МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Стратегічне планування розвитку підприємства на прикладі ПРАТ «ЗАПОРІЖКРАН»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Strategic Planning of Enterprise Development on the example of PJSC ZAPORIZHKRAN

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, групи гр. 8.073З-мо _____
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____ Д.В. Семьонкін
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. О.В. Гудима
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. В.А. Шишкін

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Семьонкіну Дмитру Володимировичу

1. Тема роботи Стратегічне планування розвитку підприємства на прикладі ПРАТ «ЗАПОРІЖКРАН»
керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми стратегічного планування розвитку підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи стратегічного планування розвитку підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та економічний зміст стратегічного планування; 1.2 Процедури формулювання та реалізації стратегії розвитку підприємства; 1.3 Інструменти аналізу стратегічного планування; 2 Розділ – Оцінка і аналіз стану стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжкран»; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства; 2.3 Аналіз механізму стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран»; 3 Розділ – Шляхи удосконалення стратегічного

планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран»; 3.2 Оцінка ефективності впровадження системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Д.В. Семьонкін
(підпис)

Керівник роботи _____ О.В. Гудима
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 75 сторінок, 11 таблиць, 8 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 58 найменувань.

Об’єкт дослідження – процес організації системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій з формування системи стратегічного планування і управління розвитком підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми обумовлена необхідністю розробки методів стратегічного планування для ефективного управління підприємствами в умовах високих темпів змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного планування розвитку підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПрАТ «Запоріжкран», а також запропоновано заходи щодо вдосконалення системи стратегічного планування розвитку підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Запоріжкран» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

СТРАТЕГІЯ, ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ПРИБУТОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЯКІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 75 pages, 11 tables, 8 figures, 1 appendices. The list of links includes 58 items.

The object of investigation is the process of organizing a system of strategic planning for the development of PJSC «Zaporizhkran».

The method of qualified work is the analysis of theoretical approaches and the development of practical recommendations for the formation of a system of strategic planning and management of business development.

Research methods – descriptive, inventory, analytical, tabular, graphical, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and cataloging of data, expert assessments.

The relevance stems from the need to develop strategic planning methods for the effective management of enterprises in the minds of high rates of change in the external and internal environment.

At the end of the work, the theoretical foundations of strategic planning for the development of enterprise were reviewed. On the basis of theoretical material, the activity of PJSC «Zaporizhkran» was analyzed, and an approach to the development of a system of strategic planning for the development of enterprise was proposed.

Obtained in qualified work, the results can be used by the professional PJSC «Zaporizhkran» in practical activities and facilitate the improvement of the activities of commercial enterprises.

STRATEGY, PLANNING, MANAGEMENT, DEVELOPMENT, PROFIT, COMPETITIVENESS, ENTERPRISE ACTIVITY, EFFECTIVENESS, VIOLENCE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВКФ – виробничо-комерційна фірма;

ВРП – валовий регіональний продукт;

ЗСУ – збройні сили України;

КФУ – ключеві фактори успіху;

МСФЗ – міжнародні стандарти фінансової звітності;

НСБО – національні стандарти бухгалтерського обліку;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ПТО – підіймально-транспортне обладнання;

СЗГ – стратегічні зони господарювання;

СУЯ – система управління якістю;

тис. грн. – тисяч гривень;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЦММ – центральні механічні майстерні;

ЦФВ – центри функціонального відділення.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….…… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ..……. 11
1.1 Сутність та економічний зміст стратегічного планування ...…… 11
1.2 Процедури формулювання та реалізації стратегії розвитку підприємства ..…… 15
1.3 Інструменти аналізу стратегічного планування …..……... 22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЗАПОРІЖКРАН» ……...…….. 30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжкран» ……... 30
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства ..…… 35
2.3 Аналіз механізму стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран» ……..…….. 43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЗАПОРІЖКРАН» …….. 52
3.1 Розробка системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран» …..…… 52
3.2 Оцінка ефективності впровадження системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран» ……. 60
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……... 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…...…….. 68
ДОДАТКИ……...…… 75

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки стратегічне планування має дуже важливе значення для розвитку діяльності підприємства. Воно надає підприємству таких якостей, як індивідуальність та визначеність, забезпечує специфіку і створює умови для виникнення та розвитку важливих і значущих факторів, які позитивно впливають на діяльність підприємства.

З посиленням відносин між конкурентами на світовому та внутрішньому ринках, невпинний розвиток та технологічні зміни, підвищення складності бізнес-проектування та інші фактори створюють досі невідомі вимоги до планових стратегій, їх суті, побудови, методики розроблення та оцінки ефективності діяльності підприємств промисловості.

Діяльність підприємств обов'язково має бути спрямована на захоплення та збереження привілейованої ринкової частини і досягнення конкурентного превалювання.

Довгострокове планування підприємницького розвитку має стати осередком для формування та прийняття ефективних рішень з управління. Визначення раціональних і системних рішень з планування скорочує можливість ризику при виборі невірних рішень з огляду на неправильну чи викривлену інформацію можливостей організації та їх ситуаційну зовнішність. Великий зарубіжний досвід у сфері стратегічного планування та управління, а також багаторічний досвід планування в нашій країні призвів до розвитку різних методів у довгостроковому плануванні. Сьогодні швидкість змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, нарощування і обсяг відомостей настільки великі, при чому стратегічне планування здається головним засобом дійсних прогнозів можливостей та проблем з їх вирішенням у майбутньому.

Актуальність теми обумовлена потребою розробки прийомів стратегічного планування для результативного підприємницького управління

за умов відмінного ритму змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Теоретичною та практичною значущістю досліджуваного питання зумовлено вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, визначила мету і завдання дослідження.

Питання розробки методів стратегічного планування розвитку підприємства в своїх наукових працях розглядали такі вчені-економісти, як Агеєва І.М., Бровкова О.Г., Гуштан Т.В., Євтушенко В.А., Жигалкевич Ж.М., Ісаєва Н.І., Коненко В.В.. Латинін М.А., Морозова М.Е., Михайлова О.С., Носань Н.С., Петрук Ю.В., Протасова Л.В., Різник В.В.. Шквиря Н.О.. Проте в реаліях сучасності українського промислового ринку пошук шляхів удосконалення стратегічного планування розвитку підприємства набуває особливої актуальності.

У своїх наукових працях фахівці наголошують про нестачу узагальненого погляду на стратегічне планування і реалізації його на підприємствах промисловості. Не беручі до уваги різносторонність прийомів, що використовуються, стратегічне планування на українських підприємствах часто не застосовує накопичення українського і зарубіжного досвіду у сфері планування. Слід також відзначити слабкість застосування на практиці методики економічних та математичних моделей в стратегічному плануванні.

Об’єкт дослідження – процес організації системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо основ підвищення рівня стратегічного планування розвитку підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз теорії у підходах та розробці рекомендацій на практиці з комплектування факторів стратегічного планування і управління розвитком підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкриття суті та економічний зміст стратегічного планування;

- обґрунтувати процедури формулювання та втілення стратегії розвитку підприємства;

- розглянути інструменти аналізу стратегічного планування;

- надати загальну характеристику ПрАТ «Запоріжкран» та його місце в промисловому секторі Запоріжжя;

- оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище досліджуваного підприємства;

- провести аналіз механізму стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран»;

- розробити та оцінити ефективність впровадження системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми стратегічного планування розвитку підприємства, матеріали періодичного друку з питань стратегічного планування розвитку підприємства.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на конкретному підприємстві проведена оцінка ефективності стратегічного планування розвитку підприємства і зроблена спроба вдосконалити існуючу систему стратегічного планування, в тому числі і за рахунок оптимізації даної системи.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації тез у збірнику Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів», зміст яких ґрунтується на результатах дослідження в рамках теми кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Призначення та економічний зміст стратегічного планування

Стратегічне планування є найважливішим елементом в управлінні бізнесом, без якого підприємство не може досягти успіху в ринковій економіці. У сучасному мінливому економічному середовищі неможливо досягти позитивних результатів без планування дій та передбачення їх наслідків.

Стратегічне поняття у перший раз виникло в доктрині стратегічного управління в середині двадцятого століття. Саме у XX столітті обговорення миттєвого поступатися до змін зовнішнього оточення набуло важливого значення. Первинно слово «стратегія» мало використання тільки у військовій галузі і трактувалося як «військова майстерність в ході війни» [39, с.104].

Також серед менеджерів цей термін означав найвищий прояв управлінської діяльності.

У табл. 1.1 наведено визначення стратегічного планування різними вченими та фахівцями з економіки та менеджменту.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «стратегічне планування»

№	Автор	Визначення поняття
1	2	3
1.	Агеєва І.М.. Агаркова О.В.	З’ясування цілі стратегії розвитку організації на тлі прогнозів спроможності і зміни зовнішнього середовища, та втілення перспектив діяльності відносно визнання даної цілі [1, с.61]
2.	Петрук В.В., Баюра Д.О.	Розвиток у довгостроковій перспективі, здобутків найбільш визнаних перспектив росту економічних показників за рахунок поетапності покращення різного роду виробничих та технічних елементів і структурно-управлінської організації, з ціллю гарантування найвищої якісної праці співробітників та життєвого рівня персоналу [3, с. 154]
3.	Білоус С.П., Северинчук А.А.	Логічність аналітики підходу у визначенні становища у майбутньому в залежності до умов діяльності [4, с.254]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
4.	Гарнага В.В.	Альтернатива основного напряму діяльності виробництва, методів та підходів, які забезпечують здійснення стратегічної мети організації (установи) в постійно змінливих зовнішніх умовах [11]
5.	Жигалкевич Ж.М., Драгомощенко А.О.	Процес управління зі створенням і підтримкою відповідності у довгостроковій перспективі серед мети підприємства, та його можливого забезпечення та просуванням у маркетинговій галузі [18, с.34]
6.	Ісаєва Н.І.	Приймання до уваги мети та завдань підприємства на довгий строк, використання напрямку дії з ресурсним розподілом, необхідним при досягненні даних умов [21, с. 90]
7.	Морозова М.Е.	Функція управління, що є процесом селекції цілей підприємства та здобутки їх отримання [31]
8.	Петрук Ю.В., Артеменко Л.П.	Розвиток організації в довгостроковій перспективі, за допомогою здійснення та отримання стратегії, при досягненні перспективних цілей, під впливом мінливої середи в конкурентоспроможному середовищі [38, с. 73]

Джерело: складено автором

Таким чином, звертаючи увагу на наведені в таблиці визначення, дійдемо логічного підсумку спостережень, що стратегічне планування – це багатогранна концепція, спрямована на досягнення цілей.

Стратегічним плануванням забезпечується основа при ухваленні прийняття ділових рішень та виконання функцій підприємства. Динамічний процес стратегічного планування є фундаментом, на якому будуються всі функції управління. Без використання стратегічного планування як підприємство, так і окремі співробітники будуть позбавлені чіткого способу оцінки цілей і напрямку їх виконання.

Цикл стратегічного планування є основою корпоративного управління. Застосовуючи дані засади до реальної ситуації в Україні, є можливість побачити, набуття стратегічним плануванням все більшого значення для українських підприємств, які ведуть жорстку конкурентну боротьбу з іншими підприємствами та іноземними компаніями.

Стратегічне планування – це функція управління, цикл відбору цілей організації міста і маршруту у його досягненні [43, с. 103]. Поняття стратегічного планування зводиться не до довгострокового часового

горизонту перспективи, а в прогнозуванні змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі одиниці планування та пристосування до них предмету розвитку.

Хоча теоретичним та практичним аспектам стратегічного планування приділяється багато уваги в іноземній економічній літературі, в нашій країні, на жаль, йому довгий час не приділялося достатньої уваги.

Загальна методологія стратегічного планування, як і в інших науках, являє собою органічну інтеграцію загальних філософсько-методологічних принципів, загальних методів наукового пізнання і конкретних методик.

Предметом стратегічного планування розвитку підприємства є його діяльність, спрямована на досягнення комерційної ефективності.



Рисунок 1.1 – Схема плану стратегії [6, с. 115]

На рис. 1.1 показано схему стратегічного планування, яка застосовується на всіх вітчизняних підприємств, прибуткових і неприбуткових, що виробляють і продають товари та надають послуги.

Відміною довгострокового від стратегічного планування є:

- інше поняття функції зовнішніх факторів;

- дослідженням середовища та ринку компанії.

До стратегічного планування діяльності установи входять:

- стратегії, що реалізуються в сукупності розвитку організації та досягнення поставленої мети;

- потужні та слабкі аспекти розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища;

- ризики, з якими постійно стикається підприємство;

- врахування прогнозів та пропозицій, відображених у стратегічному плані;

- роздуми про взаємозв'язок підприємницької, фінансової та капіталовкладної діяльності;

- оцінювання різноманітності пов’язаним зі злиттям і поглинанням з іншими підприємствами [16, с. 25].

Звичайно, кожне підприємство може самостійно визначати процес стратегічного планування, скорочуючи або збільшуючи його етапи відповідно до своїх особливостей (розмір, вид діяльності, ринкова позиція тощо).

В українській фаховій літературі перебіг планування розвитку стратегій на підприємствах представлений як метод, що складається з декількох етапів для ухвалення обраних завдань.

Оскільки стратегічним плануванням передбачається кількісне оцінювання підсумків діяльності, основними показниками стратегічного планування на підприємствах є:

- частка ринку підприємства, %;

- асортимент продукції, натуральні одиниці;

- обсяг продажів, тис. грн.;
- запаси товарів, тис. грн.;
- попит на продукцію, тис. грн.;
- необхідність в енергоресурсах, тис. грн;
- засоби виробництва, тис. грн.;
- кількість працівників (у т. ч. за категоріями), осіб;
- фонд заробітної плати працівників, тис. грн.;
- обігові витрати, тис. грн.;
- господарсько-фінансовий прибуток, тис. грн.;
- прибуток на 1 грн. реалізованої продукції, грн.;
- потреба в побічних фінансових вкладеннях, тис. грн. [19, с. 103].

Показники плану стратегії можуть змінюватися залежно від періоду розробки планів. Ця залежність з'являється від місії, цілей і завдань, які ставить перед собою підприємство при здійсненні стратегічного планування.

Отже, хід стратегічного планування розвитку підприємства спрямований на досягнення стратегічних цілей шляхом вибору та реалізації стратегій і базується на застосуванні переконливих засобів та зразків аналізу стратегій, формуванні перспектив стратегічного планування та визначенні ключових показників господарської та фінансової діяльності.

Стратегічне планування на підприємствах реалізується у таких формах:

- планування всередині підприємства;
- планування діяльності на споживчому ринку.

