Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
_____
_____
ПІБ
„___”_____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД №__ від „__”_____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Стратегічне управління підприємством: стан та напрями вдосконалення»

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу, групи МЕ-21М
спеціальності
073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Ткаченко Віталій Леонідович

Керівник: к.е.н., доц.
Глевацька Наталія Миколаївна
Рецензент_____
(прізвище, ініціали, посада)
Рецензент_____
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2022 рік

Завідувачу кафедри

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 7
1.1. Поняття стратегії підприємства. Встановлення місії та цілей 7
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства 14
1.3. Стратегічне управління на підприємстві: сутність, мета, принципи та етапи реалізації 29
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «НВП «РАДІЙ» 37
2.1. Загальна характеристика діяльності ПАТ «НВП «РАДІЙ» 37
2.2. Організаційна структура управління підприємства 46
2.3. Аналіз основних показників діяльності ПАТ «НВП «Радій» 50
2.4. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «НВП «Радій» 58
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «НВП «РАДІЙ» 70
3.1. Напрямки оптимізації стратегічного управління підприємства 70
3.2. Розробка та реалізація стратегії розвитку ПАТ «НВП «Радій» 80
3.3. Побудова стратегічної карти підприємства 87
ВИСНОВКИ 92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 94
ДОДАТКИ 100

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки, що спричинені в першу чергу агресією Російської Федерації та шкоди, що вона заподіяла, заздалегідь продумане та розроблене стратегічне планування є одним із шляхів побудови відносної стабільності підприємств.

Аналіз факторів зовнішнього середовища та оцінка їх впливу на діяльність стає основною задачею стратегічного управління будь-якого підприємства, що лежить в основі формування стратегічних цілей та побудови стратегії розвитку підприємства.

При цьому, такі фактори впливу як, конкурентне середовище, потреби споживачів, законодавча база, соціально-економічні умови, науково-технічний потенціал тощо залишаються визначальним при стратегічному управлінні. У зв'язку із поступовою трансформацією промислової епохи в інформаційну, ключового значення на ринку набуває ефективне використання кадрового потенціалу, клієнтського капіталу, репутація бренду, інноваційний потенціал та ефективність використання активів підприємства.

Традиційно першими розробниками теорії стратегічного управління вважаються такі західноєвропейські вчені, як І. Ансофф, Л. Дігман, П. Друкер, Ж.-Ж. Ламбен, Б. Карлоф, Ф. Котлер А. Стріклен, А. Томпсон, Шендел, А.Чендлер-молодший та ін. Вітчизняним науковцями в даній сфері відомі такі автори, як Я. Балабай, Г. Гедройц, Л. Киш, Н. Лісова, О. Сохацька, Л. Пан, О. Томалін, В. Варченко, М. Хацер та багато інших.

У працях вказаних авторів розкрито підходи щодо формування місії, бачення, постановки цілей, що є основною формування стратегічних напрямків розвитку підприємства. Також представлено етапи побудови стратегії і включає аналіз та оцінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропоновано різні цільові показники оцінки стратегічного потенціалу підприємства та рівня досягнення стратегії. Їх спектр настільки великий, що це ускладнює вибір найбільш влучних та репрезентативних. Також важливим

моментом є відсутність практичних рекомендацій щодо особливостей стратегічного розвитку підприємств в післяковідний період та в умовах воєнного стану.

В таких умовах дослідження стану стратегічного управління ПАТ «НВП «Радій» є актуальним та вкрай необхідним. На підприємстві спостерігається зниження прибутковості та рентабельності продажів, що створює передумови для перегляду стратегій розвитку підприємства та оцінки факторів впливу на його стабільність.

ПАТ «НВП «Радій» вже майже 30 років є відомим українським промисловим підприємством. На даний момент виступає світовим лідером у проектуванні та виробництві систем безпеки, захисту реакторів та керування технологічними процесами АЕС. Окрім обладнання для АЕС та ТЕС, підприємство є виробником промислової продукції (шафи еклектичні розподільні, пожежні сигналізації, пульти управління тощо), світодіодного освітлення та гідромеханічного обладнання.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних аспектів стратегічного управління, аналіз впливу зовнішнього середовища та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування та реалізації обраного стратегічного напрямку ПАТ «НВП «Радій».

Задля досягнення поставленої мети доцільним є постановка наступних завдань дослідження:

- розкриття сутності поняття «стратегія підприємства» та вивчення основ формування місії, бачення та стратегічних цілей підприємства;
- розгляд різновидів стратегій та доцільність їх використання залежно від умов функціонування;
- вивчення основ стратегічного управління на підприємстві через розкриття сутності, мети, принципів та етапів реалізації;
- аналіз характеристики діяльності ПАТ «НВП «Радій» та напрямків виробництва;
- оцінки організаційної структури управління підприємством;

- аналіз основних показників діяльності ПАТ «НВП «Радій»;
- оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- аналіз стратегічного потенціалу підприємства та внесення пропозицій по вдосконаленню його використання;
- надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління на ПАТ «НВП «Радій».

Об’єктом дослідження є формування стратегії розвитку підприємства.

Предмет дослідження – стратегічний потенціал ПАТ «НВП «Радій».

В процесі дослідження стратегічного управління ПАТ «НВП «Радій» було використано ряд наукових методів, серед яких логічний, аналітичний, порівняння, системного аналізу та синтезу, графічний, динамічних рядів та SWOT-аналіз.

Дослідження діяльності ПАТ «НВП «Радій» охоплює період з 2017 по 2021 роки.

Структурні елементи випускної кваліфікаційної роботи наступні: вступ, основна частина, що включає три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій менеджменту ПАТ «НВП «Радій» щодо моніторингу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Практичне значення отриманих результатів відображається у виборі стратегії розвитку ПАТ «НВП «Радій» та розробки плану дій по її реалізації, використовуючи такий інструмент, як стратегічна карта, основана на системі BSC.

Результати випускної кваліфікаційної роботи прийняті до впровадження підприємством-об’єктом дослідження та апробовані на V Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» 8 грудня 2022 року.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття стратегії підприємства. Встановлення місії та цілей

Функціонуючи у системі економічних, політичних та суспільних відносин будь-яке підприємство має на вибір шляхи досягнення мети, заради якої воно існує. Напрямок діяльності підприємства (вектор руху), враховуючи ресурсний потенціал, особливості зовнішніх та внутрішніх зв'язків, маркетинговий курс, асортиментну політику підприємства тощо визначає стратегію.

Термін «стратегія» родом із військової сфери і з давньогрецького перекладається як «мистецтво полководця». За першоджерелами, військова стратегія представляє собою науку про ведення війни, одна з областей військового мистецтва, яке охоплює теоретичні та практичні аспекти практики підготовки до війни, включаючи її планування, тактики ведення та аналітики.

Екстраполюючи на мікроекономічну площину, стратегією слід розглядати як загальний, не деталізованих план, що розрахований на довготривалий проміжок його досягнення та відображається у чіткій постановці важливої, основоположної мети.

У 1962 році термін «стратегія» вперше було використано в економіці як інструмент управління будь-яким комерційним підприємством А. Чендлером-молодшим [38, с. 8]. Саме з цього часу розпочато відлік стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Різновид підходів до визначення стратегії підприємства досить широкий. Так на рис. 1.1 відображено деякі з них.

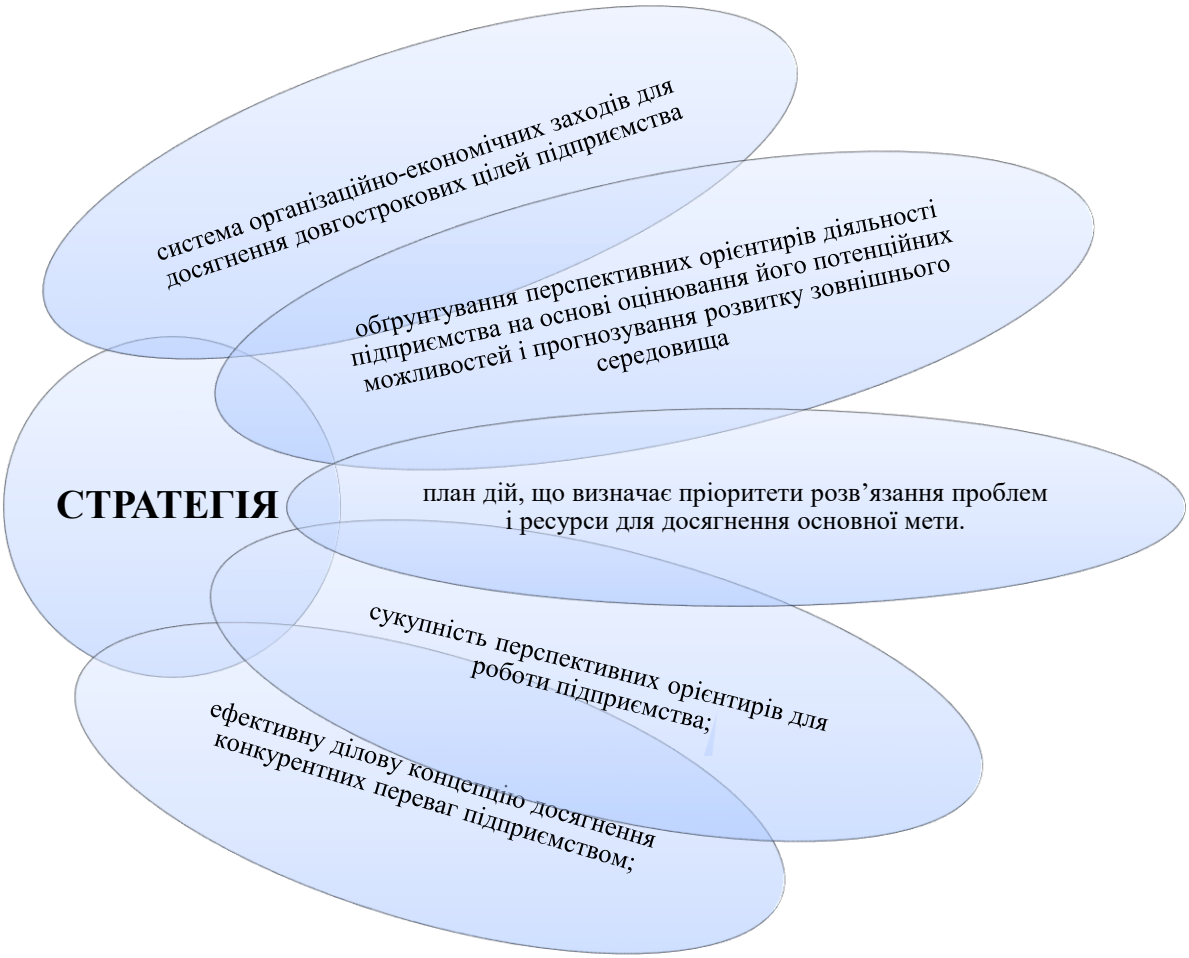


Рис. 1.1. Підходи щодо тлумачення терміну «стратегія підприємства»

Джерело: складено автором на основі [38, с. 8]

Ґрунтуючись на численних підходах визначення терміну «стратегія підприємства» доцільно сформувати наступне.

Стратегія підприємства – це встановлений систематичний план напрямку діяльності підприємства, який розрахований на перспективу та передбачає вектор поведінки як в чітко зазначених умовах функціонування, так і в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва. Включає в себе формування місії, постановку довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Отримання прибутку є метою та кінцевим результатом будь-якого комерційного підприємства. В рамках цієї тези, стратегію слід розглядати, як

сукупність тактичних методів та бізнес-моделей, чітко окреслених пріоритетів діяльності підприємства, що покликані задля досягнення головної мети – прибутку підприємства. Відповідно, постановка стратегічних цілей є одним із першочерговим завдання стратегічного управління, а питання зваженого вибору стратегічних пріоритетів – основоположним в формуванні стратегії розвитку будь-якого підприємства, націленого на успіх.

Цей процес ускладнюється мінливістю зовнішнього середовища та змінами всередині організації і це вимагає постійного перегляду існуючих методів досягнення стратегічних цілей.

Як було зазначено вище, підприємство обирає ту чи іншу стратегію щоб успішно конкурувати в ринковому середовищі. Вибору стратегії передує установка орієнтирів для проведення діяльності, що обумовлюють зміст та мету функціонування підприємства. Такими орієнтирами для підприємства є формування бачення, місії та стратегічних цілей його діяльності.

Науковці радять при формулюванні бачення свого підприємства керуватись такими питаннями [30, с. 32] :

- «у чому полягає наша діяльність і чим ми будемо займатись?»;
- «хто ми?»;
- «що ми будемо робити (робимо)?»;
- «де ми перші?», «в чому ми перші?».

Стратегічне бачення часто означає сценарій розвитку підприємства та характеризується як уявлення власників і вищого менеджменту про бажаний стан підприємства, яке може бути досягнуте за сприятливих умов його функціонування [10, с. 17].

Місія відображає філософію бізнесу і може бути сформульована у вигляді заяви в простій та зручній для сприйняття формі, при цьому повністю відповідати особливостям розвитку підприємства та середовища, в якому воно існує. Будь-які встановлені чи змінені в подальшому стратегічні цілі мають підтверджувати раніше задекларовану місію.

Місія підприємства – це головна (генеральна, загальна) ціль, орієнтир існування, як зовнішнього так і внутрішнього спрямування, що відображається в ідеї його існування, баченні свого місця на ринку або регіоні (державі).

Такі дослідники у сфері стратегічного менеджменту, як Пітер Друкер та Лестер Дігман наголошують на необхідності точного розуміння керівництвом головного призначення підприємства, що стане більш можливим за результатами відповідей на певні запитання (див. табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Підходи щодо формулювання місії організації

Автор	Допоміжні питання
Пітер Друкер	1. Якими є цілі нашого підприємства? 2. Для кого воно створене? 3. Що унікального у наших програмах (проектах)? 4. Якими будуть наші результати? 5. Яким є наш план дій?
Лестер Дігман	1. Що є нашим бізнесом сьогодні? 2. Яким наш бізнес буде в майбутньому? 3. Яким має бути наш бізнес в майбутньому?

Джерело: складено автором на основі [11; 54].

Залежно від вектору поведінки підприємства, обраної філософії або політики діяльності на ринку товарів чи послуг, поєднання образу компанії та її кредо, загальну ланку, що зв’язує в одне ціле усі види діяльності підприємства тощо, існують різновиди місій компаній. Їх сутність розкрито в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів місій підприємства

Види	Сутність
1	2
Місія-гасло	В дуже короткій формі відбиває головний принцип існування підприємства на ринку
Місія-призначення	Дає загальне уявлення про причини і сенс існування підприємства, характеризує види діяльності, характер продуктів, які виробляються, а також коло сегментів (цільовий ринок) споживачів

Продовження табл. 1.2

1	2
Місія-орієнтація	Визначає систему цінностей, яких дотримується керівництво і персонал підприємства, і які обумовлюють їх поведінку, стосунки з клієнтами і партнерами
Місія-політика	Синтезує в собі головні цілі підприємства, його поведінку при їх досягненні, уявлення менеджерів про майбутній стан підприємства

Джерело: складено автором на основі [10; 30].

На ряду із баченням та місією підприємства, важливою складовою стратегічного управління є цілі підприємства. Вони відображають кінцеві, більш уточнені результати (маршрути, шляхи) діяльності підприємства та етапи його розвитку. Стратегічні цілі підприємство обов'язково мають вписуватися у рамки загального бачення та місії підприємства, не суперечити, а підсилювати та конкретизувати напрямки досягнення генеральної мети існування.

Щодо визначення терміну «цілі підприємства», то їх серед наукових напрацювань достатня кількість. Деякі з них представлено у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Трактування поняття «цілі підприємства»

Автор, джерело	**Трактування**
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоур Ф	Конкретний кінцевий стан чи результати, яких прагне досягти група у співпраці. Формальні організації визначають цілі через планування
Гаврилишиин Б.	Основу побудови критеріїв оцінки діяльності організації, виявлення проблем (різниця між бажаним і досягнутим рівнем) і прийняття відповідного управлінського рішення
Довбня С.Б.	Конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність
Гродовський О.В.	Здебільшого економічна ціль підприємства, спрямована на задоволення економічних інтересів зацікавлених сторін, тобто прагнення отримати прибуток, забезпечити дивіденди акціонерам та оплату праці робітникам тощо

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 10, с. 23; 21, с. 698; 22].

Також в науковій літературі можна зустріти розмежування цілей діяльності підприємства на економічні та соціальні. Якщо економічні цілі більш широко розглянуті та обґрунтовані, то соціальні розглядаються не як основні, а більше допоміжні та сукупні, особливо коли стосується комерційних підприємств, де мета функціонування організації – це отримання прибутку. На рис. 1.2 зображено найбільш розповсюджені цілі підприємства залежно від обраної стратегії. Будь-яке прибутково орієнтоване підприємство має задовольняти соціальні цілі. Соціально-корпоративна відповідальність бізнесу передбачає несення зобов'язань перед стейкхолдерами – споживачами, працівниками, інвесторами, посередниками, утримувачами акцій тощо. Тому соціальні цілі не можуть бути другорядними, оскільки забезпечуються стабільність співпраці між всіма учасниками ділової взаємодії.

Соціальні цілі діяльності підприємства визначаються в рамках стратегії розвитку та фіксуються в установчих документах підприємства, колективному договорі або в рішеннях колективних органів управління. Економічні цілі зазаначаютться у фінансових планах на наступний рік, а також прописані в установчому документі. Бізнес-цілі охоплюють великий спектр питань та перетинаються із соціальними, оскільки містять не тільки напрямки оптимізації виробництва, використання фінансових коштів та ефективності збутової політики (див. рис. 1.2)., а й спрямовуються на забезпечення потреб персоналу (умови праці та відпочинку, можливості кар'єрного зростання та розширення професійних компетентностей, стимулювання та мотивації праці, створення соціально-психологічного клімату тощо).

Подвійна ув'язка цілей діяльності підприємства також означає, що його планові обсяги фінансових ресурсів мають бути розподіленні на реалізацію бізнес-цілей та соціальних цілей. Досягнення бізнес-цілей прибуткового СП забезпечує одержання чистого прибутку, який служить основним внутрішнім джерелом фінансування реалізації як бізнес-, так і соціальних цілей [39].

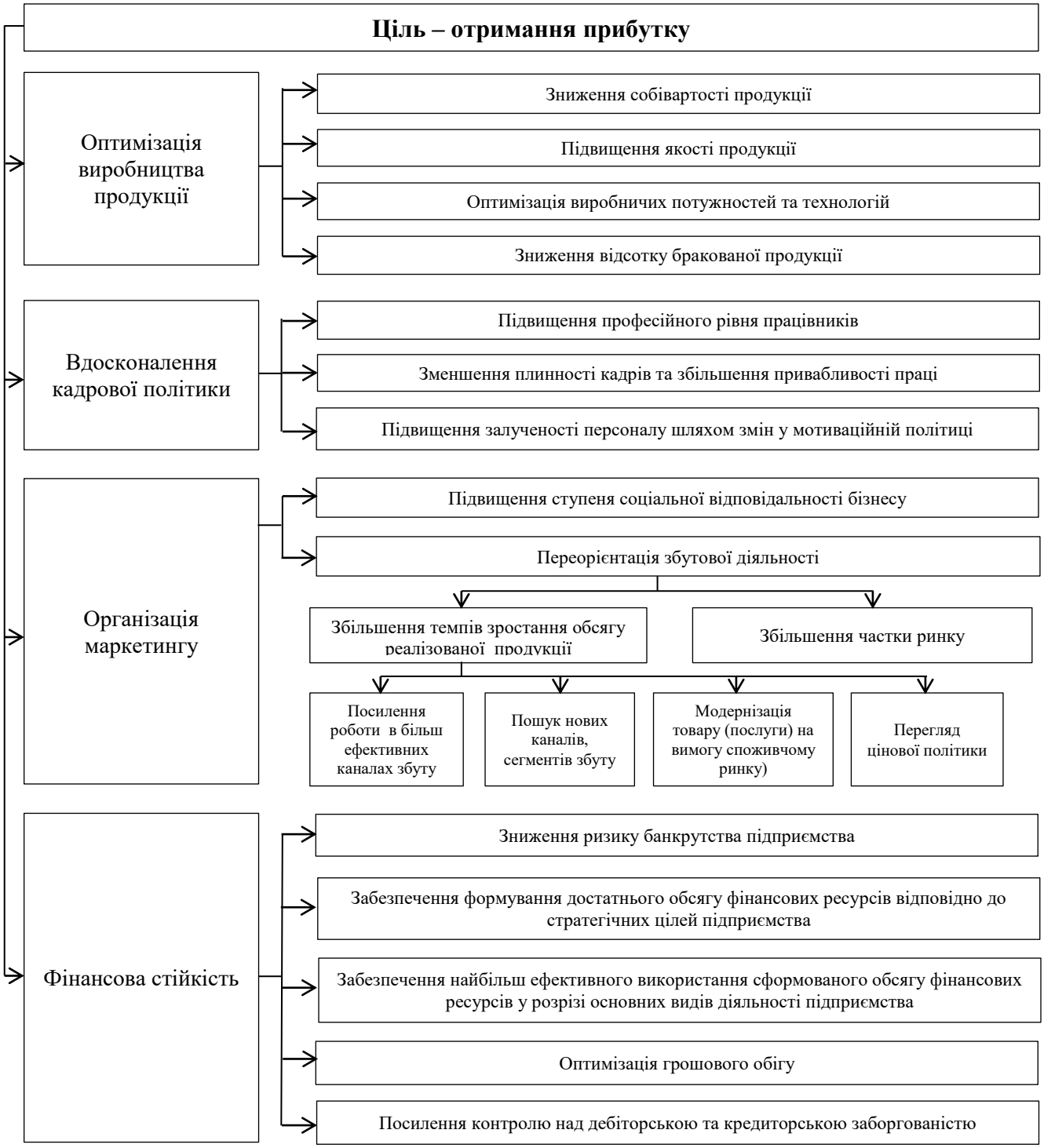


Рис. 1.2. Дерево цілей підприємства

Джерело: складено автором на основі [22].

Тому логічно, що економічні цілі розглядаються як першочергові для визначення стратегічного напрямку діяльності підприємства. Визначені на попередньому етапі соціальні цілі коригуються відповідно до можливостей їх досягнення за визначеного обсягу фінансування

Отже, гармонізація соціальних та бізнес-цілей в повній мірі відображається у стратегічному плануванні, а їх реалізація є гарантом успішної діяльності підприємства.

Таким чином, стратегія покликана задля ефективного користування наявними ресурсами та прописує варіанти подій у ситуації невизначеності для досягнення основної мети. У випадку, коли ресурси є у недостатній кількості, стратегія виступає як орієнтир та спосіб дій щодо пошуку резервів та джерел їх відновлення або поповнення.

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стратегічне управління базуються на стратегічних планах, основу яких складає стратегія.

Унікальність обраної стратегії підприємства ґрунтується на впливі наступних чинників:

- сфери функціонування підприємства (галузь);
- розмір (мале, середнє, велике);
- ресурсний потенціал (виробничий, кадровий, матеріально-технічний, фінансовий тощо);
- рівень науково-технічного потенціалу, доступ та можливість використання новітніх технологій;
- тип виробництва, рівень концентрації і кооперації, спеціалізація;
- етап розвитку підприємства (розгортання діяльності, кризовий стан тощо)
- здатність до інноваційної діяльності;
- динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища;
- рівень орієнтації на стратегічну діяльність;
- здатність до ризику чи розмірене існування тощо.

