 997,65	11 997,65	11 997,65	11 997,65
Грошовий потік, тис. грн	-119976,52	13 280,60	13 280,60	13 280,60	13 280,60	13 280,60	13 280,60	13 280,60	13 280,60	13 280,60	13 280,60
Ставка дисконту	-	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Множник	1	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523	0,4039	0,3606	0,3220
Дисконтований грошовий потік (ДГП), тис. грн	- 119 976,52	11 857,68	10 587,22	9 452,87	8 440,06	7 535,77	6 728,37	6 007,47	5 363,81	4 789,12	4 276,00
Накопичений ДГП, тис. грн	- 119 976,52	- 108 118,84	- 97 531,62	- 88 078,75	- 79 638,69	- 72 102,92	- 65 374,55	- 59 367,08	- 54 003,26	- 49 214,15	- 44 938,15

РІ, грн/ грн 0,63

Оцінка прибутковості проєкту «Арбітраж енергетичних ресурсів»

Показники	Роки реалізації проєкту											
	0	1	0	3	0	5	0	7	0	9	0	
Інвестиції, тис. грн	63 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Приріст річного доходу без врахування додаткової амортизації, тис. грн	-	19 519,28	19 519,28	19 519,28	19 519,28	19 519,28	19 519,28	19 519,28	19 519,28	19 519,28	19 519,28	19 519,28
Приріст прибутку, тис. грн	-	13 219,28	13 219,28	13 219,28	13 219,28	13 219,28	13 219,28	13 219,28	13 219,28	13 219,28	13 219,28	13 219,28
Приріст чистого прибутку, тис. грн	-	10 839,81	10 839,81	10 839,81	10 839,81	10 839,81	10 839,81	10 839,81	10 839,81	10 839,81	10 839,81	10 839,81
Амортизація, тис. грн	-	6 300,00	6 300,00	6 300,00	6 300,00	6 300,00	6 300,00	6 300,00	6 300,00	6 300,00	6 300,00	6 300,00
Грошовий потік, тис. грн	-63000	17 139,81	17 139,81	17 139,81	17 139,81	17 139,81	17 139,81	17 139,81	17 139,81	17 139,81	17 139,81	17 139,81
Ставка дисконту	-	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Множник	1	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523	0,4039	0,3606	0,3220	0,2820
Дисконтований грошовий потік (ДГП), тис. грн	- 63 000,	15 303,40	13 663,75	12 199,78	10 892,66	9 725,59	8 683,56	7 753,18	6 922,48	6 180,79	5 518,56	4 922,48
Накопичений ДГП, тис. грн	- 63 000	- 47 696,60	- 34 032,85	- 21 833,08	- 10 940,42	- 1 214,83	7 468,73	15 221,90	22 144,38	28 325,17	33 843,73	38 766,21
PI, грн/ грн		1,54										

Таблиця Д.3

Оцінка прибутковості проєкту «Когенерація (природній газ)» (ГПУ)

Показники	Роки реалізації проєкту					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн	158 603,00	-	-	-	-	-
Приріст річного доходу без врахування додаткової амортизації, тис. грн	-	87 639,00	87 639,00	87 639,00	87 639,00	87 639,00
Приріст прибутку, тис. грн	-	55 918,40	55 918,40	55 918,40	55 918,40	55 918,40
Приріст чистого прибутку, тис. грн	-	45 853,09	45 853,09	45 853,09	45 853,09	45 853,09
Амортизація, тис. грн	-	31 720,60	31 720,60	31 720,60	31 720,60	31 720,60
Грошовий потік, тис. грн	-158603	77 573,69	77 573,69	77 573,69	77 573,69	77 573,69
Ставка дисконту	-	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Множник	1	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674
Дисконтований грошовий потік (ДГП), тис. грн	- 158 603,00	69 262,22	61 841,27	55 215,42	49 299,48	44 017,39
Накопичений ДГП, тис. грн	- 158 603,00	- 89 340,78	- 27 499,51	27 715,91	77 015,39	121 032,78
PI, грн/ грн		1,76				

Таблиця Д.4

Оцінка прибутковості проєкту «Когенерація (феросплавний газ)»