1.2 Процедури формулювання та реалізації стратегії розвитку підприємства

Стратегічний план підприємства, що зазвичай розуміється як набір завдань, мети та тактики їх реалізації, розробляється різного роду управлінцями на відмінних організаційних ступенях управління.

Головними факторами перебігу плану стратегії є дефініція змісту та мети організації, з’ясування небезпек і нових перспектив у зовнішньому середовищі, оцінювання перспективних та несильних складових організації у конкурентному відношенні, моніторинг стратегічних планів та сегментація корпоративних стратегій, а також формулювання загальних керівних принципів (порядку, політики), які забезпечують реалізацію стратегії. Враховуючи ітеративний характер формулювання стратегії, важливим елементом даного етапу є оцінювання виконання стратегії.

Загальну організаційну схему корпоративного стратегічного планування з урахуванням вищезазначених етапів та підходу до їх реалізації наведено в Додатку А.

При формулюванні місії треба розуміти, що місія – це загальна мета, яка визначає сенс існування та призначення підприємства. Місія визначає діяльність підприємства та надає напрямок та курс при дефініції мети і стратегії на окремих організаційних етапах. Завдання формується на зародку діяльності господарства і в деяких випадках змінюється, коли напрямок діяльності підприємства повністю змінюється. Місія включає в себе наступне:

1. Опис господарської діяльності підприємства, що характеризує його основні цілі з точки зору основних товарів або послуг, які воно пропонує на ринку, з урахуванням специфічних технологій, які воно має (або планує запропонувати).

2. Принципи ведення бізнесу, які виходять з моніторингу небезпек та перспектив у навколишньому середовищі, які треба використовувати при управлінні всім персоналом для здійснення бізнес-цілей.

3. Значущість та освіченість підприємства, які визначають робоче середовище всередині підприємства [47, с. 112].

Визначення завдання має включати формулювання та характеристику першочергових питань, пов'язаних з довгостроковим розвитком підприємства. Визначаючи місію, слід також описати продукти та послуги,

що надає організація, характеристики цільового напрямку та універсальні наміри організації.

При формулюванні цілей беремо за основу, що корпоративні цілі формуються і встановлюються на основі загальної місії та конкретних цінностей, які поділяє вище керівництво.

Для того, щоб цілі стали невід'ємною частиною процесу планування і суттєвим чинником стратегічного управління організацією для досягнення бажаних результатів, ці результати повинні бути чітко визначені. Кожне підприємство відрізняється і має різні цілі. Однак існують загальні правила та рекомендації щодо розробки мети організації:

1) Наміри мають бути сформульовані належним чином.

2) Цілі повинні бути ефективно доведені до вищого керівництва таким чином, щоб вони були обов'язковими при виконанні на усіх етапах організаційної структури установи.

3) Необхідні ресурси, зокрема інформація про виконавців, повинні бути забезпечені. При цьому необхідна інформація повинна розглядатися як важливі можливості, якими визначається ефективна реалізація мети.

4) Повинні бути передбачені ефективні засоби, які сприятимуть досягненню мети організації у відповідності до їх значення та пріоритетності.

Багатогранність імовірних намірів, які відповідають діяльності конкретного підприємства, визначається низкою факторів. В практичній діяльності при стратегічному плануванні виділяють декілька основних напрямків, з яких зазвичай формуються цілі підприємства:

- ринкова позиція підприємства;
- інновації;
- продуктивність;
- ресурси;
- прибутковість (норма прибутку);
- управлінські аспекти (якість управління);
- корпоративні людські ресурси;

- соціальна відповідальність [54, с. 329].

Оцінка та аналіз навколишньої середи – є процесом, при допомозі якого розробники стратегічних планів управляють зовнішніми факторами підприємства з метою виявлення нових можливостей і загроз для розвитку підприємства.

Основними завданнями аналізу зовнішнього середовища є:

- оцінювання модифікацій, які мають вплив на різноманітні елементи сучасних стратегії;

- виявлення факторів, що загрожують стратегії підприємства. Керівництво може підготуватися до потенційних загроз шляхом моніторингу діяльності конкурентів;

- виявлення чинників, за допомогою яких з’являються великі можливості при досягненні єдиних цілей підприємства (при внесенні змін у плани).

Небезпека та змога можуть бути пов'язані з такими сферами факторів зовнішнього середовища:

- економічні фактори;

- конкурентні фактори;

- міжнародні фактори;

- політичні чинники;

- ринкові чинники

- технологічні чинники;

- фактори соціального поводження [24, с. 171].

Управлінський огляд – це детальна оцінка функціональних сфер організації з метою виявлення її стратегічних слабких та сильних боків. В стратегічному плануванні в рамках управлінського аналізу аналізуються такі функціональні сфери, як маркетинг, фінанси (бухгалтерія), виробництво, людські ресурси та культура підприємства.

Для визначення окремої стратегії організації виникає необхідність у виборі основних стратегічних альтернативи її розвитку. До таких

альтернатив належать стратегії стабілізації, стратегії зростання, стратегії скорочення та комбіновані стратегії, що складаються з певної комбінації двох-трьох попередніх. Конкретна базова стратегія визначає вибір альтернатив зростання капіталу підприємства протягом запланованого періоду і приймається власниками.

Стратегія стабілізації характеризується встановленням цілей підприємства на основі показників розвитку, скоригованих на інфляцію. Застосовується в технологічно зрілих галузях, де підприємство в основному задоволено своїм становищем. Це найпростіший, найзручніший і найменш ризикований спосіб для підприємства діяти на ринку і підтримувати рівень капіталу та доходів від нього [29, с. 154].

До стратегії зростання відноситься: підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей щороку порівняно з попереднім роком. Застосовується в галузях зі швидкою зміною технологій та динамічним розвитком. Цю стратегію можуть реалізовувати підприємства, які прагнуть диверсифікувати та збільшити обсяги продажів і загальну частку ринку, але в нестабільних галузях брак процвітання в результаті здійснення даної стратегії може привести до банкрутства. Ця стратегія направлена на процвітання та концентрацію фінансів. Самими очевидними і відомими формами такого зростання є поглинання та злиття підприємств [33, с. 13].

Стратегія скорочення чисельності персоналу може називатися планом дій останніх засобів. В практичній діяльності існують такі варіанти реалізації цієї стратегії:

1. Скасовування, що означає зупинку діяльності підприємства і тотальний продаж активів та акцій.

2. Скорочення надлишків – спад поля діяльності організації, якщо вважається вигідним відокремити (ліквідувати або реорганізувати) відділи або сфери діяльності, що не надають очікуваних досягнень та доходів.

3. Зменшення та перепрофілювання – в умовах стагнації економіки більшість підприємств визнають за необхідність скорочення деяких видів діяльності та переробити наявні ресурси на які небудь форми виробництва.

4. Стратегія комбінованої політики – об'єднання декількох основних стратегій для різних сфер діяльності. Таку стратегію зазвичай обирають великі диверсифіковані підприємства, що існують в різних сферах або на різних ринках [37, с. 202].

Правильний вибір ключових варіантів стратегії максимізує довгострокові результати діяльності підприємства. Для того, щоб зробити ефективний стратегічний вибір, топ-менеджмент повинен мати чітке бачення розвитку підприємства, яке приймається всіма та виражає майбутнє підприємства. Селекція стратегії повинна бути точною і зрозумілою.

Головними параметрами, що мають вплив на стратегічний вибір, є:

1. Ризик. Високий рівень небезпеки може зруйнувати підприємство.

2. Знання про попередні стратегії. Воно допомагає уникнути ризикованих кроків, але є недостатнім як порадник, коли виникають нові (незаплановані) сприятливі зовнішні обставини.

3. Реакція акціонерів. Акціонери обмежують гнучкість менеджменту у виборі певних стратегічних варіантів. Як правило, акціонери віддають перевагу більш обережним стратегіям і намагаються за краще не наражатися на цю небезпеку.

4. Фактор часу. Навіть хороші стратегічні ідеї можуть призвести до краху або банкрутства підприємства, якщо вони будуть реалізовані невчасно.

Основними елементами стратегічного плану є сформульовані цілі та загальна стратегія, обрана для розвитку організації. Вони визначають бажані результати ефективного організаційного розвитку та загальний підхід до їх досягнення. Однак такий підхід дає свободу дій керівникам і працівникам різних рівнів, які відповідають за досягнення поставлених цілей.

Основне завдання цих рішень – спрямувати майбутню поведінку і ставлення відповідальних менеджерів і виконавців на всіх рівнях при досягненні головних цілей організації.

Способи, маневрування, маніпуляції і закони є основними елементами управлінських рішень, які вводяться в дію для регулювання скоординованих дій всіх виконавців для досягнення цілей підприємства.

Способи організації здійснення стратегічних цілей компанії необхідно розділити на стратегічні, тактичні та операційні цілі. Виконання даних завдань розраховано протягом планового періоду, його частину та на найближчий час (1-й або 2-й рік). Операційні цілі пов’язуються з тактичними та стратегічними цілями і пошвидшують їх виконання [45, с. 69].

В аналогії з операційними цілями слід планувати операційні стратегії, які мають назву – тактика. Прийоми в досягненні даного виду цілей допускають визначення правильного стратегічного вибору організації міста і за необхідності впровадити відповідні корективи отримання відповідного результату при реалізацій найкращої стратегії. План взагалі робиться виходячи із головної стратегії організації та для її розвитку. Відміною у стратегії розвитку організації, що розраховується на управлінському рівні, тактика в багатьох випадках визначається середнім рівнем управлінців. Підсумки виконання тактики знаходять відображення в коротких періодах і можуть легко ідентифікуватися з визначеною діяльністю досягнення цілей підприємства.

Політика формується найвищим топ-менеджером на протязі всього періоду виконання стратегічного планування. Тактика використовується як загальне керівництво для господарської діяльності та прийняття рішення, що допомагає в досягненні планів підприємства. Тактика виступає на всіх рівнях управління стратегічним орієнтиром для прийняття конкретних рішень.

Політику також слід використовувати як набір правил, якими визначаються курси дій для реалізації стратегії та звершення короткострокових і довгострокових цілей компанії. Політики зазвичай

формулюються стосовно з досягненнями продуктивних завдань підприємства (наприклад, маркетингова політика у сфері маркетингу) [14, с. 44].

Під час виконання стратегічного плану може бути корисно спиратися на минулий досвід компанії, якщо майбутні рішення мають тенденцію до повторення. Це усуває необхідність повторного аналізу повторюваних або схожих ситуацій, якщо подібний аналіз привів до задовільних рішень у минулому. З цією метою часто розробляються стандартизовані інструкції. Ці настанови, які називаються процедурами, визначають певний набір дій у конкретній ситуації. Процедура визначає набір дій, які необхідно виконати в конкретній ситуації.

У випадках, коли успіх плану залежить від точного виконання конкретного завдання, бажано виключити свободу вибору. У таких випадках формулюються відповідні правила. Правило точно визначає, що потрібно робити в конкретній (одиничній) ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони прописують конкретні ситуації, які передбачають обмежені дії. Процедури використовуються в ситуаціях, коли є певний набір взаємопов'язаних дій.

1.3 Інструменти аналізу стратегічного планування

Стратегічний аналіз як специфічна методологія дослідження структури бізнесу в першу чергу означає визначення стратегічних зон господарювання. Цей крок дозволяє краще зрозуміти деталі визначеної комерційної цілі та виявити обсяги і принципи її ефекту на бізнес в цілому.

Стратегічні зони господарювання – це конкретний сегмент бізнесу, що відповідає за виробництво певного продукту або продуктів. Зрозуміло, що будь-яка СЗГ є націленою на конкретну цільову партію і впливає на конкуренцію з різними ринковими представниками [8, с. 35]. СЗГ характеризується набором ресурсів (самостійно керованих зон господарювання), призначених для реалізації цілей на ринку. Кожною

стратегічною зоною господарювання керує власний менеджер, що встановлює напрямок її дії (бухгалтерський облік, виробництво, розподіл, збут, маркетинг, тощо).

Для того, щоб визначити СЗГ, необхідно сегментувати підприємства за низкою критеріїв. Сегментація – це групування певних різнорідних характеристик виробництва товарів і послуг у сукупність інтегрованих форм. При цьому враховуються загальні характеристики товарів, які виробляє або може виробляти підприємство, характеристики споживачів товарів, каналів розподілу та характеристики кожного конкретного ринку з точки зору географічного масштабу (регіональний, глобальний) [20, с. 295].

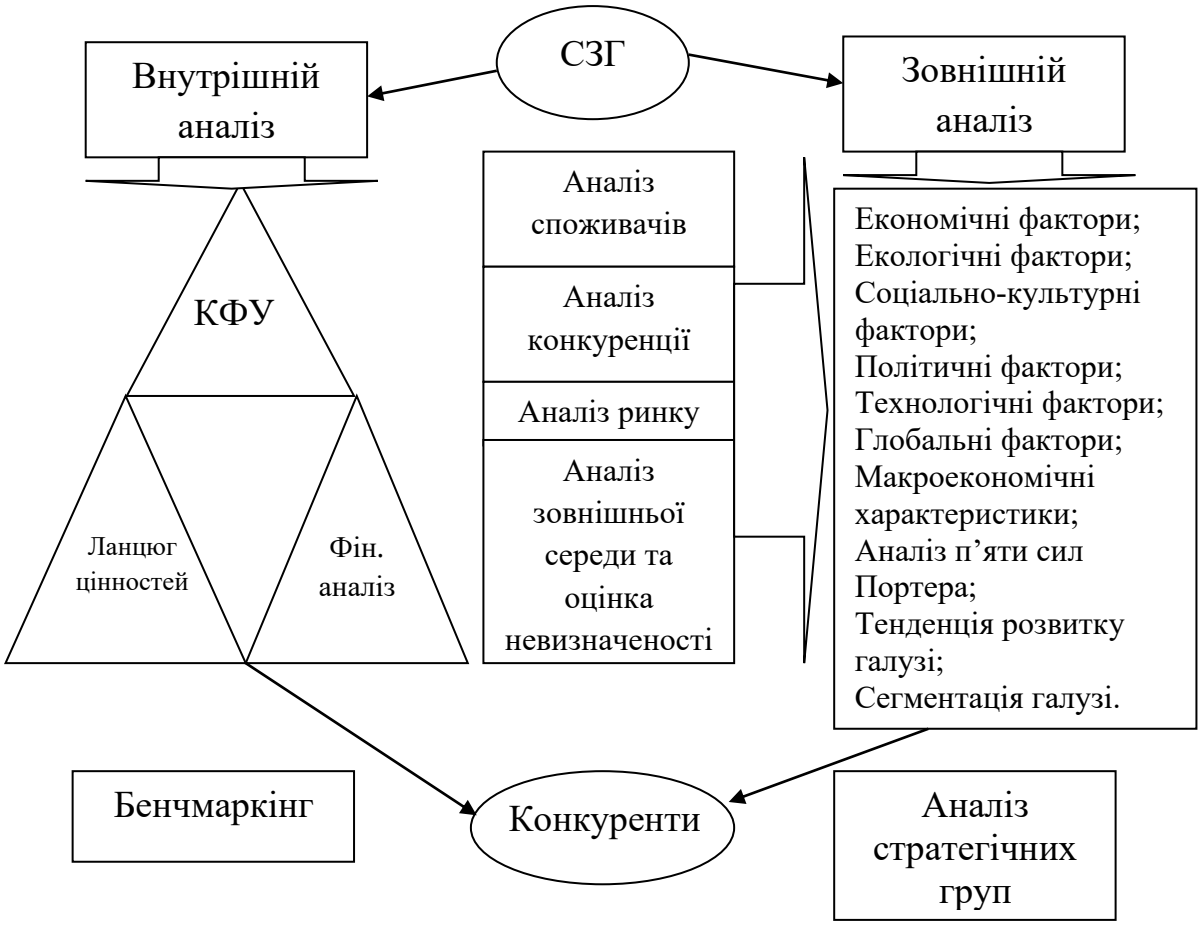


Рисунок 1.2 – Складові частини аналізу стратегічного планування

Посеред засобів аналізу стратегічного планування треба звернути увагу на такі: застосування методики «Карти розуму»; модель «5 сил Портера»;

метод структурної логіки; стратегічний аналіз; аналіз довкілля організації (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, багатофакторний системний аналіз); аналіз внутрішнього середовища організації (SNW-аналіз, схема 7-С, «портфельний аналіз», сценарне планування) [26, с. 127].