Не правильно було б вважати, що стратегія будується лише на основі внутрішнього потенціалу та можливостей підприємства. Стратегічна концепція

розвитку підприємства, передусім, повинна орієнтуватися на зміни у зовнішньому середовищі.

Зовнішні фактори впливу на стратегію підприємства можна згрупувати по наступним напрямкам (див. табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Групи факторів зовнішнього середовища підприємства

Ознака	**Зміст та характеристика**	**Фактори**
1	2	3
Економічні	Фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів тощо	- рівень зайнятості та безробіття; - платіжний баланс країни; - темпи економічного росту; - рівень ВВП на душу населення; - споживачі; - постачальники; - інвестори; - конкуренти; - кон'юнктура ринку тощо.
Соціальні	Демографічні фактори, які впливають на рівень, тривалість та якість життя населення, а також формують їх ціннісну орієнтацію	- приріст населення, зокрема економічно активного; - освіченість населення; - рівень розвитку культури; - соціальна забезпеченість (відношення рівня середньої заробітної плати до встановленого прожиткового мінімуму); - рівень криміналізації суспільства; - соціальні та етичні норми, прийняті в суспільстві; - стиль життя, що відображається у трансформації понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфортабельності житла тощо.
Політичні	Фактори, що впливають на політичні погляди, та поділяють людей на політичні групи і знаходять відображення в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду	- конституційна основа; - законодавча база країни; - форма власності; - політична стабільність; - вектор міжнародної політики тощо.
Техніко-технологічні	Фактори, що пов'язані із розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій	- інноваційний ритм; - рівень науково-технічного розвитку галузі та країни в цілому тощо.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Географічні	Фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і природними ресурсами.	- географічне розташування підприємства; - залежність від енергоресурсів; - наявність природної монополії; - робоча сила тощо.
Конкуренція	Фактори, пов'язані із минулими чи майбутніми діями конкурентів	- зміни в частках ринку; - концентрація конкурентів; - наявність монополістів в галузі тощо
Екологічний	Фактори, пов'язані із складовими (елементами) природного середовища	- рівень забруднення навколишнього природного середовища; - стан природних ресурсів держави - погіршенні якості природних ресурсів внаслідок забруднення довкілля тощо.

Джерело: складено автором на основі [15; 35].

Фактори зовнішнього середовища чинять вплив із різною силою та частотою, тому зовнішнє середовище можна поділити відповідно до характеру впливу – на прямий та опосередкований (не прямий) вплив.

Пряма дія факторів здійснюється через близьке оточення у особі наступних контрагентів:

- споживачів, клієнтів;
- конкурентів;
- постачальників;
- ділових партнерів;
- державних органів, що безпосередньо взаємодіють із організаціями;
- фінансово-кредитні організації тощо.

Найбільш потужними впливом зі сторони держави є законодавство, а саме закони України: про підприємство, підприємництво, володіння власності, безпеку праці, захист прав споживачів, про відокремлення монополізму й недопущення неякісної конкуренції, урядові акти й постанови, нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, цілеспрямованих на правове та організаційне закріплення економічних взаємовідносин міждержавними власними побудовами й господарськими суб'єктами,

напрацювання норм і законів їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі [15].

Вся сукупність факторів зовнішнього середовища розділена за принципом дії, відображена на рис. 1.3.

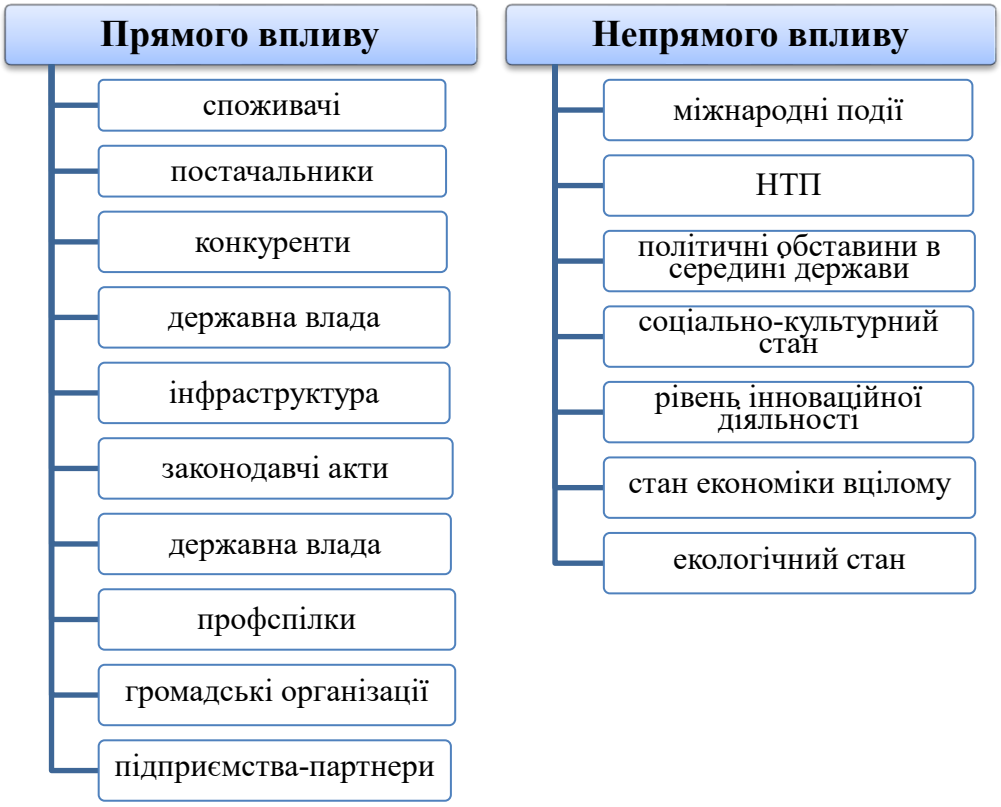


Рис. 1.3. Фактори зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [15].

Зважування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі стає підґрунтям формування стратегії підприємства. Завдяки оцінці факторів а впливу відбувається корекція загальної стратегії та цілей, що її розкривають. Більше того, стратегія підприємства має вписуватися у економічну, наукову, технічну тощо стратегії держави. Не доцільно розділяти плани підприємства і держави, визначальні принципи їх політики. Підприємства, природно, мають свої цілі та інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави.

Способів досягнення встановлених цілей є безліч. Відповідно різні організації, враховуючи зовнішнє середовище, внутрішній потенціал,

встановлені цілі та очікувані результати прийматимуть рішення про різні способи досягнення цілей. Саме шлях досягнення цих цілей і визначатиме стратегія.

Розробка стратегії може бути здійсненна різними способами (див. рис. 1.4).

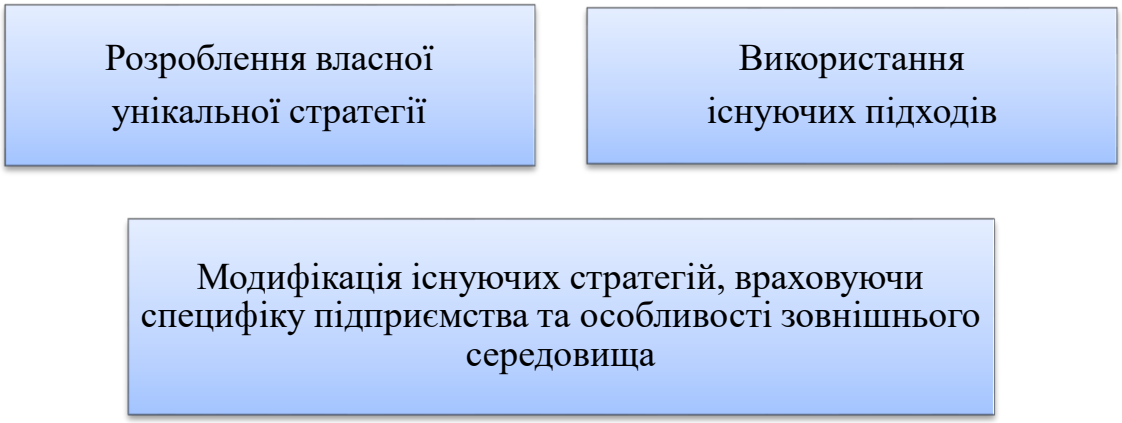


Рис. 1.4. Способи розроблення стратегії підприємства

Джерело: складно автором

В науковій літературі існує значна кількість видів стратегії розвитку підприємства. Але всі вони зосереджені на таких основних характеристиках:

- зовнішнє та внутрішнє середовище;
- підвищення конкурентоспроможності продукції та/або пізнаваності бренду;
- результативність (прибутковість, ефективність використання ресурсів тощо);
- дієздатність у довгостроковій перспективі;
- інноваційне спрямування;
- гнучкість;
- людський фактор;
- орієнтація на інвестиції;
- ризик тощо.

У ході дослідження різновидів стратегій розвитку підприємства виявлено, що зазвичай їх поділяють на два типи: активні та пасивні стратегії.

Активні стратегії передбачають:

- унікальний шлях розвитку підприємства без огляду на дії конкурентів;
- швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності [8].

Якщо активний вид стратегії передбачає ініціативні дії керівництва та адекватний відгук на них зі сторони персоналу, розвиток та перспективу діяльності, то пасивні стратегії орієнтуються на:

- слідування за конкурентами;
- підлаштування своєї діяльності під дії конкурентів;
- перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби;
- адаптація до змін у ринковому середовищі;

Пасивні стратегії є менш ризикованими і зазвичай менш затратні, проте підприємства, що їх обирають не є ключовими діячами на ринку, не здійснює переворот, а просто існує в своїй системі координат.

Порівнюючи активну та пасивну стратегію розвитку підприємства доцільно акцентувати увагу на таких її характеристиках: ризики, інновації, конкуренти, збутова політика, товарна політика, цінова політика, частка ринку, кадрова політика та фінансова політика.

Таблиця 1.5

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
1	2	3
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегії, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку
Кадрова політика	Вливання у розвиток персоналу, пошук резервів та потенціалу підвищення їх працездатності, ініціативності та мотивації.	Стандартне виконання трудової угоди та колективного договору
Фінансова політика	Інвестування у нові проєкти	Економне використання фінансових ресурсів

Джерело: складено автором на основі [8].

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна. Їх коротка характеристика міститься на рис. 1.5.

Активно-наступальна

Передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях.Ввикористовується на етапах зростання життєвого циклу підприємства та на початку етапу спаду, коли потрібно активувати всі ресурси і можливості для поліпшення результативності діяльності підприємства.

Ринкової ніші

Метою є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства.

Пасивно-наступальна

Передбачає виведення на ринок нової (або вдосконаленої) продукції після апробації її у підприємств-лідерів. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства.

Захисна

Передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції до такого рівня, як у конкурентів. Потребує інвестиційних коштів та характеризується середнім рівнем ризику. Використання відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства.

Рис. 1.5. Різновиди активних та пасивних стратегій

Джерело: складено автором на основі [8].

Принципами розробки активних і пасивних стратегій розвитку підприємства можуть бути:

- скерованість та напрямок на стратегічні цілі підприємства;
- набір варіантів напрямків розвитку, що ґрунтується на відслідковуванні та оцінці змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;
- безперервність розроблення стратегії;

- комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [48, с. 110–111].

Таким чином, спираючись на можливості розвитку підприємства та етап життєвого циклу підприємства (або товару) здійснюється формування

Формуючи альтернативи підприємство обиратиме стратегічний вектор. Світова практика стратегічного управління розглядає ряд стратегій, що широко використовуються компаніями різного розміру та сфери діяльності (рис. 1.6)



Рис. 1.6. Популярні види стратегій

Джерело: складено автором на основі [28].

До стратегій розвитку відносять: стабільного зростання; зростання; скорочення; змішану (поєднання попередніх варіантів). Вони фокусують свою увагу на нарощування та скорочування потужностей та використання наявних ресурсів.

Стратегію стабільного зростання використовують підприємства, які працюють на ринках із низьким рівнем ризику. При цьому зі сторони зовнішнього середовища спостерігається мало активність, повільність та низький вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 1.6

Стратегії розвитку підприємства

Тип стратегії	Зміст	Підвиди стратегії	Характеристика
Стабільного зростання	Передбачає формування заходів, спрямованих на досягнення цілей, в які закладено попередній темп зростання підприємства. Розроблення та реалізація такої стратегії не передбачає ніяких кардинальних змін у діяльності організації.		
Зростання	Передбачає розроблення комплексу заходів для досягнення цілей, які є значно підвищеними порівняно із значеннями базового періоду. Відповідно така стратегія передбачає наявність динамізму, гнучкості та значного потенціалу підприємства.	вертикальної інтеграції	
		горизонтальної інтеграції	
Скорочення	Використовується у випадках, коли організації загрожує банкрутство	Ліквідація.	Найраціональнішим є повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації (з метою розрахунку з кредиторами і початку нової справи).
		Відсікання зайвого	Іноді фірми вважають вигідним відокремити від себе деякі підрозділи чи види діяльності. Основна мета - зберегти головний виробничий майданчик.
		Скорочення і переорієнтація	На етапі спаду багато підприємств вважають за необхідне скоротити частину своєї діяльності в спробі збільшити прибуток, тобто спочатку фірма терпить неминучі втрати, а потім можливе різке зростання прибутку за рахунок скорочення кількості операцій до керованого і прибуткового рівня.
		Поєднання.	Стратегії поєднання швидше за все дотримуватимуться великі фірми, що активно діють у декількох галузях
Змішана	Характерна для диверсифікованих компаній, де для різних структурних підрозділів використовується різна стратегія зростання		

Джерело: складено автором на основі [28].

Стратегія зростання вважається більш ризикованою, оскільки вимагає постійних вливань фінансових та інших ресурсів. Стратегія буде ефективною лише в тому випадку, коли залучення додаткових ресурсів буде систематичним, а не разовим.

Якщо підприємство займається виробництвом широкого спектру і має значний управлінський потенціал, доцільно використовувати змішану стратегію розвитку, оскільки кожний напрямок діяльності може автономно розвиватися у рамках однієї компанії.

Конкурентні стратегії розроблено М. Потером. Ним було запропоновано 5 стратегій: стратегію лідерства за витратами; стратегію широкої диференціації; стратегію оптимальних витрат; стратегію ринкової ніші на засадах низьких витрат; стратегію ринкової ніші на засадах диференціації продукції (рис. 1.7)

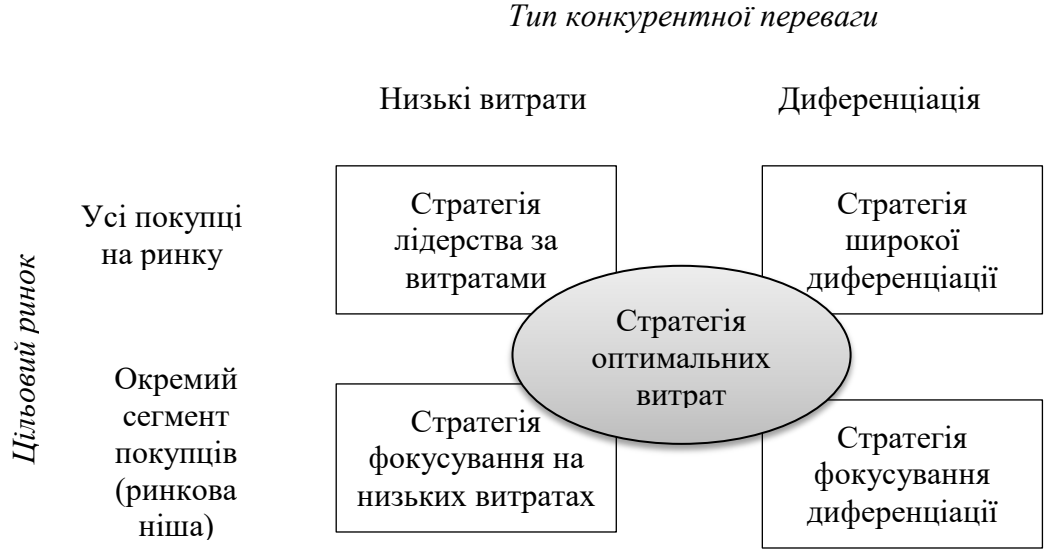


Рис. 1.7. Конкурентні стратегії

Джерело: складено автором на основі [28].

Стратегія лідерства за витратами спрямована покликана для того, щоб підприємство могло нарощувати обсяги збуту продукції. Важливою умовою застосування цієї стратегіє є наявність високого рівня еластичності попиту за ціною на ринку товарів. Як правило, стратегію лідерства застосовують ті компанії, які виробляють товари широкого вжитку (продовольчі товари, масмаркет в одязі, побутова хімія тощо).

Умови, за яких стратегія лідерства за витратами ефективна:

- наявність сильної цінової конкуренції;
- ідентичність товарів (дуже подібні характеристики та властивості продукції), яка є непримітною для споживача;
- існує декілька способів диференціації товару з метою залучення покупця;
- якщо зусилля значної частини покупців спрямовані на погодження ціни, то товари з низькими цінами швидше реалізовуватимуться.

Недоліком застосування вказаної стратегії є висока ризикованість її реалізації, що виражається у:

- великій ймовірності перехоплення інновації або технології, що призвела до зниження собівартості. При тому, що вкладення у ці нововведення є суттєвими;
- зациклення на одній стратегії;
- швидка динаміка змін у зовнішньому середовищі (наприклад, зміна вподобання споживачів) тощо.

Передумовою застосування стратегії широкої диференціації є відмінність смаків споживачів та широкий спектр уподобань. Тому організація може обрати один із шляхів диверсифікації продукції, а саме: збільшення терміну гарантійного обслуговування, підвищення якості, зниження часу доставки товару, задоволення супутніх потреб споживача тощо.

Перевагою застосування стратегії широкої диверсифікації є:

- можливість встановити більш високу ціну на продукцію;
- завоювати прихильність до бренду, що виробляє компанія.

Недоліком використання є:

- зменшення попиту на продукцію, оскільки проведення диференціації не знижує витрат покупця;
- витрати покупця зростають непропорційно до модифікації продукції (занадто висока ціна за задоволення особливих потреб);

- помилка у ідентифікації потреб покупців і як результат повний провал;
- невчасний вихід на ринок із унікальною продукцією тощо.

Стратегія оптимальних витрат поєднує в собі дуальність цілей: з одного боку товар має бути модифікованим під запити споживачів, а з іншого і ціна на нього має бути меншою, ніж у конкурентів (відповідно менші витрати на його виробництво). Досягнення такої стратегії можливе за умов наявності в організації потужного внутрішнього потенціалу та раціонального управління ресурсами, а також якісного моніторингу змін у зовнішньому середовищі.

На відміну від стратегій лідерства за витратами та стратегії диференціації, фокусовані стратегії є орієнтованими на вузьку частину ринку, тобто на обрані ринкові ніші. Недоліком застосування цієї стратегії є занадто велика привабливість конкурентів до ринку, де смаки споживачі можуть поширитися на увесь ринок і є тенденції зникнення відмінностей між цільовими сегментами.

Під стратегією злиття розуміють спосіб налагодження системної взаємодії на засадах взаємної участі у капіталі, контролю за діяльністю підприємств та налагодження певної системи договірних відносин основі [28].

Також поруч із стратегією злиття часто використовують і термін «поглинання». Зазвичай вони обидва означають поєднання двох або більше компаній з метою здійснення спільної діяльності. Проте існує відмінність, яка відображається в умовах угоди і подальшої взаємодії. Якщо злиття означає спільне бажання партнерів укласти угоду, за якої одна із компанії перейде до правління іншої, або ж обидві компанії припинять своє існування та зареєструють нову, спільну організацію, то поглинання характеризується ворожістю мотивів одного з партнерів і, як правило, є наслідком складного фінансового становища організації, яку планують поглинути [42].

Розглянемо більш детально форми злиття компаній (табл. 1.7).

Суттєвою перевагою використання стратегії злиття є:

- поліпшення інвестиційного клімату, можливість фінансової підтримки;
- обмін досвідом;

- розширення знань в сфері технологій тощо.

Таблиця 1.7

Форми злиття організацій

Назви форм злиття	Зміни юридичних статусів	Зміни повноважень в управлінні	Механізми формування субординаційних зв'язків
Інтеграція	Змінюється юридичний статус обох підприємств	Повноваження в управлінні розділені	Створення нового підприємства
Поглинання	Змінюється юридичний статус одного із підприємств за незмінного статусу іншого	Повноваження одного або декількох із учасників припинені або обмежені	Ліквідація одного із підприємств та передавання його активів іншому
Підпорядкування	Статуси не змінюються	Одне із підприємств втрачає частину повноважень в управлінні або останні обмежені	Отримання контролю над підприємством придбанням пакета акцій
Консолідація	Статуси не змінюються	Обидва підприємства втрачають частину повноважень в управлінні або останні обмежені	Отримання взаємного контролю над підприємствами придбанням або обміном пакетами акцій
Створення головного або материнського підприємства	Статуси не змінюються	Підприємства передають частину повноважень в управлінні новоствореному підприємству	Передавання пакетів акцій у статутний капітал новоствореного підприємства

Джерело: складено автором на основі [28].

Проте існують і переваги використання стратегії злиття, головним із яких є втрата робочих місць та порушення соціально-психологічного клімату в компанії.

Ще одна з ефективних стратегії підприємства лобіювання власних корпоративних інтересів на різних рівнях влади. Метою такої стратегії є намагання схилити представників органів публічної влади на свою сторону з метою формування або здійснення державної політики для сприяння реалізації власних інтересів. Ця стратегія вживається тими компаніями, які виробляють та реалізують продукцію, на яку поширюється владний вплив.

Стратегія є доволі ефективною, але існує ряд проблем її застосування, основні з яких:

1. Непрофесіоналізм тих, хто просуває та реалізовує стратегію, а саме: відсутність чітко прописаної програми та завдань; не достатня дипломатичність виконавців; не адекватне оцінювання ситуації тощо.

2. Не чітке розуміння процесу лобіювання. Так, часто, лобіюються не споживацькі інтереси, а власні. Зацікавлені групи монополізують владу, що спричиняє падіння рівня суперництва на ринку.

3. Не розуміння публічних діячів ролі владних структур у процесі лобіювання. Часто відбувається монолог державних органів влади без врахування мінімальних інтересів зацікавлених груп.

4. Емоційне забарвлення переговорних процесів, що переважає раціональному.

5. Помилкове розуміння, що лобіювання означає просування своєї людини на ключову посаду. При цьому, що істинна мета лобіювання полягає у пошуку способів вирішення проблеми посадовою особою, з урахуванням інтересів різних зацікавлених груп.

Наступна дієва стратегія – перехрещення керівного апарату, що означає залучення керівників однієї організації до виконання управлінських функцій в іншу. Очевидною перевагою застосування цієї стратегії - забезпечення доступу до ресурсів іншої компанії та вплив на прийняття управлінських рішень. Частіше використовується фінансовими установами.

Отже, відповідно до поставлених стратегічних цілей обирається стратегія для їх досягнення. Будь-яка із перерахованих стратегій є ефективної за певних

умов, тому адекватна оцінка внутрішнього потенціалу та впливу зовнішнього оточення стане у нагоді при виборі саме тої чи тих стратегій, які будуть найбільш успішними для підприємств та переплітаються із його баченням та місією. На практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій для різних груп товарів.

