

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного
акціонерного товариства «ПлазмаТек»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-23м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Нікіторович Є.О.
Керівник: к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ

Лесько О.Й.
05.12 2024 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ

Ткачук Л.М.
_____ 2024 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

10.12 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Освітній ступень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

Лесько О.Й.

«02» 09 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Нікіторович Євген Олександрович

1. Тема роботи: «Удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек»».

керівник роботи: Лесько Олександр Йосипович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» вересня 2023 р. №___.

2. Строк подання студентом роботи: до «01» грудня 2024 р.

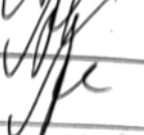
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПрАТ «ПлазмаТек»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: вступ, теоретико-методологічні засади удосконалення управління цифровою бізнес-стратегією підприємства, понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства, вплив діджиталізації на формування цифрової бізнес-стратегії підприємства, економічна ефективність діяльності підприємства, рекомендації з удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек», висновки, список використаних джерел, додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Понятійно-категоріальний апарат «формування системи стратегій підприємства». Модель формування системи стратегій підприємства. Рисунок Теоретичні положення та принципи формування системи стратегій підприємства. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства. Цифрові стратегії країн G20 та України. Ідея розробки стратегії цифрової трансформації. Характерні відмінності традиційної та цифрової бізнес-стратегій. Рейтинг використання інструментів управління в цифровій бізнес-стратегії 2017-2023 р.р. Найпопулярніші інструменти управління підприємством при формуванні цифрової бізнес-стратегії. Візуалізація методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи стратегій підприємства. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу. Показники рентабельності. Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства. Оцінювання готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів. Оцінка пріоритетності цифрових стратегічних заходів ПрАТ «ПлазмаТек» за критеріями «терміновість» – «простота реалізації». Оцінка інструментів управління підприємством за вживаністю та задоволеністю від використання. Оцінка альтернативних дій (альтернатив) в розрізі існуючої стратегії на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек». Організаційна структура управління підприємством. Алгоритм обґрунтування обрання базової стратегії розвитку

підприємства. Порівняльна характеристика системи бізнес-стратегій в умовах стабільного та динамічного зовнішнього середовища. Модель формування цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» на засадах DSM. Матриця SWOT-аналізу. Напрямок стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС. Модель цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» на засадах Digital Single Market. Удосконалена змакетована організаційна структура підприємства. План рекомендацій з підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Моделювання чутливості прибутку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		

02.09.24

7. Дата видачі завдання 10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретико-методологічні засади удосконалення управління цифровою бізнес-стратегією підприємства	вересень-жовтень	
2	Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та ефективності управління бізнес-стратегією приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек»	жовтень	
3	Розділ 3. Рекомендації з удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек»	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент

Керівник роботи



Нікіторович Є.О.

Лесько О.Й.

АНОТАЦІЯ

УДК 658.8:005

Нікіторович Є.О. Удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця: ВНТУ, 2024. 94 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 38 назв; рис.: 23; табл.: 18.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади удосконалення управління цифровою бізнес-стратегією підприємства, досліджено понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства, визначено вплив діджиталізації на формування цифрової бізнес-стратегії підприємства.

Проаналізовано економічну діяльність підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено дослідження існуючої стратегії підприємства та готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек».

Ключові слова: менеджмент, цифровізація, бізнес-стратегія, управління, модель, єдиний цифровий ринок (DSM), цифрові інструменти, цифрові платформи, макетування тощо.

A B S T R A C T

Nikitorovych E.O. Improving the management of the digital business strategy of the private joint-stock company "PlasmaTek".

Master's qualification work in the specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2024. 94 p.

In Ukrainian. Bibliography: 38 titles; Fig.: 23; Table: 18.

The master's qualification work considers the theoretical and methodological principles of improving the management of the digital business strategy of the enterprise, investigates the conceptual and categorical apparatus of the formation of the enterprise's strategy system, determines the impact of digitalization on the formation of the enterprise's digital business strategy.

The economic activity of the enterprise PrJSC "PlasmaTek" is analyzed, the economic efficiency of the enterprise's activities is calculated, a study of the existing enterprise strategy and the enterprise's readiness to implement digital strategic measures is conducted.

Recommendations have been developed to improve the management of the digital business strategy of the private joint-stock company "PlasmaTech".

Keywords: management, digitalization, business strategy, model, digital single market (DSM), digital tools, digital platforms, prototyping, etc.

ЗМІСТ

ВСУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства.....	7
1.2 Вплив діджиталізації на формування цифрової бізнес-стратегії підприємства.....	18
1.3 Методичне забезпечення оцінювання ефективності впровадження стратегії на підприємстві.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЄЮ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЛАЗМАТЕК»	
2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «ПлазмаТек».....	33
2.2 Аналіз стратегії підприємства та готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів	46
2.3 Аналіз структура органів управління та організаційної структури ПрАТ «ПлазмаТек»	52
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЛАЗМАТЕК»	
3.1 Обґрунтування вибору базової стратегія управління підприємства	58
3.2 Розробка моделі цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» на засадах Digital Single Market та макетування нової оргструктури підприємства.....	61

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання

прибутку підприємства.....	68
Висновок до розділу 3.....	73
Висновки.....	74
Список використаних джерел	77
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	81
Додаток Б. Технічне завдання	82
Додаток В. Класифікація стратегій підприємства за класифікаційними ознаками.....	83
Додаток Г. Звіт про фінансовий результат ПрАТ «ПлазмаТек» за 2021-2023 р.р.....	85
Додаток Д. Баланс ПрАТ «ПлазмаТек» 2021-2023 р.....	89
<u>Додаток Е. Ілюстративний матеріал</u>	

ВСТУП

Удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек» є ключовим напрямком забезпечення ефективної адаптації підприємства до умов цифрової економіки. Цей процес передбачає інтеграцію сучасних цифрових інструментів, таких як Big Data, аналітичні CRM-системи, автоматизація бізнес-процесів та управління даними, з метою посилення конкурентних переваг та підвищення операційної ефективності.

Актуальність теми визначається зростанням ролі цифрових технологій у всіх сферах бізнесу, що вимагає від компаній гнучкості, здатності швидко реагувати на ринкові зміни та впроваджувати інновації. Для українських підприємств, включаючи ПрАТ «ПлазмаТек», це означає необхідність розробки стратегій, які враховують особливості Digital Single Market, включаючи стандарти кібербезпеки, цифрову інтеграцію з європейськими партнерами та впровадження цифрової трансформації у виробничі й управлінські процеси.