Карта розуму є одним із найпопулярніших інструментів для розвитку творчого мислення, що дозволяє записувати та візуалізувати різні ідеї та думки в нелінійній формі. У нерегульованому регламенті на цю карту наносять всі задуми, плани та завдання, використовуючи кольорові олівці, фломастери, вирізані фрагменти зображень, журналів та фотографій. Існують також комп'ютерні програми для створення карт розуму, які автоматизують цей процес. Деякі користувачі створюють свої карти за допомогою Microsoft Office [49, с. 68]. Основною метою карти розуму є активізація підсвідомості для виявлення прихованих і неочевидних зв'язків між різними проблемами.

Модель «П'ять сил конкуренції», ініційована гарвардським професором бізнес-школи Майклом Портером, що являється найпоширенішим інструментом для індустріального обговорення. В даній моделі для оцінки привабливості сфери треба проаналізувати п'ять основних сил: погрозу появи сильних ринкових, безпеку з боку товарів-конкурентів, а також інші фактори [52, с. 145].

Існують такі компоненти аналізу стратегічного планування:

1. Зміст, завдання та сподівання: ціль та головні завдання становлять основу, на тлі якого вирішуються прогнозовані стратегії, а також фактори, за якими вони оцінюються; зміст обосновує сенс наявності підприємства та риси його роботи; провідні завдання показують, що підприємство має виконати у тактичному та стратегічному плануванні для здобутку мети.

2. Моніторинг зовнішнього середовища: дослідження довкілля, у якому діє підприємство; зовнішнє середовище виготовляє перспективи чи безпеки для підприємства – організація працює і натомість в складній обстановці зовнішності, куди входять низка складників: економічні, політичні, соціальні, та технологічні.

Аналіз зовнішнього середовища – це знаряддя, за допомогою якого стратегічні планувальники перевіряють зовнішні у відношенні до підприємства фактори, щоб передбачити можливі загрози та перспективи. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє компаніям вчасно розробити плани дій на випадок непередбачуваних подій і сформулювати стратегії для досягнення своїх цілей та перетворення потенційних загроз на корисні можливості [44, с. 69].

Під маркетинговим шансом підприємства необхідно мати на увазі взаємний зв'язок конкретної галузі споживчої необхідності та дійсного потенціалу (ресурсів) підприємства з їх задоволеністю з метою отримання прибутку.

Ступінь інтегрованості підприємства в зовнішнє середовище визначається внутрішнім середовищем організації. Внутрішнє середовище включає виробничий процес (обсяги, структуру, темпи виробництва); асортимент продукції заводу; доступність ресурсів, рівень запасів, швидкість використання, моніторинг якості виробленої продукції тощо), людські ресурси (структура, потенціал, кваліфікація, кількісний склад працівників, продуктивність праці, заробітна плата); організація управління (організаційна структура, рівні управління, кваліфікація, компетенції); культура та імідж підприємства.

Аналіз різноманітних сторін підприємства називається аналізом SNW. У випадку стратегічного моніторингу внутрішнього довкілля підприємства ідеально зображати середнє ринкове становище для кожної окремої ситуації як нейтральну позицію [22, с. 45].

Загальна стратегія, бізнес-стратегії, організаційна структура, фінанси, конкурентоспроможність продукту, дистрибуція, комунікаційні засоби, першість, виробничий рівень, маркетинговий рівень, торгова марка компанії співробітники, ринковий престиж, стосунки між державними органами, інновації, після продажне обслуговування, рівень вертикальної інтеграції є деякими з елементів внутрішнього середовища для підприємства, які можна

розглядати як набір здібностей, навичок, кваліфікації та компетентностей. Різниця в їхній колективній компетенції є однією з основних протилежностей між рядом підприємств. Важливо мати стратегію формування навичок. Звичка до даної обставини є перешкодою, яка затягує навіть найенергійніших зачинателів.

Виготовлення важливих навичок та знань передбачає насамперед визначення галузей, де їм слід формуватися та освоюватися. Як правило, підприємство як уособлений об'єкт має навички в окремій галузі, та забезпечує загальну масу навичок доволі більших сфер, в даному випадку 6 додаткових чинників, що створюють схему 7-С: структура (організаційна схема з описом робіт тощо), координація (хто кому підпорядкований, як розділяються і інтегруються задачі), механізми (дійові та віртуальні маніпуляції та струмені на підприємстві, де відбувається рутинна робота; обслуговуючі системи, що поставляються виробничим підприємствам); ознака поведінки (витрачання свого часу керівництвом, критерії винагород, використання коштів у кризових ситуаціях); комплектація (персонал підприємства, демографічні характеристики, досвід, освіта, підготовка, відповідність робочих місць навичкам людей, які на них працюють), спільні цінності (те, за що виступає компанія, тобто те, що вона проголошує і насправді застосовує, добре чи погане, чим вона пишається або хоче пишатися), стратегія (план) розподілу ресурсів і досягнення успіху в умовах конкуренції.

Портфельний аналіз – це інструмент, який використовується керівництвом компанії для аналізу та оцінки бізнес-діяльності, інвестування в найбільш прибуткові та перспективні напрямки, а також для скорочення або припинення інвестицій в неефективні проекти. Аналіз оцінює відносну привабливість ринків і конкурентоспроможність компаній на кожному з них. Передбачається, що портфель компаній є збалансованим, тобто що підрозділи та продукти, які потребують капіталу для зростання, належним чином поєднуються з бізнес-одиницями з надлишковим капіталом. Мета

методології портфельного аналізу – допомогти менеджерам побудувати чітку картину витрат і доходів диверсифікованого бізнесу. Портфельний аналіз надає менеджерам інструмент для аналізу та планування портфельних стратегій з метою визначення розумної диверсифікації діяльності.

Сценарне планування – це частина в стратегічному плануванні, яка стосується технологій та механізмів, які дають дозвіл вам керувати майбутньою неясністю.

Суть цього засобу покладено у вивченні зовнішнього середовища підприємства, щоб виявити наявність заздалегідь визначених факторів і ключових невизначеностей і поєднати їх для побудови альтернативних сценаріїв майбутнього.

Демографічні фактори (наприклад, кількість немовлят та підлітків у віці 1-10 років за 10 років визначаються, тому що багато хто вже з’явився на світ), державні, географічні чи технологічні чинники часто виступають умовними факторами.

Основними факторами неозначеності може бути будь-які компоненти зовнішнього середовища, що є важливими для даного підприємства (наприклад, розмір дефіциту держави або розмір ринку).

Усі можливі схеми повинні повністю включати умови (за визначенням конкретного випадку) та різні результати провідних не визначеностей.

Планування сценарію аналізує всі схеми як тотожно ймовірні, що відбудуться в майбутньому.

Схема стратегічного планування в організації налічує наступні взаємопов'язані функції:

- визначення стратегічного плану, головної мети і завдань з підприємницького розвитку;

- формування стратегії бізнес-одиниць в організації;

- обґрунтування та визначення головних цілей маркетингових досліджень;

- проведення ситуаційного моніторингу та вибір напрямку економічного розвитку підприємства;

- спільне формулювання головної маркетингової стратегії та виробничого планування.

Стратегічне планування розглядається як динамічне сполучення логічно взаємопов'язаних управлінських процесів (рис. 1.3).

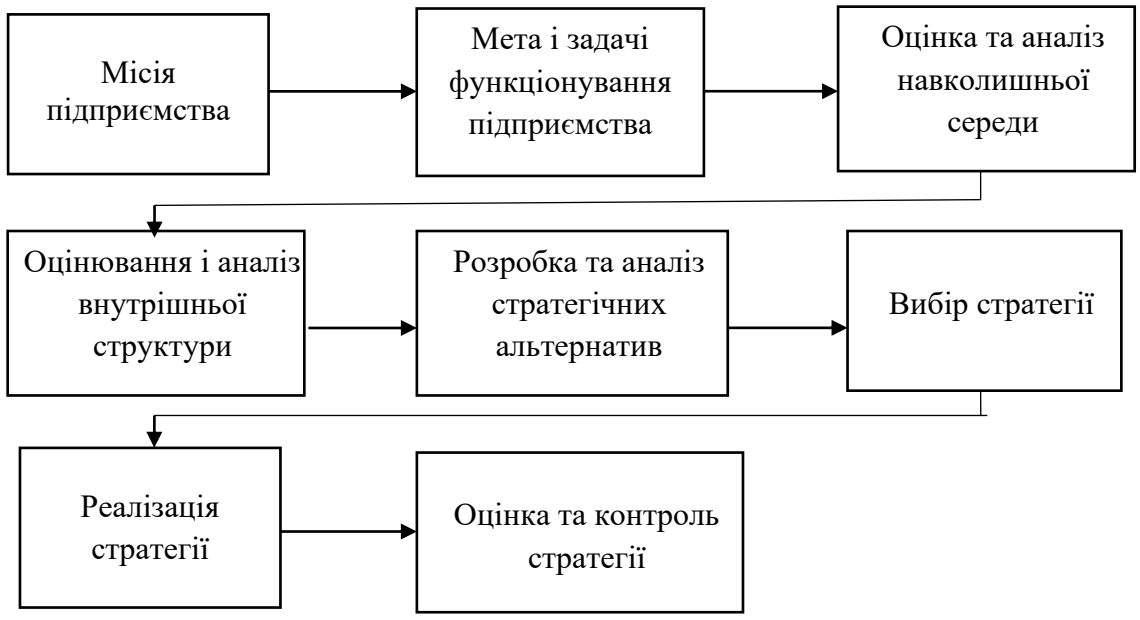


Рисунок 1.3 – Структура стратегічного планування

Стратегічне планування є невід'ємною частиною процесу формулювання стратегії як для окремих підсистем бізнес-діяльності організації, так і для загальної корпоративної стратегії.

Загалом, управлінський облік не є жорстко регламентованим, і для повного задоволення інформаційних потреб усіх зацікавлених користувачів не слід уникати розумного поєднання елементів різних систем бухгалтерського обліку, зокрема НСБО України та МСФЗ.

Планування має зосереджуватися на ключових бізнес-цілях.

Кожна конкретна бізнес-ціль визначається ринковими (частина і сегмент ринку), виробничими (виробнича структура, застосовувані

можливості, технології), фінансовими (фінансові джерела, можливість кредитного залучення) і соціальними факторами (задоволення потреб споживачів).

Стратегічні плани можуть бути побудовані в якісній і кількісній формах, але перш за все вони мають бути зрозумілими керівництву і відображати напрямки процвітанню.

З огляду на практику, поєднання мети є сучасною стадією планування, в даному маневрі беруть участь менеджери оперативних напрямів, тому що ціль компанії може декомпозуватися на задачі відділів. У ході з'ясування стратегічних цілей менеджери функціональних відділів виробляють обґрунтовані схеми розв'язки наявних проблем, роблять оцінку завдань, моніторять обмеження, безпеки та можливості.

Взаємозв'язок стратегічних цілей та показників ефективності окремих ЦФВ представлений на рис.1.4.

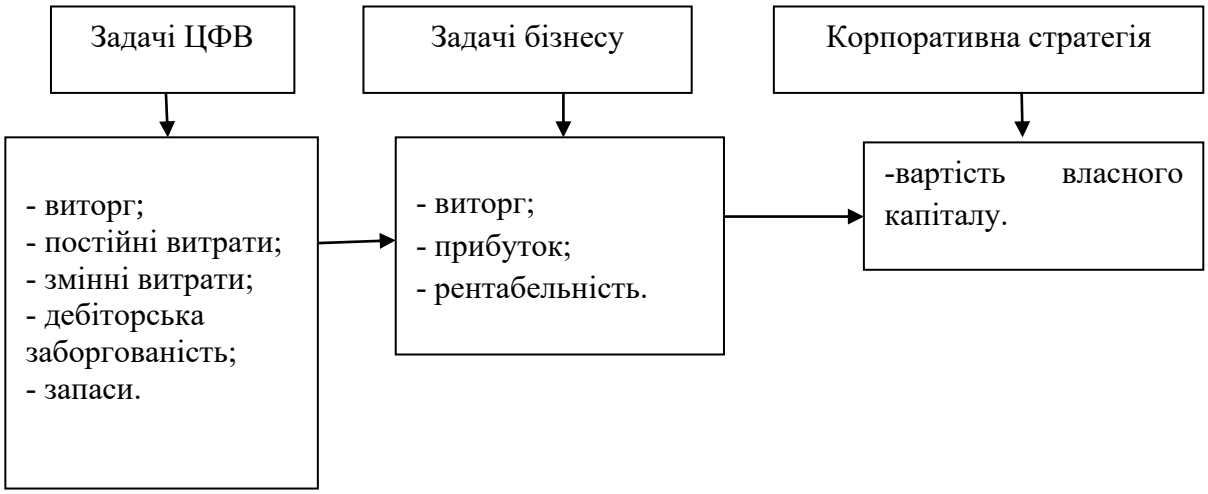


Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок стратегічних цілей та показників ефективності діяльності окремих підрозділів

Таким чином, стратегічне планування розвитку підприємства – це праця всього колективу з взаємодією ключових топ-менеджерів організації. Враховуючи необхідність організації всіх видів командної роботи, фінансовий директор виступає в ролі координатора процесу планування.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЗАПОРІЖКРАН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжкран»

Одним з головних запорізьких підприємств у галузі машинобудівництва, що займається виробництвом підйомно-транспортного устаткування є приватне акціонерне товариство «Запорізький завод важкого кранобудування» (ПрАТ «Запоріжкран»). Свій часопис підприємство розпочало в 1928 році, коли згідно спільного рішення Дніпрострою та Запорізького міськвиконкома було створено ЦММ (центральні механічні майстерні). Наступні роки характеризуються різного роду видозмінами, що сприяли становленню досліджуваного підприємства, де було започатковано серійне виробництво мостових кранів, будівництво сталеливарних та чавуноливарних цехів. З 1956 року підприємство стає «Дніпровським механічним заводом», який спеціалізувався на кранобудівництві. З 1977 року завод називається енергомеханічний. Сучасна назва та зміна форми власності, але не сфери діяльності відбулася в 1999 році [36].