1.3. Стратегічне управління на підприємстві: сутність, мета, принципи та етапи реалізації

Управління підприємством відображає сукупність взаємопов'язаних процесів стосовно організації, координації, мотивації та контролю ресурсів. Стратегічне ж управління передбачає те саме, але у довгостроковій перспективі та з огляду на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Будь-яке комерційне підприємство ставить собі за мету отримання прибутку та його зростання. Встановлюючи стратегічну ціль, підприємству вдається досягти високих результатів. Адже не можна отримати прибутку не розуміючи якими методами, інструментами, механізмами користуватися. А саме набір цих способів та майстерне поєднання методів відображається у ефективному стратегічному менеджменті.

Концептуальними особливостями стратегічного управління, як виду наукового та прикладного менеджменту є:

1. Систематична оцінка змін у зовнішньому середовищі та адаптація відносно цих змін.

2. Відслідковування внутрішніх перемін з огляду на зміни у зовнішньому середовищі.

3. На основі моніторингу змін у зовнішньому середовищі корекція довгострокових цілей та набору стратегій їх досягнення.

4. Систематичний контроль за зміною ситуації в навколишньому оточенні і ходом реалізації стратегій та адекватне гнучке і своєчасне регулятивне реагування на такі зміни.

5. Розподіл управлінських зусиль за двома напрямками:

а) продуманий шлях досягнення встановлених стратегічних цілей;

б) розробка пропозицій та швидка реакції на непередбачений розвиток подій.

6. Стратегічне управління сприймається як червона лінія, що проходить через загальну структуру менеджменту підприємства.

7. Головною метою стратегічного управління є зазвичай висока конкурентостійкість, досягнення стратегічних цілей, майбутня дохідність та ефективність використання наявних ресурсів.

8. Стратегічне управління є фундаментом для тактичних і поточних планів (стратегічного планування).

9. Побудова адекватних зв'язків в організаційній структурі управління підприємства з метою оптимізації їх взаємодії.

10. Формування результативної організаційної культури на підприємстві, що гармонійно вписується у загальне бачення існування підприємства.

11. Показником дієвості стратегічного управління є швидкість реакції підприємства на зовнішні зміни, на споживацький попит та на зміни у кон'юнктурі ринку, а також результативність підприємства (висока конкурентоздатність, майбутня прибутковість, економія ресурсів, досягнення стратегічних цілей тощо) [38].

Отже, стратегічне управління – це управління організацією, яке орієнтується на досягнення бачення та місії підприємства та базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі [13]. Іншими словами, стратегічне управління є стратегічним інструментом бізнесу, який застосовується менеджерами для досягнення поставленої мети та передбачає передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей [44].

Метою стратегічного управління є досягнення стійкості або росту компанії шляхом збереження стратегічної конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Відповідно до мети, завданнями стратегічного управління мають стати:

- визначенні бачення, місії та стратегічних цілей;
- на основі стратегічного вектору, розробка і забезпечення виконання системи планів з удосконалення механізму роботи підприємства та його окремих підсистем;
- розробка стратегій для досягнення генеральних цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства;
- розробка програми дій у разі відхилення від основної стратегії за умов непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі;
- оцінка можливостей та загроз зі сторони не тільки зовнішнього оточення підприємства, а й внутрішнього середовища тощо.

Принципи стратегічного управління ґрунтуються на засадах системності, розвитку та керованості і являють основоположні засади стратегічного управління, що втілюються у керівних ідеях та законах управління.

Значна сукупність принципів (див. табл. 1.8) пояснюється багатогранністю процесів та систем, що функціонують на самому підприємстві, так і в оточенні.

Таблиця 1.8

Сутнісна характеристика ключових груп принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства

Групи	Основні принципи	Зміст принципу
1	2	3
Принципи системності	Системність	Системою є об’єкти, явища, процеси світу
	Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
	Цілісність властивостей системи, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи	
	Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті
	Рухливість	Зміна параметрів елементів систем и під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення

Продовження табл. 1.8

1	2	3
Принципи розвитку	Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
	Інформаційна забезпеченість	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
	Принцип багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
	Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
	Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елементу спричиняє особливості дії іншого
	Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
	Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Принцип комплексності	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строкам и, виконавцями, ресурсами
Принцип управління	Принципи ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
	Принцип повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
	Принцип дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
	Принцип керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групи, робота з а єдиним планом
	Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Системність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
	Принцип відкритості	Можливість внесення змін
	Принцип деталізації	Докладний розгляд системних компонент менеджмент у для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
	Принцип гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища

Джерело: [47]

Також диференційованість принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства обумовлена стрімкими еволюційними перетвореннями в структурі механізмів управління та розвитку сучасних підприємств [36].

Володіючи інструментарієм стратегічного управління менеджери отримують значні переваги над тими, хто ними нехтує. На рис. 1.8 наведено основні з них.

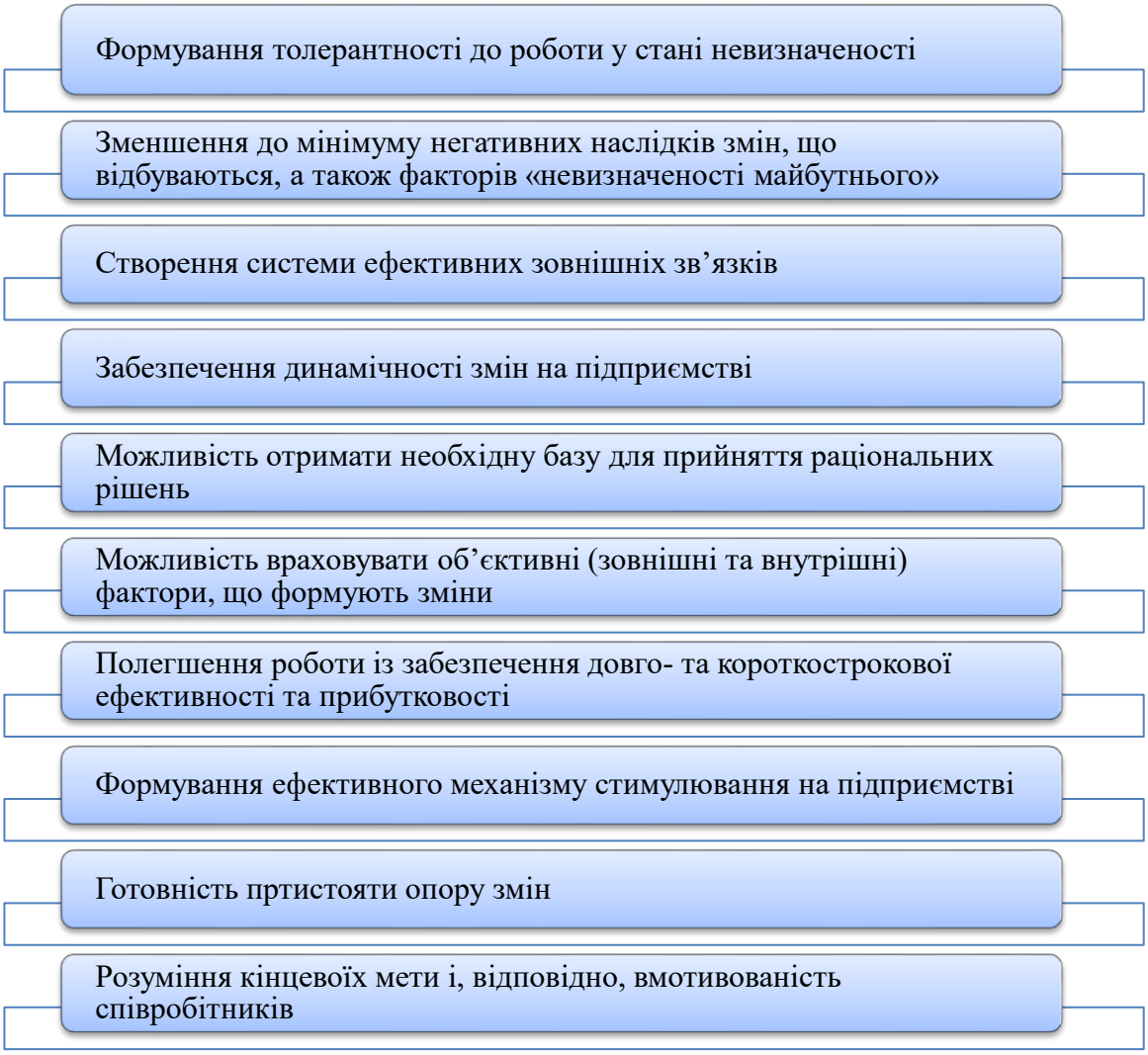


Рис. 1.8. Переваги застосування стратегічного управління менеджментом підприємства

Джерело: складено автором на основі [5; 44].

Отже, стратегічне управління покликане для забезпечення такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволили їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання в довгостроковій перспективі [44].

Процес стратегічного управління зазвичай включає в себе ряд етапів, а саме: підготовчий, основний та заключний.

Підготовчий етап включає стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища, основний етап – передбачає здійснення стратегічного планування та відповідно заключний – етап – стратегічну організацію та мотивацію, контроль і регулювання [16]. Більш детально процес стратегічного управління відображено на рис. 1.9.

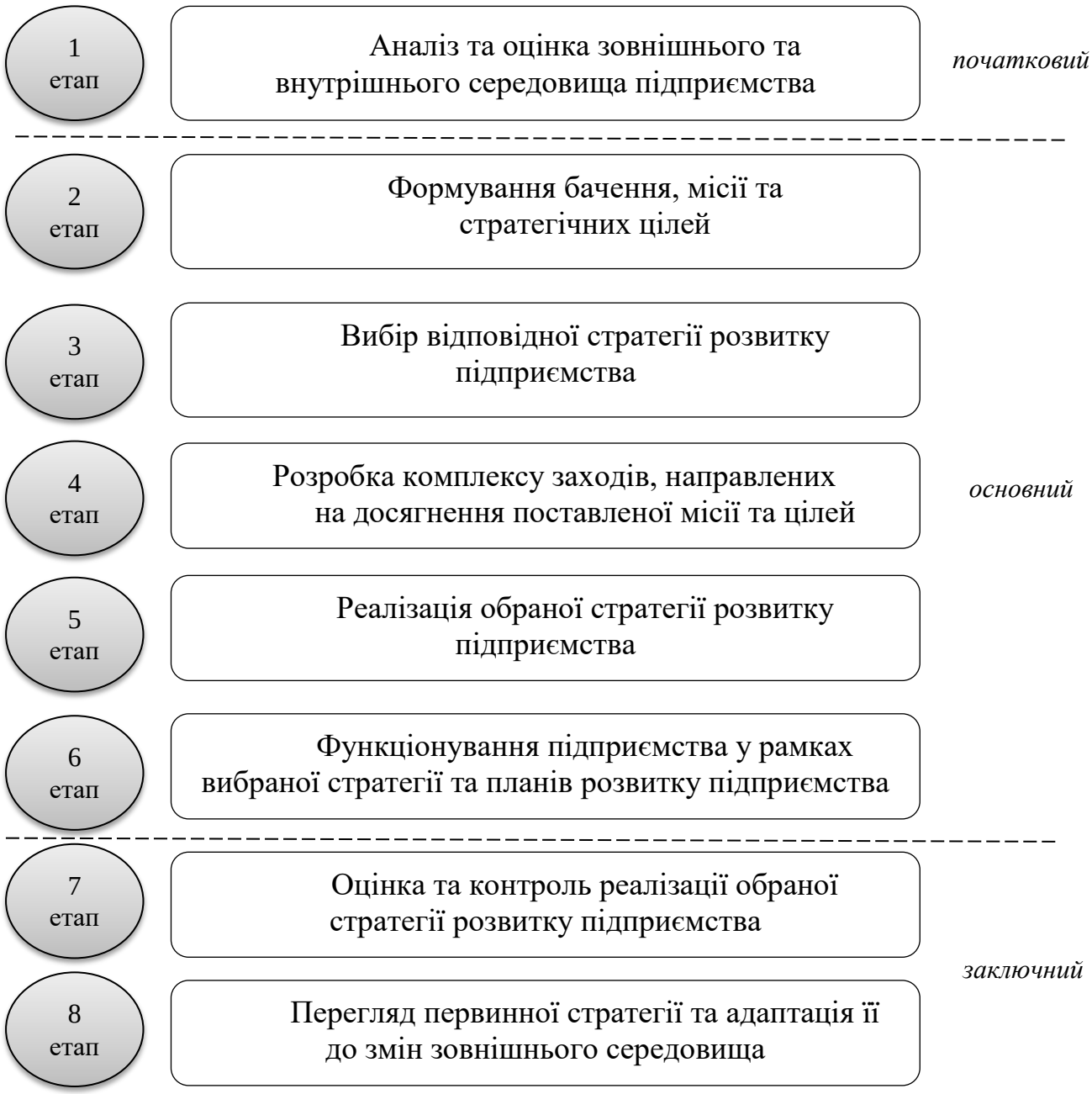


Рис. 1.9. Процес стратегічного управління підприємством

Джерело: складено на основі [5; 13; 44]

Початковий етап стратегічного управління включає в себе дослідження обставин, в яких функціонує підприємство. Відбувається вивчення факторів та здійснюється оцінка їх потенційного впливу на результативність діяльності.

Якщо початковий етап визначає орієнтири стратегічного управління, то основний вже пов'язаний безпосередньо із розробкою та реалізацією стратегії. Ґрунтуючись на дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища відбувається розробка шляхів досягнення стратегічних цілей. Шлях до розробки стратегії наведено на рис. 1.10.

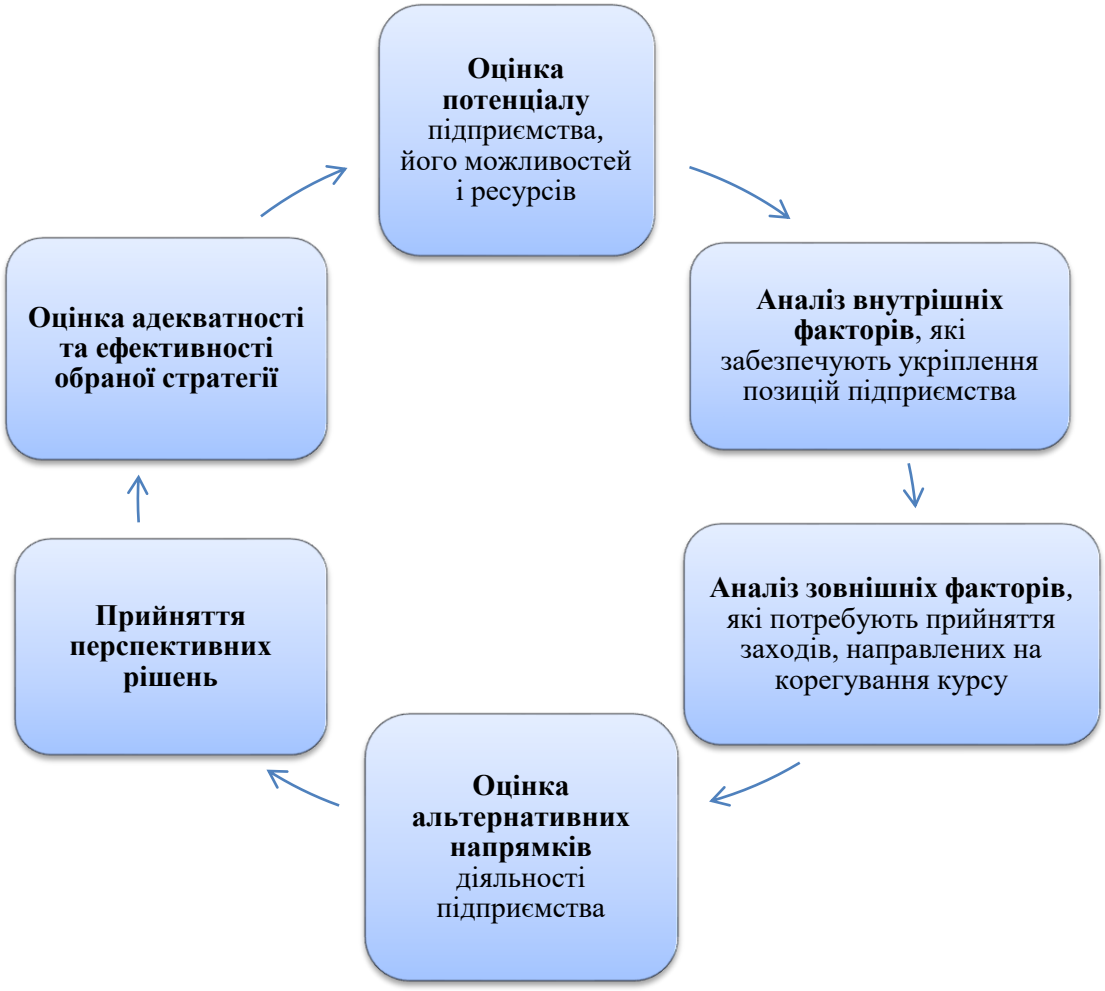


Рис. 1.10. Процес розробки стратегії

Джерело: складено на основі [34]

Встановлення стратегічних орієнтирів здійснюється колегіально із залученням начальників відділів та департаментів підприємства. Затвердження

стратегії та її опрацювання здійснюється на вищому рівні управління підприємством. Вибір вдалої, робочої, адекватної стратегії є запорукою розвитку підприємства.

Заключний етап передбачає оцінку дії стратегії та адекватність її відповідно динамізму середовища. Також співставляються результати діяльності компанії із тими, що заплановані та аналізується ставлення колективу до отриманих результатів. При необхідності проводиться корекція первинної стратегії та доведення її до найбільш досконалого вигляду, враховуючи обставини.

Таким чином, імплементація стратегічних засад у менеджмент підприємства дозволяє йому оперативно реагувати на зміни в середовищі, а й у відповідності до них вживати заходи, направлені на підвищення ефективності своєї діяльності. Правильне та доцільне використання інструментів стратегічного управління гарантує довгостроковий успіх підприємству, що одночасно забезпечує достатній рівень задоволення всіх контрагентів, що приймають участь в житті підприємства.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «НВП «РАДІЙ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПАТ «НВП «РАДІЙ»

Приватне акціонерне товариство «Науково-виробниче підприємство «Радій» (далі ПАТ «НВП «Радій») є національний лідером у енергетичній галузі України із багаторічною історією, цінностями і традиціями.

В статуті підприємства визначено наступні види діяльності (за Класифікатором видів економічної діяльності):

- 26.51 Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (основний);
- 27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури;
- 42.99 Будівництво споруд, не введені в інші угруповання
- 43.21 Електромонтажні роботи;
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками;
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Дата реєстрації ПАТ «НВП «Радій» - 19.02.1993 р.

Місце розташування адміністративного приміщення та виробничих площ ПАТ «НВП «Радій» - м Кропивницький, вул. Академіка Тамма, 29.

Досліджуване підприємство вже майже 30 років є одним із промислових флагманів не тільки Кіровоградської області, а й всієї України. Також продукція підприємства відома в усіх куточках світу.

Підприємство має багаторічну історію, а датою заснування прийнято вважати 1954 рік. У табл.. 2.1 міститься хронологію подій, як етапи розвитку та становлення ПАТ «НВП «Радій».

Таблиця 2.1

Історична довідка про ПАТ «НВП «Радій»

Роки	**Подія**
1	2
1954	Заснування підприємства. Виробництво абонентських гучномовців і електропобутових виробів
1963	Виробництво динамічних гучномовців для малогабаритних транзисторних радіоприймачів
1971	Реконструкція. Завод почав випуск апаратури для телевізійних центрів
1976	Освоєно виробництво телевізійних передавачів
1977	Виробництво апаратури для оснащення телевізійних комплексів, що забезпечували телерадіотрансляцію Олімпійських ігор 1980 року
1988	Підприємство стало найбільшим в СРСР виробником телестудійного обладнання, пересувних телевізійних станцій, телевізійних і радіомовних передавачів, апаратури кабельного телебачення і гучномовців динамічних
1995	Початок серійного виготовлення і постачання апаратури уніфікованого комплексу технічних засобів (УКТЗ), автоматизованих систем управління технологічними процесами (АСУ ТП) атомних електростанцій для заміни устаткування, що відпрацювало свій ресурс, із застосуванням програмованих вентильних матриць, побудованих на FPGA-архітектурі
2000	Розроблено II-е покоління цифрових вимірювальних і управляючих систем (вимірювально-керуюча платформа «Радій») із застосуванням FPGA від провідних світових виробників
2005	Система менеджменту якості «Радій» в числі перших на Україні була сертифікована міжнародним органом із сертифікації TÜV на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2000. В результаті виданий сертифікат №75 100 60050
2007	Успішне завершення проєкту з модернізації керуючих систем безпеки енергоблоків № 5 і 6 АЕС "Козлодуй", Болгарія
2008	Підприємство завершило роботи з реконструкції систем управління і захисту дослідницького реактора Інституту ядерних досліджень Академії Наук України. Реконструкція передбачала використання всіх видів I&C систем. Створення Центру досліджень і аналізу безпечних інфраструктур на базі НАКУ ім. Жуковського “Харківського авіаційного інституту”, як ключового структурного підрозділу «Радію» з питань наукового керівництва і супроводу процедур верифікації ПЗ, підтримки процесів ліцензування та сертифікації продукції
2009	Започаткування науково-технічної конференції DESSERT. Проведення другої конференції "Гарантоздатні (надійні та безпечні) системи, сервіси та технології. DESSERT 2009 "в м.Кропивницький (Кіровоград)

Продовження табл. 2.1

1	2
2010	НВП «Радій» визнано офіційним постачальником канадської компанії AECL (Atomic Energy Canada Ltd.), розробника реакторів CANDU
2010-2011	Міжнародне агентство з атомної енергії провело незалежну технічну оцінку інформаційно-керуючих систем (IERICS) виробництва НВП «Радій» на базі FPGA
2012	Початок випуску енергозберігаючих світлодіодних світильників для зовнішнього та внутрішнього освітлення (в рамках державної програми «Розробка і впровадження енергозберігаючих світлодіодних джерел світла та освітлювальних систем на їх основі»)
2013	Організація та проведення міжнародного FPGA Workshop (м.Кропивницький, Україна) за підтримки Міжнародного агентства з атомної енергії і за участю експертів, науковців, наукових співробітників і фахівців у сфері систем і технологій, важливих для безпеки із більш ніж 16-ти країн світу
2013	Створення дочірньої компанії «Радікс» для постачання продукції «Радій» на міжнародний ринок
2013	Відкриття Торгового Дому з метою реалізації світлодіодної продукції виробництва НВП «Радій»
2014	Обладнання НВП «Радій» маркується і продається зі знаком «CE»
2018	Укладення Угоди про стратегічне партнерство с компанією «Curtiss-Wright Corporation» (США) щодо спільного виконання проєктів модернізації систем безпеки ядерних об'єктів США
2019	Заснування компанії «RadiyLED» для реалізації енергозберігаючих систем і світлодіодної продукції виробництва компанії «Радій»

Джерело: складено автором на основі [32].

ПАТ «НВП «Радій» здійснює свою діяльність у двох напрямках: конструкторська та виробництво. Також важливою ланкою є розвиток соціально-побутового напрямку. Розглянемо детальніше кожний з напрямків.

Компанія успішно працює у кількох стратегічно важливих напрямках виробництва, розробляючи:

- цифрові інформаційно-управляючі системи (ІУС) безпеки та електротехнічне обладнання для об’єктів атомної та теплової енергетики;
- системи освітлення та освітлювальні прилади;
- гідромеханічні системи;
- електротехнічне обладнання.