З огляду на сучасні виклики, удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, дозволить ефективніше використовувати цифрові ресурси, знижувати витрати та створювати інноваційні продукти й послуги. Реалізація такого підходу формує основу для довгострокового сталого розвитку, зміцнення позицій компанії та її інтеграції у глобальний цифровий простір.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, треба відмітити внесок таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Чепелюк М. І., Ліпич Л., Купревич Т.С., Пархоменко Н. О., Отенко В. І., Шалмо Д., Крістофер А., Боардман Л., Шваб К., Мінцберг Г., Грант Р., Гембел Дж., Мілес Р., Шоу С. та багато інших.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного

акціонерного товариства «ПлазмаТек».

В межах поставленої мети вирішувалися такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи удосконалення управління цифровою бізнес-стратегією підприємства.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз стратегії підприємства та готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління цифровою бізнес-стратегією підприємства на засадах DSM.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій та здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» з використанням розробленої моделі формування цифрової бізнес-стратегії на засадах DSM.

Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено модель формування цифрової бізнес-стратегії підприємства на засадах DSM, яка, на відміну від існуючих, враховує три ключові складові (технологічну, соціальну та інформаційну), об'єднані у стратегічній системі формування рішень підприємства із впровадженням принципів Digital Single Market.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи

порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «ПлазмаТек», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії з використанням розробленої моделі формування цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» на засадах DSM.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну конференцію [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 38 джерел та 6 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 94-х сторінках (основний – на 76 сторінках), в 18 таблицях та на 23 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ БІЗНЕС- СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства

Сучасні підприємства функціонують в умовах жорсткої нестабільності, змін та трансформацій, адаптуючись до факторів зовнішнього середовища та кризових ситуацій, таких як повномасштабна війна та пандемія. У цей час також спостерігається інтенсивна інформатизація та цифровізація підприємств, де спостерігається високий рівень динамізму, структурних зрушень та загострення конкуренції. Це в першу чергу впливає на якість формування та реалізації обраних підприємством стратегій [4, 13].

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого стандарту визначення поняття «стратегії» та його структури, що підтверджує складність, багатогранність і неоднозначність цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до розуміння поняття «стратегія» підприємства [5-15]

Автори, види підходів та їх суть		
1. Шалмо Д., Крістофер А., Боардман Л.	2. Г.Мінцберг, .Альстренд, Дж.Лемпел	3. М. Портер
Менеджмент підприємства акцентує на: 1.Підприємницькому баченні майбутнього підприємства. 2.Адаптивному розвитку підприємства через поступові зміни. 3.Плановому розвитку на основі планування.	Підходи, які базуються на виділенні десяти стратегій, включаючи підприємництво, навчання, владу, культуру та інші аспекти, які можна розділити на прескриптивні (передбачувальні), дескриптивні (описові) та трансформаційні (школа конфігурації) підходи.	Сукупність дій, які дозволяють компанії зайняти унікальну позицію на ринку і отримати конкурентну перевагу. За його словами, стратегія має бути чітко сформульована і підтримуватися всіма функціями компанії.

Продовження табл. 1.1

4. Грейсон Дж. (мол.), О'Делл К.	5. Шваб К.	6. Г.Мінцберг
Підхід, що ґрунтується на саморегулюванні систем, з метою зменшення бюрократії.	Розробка стратегії, заснованої на визначенні основних цінностей та ідеологій підприємства	Підхід з переходом до гнучких адміністративних структур.
7. Гембел Дж.	8. Грант Р.	9. К.Кристіансен
Аналіз ринків здійснюється в рамках моделі двох типів океанів. Перший океан відображає гостру конкуренцію у контексті моделі М. Портера, де ключові фактори - витрати та диференціація. Другий океан описує створення нових сегментів ринку та появу нового попиту.	Підхід, що гарантує успіх підприємству, ґрунтується на наступних елементах: кваліфікації лідерів; комплексному аналізі; творчому стратегічному мисленні; процесу ухвалення стратегічних рішень; та забезпеченні виконання цих рішень.	Підхід, спрямований на розвиток ключових особливостей підприємства (таких як: фінансова стійкість та ефективне управління ресурсами, якість продукції/послуг та інноваційні рішення, ефективна комунікація та відносини з клієнтами та партнерами, розвиток та підтримка перспективних кадрів, стратегічне управління та адаптація до змін на ринку)
10.Мілес Р., Шоу С.	11. Б.Річардсон, Р.Річардсон	12. Гарі Хамел, К. К. Прахалад
Перехід від бюрократичної системи до принципів демократії та впровадження самоврядування в підприємстві.	Чотири підходи до планування включають корпоративне, інтерактивне, інтуїтивне та хаотичне планування.	Стратегія розвитку підприємства через створення та керування ключовими навичками і вміннями.

Часто стратегію розглядають як набір. Стратегія – це набір дій, які роблять менеджери задля досягнення, максимально ефективним чином, поставлених підприємством цілей (табл. 1.2) [13-20].

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця визначень «портфель стратегій», «стратегічний набір» та «система стратегій»

	Портфель стратегій	Стратегічний набір	Система стратегій
Визначення	Набір інструментів та методів, що дозволяє використовувати одночасно декілька стратегій. Включає корпоративний, діловий, функціональний рівні	Набір стратегій різного типу, які формуються та розробляються підприємством на певний період часу з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього підприємства для досягнення мети	Інтегрований комплекс стратегій та цілей, який забезпечує збалансований та узгоджений набір методів для досягнення мети підприємства шляхом відображення бачення, місії і цінностей, орієнтованих на стратегічні довгострокові цілі розвитку на глобальному, міжнародному, регіональному та корпоративному рівнях
Сутність	Планово-управлінські рішення щодо перерозподілу корпоративних ресурсів між структурними підрозділами підприємства для обґрунтування вигідних сегментів ринку та потенційних можливостей для кожної господарської одиниці	Орієнтир значних показників та особливостей окремих (конкретних) підприємств, фірм, підприємств, він «описує» ті особливості та специфіку підприємства, які є значущими лише для неї та її діяльності	Управлінський процес, через ухвалення управлінських рішень, сприяє формуванню системи бачення, місії, цінностей та цілей, а також використанню відповідного інструментарію
Рівень	Корпоративний, діловий, функціональний	Загальнокорпоративний; загально конкурентний за окремими бізнес напрямками; функціональний, ресурсний	Зовнішній - глобальний, міжнародний, регіональний, внутрішній - корпоративний, діловий, функціональний
Вид діяльності	Стосується певного виду діяльності з освоєння нових ринків збуту, збільшення ринкової частки, розширення сфери послуг (маркетингової, інвестиційної)	Здійснення стратегічної діяльності підприємства полягає в усуненні прогалин у розвитку та створенні умов для його самостійного просування	Стосується всіх видів діяльності підприємства
Критерії	Привабливість ринкових сегментів та потенційних можливостей кожної господарської одиниці	Адаптивності, надійності, гнучкості, динамічності, цілеспрямованості	Цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості, результативності

