

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД»)»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Kalioni B. C.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ПЛМ

Пілявоз Т. М. Бірюк
«10» 06 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ФІМ

Ткачук Л.М. 
«12» 06 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ

д.с.н. / проф.

 Боковец В.В.

«14» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.с.н. професор Боковець В.В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Каліону Владиславу Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування механізму стратегічного управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства «Ямпільський приладобудівний завод»)»

керівник роботи Пілявоз Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, виступ зазначити)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року № 97.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, нормативно-правові документи, фінансова звітність АТ «Ямпільський приладобудівний завод», статистична інформація.

4. Зміст текстової частини: 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

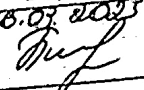
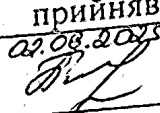
2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Аналіз основних показників діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод». SWOT-аналіз АТ «Ямпільський приладобудівний завод». Розрахунок ефективності стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Рисунки: Система стратегічного управління підприємством. Модель Портера. Перспективні стратегічні напрямки розвитку.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Пілявоз Т. М., доцент кафедри ПЛМ	26.03.2025 	26.03.2025 

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

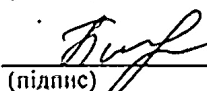
№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	Вик
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	Вик
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	Вик
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	Вик
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	Вик
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	Вик
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	Вик

Здобувач


(підпис)

Каліон В. С.

Керівник роботи


(підпис)

Пілявоз Т. М.

АНОТАЦІЯ

Каліон В. С. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Формування механізму стратегічного управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства «Ямпільський приладобудівний завод»)».

В бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні засади формування механізму стратегічного управління підприємством. Розглянуто сутність та значення стратегічного управління в системі управління підприємством, охарактеризовано основні елементи системи стратегічного управління підприємством, обґрунтовані підходи щодо оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством. Проаналізовані основні показники діяльності та проведений стратегічний аналіз АТ «Ямпільський приладобудівний завод». Визначені та обґрунтовані напрями удосконалення механізму стратегічного управління АТ «Ямпільський приладобудівний завод».

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний аналіз, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, SWOT-аналіз, модель М.Портера.

ANNOTATION

Kalion V. Bachelor's qualification work: "Formation of a mechanism for strategic management of an enterprise (based on the example of the joint-stock company "Yampil Instrument-Making Plant").

The bachelor's qualification work the theoretical and practical foundations for forming a mechanism for strategic management of an enterprise are examines. The essence and significance of strategic management in the enterprise management system are considered, the main elements of the strategic management system are characterized, and approaches to assessing the effectiveness of strategic management are substantiated. The main performance indicators are analyzed and a strategic analysis of JSC «Yampil Instrument-Making Plant» is conducted. The directions for improving the strategic management mechanism of JSC «Yampil Instrument-Making Plant» are identified and substantiated.

Keywords: strategy, strategic management, strategic analysis, internal environment, external environment, SWOT analysis, M. Porter's model.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1 Сутність та значення стратегічного управління в системі управління підприємством	6
1.2 Дослідження системи стратегічного управління підприємством	15
1.3 Сучасні підходи щодо оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством	24
2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	31
2.1 Економіко-організаційна характеристика АТ «Ямпільський приладобудівний завод»	31
2.2 Аналіз основних показників діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод»	34
2.3 Стратегічний аналіз АТ «Ямпільський приладобудівний завод»	37
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	53
3.1 Визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод»	53
3.2 Пропозиції щодо реалізації стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод» та оцінка її ефективності	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	74
Додаток Б (додатковий) Фінансова звітність АТ «Ямпільський приладобудівний завод»	75
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах високої мінливості ринкового середовища, динамічного розвитку технологій, загострення конкурентної боротьби та глобалізаційних процесів стратегічне управління набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Саме стратегічне управління дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати власну траєкторію розвитку підприємства, передбачати виклики та ефективно використовувати наявні ресурси.

Актуальність дослідження стратегічного управління зумовлена необхідністю переходу українських підприємств від тактичного, короткострокового планування до системного стратегічного мислення, що базується на прогнозуванні, цілеспрямованості та інноваційному підході. Формування ефективного механізму стратегічного управління є передумовою посилення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, збереження гнучкості в умовах кризи та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Питанням стратегічного управління присвячено значну кількість наукових праць як українських, так і зарубіжних вчених. Серед українських дослідників слід відзначити вагомий внесок таких науковців, як О. С. Василенко, А. Ф. Павленко, О. Г. Ястремська, В. Г. Герасимчук, Л. І. Федулова та ін., які вивчали підходи до формування та реалізації стратегій розвитку підприємств у вітчизняних умовах. Серед зарубіжних авторів варто виділити класиків стратегічного менеджменту І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, Р. Румельта та ін., які розробили фундаментальні концепції конкурентних переваг, стратегічного позиціонування та процесу формування стратегії.

Незважаючи на велику кількість теоретичних напрацювань, практичне застосування стратегічного управління в діяльності українських підприємств потребує подальшого вдосконалення, адаптації до вітчизняних умов та розробки прикладних механізмів з урахуванням галузевої специфіки. Це зумовлює необхідність проведення глибокого аналізу існуючих підходів і формування ефективної моделі стратегічного управління на прикладі АТ «Ямпільський приладобудівний завод», що функціонує в технічно складній і висококонкурентній сфері машинобудування.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка заходів щодо формування механізму ефективного стратегічного управління АТ «Ямпільський приладобудівний завод».

Для реалізації поставленої мети завданнями бакалаврської кваліфікаційної роботи є:

- дослідження сутності та значення стратегічного управління в системі управління підприємством;
- дослідження основних складових системи стратегічного управління підприємством;
- визначення методичних підходів щодо оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством;
- оцінка основних показників діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод» за 2022-2024 рр.;
- проведення стратегічного аналізу діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод»;
- визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод»;
- розробка пропозицій щодо реалізації стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод» та оцінювання її ефективності.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління АТ «Ямпільський приладобудівний завод».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування механізму ефективного стратегічного управління на підприємстві.

Методи дослідження. При проведенні досліджень були використані різні загальнонаукові методи, включаючи аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, порівняння та експертні методи.

Інформаційну основу дослідження складають сучасні літературні джерела, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, нормативно-правові документи, фінансова звітність АТ «Ямпільський приладобудівний завод», статистична інформація.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів в практиці формування ефективного механізму управління персоналом підприємства.

Апробація. За темою бакалаврської кваліфікаційної роботи були опубліковані тези доповіді на Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (Вінниця, 2025 рік) [30].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та значення стратегічного управління в системі управління підприємством

Сучасний етап розвитку національної економіки України позначений наявністю системних кризових процесів, які зумовлені, серед іншого, недостатнім рівнем стратегічного планування на рівні окремих суб'єктів господарювання. Відсутність або неадекватність обраної стратегії розвитку підприємства значною мірою спричиняє зниження ефективності їх виробничо-господарської діяльності, що, в умовах загострення зовнішніх і внутрішніх викликів, набуває критичного значення.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження концепції стратегічного управління як системного, довгострокового процесу формування цілей, оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, визначення ключових напрямів розвитку підприємств і механізмів досягнення сталих конкурентних переваг. Стратегічне управління не лише виступає засобом підвищення ефективності функціонування бізнес-структур, а й слугує інструментом адаптації до умов невизначеності та турбулентності економічного середовища.

Зростання ролі стратегічного управління зумовлено цілою низкою чинників, серед яких слід виокремити прискорену динаміку змін у зовнішньому середовищі підприємств; трансформацію споживчих запитів і зростання впливу поведінки споживачів на ринкові процеси; загострення конкуренції за ресурси та ринки збуту; посилення процесів інтернаціоналізації та глобалізації економічної діяльності; інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу; масштабне впровадження цифрових та інформаційних технологій, що забезпечують високий рівень відкритості, мобільності та швидкодії в управлінських процесах; зміна парадигми

управління людськими ресурсами, в якій кадри розглядаються як стратегічний актив організації.

Однак не існує універсальної, стандартної стратегії розвитку, придатної для всіх підприємств. Кожен суб'єкт господарювання функціонує в унікальному контексті, що обумовлює необхідність індивідуального підходу до формування стратегічних орієнтирів. Стратегічні рішення мають базуватися на врахуванні таких чинників, як поточна ринкова позиція підприємства, динаміка його розвитку, ресурсний і кадровий потенціал, специфіка конкурентного середовища, особливості виробленої продукції чи послуг, загальний макроекономічний стан, культурні та інституційні особливості тощо.

Попри це, в науковій і практичній площині виокремлюються загальні принципи стратегічного управління, що можуть бути адаптовані до потреб конкретного підприємства. До них належать: системність, гнучкість, орієнтація на довгострокову перспективу, інтегрованість стратегічного управління у всі рівні організаційної структури, а також постійний моніторинг та коригування стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічне управління виступає не лише як інструмент антикризового реагування, але й як основа сталого розвитку підприємств в умовах постійної мінливості економічної кон'юнктури.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [1]. Вибір певної стратегії означає, що з-поміж

багатьох альтернатив розвитку обрано оптимальну траєкторію, яка, на думку управлінців, забезпечить найвищий рівень досягнення цілей.

У науковій літературі існує широкий спектр підходів до визначення сутності стратегічного управління.

Значний науковий внесок у становлення теоретико-методологічних засад стратегічного управління зробив американський економіст і дослідник Ігор Ансофф, чії праці стали фундаментальними у формуванні сучасного розуміння природи та сутності стратегічного управління. У своїх дослідженнях він розглядав стратегічне управління як діяльність, пов'язану з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2].

Ансофф наголошував, що стратегічне управління є механізмом забезпечення продуктивної взаємодії між організацією та її бізнес-оточенням, орієнтованим на досягнення цілей, сформованих відповідно до наявного внутрішнього потенціалу організації. Така взаємодія покликана створити умови для досягнення стійкого функціонування підприємства в умовах постійної динаміки зовнішніх впливів. Саме стратегія, за Ансоффом, розглядається не як абстрактна концепція, а як практичний інструмент управління — чітко окреслений, деталізований план дій, який дозволяє підприємству послідовно реалізовувати свої цілі, враховуючи потенційні ризики, можливості та обмеження.

Розробка ефективної стратегії, на думку вченого, вимагає дотримання кількох ключових принципів: по-перше, необхідна чітка періодизація стратегічного планування — визначення горизонту дії стратегії; по-друге, слід встановити межі стратегічного аналізу та реалізації планів, тобто визначити обсяг і глибину дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Важливо зазначити, що тривалість та гнучкість стратегічного циклу безпосередньо залежать від характеру галузі, у якій функціонує підприємство, а також від масштабів його діяльності, ресурсного

забезпечення, рівня інноваційної культури й компетентності управлінського персоналу.

У науковій літературі стратегічне управління інтерпретується як багатовимірний процес, який охоплює взаємозв'язки між організацією, її внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем. Одним із класичних підходів до розуміння цієї категорії є визначення, запропоноване А. Шенделом і Д. Хаттеном, відповідно до якого стратегічне управління трактується як цілісний процес формування взаємозв'язку між організацією та зовнішнім середовищем. Його сутність полягає в забезпеченні досягнення обраних цілей підприємства шляхом ефективного і раціонального розподілу наявних ресурсів [3].

Інший підхід запропонував Т. Хіггенс, який розглядає стратегічне управління переважно з позицій реалізації місії організації. Згідно з його концепцією, стратегічне управління виступає інструментом забезпечення місійної реалізації через ефективне управління зовнішніми зв'язками підприємства. Такий підхід акцентує увагу на комунікаційній та інтеграційній функції управління, підкреслюючи необхідність формування довготривалих взаємодій із зацікавленими сторонами для реалізації стратегічних намірів [4].

Системний підхід до стратегічного управління запропонували Дж. Пірс і Р. Робінсон. У своїй концепції вони розглядають стратегічне управління як сукупність послідовних управлінських рішень і дій, спрямованих на формування, реалізацію та подальшу оцінку стратегій організації. Цей підхід охоплює повний цикл стратегічного процесу — від аналізу середовища й постановки стратегічних цілей до оцінювання досягнутих результатів, коригування обраного курсу та забезпечення адаптивності організації до змінного зовнішнього середовища [5].

Водночас варто зазначити, що універсальної стратегії, придатної для всіх підприємств, не існує. Кожна компанія функціонує у специфічному ринковому, галузевому, інституційному й культурному середовищі, що

вимагає індивідуалізованого підходу до стратегічного планування. Унікальність організаційної структури, рівень розвитку, конкурентна позиція, особливості продукції або послуг, поведінка споживачів, а також макроекономічні умови є тими чинниками, які визначають зміст і форму стратегічного управління. Проте в рамках цієї багатоманітності можливо виокремити загальні принципи ефективного стратегічного управління, серед яких — системність, гнучкість, адаптивність, інноваційність, довгострокова орієнтація та інтегративність.

В умовах економічної нестабільності стратегічне управління постає не лише як інструмент антикризового менеджменту, але й як основа сталого розвитку підприємств та відновлення їх конкурентних позицій на внутрішньому і міжнародному ринках.

Стратегічне управління є не лише механізмом формування напрямів розвитку підприємства, але й інструментом забезпечення його відповідності динамічним змінам зовнішнього середовища. Одним із ключових аспектів стратегічного управління є постановка цілей організації, що гармонізують із її внутрішніми можливостями та спрямовані на досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Водночас процес стратегічного управління передбачає постійне підтримання взаємозв'язків із навколишнім середовищем, адаптацію до його змін та моніторинг потенційних викликів, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей [6].

Одним із результатів ефективного стратегічного управління є формування внутрішнього потенціалу підприємства — сукупності ресурсів, компетенцій, знань, організаційних здібностей та управлінських рішень, що забезпечують можливість досягнення бажаних результатів у довгостроковій перспективі. Такий потенціал має динамічну природу і потребує постійного оновлення та розвитку, що зумовлює потребу у гнучких організаційних структурах [7].

Іншим важливим продуктом стратегічного управління є організаційні трансформації, які забезпечують підвищену чутливість підприємства до змін

у зовнішньому середовищі. Йдеться про трансформацію управлінських підходів, зміну організаційної культури, децентралізацію прийняття рішень, впровадження нових методів комунікації, цифрових технологій тощо. Гнучка внутрішня структура дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни, але й ефективно використовувати з'явлені можливості. У цьому контексті якість персоналу виступає вирішальним чинником, що формує стратегічні можливості підприємства. Кваліфіковані, мотивовані та адаптивні працівники здатні забезпечити реалізацію стратегічних цілей, особливо в умовах невизначеності та високої турбулентності ринку.

Переваги впровадження стратегічного управління в діяльність підприємств полягають в наступному [8].

По-перше, стратегічне управління дозволяє чітко зафіксувати, які дії необхідні підприємству вже сьогодні для досягнення бажаних результатів у майбутньому. Такий підхід базується на розумінні динаміки змін у зовнішньому середовищі, а також урахуванні обмежень і можливостей самого підприємства.

По-друге, стратегічне управління формує здатність до своєчасного реагування на виклики і трансформації середовища. Це означає, що підприємство не лише адаптується до змін, а й активно формує власну стратегію поведінки в умовах нестабільності, використовуючи можливості на випередження. Такий підхід сприяє створенню стійкої конкурентної переваги, що базується не на одномоментних рішеннях, а на системній, глибоко проаналізованій позиції.

Таким чином, стратегічне управління не тільки визначає напрямок розвитку підприємства, але й створює умови для формування його потенціалу, адаптивності та конкурентоспроможності. В умовах постійних змін економічного середовища саме стратегічний підхід до управління стає основою для забезпечення стійкості бізнесу та його здатності ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

Попри численні переваги, стратегічне управління не є панацеєю для всіх організаційних проблем і не гарантує універсального успіху за будь-яких умов. Як і будь-яка управлінська концепція, воно має свої обмеження, які важливо враховувати під час впровадження на практиці [9].

За своєю сутністю стратегічне управління не здатне забезпечити точної та вичерпної картини майбутнього. Прогнозування, яке є невід'ємною складовою стратегічного планування, ґрунтується на припущеннях і оцінках, які, навіть при залученні аналітичних інструментів, залишаються імовірнісними. Це зумовлено високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, зростанням глобальних ризиків та обмеженими можливостями точної екстраполяції тенденцій.

Стратегічне управління не може бути зведене до формального алгоритму чи набору рутинних управлінських процедур. Його реалізація вимагає гнучкості, системного мислення та глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації. Формалізація стратегічних процесів без адаптації до конкретних умов здатна звести нанівець очікувані результати.

Наступне обмеження полягає у високій ресурсоемності процесу впровадження стратегічного управління. Реалізація повноцінного стратегічного циклу потребує значних часових, фінансових та інтелектуальних інвестицій. Підготовка персоналу, розробка стратегічного бачення, аналіз середовища, формування стратегічних альтернатив і системи контролю — усе це вимагає системного підходу та підтримки з боку вищого керівництва, що не завжди є можливим, особливо в умовах кризи.

У разі хибної оцінки зовнішніх умов чи внутрішніх можливостей організації, наслідки можуть мати довгостроковий негативний характер, оскільки стратегічні рішення, на відміну від тактичних, складніше коригувати в короткий термін без втрати ресурсів або ринкових позицій.

На практиці стратегічне управління часто зводиться переважно до процесу стратегічного планування, тоді як найсуттєвішою його складовою є

саме реалізація обраної стратегії. Відсутність чіткого механізму впровадження стратегічного плану, низька якість управлінських рішень або опір змінам з боку персоналу можуть звести нанівець усі зусилля, спрямовані на формування стратегічного курсу [9].

Стратегічне управління підприємством виступає одним із ключових інструментів формування сталого розвитку, підвищення адаптивності та досягнення довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Його практична реалізація дозволяє підприємству не лише визначати напрям майбутнього розвитку, а й своєчасно ідентифікувати наявні проблеми, реалізовувати механізми їх вирішення та забезпечувати стратегічне реагування на потенційні виклики зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегічне управління слугує не тільки засобом планування, а й інструментом гнучкого вдосконалення всієї системи функціонування підприємства.

Однією з найсуттєвіших переваг стратегічного управління є його здатність забезпечити інтеграцію довгострокового бачення з поточними управлінськими діями. Через глибокий аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, його організаційної структури, системи цінностей і рівня управлінської культури, а також вивчення впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних, технологічних) формується стратегія, яка не лише відповідає реальним умовам функціонування підприємства, а й орієнтована на перспективне зростання та інноваційний розвиток [10].

Важливим аспектом стратегічного управління є його побудова на системі принципів, які визначають логіку і методологію процесу стратегічного мислення. Одним із фундаментальних принципів є принцип цілеспрямованості: кожна розроблена стратегія має бути орієнтована на досягнення чітко визначеного результату, який сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, реалізації його місії та ключових цілей.