Продукція для АЕС представлена таким двома напрямками: платформа RadICS та платформа RadICom.



Рис. 2.1. Основна продукція ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором на основі [32].

Розроблена ПАТ «НВП «Радій» платформа RadICS була спрєктована і випущена у 2014 році та представляє собою надійну цифрову інформаційно-керуючу платформу RadICS, яка масштабується. Дана платформа гарантує захист та безпеку в атомній енергетиці завдяки виконанню функцій управління відповідно до найвищих технічних вимог роботи АЕС. До складу платформи входить логічний модуль, базовий модулів введення/виведення та спеціальні модулі, розміщених у сейсмічно кваліфікованому шасі (рис. 2.2).

Цифрова платформа має сертифікати якості. Так, продукт сертифікований:

- комісією з ядерного регулювання США (Тематичний звіт щодо шести модулів цифрової платформи RadICS - US NRC);
- компанією exida на відповідність вимогам стандарта IEC 61508:2010, рівень функціональної безпеки SIL3 в одноканальній конфігурації.

У випадку критичних відмов будь-якого модуля, він знеструмлюється до безпечного стану. Розробка компонентів платформи RadICS відповідає чинним стандартам Міжнародної електротехнічної комісії (МЕК) для критично важливих для безпеки послуг у ядерних системах найвищого рівня.

-

Логічний модуль (LM)

- ядро всієї платформи, що реалізує логіку користувача. З цією метою LM обмінюється даними з усіма іншими модулями, встановленими в шасі, виконує самодіагностику та контролює обмін даними із зовнішніми шасі та системами.

Модуль дискретних виходів (DOM)

- виконує всеосяжну та безперервну самодіагностику для контролю безпеки та цілісності кожного виходу та усіх функцій модуля. У випадку критичних збоїв DOM знеструмлюється до безпечного стану

Модуль вимірювання нейтронного потоку (AIFM)

- призначений для приймання та обробки імпульсних та наднизьких струмових сигналів від будь-якого типу нейтронного датчика для використання логічним модулем.

Модуль оптичного зв`язку (OCM)

- приймає та передає дані через 5 незалежних волоконно-оптичних інтерфейси, що відповідають вимогам безпеки.

Модуль введення резистивної інформації (RIM)

- модуль приймання аналогових резистивних даних. RIM забезпечує 8 незалежних, високонадійних і гальванічно розв`язаних входів із вбудованою фільтрацією та калібруванням.

Модуль введення температурної інформації (TIM)

- призначений для приймання аналогових сигналів термопар

Модуль введення аналогової інформації (WAIM)

- призначений для збирання аналогових даних від польових пристроїв.

Модуль захисту інтерфейса (IOPM)

- використовуються для забезпечення електромагнітної сумісності та захисту від інших електричних небезпек для модулів введення та виведення платформи RadICS.

Модуль аналогових входів (AIM)

- призначений для збирання аналогових даних від польових пристроїв.

Модуль дискретних входів (DIM)

- призначений для приймання дискретних сигналів типу «сухий контакт» і має високу густину заповнення.

Модуль аналогових виходів (AOM)

- призначений для формування вихідних аналогових сигналів у 4-х діапазонах, забезпечуючи 32 незалежних, високонадійних і гальванічно розв`язаних виходи.

Рис. 2.2. Модулі платформи RadICS

Джерело: складено автором на основі [32].

Суттєвою перевагою застосування платформи RadICS є гнучкість та відповідність типовим системним архітектурам на діючих і новітніх атомних електростанціях. Завдяки своїм властивостям платформа забезпечує

найсучасніші функції, послуги та захисні засоби як для систем безпеки, так і для систем, безпосередньо не пов’язаних із безпекою.

У 2014 році платформа RadICS була сертифікована компанією «Exida» за рівнем безпеки SIL 3 (Safety Integraty Level) в одному каналі, що підтверджує його відповідність вимогам стандарту МЕК 61508: 2010

Платформа RadICom являє собою надійну, гнучку платформу, яка також добре масштабується як і платформи RadICS. Її особливість полягає у тому, що обладнання із платформою забезпечує не тільки широку функціональність та інноваційність, а й захищає промислові системи від кібератак. Всі компоненти платформи RadICom відповідають стандартам МЕК. Складові елементи платформа RadICom подібні до RadICS і також складається з логічного модуля, базових модулів введення/виведення та спеціальних модулів, встановлених у сейсмічно кваліфікованих шасі. Відмінність полягає у відсутності в платформі RadICom наступних модулів:

- вимірювання нейтронного потоку (AIFM);
- введення аналогової інформації (WAIM);
- захисту інтерфейса (IOPM).

Програми модернізації обладнання для АЕС від ПАТ «НВП «Радій» відомі по всій Україні. Платформа RadICom є головною новітньою розробкою і являє собою цифровий інформаційно-керуючий продукт, в основі якого функціонує модуль програмованої логічної інтегральної схеми. Підприємство має унікальне портфоліо реалізованих проєктів для промислових об’єктів України та світу.

Наступним напрямком розробки та реалізації (а також встановлення та монтажу) ПАТ «НВП «Радій» є продукція промислового призначення.

До складу промислової продукції підприємства входять:

1. Шафи електричні розподільні, основне призначення яких полягає у реалізації низьковольтних розподільних приладів та приладів управління двигунами змінного струму зі струмом головних шин до 630 А.

2. Комплектні трансформаторні підстанції. Призначаються для реалізації низьковольтних розподільних пристроїв і пристроїв управління двигунами змінного струму зі струмом головних шин до 2500 А. До переваг використання підстанції відносять: відслідковування комутаційної апаратури в реальному часі, дистанційне налаштування апаратури, доступна діагностика несправностей та можливість фіксації подій. Сферами застосування шафи електричної розподільчої та трансформаторних підстанції є об`єкти енергетики (АЕС, ГЕС и ТЕС), у системах міських електричних мереж, електропостачання, на об`єктах нафтової та газової промисловості, сільського господарства, гірничо-рудної промисловості, залізничної сфери тощо.

3. Система пожежної сигналізації. Являє собою smart-систему для забезпечення пожежного захисту персоналу, будівель та споруд. Застосування: будь-які промислові підприємства та інші об’єкти із високою вимогою до безпеки. Системи встановлені та успішно функціонують на таких станціях, як Південноукраїнська АЕС, Запорізька АЕС, Рівненська АЕС та Хмельницька АЕС.

4. Пульт управління. Сфера призначення – АЕС та інших просмсилових обєктах із підвищною вимогою до надійності, безпеки та експлуатаційної придатності. Очевидною перевагою є індивідуальний підхід при розробці пульта, врахування дизанйнерських та ергономічних вимог замовника, а також зручність обслуговування та швидків скалдання і монтажу. Зовнішній вигляд найбільш типового пульту управління міститься на рис. 2.3.

5. Шафа компенсації реактивної потужності. Підтримує заданий коефіцієнт потужності установок споживача. До переваг використання шафи відносять: підвищення якості електроенергії, зниження витрат на неї, зменшення навантаження елементів розподільної мережі (а це призводить до збільшення терміну їх експлуатації), зниження навантаження силових трансформаторів. В результаті використання шафи собівартість виробу значно зменшується за рахунок економії на електроенергії.



Рис. 2.3. Пульт управління, спроектований, виготовлений та зібраний ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: [32].

Окрім обладнання для АЕС ПАТ «НВП «Радій» пропонує сучасні рішення для ТЕС. Так, підприємство розробляє основне та допоміжне обладнання, необхідне для вироблення електричної і теплової енергії на теплових електростанціях. Серед них наступні:

- механізми електричні багатооборотні, які призначені для переміщення органів регулювання в системах автоматичного керування технологічними процесами;
- атестаційне обладнання для потреб ТЕС, обладнання для побудови систем моніторингу, обладнання загального призначення та спеціальні системи сейсмічного захисту;
- обладнання для ТЕС, що базується на цифрових інформаційно-керуючих платформах RadICS та RadICom.

ПАТ «НВП «Радій» зарекомендувала себе, як гідний учасник в проєктах модернізації ТЕС (Проєкт із розробки, виготовлення та встановлення програмно-технічного комплексу системи контролю і управління (ПТК СКУ ТЕС) для українських ТЕС).

Важливим напрямком діяльності ПАТ «НВП «Радій» є світодіодне освітлення. Так, підприємством було створено дочірню компанію RadiyLED

для розробки та пошуку світлодіодних рішень для промисловості, муніципалітету та звичайних користувачів. Лінія продуктів даного заводу налічує вуличне, офісне, промислове освітлення та освітлення комерційних об'єктів. Якість запропонованих продуктів гарантовано якісна та відповідає стандартам.

Фахівці RadiyLED, використовуючи численні модифікації спеціалізованого освітлення створюють індивідуальні проєкти на запити замовників. До них відносяться: світильники із примусовим охолодженням; світильники при високих температурах; безпечні і вибухозахищені світильники; світильники двофазні та із резервним живленням.

Виробництво продуктів RadiyLED відповідає всім світовим вимогам і стандартам та користується попитом широких мас.

Серед засобів аналізу фізичних процесів ПАТ «НВП «Радій» здійснює виробництво та реалізацію наступних: системи сейсмічного захисту, установки для побудови систем моніторингу, обладнання для атестації та калібрування даних, обладнання вимірювання кутів, обладнання загального призначення для атомних електростанцій та інших промислових об'єктів із підвищеною небезпекою.

Номенклатура засобів аналізу фізичних процесів представлена такими продуктами, як:

- автоматизована система раннього виявлення надзвичайних ситуацій;
- вимірювальна система;
- датчики сейсмоінклінометричні;
- модуль багатофункціональний високоточного вимірювання;
- датчик наявності води;
- комплекс апаратури сигналізаторів рівня;
- модуль обробки аналогового сигналу;
- розподільник струмовий універсальний;
- реєстратор цифровий багатоканальний;
- сенсор сейсмічний.

Останнім, але не менш важливим, профілем виробництва ПАТ «НВП «Радій» є гідромеханічне обладнання. На виробництві гідромеханічного обладнання спеціалізується Завод рульової гідромеханіки, що входить до складу підприємства з 2004 року. Виробництво охоплює повний комплект вузлів та деталей системи рульового управління та містить тринадцять найменувань більш ніж у сорока варіантах виконання.

Основними видами продукції за зазначеним типом є:

- кардан рульового валу;
- насоси шестеренні;
- станції гідравлічні;
- бачки масляні;
- вали кермові телескопічні;
- головка кутова;
- кульковогвинтові гідропідсилювачі;
- механізми виконавчі електричні;
- механізми сигналізації положень.

Гідромеханічні вироби не поступаються світовим аналогам, а й по деяким характеристикам перевищують їх. Всі продукти захищені патентами України. Найбільше користується попитом кульковогвинтовий гідропідсилювач керма двох типорозмірів ШВГУ 720 та ШВГУ 430 для середніх та важких автомобілів, автобусів та тролейбусів.

Отже, ПАТ «НВП «Радій» вже майже три десятиліття виступає світовим лідером у проєктуванні та виробництві систем безпеки, захисту реакторів та керування технологічними процесами АЕС.

2.2. Організаційна структура управління підприємства

ПАТ «НВП «Радій» є крупним виробником промислової продукції та здійснення проектної діяльності. Від раціонально розподілу обов’язків між

відділами та працівниками залежить функціональність та ефективність роботи всього підприємства.

Розглянемо докладніше організаційну структуру управління ПАТ «НВП «Радій» (Додаток А).

На чолі правління стоїть дирекція підприємства, у склад якої входить Загальні збори акціонерів, генеральний директор, Наглядова рада та представник наглядової ради.

У структурі органів управління ПАТ «НВП «Радій» головна роль належить саме наглядовій раду, оскільки підприємство створено у формі акціонерного товариства і становить об’єднання капіталу. Саме наглядовій раді у особі представника належить функція генерального управління операційною діяльністю підприємства, контролю та забезпечення колективного прийняття рішення.

Генеральному директорові прямо підпорядковані наступні посадові особи:

- директор з контролю якості і сертифікації;
- технічний директор;
- директор з маркетингу та розвитку міжнародного бізнесу;
- директор з управління проєктами;
- керівник центру дослідження й аналізу безпечних інфраструктур;
- директор з виробництва;
- директор по загальним питанням;
- директор постачання та збуту;
- фінансовий директор;
- директор по соціально-побутовому розвитку;
- директор по режиму;
- директор по розвитку агробізнесу.

Також генеральному директору ПАТ «НВП «Радій» на пряму звітують про свою діяльність такі підрозділи, як: служба управління персоналом; відділ

охорони праці та пожежної безпеки; штаб цивільної оборони. Оптимізувати роботу дирекції допомагає канцелярія та приймальня.

Директору з контролю якості та сертифікації підпорядковується його заступник та відповідна служба, в складі якої діє відділ контролю за функціонуванням системи якості, відділ технічного контролю, лабораторію вхідного контролю, дослідна лабораторія та бюро надійності.

Сфера контролю технічного директора розповсюджується на наступні підрозділи:

- відділ стандартизації;
- відділ головного метролога;
- служба головного конструктора;
- відділ інформаційних технологій;
- бюро інтелектуальної власності;
- департамент програмно-технічних комплексів та систем;
- департамент електротехнічного обладнання і систем

Маркетинговий напрямок діяльності ПАТ «НВП «Радій» очолює директор з маркетингу та розвитку міжнародного бізнесу. Підрозділ складається із служби міжнародних проектів, служби проектної підтримки та безпосередньо відділу маркетингу. Також в організаційній структурі управління міститься посада директора із постачання та збуту. Під його керівництвом функціонують відділ постачання матеріалів, відділ комплектації та кооперації та відділ збуту.

Директор з управління проєктами має у прямому підпорядкування два заступника, один з яких відповідає за впровадження та супровід проєктів, а другий – за гарантійне та сервісне обслуговування.

Директору з виробництва підпорядковується виробничо-диспетчерське бюро, головний механік, цехи №5, 6, 8, 14 та дільниця деревообробки. Також виробничий директор здійснює управління над роботою заводу з виробництва рульової гідравліки.

В організаційній структурі також є місце директору по загальним питанням, до його повноважень входить організація та контроль діяльності з наступних підрозділів:

- відділу головного енергетика;
- електро-технічної лабораторії;
- цеху № 22;
- управлінням капітального будівництва і реконструкції;
- відділу охорони навколишнього середовища;
- транспортного цеху №23.

Структура управління фінансовою сферою ПАТ «НВП «Радій» наведено на рис. 2.4.

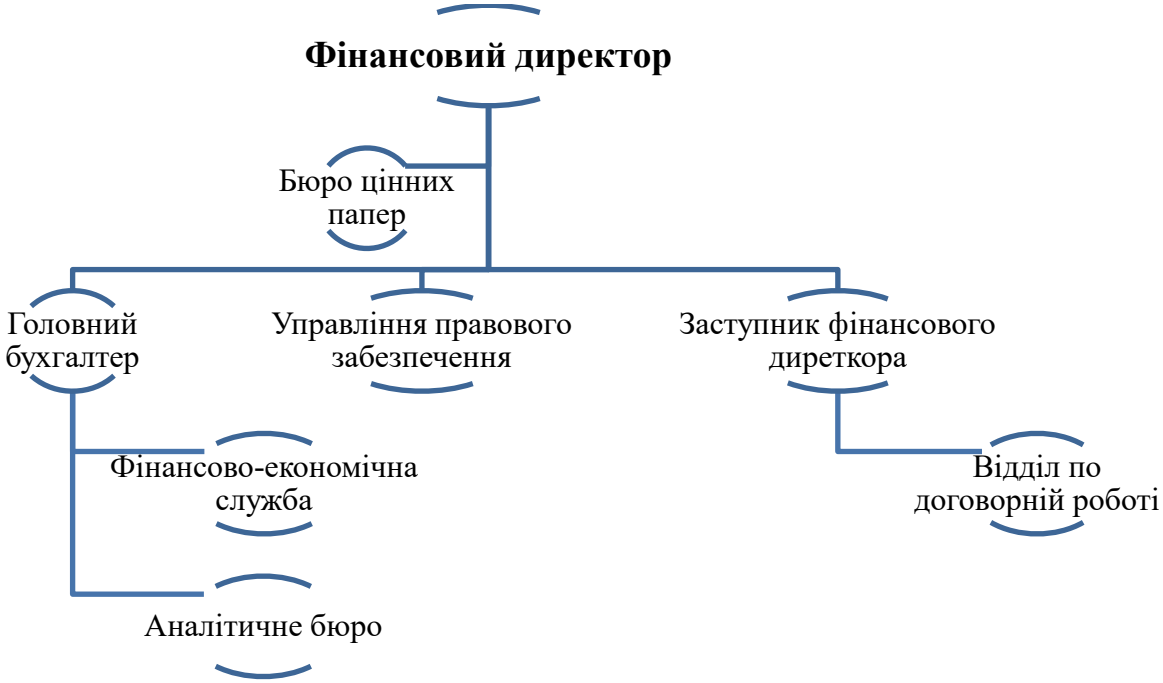


Рис. 2.4. Склад та підпорядкування у фінансовому департаменті ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

На балансі ПАТ «НВП «Радій» знаходяться бази відпочинку «Перлина Таврії» (смт. Кирилівка Запорізької області) та «Скіфія» (м. Новоукраїнка, Кіровоградська обл.). Координацію їх діяльності – від будівництва до благоустрою та заселення, покладено на директора соціально-побутового

розвитку. Так, в нього у підпорядкування є заступник директора, разом вони здійснюють управління за допомогою таких відділів, як: управління розвитку інфраструктури та оздоровлення; відділ культури та естетичного розвитку; дільниця благоустрою; комплекс громадського харчування та медична служба.

Директор по режиму займається питаннями охорони роботи підприємства та контролює сигналізацію, зв'язок, фізичний захист, а також забезпечує інформаційну безпеку та режим.

Таким чином, із дослідження організаційної структури управління видно, що ієрархія управління на підприємстві багаторівнева та розгалужена. При цьому організаційна структура побудована таким чином, що досягається чіткий розподіл праці та водночас координація діяльності між структурними ланками.

2.3. Аналіз основних показників діяльності ПАТ «НВП «Радій»

У ході здійснення господарської діяльності будь-яке підприємство використовує ресурси в певній мірі для того, щоб функціонування підприємства було можливе. Показники використання стану цих ресурсів у динаміці відображаються у бухгалтерському та управлінському обліку. Існування такої звітності дає можливість оцінити рівень та якість управління підприємством.

Аналіз основних показників діяльності підприємства проводиться з метою оцінки поточного стану ресурсів, прийняття рішень щодо коригування показників, а також виявлення напрямків та перспектив розвитку як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів.

Для стратегічного управління, аналіз показників є ключовим завданням, відправною точкою, завдяки чому встановлюються орієнтири та вектор руху підприємства.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПАТ «НВП «Радій»

№ п/п	Показник	Рік					Приріст							
							абсолютний				відносний			
		2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	441598	267368	1983075	2271911	1317708	-174230	1715707	288836	-954203	-39,5	641,7	14,6	-42,0
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	554333	242159	1549886	1517730	1199770	-312174	1307727	-32156	-317960	-56,3	540,0	-2,1	-20,9
3.	Валовий прибуток, збиток (-), тис. грн.	-113	25209	433189	754181	117971	25322	407980	320992	-636210	-22408,8	1618,4	74,1	-84,4
4.	Чистий прибуток, збиток (-), тис. грн.	4880	29751	281628	537681	8817	24871	251877	256053	-528864	509,7	846,6	90,9	-98,4
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	985	972	1170	1204	1057	-13	198	34	-147	-1,3	20,4	2,9	-12,2
6.	Вартість ОФ, тис.грн.(первісна вартість)	131042	176685	297110	349033	393767	45643	120425	51923	44734	34,8	68,2	17,5	12,8
7.	Вартість оборотних активів, тис. грн.	624754	955693	2200664	3197060	3048459	330939	1244971	996396	-148601	53	103,3	45,3	-4,6
8.	Продуктивність праці, тис. грн.	495,4	3060,8	24070,8	44657,9	834,2	2565,4	210010	20587,1	-43823,7	517,8	686,4	85,5	-98,1

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В, Г, Д, Е, Ж, З та І

Дослідимо динаміку основних показників діяльності ПАТ «НВП «Радій». Аналіз показників здійснено на основі даних ,внесених у табл. 2.2.

Так, чистий дохід від реалізації продукції є головним для розрахунку фінансових результатів діяльності підприємства. На його основі розраховують інші результативні показники, такі як валовий та чистий прибуток, маржинальність та рентабельність підприємства.

Динаміка показника чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) ПАТ «НВП «Радій» є неоднозначною. Наочно це відображено на рис. 2.5.

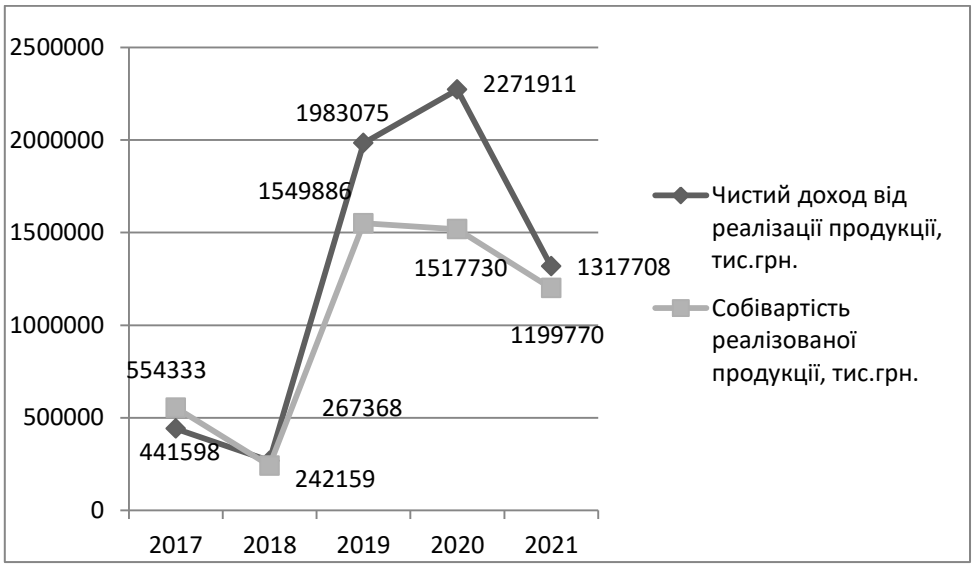


Рис. 2.5. Чистий дохід та собівартість реалізованої продукції ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Аналізуючи період 2017-2021 рр. видно, що чистий дохід у 2018 та 2021 році мав спад – приблизно на 29 та 42% відповідно у порівнянні з попередніми роками. Але в 2019 році чистий дохід виріс майже у 6,5 рази. Різкий скачок доходу пояснюється тим, що у цьому році підприємством було укладено Угоду про стратегічне партнерство с компанією «Curtiss-Wright Corporation» (США) щодо спільного виконання проєктів модернізації систем безпеки ядерних об'єктів США. В результаті Угоди, збільшилась кількість замовлень із відповідними вливаннями.

Відповідно, собівартість реалізованої продукції також зростає у 2019 та 2020 роках, а в 2018 та 2021 мав місце спад (див. табл. 2.2). В 2018 році спад становив 56%, а в 2021 році – 21%. Собівартість реалізованої продукції прирівнюється виробничій собівартості або ж відрізняється на суму нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат. Собівартість реалізованої продукції приймає участь у розрахунку прибутку підприємства, тому потребує ретельного аналізу його складових.