У 2005 році у досліджуваного підприємства з’являється основний акціонер у вигляді фінської транснаціональної корпорації Konecranes PLC, лідером галузі кранобудування. Плідною співпрацею «Запоріжкрану» та Konecranes характеризуються позитивні результати, коли майже втричі збільшуються обсяги виробництва та розпочинається масштабна виробнича модернізація.

ПрАТ «Запоріжкран» – завод, що спеціалізується на виробництві мостових, козлових кранів і кранів спеціального призначення. Підприємство виготовляє вантажопідйомне та такелажне обладнання, металоконструкції різної складності та вантажопідйомності.

Продукція заводу включає в себе:

- портові крани – козлові крани MARK, пневмоколісні контейнерні перевантажувачі RTG, залізничні контейнерні перевантажувачі RMG, причальні контейнерні перевантажувачі STS;

- спеціальні крани – модульні крани та крани, побудовані за специфікаціями замовника;

- стандартні компоненти – кінцева балка та ходова частина, вали, осі та корпуси підшипників;

- стандартні крани – однобалочні та двобалочні мостові крани;

- важкі компоненти – візки для кранів RMG, візки для кранів RMG та LV, підйомні балки;

- важкі крани – електричні мостові крани [36].

Юридична адреса ПрАТ «Запоріжкран»: Україна, м. Запоріжжя, вул. Кияшка, 16а. Основне місце діяльності Товариства розташоване за адресою: Україна, м. Запоріжжя, вул. Кияшка, 16а. Станом на 31 грудня 2023 року середньооблікова чисельність працівників становить 305 осіб.

Місія ПрАТ «Запоріжкран» – виробництво і реалізація доступних, високоякісних вантажно-розвантажувальних кранів та отримання прибутку, служачи інтересам суспільства і орієнтуючись на широке коло споживачів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Основною метою діяльності досліджуваного підприємства є задоволення потреб українських і зарубіжних підприємств, організацій і громадян у продукції (роботах, послугах), що випускається об'єднанням, з метою задоволення їх потреб і отримання прибутку [36].

Стратегія, яку обрав завод, – це стратегія диверсифікованого зростання та зміцнення позицій на ринку. Основними положеннями цієї стратегії є:

- диверсифікація шляхом поглинання менш потужних конкурентів (конгломерація);

- відкриття нових виробничих потужностей;

- внутрішньо-фірмова кооперація та координація для контролю збутових та ресурсних ринків;

- зовнішньо-економічна діяльність у вигляді частини географічної інтервенції.

Організаційна структура управління ПрАТ «Запоріжкран» має лінійно-функціональний тип. Процес організації створюється з перелічених періодів:

1) поділ компанії відповідно до стратегії;

2) делегування повноважень.

Делегування повноважень – це передача обов'язків і повноважень тим, хто відповідає за їх виконання. Якщо менеджер не делегував завдання, він повинен виконати його сам.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлене завдання і відповідати за його задовільне вирішення. Відповідальність не може бути делегована. Обсяг відповідальності є причиною того, що керівники компаній отримують вищу заробітну плату.

Повноваження – є обмеженим правом при використанні ресурси організації та спрямованні зусилля персоналу на виконання конкретних завдань. Компетенція делегуються посадам, а не окремим особам. Межі компетенції – це повноваження. За формою організаційна структура управління є функціональною. При розподілі праці використовуються функції – рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Запоріжкран»

Функціональна структура – це структура, в якій підприємство розділено на елементи, кожне з яких виконує певні функції та завдання. Управління має вертикальну структуру – функціональні менеджери (виробництво, маркетинг, фінанси) – топ-менеджмент. Існують вертикальні та міжрівневі зв'язки. Недоліком яких є розмитість основних функцій.

Переваги: поглиблення експертизи, підвищення якості управлінських рішень, здатність керувати багатоцільовою та мультидисциплінарною діяльністю.

Недоліки: недостатність гнучкості, слабке узгодження дій структурних підрозділів, занижена швидкість прийняття управлінських рішень, недостатня відповідальність функціональних керівників за кінцеві результати роботи компанії. Основні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Запоріжкран» за період 2021-2023 років.

Показники	Роки			Зміни 2023 до 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне, +, -	Відносне, %
1. Необоротні активи, тис. грн.	212722	219253	158979	-53743	-25,26
2. Оборотні активи, тис. грн.	189304	319532	267191	+77887	+41,14
3. Статутний (пайовий) капітал, тис. грн.	6412	6412	6412	-	-
4. Зобов’язання, тис. грн.	582964	555980	529440	-53524	-9,18
1. Виторг від реалізації, тис. грн.	470718	308435	162 547	-308171	-65,47
2. Собівартість продажів, тис. грн.	331400	248673	116924	-214476	-64,72
3. Валовий прибуток, тис. грн.	139318	59762	45 623	-93695	-67,25
4. Інші дієві доходи, тис. грн.	45285	69392	35 639	-9646	-21,30
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	33305	20802	33 279	-26	-0,08
6. Збутові витрати, тис. грн.	8062	9081	6 003	-2059	-25,54
7. Інші витрати діяльності, тис. грн.	59771	146407	117 731	+57960	+ 96,97
8.Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	83465	- 47136	- 75 751	-159216	-90,76
9. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	126750	-121527	-97192	-223942	-76,68

Джерело: складено автором за [36]

Аналізуючи дані наведені в табл. 2.1, можна дійти висновку, що основні фінансово-економічні показники мають негативну динаміку зростання, що свідчить про зниження розвитку заводу та своїх конкурентних позицій на ринку.

Вартість необоротних активів за досліджуваний період знизилася на 53743 тис. грн., що у відсотковому значенні становить 25,26 %. Це відбувається за рахунок щомісячного нарахування амортизації, яку накопичують для подальшого відновлення основних засобів, що використовуються у виробничій діяльності досліджуваного підприємства. Але, можна відзначити значне збільшення оборотних активів на 41,14 % у порівнянні 2021 року до 2023 року, що в абсолютному значені становить 77887 тисяч гривень. Вартість статутного капіталу на протязі досліджуваного періоду залишилася незмінною. Позитивним моментом можемо назвати зменшення зобов'язань ПрАТ «Запоріжкран» з 582964 тис. грн. в 2021 році до 529440 тис. грн. в 2023 році.

Далі з табл. 2.1 бачимо пропорційне зменшення показників виторгу від реалізації та собівартості реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2021 роком – на 308 171 тис. грн., зменшено на 65,47 %. За показниками валового прибутку, інших операційних доходів, адміністративних витрат та витрат на збут також відбувається суттєве зниження у 2023 р. порівняно з 2021 роком – 67,25; 21,3; 0,08 та 25,54 % відповідно. За цей й же період значно зростають інші операційні витрати 96,97 %, що в сумі становить 57 960 тис. грн., хоча в порівнянні з 2022 роком їх вартість знижена на 28 676 тисяч гривень. Як наслідок, чистий прибуток підприємство має тільки у 2021 році – 126 750 тис. грн., а вже починаючи з 2022 року збиток досліджуваного підприємства становить 121 527 тис. грн., а за період 2023 року збиток становить 97 192 тис. грн., це відбулось внаслідок перевищення фінансових витрат над фінансовими доходами заводу. Зважаючи на загальне зменшення значення окремих показників діяльності заводу, зараз його можна вважати уразливим в платоспроможності і в найближчій перспективі існує загроза

банкрутства. Основною причиною зменшення операційного прибутку ПрАТ «Запоріжкран» виявлено зниження рентабельності реалізації продукції.

2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства

В рамках аналізу внутрішнього середовища підприємства враховуються наступні елементи розвитку досліджуваного підприємства: історія розвитку, основні послуги заводу, діючі технології та виробнича інфраструктура, структура управління, фінансовий стан, персонал, місія та цілі підприємства.

За період діяльності заводу було реалізовано багато проектів в Україні та за кордоном, накопичено великий науковий і виробничий досвід в галузі кранобудування. Основною перевагою «Дослідно-промислового кранобудування» є наявність власної виробничої бази. Основними цілями діяльності є висока конкурентоспроможність на ринку виробництва, висока якість обслуговування, отримання прибутку і досягнення позиції надійного постачальника в сфері постачання кранів.

У досліджуваному товаристві працюють висококваліфіковані фахівці. Структура персоналу представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Чисельність персоналу ПрАТ «Запоріжкран» на кінець року

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	369	323	305
Керівний склад, осіб	19	19	15
Спеціалісти, осіб	68	54	51
Службовці, осіб	33	31	28
Працівники, осіб	249	219	211

Джерело: складено автором за [36].

Згідно з даними таблиці, в 2023 року середня кількість працівників на підприємстві була на 64 особи меншою, ніж у 2021 році. Таке скорочення пов'язане зі спадом виробництва та війною. Основну частку в структурі

робочої сили становлять працівники, зайняті за тимчасовими трудовими договорами.

У підрозділі 2.1 проаналізовано фінансовий стан на основі таких показників, як товарообіг, собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток та прибуток від реалізації. Оцінка діяльності була проаналізована на основі показника рентабельності продажів. Результати показують, що доходи заводу зменшилися, у 2023 році вони зменшилися на 64 013 грн, тобто на 24,69%.

Виробничий комплекс Запорізької області є одним з центральних секторів регіональної економіки, який відіграє найважливішу роль у відтворенні основних фондів і має значний вплив на вирішення ключових завдань у реалізації довгострокового плану соціально-економічного розвитку регіону.

Від ефективності виробничої функції значною мірою залежить розвиток усіх інших галузей матеріального виробництва, зростання ділової активності, якість життя населення та загальний стан економіки.

Зовнішнє середовище – це макрооточення підприємства. Воно включає в себе основні фактори, що впливають на діяльність підприємств в конкретному регіоні (сегменті) ринку. В рамках роботи проаналізовано наступні зовнішні фактори:

- демографічні фактори (кількість дорослого населення в Запоріжжі та Запорізькій області, рівень руху населення, динаміка потенційних трудових ресурсів);

- економічні фактори (купівельна спроможність населення, рівень ВРП, стан розвитку будівельної галузі);

- політико-правові фактори (чинне законодавство, санітарні норми та вимоги, політика імпортозаміщення);

- науково-технічні фактори (розвиток науки в Запорізькому регіоні (нові технологічні інструменти в бізнес-процесі, розвиток мережі Інтернет).

Для спрощення оцінки зовнішнього середовища необхідно розділити

його на фактори макро- та мікросередовища. Розглянемо вплив кожної групи факторів макросередовища на діяльність досліджуваного підприємства.

1. Демографічні фактори:

1.1. Чисельність працездатного населення.

1.2. Міграція населення посідає особливе місце серед соціально-демографічних факторів. За даними української державної служби статистики, міграція різко зросла протягом досліджуваного періоду, який припав на період війни між Україною та росією. Зросла кількість внутрішніх переселенців в Запоріжжі, в той же час частина місцевого населення емігрувала на Західну Україну та за кордон.

Для ПрАТ «Запоріжкрану» міграція вплинула на кількість кваліфікованого персоналу на ринку. ПрАТ «Запоріжкран» змушене витрачати значні кошти на навчання персоналу. Зростання міграції призводить до збільшення кількості низькокваліфікованих працівників у багатьох галузях. Отже, виникає потреба у підвищенні кваліфікаційного рівня робочої сили, що тягне за собою додаткові витрати для підприємства.

Таким чином, з аналізу соціально-демографічних факторів можна зробити висновок, що в Запоріжжі спостерігається негативна тенденція в динаміці чисельності дорослого населення. Як наслідок, підприємствам доведеться конкурувати не лише за обмежену кількість робочої сили та клієнтську базу, але й створювати привабливі умови праці, інвестувати в модернізацію та підвищувати продуктивність.

2. Економічна група факторів включає:

2.1. Рівень національного доходу. Одним з найсерйозніших економічних факторів в Україні є низький рівень доходів населення. Відношення національного грошового доходу до фіксованих витрат на споживчі товари та послуги становить 1,7, середнє значення по Україні – 1,95, а максимальне – 3,9.

Цей фактор має слабкий вплив на діяльність заводу, оскільки його основними клієнтами є великі підприємства. Обсяг бізнесу за видом економічної діяльності «виробництво» в усіх формах власності організації

стабільно зростає протягом останніх кількох років, проте у 2023 році відбудеться зменшення на 5 775,5 тис. грн. На даному етапі обсяги робіт заводу зменшуються, але попит на послуги все ще має тенденцію росту.

2.2. Інфляція. Загалом рівень інфляції у 2023 році становив – 5,1%, тоді як рівень інфляції, зафіксований у 2022 році (26,6%). Темпи інфляції впливають на платоспроможність населення. На останню також впливає зростання цін на товари. Низька інфляція негативно впливає на зниження реальних доходів населення, які падають вже третій рік поспіль. Це, в свою чергу, означає зменшення попиту на продукцію підприємств, які є замовниками послуг.

2.3. Рівень розвитку виробничого сектору в Запоріжжі. Для міста Запоріжжя виробничий сектор є одним з основних індикаторів стану економіки, а тому виробничому сектору приділяється велика увага для успішного розвитку міста в цілому.