Другим важливим принципом є принцип безперервності, що передбачає постійну актуалізацію стратегічних рішень відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим стратегічне управління має розглядатися не як разовий акт планування, а як безперервний циклічний процес, що охоплює формування, реалізацію, моніторинг і коригування стратегії.

Крім того, стратегічне управління повинно спиратися на принцип теоретико-методологічної обґрунтованості, що означає використання наукових методів і практично перевірених підходів до аналізу середовища, прогнозування розвитку подій, вибору стратегічних альтернатив і оцінки їхньої ефективності. Це, зокрема, включає застосування таких методичних інструментів, як стратегічний аналіз, портфельні моделі, сценарне планування, експертні оцінки тощо.

Не менш важливим є принцип системності, згідно з яким стратегічне управління має враховувати взаємозв'язки між усіма функціональними підсистемами підприємства — виробництвом, маркетингом, фінансами, персоналом, інноваціями. Системний підхід забезпечує комплексність у прийнятті управлінських рішень і узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Нарешті, принцип послідовності та циклічності передбачає, що стратегічне управління має здійснюватися відповідно до логічної послідовності етапів: від формулювання місії й цілей — до вибору стратегії, її реалізації та подальшої оцінки результатів. Циклічність забезпечує можливість постійного вдосконалення управлінського процесу, що є запорукою стратегічної гнучкості та адаптивності підприємства [12].

Таким чином, стратегічне управління, попри свою актуальність і важливість, не є універсальним інструментом. Його ефективність залежить від рівня підготовки персоналу, організаційної культури, наявних ресурсів, здатності до навчання і змін, а також гнучкості самої системи управління.

1.2 Дослідження системи стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів, які логічно впливають один з одного. Водночас між ними існує зворотний зв'язок: кожен процес впливає не лише на наступні, але й може змінювати попередні. Така циклічна взаємодія є однією з важливих особливостей стратегічного управління, що забезпечує його адаптивність і здатність до самокорекції в умовах змінного середовища.

Стратегічне управління виступає ключовою складовою сучасної системи управління підприємством, оскільки забезпечує формування довгострокового вектору розвитку, спрямованого на досягнення стійкої конкурентної позиції в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У науковій та прикладній площині стратегічне управління розглядається як найвищий рівень управлінської діяльності, що поєднує аналітичну глибину, системність мислення і високу управлінську відповідальність. Цей рівень управління є прерогативою вищої управлінської ланки — передусім топ-менеджменту, який несе відповідальність за формулювання стратегічних рішень, визначення перспективного курсу розвитку та координацію всієї організаційної системи в напрямі реалізації місії підприємства [13].

Стратегічне управління дозволяє не лише максимально ефективно використовувати внутрішній потенціал підприємства, а й забезпечити проактивну взаємодію із зовнішнім середовищем, використовуючи наявні можливості та нейтралізуючи загрози. У цьому контексті стратегічне управління є засобом досягнення синергії між ресурсними можливостями підприємства та його ринковими амбіціями.

Змістовно стратегічне управління охоплює не лише поточну оцінку фінансово-господарського стану підприємства, а й аналіз галузевих тенденцій, конкурентного середовища, змін у структурі споживчого попиту.

Воно орієнтоване на всебічну оцінку стратегічних можливостей організації, визначення ключових компетенцій та зон конкурентних переваг, а також формування гнучких механізмів адаптації до зовнішніх викликів. Важливою складовою стратегічного підходу є оцінка зацікавлених сторін (stakeholders) та побудова балансу між їхніми очікуваннями і реальними ресурсними обмеженнями підприємства.

Однією з ключових цілей стратегічного управління є досягнення сталого стратегічного успіху та довготривалої конкурентоспроможності. Це можливо лише за умов розробки та реалізації ефективних стратегій, які створюють економічну цінність, формують нові ринкові можливості, забезпечують зростання підприємства та розширення його присутності на ринку. При цьому пріоритетне значення має комплексна оцінка сильних і слабких сторін підприємства, на основі якої розробляються стратегії зростання, стабілізації або виживання, залежно від рівня ризиків і ступеня нестабільності зовнішнього середовища [14].

Особливістю стратегічного управління є його циклічний і безперервний характер, що передбачає постійну адаптацію до динаміки зовнішніх ринкових умов, технологічного прогресу, змін у споживчих перевагах та нормативно-правовому полі.

Процес стратегічного управління допомагає організаціям підвести підсумки своєї поточної ситуації, розробити стратегії, розгорнути їх та проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління. Як правило, стратегічне управління має фінансові та нефінансові вигоди. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати і планувати своє майбутнє існування. Процес стратегічного управління передбачає кілька функціонально взаємопов'язаних етапів (рис. 1.1) [15].

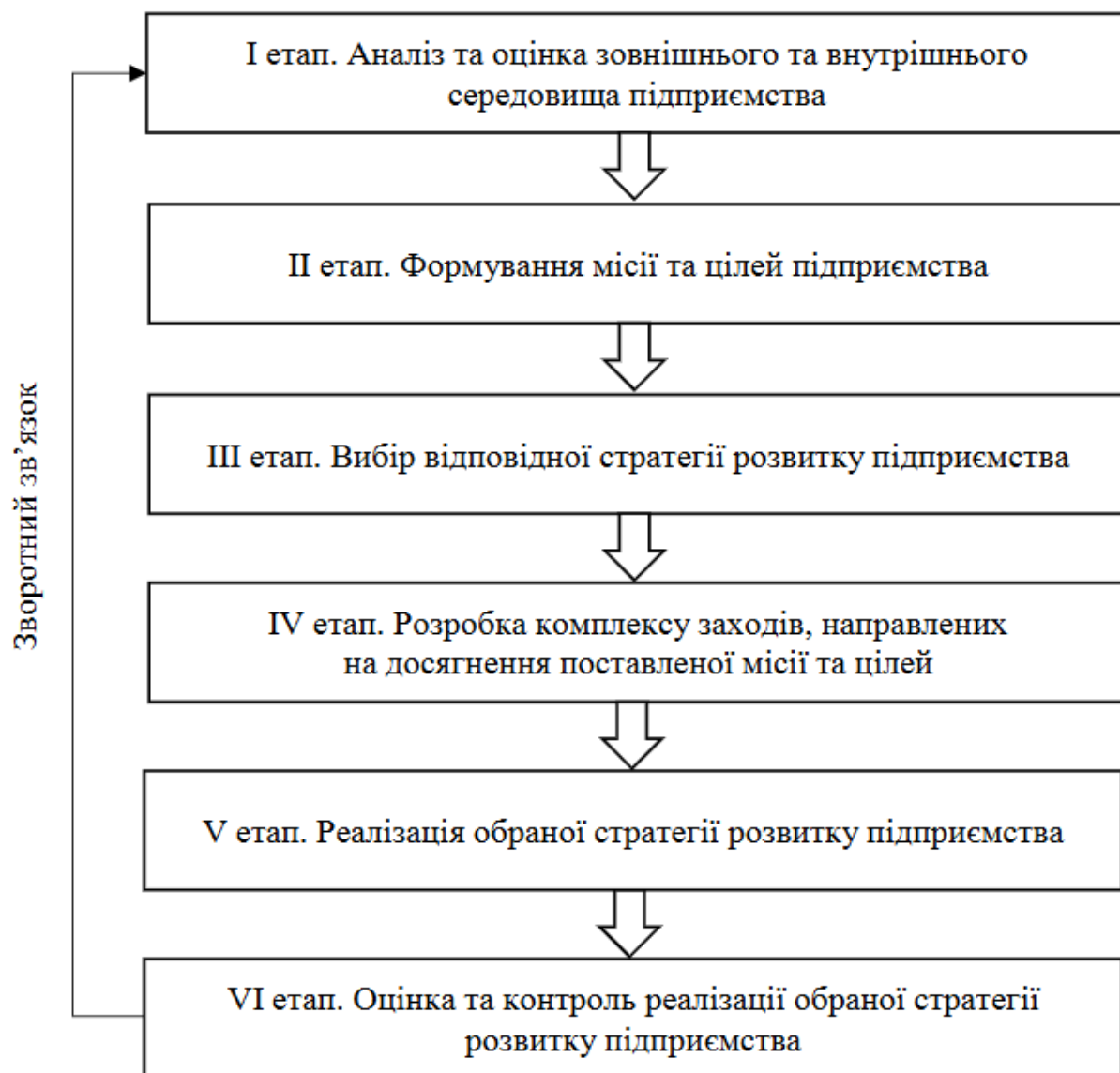


Рисунок 1.1 – Процес стратегічного управління

У структурі стратегічного управління підприємством початковим і водночас одним із найважливіших етапів виступає аналіз та оцінка зовнішнього й внутрішнього середовища організації. Саме цей етап закладає основу для подальшого формування стратегічних рішень, оскільки дозволяє виявити ключові загрози, можливості, сильні та слабкі сторони, які впливають на ефективність функціонування підприємства. У контексті сучасного стратегічного менеджменту він розглядається як критичний чинник, що визначає якість стратегічного планування, обґрунтованість цілей

та відповідність обраного стратегічного курсу реальним умовам функціонування [16].

З метою забезпечення комплексності й системності такого аналізу доцільно використовувати інструментарій PEST-аналізу, що дозволяє виявити макроекономічні фактори впливу (політичні, економічні, соціальні та технологічні), а також SWOT-аналізу, який дає змогу поєднати результати аналізу внутрішніх характеристик підприємства (strengths — сильні сторони; weaknesses — слабкі сторони) з результатами оцінки його зовнішнього середовища (opportunities — можливості; threats — загрози). Застосування цих методів дозволяє отримати цілісну аналітичну картину, яка формує основу для прийняття стратегічних рішень.

Доповненням до цих інструментів виступає система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка забезпечує багатовимірну оцінку ефективності діяльності підприємства через чотири ключові призми: фінансову, внутрішньоорганізаційну (бізнес-процеси), ринкову (маркетинг та споживачі) та кадрову (персонал і навчання). Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й відстежити ступінь реалізації його стратегічних цілей, забезпечуючи баланс між короткостроковими результатами та довгостроковими перспективами розвитку.

На основі результатів зазначених аналітичних інструментів підприємство формує місію — загальне бачення свого призначення, яке відображає ідеологію функціонування, систему цінностей, орієнтацію на ринок та соціальні очікування. Далі здійснюється формування стратегічних цілей, що стають орієнтирами для подальших управлінських рішень. У системі стратегічного управління цілі повинні бути ієрархізовані за функціональними напрямками: фінансовими, економічними, виробничими, соціальними, маркетинговими та інноваційними [17].

Важливим аспектом стратегічного управління є визначення системи контрольних показників, які дозволяють моніторити рівень досягнення поставлених цілей, оперативно виявляти відхилення та вживати

коригувальних заходів. Такий механізм забезпечує зворотний зв'язок між стратегічним плануванням і оперативною діяльністю підприємства, формуючи гнучку адаптивну модель управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.

На третьому етапі процесу стратегічного управління підприємством ключову роль відіграє визначення такої стратегії розвитку, яка дозволить забезпечити досягнення поставлених цілей у відповідності до наявних умов функціонування як внутрішнього середовища організації, так і зовнішніх викликів. Саме на цьому етапі вищий управлінський персонал приймає стратегічно важливе рішення щодо обрання варіанту стратегічного курсу, який має забезпечити узгодженість між місією підприємства, його потенціалом та ринковими можливостями.

Слід зазначити, що існує значна кількість типів стратегій, вибір яких залежить від особливостей функціонування підприємства, стадії його життєвого циклу, характеру конкурентного середовища та динаміки макроекономічних умов. Для обґрунтування стратегічних альтернатив застосовуються різноманітні підходи, які подано на рис. 1.2.

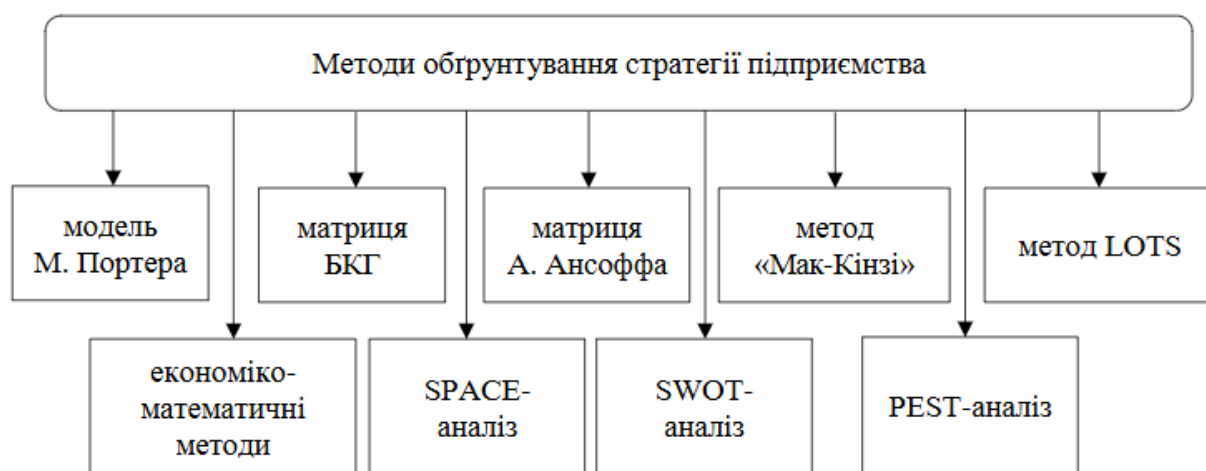


Рисунок 1.2 – Методи обґрунтування стратегії підприємства

Кожен із методів, застосовуваних для обґрунтування стратегічних рішень, має свої особливості, переваги й обмеження. Зокрема, методи

експертного оцінювання забезпечують якісне бачення стратегічних перспектив, але можуть бути суб'єктивними; матричні підходи (зокрема, BCG, GE/McKinsey) дозволяють систематизувати портфель стратегічних напрямів, проте часто потребують спрощення складних процесів; економіко-математичні методи забезпечують глибоку кількісну аналітику, однак їх застосування обмежене вимогами до рівня статистичного забезпечення та технічної підготовки аналітика.

Саме тому в сучасній управлінській практиці доцільним вважається комплексне використання кількох методичних підходів до обґрунтування стратегій. Такий підхід дозволяє не лише зменшити рівень похибки або суб'єктивності в оцінці, а й досягти більшої об'єктивності за рахунок взаємної компенсації недоліків окремих методів. Системне поєднання якісних та кількісних методів дозволяє сформувати повну аналітичну картину, на основі якої стратегічне рішення буде максимально адаптованим до специфіки діяльності конкретного підприємства [6].

Окрему увагу заслуговують економіко-математичні методи, які є важливим інструментом сучасного стратегічного аналізу. Їх використання дає змогу кількісно оцінити взаємозв'язки між ключовими показниками підприємства, змодельовати сценарії розвитку, а також спрогнозувати наслідки управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі. Однак застосування цих методів потребує глибоких знань в галузі економічної кібернетики, статистики, програмного забезпечення. Крім того, результати математичного моделювання значною мірою залежать від повноти та актуальності вхідної інформації, а також від припущення про стабільність тенденцій, які, як свідчить практика, не завжди повторюються в умовах мінливого зовнішнього середовища.

На наступному етапі стратегічного управління, після формулювання стратегії відповідно до місії, цілей та результатів попереднього аналізу, підприємство переходить до розроблення конкретного комплексу управлінських заходів, спрямованих на її практичну реалізацію. Ці заходи

мають бути чітко структурованими, ресурсно обґрунтованими та узгодженими з обраною стратегією розвитку. До прикладових дій, які можуть бути інтегровані у стратегічний план, належить створення або модернізація корпоративного веб-ресурсу з метою підвищення комунікаційної та маркетингової активності підприємства, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій з метою підвищення екологічної та економічної ефективності, освоєння нових видів продукції, нарощування кадрового потенціалу, розширення організаційної структури через відкриття нових структурних підрозділів або філій [18].

Реалізація обраної стратегії, що становить п'ятий етап стратегічного управління, потребує чіткої координації дій усіх залучених підрозділів і посадових осіб. На цьому етапі відбувається деталізація та розподіл функціональних обов'язків, визначається коло відповідальних виконавців, формуються бюджети окремих стратегічних напрямів, здійснюється ефективний розподіл матеріальних, фінансових, трудових і часових ресурсів відповідно до пріоритетів стратегії.

Заключною стадією стратегічного управління є моніторинг, оцінка та контроль виконання обраної стратегії. Цей етап має вирішальне значення для забезпечення ефективного стратегічного циклу, оскільки дозволяє виявити відхилення від запланованих показників, своєчасно ідентифікувати критичні точки зростання ризиків або неефективності, а також ініціювати коригувальні дії. Процес контролю повинен базуватися на об'єктивних критеріях оцінювання ефективності впроваджуваних заходів, урахувати зворотний зв'язок від усіх рівнів управління та забезпечувати циклічну адаптацію стратегії.

У межах цього етапу обов'язковим є повторний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки стратегія, розроблена в певних умовах, може втратити свою релевантність у разі зміни ринкових, соціально-економічних або політичних чинників. Отже, стратегічне управління має зберігати гнучкість і динамічність, що дозволяє підприємству не лише

реагувати на поточні зміни, а й формувати випереджальні управлінські рішення в умовах невизначеності.

Стратегічне управління виступає ключовим чинником забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Однак ефективність стратегічного управління наряду залежить від наявності й функціонування відповідної системи стратегічного управління, яка повинна забезпечувати формування чіткої, логічно обґрунтованої бізнес-стратегії, орієнтованої на досягнення конкретних, вимірюваних і реалістичних цілей. Окрім формулювання стратегії, вона повинна включати механізми планування, реалізації, моніторингу та коригування, що дозволяють здійснювати адаптацію до змінних умов господарювання [19].

Система стратегічного управління підприємством повинна включати декілька ключових елементів, які наведені на рис. 1.3.