Собівартість – це сума витрат, що несе підприємство, які йдуть на виробництво продукції (надання послуг чи проведення робіт), а також реалізацію їх.

Повна собівартість різниться від виробничої тим, що включає й такі розділи:

- адміністративні витрати;
- витрати на збут;
- інші операційні витрати.

Проаналізуємо ці витрати (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Витрати ПАТ «НВП «Радій»

№ з/п	Витрати	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Адміністративні витрати	29186	35274	42363	59205	71638
2.	Витрати на збут	2857	2819	18943	23587	19577
3.	Інші операційні витрати	16174	5873	0	0	0

Джерело: складено автором

Адміністративними витратами вважаються витрати загальногосподарського користування, спрямовані на забезпечення управління підприємством і його обслуговування.

Склад адміністративних витрат наведено на рис. 2.6.

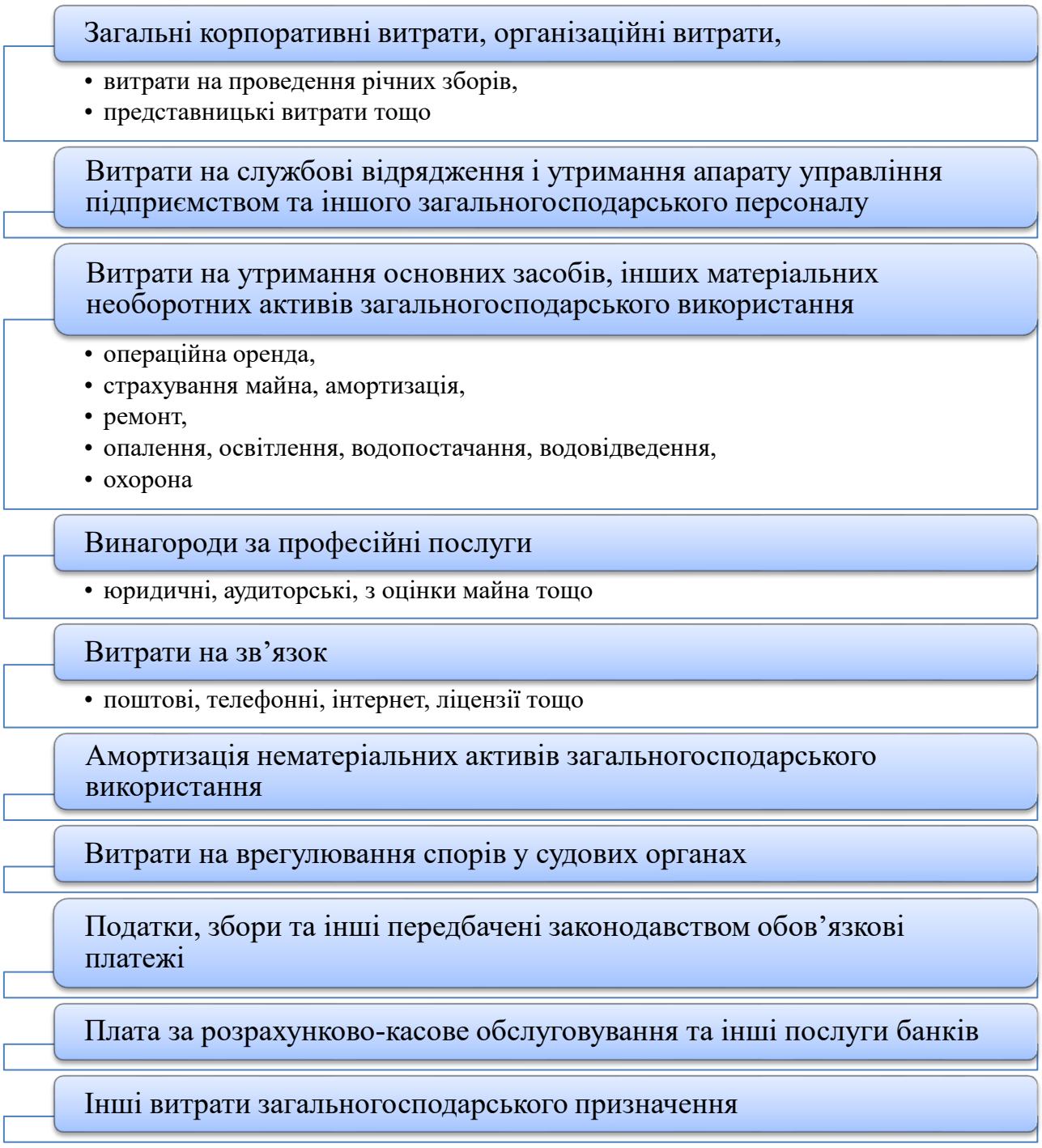


Рис. 2.6. Складові адміністративних витрат підприємства

Джерело: складено автором на основі [1].

За даними табл. 2.3 адміністративні витрати на ПАТ «НВП «Радій» щороку збільшувались. Так, за п'ять звітних років їх величина виросла у 2,5 рази. Найбільший ріст спостерігався у 2020 році і становив майже 40%.

У структурі адміністративних витрат ПАТ «НВП «Радій» найбільшу частку до 2019 року займали витрати на службові відрядження і утримання

апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу, а також витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання. З 2020 року переважаюча частина адміністративних витрат йшла на загальні корпоративні витрати та на утримання основних засобів.

Окремої уваги заслуговує аналіз витрат на збут. Згідно ПБО 16 «Витрати» до таких витрат відносять:

- витрати на пакувальні матеріали для затарювання готової продукції на складах готової продукції;
- витрати на ремонт тари;
- оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на передпродажну підготовку товарів;
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов’язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);
- витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов’язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору (базису) поставки;
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;
- інші витрати, пов’язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг [1].

Динаміка витрат на збут на ПАТ «НВП «Радій» наведено на рис. 2.7.

З рис. 2.6 видно, що на підприємстві різко збільшились витрати на збут у 2019 році, що перевищило результат попереднього року на 6,7 разів. В 2020 році ріст склав 24,5%, а в 2021 році витрати на збут скоротилися на 17%. Змін у

витратах на збут у 2020-2021 рр. пояснюється ускладненням ситуації із експортом продукції у зв'язку із карантинними обмеженнями.

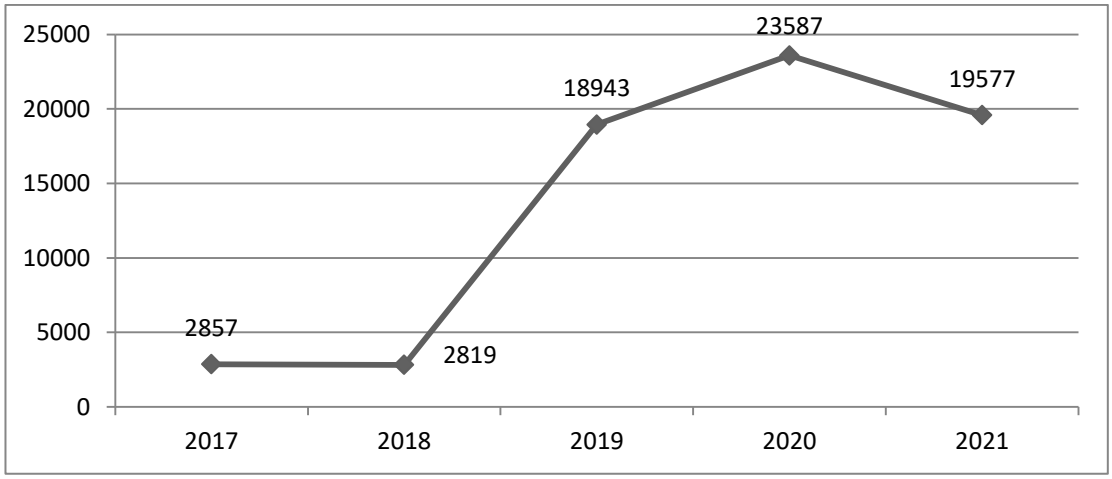


Рис. 2.7. Витрати на збут ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Важливим показником, що відображає фінансовий результат роботи підприємства є прибуток. Його розрізняють валовий та чистий.

Валовий прибуток розраховується як різниця чистого доходу та собівартості реалізованої продукції. А чистий прибуток – це частина балансового прибутку, що залишається у користуванні власників підприємства після сплати податків та зборів. Динаміка вказаних показників міститься на рис. 2.8.

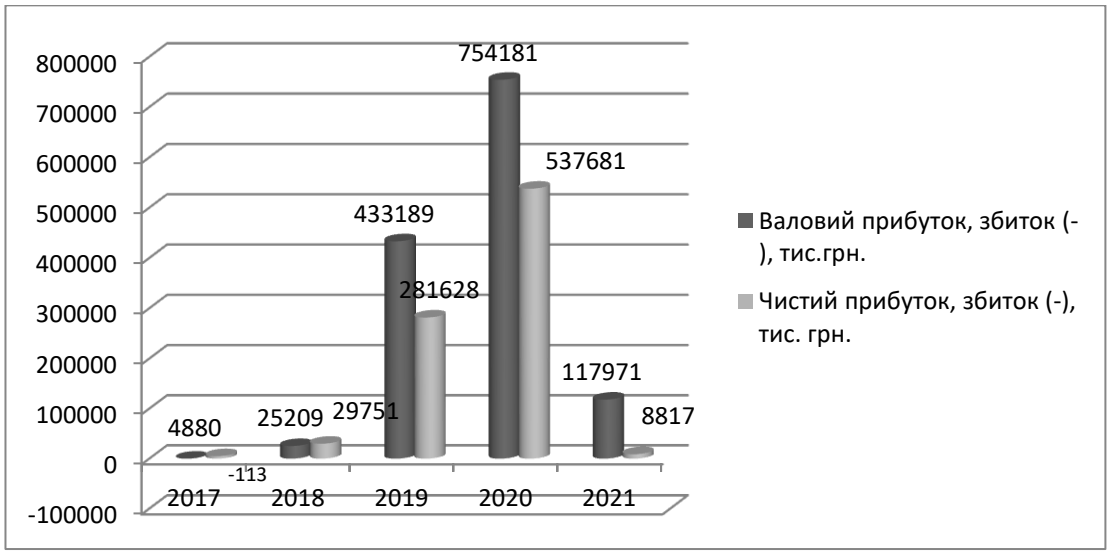


Рис. 2.8. Показники прибутковості ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Дивлячись на рис 2.7, можна зробити наступні висновки:

- валовий збиток мав місце лише у 2017 році. Його розмір складав 113 тис. грн. При цьому, підприємство вдалося вийти на чистий прибуток (4880 тис.грн.);
- з 2018 по 2020 роки валовий прибуток збільшувався – за ці роки він виріс у майже 30 разів. Така ж тенденція спостерігається і за чистим прибутком. Так, з 2017 року по 2020 показник збільшився у 110 разів;
- 2021 рік ознаменувався падінням прибутку, як валового так і чистого. У порівнянні з попереднім роком, показники зменшили у 6 та 61 рази відповідно.

Відповідно до зменшення валового прибутку, зменшується і продуктивність праці. Також падіння продуктивності праці пояснюється і зменшенням кількості працюючи у 2021 році на 12%. Графічно, зміни величин продуктивності праці зображено на рис. 2.9.

Показник продуктивність праці демонструє можливості підприємця використовувати людські ресурси задля отримання результату.

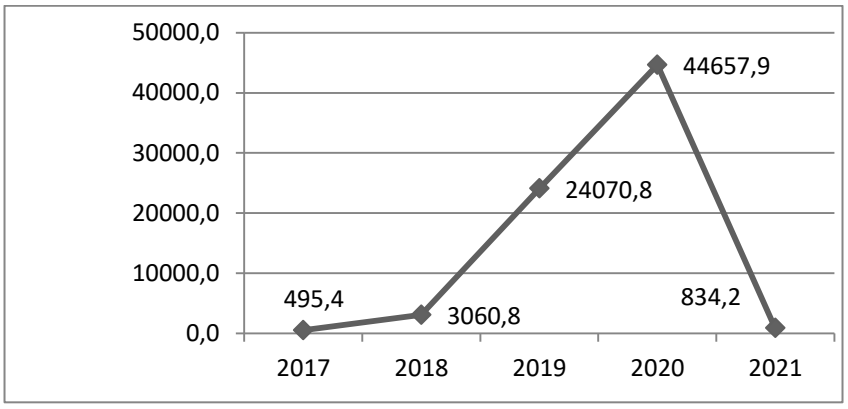


Рис. 2.9. Рівень продуктивності праці на ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Темпи росту (падіння) продуктивності праці наступні. В 2018 році – 6,2, в 2019 році – 7,9, а в 2020 році – 1,9. Як видно з рис. 2.8 та табл. 2.2, хоч до 2020 року спостерігався ріст показника та темпи його росту зменшувались. В 2021 році відбулося падіння продуктивності праці у 53 рази.

Таким чином, аналіз основних показників діяльності ПАТ «НВП «Радій» показав відносно стабільний розвиток до 2020 року. З 2017 по 2020 роки спостерігається ріст основних та оборотних фондів, прибутки підприємства та продуктивність праці, а в 2021 році фінансово-економічний стан дещо погіршився, що відображається у зниженні показників прибутковості підприємства, при тому що витрати також зменшено.

2.4. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «НВП «Радій»

Стратегічне управління передбачає комплекс робіт по плануванню, реалізації та координації процесу досягнення стратегічних цілей, що поставлено перед підприємством. Правильно обраний стратегічний орієнтир підприємства із урахуванням плинності середовища не тільки допоможе зайняти гідне місце на ринку, а й непохитно втримувати свої позиції.

Ефективність стратегії в принципі означає міру адаптації стратегічних цілей до тенденцій змін в оточенні підприємства та в середині нього. Відповідно моніторинг змін середовища є визначальним етапом стратегічного управління. Якщо після оцінки факторів внутрішнього середовище існує більше можливостей впливу на нього, то після моніторингу факторів впливу зі сторони зовнішнього оточення підприємство вимушене коригувати свою стратегію та підлаштовуватися під вимоги сьогодення.

Найбільш значущі фактори внутрішнього середовища та зовнішнього оточення, що прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства, можна схематично представити у наступному вигляді (рис. 2.10).

Оцінка внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, рівень його стратегічної направленості, забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технічного рівня та технологій, що застосовуються для виробництва продукції, можливостей фінансування, використання кадрового потенціалу ефективності управлінських структур

тощо. Аналіз факторів зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, споживачів, наявності ринків збуту, науково-технічний рівень в галузі, конкурентів, правового середовища, міжнародної діяльності тощо.

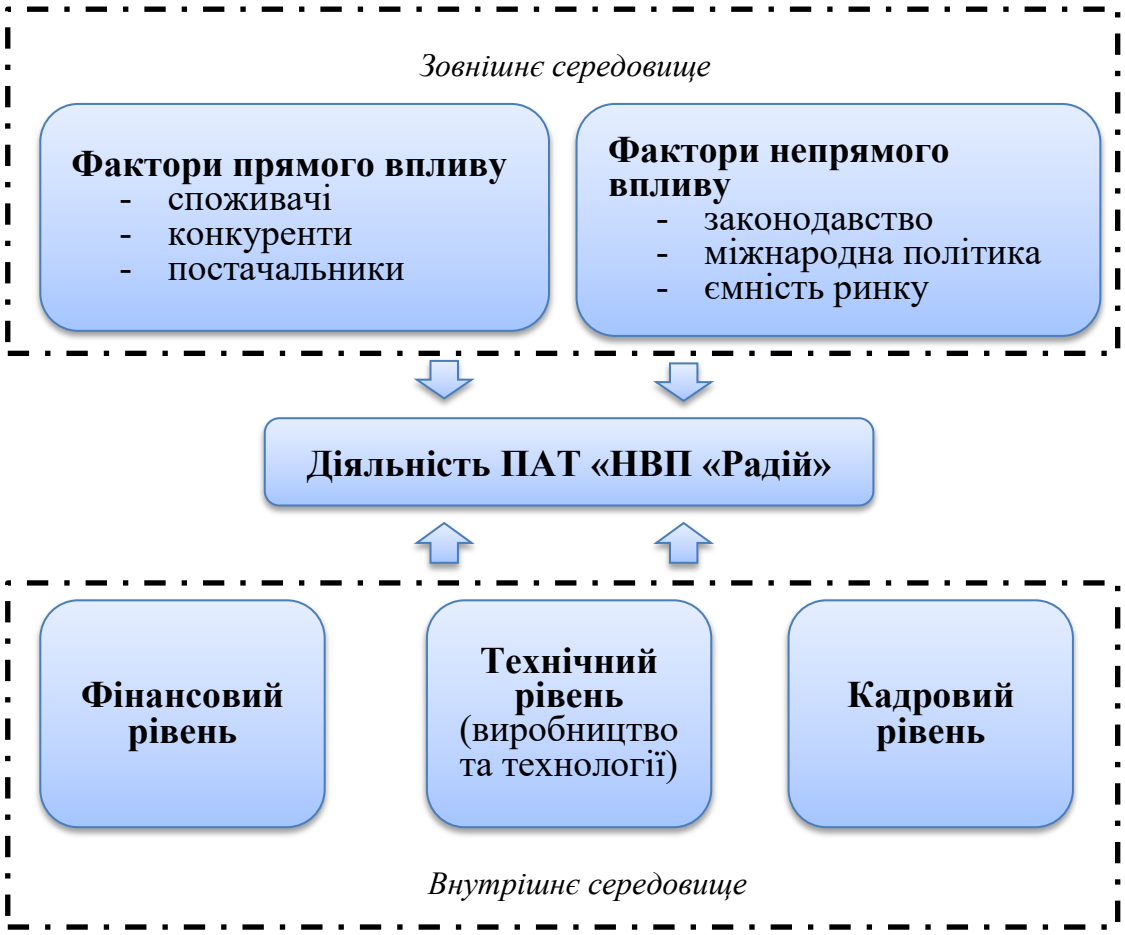


Рис. 2.10. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Розглянемо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «НВП «Радій».

На сайті компанії [32] зазначено, що ПАТ «НВП «Радій» допомагає кожному клієнту повністю реалізувати свій потенціал. Для цього підприємство створює всі необхідні умови для замовника, відповідаючи його очікуванням та орієнтуючись на його культуру безпеки та якості. Також заявлено, що

застосовуючи кращі практики і технології у проєктуванні та виробництві, ПАТ «НВП «Радій» розвиває національний і міжнародний ринок енергетики.



Рис. 2.11. Цінності ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором на основі [32]

Таким чином, орієнтація на клієнта є визначальною при формуванні стратегічної направленості ПАТ «НВП «Радій».

Фінансове забезпечення підприємства посідає важливе місце у системі стратегічного управління, оскільки визначає масштаби та можливості розширення напрямків діяльності, а також формує фінансову подушку у випадку негативного впливу зовнішніх факторів на роботу підприємства.

Оборотні активи обслуговують господарський процес підприємства та забезпечують його неперервність. Рух оборотних активів ПАТ «НВП «Радій» по звітних роках наведено на рис.2.12.З рис. 2.12 видно, що оборотні активи до 2020 року зростали. Так, за період з 2017 по 2020 рр. їх величина виросла у 5,1 рази. В 2021 році показник зменшився на 5%.

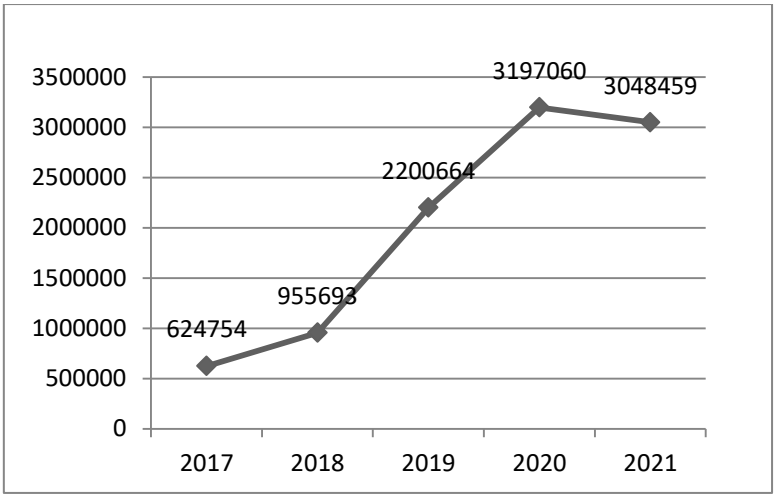


Рис. 2.12. Динаміка оборотних активів ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Розглянемо структуру оборотних активів та їх зміни на ПАТ «НВП «Радій» за 2017-2021 роки.

До складу оборотних активів відносять;

- запаси;
- дебіторську заборгованість за продукцію, товари, послуги;
- дебіторську заборгованість за розрахунками;
- інша поточна дебіторська заборгованість;
- грошу та їх еквіваленти;
- інші оборотні активи.

Дослідивши структуру оборотних активів (див. рис. 2.13) за звітний період виявлено, що найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за продукцію та послуги більше 40%. Проте в 2020 році її величина зменшилась до 35%, а гроші та їх еквіваленти виросли до 30% (при тому, що в інших роках їх частка складала в середньому 20%).

Порівнюючи необоротні активи, оборотні активи та активи, доцільно відмітити посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 41,15%. З цього можна зробити висновок, що ПАТ «НВП «Радій» збільшує обсяги наявного у розпорядженні майна.

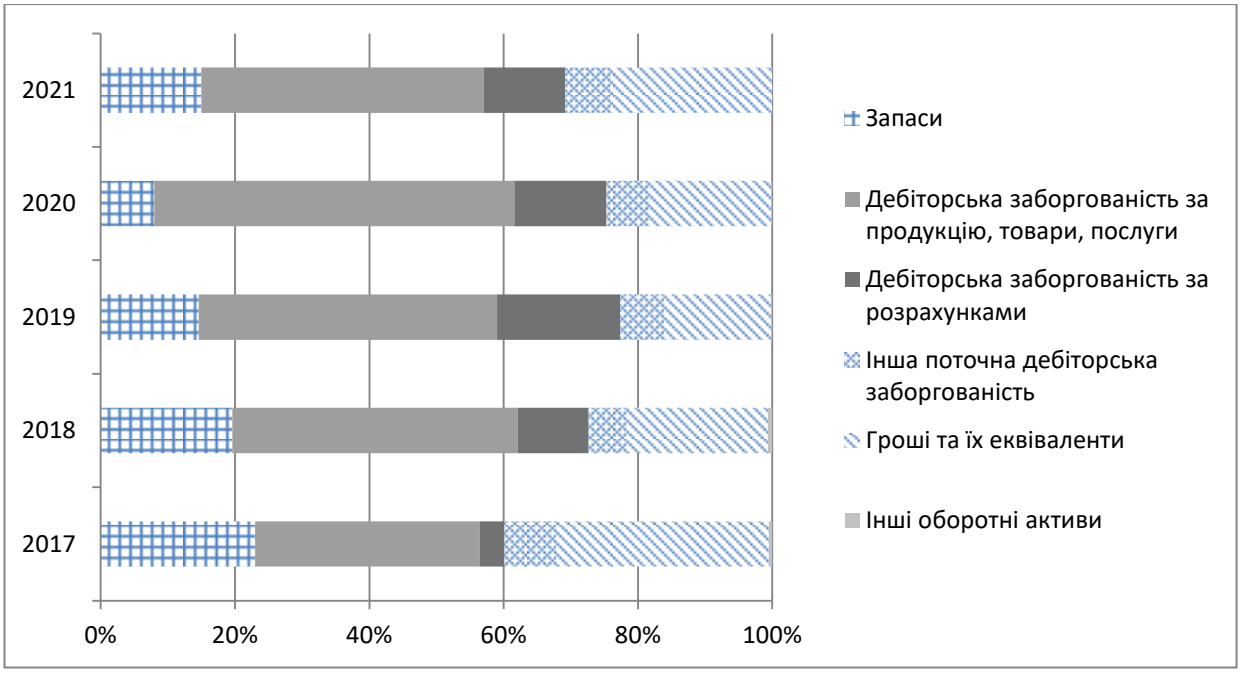


Рис. 2.13. Зміни в структурі оборотних активів ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу. Так, у 2018 році сума власного капіталу виросла на 49%, у 2019 році – на 173%, у 2020 – на 51%, а в 2021 році практично не було росту (0,5%).