Продовження табл. 1.2

Методи	Матричний метод, матриця БКГ, портфельний аналіз, 5 сил конкуренції	Метод «4x4», матриця Ансофа, аналіз 4 кутів, матриця БКГ, SWOTаналіз, PEST-аналіз	Стратегічний аналіз, OKR (Objectives&Key Results), збалансована система показників (Balanced Score Card), KPI (Key Performance Indicators), OGSM (Objectives, Goals, Strategies, Measures), Hoshin Kanri, модель 7S, Spotify Rhythm, аналіз ланцюжка створення вартості
Підхід	Цільовий	Процесний, поведінковий Когнітивний	Системний, процесний, інституціональний, поведінковий Когнітивний
Переваги	Визначення найбільш вигідних для підприємства шляхів розвитку, з урахуванням фінансових обмежень, прийнятих політик та правил; Скорочення витрати ресурсів підприємства на непотрібні проекти; Підвищення ефективності використання ресурсів на існуючих проектах.	Враховує умови та особливості функціонування підприємства, розвиває можливості для майбутнього розвитку відповідно до обраних стратегій та забезпечує досягнення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, дотримуючись прийнятного рівня ризику, що передбачений у стратегіях.	Повномасштабне використання сучасних та дієвих методів, способів, технік стратегічного управління розвитком підприємства, використовуючи інструменти та можливості цифровізації, інформатизації, інноватизації, що створюють умови входження підприємств в світогосподарські зв'язки глобалізованої системи

Отже, портфель стратегій – це специфічна ієрархічна структура стратегій, що включає планово-управлінські рішення щодо перерозподілу корпоративних ресурсів між структурними підрозділами підприємства для обґрунтування вигідних сегментів ринку та потенційних можливостей для кожної господарської одиниці, складається з трьох рівнів: корпоративний рівень, діловий рівень, функціональний рівень. В основі розробки портфельних стратегій використовується цільовий підхід, що включає єдність складових блоків: наукові розробки – виробництво – реалізація – сервісне обслуговування.

Формування стратегії за школами Г. Мінцберга [5, 9, 13] відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Формування стратегії за школами Г. Мінцберга

	Представники, рік публікації основних положень	Назва школи	Характерне слово	Перевага у виборі стратегії	Особливості стратегій	Зміст стратегій	Процес керівництва	Типи підприємств	Підхід	Керівник
1	Ф. Селзник А. Чандлер К. Ендрюс	Детайлу	Відповідність	Образ	Потреба в новому курсі	процес осмислення	Домінування, оцінювання	Відрацьований процес	Когнітивний	Керівник
2	I. Ансоф	Планування	Формалізація	План	Стабільність внутрішнього і зовнішнього середовища	формальний процес	чутливе сприймання процесів	досконало відрацьований процес	Процесний, системний	Плановик
3	Д. Шендел, К. Хаттен М.Портер	Позиціонування	Аналіз	Позиція	Вибір однієї з типових стратегій	аналітичний процес	чутливе сприймання аналізу	відрацьований процес	Поведінковий	Аналітик
4	И. Шумпетер А. Коул	Підприємництва	Передбачення	Перспектива	Бачення образу майбутнього	процес передбачення	Інтуїтивний	Проста форма підприємництва	Економічна динаміка науково-технічного розвитку	Лідер
5	Г. Саймон Дж. Марч,	Когнітивна	Фрейм	Мислення	Стратегія як планування	ментальний процес	Пасивно творчий	Буду-який	Когнітивний	Розум
6	Ч. Ліндба К. Вебк Дж. Куін К. Прахалад Г. Хемел	Навчання	Навчання	Поведінка	Немає чіткої стратегії	Розвиток	Чутливий до навчання	Спеціально створена, професійна організація	Системний, компетентісний	Той, хто краще вчиться
7	Г. Алсон Дж. Піффер Саласк Г. Естлі	Влади	Оволодіння	Дія, намір, прибуток	Стратегія це маневр, а не перспектива	ведення переговорів	Слабкий, тощо не встановлений	Закрите підприємство, мережа	Інституціональний, поведінковий	Надзвичайна влада
8	Е. Ренманн і Р. Норманн	Корпоративної культури	Об'єднання	Традиції	Збереження традицій	колективний процес	Символічний	Міжсекторська заохочення бюрократія	Інституціональний, поведінковий	Колектив
9	М.Хаттан Дж. Фріман Д.Пью ті ін.	Зовнішнього середовища	Подолання	Реакція	Стратегія випливає зовнішнім середовищем	реактивний процес	Бесцільне	Підкорюється зовнішньому середовищу	Життєвого циклу, динамічний	Середовище
10	А. Чандлер Г. Мінцберґ Д. Міллер Р. Майлс, К. Сноу	Конфігурації	Трансформація	Системність	Стратегія - це процес трансформації	процес трансформації	Провідник змін	Буду-який	Процесний	Всі варіанти

Розглянемо компоненти поняття «формування системи стратегій» більш детально і визначимо його основні складові і принципи.