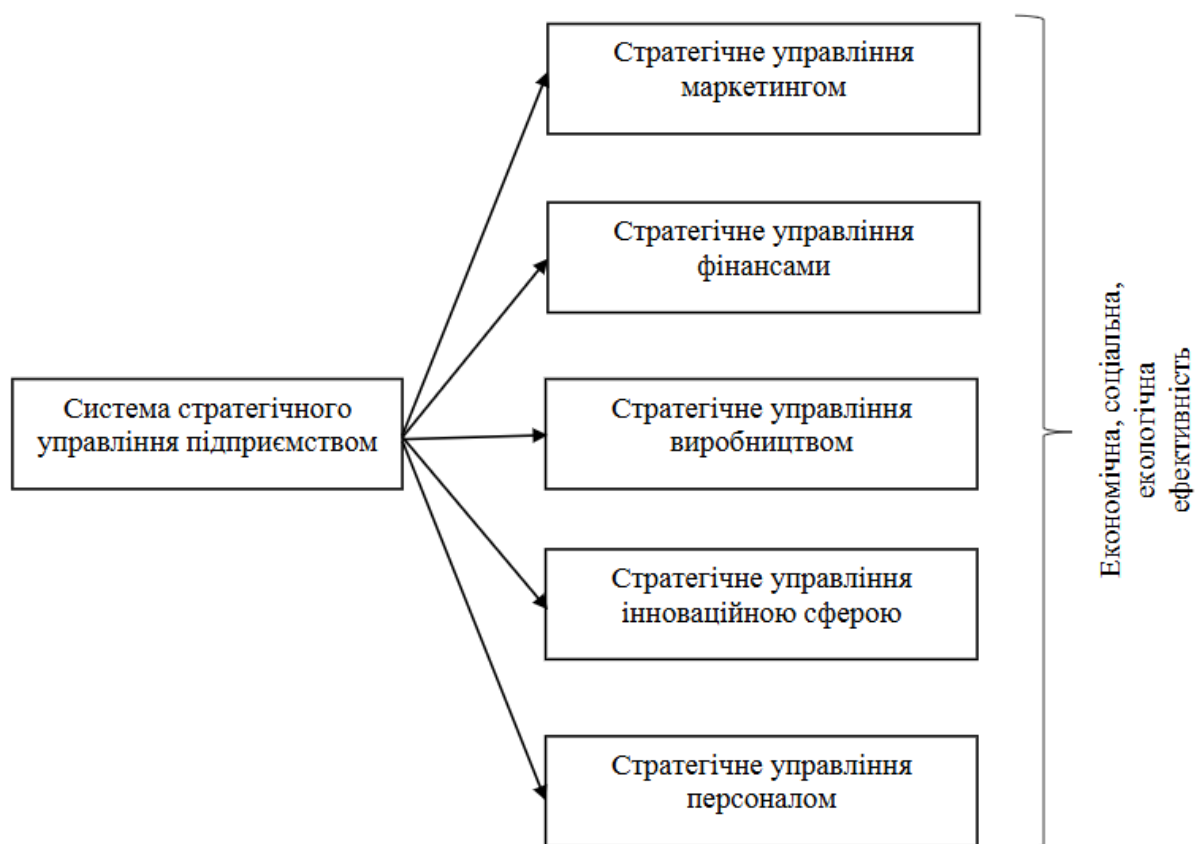


Рисунок 1.3 – Елементи системи стратегічного управління підприємством

В межах підприємства визначені елементи забезпечують формування повноцінної системи стратегічного управління. Орієнтація функціонування кожної з підсистем системи стратегічного управління підприємством спрямована на забезпечення сталого розвитку.

В процесі реалізації стратегії надзвичайно важливим є своєчасна її реалізація всіма підсистемами підприємства, адже затягування термінів реалізації стратегії негативно позначається на інших аспектах діяльності [20].

Наприклад, зміна в управлінні фінансовою діяльністю відобразиться в цілому на підприємстві по виробничій діяльності, нестача грошових коштів може призвести до нестачі ресурсів, які в свою чергу вплинуть на неповну завантаженість виробничих потужностей, що призведе до невиконання виробничої програми, як результат знизиться ефективність маркетингової стратегії, підприємство не зможе задовольнити попит споживачів якісною продукцією через брак матеріальних ресурсів.

Отже, стратегічне управління підприємством слід розглядати як реалізацію інтегрованої концепції управлінської діяльності, що забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями розвитку, внутрішнім потенціалом організації та викликами зовнішнього середовища.

Стратегічне управління виконує ключову функцію у формуванні стратегічного бачення та забезпеченні стабільності підприємства в умовах високої невизначеності. Воно ґрунтується на попередньо сформульованій місії, яка визначає загальний сенс існування організації, системі стратегічних цілей, що деталізують бажані результати її розвитку, та на стратегії — як інструменті досягнення поставлених цілей у визначеному часовому горизонті.

Головною метою стратегічного управління є забезпечення узгодженості між сформульованими цілями розвитку підприємства, його реальними можливостями та інструментами впровадження. З цією метою розробляється система планів, які виступають конкретизованими інструментами реалізації стратегічного курсу. Ці плани охоплюють різні

функціональні напрями діяльності підприємства (виробничу, фінансову, інноваційну, маркетингову, соціальну), а також передбачають чітке визначення пріоритетів, термінів виконання, відповідальних осіб та контрольних показників ефективності.

1.3 Сучасні підходи щодо оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством

Сучасні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством сформувалися в результаті еволюції наукових уявлень про роль стратегій у забезпеченні довгострокового успіху та стійкого розвитку підприємств. У сучасній теорії та практиці стратегічного менеджменту ефективність стратегічного управління розглядається як здатність системи управління забезпечити реалізацію місії, досягнення стратегічних цілей та адаптацію до змін зовнішнього середовища на основі раціонального використання ресурсів [21].

У сучасній теорії стратегічного менеджменту цільово-орієнтований підхід є одним із найбільш поширених і практично орієнтованих методологічних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління. Його сутність полягає у співставленні досягнутих результатів із попередньо визначеними стратегічними цілями підприємства. Таким чином, ключовим критерієм ефективності в межах цього підходу виступає рівень реалізації стратегічних цілей, що дозволяє зробити об'єктивні висновки щодо відповідності управлінських дій очікуваним результатам [22].

Основою цільово-орієнтованого підходу є твердження про те, що будь-яке стратегічне управління повинно мати чітку цільову спрямованість, тобто бути орієнтованим на досягнення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) стратегічних цілей. Ці цілі можуть охоплювати різні аспекти діяльності підприємства: зростання обсягів реалізації, розширення ринку збуту, підвищення прибутковості, поліпшення

інноваційної спроможності, розвиток персоналу, екологічну ефективність тощо [23].

У межах цього підходу особлива увага приділяється індикаторам досягнення цілей, які виступають інструментом для кількісної та якісної оцінки результативності. Такими індикаторами можуть бути фінансові показники (прибуток, рентабельність, ринкова вартість), показники ефективності використання ресурсів (фондовіддача, оборотність активів), а також нефінансові показники (рівень задоволеності споживачів, інноваційна активність, організаційна культура). Перевагою цього підходу є його простота в застосуванні, гнучкість та орієнтація на досягнення кінцевого результату.

Разом із тим, цільово-орієнтований підхід має і певні обмеження. Зокрема, він здебільшого концентрується на оцінці досягнутого, а не на процесах, які привели до цього результату. Також він не завжди враховує динамічні зміни зовнішнього середовища, які могли вплинути на досягнення або недосягнення цілей. Для підвищення об'єктивності оцінки часто рекомендується поєднувати цей підхід із іншими — наприклад, із процесним, контекстним або системним підходами.

Застосування цільово-орієнтованого підходу є актуальним як для комерційних структур, так і для державних організацій, оскільки дозволяє вибудовувати систему стратегічного контролю, орієнтовану на результат. Його ефективне використання можливе лише за умови наявності чіткої системи стратегічного планування, якісного інформаційного забезпечення та здатності менеджменту до постійного аналізу відхилень і своєчасного коригування управлінських рішень [24].

Серед сучасних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством особливе місце займає системно-процесний підхід, який орієнтований на виявлення внутрішньої логіки функціонування підприємства як цілісної соціоекономічної системи та оцінювання ефективності кожного з її управлінських процесів у контексті досягнення

стратегічних цілей. Цей підхід розглядає стратегічне управління не як сукупність окремих дій або результатів, а як безперервну, взаємопов'язану систему процесів планування, реалізації, моніторингу та коригування стратегії підприємства [24].

На відміну від цільово-орієнтованого підходу, системно-процесний підхід акцентує увагу на якісних характеристиках організації управлінської діяльності, таких як узгодженість рішень між рівнями менеджменту, гнучкість процесів, їхня адаптивність до змін середовища, наявність системи зворотного зв'язку, швидкість ухвалення рішень, раціональність ресурсного забезпечення тощо. Основою оцінювання тут є не лише досягнення кінцевого результату, а й ефективність шляху, яким цей результат досягається.

Сутність системно-процесного підходу полягає у тому, що ефективність управління стратегією оцінюється як сукупність ефективності окремих процесів, які забезпечують її реалізацію: стратегічне планування, розробка цілей, ресурсне планування, стратегічна комунікація, реалізація програм, моніторинг, коригування тощо. Особливу увагу при цьому приділяють наявності логічної послідовності між етапами, їхньому взаємозв'язку та внутрішній синхронізації. Саме узгодженість і якість функціонування управлінських процесів забезпечують високий рівень досягнення стратегічних результатів у довгостроковому періоді.

У практичному сенсі системно-процесний підхід передбачає використання методів бізнес-процесного моделювання (BPM), системи управління якістю (зокрема, стандартів ISO серії 9000), моделі ділової досконалості EFQM, методів стратегічного аналізу (SWOT, PEST, GAP-аналіз), а також механізмів внутрішнього контролю. Це дозволяє формувати структуровану систему показників, орієнтованих на оцінювання не лише результатів, а й причинно-наслідкових зв'язків, що до них привели [25].

Важливою перевагою системно-процесного підходу є його здатність виявляти приховані резерви ефективності, пов'язані з неочевидними організаційними бар'єрами, дублюванням функцій, слабкими

комунікаційними зв'язками або недостатньою інтеграцією стратегічного рівня з оперативним. Саме тому цей підхід доцільно використовувати на підприємствах, які прагнуть не лише досягти цілей, а й побудувати ефективну внутрішню систему стратегічного управління.

Серед сучасних концепцій стратегічного управління, що інтегрують оцінювання результатів діяльності підприємства із його стратегічними пріоритетами, особливе місце займає підхід Balanced Scorecard (BSC), або система збалансованих показників. Ця методика була розроблена американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортон у 1992 році як відповідь на обмеженість традиційного фінансово-орієнтованого підходу до оцінювання ефективності організацій. Її головна ідея полягає в тому, що для забезпечення стійкого довгострокового розвитку підприємство повинно враховувати не лише фінансові результати, а й інші критично важливі напрями своєї діяльності, які є чинниками створення майбутньої цінності.

Підхід BSC базується на чотирьох взаємопов'язаних зонах (перспективах оцінювання), кожна з яких відображає певну складову стратегічного успіху організації[26]:

1. Фінансова перспектива — традиційна оцінка прибутковості, рентабельності, вартості бізнесу, що відображає результативність функціонування організації з позиції власників та інвесторів.

2. Перспектива клієнтів — орієнтація на рівень задоволеності споживачів, лояльність, ринкову частку та цінність, яку компанія створює для своїх клієнтів.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів — ефективність і якість внутрішніх операційних процесів, що забезпечують створення цінності, інновації, постачання та післяпродажне обслуговування.

4. Перспектива навчання та розвитку (інтелектуального капіталу) — потенціал персоналу, здатність до організаційного навчання, інновацій, вдосконалення ІТ-інфраструктури та розвиток корпоративної культури.

Сутність підходу полягає в перекладі стратегії підприємства у систему взаємопов'язаних цілей та показників (KPI), які формують стратегічну карту. Така карта дозволяє візуалізувати логіку реалізації стратегії через причинно-наслідкові зв'язки між зазначеними перспективами. Наприклад, інвестування в навчання персоналу (перспектива розвитку) покращує якість бізнес-процесів, що, у свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів і, як наслідок, — фінансову результативність [27].

BSC має широке застосування у практиці стратегічного менеджменту, оскільки дозволяє забезпечити баланс між короткостроковими та довгостроковими пріоритетами, між фінансовими й нефінансовими індикаторами, а також між внутрішнім розвитком і зовнішньою орієнтацією підприємства. Такий підхід є надзвичайно цінним для інтеграції стратегічного бачення в повсякденну діяльність, моніторинг реалізації стратегій, а також формування прозорої системи відповідальності серед усіх рівнів управління.

Крім того, система збалансованих показників є ефективним інструментом комунікації стратегії в організації, оскільки дозволяє всім працівникам чітко розуміти, які дії ведуть до стратегічного успіху. Саме це забезпечує підвищення мотивації персоналу та формування стратегічної культури [28].

Разом з тим, впровадження BSC потребує певних методичних і організаційних умов: наявності чіткої стратегії, структурованих бізнес-процесів, якісного інформаційного забезпечення та компетентного управлінського персоналу. Однак за належного впровадження дана система стає основою для інтегрованої моделі стратегічного управління, в якій ефективність оцінюється не лише за результатом, а й за динамікою розвитку внутрішнього потенціалу.

Також стратегічне управління підприємством можна оцінити за допомогою інституційно-адаптивного підходу. Згідно з цим підходом, ефективність стратегічного управління визначається здатністю підприємства

адаптуватися до інституційних змін (законодавчих, політичних, макроекономічних) та забезпечувати стратегічну гнучкість. Критеріями оцінювання виступають швидкість та результативність організаційних змін, динаміка переформатування бізнес-моделей, ефективність реалізації заходів антикризового управління.

Комплексно-інтегрований підхід передбачає багатофакторну оцінку ефективності стратегічного управління із залученням фінансових, економічних, соціальних, екологічних та організаційних індикаторів. До системи оцінювання входять такі показники, як рентабельність активів, темпи зростання обсягів реалізації, індекс задоволеності клієнтів, інноваційна активність, рівень корпоративної культури тощо. Методика також включає експертну оцінку та SWOT-діагностику стратегічного стану підприємства [29].

Сучасні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством передбачають комплексний, багатовимірний аналіз, що охоплює не лише фінансові результати, але й якість управлінських процесів, інституційну адаптивність, соціальні ефекти, інноваційний потенціал та організаційну здатність до змін. Застосування таких підходів дозволяє об'єктивно оцінити стратегічну життєздатність підприємства, забезпечити гнучке реагування на зміни та підвищити рівень обґрунтованості стратегічних рішень.

В процесі дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємством було визначено сутність та значення стратегічного управління в системі управління підприємством.

Стратегічне управління в сучасних умовах функціонування підприємств виступає не лише ключовим інструментом досягнення довгострокових конкурентних переваг, а й системною управлінською концепцією, яка забезпечує організаційну стійкість, адаптивність до змін і підвищення ефективності господарської діяльності. Його сутність полягає в цілеспрямованому процесі формування, реалізації та коригування стратегії

підприємства з урахуванням динаміки внутрішнього потенціалу та змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління не обмежується постановкою цілей, а охоплює увесь управлінський цикл – від аналізу середовища й формулювання місії до моніторингу досягнення результатів і внесення адаптивних змін у стратегічний курс.

Розглянуто основні складові системи стратегічного управління підприємством, яка включає: стратегічний аналіз, вибір та формулювання стратегії, планування реалізації, систему управління ресурсами, комунікаційні механізми, а також механізми контролю та зворотного зв'язку. Така система повинна функціонувати на основі принципів цілеспрямованості, безперервності, адаптивності, комплексності й наукової обґрунтованості. Центральне місце в системі стратегічного управління посідає стратегічний набір, який охоплює місію, бачення, стратегічні цілі, напрями дій і відповідну систему планів.

Визначальним аспектом стратегічного управління є оцінювання його ефективності, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення, коригувати стратегії й забезпечувати результативність реалізації стратегічного курсу.

Отже, стратегічне управління є концептуальною основою сучасного управління підприємством, яке функціонує в умовах нестабільності, конкуренції та потреби в інноваціях. Ефективна система стратегічного управління передбачає впровадження науково обґрунтованих методів, що дозволяють не лише сформулювати й реалізувати стратегію, а й об'єктивно оцінити її результативність, своєчасно виявити відхилення та адаптувати діяльність до нових викликів. Відповідно, удосконалення стратегічного управління має розглядатися як постійний процес розвитку управлінського потенціалу підприємства.

2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1 Економіко-організаційна характеристика АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Приватне акціонерне товариство «Ямпільський приладобудівний завод» є одним із підприємств приладобудівної галузі України, що має значну історію становлення та трансформації упродовж понад п'яти десятиліть. Його організаційне формування бере початок з 1968 року, коли відповідно до розпорядження Ради Міністрів УРСР №988-043РС та наказу Міністерства авіаційної промисловості СРСР №363 від 21 листопада 1968 року на території м. Ямпіль була створена філія другого Московського приладобудівного заводу. Основною функцією підрозділу було забезпечення потреб головного підприємства у виготовленні комплектуючих, а також виробництво анероїдних приладів для потреб авіаційної промисловості колишнього СРСР.

Зміни в економіко-політичній системі, що відбулись на зламі 1990-х років, зумовили перехід підприємства на самостійний шлях господарювання. Постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 1991 року №3939 філія була реорганізована в самостійне підприємство — Ямпільський приладобудівний завод. У 1994 році, згідно з наказом Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії України №1115, підприємство було корпоратизовано й набуло статусу відкритого акціонерного товариства, а рішенням виконкому Ямпільської районної ради №106 затверджено його статут. Подальша еволюція організаційно-правової форми зумовила зміну типу товариства: у 2012 році воно стало публічним акціонерним товариством, а з 2017 року — приватним.

У ході свого розвитку підприємство неодноразово змінювало виробничу спеціалізацію у відповідь на трансформації кон'юнктури ринку та

державної промислової політики. Вже з 1982 року поряд із виробництвом спеціалізованої техніки було започатковано виготовлення товарів народного вжитку — побутових водяних насосів, шкатулок, прокладок до автомобільних двигунів тощо. У період пострадянської економічної кризи 1990-х років завод орієнтується на конверсію: налагоджується випуск запобіжної арматури для гідравліки сільськогосподарських машин і компонентів до автомобілів. Однак зниження попиту на українському ринку на сільськогосподарську техніку та автомобілі зумовило подальшу зміну пріоритетів.

З 1994 року підприємство активно розпочинає кооперацію з іншими виробниками у сфері приладобудування, зокрема з Красилівським агрегатним заводом і ДП «Арсенал» (м. Київ), для освоєння виробництва побутових газових лічильників. З 1999 року «Ямпільський приладобудівний завод» повністю інтегрується у цей сегмент ринку та формує основний напрям своєї спеціалізації — виготовлення побутових газових лічильників роторного типу. Такий перехід є прикладом стратегічної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища через диверсифікацію продуктового портфеля.

17 квітня 2012 року загальними зборами акціонерів ВАТ «Ямпільський приладобудівний завод» (протокол №17 від 17.04.20112) прийнято рішення про зміну найменування товариства на Публічне акціонерне товариство «Ямпільський приладобудівний завод» та внесено відповідні зміни до статуту Товариства. 13.04.2017 р. загальними зборами акціонерів товариства прийнято рішення про зміну типу товариства з публічного на приватне.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом організації виробництва та реалізації продукції промислово-технічного призначення, товарів широкого вжитку, а також надання супутніх послуг населенню та іншим суб'єктам господарювання.