Нинішня складна економічна ситуація є наслідком низьких економічних показників міста. Наразі складна економічна ситуація визначає умови життєдіяльності громадян та підприємств в цілому. Незважаючи на військову ситуацію, спостерігається значне зростання попиту на різні види виробничої діяльності. Така тенденція зумовлена:

- збільшенням попиту на продукцію заводу;

- розвитком малого та середнього бізнесу;

- збільшенням офісних площ – будівництвом нових об'єктів у Запоріжжі та інших регіонах України.

Таким чином, можна сказати, що ступінь розвитку ринку виробничих послуг має позитивний вплив.

3. Група політико-правових факторів включає:

3.1. Чинне законодавство. На діяльність підприємств безпосередньо впливає законодавство України та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств.

3.2. Внутрішня політика держави. Наразі діє політика імпортозаміщення. Тому основним завданням є збільшення внутрішнього

виробництва основної сировини, що відповідає сучасним вимогам якості та безпечності, а також удосконалення механізмів контролю якості сировини, що виробляється в Україні та постачається з-за кордону.

4. Науково-технічні аспекти:

4.1. Впровадження нових технічних засобів у бізнес-процеси. Розвиток інноваційної діяльності в Запорізькій області підтримується діяльністю єдиного інформаційного простору, спрямованого на підтримку та стимулювання інновацій.

Серед усіх проблем виробничої сфери відсутність продуманої інноваційної політики є однією з найсерйозніших проблем на сьогоднішній день. Найважливішим сектором для інновацій є використання сучасних кранів, що дозволяє скоротити терміни будівництва та експлуатаційні витрати.

4.2. В даний час ПрАТ «Запоріжкран» проводить заміну старих машин на нові моделі. Це позитивно впливає на діяльність підприємства і дає йому можливість використовувати нові технології не тільки для документообігу в організації, але й для систематизації роботи працівників; головною перевагою компанії ПрАТ «Запоріжкран» є наявність власної виробничої бази.

З вищесказаного можна зробити висновок, що взаємозв'язки та залежності проаналізованих груп факторів (соціальних, економічних, технологічних, політичних та правових) мають чітко виражений характер і визначають стійкість функціонування промисловості в цілому по Запорізькій області (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз Запорізької області

Фактори	Вплив
1	2
Політичні фактори	
1.Поточне законодавство	Позитивний вплив, що полягає у регулюванні діяльності заводу.
2.Внутрішня політика держави – політика імпортозаміщення	Позитивний вплив, оскільки відбувається розширення вітчизняного виробництва, що відповідає сучасним вимогам якості та безпеки.

Продовження таблиці 2.3

1	2
Економічні фактори	
1. Рівень доходів населення	Слабкий вплив, оскільки основними клієнтами заводу є юридичні особи, але в той же час рівень доходів населення надає негативний вплив на розвиток діяльності підприємств.
2. Рівень інфляції	Низька інфляція надає негативний вплив, тому що продовжується спад реальних доходів населення, в результате цього може відбутися зниження числа клієнтів у замовників підприємства.
3. Рівень розвитку виробничого ринку	Позитивний вплив, оскільки темпи будівництва ростуть, що збільшує попит на будівельні крани та іншу продукцію заводу.
Соціально-демографічна група факторів	
1. Чисельність населення Запоріжжя та Запорізької області	Негативний вплив, т. к. працівниками заводу більшість є чоловіки, які під час війни є залученими до ЗСУ.
2. Динаміка кадрового потенціалу	Негативна тенденція, так як відбувається не тільки дефіцит числа споживачів на ринку, але й нестача робочої сили..
3. Міграція населення	Негативний вплив, пов'язаний зі збільшенням низько кваліфікованого робочого персоналу в багатьох галузях.
Науково-технічна група факторів	
1.Включення нових технічних засобів в робочий процес.	Позитивний вплив, так як ріст інновацій, сприяє оновленню обладнання заводу
2. Комп’ютерні технології	Відбувається оновлення обладнання заводу, яке сприяє збільшенню виробництва заводу.

Основними конкурентами ПрАТ «Запоріжкран» на даному ринку є: ТОВ «Нікопольський кранобудівний завод»; ПАТ «Київський Завод Кранів»; ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування»; ТОВ «Київський завод ПТО»; ТОВ «ВКФ ДЗАК»; ПАТ «Кранобудівна фірма Стріла» [36].

Для оцінки конкурентоспроможності треба провести аналіз з оцінки конкурентів за п’ятибальною шкалою. Табл. 2.4 була складена на основі аналізу підприємств конкурентів ПрАТ «Запоріжкран».

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності підприємств кранової галузі

Критерії оцінки	ПрАТ «Запоріжкран»	ТОВ «Нікопольський кранобудівний завод»	ПАТ «Київський Завод Кранів»	ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування»
1.Популярність підприємства на ринку	5	5	4	5
2. Рівень кваліфікації працівників	5	5	4	5
3. Стабільність процесів	5	5	5	4
4. Фінансовий стан підприємства	3	4	2	3
5. Якість послуг	5	4	5	4
Загальна оцінка конкурентоспроможності	23	23	20	21

За результатами проведеного аналізу ПрАТ «Запоріжкран» має стійку конкурентну позицію на внутрішньому ринку, але не таку високу, як у інших підприємств.

Таким чином, дослідження зовнішнього середовища досліджуваного підприємства показало, що на завод впливають політичні, економічні, технологічні та соціокультурні фактори.

Технологічні фактори мають позитивний вплив на діяльність підприємства, такі як підвищення інвестиційної активності в Запоріжжі та розвиток нових технологій на ринку кранового виробництва.

Політичні фактори мають як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. Позитивними факторами є сприяння держави розвитку підприємств, а негативними – обов'язкова сертифікація послуг та необхідність дотримання стандартів і законів.

Демографічні фактори також можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Більшість співробітників заводу – чоловіки, оскільки політична ситуація, пов'язана з війною, призвела до того, що велика кількість

чоловіків була направлена до ЗСУ захищати Україну. Збільшення кількості низько кваліфікованих працівників також мало негативний вплив.

Водночас завод має унікальну пропозицію на ринку і зможе випередити своїх конкурентів та завоювати постійних клієнтів.

На основі дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації проведемо SWOT-аналіз досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матричний SWOT-аналіз ПрАТ «Запоріжкран»

	МОЖЛИВОСТІ 1. Зростання попиту на послуги заводу, оскільки зростають можливості клієнтів підприємства; 2. Розширення діяльності на ринку сусідніх областей; 3. Розширення лінійки послуг/робіт; 4. Підвищення ступеня впровадження в організацію існуючих сучасних технологій кранобудування та нових матеріалів.	ЗАГРОЗИ 1. Зростаючий конкурентний тиск; 2. Нестабільність економічної ситуації в Україні; 3. Збільшення собівартості через зростання ціни на матеріали.
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Величезний науковий та виробничий досвід у галузі кранобудування; 2. Висококваліфікований персонал; 3. Завод відомий у місті та має гарну репутацію та великий досвід роботи на виробничому ринку; 4. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань, як щодо замовників, і щодо постачальників заводу.	1. Розширення сектору послуг, так як ПрАТ «Запоріжкран» має великий науковий та виробничий досвід в галузі; 2. Завдяки наявності на заводі кваліфікованого персоналу, існує можливість використовувати нові технології виробництва; 3. Розширення діяльності на вітчизняному та міжнародних ринків - розширення ринків збуту	1. Конкурентів можна не боятися, оскільки завод працює на ринку довгий час і має гарну репутацію. Економія на матеріалах знижує якість виробництва. Для перемогти у конкуренції, слід переглянути політику зниження собівартості та знайти інші резерви зі збереженням якості продукції, що випускається підприємством на високому рівні.
СЛАБКІ СТОРОНИ 1.Вузький спектр послуг; 2. Нестача фінансів; 3.Не достатньо сильна організаційна структура підприємства; 4. Слабка система стратегічного планування розвитку діяльності; 5. Слабка кадрова політика персоналу	1. Вузький сектор послуг – є можливості для розширення лінійки послуг/робіт; 2. Не вистачає фінансових ресурсів - ріст попиту на послуги підприємства, тому що ростуть можливості клієнтів заводу.	Посилення конкуренції, політики держави та низький рівень якості може призвести до виходу з галузі, отже, необхідно підвищувати рівень якості послуг підприємства та розширювати сектор цих послуг

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що існує загроза з боку конкурентів та зростання собівартості продукції. Оскільки досліджуване підприємство працює на ринку давно і має хорошу репутацію, конкурентів немає чого боятися. Тому компанія має потенціал для ефективної роботи на ринку. Використовуючи свої сильні сторони, підприємство може скористатися новими можливостями та уникнути загроз. Існуючою можливістю у зовнішньому середовищі є збільшення кількості споживачів послуг досліджуваного підприємства.

Завод має сильні сторони для розвитку, такі як великий науковий та виробничий досвід у галузі виробництва кранів, висококваліфікований персонал, висока пізнаванність та репутація в місті, більше ніж 25-річний досвід роботи на ринку крановиробництва та високий рівень дотримання договірних зобов'язань.

2.3 Аналіз механізму стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран»

Стратегічний план задає напрямок довгострокового розвитку компанії, визначає основні напрямки діяльності та дозволяє об'єднати маркетингову, проектну, виробничу та фінансову діяльність в єдину систему. Стратегічне планування дозволяє компанії адаптуватися до зовнішнього середовища, розподіляти ресурси, координувати свою внутрішню діяльність та визначати свої сильні та слабкі сторони.

У цьому контексті ПрАТ «Запоріжкран» визнає важливість стратегічного планування і в даний час реалізує середньо- і довгострокову концепцію розвитку, яка включає в себе реконструкцію існуючих потужностей і технічний капітальний ремонт об'єктів.

Досліджуване товариство має три цільові групи стратегічного управління, що відповідають трьом структурним рівням організації (компанія

в цілому, стратегічні бізнес-одиниці та функціональні області компанії). Відповідно, розрізняють також три рівні прийняття стратегічних рішень.

Розробка стратегічних цілей компанії; оцінка можливостей і ресурсів компанії; аналіз тенденцій маркетингової діяльності; оцінка альтернативних методів діяльності; визначення майбутніх стратегій; підготовка детальних оперативних планів, програм і бюджетів; оцінка діяльності заводу на основі певних критеріїв з урахуванням поставлених цілей і планів.

Керівництво компанії усвідомлює, що неможливо сформулювати і реалізувати ефективні стратегічні рішення без участі всіх співробітників. Тому майже всі організаційні рівні системи управління організацією можна вважати об'єктом стратегічного управління.

Другий рівень - стратегічна бізнес-одиниця. Його основним завданням є досягнення поставлених стратегічних цілей (наприклад, вихід на нові ринки, зниження витрат, збільшення частки ринку, розробка нових продуктів тощо). Функціональна стратегія компанії представлена стратегією, яка управляє людськими ресурсами, виробництвом, фінансами та іншими сферами діяльності організації. Її метою є не тільки раціональний розподіл ресурсів підрозділів, але й пошук ефективних дій в рамках заданої функції.

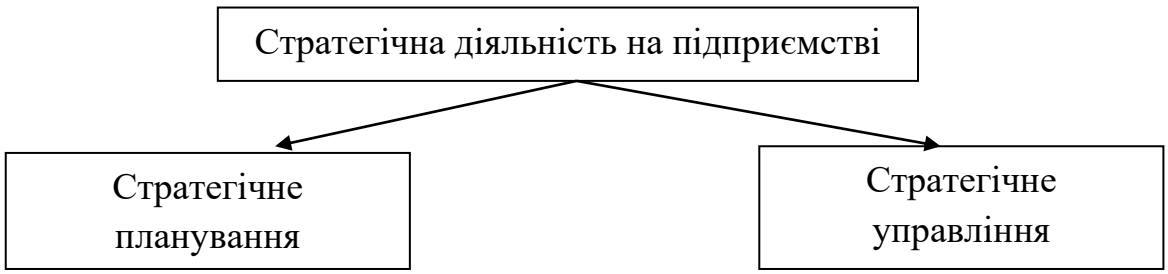


Рисунок 2.2 – Структура стратегічної діяльності ПрАТ «Запоріжкран»

На рис. 2.2. показано поняття стратегії розвитку досліджуваного підприємства, що супроводжуються етапами стратегічної діяльності. Координація стратегії на різних рівнях заводу відбувається за допомогою комунікації та налагодження процесів прийняття управлінських рішень.

Стратегія розвитку ПрАТ «Запоріжкран» формуються під час реалізації процесу стратегічного планування, що здійснюється в компанії. Фактично, вона є результатом роботи зі стратегічного планування

Концепція стратегії розвитку компанії «Запоріжкран» включає два етапи стратегічної діяльності професійної команди компанії:

- стратегічне планування – розробка комплексу стратегій, починаючи від базової стратегії компанії і закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами;

- стратегічне управління – довгострокова реалізація заданої стратегії та коригування стратегії у світлі нових обставин.

Основною метою стратегічного управління є розвиток потенціалу компанії для виживання та ефективного функціонування в нестабільному зовнішньому середовищі та підтримка її стратегічних можливостей.

Керівник стратегічного управління є радником генерального директора з питань розробки стратегії. Він підпорядковується безпосередньо генеральному директору заводу.

Стратегічне управління компанією представлене п'ятьма функціями: стратегічне планування, організація виконання стратегічного плану, координація дій для реалізації стратегічних цілей, мотивація компанії для досягнення стратегічних результатів та управління процесом реалізації стратегії. Цими п'ятьма функціями є:

- визначення довгострокової стратегії, основних цілей і завдань розвитку компанії,

- створення стратегічних бізнес-одиниць в компанії;

- визначення і уточнення основних цілей маркетингових досліджень;

- проведення ситуаційного аналізу і вибір напрямку економічного розвитку компанії;

- формулювання основної маркетингової стратегії та інтегрованого виробничого плану, вибір тактики і уточнення стратегії.

Першим етапом планування стратегії на досліджуваному товаристві є стратегічний аналіз.

Як відомо, важливим аспектом планування є визначення місії організації та постановка цілей.

Місія – це головна мета компанії. Як зазначалося вище, місія ПрАТ «Запоріжкран» полягає у виробництві та реалізації кранів високої якості за доступними цінами та отриманні прибутку, гідно служачи інтересам суспільства та орієнтуючись на широке коло споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У цьому контексті місія і цілі визначають всі наступні етапи планування і в той же час накладають певні обмеження на напрямок діяльності компанії при аналізі варіантів розвитку.