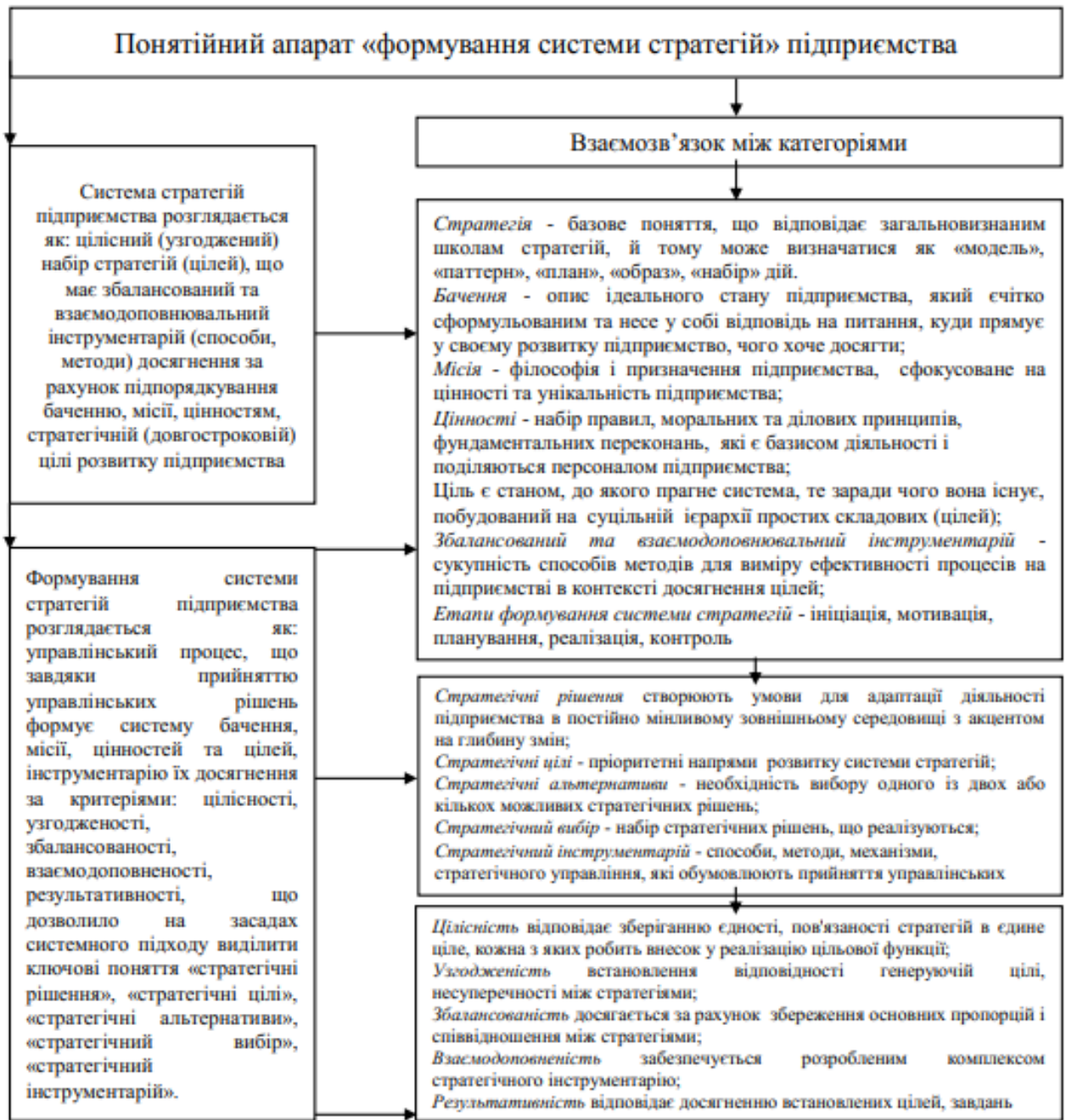


Рисунок 1.1 – Понятійно-категоріальний апарат «формування системи стратегій підприємства» [13, 18, 23]

Представлений на рис. 1.1 понятійно-категоріальний апарат формування системи стратегій підприємства сприяє яснішому розумінню процесу

управління та формуванню стратегій. Він вказує на важливість встановлення взаємозв'язку між стратегічними управлінськими рішеннями та узгодженням бачення, цінностей, цілей та засобів досягнення цих цілей.

Понятійно-категоріальний апарат враховує взаємопов'язаність системного, процесного, інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів, що допомагає уточнити визначення ключових понять та розкрити сутність поняття «система стратегій» [20, 22].

Виділені принципи цілісність, узгодженість, збалансованість, взаємодоповненість, результативність допомагають створити систему стратегій, яка є цілісною, гармонійною, адаптованою до потреб та реалій підприємства, що підвищує його ефективність та конкурентоспроможність.

З точки зору цифрової економіки стратегія підприємства відображає перехід до використання цифрових технологій та інновацій для покращення ефективності та якості послуг. Підприємство має можливість максимально використовувати потенціал цифрових рішень, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів та аналітика даних для зростання та вдосконалення своїх операцій.

Класифікація стратегій, що базується на системі стратегій підприємства, може бути дійсно новою та принести більше користі у міжнародному аспекті. Наприклад, в умовах глобалізації та конкуренції важливо не лише розробити стратегію, але й обрати правильний підхід до її реалізації, що відповідає місцевим та глобальним реаліям. Класифікація стратегій, яка враховує систему стратегій підприємства, дозволяє детальніше розглянути окремі напрямки діяльності та врахувати їх взаємозв'язок у контексті глобального ринку. Класифікація стратегій підприємства за ознаками представлено в дод. В.

Формування системи стратегій підприємства – це процес, який включає кілька етапів, кожен з яких грає важливу роль у формуванні ефективної стратегії для підприємства. Модель формування системи стратегій підприємства представлено на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Модель формування системи стратегій підприємства

Формування системи стратегій є результатом управлінського процесу, що включає етапи формулювання, вибору і реалізації стратегій та адаптується відповідно до змін зовнішнього середовища. При формуванні системи стратегій враховується роль інституційних факторів, таких як корпоративна культура, місія, цінності, система бачення, структура управління, що впливають на формування і реалізацію стратегій, створюючи позитивний контекст для їх функціонування. В дисертаційній роботі процес формування системи стратегій підприємства базується на трьох складових: технологічній, інформаційній та соціальній [13, 23].

Технологічна складова базується на застосуванні сучасних технологій для розробки та реалізації стратегій, забезпечує удосконалення і оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат на виробництво, підвищення якості та

ефективності продукції за допомогою використання інноваційних рішень, програмного забезпечення, інтелектуальних систем, аналізу даних, штучного інтелекту. Використання сучасних технології дозволяє підвищувати ефективність стратегічних рішень, зменшувати час на їх розробку та впровадження, мінімізувати ризики.

Соціальна складова системи стратегій базується на дотриманні соціальних та екологічних стандартів поведінки бізнесу в соціумі, інтересах та потребах різних соціальних груп, процесах формування команди, підвищенні рівня кваліфікації та розвитку творчого потенціалу працівників, інтересах співробітників та інших зацікавлених сторін.

Інформаційна складова означає, що планування та реалізація стратегій повинна базуватися на точних та зрозумілих даних. Для цього необхідно мати доступ до потрібної інформації та здатність аналізувати її для прийняття обґрунтованих рішень. Цього можна досягти за допомогою використання різних джерел інформації, включаючи зовнішні та внутрішні джерела, даних про ринок, світові тенденції та перспективи. Інформаційна складова системи стратегій сприяє ефективному збору та обробці інформації, створенню бази знань, розробці інформаційних систем для управління виробництвом та моніторингу належного функціонування підприємства.

У умовах повномасштабної війни в Україні підприємці стоять перед необхідністю забезпечити стійкі результати відразу в кількох областях – соціальній, економічній, технологічній, безпековій, тож застосування системи стратегій в діяльності підприємства дозволить одночасно вирішувати кілька завдань, бо вона багатоаспектна.

Формування системи стратегій підприємства ґрунтується на системній парадигмі, яка враховує системні характеристики та системоутворюючі фактори. Цей підхід дозволив узагальнити теоретичні концепції та визначити принципи формування системи стратегій управління розвитком підприємства в глобальному просторі, що представлено на рис. 1.3.