Предмет діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод» охоплює розробку, серійне виробництво і реалізацію приладів обліку

споживання природного газу, виготовлення комплектуючих до засобів автоматизації та іншої побутової й промислової техніки.

Основними видами продукції, які виробляє товариство є:

- газовий лічильник роторного типу G 2,5; G4; G6, G10;
- газовий лічильник G 2,5ОМЕГА; G4 ОМЕГА; G6 ОМЕГА, G10 ОМЕГА;
- газовий лічильник з електронним обліковим пристроєм G1,6-2,5ЕГЛ; G4 ЕГЛ;
- комплект деталей ТЕМП G25, G40, G100, G160, G250.

Конкурентне середовище підприємства формується як на національному, так і на регіональному рівнях. Основними конкурентами АТ «Ямпільський приладобудівний завод» на внутрішньому ринку є такі виробники приладів обліку газу, як ПрАТ «Харківенергоприлад», ТОВ «Інтелеком» (м. Одеса), ДП «Арсенал» (м. Київ), а також іноземні постачальники продукції з Польщі, Чехії та Китаю. Конкуренція посилюється зростанням імпорту електронних лічильників нового покоління та політикою державної стандартизації у сфері енергетики.

Проблеми розвитку підприємства пов'язані з кількома системними факторами. Передусім це високий ступінь морального й фізичного зношення основних виробничих фондів, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, залежність від коливань цін на сировину та енергоресурси, а також періодична нестабільність платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. Крім того, відсутність сталих довгострокових контрактів із великими дистриб'юторами та вплив курсових коливань ускладнюють стратегічне планування.

Водночас перспективи розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод» пов'язані з модернізацією виробничих потужностей, впровадженням цифрових технологій у процесі виготовлення та тестування приладів, розширенням асортименту продукції за рахунок електронних моделей лічильників, а також виходом на зовнішні ринки. Успішна реалізація

зазначених стратегічних ініціатив можлива за умови ефективного управління інноваціями, активної участі в галузевих кластерах і програмних коопераціях із суміжними підприємствами.

Таким чином, АТ «Ямпільський приладобудівний завод» демонструє приклад адаптивного промислового підприємства, яке в умовах тривалої трансформації виробничої системи зберігає здатність до інституційного розвитку та стратегічного переорієнтування, що створює підґрунтя для подальших досліджень у сфері стратегічного управління підприємством.

2.2 Аналіз основних показників діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

З метою оцінки ефективності функціонування АТ «Ямпільський приладобудівний завод» здійснимо аналіз основних показників його діяльності за період 2022–2024 років (табл. 2.1). Для проведення аналізу використуємо дані фінансової звітності підприємства (додаток Б).

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022		2024 від 2023	
				Абс.	%	Абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	13445,5	15180,4	54766	1734,9	12,9	39585,6	260,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	11704,7	13715,3	33662,5	2010,6	17,2	19947,2	145,4
3. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17197,4	18939,3	43512	1741,9	10,1	24572,7	129,7
4. Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	-3751,9	-3758,9	11254	-7	0,2	15012,9	-399,4
5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1058	-2627,5	11695,7	-1569,5	148,3	14323,2	-545,1
6. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	37345,1	35504,5	40571,9	-1840,6	-4,9	5067,4	14,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1765,5	1631,2	1755,6	-134,3	-7,6	124,4	7,6
8. Середня величина власного капіталу, тис.грн.	31985,1	30142,4	34676,5	-1842,7	-5,8	4534,1	15,0
9. Середня сума активів, тис. грн.	39110,6	37135,7	42327,5	-1974,9	-5,0	5191,8	14,0
10. Чисельність працівників, осіб	89	81	101	-8	-9,0	20	24,7
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу	151,07	187,41	542,24	36,34	24,1	354,83	189,3
12. Рентабельність реалізованої продукції, %	-27,90	-24,76	20,55	3,14	-11,3	45,31	-183,0
13. Коефіцієнт автономії (на кінець року)	0,82	0,81	0,82	-0,01	-1,2	0,01	1,2
14. Фондовіддача, грн.	7,62	9,31	31,20	1,69	22,2	21,89	235,2
15. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,36	0,43	1,35	0,07	18,8	0,92	215,7
16. Коефіцієнт покриття (на кінець року)	5,44	5,06	5,46	-0,38	-7,0	0,4	7,9
17. Рентабельність активів, %	-2,71	-7,08	27,63	-4,37	161,6	34,71	-490,5
18. Рентабельність власного капіталу, %	-3,31	-8,72	33,73	-5,41	163,5	42,44	-486,9

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод» у 2022–2024 роках свідчить про суттєві структурні зрушення у фінансовому стані підприємства, що вказують на реалізацію ефективних стратегічних рішень у сфері виробництва та управління ресурсами.

АТ «Ямпільський приладобудівний завод» демонструє значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 році досяг 54776 тис. грн., що перевищує рівень 2023 року на 260,8 %. Це є свідченням суттєвого розширення обсягів реалізації, можливо, внаслідок виходу на нові ринки, зміни цінової політики або диверсифікації асортименту. Подібна позитивна тенденція спостерігається і щодо собівартості реалізованої продукції, що зросла до 33662,5 тис. грн. (145,4 % порівняно з 2023 роком). Хоча витрати зросли, темпи їх приросту є нижчими за темпи зростання доходів, що зумовило поліпшення фінансового результату.

Прибуток від реалізації продукції АТ «Ямпільський приладобудівний завод», який у 2022–2023 роках залишався від’ємним, у 2024 році набув позитивного значення – 11254 тис. грн., що на 15012,9 тис. грн. більше порівняно з попереднім роком. Також спостерігається чистого прибутку, який з негативного рівня у 2022–2023 роках перейшов до позитивного значення в розмірі 11695,7 тис. грн. у 2024 році. Зростання чистого прибутку на 14323,2 тис. грн. порівняно з 2023 роком є індикатором значного підвищення рентабельності діяльності.

Покращення прибутковості підтверджується й зростанням рентабельності реалізованої продукції з -24,76 % у 2023 році до 20,55 % у 2024 році, що свідчить про кардинальне зростання ефективності господарської діяльності. Зростання рентабельності активів (з -7,08 % до 27,63 %) і власного капіталу (з -8,72 % до 33,73 %) свідчить про підвищення віддачі на вкладений капітал та загальної ефективності управління фінансовими ресурсами.

Позитивна зміна характерна для показників ділової активності АТ «Ямпільський приладобудівний завод». Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 0,43 до 1,35, що свідчить про покращення швидкості обігу ресурсів підприємства та зменшення їх "заморожування" у запасах. Фондовіддача також істотно зросла – з 9,31 грн/грн у 2023 році до 31,20 грн/грн у 2024 році, що є результатом підвищення ефективності використання основних засобів у виробничому процесі.

Стабільність АТ «Ямпільський приладобудівний завод» підтверджується збереженням коефіцієнта автономії на рівні 0,82 у 2024 році, що характеризує достатню частку власного капіталу у загальній структурі фінансування активів. Незначне коливання коефіцієнта покриття свідчить про збереження ліквідності на прийнятному рівні.

Динаміка чисельності персоналу АТ «Ямпільський приладобудівний завод» вказує на зростання з 81 особи у 2023 році до 101 особи у 2024 році (24,7 %). Це є свідченням як розширення виробничої діяльності, так і

відновлення довіри до підприємства як роботодавця. При цьому продуктивність праці одного працівника зросла з 187,41 тис. грн/особу до 542,24 тис. грн/особу, тобто майже втричі. Таке зростання продуктивності можливо є наслідком інтенсифікації виробництва, впровадження нових технологій або покращення організації праці.

Разом з тим, зростання повної собівартості реалізованої продукції у 2024 році до 43512 тис. грн.(129,7 %) свідчить про зростання загального рівня витрат, що може бути обумовлено як збільшенням масштабів виробництва, так і інфляційним тиском, здорожчанням сировини чи енергоресурсів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що в 2024 році АТ «Ямпільський приладобудівний завод» демонструє суттєве покращення фінансово-господарських результатів. Підприємство не лише подолато збитковість, але й вийшло на траєкторію прибуткового та динамічного зростання. Позитивна динаміка більшості ключових показників свідчить про підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та загальну стабілізацію діяльності. Однак подальше стратегічне управління має бути спрямоване на збереження досягнутого результату, диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію витрат та продовження інвестицій у модернізацію виробництва.

2.3 Стратегічний аналіз АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Стратегічний аналіз є вихідним етапом стратегічного управління і охоплює комплексну діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін, а також формування основи для обґрунтованого вибору стратегії.

Здійснення стратегічного управління підприємством передбачає обов'язкове вивчення факторів зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на його функціонування, конкурентоспроможність та стійкість на ринку. У контексті аналізу

зовнішніх умов діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод» доцільним є застосування PEST-аналізу, який дозволяє оцінити макросередовище за ключовими напрямками: політичним, економічним, соціальним та технологічним.

1. Політичні чинники. АТ «Ямпільський приладобудівний завод» функціонує в умовах воєнного стану, що визначає високу ступінь регуляторної турбулентності та зростання ризиків. Військово-політична нестабільність призводить до зниження інвестиційної активності, ускладнення логістичних операцій, підвищення вартості страхування ризиків. Водночас урядові ініціативи щодо підтримки промисловості, зокрема галузей, орієнтованих на енергозбереження та імпортозаміщення, можуть створювати нові стратегічні вектори розвитку для підприємства, яке спеціалізується на виробництві приладів обліку енергоресурсів.

2. Економічні чинники. Стан української економіки в останні роки залишається нестабільним. Інфляційні процеси, обмежений доступ до кредитних ресурсів, дефіцит оборотного капіталу та зростання цін на сировину впливають на фінансову діяльність підприємств машинобудівного сектору. Водночас спостерігається підвищення попиту на продукцію, пов'язану з енергетичною ефективністю, у зв'язку з підвищенням цін на газ та необхідністю його точного обліку, що відкриває для АТ «Ямпільський приладобудівний завод» нові економічні можливості.

3. Соціальні чинники. Демографічна ситуація в регіонах України характеризується зниженням чисельності населення, міграцією працездатного населення за кордон, а також кадровим дефіцитом у галузі інженерно-технічних спеціальностей. Це ускладнює формування стабільного трудового потенціалу підприємства. Проте розвиток внутрішньої соціальної політики, інвестування в навчання й підвищення кваліфікації працівників може стати елементом конкурентної переваги підприємства. Позитивним трендом є зростання суспільного запиту на локалізацію виробництва та підтримку національного товаровиробника.

4. Технологічні чинники. Сфера приладобудування вимагає постійного оновлення технологічної бази, автоматизації виробничих процесів, застосування цифрових технологій у проектуванні та виготовленні продукції. АТ «Ямпільський приладобудівний завод» має значний потенціал для технологічної модернізації, однак його реалізація значною мірою залежить від доступу до інвестиційних ресурсів, партнерств з науковими установами та інноваційної відкритості підприємства. У той же час технологічне оновлення конкурентів, зокрема імпортерів постачальників електронних лічильників, створює серйозні виклики, які потребують адекватної стратегічної відповіді.

Крім макросередовища, необхідно враховувати фактори безпосереднього конкурентного оточення. Галузь виробництва приладів обліку є висококонкурентною. Основними конкурентами АТ «Ямпільський приладобудівний завод» виступають як українські підприємства (наприклад, ПрАТ «Харківенергоприлад», ДП «Арсенал»), так і іноземні постачальники обладнання (зокрема виробники з Китаю та Польщі), які пропонують електронні лічильники нового покоління за доступними цінами. Це зумовлює необхідність переосмислення продуктової стратегії підприємства, орієнтації на підвищення точності, енергоефективності та цифрової інтегрованості приладів.

Таким чином, зовнішнє середовище АТ «Ямпільський приладобудівний завод» є водночас джерелом як значних загроз, так і стратегічних можливостей. Ефективне стратегічне управління має бути зорієнтоване на врахування факторів макроекономічної нестабільності, динаміки ринку та технологічного розвитку з метою підвищення адаптивності підприємства, його конкурентоспроможності та технологічної стійкості. Подальші етапи стратегічного аналізу повинні бути спрямовані на синтез результатів з оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства та формуванням збалансованої стратегії розвитку.

Застосування моделі п'яти сил конкуренції Портера дозволило виявити рівень впливу ключових зовнішніх сил на конкурентну позицію АТ «Ямпільський приладобудівний завод» у галузі приладобудування. Оцінювання кожної з п'яти сил в балах (від 1 до 5) дало змогу сформулювати такі узагальнені висновки:

1. Конкуренція між існуючими гравцями (4 бали – висока). Галузь характеризується насиченістю конкурентного середовища. На ринку присутня значна кількість виробників газових лічильників та інших приладів технічного призначення, серед яких — як вітчизняні компанії, так і іноземні постачальники. Високий рівень стандартизації продукції, невелика диференціація та ціноутворюючий тиск з боку державних тендерів і споживачів зумовлюють жорстку боротьбу за частку ринку. У таких умовах підприємству важливо зосередитись на диференціації продукції (наприклад, інтеграція з «розумними» технологіями) та підвищенні якості обслуговування.

2. Загроза входу нових конкурентів (2 бали – помірна). Ринок приладобудування є капіталомістким, із високими бар'єрами входу, пов'язаними з потребою у значних інвестиціях у виробничі потужності, технології та сертифікацію продукції. Це дещо стримує появу нових гравців. Однак доступність програмної інженерії та імпорتنих комплектуючих знижує ці бар'єри, особливо для гнучких малих підприємств, які можуть діяти у нішових сегментах. Підприємству варто підтримувати власні технологічні переваги та розвивати партнерські мережі для зміцнення ринкової позиції.

3. Загроза товарів-замінників (3 бали – середня). Технологічний прогрес і зростання частки «розумних» енергомереж підвищують ризик витіснення традиційних газових лічильників новими електронними пристроями з віддаленим зчитуванням та вбудованими комунікаційними модулями. Хоча ринок замінників поки не домінує, підприємство повинно

здійснювати технологічну адаптацію, аби уникнути стратегічного відставання.

4. Влада постачальників (2 бали – низька-помірна). Підприємство не демонструє критичної залежності від обмеженого кола постачальників. На ринку існує достатній рівень пропозиції сировини й комплектуючих. Однак нестабільність цін та валютні коливання (особливо у період економічної турбулентності або війни) можуть мати ситуативний вплив на витрати виробництва. Підприємству доцільно укладати довгострокові контракти з надійними постачальниками і поступово диверсифікувати ланцюг поставок.

5. Влада покупців (4 бали – висока). Оскільки значну частину продукції АТ «Ямпільський приладобудівний завод» закуповують державні структури або великі компанії за результатами тендерних процедур, рівень цінового тиску на постачальників є високим. Покупці мають можливість вибору серед великої кількості виробників, а конкуренція за контракт часто визначається лише вартістю продукції. Для зниження чутливості до цього чинника доцільно розширити клієнтську базу, виходити на нові ринки, розвивати власний бренд та вдосконалювати канали збуту.

За результатами аналізу модель Портера свідчить про високий конкурентний тиск на ринку, де діє АТ «Ямпільський приладобудівний завод». Найбільш значущими загрозами є інтенсивна внутрішньогалузева конкуренція та потужний вплив покупців. Основними напрямками зміцнення стратегічної позиції підприємства є: впровадження інновацій, технологічна модернізація, підвищення рівня адаптивності до змін ринкових умов, а також розвиток партнерських відносин у ланцюгу вартості. Такі заходи дозволять не лише зберегти поточні позиції, але й створити основу для довгострокового зростання та конкурентоспроможності.

Графічно матриця за моделлю Портера АТ «Ямпільський приладобудівний завод» зображено на рис. 2.1.

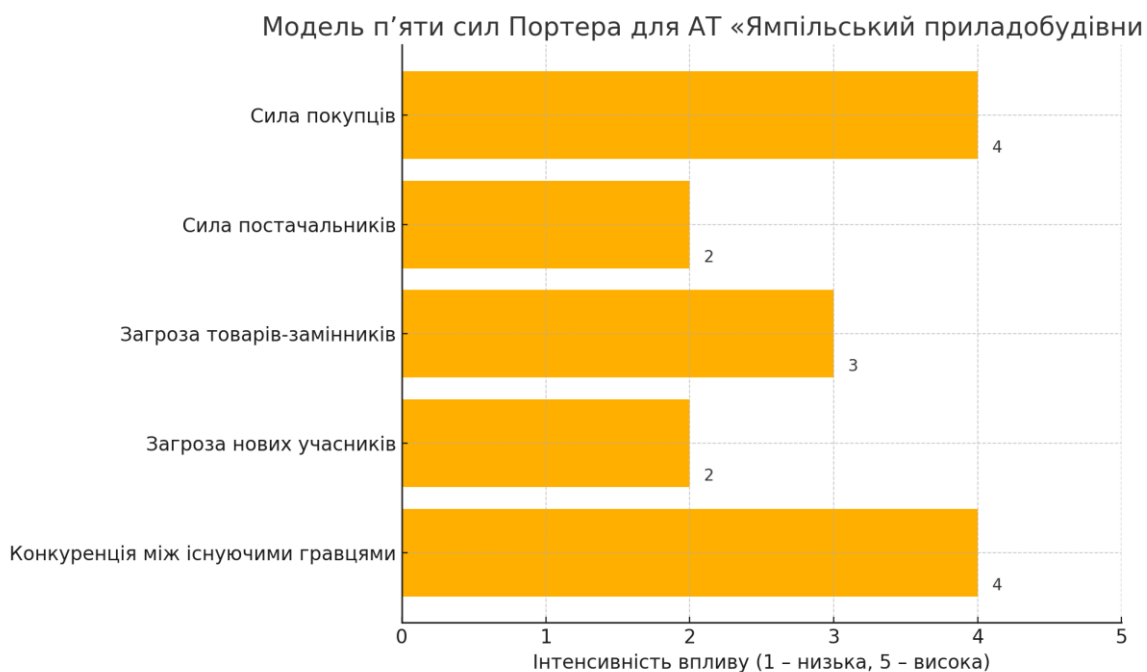


Рисунок 2.1 – Матриця за моделлю Портера АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Внутрішнє середовище підприємства формує сукупність внутрішніх факторів, які визначають його виробничу, організаційну, фінансову та кадрову спроможність реалізовувати стратегічні цілі. Проаналізуємо основні складові внутрішнього середовища АТ «Ямпільський приладобудівний завод»: ресурсний потенціал, організаційну структуру, кадрове забезпечення, інноваційну активність та фінансову стійкість.

Насамперед, варто відзначити виробничо-технологічний потенціал підприємства. АТ «Ямпільський приладобудівний завод» має багаторічний досвід роботи у сфері приладобудування, що забезпечило йому певний рівень виробничої спеціалізації, зокрема у виготовленні побутових газових лічильників. Однак матеріально-технічна база підприємства сформована переважно в попередні десятиліття, що обумовлює часткову зношеність основних засобів. Це вимагає модернізації обладнання, переходу до цифрових виробничих процесів, автоматизації контролю якості та розширення гнучкості виробничих ліній.