Показники	Роки реалізації проєкту										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інвестиції, тис. грн	600 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Приріст річного доходу без врахування додаткової амортизації, тис. грн	-	75 876,00	75 876,00	75 876,00	75 876,00	75 876,00	75 876,00	75 876,00	75 876,00	75 876,00	75 876,00
Приріст прибутку, тис. грн	-	15 876,00	15 876,00	15 876,00	15 876,00	15 876,00	15 876,00	15 876,00	15 876,00	15 876,00	15 876,00
Приріст чистого прибутку, тис. грн	-	13 018,32	13 018,32	13 018,32	13 018,32	13 018,32	13 018,32	13 018,32	13 018,32	13 018,32	13 018,32
Амортизація, тис. грн	-	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00
Грошовий потік, тис. грн	-600000	73 018,32	73 018,32	73 018,32	73 018,32	73 018,32	73 018,32	73 018,32	73 018,32	73 018,32	73 018,32
Ставка дисконту	-	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Множник	1	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523	0,4039	0,3606	0,3220
Дисконтований грошовий потік (ДГП), тис. грн	- 600 000	65 194,93	58 209,76	51 973,00	46 404,46	41 432,56	36 993,35	33 029,78	29 490,87	26 331,14	23 509,94
Накопичений ДГП, тис. грн	- 600 000	- 534 805,07	- 476 595,31	- 424 622,32	- 378 217,85	- 336 785,30	- 299 791,94	- 266 762,16	- 237 271,29	- 210 940,15	- 187 430,21
PI, грн/ грн		0,69									

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>.

(Особистий внесок автора: дослідження еволюції стратегічного планування у взаємоз'язку з розвитком суспільно-економічних відносин та характеристика особливостей сучасного етапу).

2. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua./index.php/journal/artikle/view/3545>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2>

(Особистий внесок автора: визначення сутності стратегічного планування та розробка функціонального підходу до його здійснення, який полягає у послідовній реалізації основних підфункцій: цілепокладання, прогнозування, моделювання та програмування).

3. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/artikle/view/5017> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>

(Особистий внесок автора: визначення сутності стратегічного аналізу та обґрунтування основних факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на перспективи розвитку підприємства).

4. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.34-41>

(Особистий внесок автора: обґрунтування системи показників стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства на процедури проведення аналізу).

5. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Аналіз ближнього зовнішнього середовища підприємства: фактори, показники, інтегральні оцінка. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 86. С. 111–116.

(Особистий внесок автора: методика кількісного аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства, що передбачає інтегральну оцінку впливу факторів на стратегію підприємства).

6. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Методичні засади цілепокладання в процесі стратегічного планування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6646> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-23>

(Особистий внесок автора: обґрунтування ієрархії цілей підприємства та їх взаємозв'язку з корпоративною, діловою та функціональними стратегіями).

7. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Ієрархічна система збалансованих показників як інструмент стратегічного планування. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 476–482. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-65>

(Особистий внесок автора: удосконалена ієрархічна система збалансованих показників, яка дозволяє конкретизувати і забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства).

8. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Модель стратегічного планування як теоретико-методичне підґрунтя процесу стратегування. *Бізнес Інформ*. 2025. № 12. С. 473–482. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-473-482>

(Особистий внесок автора: модель стратегічного планування та змістовна характеристика її етапів).

**Матеріали і тези наукових конференцій
(апробація матеріалів дисертації на наукових конференціях)**

9. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Нові реалії стратегічного планування: від конкуренції до партнерства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформації економіки* : зб. наук. ст. за матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11–12 квіт. 2024 р.). Дніпро : ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 112–114.

10. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Стратегічний аналіз як інструмент обґрунтування стратегії підприємства в умовах розбудови економіки України. *Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспектива* : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 30 берез. 2023 р.). Дніпро : УДУНТ, 2023. С. 115–117.

11. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Еволюція стратегічного планування: від бюджетування до партнерства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матер. ХІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 13 верес. 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 157–158.

12. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Аналіз внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного менеджменту. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : зб. наук. пр. VII Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 31 жовт. 2024 р.). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 67–70.

13. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори та індикатори стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матер. ХІV Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 12 верес. 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 170–172.

14. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Методичний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього стану підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : зб. наук. матер. X Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 24 квіт. 2025 р.). Дніпро : ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 138–141.

15. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Систематизація факторів аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства. *Підприємництво, облік та*

фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження : матер. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Херсон, 21 трав. 2025 р.). Херсон : ХДАЕУ, 2025. С. 347–352.