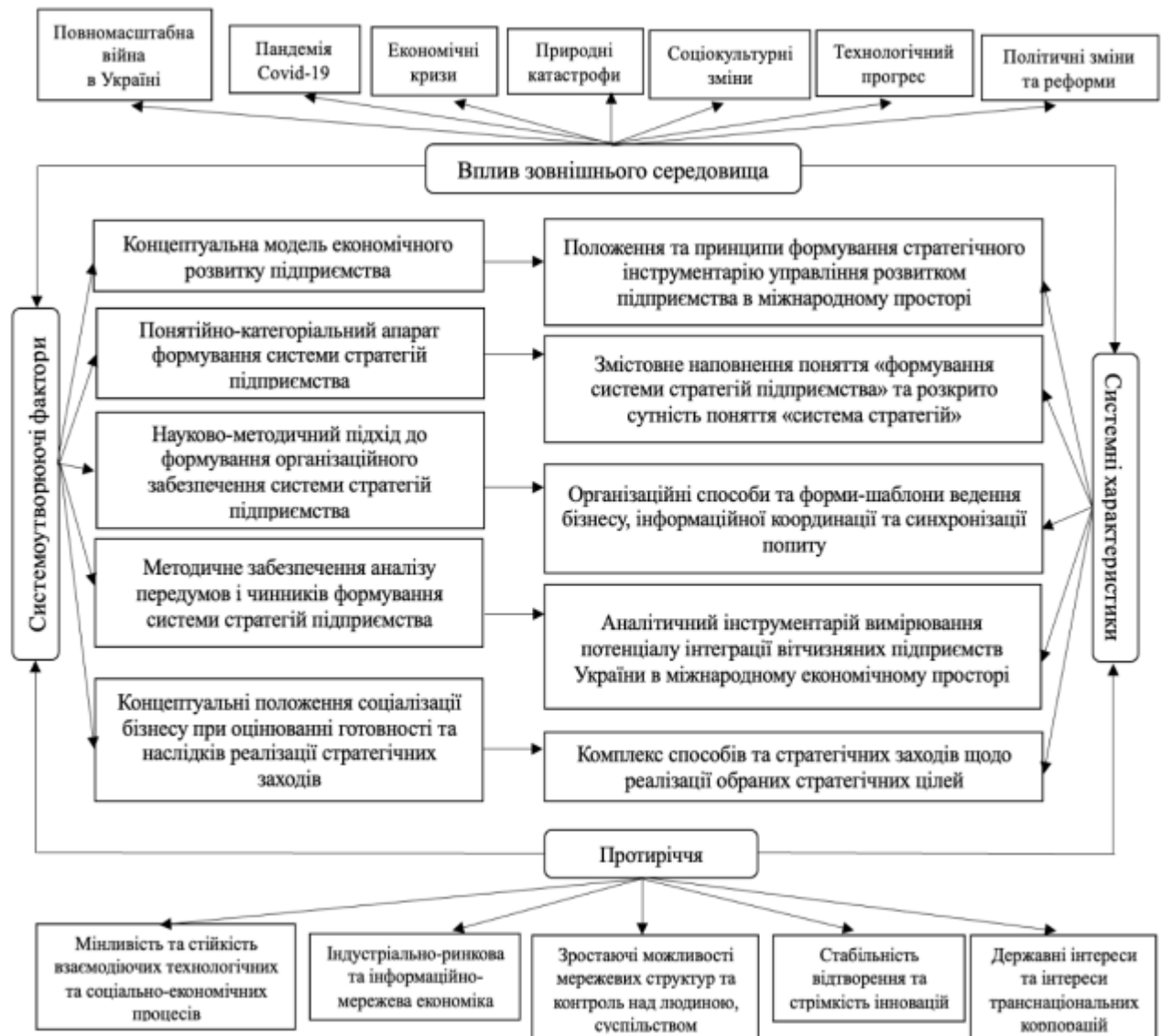


Рисунок 1.3 – Методологічний базис формування системи стратегій підприємства

Поява різноманітних підходів до розробки стратегій пов'язана з постійним пошуком найбільш ефективних концепцій досягнення прийнятних результатів управління підприємствами. Усі ці підходи мають значну кількість спільних принципів, в основі яких лежать планування, позиціонування, ключові компетенції, цінності тощо.

Теоретичні положення та принципи формування системи стратегій підприємства представлені на рис. 1.4.

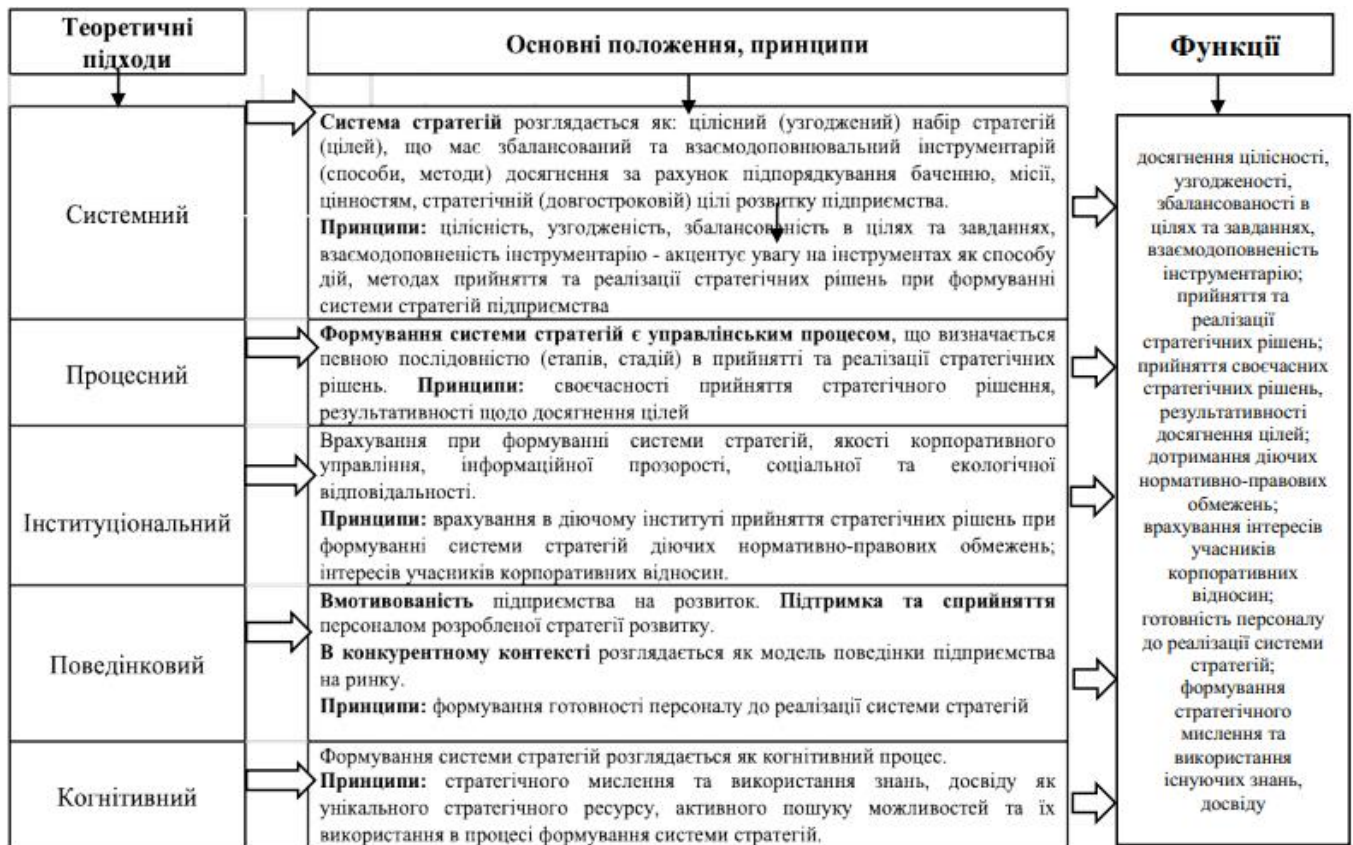


Рисунок 1.4 – Теоретичні положення та принципи формування системи стратегій підприємства

За допомогою прогресуючих інформаційних технологій з'являється можливість розробляти більш сучасні методики стратегічного проектування, що ґрунтуються на аналізі статистичних даних щодо внутрішньої бізнесдіагностики підприємства та прогнозах зміни умов ділового середовища з урахуванням динаміки цих факторів.