Організаційна структура АТ «Ямпільський приладобудівний завод» зберігає риси традиційної ієрархічної моделі з чітким розподілом функцій між відділами, що забезпечує формальну підконтрольність, але водночас уповільнює процеси прийняття рішень. Відсутність елементів децентралізації або процесного управління є стримувальним чинником для реалізації інноваційних ініціатив та оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Враховуючи вимоги сучасного стратегічного менеджменту, підприємству доцільно перейти до більш гнучких моделей управління із впровадженням проектних та функціонально-групових підходів.

Кадровий потенціал АТ «Ямпільський приладобудівний завод» залишається одночасно і сильним, і вразливим аспектом діяльності підприємства. З одного боку, ядро колективу складають фахівці з багаторічним досвідом у сфері точного машинобудування, що забезпечує стабільність операційних процесів. З іншого боку, спостерігається недостатній приплив молодих спеціалістів технічного профілю, а також брак компетенцій у сфері ІТ та цифрових технологій, які є критично важливими в умовах автоматизації виробництва. Підвищення інвестицій у внутрішню систему навчання, партнерство з технічними навчальними закладами та формування корпоративної програми професійного розвитку можуть значно зміцнити кадрову складову стратегічного потенціалу.

З точки зору інноваційної активності, АТ «Ямпільський приладобудівний завод» демонструє обмежені можливості. Наявна продукція, зокрема газові лічильники, має потенціал до подальшої модернізації (впровадження бездротових модулів передачі даних, дистанційного зчитування, сумісності з «розумними» мережами), однак інвестицій у розробку нових технологічних рішень здійснюється недостатньо. Для активізації інноваційного розвитку підприємство має розширити співпрацю з інженерно-конструкторськими бюро, залучати грантові ресурси на інноваційні проекти та формувати внутрішні команди досліджень і розробок.

Фінансовий стан АТ «Ямпільський приладобудівний завод» за останній період демонструє позитивну динаміку: у 2024 році зафіксовано перехід від збитковості до прибуткової діяльності, зростання чистого доходу та рентабельності активів. При цьому рівень фондівдачі та оборотності активів суттєво покращився, що свідчить про більш ефективне використання наявного ресурсного потенціалу. Але структура фінансування залишається чутливою до зовнішніх ризиків, а висока потреба в капітальних інвестиціях вимагає пошуку нових джерел фінансування – зокрема, за рахунок програм державно-приватного партнерства або залучення інституційних інвесторів.

Таким чином, внутрішнє середовище АТ «Ямпільський приладобудівний завод» характеризується поєднанням сильних сторін (виробничий досвід, стабільний персонал, зростаючі фінансові показники) з рядом вразливостей (застаріла інфраструктура, низький рівень інноваційної активності, обмежена гнучкість управління). Для реалізації ефективної стратегії розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод» має зосередитися на оновленні виробничо-технологічної бази, посиленні кадрового й інноваційного потенціалу, а також оптимізації управлінських процесів відповідно до сучасних вимог ринку. Такий підхід дозволить гармонізувати внутрішній потенціал із можливостями зовнішнього середовища та забезпечити реалізацію стратегічних орієнтирів у довгостроковій перспективі.

Проведемо SWOT-аналіз АТ «Ямпільський приладобудівний завод». З цією метою розглянемо сильні й слабкі сторони підприємства у розрізі окремих внутрішніх (ендогенних) факторів, а також позитивний або негативний впливи окремих зовнішніх (екзогенних) факторів, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток підприємства.

Сильні сторони (Strengths): АТ «Ямпільський приладобудівний завод» має багаторічний досвід у сфері приладобудування, що забезпечує йому репутацію надійного виробника. Основна продукція – вимірювальні прилади, датчики та елементи автоматизованих систем – користується попитом у

різних галузях промисловості. Завод володіє власною виробничою базою, технічним персоналом і спеціалістами високої кваліфікації. Серед переваг також можна відзначити адаптивність до індивідуальних замовлень та наявність внутрішньої системи контролю якості.

Слабкі сторони (Weaknesses): Попри наявність сильних сторін, підприємство має й низку проблем. Обладнання частково застаріле й потребує модернізації. Обмежене фінансування уповільнює впровадження нових технологій і перешкоджає масштабному розвитку. Ринкова активність підприємства є помірною, що обмежує впізнаваність бренду на національному рівні. Крім того, компанія стикається з відтоком молодих кадрів і кадровим старінням.

Можливості (Opportunities): Підприємство має потенціал для розвитку нових напрямів – зокрема виробництва електроніки, що використовується в системах «розумного» дому, автоматизації промислових процесів, енергетичних системах. Вихід на міжнародний ринок або налагодження співпраці з іноземними партнерами також може дати поштовх для модернізації. Участь у державних програмах розвитку промисловості та отримання інвестицій відкриває нові горизонти для зростання.

Загрози (Threats): До загроз можна віднести нестабільність економіки України, високий рівень конкуренції з боку іноземних компаній, політичну нестабільність та ризики логістичних обмежень. Також зміни у законодавстві чи митному регулюванні можуть ускладнити імпорт/експорт матеріалів та продукції. Швидкий розвиток цифрових технологій може створити ризик відставання у разі несвоєчасного оновлення технічної бази.

У таблиці 2.2 наведені узагальнені результати SWOT-аналізу факторів, що впливають на результати діяльності підприємства АТ «Ямпільський приладобудівний завод».

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: Розширення асортименту з використанням наявного досвіду та інфраструктури	ST-стратегії: Підвищення якості продукції для протидії іноземним конкурентам
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: Інвестування в оновлення обладнання для освоєння нових ринків	WT-стратегії: Диверсифікація постачальників і скорочення витрат

Розроблені на основі SWOT-аналізу стратегії дозволяють об'єднати сильні сторони з можливостями (SO-стратегії), посилити слабкі сторони через використання можливостей (WO-стратегії), протидіяти зовнішнім загрозам на основі наявних конкурентних переваг (ST-стратегії), а також зменшити ризики впливу як внутрішніх, так і зовнішніх негативних факторів (WT-стратегії). Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує необхідність розробки комплексного стратегічного плану трансформації та розвитку підприємства.

Наступним етапом стратегічного аналізу АТ «Ямпільський приладобудівний завод» є проведення позиціонування підприємства у межах матриці BCG (Boston Consulting Group). Отримані результати дозволяють оцінити ефективність розміщення його продукції на ринку та визначити стратегічні напрями розвитку окремих бізнес-сегментів.

У рамках аналізу діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод» було умовно виділено чотири сегменти товарної продукції, які розташовані у відповідних квадрантах матриці BCG:

Сегмент А – «Зірки»: характеризується високою часткою ринку та динамічним зростанням галузі. До цього сегмента може бути віднесене виробництво побутових газових лічильників, яке стабільно демонструє попит, зумовлений необхідністю обліку енергоресурсів у побуті. Цей напрям вимагає значних інвестицій для підтримки конкурентної переваги, однак забезпечує вагомий внесок у доходи підприємства.

Сегмент В – «Дійні корови»: має високу частку ринку за умов стабільного або повільного зростання галузі. У цю категорію доцільно віднести виробництво комплектуючих для приладобудування, зокрема, деталей до лічильників або механічних елементів, попит на які залишається постійним. Ці продукти є джерелом стабільного прибутку при відносно низьких витратах.

Сегмент С – «Важкі діти» (або «Знаки питання»): характеризується зростаючим ринком, однак з низькою часткою підприємства в ньому. Такий сегмент потребує додаткових маркетингових та інноваційних зусиль. У контексті підприємства – це може стосуватися нових технологічних розробок або спроб виходу на цифрові продукти (наприклад, «розумні» лічильники).

Сегмент D – «Собаки»: характеризується як низькою часткою ринку, так і низькими темпами його зростання. Продукція з цієї категорії, до прикладу, стара номенклатура приладів народного вжитку, уже не користується попитом і не створює доданої вартості для підприємства. Ці напрями діяльності потребують оптимізації або повного виведення з ринку.

Графічно матриця BCG АТ «Ямпільський приладобудівний завод» зображена на рис. 2.2.

На основі аналізу можна зробити висновок, що АТ «Ямпільський приладобудівний завод» має потенціал для подальшого стратегічного розвитку, зокрема за рахунок посилення сегмента «зірок» і виведення з

портфеля малоефективних продуктів («собак»). У свою чергу, сегменти «важких дітей» потребують окремого стратегічного розгляду з метою оцінки доцільності інвестування в їх трансформацію або диверсифікацію.

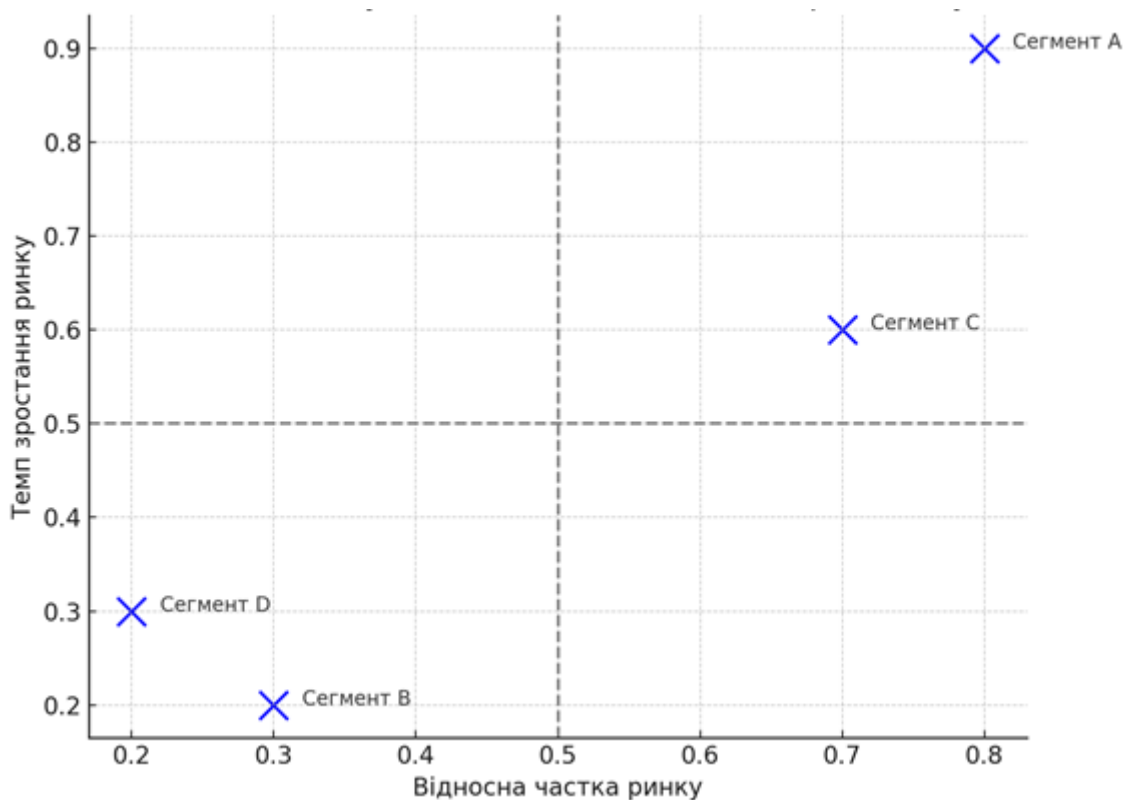


Рисунок 2.2 – Матриця BCG АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Таким чином, використання матриці BCG дозволяє підприємству визначити пріоритетні напрямки інвестиційної політики, підтримувати сильні позиції на ринку та мінімізувати ризики, пов'язані з неефективними видами діяльності.

Важливою складовою стратегічного управління підприємством є виявлення ключових стратегічних проблем та визначення перспективних зон стратегічного розвитку. Для АТ «Ямпільський приладобудівний завод» цей процес є особливо актуальним з огляду на трансформаційні зміни, які відбулися на підприємстві протягом останніх років, зокрема розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки та зростання обсягів реалізації.

На основі результатів проведеного стратегічного аналізу, включаючи SWOT-аналіз, оцінку галузевих умов за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, а також позиціонування підприємства за матрицею BCG, можна виокремити низку стратегічних проблем, які уповільнюють розвиток підприємства та потребують першочергової управлінської реакції.

Серед головних проблем слід відзначити обмежену інноваційну активність, що проявляється у низькому рівні впровадження сучасних технологічних рішень у виробничий процес. Попри те, що підприємство успішно налагодило серійне виробництво побутових газових лічильників, воно демонструє відставання у сфері електронних і «розумних» приладів обліку, які мають високий попит на сучасному ринку. Іншим критичним викликом є залежність від обмеженої кількості постачальників та партнерів, що підвищує рівень операційного ризику, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації.

Крім того, підприємство стикається з проблемою морального і фізичного зносу виробничого обладнання, що безпосередньо впливає на собівартість продукції, її якість та ефективність виробничих процесів загалом. Також варто звернути увагу на кадрову нестабільність: коливання чисельності працівників та недостатній рівень підготовки персоналу обмежують потенціал зростання продуктивності праці та інноваційної спроможності підприємства.

Водночас, незважаючи на наявні труднощі, у діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод» чітко окреслюються зони стратегічного розвитку, які можуть стати основою довгострокової стратегії підприємства. Насамперед ідеться про інноваційний розвиток, пов'язаний із впровадженням нових технологій, диверсифікацією асортименту продукції, орієнтованого на сучасні потреби споживачів, та активізацією науково-дослідної роботи. Це дозволить підприємству перейти до виробництва високотехнологічної продукції та забезпечити собі стійкі конкурентні позиції на ринку.

Значний потенціал зосереджено у напрямі модернізації матеріально-технічної бази. Інвестування в оновлення обладнання, автоматизацію процесів та цифрову трансформацію управлінських функцій може стати визначальним чинником підвищення ефективності господарської діяльності. У цьому контексті важливим є також розвиток людського капіталу: впровадження системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації персоналу, запровадження сучасних форм мотивації та корпоративної культури.

Важливою зоною стратегічного розвитку є диверсифікація ринків збуту продукції. Підприємству доцільно активізувати зовнішньоекономічну діяльність, налагодити партнерство з новими споживачами, розширити географію реалізації продукції як в Україні, так і за її межами. Крім того, перспективним напрямом є впровадження екологічно орієнтованих технологій та ресурсозберігаючих рішень, що відповідатимуть глобальним тенденціям сталого розвитку.

Таким чином, визначення стратегічних проблем і зон стратегічного розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод» дозволяє сформулювати обґрунтовану базу для прийняття ефективних управлінських рішень. Комплексне подолання наявних викликів та ефективне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей створюють передумови для забезпечення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Узагальнюючи висновки щодо діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод», можна відзначити, що в 2024 році АТ «Ямпільський приладобудівний завод» демонструє суттєве покращення фінансово-господарських результатів. Підприємство не лише пододало збитковість, але й вийшло на траєкторію прибуткового та динамічного зростання. Позитивна динаміка більшості ключових показників свідчить про підвищення

конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та загальну стабілізацію діяльності.

Результати проведеного стратегічного аналізу діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод» дозволяють сформулювати висновки щодо стратегічного положення підприємства, його потенціалу та напрямів подальшого розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища АТ «Ямпільський приладобудівний завод», проведений з використанням PEST-аналізу та моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, засвідчив, що підприємство функціонує в умовах середнього рівня галузевої привабливості. Основними зовнішніми загрозами виступають економічна нестабільність, високий рівень конкуренції, нестача держпідтримки вітчизняного машинобудування та технологічна відсталість галузі. Водночас можливостями для розвитку є зростання попиту на сучасні прилади обліку, орієнтація на енергоефективні технології, можливість виходу на нові ринки збуту, зокрема за межі України.

Результати аналізу внутрішнього середовища АТ «Ямпільський приладобудівний завод» вказують на достатньо стійке фінансове становище підприємства, з позитивною динамікою доходів, рентабельності, продуктивності праці та фондівіддачі у 2022–2024 роках. Разом з тим виявлено проблеми, пов'язані із застарілою техніко-технологічною базою, обмеженою інноваційною активністю, кадровими ризиками та недосконалістю логістичної системи. Проте підприємство має значні резерви внутрішнього зростання за рахунок модернізації виробництва, підвищення кваліфікації персоналу та цифровізації управлінських процесів.

Проведений SWOT-аналіз АТ «Ямпільський приладобудівний завод» дозволив систематизувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості та загрози. В результаті побудови матриці стратегій було визначено доцільність реалізації стратегії диференціації продукції, розвитку інноваційної діяльності та активного освоєння нових ринків. У межах позиціонування підприємства за матрицею BCG

встановлено, що ключовий продукт — побутові газові лічильники — знаходиться на етапі «зірки», що потребує значних інвестицій, але водночас є драйвером зростання.

Було виявлено стратегічні проблеми АТ «Ямпільський приладобудівний завод», які потребують першочергового вирішення, зокрема: низький рівень технологічного оновлення, слабкий маркетинговий супровід, недостатня диверсифікація продукції та ринків, а також обмеженість джерел фінансування інновацій. Визначено також зони стратегічного розвитку: інновації, міжнародна кооперація, підвищення екологічності виробництва, цифровізація, удосконалення управлінських підходів.

Стратегічний аналіз АТ «Ямпільський приладобудівний завод» підтвердив необхідність реалізації проактивного стратегічного управління на підприємстві з орієнтацією на розвиток конкурентних переваг. Запровадження інструментів оцінювання ефективності стратегічного управління дозволить не лише сформувати, а й ефективно реалізовувати обрану стратегію, своєчасно реагуючи на зміни в середовищі.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

3.1 Визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Стратегія розвитку підприємства – це сукупність дій, заходів, які повинні бути прийняті для забезпечення стабільності підприємства на ринку, отримання та збереження довгострокових конкурентних переваг в діяльності організації, а також визначення курсу дій та розподілу ресурсів, які будуть необхідні для досягнення цілей, спрямованих на забезпечення позицій лідерства, якісного існування у бізнес-середовищі, розгляне можливі наслідки заходів, які вживаються, щоб забезпечити їх імплементацію в відповідності з цілями програми [30].

Визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод» є логічним продовженням комплексного стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та має ґрунтуватися на виявлених сильних сторонах, можливостях, а також на потребі реагування на стратегічні виклики. На основі результатів SWOT-аналізу, позиціонування підприємства у галузі за BCG-матрицею та оцінки рівня конкурентоспроможності, можна визначити пріоритетні стратегічні напрями розвитку, наведені на рис. 3.1.