Таблиця 2.4

Показники стійкості та платоспроможності

№ з/п	Витрати	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Фінансова автономія	0,40	0,47	0,48	0,48	0,45
2.	Поточна ліквідність	0,15	0,15	0,18	0,13	0,12

Джерело: складено автором

Судячи із розміру показника фінансової автономії, можна зробити висновок, що ПАТ «НВП «Радій» спроможне самостійно профінансувати в середньому 45% своїх активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов’язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних

оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6 [27].

Значення поточної ліквідності перевищує нормативне, що вказує на можливість підприємства утримувати себе у стані платоспроможності у найближчій перспективі.

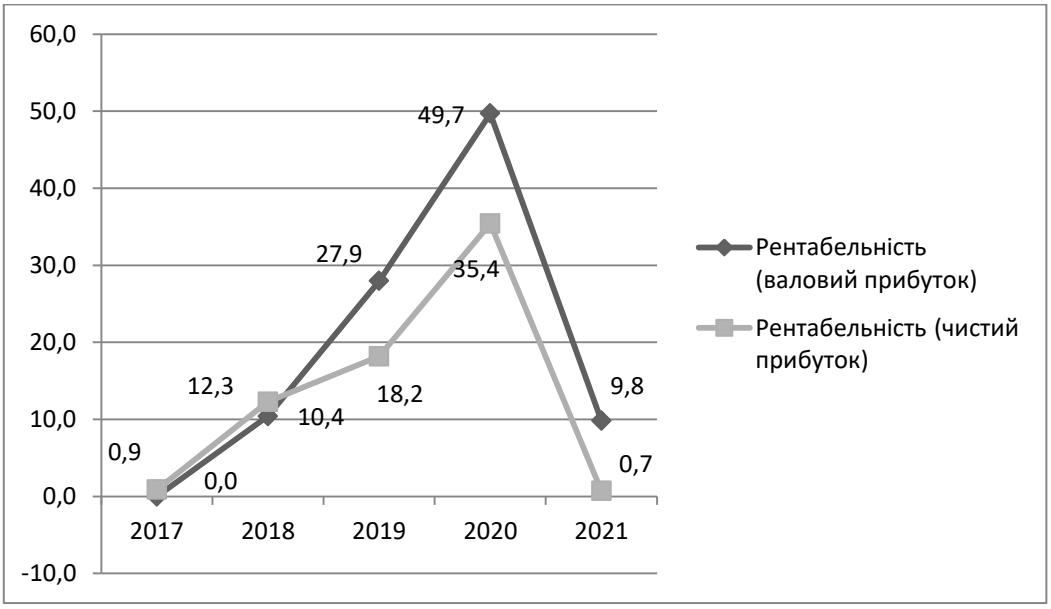


Рис. 2.14. Рентабельність продажів ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Рентабельність реалізованої продукції демонструє ефективність поточних витрат у співвідношенні з дохідністю продукції підприємства, що реалізується. На рис. 2.14 видно динаміку показників рентабельності ПАТ «НВП «Радій», де за основу взято відповідно валовий та чистий прибуток. Найвищий показник рентабельності спостерігається у 2020 році – відповідно 50% та 35%.

Виробничий потенціал підприємства виражається в першу чергу в ефективності використання основних фондів підприємства, а також рівня технологічності операцій та інноваційності виробничих потужностей.

Так, ефективність використання основних фондів ПАТ «НВП «Радій» доцільно оцінити за допомогою розрахунку та аналізу динаміки таких показників, як:

- коефіцієнти зносу та придатності основних фондів;
- фондоозброєність;
- фондовіддача та фондомісткість
- рентабельність основних фондів.

Величина вказаних показників та їх динаміка за звітний період відображено у табл. 2.5 та на рис. 2.15.

Таблиця 2.5

Показники використання основних фондів ПАТ «НВП «Радій»

№ з/п	Витрати	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Коефіцієнт зносу основних фондів	38,5	53,9	54,8	66,3	62,3
2.	Коефіцієнт придатності основних фондів	61,5	46,1	45,2	33,7	37,7
3.	Фондоозброєність	133,0	181,8	253,9	289,9	372,5
4.	Фондовіддача	0,0	0,1	1,5	2,2	0,3
5.	Фондомісткість	0,0	7,0	0,7	0,5	3,3

Джерело: складено автором

Коефіцієнт зносу основних фондів показує частку обладнання, інструментів, транспортних засобів та ін. основних фондів, які є застарілими та потребують модернізації. Так, коефіцієнт зносу щороку зростає і це є негативним результатом. За п’ять років показник виріс на 21%. Відповідно, коефіцієнт придатності є зворотнім показником коефіцієнту знос. Частка придатного обладнання у 2021 році скала 37,7%. В середньому ж даний показник з звітні роки становить 45%.

Показник фондоозброєності обчислюється як різниця середньорічної вартості основних фондів до середньоспискової чисельності працюючих на підприємстві. Величина фондоозброєність демонструє рівень оснащеності праці

основними фондами, або ж кількість осіб, що припадає на обслуговування та роботу із одиницею обладнання. На ПАТ «НВП «Радій» даний показник зростає і за звітні роки він виріс у три рази. Такий ріст пояснюється ростом суми основних фондів та зменшенням чисельності працюючих. Наприклад, у 2021 році кількість працівників зменшилась на 12%, при тому, що ріст вартості основних фондів у цьому році складав 13%.

Фондовіддача та фондомісткість є оберненими показниками. Фондомісткість дає можливість визначити вартість основних фондів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення [52].

Для ПАТ «НВП «Радій» ситуація із динамікою фондовіддачі наступна. До 2020 року спостерігалась тенденція до збільшення показника. Так, за період з 2018 по 2020 рр. показник збільшився у 22 рази. А в 2021 році знову зменшився і становив 0,3.

Щодо рентабельності основних фондів, то тут ситуація не однозначна. Якщо в 2017 році вона складала майже 5%, то вже у 2020-му – 457%. Схематично динаміка даного показника зображено на рис. 2.15.

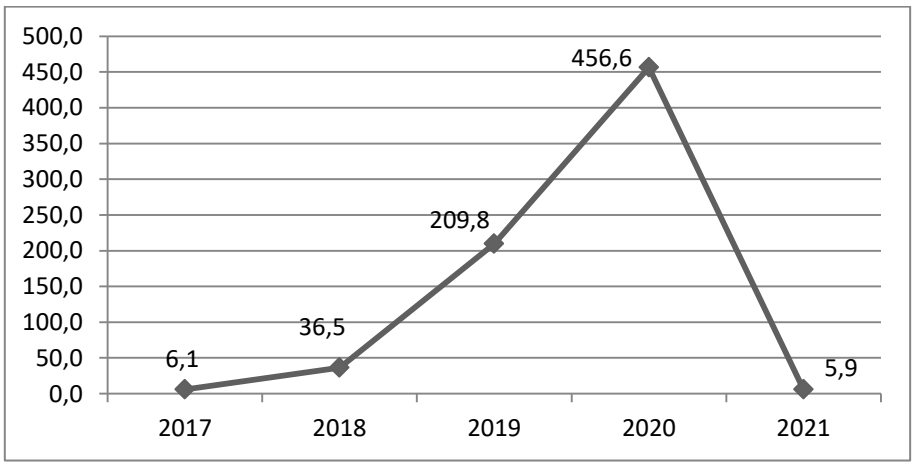


Рис. 2.15. Рентабельність основних фондів ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Аналіз стану використання основних фондів ПАТ «НВП «Радій» показав гарний результат ефективності їх застосування у 2020 році. 2019 рік

ознаменувався падінням показників фондовіддачі та рентабельності основних фондів – показників що найбільш яскраво відображають ефективність використання основних фондів.

Стосовного сучасності та оновлення основних фондів ПАТ «НВП «Радій», то слід відмітити наявність сучасного високопродуктивного технологічного та випробувального обладнання, яке дозволяє забезпечувати повний цикл виробництва, подальшого налаштування та проведення випробувань виробів. Служба контролю якості та сертифікації ретельно перевіряє вироби на дотримання вимог щодо якості на всіх етапах виробництва. На підприємстві впроваджена та успішно функціонує система менеджменту якості, сертифікована міжнародним органом з сертифікації Quality Austria на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2015.

Завод рульової гідромеханіки оснащений високоточним обладнанням з ЧПУ, в тому числі:

- шліце- та зубофрезерними верстатами;
- токарними та фрезерними верстатами, токарно-фрезерними обробними центрами;
- різьбошліфувальними верстатами для шліфування гайок та гвинтів кульковогвинтових пар;
- верстатами для внутрішнього та безцентрового шліфування;
- координатно-розточувальними та координатно-шліфувальними верстатами;
- обладнанням для хіміко-термічної та термічної обробки деталей.

Обладнання заводу дає можливість обробляти:

- стрижневі деталі (вали, осі) з високим ступенем точності та взаємного розташування різних поздовжніх та поперечних отворів та пазів зі шліцевими закінченнями як евольвентними, так і прямосторонніми та гострими;
- кругло- та плоскошліфувальними верстатами;
- дископодібні деталі типу фланців, кришок, обойм з литих та штампованих заготовок і з металопрокату;

- деталі кулькових передач і шліфування зовнішніх і внутрішніх метричних різьблень.

- корпусними деталями з розмірами типу корпусів редукторів, картерів гідропідсилювачів керма тощо з розмірами до 500 мм з високою точністю розмірів і взаємного положення отворів з осями, що перетинаються і схрещуються та іншим високоточним обладнанням.

Забезпечення розвитку підприємства гарантує ефективне використання людських ресурсів підприємства. Управління персоналом є важливою частиною стратегічного управління. Тому дослідження кадрового потенціалу є ключовим етапом при визначені можливостей досягнення стратегічних цілей підприємства.

Досягнення та здобутки компанії, перш за все, є заслугою колективу.

ПАТ «НВП «Радій» укомплектовано висококваліфікованим персоналом, який нараховує більше 1100 працівників. Підприємство налічує 7 конструкторських бюро, в яких працює більше 300 інженерів-розробників, у тому числі 2 доктори технічних наук та 16 кандидатів. Середній вік інженерного складу компанії складає 38 років, а наймолодшому дизайнеру - 23 роки.

Зовнішнє середовище підприємства представляє собою сукупність впливів таких груп, як споживачі, конкуренти та зовнішній ринок.

Конкурентне середовище ПАТ «НВП «Радій» характеризується специфічними ознаками, оскільки ринок промислових товарів є більш звуженим. В Україні не так багато підприємств, які займаються виробництвом та монтажем інформаційно-управлінських систем для АЕС. Розглянемо деякі з них (рис. 2.15).

ПАТ «НВП «Радій» є дійсним членом Асоціації «Український ядерний форум».

Зовнішньоекономічному напрямку діяльності на ПАТ «НВП «Радій» приділяється достатньо уваги. На підприємстві працює уповноважена особа, що

керує даним напрямком – директор з маркетингу та розвитку міжнародного бізнесу.

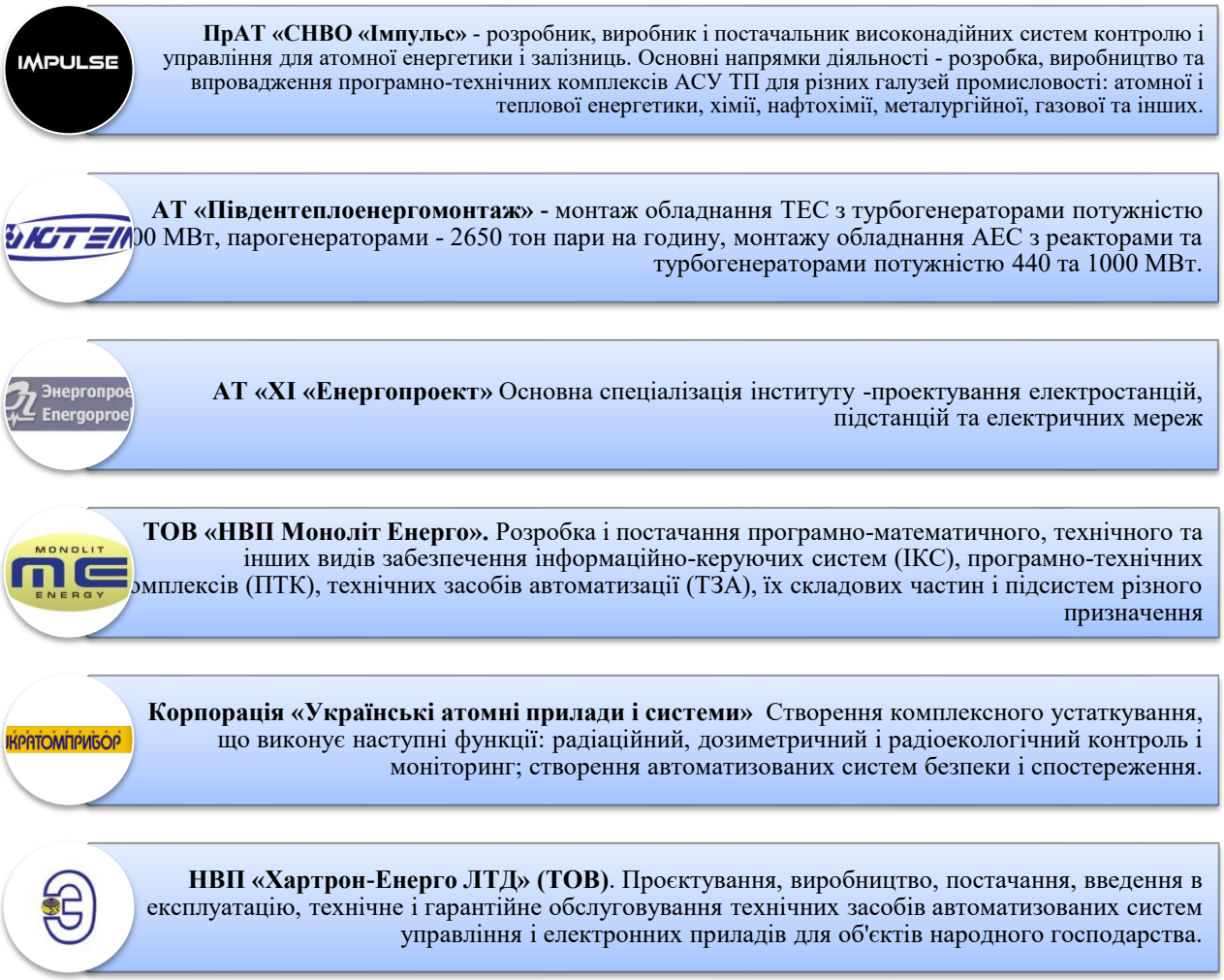


Рис. 2.16. Потенційні конкуренти ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складено автором

Завдяки напрямку виробництва продукції (інформаційні та управляючі системи для атомної промисловості) підприємство відоме проєктами модернізації та будівництва не тільки в межах України, а й по всьому світу.

Так, продукція ПАТ «НВП «Радій» гарно зарекомендувала себе на ринках Південної та Північної Америки. У серпні 2019 року успішно завершено процедуру ліцензування цифрової управляючої платформи RadICS Комісією з ядерного регулювання США (US Nuclear Regulatory Commission), що зафіксовано у «Тематичному звіті RadICS» [33].

На сьогоднішній день розроблені системи управління виробництва ПАТ «НВП «Радій»» експлуатуються на всіх енергоблоках АЕС України, а також на станціях Канади, Франції та Болгарії. В Аргентині (АЕС «Ембальсе») та Бразилії підприємством реалізовано проєкти щодо оснащення атомних станцій. Також значною перевагою підприємства є багаторічний досвід, який є найбільшим серед вітчизняних підприємств-конкурентів, використання систем управління АЕС на базі FPGA (програмованих користувачем вентильних матриць).

Співробітники ПАТ «НВП «Радій» систематично координують свою діяльність із профільними комітетами Міжнародної агенції з ядерної енергії (МАГАТЕ) та Міжнародної електротехнічної комісії (МЕК). За ініціативи МАГАТЕ і ПАТ «НВП «Радій» були започатковані та щороку проводяться міжнародні технічні зустрічі, присвячені різним аспектам використання FPGA-технології у ядерній галузі.

Таким чином, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «НВП «Радій» демонструє його потужний потенціал для стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «НВП «РАДІЙ»

3.1. Напрямки оптимізації стратегічного управління підприємства

На сучасному стані розвитку економіки України підприємства змушені здійснювати свою діяльність в умовах невизначеності та швидкої мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища. За таких обставин, орієнтація на стратегічні цілі допомагає підприємству дотримуватись основному напрямку своєї діяльності, при цьому залишаючись на плаву і одночасно адаптуючись до перемін. Саме в цьому є головна мета стратегічного управління.

Дослідження практик ведення господарської діяльності вітчизняних підприємств демонструє їх слабку орієнтацію на стратегічний розвиток. Менеджмент підприємств направлений на вирішення поточних завдань та проблем, що виникають в ході роботи.

Також, науковцями зазначено, що управлінцями, що практикують стратегічне управління недостатньо використовуються інноваційні інструменти, що дозволяють адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Ними зазначено наступні прогалини в управлінні:

- неефективна побудова організаційної структури, слабка керованість та взаємозв’язок між ланками управління, що орієнтуються на досягнення результатів в рамках своєї сфери інтересів;
- невмінням створити злагоджений механізм роботи між власниками, органами управління і працівниками підприємства;
- низький рівень адаптивності та гнучкості стосовно впливів зовнішнього середовища;
- високий рівень бюрократизації;
- слабка система економічного стимулювання;

- відсутність оперативного реагування на проблеми в середині колективу та недооцінка разючості конфліктних ситуацій і, відповідно, небажання їх вирішувати;

- непослідовне та вузько-елементне управління [26].

Як зазначалось у підрозділі 1.3 даної кваліфікаційної роботи, процес стратегічного управління складається з ряду етапів, серед яких:

1. Аналіз та оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Формування бачення, місії та стратегічних цілей.
3. Вибір відповідної стратегії розвитку.
4. Розробка комплексу заходів, направлених на досягнення поставленої місії та цілей.
5. Функціонування підприємства у рамках вибраної стратегії та планів
6. Оцінка та контроль реалізації обраної стратегії.
7. Перегляд первинної стратегії та адаптація її до змін зовнішнього середовища

Дослідимо стан стратегічного управління ПАТ «НВП «Радій» по кожному з наведених етапів.

Аналіз оточення ПАТ «НВП «Радій», проведений у другому розділі роботи, вказав на наявність факторів впливу зі сторони зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Серед них найбільш впливовими є конкуренти, економічна ситуація в державі та в світі, стан та тенденції розвитку енергетики, політичні відносини та законодавчі акти.

В таблиці 3.1 проведено структурний аналіз конкурентного оточення ПАТ «НВП «Радій».

Стан економіки та ринків демонструє сприятливість чи неспроможність розвитку того чи іншого бізнесу за певних умов. Нагальною проблемою сучасної економіки є нестабільність та втрата виробничого та трудового потенціалу.

За оцінками НБУ, поточний рівень безробіття оцінюється у 35% від кількості робочої сили, а реальний ВВП становить лише 60% від попереднього року.

Таблиця 3.1

Структурний аналіз конкурентного оточення ПАТ «НВП «Радій»

Бар'єри входу на ринок:	- висока вартість обладнання; - унікальність обладнання та мала присутність на ринку промислових товарів; - доступ та володіння технологіями; - мито на імпортну продукцію; - витрати, пов'язані з отриманням ліцензії, сертифікатів відповідності, екологічності тощо.
Фактори конкурентоспроможності:	- унікальність продукції, оскільки вона є результатом власної проєктної роботи; - монтаж, установка, до- та після-продажне обслуговування; сервіс, індивідуальний підхід; модернізоване обладнання, інноваційні технології; налагодженість каналів дистрибуції; сертифікації, патентний захист; ергономічність продукції, підлаштування під замовника; участь в професійних галузевих спілках.
Фактори, що обумовлюють силу постачальника:	- великі обсяги замовлення; якість сировини, її відповідність ціні; витрати на логістику; - міжнародні зв'язки; вдале географічне розташування виробничих та складових приміщень.
Фактори, що обумовлюють силу споживача:	- вплив торгової марки на споживача; - надійність та висока якість продукції; постійні клієнти з великими обсягом замовлень; - обізнаність та професійний досвід споживача при виборі товару.
Фактори загрози взаємозамінних товарів:	- необізнаність у технічних відмінностях товарів; - екологічність та безпека устаткування; - нижча ціна.

Джерело: складено автором на основі [3].

У той же час дефіцит платіжного балансу за 6 місяців поточного року становив 8,1 млрд. дол., а девальвація обмінного курсу гривні в річному вимірі – 35% [53].

Розвиток бізнесу в таких умовах є складним процесом, що має бути підкріпленим допомогою з боку державних органів влади. Великі підприємства, такі як ПАТ «НВП «Радій» в кризові періоди більш здатні до виживання, хоча і піддаються атаці несприятливих факторів макроекономічного плану. За таких умов, проектна, виробнича та збутова діяльність підприємства має бути сфокусована на такі лінійки продукції, як обладнання для АЕС, ТЕС та енергозберігаючі технології виробництва RadiyLED.

За міжнародними даними економіка України належить до десятки найменш енергоефективних у світі. Рис. 3.1 демонструє динаміку споживання електроенергії в Україні. Хоч і рівень споживання зменшується, у порівнянні із європейськими країна він занадто високий.