Отже, було проведено аналіз та визначено поняття системи та його основні принципи. Також встановлено поняття стратегії, системи стратегій, процесу формування системи стратегій та сформульовано критерії, що використовуються для її створення. Було здійснено порівняльний аналіз системи стратегій, стратегічного портфелю та стратегічного набору.

1.2 Вплив діджиталізації на формування цифрової бізнес-стратегії підприємства

Діджиталізація суттєво впливає на формування цифрової бізнес-стратегії підприємства, трансформуючи як внутрішні процеси, так і взаємодію з зовнішнім середовищем. Ось кілька ключових аспектів цього впливу [22-28]:

1. Цифрові технології як рушій інновацій

Цифровізація стимулює підприємства до впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та блокчейн. Ці технології дозволяють оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати і підвищувати ефективність. Цифрова бізнес-стратегія спрямовується на інтеграцію таких інновацій, що дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкої технологічної еволюції.

2. Персоналізація та покращення взаємодії з клієнтами

Завдяки цифровим технологіям компанії можуть зібрати та аналізувати значні обсяги інформації про клієнтів, що дозволяє краще розуміти їхні потреби. Це дає можливість впроваджувати стратегії персоналізованих послуг та продуктів, які покращують клієнтський досвід. У цифровій бізнес-стратегії особливе місце відводиться побудові ефективних каналів цифрової взаємодії (соціальні мережі, мобільні додатки, CRM-системи) для підвищення лояльності та задоволеності клієнтів.

3. Адаптивність до швидких змін

Цифрові технології розвиваються швидкими темпами, і підприємства повинні бути гнучкими, щоб адаптуватися до нових ринкових умов. Цифрова бізнес-стратегія націлена на постійну готовність до змін, передбачаючи регулярне оновлення технологій, методів управління та процесів відповідно до нових трендів цифровізації.

4. Цифрові бізнес-моделі

Цифровізація змінює традиційні бізнес-моделі, відкриваючи нові

можливості для монетизації. Наприклад, підпискові моделі, сервіси на вимогу (on-demand), або платформи обміну даними стають основою нових цифрових бізнес-стратегій. Вони дають змогу залучати нові ринки та створювати нові джерела доходу.

5. Оптимізація процесів і автоматизація

Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні операції (виробничі процеси, управління запасами, бухгалтерський облік), що дозволяє підвищити продуктивність і знизити людський фактор. Стратегія цифрового розвитку акцентується на автоматизації, яка знижує операційні витрати й мінімізує ризики помилок.

6. Підвищення безпеки та кіберзахисту

З цифровізацією зростає важливість захисту даних і безпеки інформаційних систем. У рамках цифрової стратегії підприємства повинні інвестувати в кібербезпеку, що включає захист даних, шифрування, контроль доступу та запобігання кібератакам.

7. Зміна організаційної структури

Цифровізація впливає на організаційні структури, зокрема, на створення нових цифрових відділів або підрозділів (відділ аналітики даних, ІТ-департамент). Вона також змінює роль персоналу, підвищуючи потребу в співробітниках із цифровими навичками та знаннями.

Отже, цифровізація формує нові правила гри для підприємств, змінюючи методи управління, підходи до взаємодії з клієнтами та моделі бізнесу. Цифрова бізнес-стратегія, розроблена з урахуванням цих факторів, дає змогу підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним, а й зростати, використовуючи нові цифрові можливості.

Цифрова трансформація є процесом використання повного потенціалу цифрових технологій у всіх сферах бізнесу, що включає оптимізацію процесів, розробку продуктів і послуг, а також управління прийняттям рішень. Основою цифрової трансформації підприємства є розробка і реалізація цифрової стратегії розвитку підприємства.

Переваги від впровадження цифрової стратегії включають підвищення продуктивності, зменшення витрат, зростання обсягів продажів та прибутку, розширення на нові ринки та поліпшення інших показників бізнесу.

Основні ризики впровадження цифрової стратегії включають:

- недостатній рівень досягнення мети,
- перевищення бюджету,
- втрату контролю,
- зменшення продуктивності,
- нецільові фінансові витрати.

Цифрова трансформація стає не лише послугою фахівців у сфері консалтингу, але й глибоким процесом, який відчуває весь світ, пристосовуючись до переваг та умов цифрової економіки.

Для мінімізації ризиків і збільшення ефекту від впровадження, в якості перших кроків пропонується сформулювати концепцію і розробити стратегію цифрової трансформації (рис. 1.5) [13, 23].