Одним із першочергових напрямів розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод» має стати оновлення техніко-технологічної бази виробництва. Враховуючи високий рівень фізичного та морального зношення основних засобів, підприємству необхідно інвестувати в нові верстати, автоматизовані виробничі лінії та цифрові технології контролю якості. Це дозволить підвищити ефективність виробництва, знизити собівартість продукції та забезпечити її відповідність сучасним стандартам.

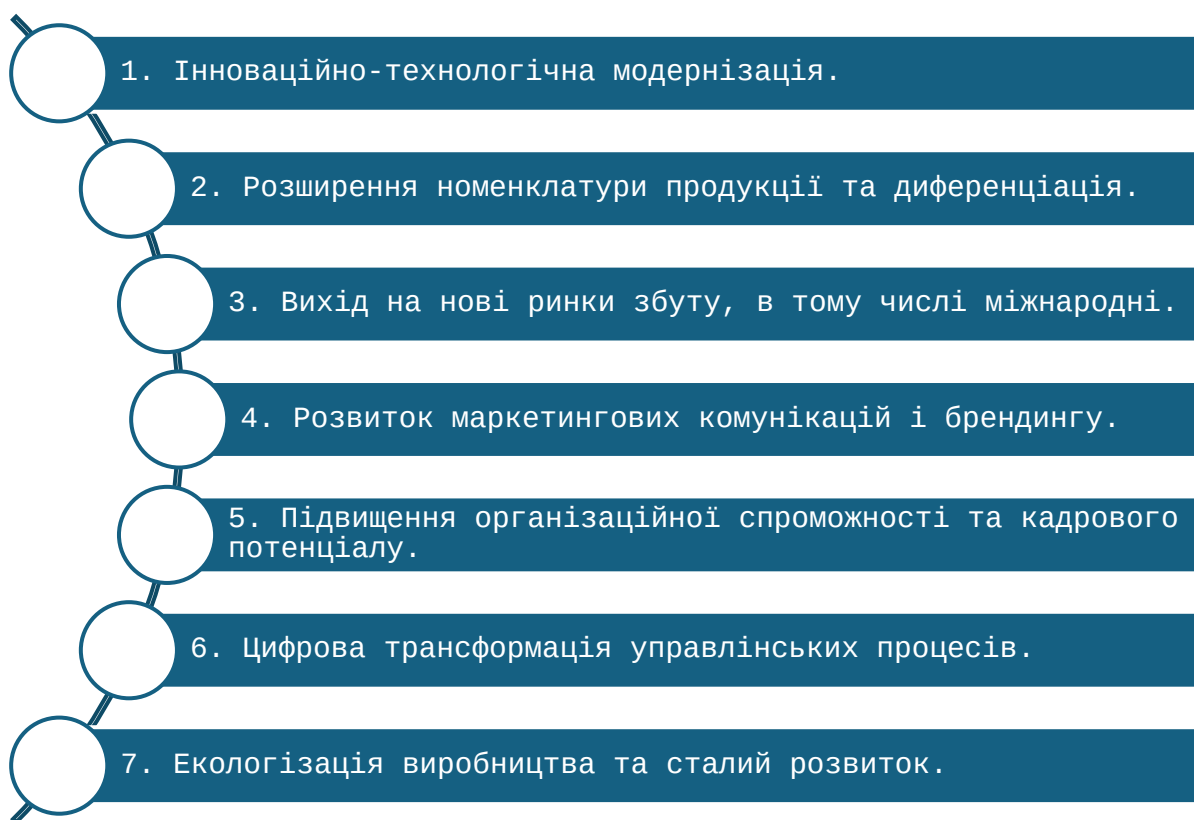


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

На практиці інноваційна модернізація підприємства може реалізовуватись у декількох ключових напрямках. По-перше, мова йде про технічне переоснащення виробничого процесу, зокрема, заміну застарілого обладнання на високоточні верстати з числовим програмним управлінням, які забезпечують якісну обробку деталей для приладів обліку та дозволяють автоматизувати низку технологічних операцій. По-друге, доцільним є впровадження цифрових технологій управління виробництвом — ERP-систем, які об'єднують інформаційні потоки між виробничими, фінансовими та логістичними підрозділами, підвищуючи прозорість, контроль і швидкість ухвалення управлінських рішень.

Окремо варто підкреслити значення створення інтегрованої системи енергоменеджменту, що дозволить не лише знизити витрати на енергоносії, але й підвищити екологічну відповідальність підприємства. Впровадження

ресурсозберігаючих технологій, таких як частотно-регульовані електроприводи, системи повторного використання тепла, модернізація освітлення та теплоізоляції, сприятиме зменшенню енергетичних витрат на одиницю продукції.

Ще одним вектором модернізації є розвиток дослідно-конструкторських можливостей підприємства. Застосування 3D-моделювання та прототипування дозволить пришвидшити процес виведення нових виробів на ринок та адаптувати їх до специфічних потреб замовників. В умовах динамічних змін вимог споживачів це створює передумови для формування стійких конкурентних переваг.

Важливо також зазначити, що технологічна модернізація підприємства тісно пов'язана із розвитком кадрового потенціалу. Ефективне використання новітніх технологій неможливе без відповідної підготовки персоналу. Тому паралельно з оновленням обладнання необхідним є запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації працівників, особливо в галузі ІТ-компетенцій та обслуговування високотехнологічних систем.

Розширення номенклатури продукції та диференціація є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод», який дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, знизити залежність від окремих продуктів і ринків, а також забезпечити більш стійке позиціонування в галузі приладобудування. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, технологічною динамікою та зростаючими вимогами споживачів, саме диверсифікація продуктової лінійки розглядається як важливий інструмент стратегічного зростання.

Нині основною продукцією підприємства є побутові газові лічильники, комплектуючі до них, а також інші вузли облікової та приладобудівної техніки, що мають промислово-технічне та споживче призначення. Проте надмірна концентрація на вузькому сегменті продукції створює ризики в умовах нестабільного попиту або технологічного відставання. У зв'язку з

цим розширення номенклатури передбачає освоєння виробництва нових товарів, які відповідають потребам сучасного ринку, зокрема в галузях енергетики, агропромислового комплексу, водобліку, альтернативної енергетики та смарт-технологій.

Одним із прикладів розширення може бути виробництво ультразвукових лічильників газу та води нового покоління, які забезпечують більш точні вимірювання, підтримують цифрові протоколи зв'язку (LoRa, NB-IoT) та інтегруються у «розумні» системи обліку ресурсів (Smart Grid). Іншим перспективним напрямом є освоєння виробництва контролерів витрати повітря, регуляторів тиску та сенсорних модулів для автоматизованих систем, що мають попит у суміжних галузях — зокрема, в будівництві, житлово-комунальному господарстві, енергоменеджменті.

Диференціація продукції полягає не лише в розширенні технічного асортименту, а й у варіативності моделей з різними характеристиками — розміром, дизайном, точністю вимірювання, матеріалами корпусу, температурним діапазоном. Це дозволяє більш гнучко реагувати на запити клієнтів, адаптувати продукцію до вимог ринку збуту (включно з міжнародними стандартами) і забезпечити глибшу ринкову сегментацію.

Крім цього, доцільним є розвиток лінійки продукції з доданою вартістю — наприклад, розробка модулів дистанційного зчитування, мобільних додатків для моніторингу споживання, послуг технічного обслуговування та сервісної підтримки, що дає можливість підприємству виступати не лише як виробник, але й як провайдер комплексного продукту.

Загалом, стратегія розширення номенклатури та диференціації продукції передбачає активну участь підприємства в дослідно-конструкторській діяльності, тісну співпрацю з науково-дослідними установами, створення партнерських альянсів з компаніями, що мають комплементарні технології, а також орієнтацію на експортні ринки, де зростає попит на енергоефективні прилади обліку. 3. Вихід на нові ринки збуту, в тому числі міжнародні.

З огляду на нестабільність внутрішнього ринку, АТ «Ямпільський приладобудівний завод» доцільно активізувати зовнішньоекономічну діяльність. Експортна експансія до країн ЄС, Близького Сходу та Азії відкриває нові можливості для збуту продукції, особливо за умови сертифікації за міжнародними стандартами (ISO, CE тощо).

Необхідною умовою стабілізації економічного становища АТ «Ямпільський приладобудівний завод» виступає вихід на нові ринки збуту, зокрема — інтеграція у міжнародні ланцюги постачання. Враховуючи обмеженість внутрішнього ринку та коливання попиту, важливим є формування експортно орієнтованої моделі бізнесу. Розширення географії поставок до країн Європейського Союзу, Близького Сходу та Південно-Східної Азії може забезпечити диверсифікацію джерел доходу. Реалізація цього напрямку передбачає сертифікацію продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів якості (ISO 9001, ISO 14001, CE, RoHS), а також налагодження партнерських зв'язків із зовнішніми дистрибуторами та участь у профільних виставках за кордоном.

Розвиток маркетингових комунікацій та брендингу зможе забезпечити формування позитивного ринкового іміджу АТ «Ямпільський приладобудівний завод». В умовах інформаційної перенасиченості саме якісна система маркетингової комунікації дозволяє ефективно позиціонувати підприємство. Доцільним є формування комплексної маркетингової стратегії з акцентом на цифрові канали просування (контент-маркетинг, таргетинг у соціальних мережах, SEO та e-mail-розсилки). У цьому напрямі необхідне оновлення корпоративного стилю, редизайн логотипу, створення повнофункціонального веб-порталу та активна участь у міжнародних промислових форумах і ярмарках.

Наступним пріоритетом виступає підвищення організаційної спроможності та кадрового потенціалу. З огляду на зростання технологічної складності продукції, підприємство має змістити акцент на інтелектуальний капітал. Актуальними заходами є створення ефективної системи внутрішньої

мотивації, розвиток програм наставництва, формування інституту корпоративного навчання, стажування на виробництві для студентів технічних спеціальностей, а також участь у програмах дуальної освіти. Ключову роль відіграє формування згуртованої управлінської команди, відкритої до змін і здатної до стратегічного лідерства.

Цифрова трансформація є ще одним із напрямів стратегічного розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод». Її реалізація повинна охоплювати як виробничі, так і адміністративні процеси. Запровадження ERP-систем для планування ресурсів, CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, BI-аналітики для візуалізації ключових показників діяльності дозволить підвищити прозорість управлінських рішень і пришвидшити адаптацію до змін зовнішнього середовища. Цифрова модернізація також включає електронний документообіг, дистанційний контроль за технологічними процесами та впровадження принципів цифрової безпеки.

У контексті глобальних екологічних викликів все більшого значення набуває екологізація виробництва. Реалізація політики сталого розвитку на підприємстві має охоплювати такі напрями, як зниження викидів та утворення відходів, перехід на енергоощадні технології, впровадження систем управління екологічною безпекою та утилізація виробничих залишків. У довгостроковій перспективі важливо орієнтуватись на вимоги Європейського зеленого курсу (EU Green Deal) та розглядати участь у міжнародних екологічних ініціативах.

Таким чином, зазначені стратегічні напрями розвитку не лише відображають поточні потреби АТ «Ямпільський приладобудівний завод», але й окреслюють довгострокову траєкторію підвищення його конкурентоспроможності та сталості у динамічному бізнес-середовищі. Реалізація цих стратегій потребує цілісного підходу, відповідного ресурсного забезпечення та узгодженої роботи усіх ланок управління.

3.2 Пропозиції щодо реалізації стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод» та оцінка її ефективності

У контексті реалізації обраної стратегії розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод» необхідним є формування чіткої, ресурсно забезпеченої та часово орієнтованої програми стратегічних заходів. Практичне впровадження стратегії повинно здійснюватися з урахуванням комплексного поєднання організаційного, фінансового, інноваційно-технологічного та кадрового потенціалу підприємства, а також із дотриманням принципів адаптивності та гнучкості управлінських рішень.

Одним із фундаментальних організаційних інструментів, що забезпечує ефективну реалізацію обраної стратегії розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод», є створення стратегічного офісу або відділу стратегічного розвитку. Така структура виконує функцію інституціоналізованого центру стратегічного управління, відповідального за координацію всіх процесів, пов'язаних із стратегічним плануванням, впровадженням окремих проєктів розвитку, моніторингом ефективності їх реалізації та адаптацією стратегічних орієнтирів до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Стратегічний офіс на підприємстві, зокрема на прикладі АТ «Ямпільський приладобудівний завод», доцільно структурувати як окремий підрозділ, підпорядкований безпосередньо генеральному директорові або наглядовій раді, що забезпечить відповідний рівень стратегічного контролю та автономії в ухваленні управлінських рішень. Основними функціями такого офісу мають стати:

- централізоване управління портфелем стратегічних проєктів;
- координація між підрозділами щодо виконання стратегічних ініціатив;
- розробка і регулярне оновлення карти стратегічних цілей підприємства;

- моніторинг ключових показників ефективності (KPI);
- організація аналітичного супроводу прийняття рішень у разі виникнення нових викликів або загроз;
- реалізація функцій зворотного зв'язку, тобто забезпечення коригування стратегії за результатами її реалізації.

У межах діяльності стратегічного офісу доцільно структурувати стратегію АТ «Ямпільський приладобудівний завод» на низку функціональних підстратегій, кожна з яких має конкретні цілі, ресурси та інструменти реалізації. Така децентралізація дозволяє охопити ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема:

1. Інноваційна підстратегія – включає розробку нових продуктів, впровадження сучасних виробничих технологій, цифровізацію інженерних процесів (CAD/CAE/3D-друк), співпрацю з науковими установами та технопарками.

2. Маркетингова підстратегія – орієнтується на формування нової політики позиціонування, брендингу, сегментації ринків, просування продукції через цифрові канали, участі у виставках, ведення PR-кампаній.

3. Виробнича підстратегія – передбачає технічне переоснащення, оптимізацію логістичних потоків, впровадження принципів lean-виробництва, забезпечення гнучкості виробничої структури відповідно до змін попиту.

4. Зовнішньоекономічна підстратегія – визначає напрямки експортної експансії, сертифікацію продукції за міжнародними стандартами, побудову партнерств з дистриб'юторами, участь у міжнародних тендерах.

5. Кадрова підстратегія – фокусується на формуванні системи розвитку персоналу, програм внутрішнього навчання, мотивації працівників, розвитку лідерських компетенцій, зміцненні зв'язків з навчальними закладами.

6. Структурована стратегія із виділеними підстратегіями дає змогу не лише ефективно реалізовувати довгострокові цілі, але й підвищує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі, посилює

управлінську дисципліну та забезпечує узгодженість між стратегічним рівнем управління та операційною діяльністю.

У результаті створення стратегічного офісу АТ «Ямпільський приладобудівний завод» отримає можливість системно впроваджувати інновації, здійснювати цільове управління ресурсами, посилити стратегічну гнучкість та забезпечити якісну трансформацію своєї бізнес-моделі відповідно до нових вимог ринку.

Для оцінки ефективності створення стратегічного офісу на АТ «Ямпільський приладобудівний завод» використано підхід на основі прогнозованого економічного ефекту з урахуванням витрат на створення офісу та очікуваних результатів.

Витрати на створення стратегічного офісу (зарплати, навчання, ПЗ, офіс) складуть 1200 тис. грн., очікуване збільшення прибутку завдяки ефективній реалізації стратегій – 4000 тис. грн /рік.

Чистий економічний ефект створення стратегічного офісу на АТ «Ямпільський приладобудівний завод» буде дорівнювати:

$$\text{ЧЕЕ} = \text{Приріст прибутку} - \text{Витрати} \quad (3.1)$$

$$\text{ЧЕЕ} = 4000 - 12000 = 2800 \text{ тис. грн.}$$

Індекс ефективності інвестицій створення стратегічного офісу на АТ «Ямпільський приладобудівний завод»:

$$\text{PI} = \text{Очікуваний прибуток} / \text{Витрати} \quad (3.2)$$

$$\text{PI} = 4000 / 1200 \approx 3,33$$

Період окупності витрат на створення стратегічного офісу на АТ «Ямпільський приладобудівний завод»:

$$\text{ТО} = \text{Витрати} / \text{Очікуваний прибуток} \quad (3.3)$$

$$TO = 1200 / 4000 = 0,3 \text{ року} \approx 4 \text{ місяці}$$

Економічне обґрунтування доцільності створення стратегічного офісу на підприємстві демонструє високий рівень його ефективності. Термін окупності інвестицій становить менше півроку, а кожна інвестована гривня забезпечує понад три гривні прибутку. Основним джерелом приросту економічного ефекту є централізоване управління інноваціями, маркетингом та зовнішньоекономічною діяльністю, що забезпечує системне зростання рентабельності та ринкової позиції підприємства. Створення стратегічного офісу сприяє також зниженню рівня управлінської дезінтеграції та підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища.

З метою підвищення ефективності реалізації стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод» рекомендується:

1. Розробити покрокову дорожню карту реалізації стратегічних пріоритетів із зазначенням цілей, етапів, відповідальних осіб, термінів виконання та показників результативності;
2. Забезпечити належне фінансування інноваційних проєктів, у тому числі за рахунок залучення державних грантів, співпраці з вітчизняними та міжнародними інвестиційними фондами;
3. Інтенсифікувати зовнішньоекономічну діяльність, включаючи участь у виставках, підготовку експортної стратегії, адаптацію продукції до вимог іноземних ринків (сертифікація, мовна локалізація технічної документації, інтернаціоналізація вебресурсів);
4. Оптимізувати систему внутрішніх бізнес-процесів через цифровізацію — впровадження ERP-системи управління ресурсами, CRM-рішень, електронного документообігу та засобів бізнес-аналітики;
5. Формувати позитивну репутацію бренду, зокрема через покращення візуальної ідентичності підприємства, комунікацію через цифрові канали, партнерство з лідерами галузі;

6. Розвивати систему навчання та стимулювання персоналу, впроваджуючи безперервне підвищення кваліфікації, гнучку систему мотивації та програми залучення молодих спеціалістів.

Щодо оцінки ефективності реалізації стратегії, доцільним є застосування Balanced Scorecard (BSC), яка дозволяє комплексно оцінити реалізацію стратегії підприємства, включаючи не лише фінансові результати, а й ефективність внутрішніх процесів, клієнтських відносин, а також розвиток персоналу. Нижче наведено приклад BSC для оцінки реалізації стратегії розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод».