16. Пономаренко Р. В. Інтегральна оцінка впливу факторів ближнього зовнішнього середовища на стратегію підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін : зб. наук. пр. VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 30 жовт. 2025 р.). Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 164–166.*

17. Пономаренко Р. В. Стратегічний менеджмент епохи диджиталізації як драйвер розвитку вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 27 листоп. 2025 р.). Дніпро : ННІ ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 19–22.*

Українська асоціація
виробників феросплавів та
іншої електromеталургійної
продукції
ЄДРПОУ 24745271



49000, Дніпро,
пл. Героїв Майдану, 1
тел./факс: 0-56/791-12-91
E-mail: ukrfa@ukr.net
www.ukrfa.com.ua

ДОВІДКА

про використання положень дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеню доктора філософії

Пономаренка Руслана Валерійовича

на тему: «Теоретичні засади та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств»

В сучасних надскладних умовах існування суб'єктів господарювання, які пов'язані в російською агресією, глобалізаційними викликами, підвищеною динамічністю зовнішнього середовища для великих промислових підприємств особливо важливим є визначення антрикризової стратегії виживання в сучасних умовах та розуміння стратегії розвитку після перемоги. Тому теоретико-методичні напрацювання дисертанта щодо вдосконалення інструментарію стратегічного планування діяльності підприємств мають велике практичне значення.

В роботі апробація методичних положень виконана на основі даних АТ «Нікопольській завод феросплавів», яке функціонує в умовах високої волатильності енергетичних та сировинних ринків, що характерно для феросплавної галузі. Враховуючи галузеву специфіку та роль Української асоціації виробників феросплавів та іншої електromеталургійної продукції («УкрФА») у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку феросплавного виробництва в Україні, результати роботи можуть бути корисними для:

- удосконалення методичного забезпечення стратегічного планування на підприємствах-учасниках;
- підготовки аналітичних матеріалів щодо оцінки життєздатності галузі;
- впровадження на підприємствах сучасних систем моніторингу ефективності (KPI) на основі запропонованої системи збалансованих показників.

Розроблена комплексна методика стратегічного аналізу є доцільною для виявлення та оцінки ступеня впливу факторів на розвиток підприємств. Зокрема вона може бути використана для підготовки аналітичних доповідей щодо впливу змін вартості електроенергії та логістичних витрат на стратегічну стійкість вітчизняних феросплавних заводів.

Детально опрацьована процедура стратегічного планування функціонування в умовах глобальної конкуренції може використовуватись у

якості методичних матеріалів для удосконалення процесу стратегічного планування або його складових для підприємств-учасників «УкрФА», а також інших промислових підприємств.

В цілому методичний інструментарій, запропонований Пономаренко Р. В., є науковим підґрунтям стратегічного планування, забезпечує вибір стратегії розвитку підприємства з урахуванням глибокого аналізу зовнішнього середовища та виявлення його ризиків та можливостей, а також внутрішнього стану підприємства та використання його конкурентних переваг.

Впровадження напрацьовань дисертанта в практичний менеджмент забезпечить вибір правильного вектору розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Матеріали дисертаційного дослідження дозволили «УкрФА» забезпечити підприємства-учасників інструментарієм для покращення процесу стратегічного планування з урахуванням адаптації до вимог СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) та посилити координацію зусиль виробників при формуванні спільних стратегічних цілей функціонування.

Виконавчий директор УкрФА



Сергій КУДРЯВЦЕВ

30.03.2026 № 40/24

на № _____ від _____

м. Дніпро

ДОВІДКА

**про використання результатів наукових досліджень, викладених у
дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Пономаренка Руслана Валерійовича
на тему «Теоретичні засади та методичний інструментарій стратегічного
планування розвитку підприємства»**

В процесі здійснення стратегічного планування, значущість та складність якого зростає у зв'язку з підсиленням негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність вітчизняних підприємств, край необхідним є науково-обґрунтоване та детально опрацьоване методичне забезпечення цього процесу. Тому дисертаційне дослідження на тему: «Теоретичні засади та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств» має не тільки теоретико-методичне, а й велике практичне значення.

Особливо важливими методичними напрацюваннями автора, які використовуються в процесі стратегування ТОВ «Дніпрометиз ТАС» є:

комплексний підхід до стратегічного аналізу, що базується на системі кількісних індикаторів, забезпечуючи тим самим об'єктивне оцінювання впливу факторів на розвиток підприємств, їх ранжування за силою впливу та імовірністю виникнення, виявлення найбільш болючих проблем і розробку обґрунтованих стратегічних рішень щодо їх вирішення;

удосконалена система збалансованих показників, що як своєю структурою, так і за запропонованим складом показників в повній мірі відповідає потребам промислового підприємства.