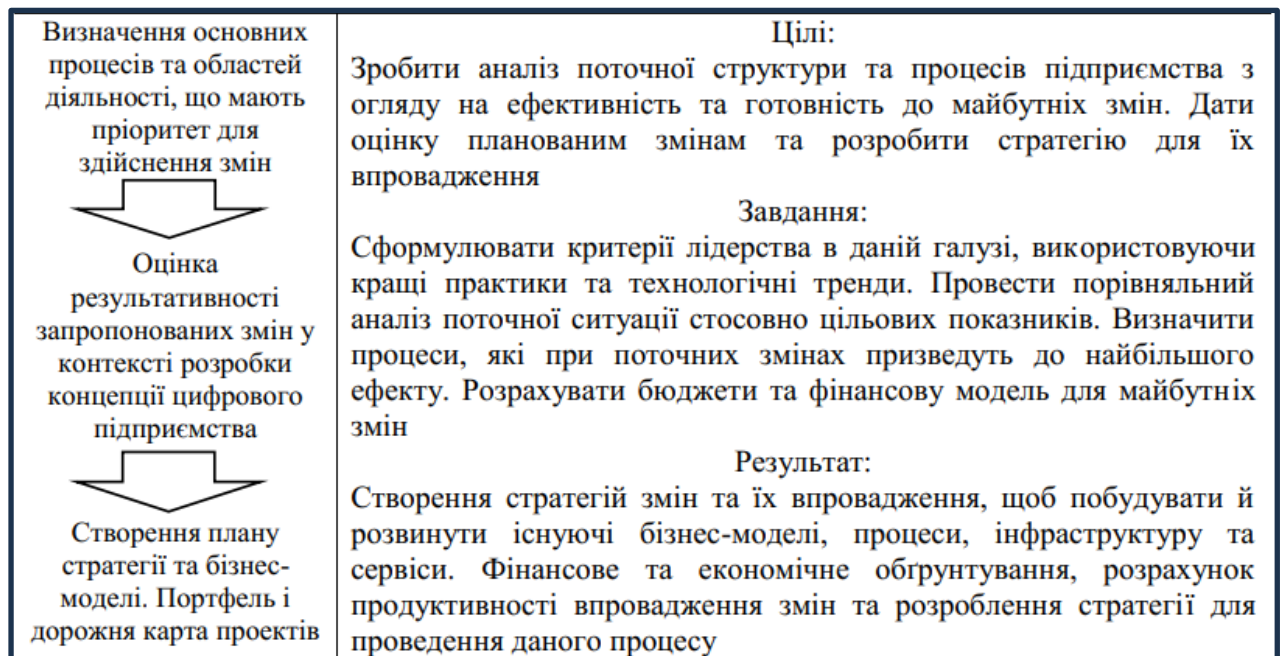


Рисунок 1.5 – Ідея розробки стратегії цифрової трансформації

Згідно з дослідженням Digital IQ 2022, яке провели PwC і ABBYY серед керівників та фахівців з різних галузей, середня цифрова зрілість цих підприємств у 2022 році становила 2,8 бала з 5 [26]. Респонденти вважають, що протягом наступних двох років платформи для глибинного аналізу інструментів для інтелектуального бізнес-аналізу будуть сприяти підвищенню цифрової зрілості.

До чотирьох технологічних основ цифрового розвитку, на яких доцільно вибудовувати процес формування цифрової стратегії підприємства, традиційно відносять:

- «великі дані», які передбачають вибухове зростання можливостей зберігання і обробки даних у всіх типах комп'ютерних систем, майбутня основа штучного інтелекту;
- соціальну – необхідність залучення великої кількості користувачів, що виконують різні ролі;
- мобільну – доступність інформації з будь-якої точки простору;
- хмарність – спосіб зберігання даних.

Таке поєднання дозволяє істотно здешевити бізнес-процеси, аналітично адаптувати продукти до потреб кожного конкретного клієнта (кастомізація) і поставляти товари і послуги тоді і туди, де вони необхідні.

Відмінні риси традиційної бізнес-стратегії та цифрової стратегії наведені в таблиці 1.4.

Розглянемо ключові аспекти розробки цифрової бізнес-стратегії, а саме:

1. Створення плану, який враховує всі бізнес-потреби підприємства. На початковому етапі цифрової трансформації важливо визначити напрямки розвитку та вибрати технології, що сприятимуть цьому розвитку. Підприємство повинне проаналізувати свої ресурси, визначивши ті, які потребують модернізації. Також може знадобитися перегляд пріоритетів в проектах, враховуючи нові бізнес-потреби, а також виявлення недоліків та прогалин, що можуть завдати шкоду цифровій трансформації.

2. Навчання співробітників навичкам роботи з новими технологіями. Цей процес може викликати безліч труднощів, оскільки при традиційних моделях бізнесу співробітники повинні знати тільки певні системи, які планувалося використовувати ще багато років. Для успіху цифрової трансформації співробітники мають бути готові до будь-яких змін робочих процесів, якщо ці зміни необхідні для підвищення ефективності і продуктивності. Така готовність означає вміння мислити творчо, знати про потенціал нових технологій, та вміти використовувати їх з максимальною ефективністю.

Характерні відмінності традиційної та цифрової бізнес-стратегій представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характерні відмінності традиційної та цифрової бізнес-стратегій

Елемент стратегії	Традиційна стратегія	Цифрова стратегія
Ціль	Удосконалення, оптимізація певних процесів діяльності підприємства	Впровадження змін для перетворення всієї бізнес-моделі
Завдання	Детальний опис запланованих заходів	Розроблення стратегічного бачення розвитку підприємства
Предмет	Ефективність операційної діяльності	Перетворення бізнесу, перегляд набутого досвіду
Кордон планування	Кілька років	Постійний процес
Джерела інформації	Співробітники підприємства, що володіють необхідними компетентностями	Обмін інформацією між підприємствами та сферами діяльності
Методи	Прогноз, планування	Експеримент та відповідна реакція
Конкурентні переваги	Власні активи	Здатність пристосовуватися та змінюватися

Цифрові стратегії країн G20 та України представлені в таблиці 1.5. Представлені в табл. 1.5 стратегії спрямовані на досягнення національних цілей та ґрунтуються на внутрішніх інноваційних системах, оскільки цифрова економіка є важливим фактором у світовій економіці. Більш того, будь-яка цифрова стратегія може бути відкорегована в режимі реального часу внаслідок надзвичайних подій, такої як криза, пандемія або війна [13, 22-26, 29].

Таблиця 1.5 – Цифрові стратегії країн G20 та України

Країна	Стратегія	Основні акценти
США	Шлях інформаційного потоку (1991) (Information Superhighway). План розвитку національного широкопasmового доступу (2010) (National Broadband Plan). Програма цифрової економіки для США (Digital Economy Agenda)	Створення системи цифрових зв'язків, мережі ІКТ, що гарантує доступ до широкопasmового зв'язку та високошвидкісного Інтернету, створення умов для цифрової трансформації з метою зробити Америку лідером у сфері цифрової економіки.
Японія	The e-Japan Priority Policy Program in 2003 and 2004, and the Priority Policy Program in 2006.	Дослідження й розробки в області інформаційної інфраструктури та технологій спрямовані на поширення цифрових технологій у різних галузях та сферах послуг. Особливий акцент робиться на їх застосуванні в державному управлінні, лікарнях та школах.
ЄС	Розв'язання цифрового розриву в Європі у 2010 році (у порівнянні з 2005 р.) та Цифрова програма Європи на 2020 рік (Цифрова програма для Європи)	Розвиток інтегрованої та конкурентоздатної цифрової економіки, технології інформаційно-комунікаційних систем. Створення єдиного цифрового ринку.
Велика Британія	Digital Britain (2009) Legislation on the digital economy in 2010 (Digital Economy Act 2010) Strategy for the development of the digital economy 2015-2018 (2015)	Керівництво в галузі цифрової економіки. Політика для цифрових ЗМІ, що включає в себе авторські права, доменні імена в Інтернеті, місцеве радіо, відеоігри. Сприяння цифровим інноваторам; фокус на користувачах; підтримка цифрових інновацій; розвиток інфраструктури, платформ та екосистем; забезпечення стійкості.
Франція	Digital 2020: France	Створення стаціонарних та мобільних систем зв'язку з великою пропускну здатністю. Розповсюдження цифрових програм та послуг, зокрема електронного уряду або електронної комерції.
Німеччина	Germany: Industrie 4.(2013p.) Digital Strategy-2025 (2016p.)	Системи, які об'єднують фізичний та цифровий простір, Інтернет речей, обчислення в хмарі. Незалежність в цифровій сфері, цифрова інфраструктура та захист даних.
Південна Корея	Innovation in Manufacturing 3.0 Strategy Needs Better Focus with Clearer Direction (2014p., 2015p.) Південна Корея цифрова-2020	Інформаційні технології та виробництво
Індія	Digital India (2015p.)	Розробка цифрової інфраструктури, надання електронних сервісів та підвищення рівня цифрової грамотності.
Китай	Internet Plus (2015p.)	Вплив держави на цифрову трансформацію та злиття Інтернету з традиційними секторами