Існує три типи цілей, які ставить перед собою керівництво компанії: довгострокові, середньострокові та короткострокові. Вони формуються і ставляться в рамках місії та в її розвиток. Цілі є частиною стратегічного плану:

Стратегічною метою компанії «Запоріжкран» є досягнення лідируючих позицій у виробництві кранів та іншої продукції для задоволення своїх клієнтів та інших зацікавлених сторін (співробітників, акціонерів та інвесторів, постачальників і партнерів, місцевих громад). З цією метою на підприємстві прийнята і впроваджена Політика в області якості – корпоративна стратегічна політика, яка визначає конкретні інструменти і методи вирішення проблем в пакеті стандартів, розроблених відповідно до вимог ISO 9001:2000.

Керівництво компанії ПрАТ «Запоріжкран» відповідає за формування корпоративної культури, несе відповідальність за її впровадження і прагне до постійного поліпшення СУЯ з метою підвищення ефективності роботи підприємства.

Дана політика в області якості затверджується вищим керівництвом і є обов'язковою для виконання всіма співробітниками ПрАТ «Запоріжкран».

Така комунікація допомагає підтримувати порядок, усувати недоліки в поточному виробництві, уточнювати планові завдання і надавати допомогу в непередбачених (аварійних) ситуаціях на конкретних ділянках.

Результатом процедури стратегічного планування організації є попередній проект розвитку на майбутнє. Зазвичай це передбачає вибір конкретних секторів ринку, на які орієнтується підприємство, визначення ресурсів і типів ресурсів, які будуть використовуватися, складання переліку технологій, які будуть застосовуватися, вибір майбутніх методів роботи, галузей і секторів, а також типів продукції, що вироблятиметься. Разом вони формують стратегію досліджуваного підприємства.

На сучасному етапі керівництво ПрАТ «Запоріжкран» виділило вісім основних напрямків діяльності, в яких визначені основні цілі підприємства. Цими напрямками є позиція компанії на ринку, інноваційна активність, рівень продуктивності праці, забезпеченість виробничими ресурсами, стабільність, система управління, професіоналізм персоналу та соціальна відповідальність.

Для досягнення високих результатів у виробничій сфері передбачено здійснити такі завдання: розширення переліку продукції, ріст обсягів продажів, надання комплексних послуг контрагентам у галузі гарантійного та післягарантійного обслуговування, зберігання на складі необхідної кількості ходової продукції, призначеної для вільного продажу, накопичення на перспективних сегментах ринку, проведення маркетингової кампанії, розвиток контактів за кордоном, розширення географічної мережі продажу, зміцнення потенціалу кадрів.

Слід зазначити, що дирекція ПрАТ «Запоріжкран» ухвалює всі довгострокові управлінські рішення з огляду на державні та соціальні потреби.

Взявши за основу ці стратегічні рішення на заводі компетентні особи складають стратегічний проект розвитку (план-прогноз), який дає змогу товариству з належною точністю зробити оцінку своїх потенційних можливостей, з розробкою відповідної виробничої програму на

перспективний період, зробити координацію виробництва конкурентоспроможної продукції.

Після аналізу цих документів та оцінки його результатів здійснюється управлінський вплив та складається скоординований стратегічний план.

Таким чином, основним завданням стратегічного планування на досліджуваних підприємствах є підтвердження найважливіших цілей та формулювання відповідної стратегії довгострокового розвитку.

Стратегічний план ПрАТ «Запоріжкран» орієнтований на задоволення всіх потенційних споживачів продукції.

Це передбачає систематичний економічний аналіз, планові розрахунки та прийняття управлінських рішень у всіх функціях маркетингу, проектування, виробництва, збуту та оновлення або заміни продукції, що випускається підприємством.

Прогнозування конкурентоспроможної продукції є невід'ємною частиною стратегічного планування на підприємствах.

У процесі прогнозування нових продуктів використовуються різні методи: експертні оцінки, засновані на суб'єктивних думках висококваліфікованих фахівців, експертів або спеціалістів різних рівнів управління; екстраполяції або статистичні прогнози, засновані на аналітичній обробці наявних даних про розподіл оцінюваних величин протягом певного періоду часу в минулому і виявленні тенденцій майбутнього розвитку; екстраполяції або статистичні прогнози, що відображають найбільш релевантні ринкові тенденції; економіко-математичні методи, такі як моделювання або економіко-математичні методи, що передбачають створення технічних, структурних або математичних моделей, що відображають найбільш релевантні тенденції на ринку.

Сюди також входять дослідження ринку та дослідження споживачів. Цей процес також був розроблений відповідно до вимог ISO 9001 і включає в себе дослідження ринку та пошук клієнтів.

Відповідно до Системи управління якістю та Настанови з якості, завод організовує опитування для всебічної та об'єктивної оцінки задоволеності клієнтів з метою формулювання стратегії компанії.

Задоволеність клієнтів оцінюється на основі аналізу зібраної інформації. До зовнішніх джерел інформації відносяться опитування та інтерв'ю з клієнтами на виставках, ярмарках і конференціях, опитування та інтерв'ю з новими і постійними клієнтами, скарги, рекламації та усні звернення клієнтів. Внутрішніми джерелами інформації є звіти про відрядження спеціалістів «Запоріжкрану», виставки (ярмарки, конференції), дані про зміну обсягів продажу по кожному виду та групі продукції, дані про втрачених клієнтів, аналіз заявок (замовлень), дані самоаналізу (інформація, отримана від працівників відділу збуту про клієнтів, пропозиції та запити спеціалістів відділу збуту).

Дослідження показало, що переваги переважають над недоліками. Однак, коли вплив несприятливих зовнішніх чинників зростає, необхідно впроваджувати стратегічні рішення. Наприклад, загрозу зменшення частки ринку можна пом'якшити високою якістю продукції, сучасними інформаційними системами та новітніми комп'ютерними технологіями. Загрозу підвищення технологічної компетентності конкурентів можна частково пом'якшити за рахунок впровадження оригінальних науково-технічних розробок та використання новітніх інформаційних систем і новітніх комп'ютерних технологій. Загрозу відмови споживачів від придбання продукції «Запоріжкрану» можна зменшити шляхом утримання існуючих клієнтів, інформуючи їх про високу якість та доступність продукції.

Крім того, стратегічні рішення повинні бути спрямовані на використання зовнішніх можливостей. У зв'язку з цим, існуюча науково-технічна база, інформаційні системи компанії та комп'ютерні технології можуть бути використані для використання можливості впровадження нових технологій виробництва. Потенціал залучення та співпраці з великими компаніями та організаціями може бути реалізований завдяки високій якості

продукції, доступним цінам, широкому асортименту та сучасним розробкам. Потенціал створення більш привабливих умов для клієнтів може бути реалізований за рахунок використання сучасних інформаційних систем та новітніх комп'ютерних технологій.

Під час дослідження механізму стратегічного планування ПрАТ «Запоріжкран» було виявлено, що багато запланованих заходів зі стратегічного плану 2023-2024 рр. – прогнозів не були досягнуті.

Так за цільовим спрямуванням «фінансові ресурси» були наміри в отриманні чистого прибутку розміром не менше 10000 тис. грн. В результаті за 2023 рік підприємство отримало збиток, що склав 97192 тис. грн. Таким чином, ступінь досягнення стратегічної мети підприємства за цим показником становив -288,2%. Також по даному цільовому напрямку планувалося забезпечити обсяг продажу щонайменше 200000 тис. грн. За фактом прибуток від реалізації продукції склав в цінах реалізації 162547 тис. грн. Тут ступінь досягнення стратегічної мети підприємства за цим показником становив 81,3% [36].

За цільовим напрямом «процеси» не досягнуто мети щодо збільшення обсягу виробництва послуг та товарів до 9,0% за допомогою збільшення обсягів виробництва портових кранів: пневмоколісних контейнерних перевантажувачів на 19 %, а причальних контейнерних перевантажувачів на 2,9%. Але за підсумком обсяги з виробництва товарної продукції збільшилися лише на 3,6% за рахунок збільшення обсягу виробництва важких кранів на 3,8%, а стандартних кранів на 17,3%. Також було заплановано виконання заходів щодо планів з фінансування робіт, що з освоєнням нової та вдосконаленням виробленої продукції витратити 7300 тис. грн., а витрачено було 3937,25 тис. грн., тобто. на 29,4% менше. Крім того, мали очікування на зниження кількості споживацьких претензій на 45%. Але кількість споживацьких претензій мала зростання на 3,8%.

За цільовим напрямом «працівники» передбачалося забезпечення виробництва компетентними та кваліфікованими кадрами: підготовка

персоналу (навчання спорідненим професіям, перепідготовка) – 169 осіб, зокрема 80 осіб – через навчальні центри; підвищення кваліфікації робочих спеціальностей – 44 особи; підвищення кваліфікації менеджерів та фахівців – 43 особи. За результатами підготовлено персоналу (перепідготовка, навчання другим професіям) – 75 осіб, у тому числі 42 особи – через навчальні центри; підвищили кваліфікацію 98 робітників та 35 керівників та спеціалістів. При цьому в плануванні зазначено виділення на навчання фінанси у вигляді 1750 тис. грн. Натомість профінансовано 1295 тис. грн., тобто. на 37,6% менше від запланованого [36].

Щоб досягти ефективного існування, товариство має обрати відповідну стратегію, що, своєю чергою, має будуватися на сильних позиціях та використання можливостей. З’явилися необхідності у розробці рекомендації та заходах щодо підвищення ефективності стратегічного планування розвитку у ПрАТ «Запоріжкран».

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЗАПОРІЖКРАН»

3.1 Розробка системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран»

Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Запоріжкран» вимагає здійснення декількох важливих попередніх кроків. По-перше, необхідно проаналізувати конкурентоспроможність підприємства, оцінити її продукцію та її конкурентоспроможність, а також оцінити позицію підприємства на ринку. Довгострокове та ефективне управління кранобудівним підприємством визначається раціональним вибором стратегічних орієнтирів, які дозволять заводу реалізувати свій потенціал розвитку. Вдалий вибір стратегії дозволить організації досягти своїх довгострокових цілей і гарантувати стабільне економічне зростання та розвиток.

В основі системи стратегічного планування розвитком підприємства лежить комплекс заходів, спрямованих на формулювання стратегії підприємства за допомогою різних формалізованих процедур. Ці процедури мають на меті встановити як майбутнє бачення підприємства (бажаний образ), так і програму переходу від поточної ситуації до цього майбутнього образу. Майбутній образ повинен бути реалістичним.

Використання матриці Ансоффа дозволяє ПрАТ «Запоріжкран» сформулювати набір альтернативних стратегій, які можуть бути використані в діяльності підприємства.

Отже, основною стратегією досліджуваного підприємства є стратегія зміцнення своєї позиції на ринку, і досліджуване підприємство зробить все можливе, щоб досягти кращої позиції на цьому ринку з даним продуктом.

В межах проведеного дослідження можливо також запропонувати використання стратегії захисту своєї позиції (оборонну стратегію).

Підприємство може бути беззаперечним лідером або ж одним з ведучих на ринку виробництва, і єдиною загрозою для її позиції може бути посилення позицій з боку конкурентів. Тому стратегія підприємства, яка перебуває в такому становищі, повинна, насамперед, полягати в захисті цієї позиції за рахунок додаткових інвестицій.

Оборонні стратегії часто використовуються великими підприємствами на досліджених ринках. Тим часом, цим типом стратегії таїться в своїй істоті небезпека. Підприємства, які застосовують цю стратегію, повинні уважно стежити за науково-технічним прогресом і поведінкою своїх конкурентів. Конкуренти можуть мимоволі винайти науково-технічні досягнення, які можуть поставити підприємство на межу краху і змусити його піти з ринку, оскільки виробничі витрати падають, а позиції підприємства, що захищається, слабшають.

Окрім загальної стратегії розвитку бізнесу, важливо розробити конкурентну бізнес-стратегію та визначити маркетингову стратегію.

Бізнес-стратегія досліджуваного товариства має бути спрямована на створення високоефективного та прибуткового підприємства, зі здатністю реалізації будь-якого складного проекту для своїх клієнтів як першокласна компанія.

Щоб бізнес-стратегія була ефективною, при її формулюванні необхідно враховувати певні вимоги:

- чітко сформульовані стратегічні цілі;

- переконання, що всі співробітники підприємства мають маркетингове мислення;

- достатня гнучкість стратегії, щоб враховувати вплив зовнішнього середовища, наприклад, непередбачені атаки конкурентів, які призводять до посилення конкурентних позицій заводу;

- стратегія може бути ефективною, якщо вона забезпечує утримання позицій підприємства. Підприємству слід звернути увагу на посилення своїх сильних сторін та усунення слабких, а також побудувати надійну систему підготовки до атак конкурентів.

Пропонуються наступні шляхи розвитку та управління підприємством в залежності від обраної стратегії:

- управління, засноване на виконавчому контролі;

- управління, засноване на очікуванні змін (відбуваються несподівані події і темп змін зростає, але не настільки, щоб неможливо було відстежувати тенденції в часі і формулювати відповіді на них).

- управління, засноване на негайних рішеннях (безліч визначних завдань з'являються дуже швидко, тому нема можливості їх передбачити або своєчасно впровадити відповідні рішення).

Результати дослідження показують, що доцільно рекомендувати розробку маркетингової стратегії для підвищення впізнаваності та конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація довгострокових та масштабних ефектів, зокрема в здобутках мети стратегії, вимагає проведення маркетингових досліджень, які, в свою чергу, впливають на ефективність діяльності підприємства.

Розробка маркетингових стратегій є необхідною при забезпеченні оптимальності діяльності підприємства на ринку. Визначення і впровадження маркетингових стратегій на ринку споживачів жадає від будь-якого підприємства гнучкості, щоб розуміти та адаптуватися і, в деяких випадках, робити вплив на механізми ринку використовуючи спеціальні маркетингові прийоми.

Маркетингова стратегія кранобудівного заводу ПрАТ «Запоріжкран» має полягати у концентрації на моносегментному ринку будівництва кранів.

Найкращим варіантом при реалізації стратегії інтеграції для товариства є горизонтальна інтеграція з підприємствами-конкурентами. Цей план дій ґрунтується на цілеспрямованій сукупності знань та втілення в життя

контрактних взаємин з подібними підприємствами для проведення спільних робіт, розділених за типом пріоритетів та географічною ознакою. У довгостроковій перспективі, якщо ПрАТ «Запоріжкран» досягне стійкої конкурентної переваги над іншими аналогічними підприємствами, ця перевага може бути досягнута мирним шляхом на різних взаємоприйнятних умовах.

Виходячи з вищевказаної стратегії для досліджуваного підприємства складемо відповідну схему, обрану для розвитку бізнесу заводу, що відображає цю стратегію (рис. 3.1).