Значну практичну цінність мають пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством, що забезпечить організаційну підтримку формування та реалізації стратегічного плану.

Провезиції Пономаренка Р.В. щодо удосконалення стратегічного планування розвитку підприємства є теоретично обґрунтованими, результати, що отримано є практично значущими для ТОВ «Дніпрометиз ТАС», методичні напрацювання дисертанта вважаємо корисними для підприємств України.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Українським державним університетом науки і технологій та Пономаренком Р.В.

Генеральний директор
ТОВ «Дніпрометиз ТАС»

Олександр ЯКУШЕВ

31 березня 2020 року



ПрАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН»
вулиця Трубіанська, 14 м. Київ, Діппротекторська ділянка, 11271, Україна
т.ф. +380 564 57 21 00 www.centravis.com

№ 01/247 від 30.03.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень, викладених у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Попомаренка Руслана Валерійовича
на тему «Теоретичні засади та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємства»

Даною довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження на тему: «Теоретичні засади та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємства» були прийняті до впровадження у діяльність ПрАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН». Зокрема, у практичну діяльність підприємства було впроваджено такі наукові та прикладні розробки автора:

– методику аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства, використання якої дозволило систематизувати фактори впливу та ідентифікувати ключові ризики функціонування у прогностичному періоді;

– методичний підхід до стратегічного вибору варіантів функціонування, що дозволило керівництву обґрунтовано уточнити корпоративну стратегію, враховуючи наявний ресурсний потенціал.

– методичний підхід до декомпозиції стратегічних цілей, що дозволяє конкретизувати їх у часі і просторі, чітко встановити відповідальність за досягнення, підвищити зрозумілість стратегічних орієнтирів діяльності підприємства.

Використання зазначених розробок дозволило підвищити якість управлінських рішень, забезпечити узгодженість короткострокових завдань із довгостроковою стратегією функціонування підприємства та створити прозорий механізм моніторингу досягнення стратегічних цілей.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Українським державним університетом науки і технологій та Попомаренком Р.В.

Головний виконавчий директор
ПрАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН
ЮКРЕЙН»



Юрій АТАНАСОВ

30 березня 2026 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
вул. Лазарюка, 2, м. Дніпро, 49010, Україна
Тел.: (056) 373 15 44
E-mail: office@ust.edu.ua, ЄДРПОУ 44165850



MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE
UKRAINIAN STATE UNIVERSITY
OF SCIENCE AND TECHNOLOGIES
2, Lazaryana St, Dnipro, 49010, Ukraine
Tel.: (030) 373 15 44
E-mail: office@ust.edu.ua

28.03.2026 № 14-33/13/1

на № _____

Міністерство освіти і науки України
Український державний університет науки і технологій



ЗАТВЕРДЖУЮ:

Перший проректор, д.т.н. професор
Анатолій РАДКЕВИЧ
13.03.2026 р.

АКТ

про впровадження в навчальний процес підготовки здобувачів Українського державного університету науки і технологій результатів досліджень, викладених у дисертації на здобуття наукового ступеню доктора філософії Пономаренка Руслана Валерійовича на тему «Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств»

У процесі підготовки здобувачів за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» першого (бакалаврського) рівня на освітній програмі «Економіка та управління підприємством» при викладанні освітнього компонента «Стратегія підприємства» використано запропоновані в дисертації теоретичні засади формування стратегічних установок вищого порядку та механізм обґрунтування та вибору стратегій підприємства.

В процесі підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент» за освітньою програмою «Управління підприємницькою діяльністю» при викладанні освітнього компонента «Управління стратегічними змінами підприємницьких структур» застосовано: теоретичні положення щодо сутності, особливостей, характеристик основних елементів стратегічного управління; структурно-логічну модель стратегічного планування в умовах динамічних змін; комплексний методичний інструментарій проведення стратегічного аналізу; методичне забезпечення формування плану стратегічних змін та його інформаційно-організаційне забезпечення.

Набуті знання і їх практичне використання дозволять сформувати у здобувачів необхідні компетентності як для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці, так і для розвитку підприємств в умовах нових реалій економічних відносин у воєнний і повоєнний час.

Декан факультету економіки та менеджменту к.е.н., доцент



Олена БОЖАНОВА

Заступник зав. кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня к.е.н., професор



Тетяна ІГНАШКІНА