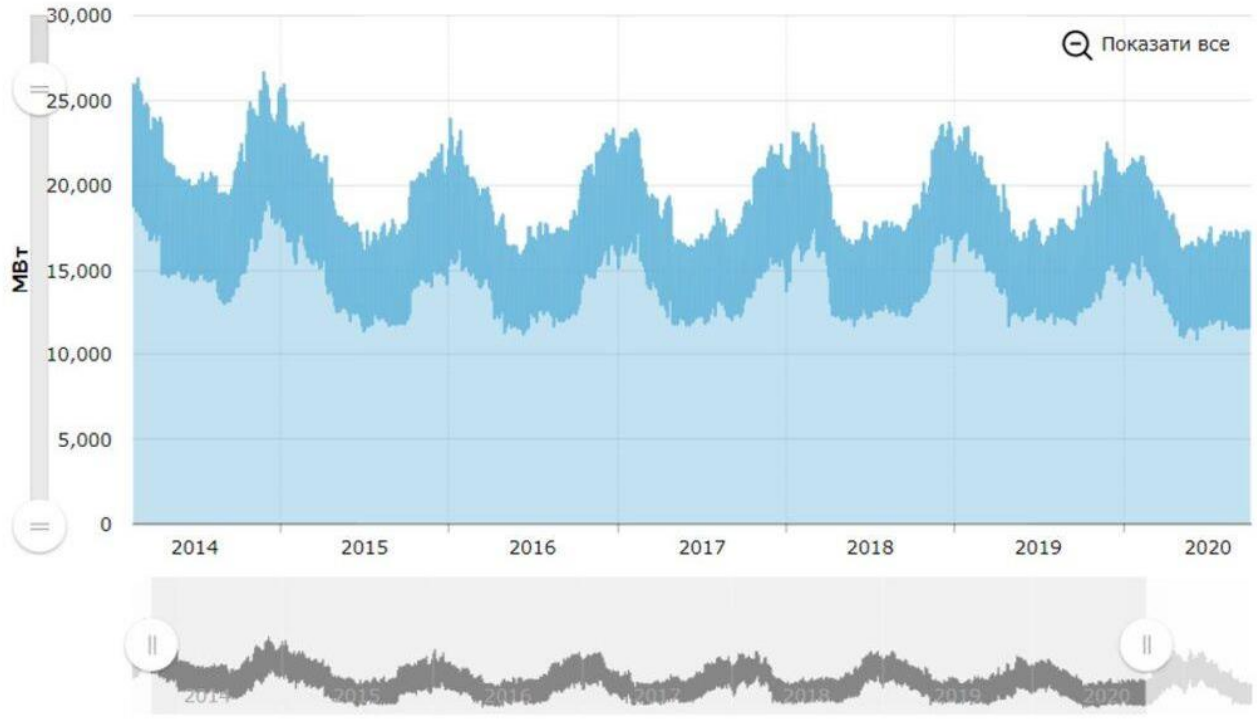


Рис. 3.1. Споживання електроенергії в Україні в 2014-2020 рр.

Джерело: [51].

Низька ефективність вітчизняної енергосистеми призводить до зниження її конкурентоздатності, значних промислових витрат, що знижує ефективність роботи підприємств, погіршення стану платіжного балансу, створюючи обсяг додаткового імпорту (енергоносіїв) та вимагає додаткового бюджетного субсидування для покриття енерговитрат. При підвищенні енергоефективності до рівня сусідніх країн, наша держава зможе збільшити обсяг свого ВВП. Потенціал енергозбереження в Україні є насамперед у промисловості (заощадження за оцінками експертів та Міжнародного енергетичного агентства близько 20-30%), оскільки лише зменшення втрат при транспортуванні електроенергії в розподільчих мережах, які складають 15-20%, дасть значний ефект. Крім того, використання первинних енергоносіїв у житлово-комунальному господарстві може бути скорочене в 2-3 рази [18].

Вивчення досвіду країн ЄС показує, що найбільше споживання відбувається транспортом, при тому, що в Україні найбільшими споживачами енергії є промисловість та житлово-комунальний сектор.

У всьому світі спостерігається тенденція до переходу на нетрадиційні способи отримання енергії. На думку спільноти Центра екологічних ініціатив «Екодія» атомні електростанції не є гнучкими. Їх принцип роботи орієнтований на роботу з постійною потужністю, в той час як попит на електроенергію змінюється протягом доби та року. В енергосистемі виробництво має постійно відповідати споживанню, яке поступово збільшується, не дивлячись на спробу використовувати енергозберігаючі технології. Якщо в системі буде забагато АЕС, їм доведеться змінювати свою потужність у відповідь на зміну попиту. З таким режимом роботи на атомних реакторах є високий ризик аварійних ситуацій [51].

Для надійної роботи вітчизняної енергосистеми існуюча частка АЕС переважає норму, що визначена європейськими енергетичними компаніями. Потужність блоків АЕС є вкрай потужна, тому зупинка одного з них викликає раптову втрату 5-6% всього виробництва електроенергії. Складність також

полягає у тому, що необхідно швидко компенсувати втрату та шукати шляхи введення в роботу інших станцій.

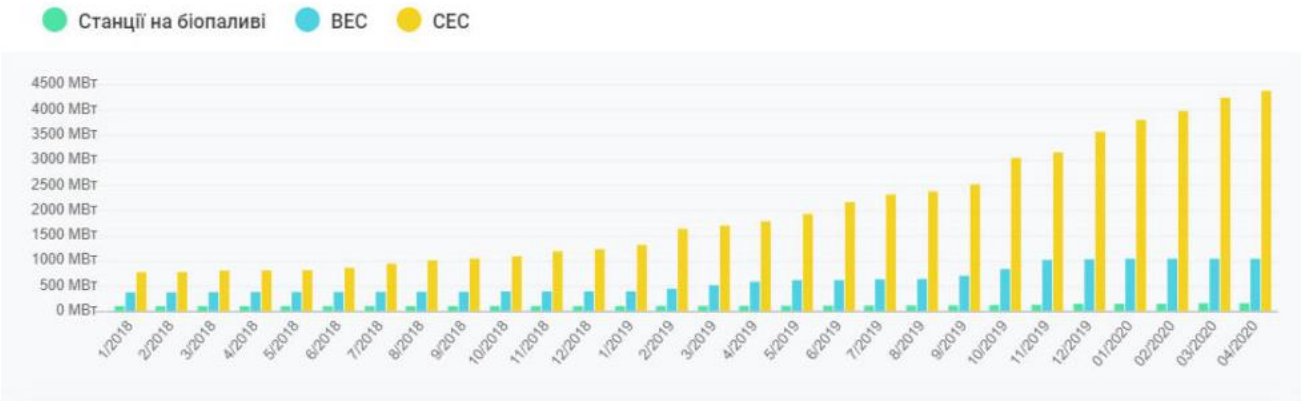


Рис. 3.2 Помісячна встановлена потужність відновлювальних джерел енергії за 2018-2020 роки.

Джерело: [51]

Описана ситуація з одного боку створює загрозу на споживчому ринку ПАТ «НВП «Радій» (перевага надається альтернативним методам виробництва енергії), а з іншого – вказує на додатковий напрям вдосконалення інформаційно-управлінських платформ, що мають бути орієнтовані на роботу у нестабільних умовах.

Правова сфера прямо впливає на діяльність підприємств. Так, робота ПАТ «НВП «Радій» регулюється законами України щодо ведення господарської діяльності, а саме Законами України «Про акціонерні товариства», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про захист прав споживачів», «Про захист економічної конкуренції», Кодексом законів про працю України, Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) та багато інших.

Проте, є законодавчі норми, які опосередковано впливають на діяльність підприємства та регулюють діяльність підприємств-споживачів. Так, у сфері електроенергетики діють наступні Закони України [31].

- «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг»;

- «Про ринок електричної енергії»;
- «Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу»;
- Закон України «Про альтернативні джерела енергії»;
- Закон України «Про заходи, спрямовані на забезпечення сталого функціонування підприємств паливно-енергетичного комплексу»;
- Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»;
- Закон України «Про оборону України»;
- Закон України «Про заходи, спрямовані на погашення заборгованості, що утворилася на оптовому ринку електричної енергії»;
- Закон України «Про енергетичну ефективність».

Задля виходу на міжнародні ринки збуту та здобуття статусу професіонала в своїй діяльності ПАТ «НВП «Радій» співпрацює із:

- Міжнародною агенцією з ядерної енергії (МАГАТЕ);
- Міжнародної електротехнічної комісії (МЕК);
- Комісією з ядерного регулювання США (US Nuclear Regulatory Commission;
- Міжнародним органом з сертифікації Quality Austria на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2015.

Таким чином, зовнішнє середовище чинить безпосередній вплив на діяльність ПАТ «НВП «Радій». Проте перелік факторів зовнішнього середовища не дає чіткої інформації, на яку можна спиратися при розробці стратегії розвитку підприємства. Доцільно провести аналіз впливу цих факторів з метою оцінки можливостей, загроз та перспективних напрямків діяльності. Існує ряд методів оцінки зовнішнього середовища. Найбільш популярні та дієві наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Методи стратегічного управління з огляду на сфери впливу

Джерело: [40]

Розповсюдженим методом стратегічного управління є SWOT аналіз. Він передбачає пошук та оцінку сильних (strengths) та слабких сторін (weaknesses), можливостей (opportunities) та загроз (threats) підприємства в сучасних умовах.

Перевагою даного методу є простота його проведення та економічність. Також існує можливість спільного дослідження факторів як зовнішнього, так і

внутрішнього середовища та співставлення їх. Гнучкість та наявність безлічі варіантів його використання робить цей метод популярним і дозволяє розглядати як все підприємство, так і окремо досліджувати підрозділи підприємства, напрямки діяльності, або у розрізі окремих видів продукції.

Недоліками SWOT-аналіз прийнято вважати:

- неможливість врахування всіх можливостей та загроз;
- оцінка впливу факторів є суб'єктивною.

І хоча SWOT-аналіз не містить кінцевої конкретної формалізованої інформації для прийняття стратегічних рішень, даний метод дозволяє структурувати інформацію, розташувати її у заздалегідь обумовленому порядку, в результаті чого складається картина перспектив підприємства.

Отже, проведемо SWOT-аналіз ПАТ «НВП «Радій» та представимо інформацію у вигляді матриці (табл. 3.2). Аналізуючи матрицю, можна зробити висновок про те, що ПАТ «НВП «Радій» знаходяться в досить скрутному становищі – з одного боку спостерігається ріст попиту на продукцію для АЕС, ТЕС та світлодіодного освітлення, а з іншого – зменшення прибутковості компанії, кількості працюючих та рентабельності основних фондів.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ПАТ «НВП «Радій»

Зовнішнє середовище / **Внутрішнє середовище**	**Можливості (М)** - розширення ринку збуту; - розширення асортименту продукції; - поглибити зв'язок із постачальниками; - освоєння нових наукових напрямків роботи; - проведення маркетингових досліджень для розширення властивостей продукції; - перспектива інвестицій	**Загрози (З)** - військові події (руйнування виробничих потужностей); - збільшення цін на сировину; - залежність від курсу валют; - економічна криза; - перехід промисловості на альтернативні методи вироблення енергії; - неефективність збуту$ - уаявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище
1	**2**	**3**

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Сильні сторони (Сил.Ст) - затребувана на ринку продукція; - високий професіоналізм працівників; - власне проектування та наукові розробки; - високий споживчий інтерес завдяки індивідуальному підходу; - широка номенклатура продукції; - сертифікація продукції, міжнародний знак якості; - популярність на вітчизняному та міжнародному ринках збуту; - державна підтримка; - сприятливе географічне розташування	**Поле Сил.Ст + М** - активна участь у тендерах; - підвищення кваліфікації працівників та навчання новим методам роботи (вебінари, тренінги тощо); - залучення працівників у прийняття рішень; - пошуки шляху підвищення продуктивності праці; - підвищення ефективності збуту; - систематичний моніторинг змін споживчих переваг; - відкриття представництв на західних територіях України	**Поле Сил.Ст + З** - страховка бізнесу від валютних коливань; - підвищення рекламної діяльності; - ще більша орієнтація продукції на безпечне використання; - посилення збутової політики у сфері реалізації продукції RadiyLED; - виходи на нові міжнародні ринки збуту; - контроль та підвищення вимог до сировини
Слабкі сторони (Сл.Ст) - відсутність чіткої стратегії розвитку; - енерго- та трудомісткість виробництва; - значна частка застарілого обладнання; - слабкий зв'язок між структурними підрозділами; - зменшення чисельності працівників; - значна частка дебіторської заборгованості в оборотному капіталі	**Поле Сл.Ст + М** - вчасна заміна продукції що не користується попитом; - покращення роботи із постачальниками; - оновлення виробничої бази; - перегляд політики заборгованості підприємству; - посилення взаємозв’язків між підрозділами (проведення командо утворюючих заходів); - зниження собівартості продукції	**Поле Сл.Ст +З** - зміцнення позицій на міжнародних ринках; - пошук нових ідей в маркетингу; - убезпечення працівників підприємства; - виявлення резервів для зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз стане основною для побудови стратегії подальшого росту ПАТ «НВП «Радій».

3.2. Розробка та реалізація стратегії розвитку ПАТ «НВП «Радій»

Розробка та реалізація стратегії ґрунтується на внутрішніх можливостях об’єкту господарювання із орієнтацією на зовнішні умови (та/або обмеження) функціонування. Сучасний підприємницький сектор опинився у складному становищі в першу чергу по причинні бурхливих та разючих змін у макро- та мікрооточенні, що значно виснажує ресурси підприємства. Світова пандемія COVID-19, потім воєнний стан, викликаний повномасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України – все це великою мірою вплинуло на фінансовий та кадровий потенціал підприємств. Не виключенням став і ПАТ «НВП «Радій». До фінансово-економічних складнощів, з якими зустрілось підприємство із середини, підприємство фактично втратило Базу відпочинку «Перлина Таврії», що зараз знаходиться на окупованій території – с. Кирилівка Запорізької області. При тому, що база знаходиться в експлуатації з 2017 року, постійно розширювала інфраструктуру відпочинку. Станом на 1 травня 2021 року на базі у користуванні знаходилось 7 басейнів загальною площею 750 м^2, а житловий фонд складав 435 номерів.

Побудова стратегії має відповідати принципу комплексності, оскільки її реалізація залежиться від безлічі факторів та систем, що взаємодіють між собою. Так, комплексна система розробки стратегії управління ПАТ «НВП «Радій» в умовах нестабільності та небезпеки зовнішнього середовища має складатися з наступних систем [13]:

1. Системи стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища. Вона представляє собою:

- збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище;
- обробка і інтерпретація отриманих даних;
- проведення стратегічних досліджень та побудова дерева управлінських рішень із прорахунком ймовірностей появи певного фактору та впливу на ситуацію;
- вироблення механізму адаптації до змін у середовищі;

- стратегічне спостереження за динамікою зовнішнього середовища.

2. Системи стратегічних орієнтирів підприємств, яка включає в себе наступні підсистеми:

- підсистему формування або перегляду місії;
- підсистему розроблення стратегічних цілей;
- підсистему ранжування стратегічних завдань. Передбачає встановлення стратегічних векторів залежно від результатів попередніх досліджень в рамках системи стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності, а також довгострокових намірів підприємств.

3. Системи формування стратегічного набору. Передбачає три підсистеми:

- заплановану підсистему, що передбачає формування стратегії;
- підсистему формування адаптивної частини стратегій під зміни;
- підсистему узгодження стратегій і формування стратегічного набору.

4. Системи підготовки до реалізації розроблених стратегій. Вона складається із:

- підсистеми розроблення стратегічних планів, програм і проєктів;
- підсистеми розподілу ресурсів і відповідальності між виконавцями;
- підсистеми створення «стартового майданчика».

Остання система являє собою завершальний етап формування стратегії управління підприємством, але є не кінцевим, оскільки передбачає періодичний перегляд орієнтирів та цілей, залежно від запитів споживачів та зміни умов функціонування.

Саме комплексний підхід до формування стратегії розвитку сприяє:

- удосконаленню процесу розроблення стратегій на підприємстві;
- чіткому розподілу відповідальності, що забезпечує більш швидке та ефективне виконання закріплених за окремою управлінською ланкою обов’язків;
- обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень;

- досягненню довгострокових конкурентних переваг на ринку споживання;
- зміцнення стратегічного потенціалу підприємства за рахунок раціонального його використання.

Особлива роль під час вироблення та формування стратегії віддається менеджменту компанії. Саме на нього покладено функцію організації заходів в рамках комплексної системи розробки стратегії управління, а також контроль та координація процесу дотримання орієнтирів та стратегічних планів. Крім цього управлінці, що задіяні у реалізації стратегії розвитку займаються збором і обробкою інформації про реалізацію стратегії, зіставлення фактичних показників із плановими, виявляти відхилення, а також аналізувати причини невідповідності прогнозів та реального стану подій з метою усунення цих відхилень.

На рис. 3.4. зображено спрощену схему управлінських рішень менеджерів стратегічного управління.

Отже, розробка стратегії ґрунтується на аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Проведений вище SWOT-аналіз середовища ПАТ «НВП «Радій» дозволив оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також проаналізувати можливості та загрози зі сторони зовнішнього середовища.

На основі SWOT-аналізу формується одна з чотирьох стратегій [46]:

- стратегія «Максі-Максі» - стратегія, яка передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей;
- стратегія «Максі-Міні» – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для мінімізації впливу зовнішніх загроз;
- стратегія «Міні-Максі» - стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей;
- стратегія «Міні-Міні» – стратегія, спрямована на роботу із слабкими місцями підприємства та уникнення зовнішніх загроз.

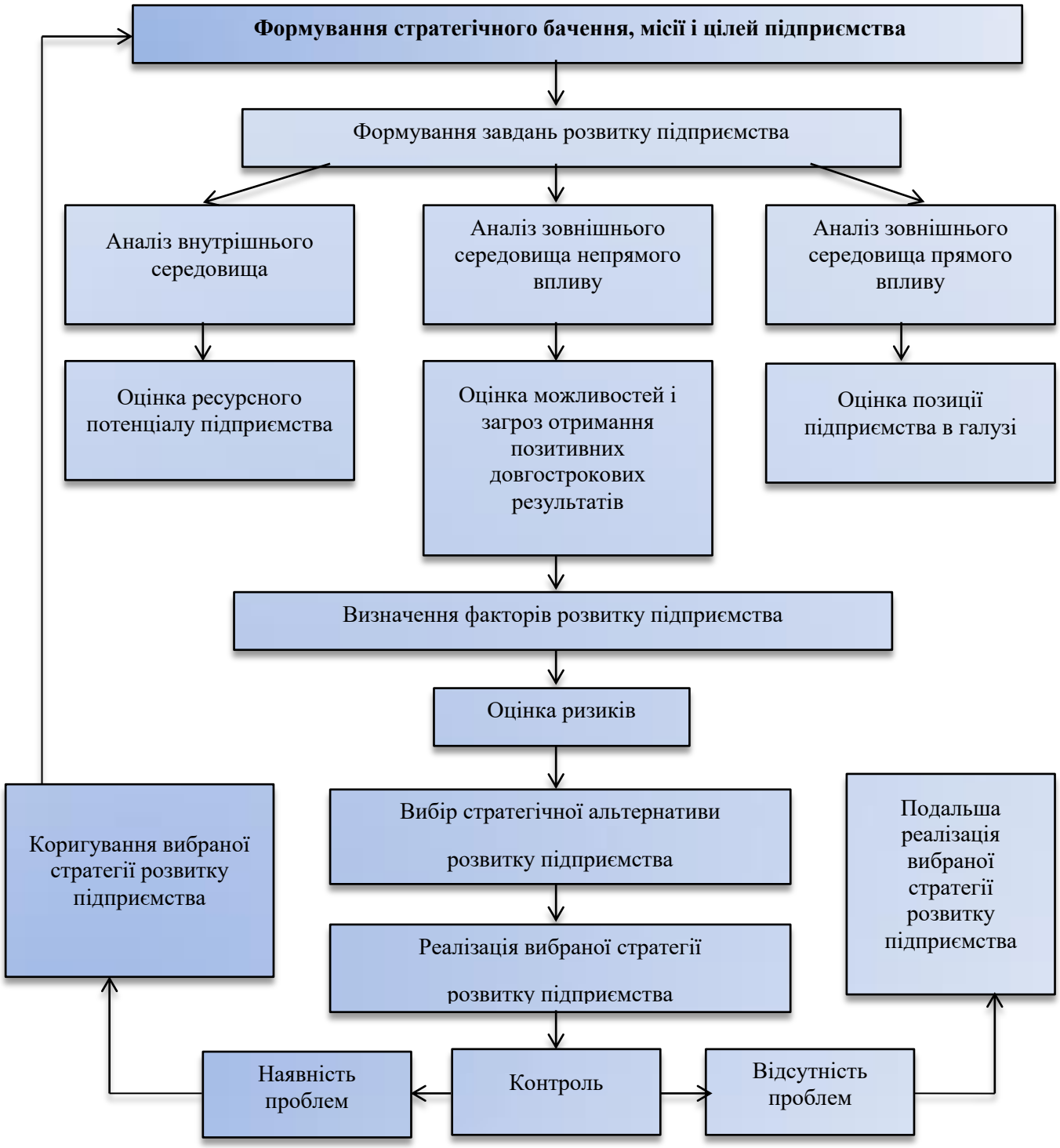


Рис. 3.3. Схема напряму прийняття управлінських рішень під час формування стратегії розвитку ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: [37].

Таким чином, проаналізувавши стан підприємства, потужність внутрішнього середовища та силу впливу зовнішнього, можна вибудовувати напрям стратегічного управління. Перераховані вище стратегії враховують особливості розвитку підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також

можливості та загрози. У табл. 3.3 міститься інформація щодо суті та доцільності їх застосування.

Таблиця 3.3

Напрямки стратегій розвитку підприємств

Стратегія	Умови застосування	Сутність
«Максі-Максі»	Сильні сторони підприємства переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз	У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.
«Міні-Максі»	Рекомендується для підприємств, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості	Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.
«Максі-Міні»	Застосовують ті підприємства, які опинилися у досить поганій ситуації. При сильних можливостях існує суттєві перепони зі сторони зовнішнього середовища	Доцільно використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони
«Міні-Міні»	Слабка позиція підприємства на ринку і низький потенціал	Рекомендується поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися на ринку, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

Джерело: складено автором на основі [13; 46].

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. У таблиці 3.2 було проведено SWOT-аналіз ПАТ «НВП «Радій». Оцінивши слабі та сильні сторони підприємства, загрози та потенційні можливості, було виявлено, що ПАТ «НВП «Радій» має стійкі позиції на ринку продукції, що він представляє, є знаним виробником приладів далеко за межами України. Тобто зовнішні умови розвитку є сприятливими. Важливим також є те, що в країні йде війна, а ворог активно атакує об'єкти інфраструктури, це є потенційною можливість росту попиту на управлінсько-інформаційні платформи для АЕС та ТЕС, які розроблені з акцентом на безпеку. Також є можливість участі у державних тендерах щодо вдосконалення роботи енергетичної системи. Проблеми із світлом також формують можливість на підвищення попиту на освітлювальні енергозберігаючі прилади.

При цьому у зв'язку із карантинними обмеженнями за останні роки значно зменшились обсяги реалізованої продукції ПАТ «НВП «Радій», що відповідно вплинуло на фінансову стійкість підприємства.

Із викладеної вище інформації, можна зробити висновок, що склалась ситуація, коли є можливість використовувати зовнішні умови на користь підприємства, при цьому мінімізувати використання ресурсів підприємства. У зв'язку із цим, рекомендовано використовувати стратегію «Міні-Максі» для подальшого розвитку. Так, перспективними напрямками є орієнтація на збут та вдосконалення споживчих властивостей продукції наступного спрямування:

- обладнання для АЕС та ТЕС;
- LED-продукцію (вуличне, промислове, сільськогосподарське та спеціалізоване освітлення; системи керування освітленням).

Для того, щоб оцінити результативність реалізації обраної стратегії пропонуємо наступну модель (табл. 3.4).

Варто зазначити, що процес вироблення стратегії на ПАТ «НПВ «Радій» залежить не тільки від галузевих особливостей та орієнтації споживачів, але й від наукових, технічних, екологічних, соціальних та економічних факторів [25].