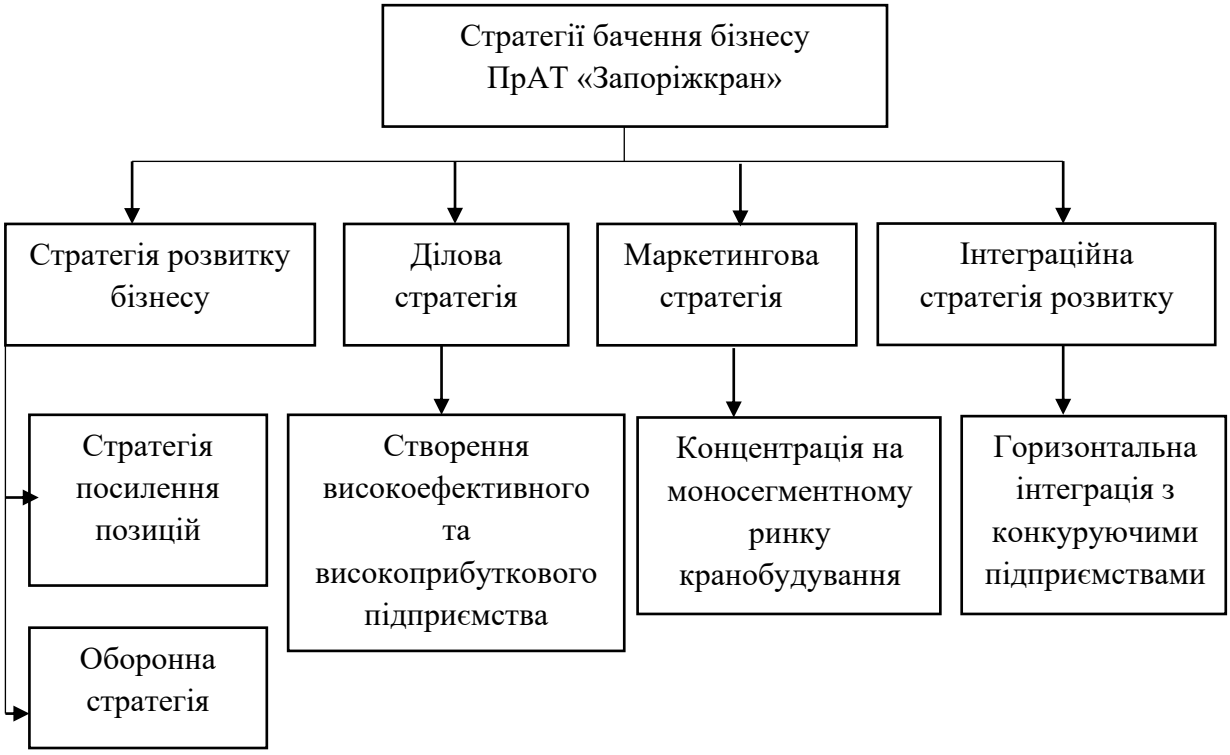


Рисунок 3.1 – Основні стратегії для ПрАТ «Запоріжкран»

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра було виявлено недоліки в стратегічному управлінні ПрАТ «Запоріжкран».

Згідно з проведеним аналізом, організація має слабку систему стратегічного планування розвитку, і слід надати рекомендації щодо розгляду і застосування досі невідомого механізму стратегічного планування розвитку

підприємства. Стратегічне планування розвитку підприємства є нелегким типом планування, а тому будь-яке підприємство повинно вирішити, чи потрібне воно йому чи ні. Більшість підприємств вважають, що стратегічне планування розвитком підприємства є дуже напружений та налічує багато істотних дефектів, які потребують вдосконалення.

Таким чином, при забезпеченні продуктивності виробленого плану стратегії є необхідність в ретельному опрацюванні існуючого плану і щороку вносити відповідні корективи до стратегічного плану. Максимальна ефективність досягається не самим планом, а стратегічним управлінням підприємством.

Не дивлячись на всі плюси стратегічного планування, до яких належать зниження ризику для прийняття значущих бізнес-рішень, інтеграція потреб заводських структур і підвищення релевантності загальних доказів, довгострокові плани в даний час виробляються головним чином солідними підприємствами, які можуть дозволити собі значні ресурсні і часові витрати , необхідні для стратегічного планування розвитку підприємства.

В межах стратегічного планування у ПрАТ «Запоріжкран» треба опрацювати керівні рішення за напрямами:

- розподілу ресурсів;
- адаптації до зовнішніх факторів;
- контрольованої координації фінансової та виробничої діяльності;
- стратегічного передбачення розвитку організації.

Основною метою стратегічного планування розвитку підприємства є забезпечення достатніх фінансових ресурсів при його впровадженні в межах субпідрядної організації на всіх етапах реалізації, від прийняття рішення про будівництво до здачі об'єкта.

Першим кроком у впровадженні стратегічного планування на досліджуваному підприємстві є узгодження поточної місії підприємства з його стратегічними цілями, які потребують координації. У зв'язку з цим, першим кроком є формулювання місії та стратегічних цілей підприємства.

Крім того, такий план має бути розроблений безпосередньо генеральним директором. Професійне вирішення проблем і якісне задоволення потреб клієнтів у крановій галузі.

Наступним кроком є створення необхідного кола людей, які мають бути залучені до стратегічного планування та реалізації стратегічного плану. Це генеральний директор, віце-президент з досліджень та проектування, віце-президент з фінансів, віце-президент з механізації, менеджер з персоналу та менеджер з технологій. Як видно з діючої організаційної структури, головним недоліком заводу є нестача в структурі управління підприємства відділу маркетингу та менеджера, який би виконував маркетингові функції та займався стратегічним плануванням. Водночас пропонується найняти спеціаліста-маркетолога, який би виконував функції маркетингу та стратегічного планування на підприємстві.

Наступним важливим заходом при вдосконаленні механізму стратегічного планування на ПрАТ «Запоріжкран» є впровадження алгоритму формулювання, вибору та реалізації стратегії. Для розробки стратегічного плану розвитку аналізованих компаній пропонується використовувати наступний алгоритм, у вигляді схеми представлений на рис. 3.2.

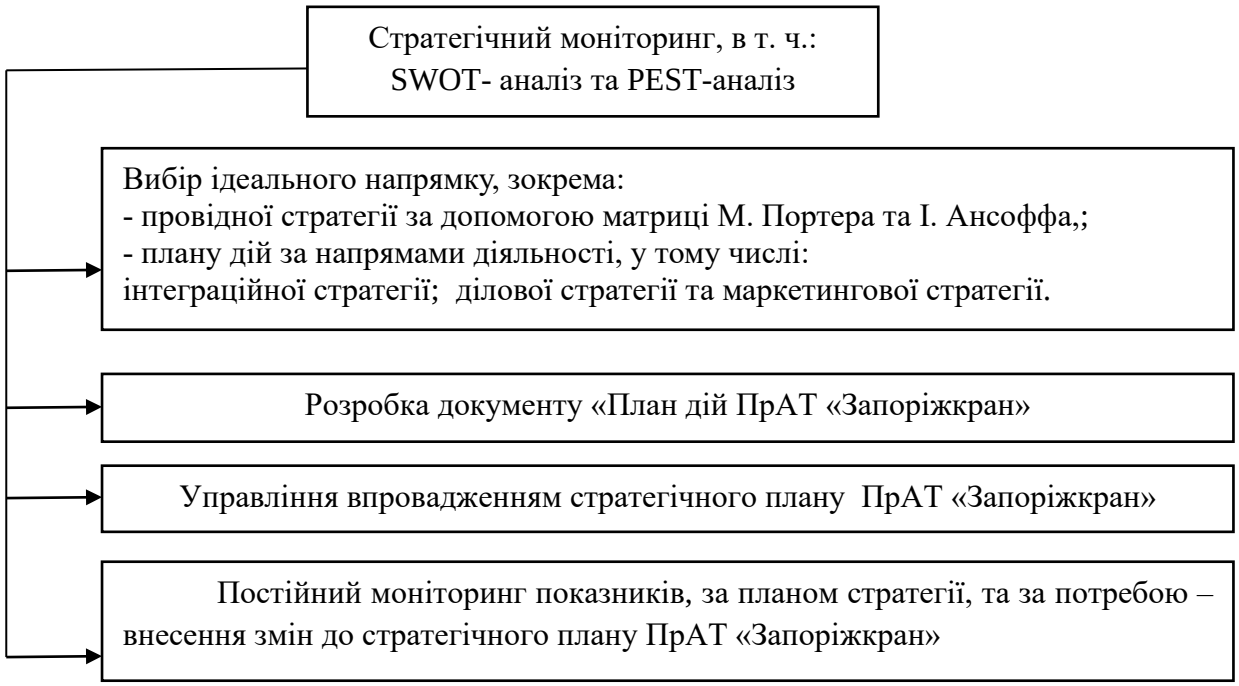


Рисунок 3.2 – Пропонований алгоритм стратегічного планування розвитком ПрАТ «Запоріжкран»

У табл. 3.1 подано запропоноване розподілення функцій між співучасниками групи стратегічного планування. У ході впровадження цього розподілення функцій щодо реалізації механізму стратегічного планування буде отримано найбільш можливого здійснення ознак стратегічного планування.

Таблиця 3.1 – Розподіл обов'язків щодо стратегічного планування розвитком ПрАТ «Запоріжкран» за шляхами його виконання

Кроки механізму стратегічного планування	Учасники виконання:	Виконавчі провідні
1. Стратегічний моніторинг	Фінансовий директор, головний бухгалтер, спеціаліст-маркетолог	Заступник фінансового керівника
2. Альтернативи найкращої стратегії	Замісник керівника з проектування та наукової роботи, замісник фінансового керівника, головний технолог	Віце-директор
3. Складання документу «План дій підприємства» та колективний перегляд працівників підприємства	Усі члени групи стратегічного планування	Фахівець з маркетингу
4. проведення коректування в показниках стимулювання кадрів заводу у відповідності зі стратегічним планом	Директор фінансово-економічного відділу та керівник кадрового відділу	Замісник фінансового керівника
5. Безпосереднє виконання плану розвитку	Усі члени групи стратегічного планування	Усі члени групи стратегічного планування
6. Моніторинг реалізації покажчиків плану стратегії	Усі члени групи стратегічного планування	Замісник фінансового директора
7. Видозмінення в стратегічному плані розвитку (коригування стратегічного плану)	Усі члени групи стратегічного планування	Фахівець з маркетингу

Джерело: складено автором

Впровадження системи стратегічного планування розвитком підприємства вимагає спеціальних навичок з управління. Селекція плану дій формується ринковими умовами, а її виконання – особливістю підприємства, його менеджменту та організаційної процедури. Вдатне виконання плану дій неможлива без вправного управління, обстановки співтовариства та

підтримки, вірного ресурсного розподілу, підвищення конкурентоспроможності, підтримки стратегії в масштабах всього підприємства та детального знання першорядних форм діяльності.

Для гарантування впровадження створеної методики стратегічного планування розвитком рекомендується, щоб працівники досліджуваного підприємства пройшли навчання зі стратегічного планування, стратегічного менеджменту, стратегії та технічних складнощів впровадження системи стратегічного планування. З цією метою рекомендується, щоб співробітники організацій, які входять до групи стратегічного управління, відвідували курси дистанційного навчання зі стратегічного менеджменту. Другою рекомендацією щодо забезпечення впровадження системи стратегічного планування є вдосконалення механізму матеріального стимулювання шляхом прив'язки показників преміювання до виконання стратегії розвитку ПрАТ «Запоріжкрану». У табл. 3.2 представлені запропоновані показники для стимулювання працівників у відповідності з досягненнями плану дій досліджуваного товариства.

Таблиця 3.2 – Запропонована система мотивації за досягнення плану дій

Посада, підрозділ	Головні показники стимулювання
1	2
Планово-виробничий відділ	- отримання результатів довгострокового планування розвитком підприємства; - вчасне опрацювання різного роду планів підприємстві - як довгострокового, так і тактичних; - гарантування планової реалізації за планом витрат заводу; - гарантування реалізації плану з прибутку підприємства.
Підрозділ під керівництвом головного інженера	- визнання стратегії розвитку компанії; -гарантування надійної та безперебійної роботи затверджених основних засобів виробництва та підтримання їх у робочому стані на відповідному рівні якості та ефективності; - забезпечення виконання плану за рівнем витрат підприємства; - проводити всіх видів ремонту відповідно до планів, вчасно та якісно; - відсутність серйозних порушень охорони праці, виробничої санітарії, техніки безпеки, та безпеки дорожнього руху через несправність автотранспорту та дорожньо-будівельної техніки.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Фахівець з маркетингу	- доречне розроблення планів стратегії та розроблення розвиткові стратегії заводу; - здобуток плану дій розвитку підприємства; - гарантування здійснення планів за межею витрат товариства; - забезпечити виконання плану прибутку компанії..

Джерело: складено автором

Отже, можемо дійти висновку, що план дій розвитку є складним і дуже потужним механізмом, який дозволяє сучасним підприємствам протистояти змінам у нестабільному зовнішньому середовищі. Однак це не простий механізм і його реалізація вимагає значних фінансових витрат, тому для розвитку ПрАТ «Запоріжкран» пропонуємо використання стратегії бізнес-розвитку, бізнес-стратегію, стратегію маркетингу та інтеграції.

Отже, для втілення механізму стратегічного планування розвитком підприємства та для впровадження довгострокових планів у життєдіяльність необхідні ще більші зусилля, але в цьому випадку не лише елітного управління, але й всього заводського персоналу та учасників з виконання плану дій. Успіх сформульованої стратегії та успішність системи стратегічного планування повинні бути в центрі уваги стимулювання та мотивації співробітників компанії.

3.2 Оцінка ефективності впровадження системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран»

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів з розробки та впровадження стратегії організаційного розвитку ПрАТ «Запоріжкран» та вдосконалення системи стратегічного планування.

Ефективність є загальною категорією, яка зазвичай розглядається в широкому та обмеженому значенні. У широкому розумінні (як категорія економіки) – це опис ознак відповідності підсумків і витрат та їх загальної

окупності; у вузькому розумінні (як фактор) – це співвідношення кількісті оцінювання підсумків та витрат.

Отже, для того, щоб оцінити ефективність запропонованого заходу, необхідно узагальнити інформацію про витрати підприємства та заплановані результати запропонованого заходу (результативність).