Таблиця 3.1 – Комплексна оцінка реалізації стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод» методом BSC

Перспектива	Ціль	Показник (KPI)	Поточне значення	Цільове значення	Коментар
Фінансова	Збільшення чистого прибутку на 20% за 1 рік	Чистий прибуток, тис. грн	11695,7	14034,84	Очікуване зростання прибутку завдяки виходу на нові ринки
Клієнтська	Зростання кількості нових клієнтів на 15% у нових сегментах	Кількість нових клієнтів	80	92	Збільшення клієнтської бази через оновлення бренду та рекламу
Внутрішні бізнес-процеси	Оптимізація виробничого циклу на 10% через впровадження ERP	Тривалість виробничого циклу, днів	25,0	22,5	Скорочення тривалості циклу завдяки автоматизації
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації 80% працівників протягом року	Кількість сертифікованих працівників	30	81	Покращення кваліфікації як умова ефективної реалізації стратегії

Застосування BSC показало, що стратегія розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод» забезпечує ефективне поєднання між інвестиціями в персонал, технології, ринки та організаційні зміни. Кожна з чотирьох площин

взаємодіє, підсилюючи загальну ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Результати BSC-показників засвідчують реальні позитивні зміни, що підтверджує доцільність обраної стратегії та її потенціал до масштабування.

Таким чином, ефективна реалізація стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод» має ґрунтуватися на чітко структурованій програмі дій, узгодженій з реальними ресурсами підприємства, з використанням сучасних інструментів управління змінами, контролю результатів та орієнтації на безперервне вдосконалення. Це дозволить не лише досягти поставлених стратегічних цілей, але й сформувати конкурентоспроможну модель розвитку у довгостроковій перспективі.

Отже, удосконалення механізму стратегічного управління АТ «Ямпільський приладобудівний завод» було проведено за рахунок визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства та оцінка ефективності стратегії.

Визначені пріоритетні напрями розвитку охоплюють як зовнішні, так і внутрішні напрямки розвитку діяльності підприємства. Реалізація запропонованих стратегій забезпечить АТ «Ямпільський приладобудівний завод» зміцнення конкурентних позицій, підвищення фінансової стабільності, стійкість до зовнішніх викликів і можливість довгострокового розвитку.

Ефективна реалізація стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод» має ґрунтуватися на чітко структурованій програмі дій, узгодженій з реальними ресурсами підприємства, з використанням сучасних інструментів управління змінами, контролю результатів та орієнтації на безперервне вдосконалення. Це дозволить не лише досягти поставлених стратегічних цілей, але й сформувати конкурентоспроможну модель розвитку у довгостроковій перспективі.

У результаті створення стратегічного офісу АТ «Ямпільський приладобудівний завод» отримає можливість системно впроваджувати

інновації, здійснювати цільове управління ресурсами, посилити стратегічну гнучкість та забезпечити якісну трансформацію своєї бізнес-моделі відповідно до нових вимог ринку. Економічне обґрунтування доцільності створення стратегічного офісу на АТ «Ямпільський приладобудівний завод» демонструє високий рівень його ефективності.

Застосування системи Balanced Scorecard підтвердило, що стратегічний курс розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод» формує комплексний ефект завдяки взаємодії інвестицій у людський капітал, технологічні інновації, освоєння нових ринків і трансформацію управлінських процесів. Узгоджена реалізація чотирьох стратегічних напрямків дозволяє посилювати загальну результативність діяльності підприємства та зміцнювати його конкурентні позиції. Показники, отримані в результаті оцінювання за методикою BSC, демонструють стабільну позитивну динаміку, що засвідчує обґрунтованість обраної стратегії та її спроможність до подальшого масштабування.

ВИСНОВКИ

При написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємством.

В процесі дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємством було визначено сутність та значення стратегічного управління в системі управління підприємством.

Стратегічне управління в сучасних умовах функціонування підприємств виступає не лише ключовим інструментом досягнення довгострокових конкурентних переваг, а й системною управлінською концепцією, яка забезпечує організаційну стійкість, адаптивність до змін і підвищення ефективності господарської діяльності. Його сутність полягає в цілеспрямованому процесі формування, реалізації та коригування стратегії підприємства з урахуванням динаміки внутрішнього потенціалу та змін у зовнішньому середовищі.

Розглянуто основні складові системи стратегічного управління підприємством, яка включає: стратегічний аналіз, вибір та формулювання стратегії, планування реалізації, систему управління ресурсами, комунікаційні механізми, а також механізми контролю та зворотного зв'язку. Така система повинна функціонувати на основі принципів цілеспрямованості, безперервності, адаптивності, комплексності й наукової обґрунтованості.

Визначальним аспектом стратегічного управління є оцінювання його ефективності, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення, коригувати стратегії й забезпечувати результативність реалізації стратегічного курсу.

Узагальнюючи висновки щодо діяльності АТ «Ямпільський приладобудівний завод», можна відзначити, що в 2024 році АТ «Ямпільський приладобудівний завод» демонструє суттєве покращення фінансово-господарських результатів. Підприємство не лише пододало збитковість, але й вийшло на траєкторію прибуткового та динамічного зростання. Позитивна

динаміка більшості ключових показників свідчить про підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та загальну стабілізацію діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища АТ «Ямпільський приладобудівний завод», проведений з використанням PEST-аналізу та моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, засвідчив, що підприємство функціонує в умовах середнього рівня галузевої привабливості. Основними зовнішніми загрозами виступають економічна нестабільність, високий рівень конкуренції, нестача держпідтримки вітчизняного машинобудування та технологічна відсталість галузі. Водночас можливостями для розвитку є зростання попиту на сучасні прилади обліку, орієнтація на енергоефективні технології, можливість виходу на нові ринки збуту, зокрема за межі України.

Результати аналізу внутрішнього середовища АТ «Ямпільський приладобудівний завод» вказують на достатньо стійке фінансове становище підприємства, з позитивною динамікою доходів, рентабельності, продуктивності праці та фондівіддачі у 2022–2024 роках. Разом з тим виявлено проблеми, пов'язані із застарілою техніко-технологічною базою, обмеженою інноваційною активністю, кадровими ризиками та недосконалістю логістичної системи.

Проведений SWOT-аналіз АТ «Ямпільський приладобудівний завод» дозволив систематизувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості та загрози. В результаті побудови матриці стратегій було визначено доцільність реалізації стратегії диференціації продукції, розвитку інноваційної діяльності та активного освоєння нових ринків. У межах позиціонування підприємства за матрицею BCG встановлено, що ключовий продукт — побутові газові лічильники — знаходиться на етапі «зірки», що потребує значних інвестицій, але водночас є драйвером зростання.

Було виявлено стратегічні проблеми АТ «Ямпільський приладобудівний завод», які потребують першочергового вирішення,

зокрема: низький рівень технологічного оновлення, слабкий маркетинговий супровід, недостатня диверсифікація продукції та ринків, а також обмеженість джерел фінансування інновацій. Визначено також зони стратегічного розвитку: інновації, міжнародна кооперація, підвищення екологічності виробництва, цифровізація, удосконалення управлінських підходів.

Удосконалення механізму стратегічного управління АТ «Ямпільський приладобудівний завод» було проведено за рахунок визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства та оцінка ефективності стратегії.

Визначені пріоритетні напрями розвитку охоплюють як зовнішні, так і внутрішні напрямки розвитку діяльності підприємства. Реалізація запропонованих стратегій забезпечить АТ «Ямпільський приладобудівний завод» зміцнення конкурентних позицій, підвищення фінансової стабільності, стійкість до зовнішніх викликів і можливість довгострокового розвитку.

Ефективна реалізація стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод» має ґрунтуватися на чітко структурованій програмі дій, узгодженій з реальними ресурсами підприємства, з використанням сучасних інструментів управління змінами, контролю результатів та орієнтації на безперервне вдосконалення. Це дозволить не лише досягти поставлених стратегічних цілей, але й сформувати конкурентоспроможну модель розвитку у довгостроковій перспективі.

У результаті створення стратегічного офісу АТ «Ямпільський приладобудівний завод» отримає можливість системно впроваджувати інновації, здійснювати цільове управління ресурсами, посилити стратегічну гнучкість та забезпечити якісну трансформацію своєї бізнес-моделі відповідно до нових вимог ринку. Економічне обґрунтування доцільності створення стратегічного офісу на АТ «Ямпільський приладобудівний завод» демонструє високий рівень його ефективності.

Застосування системи Balanced Scorecard підтвердило, що стратегічний курс розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод» формує комплексний ефект завдяки взаємодії інвестицій у людський капітал, технологічні інновації, освоєння нових ринків і трансформацію управлінських процесів. Узгоджена реалізація чотирьох стратегічних напрямків дозволяє посилювати загальну результативність діяльності підприємства та зміцнювати його конкурентні позиції. Показники, отримані в результаті оцінювання за методикою BSC, демонструють стабільну позитивну динаміку, що засвідчує обґрунтованість обраної стратегії та її спроможність до подальшого масштабування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слесарчук А. Визначення стратегії та стратегічного планування на підприємствах. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2017. Випуск 4. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/ (дата звернення: 22.05.2025).
2. Ansoff H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley.
3. Schendel D.E., Hattch K.J. *Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline*.
4. Higgins J.M. (1983) *Organisational Policy and Strategic Management*. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press. 824 p.
5. Pearce J.A., Robinson R.B. (2012). *Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition*. 13th edition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc. 1014 p.
6. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 22.05.2025).
7. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки . *Економічний простір*. 2023. № 172. С. 45–52. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4> (дата звернення: 22.05.2025).
8. Висторопський В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54> (дата звернення: 22.05.2025).
9. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Т. 1, № 3. С. 59–65.
10. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту . *Економіка та*

суспільство. 2023. № 57. С. 128–133. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 22.05.2025).

11. Мельник О., Злотнік М. Сутність та основні моделі стратегічного управління підприємством . *Економіка, підприємництво, менеджмент*. 2020. Т. 7, № 1. С. 48–62. URL: <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048> (дата звернення: 22.05.2025).

12. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 22.05.2025).

13. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах . *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 62. С. 112–118. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978> (дата звернення: 22.05.2025).

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

15. Федірець О., Ткач І., Мазур Є. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством . *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 39–44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39> (дата звернення: 22.05.2025).

16. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. (). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> (дата звернення: 19.05.2025).

17. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 68–73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 19.05.2025).

18. Плевако Н. О. Формування механізму стратегічного розвитку телекомунікаційних підприємств *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 48–54. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.048498> (дата звернення: 22.05.2025).

19. Сергієнко Т., Крайнік О., Лобань С. Формування системи стратегічного управління підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та менеджмент сталого розвитку*. 2023. № 2. С. 45–52.

20. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 76–81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> (дата звернення: 22.05.2025).

21. Кручик А.Ф. Стратегічне управління: теорія і практика: Навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 294 с.

22. Гринько Т. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3(59). С. 94–100.

23. Олійник Д. Ю. Концепція SMART-цілей в управлінні підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 28. С. 208–213.

24. Савчук В. П. Системно-процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 23–27.

25. Глущенко В. В. Системний підхід до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 71. С. 81–86.

26. Кірейцев Г. Г., Козлова В. А. Методологічні основи оцінювання ефективності реалізації стратегії підприємства з використанням BSC. *Науковий вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2021. № 4. С. 54–59.

27. Хмельницька І. А. Система збалансованих показників у забезпеченні ефективного стратегічного управління підприємством. *Наукові праці НУХТ*. 2022. № 28(3). С. 113–119.

28. Стрельніков Є. В. Balanced Scorecard як стратегічний інструмент управління розвитком підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 71–75.

29. Піддубна Л. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 57–60.

30. Ключковський О., Гуцол Д. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (47). С. 47-56. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.5> (дата звернення: 25.05.2025).

31. Пілявоз Т.М., Каліон В.С. Механізм стратегічного управління машинобудівним підприємством в сучасних умовах. *Тези Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи»*. Вінниця, ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/25668/21287>.

Додаток А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Формування механізму стратегічного управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства “Ямпільський приладобудівний завод”)

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
 (бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра ПЛМ, факультет МІБ, гр. П-216
 (кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
 системою StrikePlagiarism 3,69 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Боковець В.В., в.о. зав.каф. ПЛМ _____
 (прізвище, ініціали, посада) (підпис)

Безсмертна О.В., доц. каф. ПЛМ, гарант ОП _____
 (прізвище, ініціали, посада) (підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____ Пілявоз Т.М.
 (підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений

Керівник _____ (підпис)	<u>Пілявоз Т.М., доц. каф. ПЛМ</u> (прізвище, ініціали, посада)
Здобувач _____ (підпис)	<u>Каліон В.С.</u> (прізвище, ініціали)

Додаток Б
(додатковий)
Фінансова звітність АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Фінансова звітність малого підприємництва

			КОДИ
			2023.01.01
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	14309729
Територія		за КАТОТТГ	UA050801 100100696 34
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації	за КВЕД	26.51

Середня кількість працівників, осіб: 89

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 24500, Вінницька обл., Могилів-Подільський р-н, м.Ямпіль,
вул.ЗАМОСТЯНСЬКА, будинок 83А, (04336) 2-11-04

1. Баланс
на 31.12.2022 р.
Форма №1-м

Код за
ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
Первісна вартість	1001	0	0
Накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	1768,9	1762,1
первісна вартість	1011	8873,8	9087,7
знос	1012	(7104,9)	(7325,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1768,9	1762,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	12216,7	12957,8
у тому числі готова продукція	1103	7375	8923,7
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5952,7	11259,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7645,3	6359,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	255,6	225,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11,7	52,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	11830,3	6296,7
Витрати майбутніх періодів	1170	5,6	5,3
Інші оборотні активи	1190	11,9	84,1
Усього за розділом II	1195	37674,2	37015,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	39443,1	38778

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52,8	52,8
Додатковий капітал	1410	4435,3	4435,3
Резервний капітал	1415	31,5	31,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27994,5	26936,5
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	32514,1	31456,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	56,8	36,6
товари, роботи, послуги	1615	1595,3	2671,9
розрахунками з бюджетом	1620	115,9	15,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	52	0
розрахунками з оплати праці	1630	462,9	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4646,1	4597,5
Усього за розділом III	1695	6929	7321,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	39443,1	38778

Примітки: Даних немає

2. Звіт про фінансові результати
за 2022 рік
Форма №2-м

Код за
ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13445,5	64185,4
Інші операційні доходи	2120	2690,6	681,2
Інші доходи	2240	3,3	392,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16139,4	65258,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11704,7)	(58725)
Інші операційні витрати	2180	(5492,7)	(7481,1)
Інші витрати	2270	(0)	(5,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(17197,4)	(66211,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1058	-952,8
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1058	-952,8

Примітки: Даних немає

Керівник

Кожухар Валерій Олександрович

Головний бухгалтер

Слободянюк Тамара Петрівна

Фінансова звітність малого підприємництва

			КОДИ
			2024.01.01
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	14309729
Територія		за КАТОТТГ	UA0508011 0010069634
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації	за КВЕД	26.51

Середня кількість працівників, осіб: 81

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 24500, Вінницька обл., Могилів-Подільський р-н, м.Ямпіль,
вул.ЗАМОСТЯНСЬКА, будинок 83А, (04336) 2-11-04, (04336) 2-19-40

1. Баланс
на 31.12.2023 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
Первісна вартість	1001	0	0
Накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	1762,1	1500,2
первісна вартість	1011	9087,7	9072,7
знос	1012	(7325,6)	(7572,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1762,1	1500,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	12957,8	17064,7
у тому числі готова продукція	1103	8923,7	12015,8
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11259,8	6615,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6359,9	5498,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	255,6	255,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	52,3	27,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6296,7	4728,7
Витрати майбутніх періодів	1170	5,3	7
Інші оборотні активи	1190	84,1	51,6
Усього за розділом II	1195	37015,9	33993,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	38778	35493,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52,8	52,8
Додатковий капітал	1410	4435,3	4435,3
Резервний капітал	1415	31,5	31,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26936,5	24309
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	31456,1	28828,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	36,6	80,1
товари, роботи, послуги	1615	2671,9	1651,2
розрахунками з бюджетом	1620	15,9	80,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	70,9
розрахунками з оплати праці	1630	0	277,8
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4597,5	4503,8
Усього за розділом III	1695	7321,9	6664,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	38778	35493,3

Примітки: Даних немає

2. Звіт про фінансові результати
за 2023 рік
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15180,4	13445,5
Інші операційні доходи	2120	1131,4	2690,6
Інші доходи	2240	0	3,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16311,8	16139,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13715,3)	(11704,7)
Інші операційні витрати	2180	(5224)	(5492,7)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(18939,3)	(17197,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-2627,5	-1058
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-2627,5	-1058

Примітки: Даних немає

Керівник

Кожухар Валерій Олександрович

Головний бухгалтер

Гервазюк Денис Анатолійович

**Фінансова звітність
малого підприємництва**

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	2025.01.01
Територія		за КАТОТТГ	14309729
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	UA05080110 010069634
Вид економічної діяльності	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації	за КВЕД	230
			26.51

Середня кількість працівників, осіб: 101

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 24500, Вінницька обл., Могилів-Подільський р-н, м.Ямпіль, вул.ЗАМОСТЯНСЬКА,
будинки 83А, (04336) 2-11-04, (04336) 2-19-40

1. Баланс
на 31.12.2024 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
Первісна вартість	1001	0	0
Накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	1500,2	2011
первісна вартість	1011	9072,7	10008,4
знос	1012	(7572,5)	(7997,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1500,2	2011
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	17064,7	12162,8
у тому числі готова продукція	1103	12015,8	7296,7
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6615,7	20854,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5498,1	4267,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	255,6	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27,3	35,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4728,7	9744,1
Витрати майбутніх періодів	1170	7	8,4
Інші оборотні активи	1190	51,6	78
Усього за розділом II	1195	33993,1	47150,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	35493,3	49161,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52,8	52,8
Додатковий капітал	1410	4435,3	4435,3
Резервний капітал	1415	31,5	31,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24309	36004,7
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	28828,6	40524,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	80,1	767
товари, роботи, послуги	1615	1651,2	834,1
розрахунками з бюджетом	1620	80,9	1549,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1293,6
розрахунками зі страхування	1625	70,9	216,1
розрахунками з оплати праці	1630	277,8	788,2
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4503,8	4482,4
Усього за розділом III	1695	6664,7	8637,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	35493,3	49161,7

Примітки: Даних немає

2. Звіт про фінансові результати
за 2024 рік
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54766	15180,4
Інші операційні доходи	2120	1990,9	1131,4
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	56756,9	16311,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33662,5)	(13715,3)
Інші операційні витрати	2180	(9849,5)	(5224)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(43512)	(18939,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	13244,9	-2627,5
Податок на прибуток	2300	(1549,2)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11695,7	-2627,5

Примітки: Даних немає

Керівник
Головний бухгалтер

Кожухар Валерій Олександрович
Гервазюк Денис Анатолійович

Додаток В
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД»)»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Каліон В. С. _____