Таблиця 3.4

Модель оцінки результативності реалізації стратегії розвитку ПАТ «НВП «Радій»

Математичний вигляд	Умовні позначення
$РРмс =$ $= a \cdot РД_Ц + b \cdot СЗ_{ПР} +$ $+ c \cdot КП_П + d \cdot Р_{МА} + e \cdot РР_{СЗ}$ $+ f \cdot РР_{КК} + g \cdot ІП + h \cdot СЗ_Р$	$РРмс$ – результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства; $РД_Ц$ – рівень досягнення цілей підприємства; $СЗ_{ПР}$ – ступінь задоволення потреб ринку; $КП_П$ – конкурентні переваги підприємства; $Р_{МА}$ – рівень маркетингової активності підприємства; $РР_{СЗ}$ – результативність реалізації стратегічних змін у підприємстві; $РР_{КК}$ – рівень розвиненості корпоративної культури підприємства; $ІП$ – імідж підприємства; $СЗ_Р$ – ступінь забезпечення розвитку підприємства; $a, b, c, d, e, f, g,$ h – коефіцієнти вагомості відповідних показників результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства
Якщо $1,0 < РР_{МС} < 1,67$, то результативність реалізації стратегій розвитку підприємства є низькою; якщо $1,67 < РР_{МС} < 2,33$, то результативність реалізації стратегій розвитку підприємства є середньою; якщо $2,33 < РР_{МС} < 3,0$, то результативність реалізації стратегій розвитку підприємства є високою	

Джерело: [23].

При вдосконаленні стратегії розвитку підприємства доцільно враховувати, що інструментарій стратегічного управління не може бути універсальним, його варто підбирати під специфічні особливості діяльності підприємства. Так, стратегічне управління має наступні обмеження [49]:

1. Стратегічне управління не відображає точного опису підприємства та його місце у бізнес-середовищі, але воно являє собою сукупність якісних характеристик підприємства, які визначають майбутній його стан та положення в конкурентному середовищі, а також формування потенціалу, необхідного для виживання та розвитку.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія бізнесу, що не може бути зведена до стандартного набору правил, процедур, інструментів та схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, компетентності та креативності менеджменту, та вміння залучати всіх працівників до реалізації стратегії, використовуючи їх вміння та потенціал.

3. Створення структурного підрозділу, призначення якого полягатиме у впровадженні та контролі за системою стратегічного управління. Функціями підрозділу мають стати: проведення стратегічного аналізу, моніторинг змін у зовнішньому середовищі, розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії, враховуючи динаміку цих змін.

4. У ринкових умовах помилки під час вибору стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

5. Практика показує, що стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Менеджери зазначають, що більш важливим є не як процес планування, а сам процес реалізація стратегічного плану - оцінка змін, робота з персоналом по опору змін, а також оптимізація та мотивація їх діяльності в нових умовах.

3.3. Побудова стратегічної карти підприємства

Розробка стратегії компанії є суттєвим кроком, що демонструє зрілість та готовність розвиватися. Вивчення проблем щодо її реалізації, а також дослідження впливів зі сторони зовнішнього середовища потребує формування поля чітких індикаторів, що відображають стан підприємства. Саме орієнтація на їх величини дозволяє виявити рівень досягнення або недосягнення поставлених стратегічних цілей.

Науковців та практиків у сфері стратегічного управління цікавив пошук такого методу, який би передбачав зв'язок стратегічних і тактичних планів. Такими методом виявилась модель Balanced Scorecard (BSC), авторами якої є

Девід Нортон та Роберт Каплан (початок 90-х років). Метод покликаний інтегрувати всі підсистеми управління підприємством, а саме [20]:

1. Фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність).

2. Клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів.

3. Внутрішня: відповідає за дві життєво важливих компоненти стратегії - розробку й надання клієнтові пропозиції цінності та удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій.

4. Навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. В якості цілей для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості.

Існує безліч інтерпретацій стратегічних карт, більшість з них класифікуються за трьома ознаками – метою, форматом та видом (табл. 3.5).

Карта будується за ієрархічним принципом. Ґрунтуючись на тому, що всі дії, цілі та завдання взаємопов’язані між собою, в карті всі процеси збалансовані як по вертикалі, так і по горизонталі. Кожному процесу відповідають індикатори, які показують рівень їх відповідності плану та темпи досягнення поставлених у стратегії цілей. Тому, стратегічна карта вважається досить простим та наочним способом співставлення стратегії підприємства із її цілями на напрямками розвитку.

Спробуємо побудувати стратегічну карту ПАТ «НВП «Радій» на основі BSC (рис. 3.4).

Таблиця 3.5

Різновиди стратегічних карт

Ознака	Види
Мета створення	1. Планування продукту. 2. Обслуговування / здатність планування. 3. Стратегічне планування. 4. Довгострокове планування. 5. Планування інтелектуального активу (персоналу). 6. Процесне планування. 7. Інтегроване планування
Вид	1. Галузева. 2. Корпоративна. 3. Продуктова. 4. Технологічна. 5. Наукові, дослідницькі. 6. Програмні.
Графічний формат	1. Багаторівневі. 2. Стовпчикові. 3. Таблиці. 4. Графіки. 5. Блок-схеми. 6. Монорівневі

Джерело: складено автором на основі [41].

Для автоматизації процесу побудови стратегічної карти для ПАТ «НВП «Радій» рекомендуємо використовувати програмне забезпечення «BSC Designer онлайн», який у вільному доступі знаходиться за адресою https://ru.webbsc.com/s/shablon-strategicheskoi-karty#. На рис. 3.5 зображено інтерфейс та інструментарій за стосунку.

У програмному забезпеченні біля кожного блоку стоять запитання [50]:

1. «Якщо ми задовольнимо потреби клієнтів які результати побачать акціонери?» (фінансовий блок).

2. «Для досягнення нашого бачення, як ми маємо виглядати для клієнтів?» (клієнтський блок).

3. «Як ми будемо задовольняти потреби клієнтів, одночасно досягаючи фінансові цілі?» (блок внутрішніх процесів).

4. «Як і чому компанія повинна навчатись для того, щоб досягти своє бачення» (блок навчання та росту).

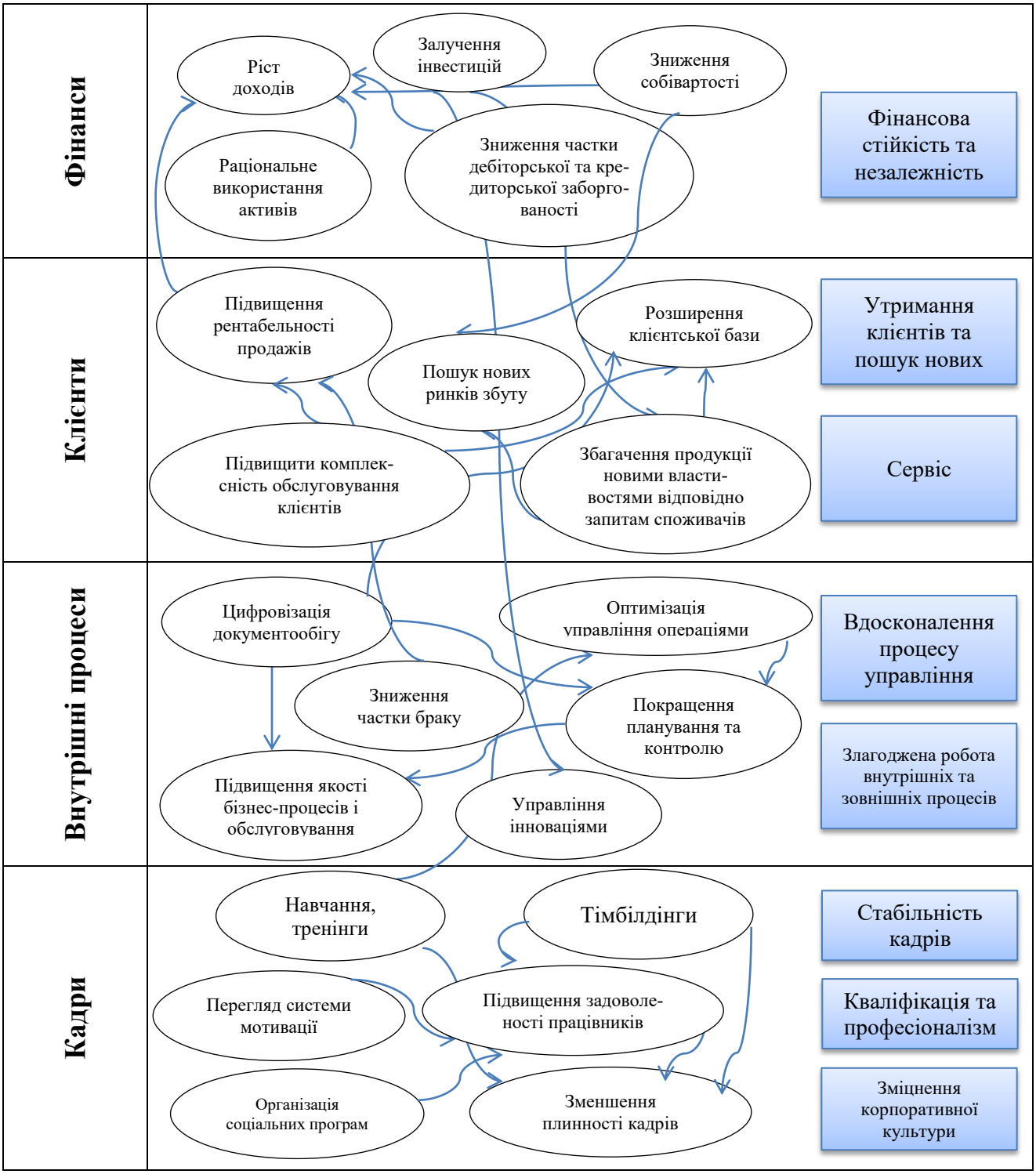


Рис. 3.4. Стратегічна карта ПАТ «НВП «Радій»

Джерело: складно автором

Відповідно по блокам визначаються: головна мета, ініціативи та KPI. Визначаючи KPI можна вказати вагу показника, його значення, розмір, ціль,

прогрес. Окрім того, що застосунок будує стратегічну карту, в ньому є такі функції, як графіки та аналіз.

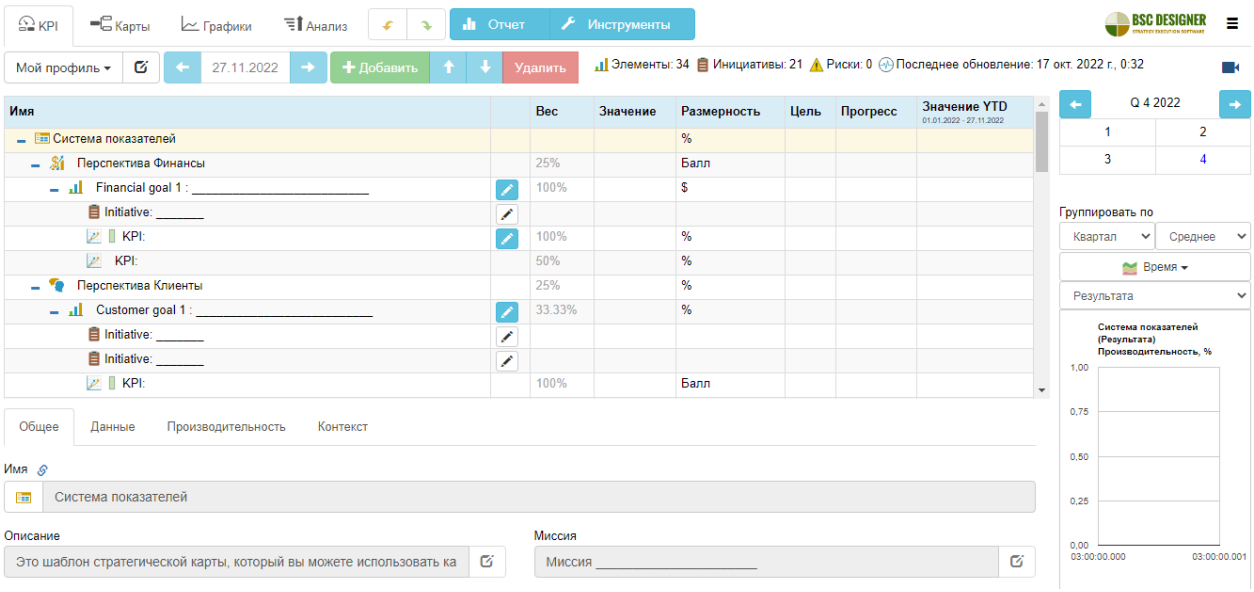


Рис. 3.5. Зовнішній вигляд конструктора стратегічної карти

Джерело: [50]

Також можна задати стратегічний напрямок – сервіс клієнтам, вдосконалення, лідерство по продукту або випереджаючий індикатор.

Побудована карта за бажанням переводиться у формат PDF або Excel.

Таким чином, стратегічна карта BSC являє собою простий та наочний інструмент поєднання причинно-наслідкових цілей підприємства в наявній кількості її складових. Побудована модель допомагає візуалізувати проблеми, побачити їх взаємозв'язок та оцінити їх вплив один на одного. Збалансована система показників є методом, за допомогою якого можна прискорити реалізацію стратегії та вдосконалити систему якості менеджменту. Саме використання стратегічних карт дає змогу керівництву отримати всю необхідну вимірну інформацію, необхідну для стратегічного управління. Також карта допомагає працівникам побачити зв'язок між подіями, що значно підвищує рівень мотивації їх до праці. Тобто стратегічна карта є дієвим механізмом стратегічного управління і має бути переглядатися раз у рік, а при швидкій динаміці зовнішнього середовища – частіше.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління - процес, завдяки якому у менеджерів є можливість здійснювати довгострокове планування та керування підприємством, встановлювати стратегічні цілі та прямувати до них, розробляти стратегію та реалізовувати її. Релевантність зовнішніх та внутрішніх умов, багатофакторність та швидкоплинність змін суттєво ускладнюють задачу стратегічного управління – постановку та виконання стратегічного плану, що за таких умов потребує постійного уточнення, доповнення та перегляду.

ПАТ «НВП «Радій» - став об’єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи, оскільки являється яскравим прикладом боротьби із зовнішніми викликами та потужним внутрішнім потенціалом.

Підприємство вже біля 30 років успішно працює у кількох стратегічно важливих напрямках виробництва, розробляючи:

- цифрові інформаційно-управляючі системи (ІУС) безпеки та електротехнічне обладнання для об’єктів атомної та теплової енергетики;
- системи освітлення та освітлювальні прилади;
- гідромеханічні системи;
- електротехнічне обладнання.

Діяльність компанії «Радій» базується на принципах професіоналізму, відповідальності і постійного удосконалення заради розбудови української енергогалузі.

З метою визначення стратегічного потенціалу ПАТ «НВП «Радій» було зроблено оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, за такими напрямками, як: корпоративний аналіз самого підприємства, рівень його стратегічної направленості, забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технічний рівень та технології, рівень фінансування, використання кадрового потенціалу ефективності управлінських структур; наявності ринків збуту, науково-технічний рівень в галузі, конкуренти, правове середовище та

умови міжнародної діяльності. В результаті оцінки факторів виявлено потужний стратегічний потенціал ПАТ «НВП «Радій», що виявляється у високій конкурентоздатності продукції, розширення ринків збуту, наявності висококваліфікованих працівників та виробничих потужностей. При цьому, спостерігається зниження рентабельності продажів, доходності підприємства та коефіцієнту придатності основних фондів.

Проте всі перепони розвитку ПАТ «НВП «Радій» можливо мінімізувати за рахунок побудови раціональної стратегічної політики задля досягнення генеральних цілей підприємства – отримання прибутку шляхом створення всіх необхідних умови для замовника, відповідаючи його очікуванням та орієнтуючись на його культуру безпеки та якості.

Провівши SWOT-аналіз ПАТ «НВП «Радій» та проаналізувавши можливі стратегії розвитку підприємства розроблено пропозицію по вибору стратегії «Міні-Максі», яка коли є можливість використовувати зовнішні умови на користь підприємства, при цьому мінімізувати використання ресурсів підприємства. Так, перспективними напрямками рекомендовано обрати орієнтацію на збут та вдосконалення споживчих властивостей такого продуктового ряду, як обладнання для АЕС та ТЕС та LED-продукцію (вуличне, промислове, сільськогосподарське та спеціалізоване освітлення; системи керування освітленням).

Для встановлення зв’язку між стретгічними і тактичними планами було запропоновано використати дієвий метод стратегічного управління – стратегічна карта, в основі якого покладена модель Balanced Scorecard (BSC). Її суть заключається у розробці тактичних показників в межах таких полів, як фінанси, клієнти, внутрішні процеси та розвиток працівників. Для автоматизації процесу побудови стратегічної карти для ПАТ «НВП «Радій» рекомендовано використати програмне забезпечення «BSC Designer онлайн», який знаходиться у вільному доступі в мережі Інтернет.

Запропоновані методи стратегічного управління допоможуть ПАТ «НВП «Радій» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити собі безпечне існування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні витрати. *Платформа Ліга Закон* : веб-сайт URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/dg001403?an=2 (дата звернення: 12.11.2022).

2. Балабай Я. В. Формування підходу до розробки стратегії розвитку підприємства *Технології та дизайн*. 2014. № 4 (13). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_4_18 (дата звернення: 07.10.2022).

3. Березянко Т. В. Стратегічне управління підприємством у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_3 (дата звернення: 27.11.2022).

4. Гаврилишин Б., Мочерний С. Економічна енциклопедія у трьох томах. Київ : Вид.центр «Академія», 2002. 863с.

5. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23

6. Гончар Л. О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти : монографія. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 340 с.

7. Гродовський О.В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування) автореф. діс. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. «Економіка та управління підприємствами (видами економічної діяльності). / О.В. Гродовський. Хмельницький, 2010. 22 с.

8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf

9. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/34.pdf (дата звернення: 04.11.2022).

10. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1 : Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.

11. Друкер П. Менеджмент : задачи, обязанности, практика. / П. Друкер : Пер. с англ. М. : «Вильямс», 2008. 992 с. // Drucker P. F. Management : Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. NY. : Harper & Row, 1974. 839 p.

12. Іванюта Т. М. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств молокопереробної галузі як чинників економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11. С. 118-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_25 (дата звернення: 14.10.2022).

13. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf (дата звернення: 01.10.2022).

14. Ковбатюк М. В. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 2. С. 101-108. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Vodt_2016_2_17 (дата звернення: 09.11.2022).

15. Ковтуненко Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_11_13 (дата звернення: 18.11.2022).

16. Комарова К.В. Менеджмент : навч. посіб. / К.В. Комарова, Н.І. Редіна, С.А. Шмельова. Дніпропетровськ, ДДФА, 2005. 326 с.

17. Кубарева І.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. №3. Т.2. С. 224-227.

18. Кузнєцова К. О. Тенденції розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць.* 2017. № 14. С. 165–170 URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22316/1/EV2017_165-170.pdf (дата звернення: 11.11.2022).

19. Леонтьєв К.П. «Радій»: світові перспективи відкрито. *Зовнішсервіс*. 2019. №4 URL: https://radiy.com/wp-content/uploads/2022/06/zovnishservice_4_060_2019___radiy.pdf (дата звернення: 06.11.2022).

20. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 90–94. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/090-094.pdf (дата звернення: 01.12.2022).

21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоур Ф. Основы менеджмента / [пер. с англ.]. М. : Дело, 2002. 704 с.

22. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 2 (49), ч. 2. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/147038319.pdf (дата звернення: 05.10.2022).

23. Мітяєва Т. Л., Скліфос Ю. Ю. Оптимізація стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6701 (дата звернення: 26.11.2022)

24. Могилова А.Ю. Місія підприємства – основа ефективного стратегічного управління. *Культура народов Причерноморья*. 2013. № 257. С. 172-174.

25. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/64.pdf. (дата звернення: 21.09.2022).

26. Мукан О.В. Формування систем корпоративного управління в машинобудуванні : автореф. дис. … канд. екон. наук / О.В. Мукан; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Л., 2008. 24 с.

27. Онлайн розрахунок фінансового стану підприємства : веб-сайт. URL: https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html (дата звернення: 28.10.2022).

28. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління підприємством» ТНЕУ. Тернопіль, 2013 URL: http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/18942/03_ (дата звернення: 30.09.2022).

29. Падерін І.Д. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22 (дата звернення: 25.11.2022).

30. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг : навч.посіб. Дніпро : Видавець, 2019, 240 с.

31. Портал Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : веб-портал. URL: https://www.nerc.gov.ua/derzhavnij-kontrol/normativni-akti-dotrimannya-yakih-pereviryayetsya/u-sferi-elektroenergetiki (дата звернення: 30.11.2022).

32. Радій : веб-сайт. URL: https://radiy.com/ (дата звернення: 22.11.2022).

33. «РАДІЙ»: світові перспективи відкрито. *Зовнішсервіс*. 2019. №4 URL: https://radiy.com/wp-content/uploads/2022/06/zovnishservice_4_060_2019___radiy.pdf (дата звернення: 15.11.2022).

34. Рульєв, В. А. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

35. Савіна Г. Стратегічні орієнтири для менеджера. *Вісник Національної академії наук України*. 2005. № 11. С. 81-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2005_11_13 (дата звернення: 10.11.2022).

36. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Електронне видання «Ефективна економіка»*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення: 03.10.2022).

37. Савченко Ю.Т. Формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств у ланцюгу поставок. *Вісник Національного університету*

"Львівська політехніка". Логістика. 2014. № 811. С. 316-324. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_50. (дата звернення: 28.11.2022).

38. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : Підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с

39. Свинчук А. А. Гармонізація цілей діяльності соціального підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 195-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_32 (дата звернення: 18.09.2022).

40. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки удосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*. *Мукачівський державний університет*. 2016. № 3. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/49.pdf (дата звернення 29.11.2022).

41. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/23.pdf (дата звернення 30.11.2022).

42. Страпчук С. І. Стратегія злиття та поглинання як альтернатива зростання фармацевтичних компаній у короткостроковому періоді. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 673–679. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/114.pdf (дата звернення 13.09.2022).

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

44. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021, № 25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284 (дата звернення 23.09.2022).

45. Томілін О. О., Вовк М. О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 29–36 URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/6.pdf (дата звернення 28.11.2022).

46. Характеристика методики SWOT-аналізу. URL: http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4193-kharakteristika-metodiki-swot-analizu.html (дата звернення 14.11.2022)

47. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12 (дата звернення 19.102.2022)

48. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (дата звернення: 26.09.2022).

49. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

50. Шаблон побудови стратегічної карти : веб-сайт. URL: https://ru.webbsc.com/s/shablon-strategicheskoi-karty#map/%7B8A673149-68F5-47FB-BB98-468C79B8E409%7D (дата звернення: 01.12.2022).

51. Що варто знати про «конфлікт» між атомною та відновлюваною енергією. Центр екологічних ініціатив «Екодія» : веб-сайт. URL: https://ecoaction.org.ua/renewables-vs-nuke.html (дата звернення: 21.11.2022).

52. Юрчишена Л. В. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві / Л. В. Юрчишена, С. М. Волинець. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668 (дата звернення: 21.11.2022).

53. Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки. *Українська правда* : веб-сайт. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/ (дата звернення: 18.11.2022)

54. Digman Lester A. Strategic management: concepts, decisions, cases / Lester A. Digman. Burr Ridge, Illinois : Irwin Professional Publishing, 1986. 962 p. (владелец: Корнельский Университет).