У табл. 3.3 наведено перелік заходів з реалізації стратегічного плану розвитку в досліджуваному підприємстві та зазначено очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 3.3 – Заходи з реалізації стратегічного плану та стратегій розвитку в ПрАТ «Запоріжкран»

Заходи	Ефективність
1	2
Залучення фахівців з маркетингу	Систематизація стратегічного планування розвитку бізнесу, підготовка та реалізація маркетингових програм, стратегічний аналіз, управління реалізацією стратегій розвитку бізнесу.
Навчання топ-менеджменту та фахівців з маркетингу на дистанційному курсі «Стратегічне планування та стратегічний менеджмент»	Навчання фахівців з маркетингу стратегічному плануванню та стратегічному менеджменту
Удосконалення системи преміювання	Додаткові витрати – відсутні; ефект – залежність заробітних плат від виконання стратегічного плану розвитку підприємства мінімізація відхилень досягнутих показників від стратегічного плану
Впровадження нової стратегії розвитку підприємства	Зростання виручки від реалізації на 10%.
Формування груп стратегічного планування	Формалізація стратегічного плану, чітке дотримання стратегії обраної вищим керівництвом заводу, інтеграція всіх заявлених намірів в документи стратегічного планування
Реалізація запропонованого алгоритму розробки та управління стратегічним планом і розподіл відповідальності між окремими підрозділами	Мінімізація відхилень фактичних показників від запланованих в документі стратегічного планування.

Джерело: складено автором

Розрахуємо вплив запропонованих заходів на реалізацію стратегічного плану розвитку в ПрАТ «Запоріжкран».

Для цього нижче наведено кілька прикладів стратегічних показників, які можуть бути визначені в стратегічному плануванні підприємницького розвитку:

- збільшення обсягу продажів на 10%, оскільки поточні темпи зростання продажів підприємства перевищують 8% на рік.

У табл. 3.4 наведено всі запропоновані заходи та очікувані витрати на впровадження системи стратегічного планування.

Таблиця 3.4 – Заходи та витрати на вдосконалення системи стратегічного планування розвитком підприємства (тис. грн.)

Назва показників	Сума, тис. грн.	
	2024 рік	2026 рік
1. Витрати на оплату праці фахівця-маркетолога	216	228
2. Нарахування на ФОП	47,5	50,2
3. Витрати на організацію робочого місця	65	-
4. Тренінги для керівників, топ-менеджерів та спеціаліста з маркетингу на курсах підвищення кваліфікації за темою «Стратегічне управління та планування»	625	-
5. Зміна у системі мотивації	-	-
Всього загальних поточних витрат	953,5	278,2

Джерело: складено автором

За допомогою проведення заходів, що можуть вплинути на поліпшення механізму довгострокового планування та стратегічного розвитку заводу прогнозується збільшення реалізаційних доходів на 10%.

Додатковий виторг від впровадження розглянутих заходів розраховується за формулою (3.1)

$$Вдод = В1 \times Тпр, \quad (3.1)$$

Де, В1 – виторг від реалізації продукції за 2023 рік [36];

Тпр – прогнозований темп приросту виторгу від реалізації продукції в ході реалізації ініціативних пропозицій.

Вдод = 162547 тис. грн. х 110 % = 178801,7 тис. грн.

Додаткові витрати ПрАТ «Запоріжкран» полягають у наступному:

116 924 + 953,5= 117 877,5 тис. грн.

Отже, додаткові вигоди від проекту включають:

Пдод = Вдод – С = 178801,7 - 117877,5 = 60924,2 тис. грн.

Розрахуємо показник рентабельності запропонованого проекту:

Рпрод = (Пдод / Вдод) х 100% = (60 924,2 / 178 801,7) х 100% = 34,1% – рентабельність продажів за запропонованими заходами.

У табл. 3.5 наведено уподібнені покажчики впровадження плану дій в результаті проведення запропонованих ідей.

Таблиця 3.5 – Покажчики діяльності досліджуваного товариства після впровадження рекомендованих заходів

Назва показників	До проведення	Після проведення	Різниця (+,-)
1. Виторг від реалізації, тис. грн.	162 547	178801,7	+ 16254,7
2. Собівартість продажів, тис. грн.	116 924	117877,5	+ 953,5
3. Прибуток, тис. грн.	- 75 751	60924,2	+ 136675,2
4. Рентабельність продажів, %	-	34,1	+ 34,1

Джерело: складено автором

Таким чином, у результаті впровадження запропонованого механізму довгострокових планів були досягнуті всі заплановані стратегічні цілі. Також, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість системи корпоративного планування в цілому, а в результаті виконання стратегічного плану та прийнятої корпоративної стратегії розвитку в ПрАТ «Запоріжкран» підвищиться ефективність діяльності підприємства, що буде виражатися в інтенсивному рості прибуткових показників до 60 24,2 тис. грн. та рентабельності продажів до 34,1%.

Отже, запропонованим набором альтернативних стратегій досліджуваного товариства можуть стати такі види стратегій розвитку бізнесу – це стратегія посилення позицій та оборонна стратегія. Ділова стратегія перетвориться у створення високоефективного та високоприбуткового підприємства з виробництва кранів. Маркетингова

стратегія буде спрямована на концентрацію на моносегментному ринку кранобудівництва. Інтеграційна стратегія розвитку – це горизонтальна інтеграція з конкуруючими кранобудівельними підприємствами.

Запропоновані рекомендації щодо розвитку системи стратегічного планування розвитком підприємства, а саме введення в штат спеціаліста зі стратегічного планування, а також відвідування курсів підвищення кваліфікації керівників та спеціаліста-маркетолога на дистанційних курсах зі стратегічного управління та планування; удосконалення мотиваційної системи, впровадження нової корпоративної стратегії розвитку, створення груп стратегічного планування, розробка та контроль виконання стратегічних планів, підготовка довгострокового плану, впровадження розробленого алгоритму роботи над стратегічним планом та розподіл обов'язків між різними службами.

Таким чином, проведено обґрунтування ефективності впровадження планового стратегічного механізму розвитку підприємства, в результаті запланованих дій може зрости ефективність діяльності ПрАТ «Запоріжкран», що виражатиметься нарешті в появі прибутку підприємства у розмірі 60924,2 тис. грн. після трирічних показників збиткової діяльності та підвищення рентабельності продажів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розкрито суть та економічне поняття стратегічного планування.

Суть стратегічного планування втілюється не в довготерміновому часовому горизонті планів, а у прогнозуванні змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі одиниці планування та пристосуванні до розроблених планів розвиткових процесів.

Стратегічне планування – це багатогранна концепція, спрямована на досягнення цілей. Стратегічним плануванням забезпечується основа до вирішення ділових прийняття рішень та виконання значення заводу. Динамічність процесів стратегічного планування виступає фундаментом, на якому будуються всі функції управління. Без використання стратегічних планів як підприємство, так і окремі співробітники можуть позбавитися чіткості способів оцінювання цілей і напрямків їх реалізації.

2) Обґрунтовано процедури формулювання та виконання підприємницьких стратегій розвитку. Головними компонентами процесів стратегічних планів є розробка плану дій та цілей компанії, визначення загроз і нових можливостей у зовнішньому середовищі, оцінка сильних і слабких сторін підприємства по конкурентному відношенню, моніторинг альтернативних стратегій і вибір корпоративних стратегій, а також формулювання загальних керівних принципів (політичного порядку), що допомагають в реалізації планів. Беручі до уваги ітеративний характер формулювання стратегії, важливим фактором даного процесу є оцінювання виконання плану дій.

Розроблені плани та вибрана генеральна стратегія розвитку товариства є основними елементами стратегічного плану. Вони визначають бажані

результати ефективного організаційного розвитку та загальний підхід до їх досягнення.

3) Розглянуто інструменти аналізу стратегічного планування. Серед інструментів аналізу стратегічного планування слід зазначити такі: запровадження методики «Карти розуму»; модель «5 сил Портера»; структурно-логістичний методи; стратегічний моніторинг; контроль довкілля товариства (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, багатофакторний системний аналіз); аналіз внутрішнього середовища організації (SNW-аналіз, схема 7-С, «портфельний аналіз» та сценарне планування)

4) Надано загальну характеристику ПрАТ «Запоріжкран» та його місце в промисловому секторі Запоріжжя. ПрАТ «Запоріжкран» – підприємство, що спеціалізується на виробництві мостових, козлових кранів і кранів спеціального призначення. Підприємство виготовляє вантажопідйомне та такелажне обладнання, металоконструкції різної складності та вантажопідйомності.

Основною метою діяльності досліджуваного підприємства є задоволення потреб українських і зарубіжних підприємств, організацій і громадян у продукції (роботах, послугах), що випускається об'єднанням, з метою задоволення їх потреб і отримання прибутку. За останні три роки основні фінансово-економічні показники мають негативну динаміку зростання, що свідчить про зниження розвитку заводу та своїх конкурентних позицій на ринку.

5) Оцінено зовнішнє та внутрішнє середовище досліджуваного підприємства. За результатами проведеного аналізу ПрАТ «Запоріжкран» має стійку конкурентну позицію на внутрішньому ринку, але не таку високу, як у інших підприємств. За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що існує загроза з боку конкурентів та зростання собівартості продукції.

Оскільки компанія працює на ринку давно і має хорошу репутацію, конкурентам немає чого боятися. Тому компанія має потенціал для ефективної роботи на ринку. Використовуючи свої сильні сторони, компанія

може скористатися новими можливостями та уникнути загроз. Існуючою можливістю у зовнішньому середовищі є збільшення кількості споживачів послуг досліджуваного підприємства.

6) Проведено аналіз механізму стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран». Звертаючи увагу на вагомість стратегії довгострокових стратегічного планів, на ПрАТ «Запоріжкран» наразі проводиться втілення ідеології розвитку на середньо та довгостроковий період, де буде відображено реконструкцію виробничого обладнання, а також технічне переоснащення потенціалу.

Стратегічне планування діяльності ПрАТ «Запоріжкран» орієнтується здебільшого на задоволення всіх потенційних споживачів своєї продукції.

7) Розроблено та оцінено ефективність впровадження системи стратегічного планування розвитку ПрАТ «Запоріжкран». Бізнес-стратегія ПрАТ «Запоріжкран» має бути спрямована на створення високоефективного та прибуткового підприємства, зі здатністю реалізації будь-якого складного проекту для своїх клієнтів як першокласна компанія.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.М., Агаркова О.В. Плануваннння розвитку підприємства на основі розробки стратегічного набору. *Економіка харчової промисловості.* 2018. Т. 10, Вип. 2. С. 60-68.

2. Андрушків Б.М., Піхурко А.І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «*Актуальні задачі сучасних технологій*». Том № 2. 2018. С. 168- 169.

3. Баюра Д.О., В.В. Петрук. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності *Наукові праці НДФІ.* 2021. Вип.2 (67). С.153-158.

4. Білоус С.П., Северинчук А.А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019»*. XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 254–255.

5. Бойко Р.В. Формування стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. № 5. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6. (дата звернення: 22.11.2024).

6. Болховітіна І.Е. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* 2017. №4. С.111-119.

7. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навч.альний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.

8. Васютинська Л.А., Вишневська В.М. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Механізми державного управління*. 2019. № 4 (80). С. 34-37.

9. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету *економіки і торгівлі.* Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.

10. Гавкалова Н.Л., Бабарицький О.В. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 424-429.

11. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=5283. (дата звернення: 25.11.2024).

12. Гнатенко А.І., Поліщук Ю.А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 65-72.

13. Губенко В.І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 1. С. 11-17.

14. Гуштан Т.В. Місце стратегічного планування у формуванні ефективної політики підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 43-46.

15. Даудова Г.В., Ковальчук В.Г., Курносов О.В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2. С. 65-73.

16. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23-29.

17. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2016 № 4. С. 92-96.

18. Жигалкевич Ж.М., Драгомощенко А.О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*.

2021. Випуск № 33. С. 33-37.

19. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»* (Економічні науки). Харків, 2020 №3. С. 102-105.

20. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. С. 295-302.

21. Ісаєва Н.І. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування України на сучасному етапі. *Економічний Вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4. С. 88-96.

22. Кизенко О.О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2019. № 4(2). С. 44-47.

23. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.

24. Ковальська Л.Л., Речун О.Ю. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 169-176.

25. Костьов'ят Г.І. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні. *Modern economics*. 2018. № 10. С. 66-69.

26. Ковальська С.Т., Мартинова І.М. Застосування сучасних моделей управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126-129.

27. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. С. 135-145. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf. (Дата

звернення 16.11.2024).

28. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 50. С. 67-75.

29. Латинін М.А., Лозинська Т.М., Дунаєв І.В. Стратегічне планування : навч. посіб. / за заг. ред. О. Ю. Амосова. Харків, 2018. 248 с.

30. Латинін М.А., Лукашов О.О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 (Дата звернення: 27.11.2024).

31. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. № 35. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf 1. (Дата звернення 16.11.2024).

32. Михайлова О.С. Стратегічне планування розвитку підприємницької діяльності. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 194-199.

33. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 56 .2023. С.11-15.

34. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. Вінниця. 2018. Вип. 3 (31). С. 118-126.

35. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2010. №4. С. 4.

36. Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжкран». URL: https://kran.zp.ua/ (дата звернення: 25.11.2024).

37. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник : Державне управління* №1 (7) 2021. С. 195 -215.

38. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник* Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». № 22. 2022. С. 72-78.

39. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ, 2019. Том 48. № 1.С. 101-108.

40. Полюхович М.В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138-144.

41. Потапюк І.П., Міщенко О.В., Сухорученко Я.А. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. Економічний форум. 2018. № 4. С. 209-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_34 (Дата звернення 12.12.2024).

42. Продіус О.І. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в умовах підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. *Формування ринкової економіки в Україні*. Серія економічна. Випуск 25. 2017. С. 196-198.

43. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 101-105.

44. Різник В.В., Різник Н.А. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 35. С. 67-72.

45. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління : *Науковий вісник* : Державне управління. 2021. №1 (7) 213-232 с.

46. Сакун Л.М., Письменна Т.М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету.*

Економічні науки. 2020. № 5. С. 194-198.

47. Свірідова С.С., Толстова С.С. Сучасні інструменти стратегічного управління підприємствами. *Економіка: реалії часу.* Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 109-116.

48. Свистун Л.А., Рожко А.А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України. *Молодий вчений.* 2016. №12. С. 864.

49. Синяєва Л.В., Ярчук А.В. Розробка програми стратегічного менеджменту на підприємстві. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 66-72.

50. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.

51. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства URL: http://repository.hneu.edu.ua/ jspui/bitstream.pdf (Дата звернення 14.12.2024).

52. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

53. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак І.В. Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.

54. Строкович Г.В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 327-333.

55. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

56. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2015. № 3. С. 33-37.

57. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: http://ea.donntu.edu.ua/handle/89/15454. (Дата звернення 15.12.2024).

58. Шквиря Н.О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 16. С. 549-553.

ДОДАТКИ

Додаток А