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Пілявоз Т. М. _____

Вінниця – 2025

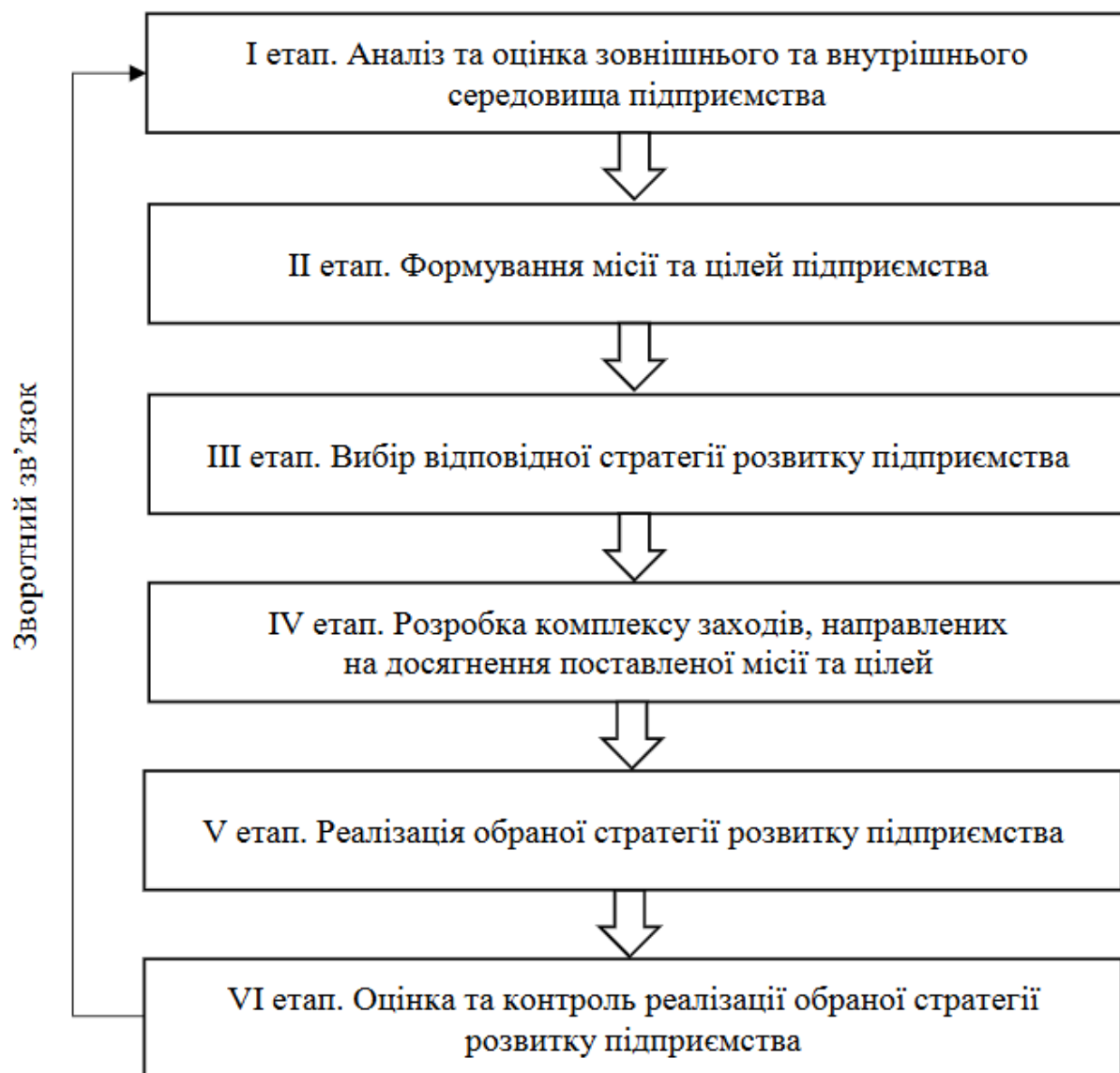


Рисунок 1 – Процес стратегічного управління

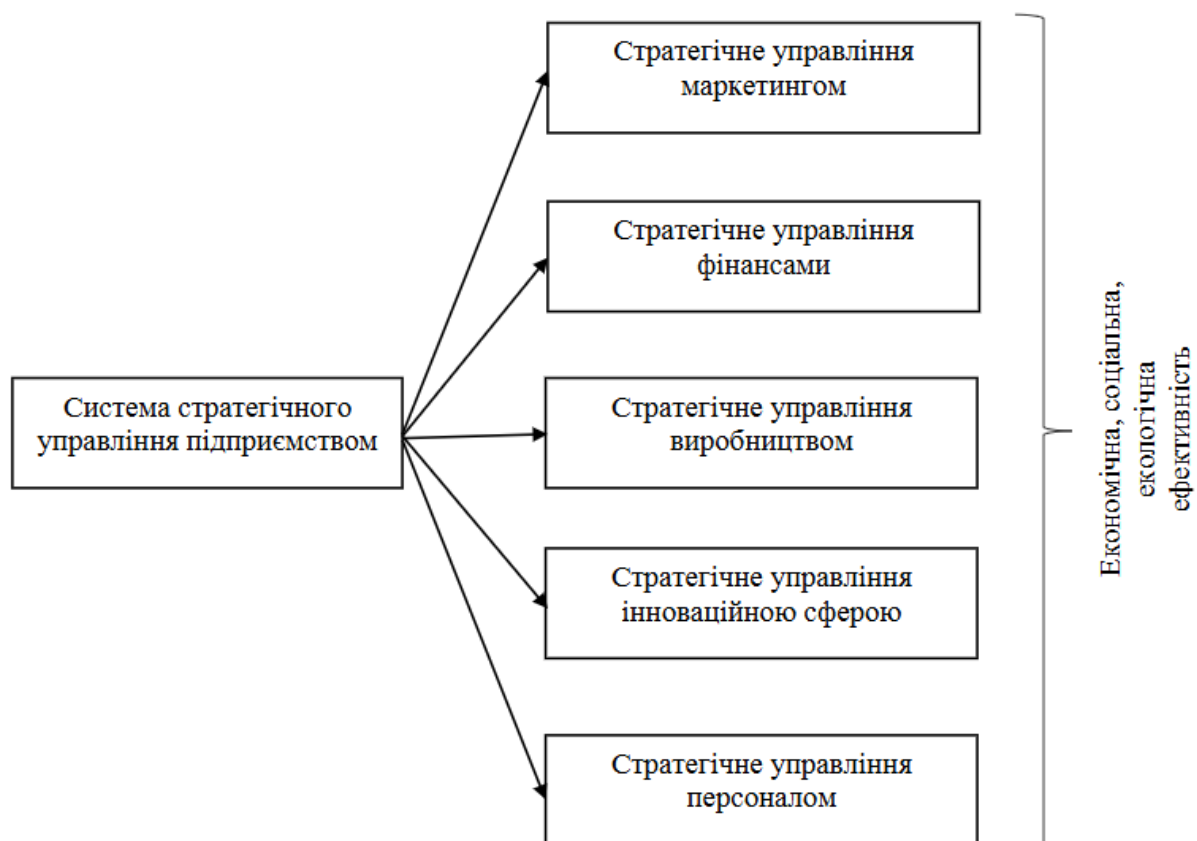


Рисунок 1 – Елементи системи стратегічного управління підприємством

Таблиця 1 – Оцінка основних економічних показників діяльності АТ
«Ямпільський приладобудівний завод»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022		2024 від 2023	
				Абс.	%	Абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	13445,5	15180,4	54766	1734,9	12,9	39585,6	260,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	11704,7	13715,3	33662,5	2010,6	17,2	19947,2	145,4
3. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17197,4	18939,3	43512	1741,9	10,1	24572,7	129,7
4. Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	-3751,9	-3758,9	11254	-7	0,2	15012,9	-399,4
5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1058	-2627,5	11695,7	-1569,5	148,3	14323,2	-545,1
6. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	37345,1	35504,5	40571,9	-1840,6	-4,9	5067,4	14,3
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1765,5	1631,2	1755,6	-134,3	-7,6	124,4	7,6
8. Середня величина власного капіталу, тис.грн.	31985,1	30142,4	34676,5	-1842,7	-5,8	4534,1	15,0
9. Середня сума активів, тис. грн.	39110,6	37135,7	42327,5	-1974,9	-5,0	5191,8	14,0
10. Чисельність працівників, осіб	89	81	101	-8	-9,0	20	24,7
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу	151,07	187,41	542,24	36,34	24,1	354,83	189,3
12. Рентабельність реалізованої продукції, %	-27,90	-24,76	20,55	3,14	-11,3	45,31	-183,0
13. Коефіцієнт автономії (на кінець року)	0,82	0,81	0,82	-0,01	-1,2	0,01	1,2
14. Фондовіддача, грн.	7,62	9,31	31,20	1,69	22,2	21,89	235,2
15. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,36	0,43	1,35	0,07	18,8	0,92	215,7
16. Коефіцієнт покриття (на кінець року)	5,44	5,06	5,46	-0,38	-7,0	0,4	7,9
17. Рентабельність активів,%	-2,71	-7,08	27,63	-4,37	161,6	34,71	-490,5
18. Рентабельність власного капіталу, %	-3,31	-8,72	33,73	-5,41	163,5	42,44	-486,9

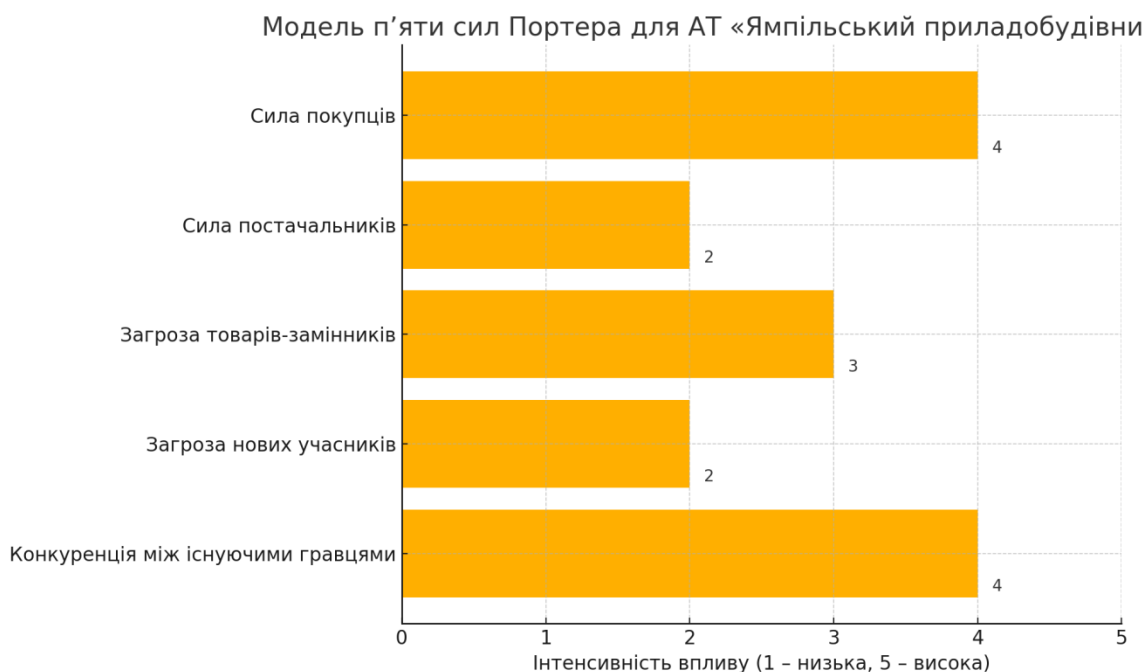


Рисунок 3 – Матриця за моделлю Портера АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Таблиця 2 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: Розширення асортименту з використанням наявного досвіду та інфраструктури	ST-стратегії: Підвищення якості продукції для протидії іноземним конкурентам
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: Інвестування в оновлення обладнання для освоєння нових ринків	WT-стратегії: Диверсифікація постачальників і скорочення витрат

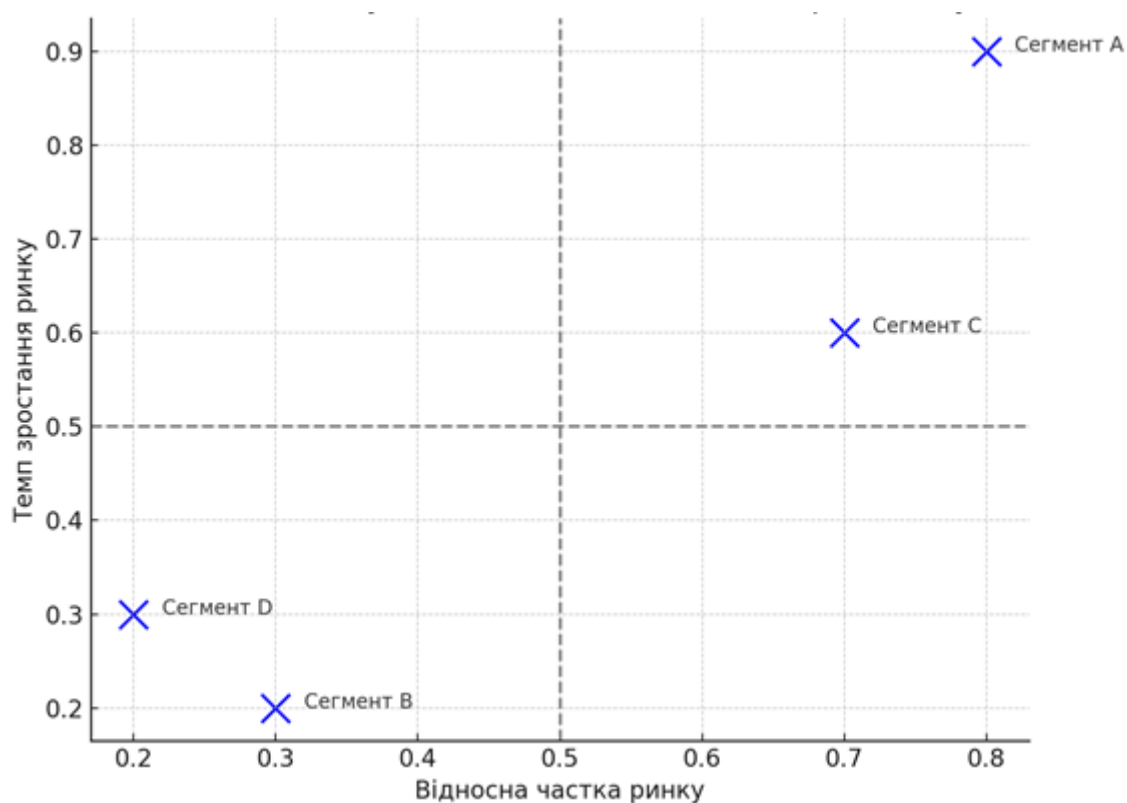


Рисунок 4 – Матриця BCG АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

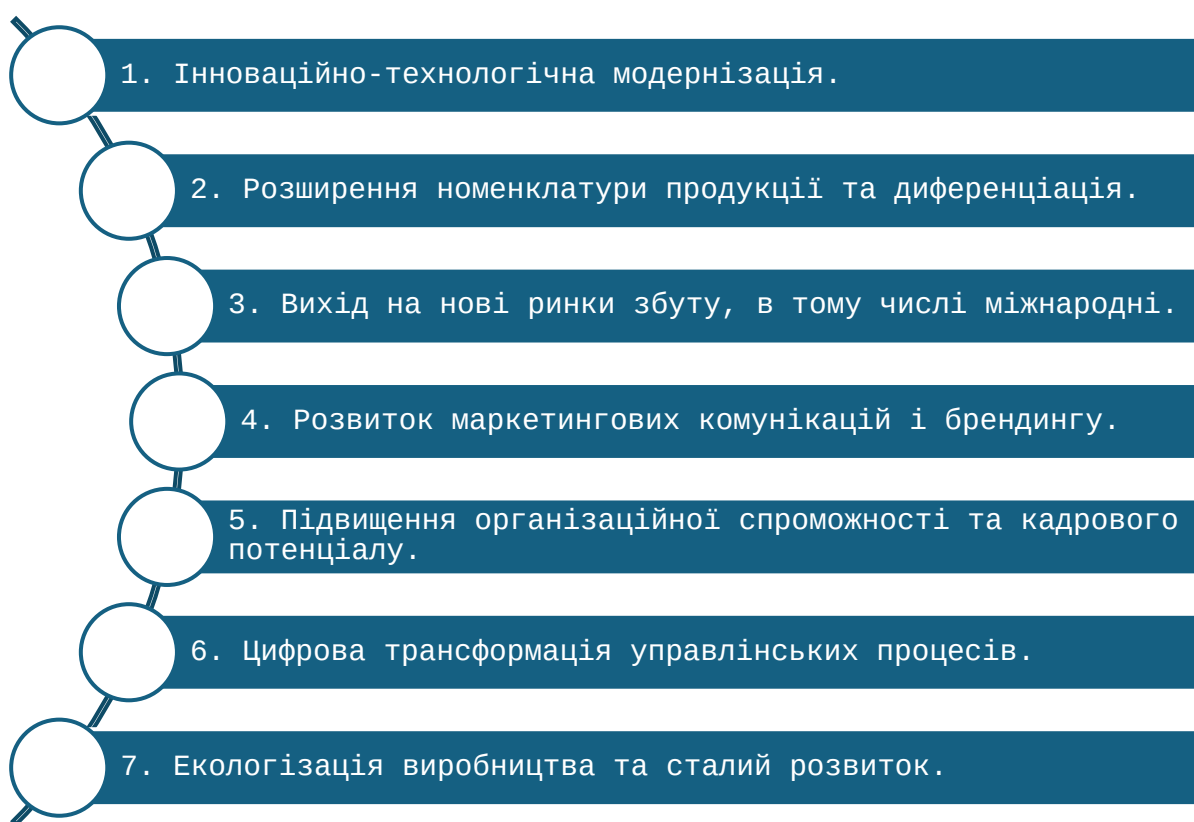


Рисунок 5 – Стратегічні напрями розвитку АТ «Ямпільський приладобудівний завод»

Таблиця 3 – Комплексна оцінка реалізації стратегії АТ «Ямпільський приладобудівний завод» методом BSC

Перспектива	Ціль	Показник (KPI)	Поточне значення	Цільове значення	Коментар
Фінансова	Збільшення чистого прибутку на 20% за 1 рік	Чистий прибуток, тис. грн	11695,7	14034,84	Очікуване зростання прибутку завдяки виходу на нові ринки
Клієнтська	Зростання кількості нових клієнтів на 15% у нових сегментах	Кількість нових клієнтів	80	92	Збільшення клієнтської бази через оновлення бренду та рекламу
Внутрішні бізнес-процеси	Оптимізація виробничого циклу на 10% через впровадження ERP	Тривалість виробничого циклу, днів	25,0	22,5	Скорочення тривалості циклу завдяки автоматизації
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації 80% працівників протягом року	Кількість сертифікованих працівників	30	81	Покращення кваліфікації як умова ефективної реалізації стратегії