Продовження табл. 1.5

Україна	Національна економічна стратегія-2030	Закладені головні вектори розвитку економіки: стимули для промисловості, агросектору, видобування, інформаційних технологій та інновацій, інфраструктури та внутрішніх перевезень, енергетичного сектора.
	Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року	Цифрова трансформація, що включає в себе понад 60 завдань, спрямована на підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення усім населеним пунктам безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету, є стратегічною пріоритетною метою (насамперед сільських та малих міст) та соціальних закладів, запровадження можливості отримання електронних послуг через смартфон, впровадження електронного документообігу, забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування, переведення пріоритетних публічних послуг в електронну форму; впровадження регіональними органами влади відкритих даних розвиток інструментів електронної демократії.

Найбільш затребувані і популярні інструментів управління, які є основою цифрової бізнес-стратегії підприємства представлені в табл. 1.6 та 1.7.

Таблиця 1.6 – Рейтинг використання інструментів управління в цифровій бізнес-стратегії 2017-2023 р.р.[13, 29]

Рейтинг	2017 р.	2020р.	2021р.	2023р.
1	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (46%)	Стратегічне планування (Strategic Planning) (48%)	Принципи ощадливого виробництва (Lean principles)(46%)	*Штучний інтелект та машинне навчання (Artificial Intelligence and Machine Learning)
2	Бенчмаркінг (Benchmarking) (44%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (48%)	Шість сігм (Six sigma) (44%)	*Дизайн мислення (Design Thinking)
3	Опитування залученості співробітників (Employee Engagement Surveys) (44%)	Бенчмаркінг (Benchmarking) (46%)	Швидке створення прототипів (Rapid prototyping) (42%)	*Web3 і блокчейн (Web3 and Blockchain)

Продовження табл. 1.6

4	Стратегічне планування (Strategic Planning) (44%)	*Розширена аналітика (Advanced Analytics) (42%)	*Радіочастотна ідентифікація (Radio-frequency identification) (41%)	*Гнучкі моделі роботи (Flexible Work Models)
5	Аутсорсинг (Outsourcing) (41%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (40%)	*Спільні центри обслуговування (Shared service centers) (40%)	*Корпоративний венчурний капітал (Corporate Venture Capital)
6	Збалансована система показників (Balanced Scorecard) (38%)	Задоволеність клієнтів (Customer Satisfaction) (38%)	Системне управління якістю (TQM) (36%)	*Цілі та основні результати (Objectives and Key Results (OKRs)
7	Місія і бачення (Mission and Vision Statements) (38%)	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	Аутсорсинг (Outsourcing) (35%)	*Стратегії зацікавлених сторін (Stakeholder Strategies)
8	Управління системами (ланцюгами) поставок (Supply Chain Management) (36%)	Системне управління якістю (TQM) (34%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (34%)	*Декарбонізація (Decarbonization)
9	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	* Цифрова трансформація (Digital Transformation) (32%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (32%)	*Програми різноманітності, справедливості та інклюзії (Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Programs)
10	Сегментація клієнтів (Customer Segmentation) (30%)	Місія і бачення (Mission and Vision Statements) (32%)	Управління знаннями (Knowledge management) (32%)	*Екологічні, соціальні та урядові програми (ESG)
11	Ключові компетенції (Core Competencies) (29%)	Аутсорсинг (Outsourcing) (30%)	Ключові компетенції (Core Competencies) (31%)	*Гнучке управління (Agile Management)
12	Управління знаннями (Knowledge management) (28%)	Ключові компетенції (Core Competencies) (28%)	Стратегічне планування (Strategic Planning) (30%)	*Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering)

Таблиця 1.7 – Найпопулярніші інструменти управління підприємством при формуванні цифрової бізнес-стратегії

1. Стратегічне планування	14. Системи залучення співробітників
2. Гнучке управління	15. Інтернет речей
3. Збалансована система показників	16. Злиття і поглинання
4. Бенчмаркінг	17. Місія і бачення
5. Реінжиніринг бізнес-процесів	18. Організаційний тайм-менеджмент
6. Програми управління змінами	19. Моделі оптимізації цін
7. Зменшення складності	20. Сценарій і планування на випадок непередбачених ситуацій
8. Ключові компетенції	21. Стратегічні альянси
9. Аналіз шляху клієнта	22. Розширена аналітика
10. Управління взаємовідносинами з клієнтами	23. Управління ланцюгом поставок
11. Системи задоволеності клієнтів	24. Системне управління якістю
12. Сегментація клієнтів	25. Бюджетування з нульовою основою
13. Цифрова трансформація	26. Дизайн мислення

Як бачимо з табл. 1.7, очолює список найпопулярніших інструментів управління стратегічне планування, процес визначення того, яким має стати бізнес і як він може найкраще досягти цієї мети. Стратегічне планування, яке постійно входить до 10 найпопулярніших інструментів, посідає перше місце за глобальним використанням – принаймні частково це відображає виклики та можливості, пов'язані з цифровими технологіями.

Отже, було доведено вплив трансформаційних змін на всі бізнес-процеси підприємства, в тому числі і на формування системи стратегій підприємства. Прогресивні технології, Big Data (великі обсяги даних), цифрові способи зв'язку, омніканальний підхід, штучний інтелект та автоматизація, спрямовані на обробку великих обсягів інформації, покращують якість управлінських рішень, розширюють базу знань, допомагають пристосовувати пропозиції для конкретних клієнтів, передбачати їхню поведінку і організовувати найбільш індивідуалізоване спілкування, що підходить більшості клієнтів.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для співпраці з іншими підприємствами - завдяки сучасним технологіям географічні обмеження вже не перешкода, вести бізнес і знаходити партнерів можна в будь-якій точці світу. Використання цифрових технологій для оптимізації робочих процесів підприємства призводить до підвищення продуктивності кожного працівника.

1.3 Методичне забезпечення оцінювання ефективності впровадження стратегії на підприємстві

Основні принципи розробки системи стратегічних параметрів та критеріїв методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації системи стратегій підприємства включають: цінність або привабливість напрямку діяльності, компетентність підприємства, можливість залучення сучасних технологій та інноваційного підходу в контексті Індустрії 4.0, стратегічне партнерство з іншими

підприємствами та корпоративна соціальна відповідальність (рис. 1.7.).

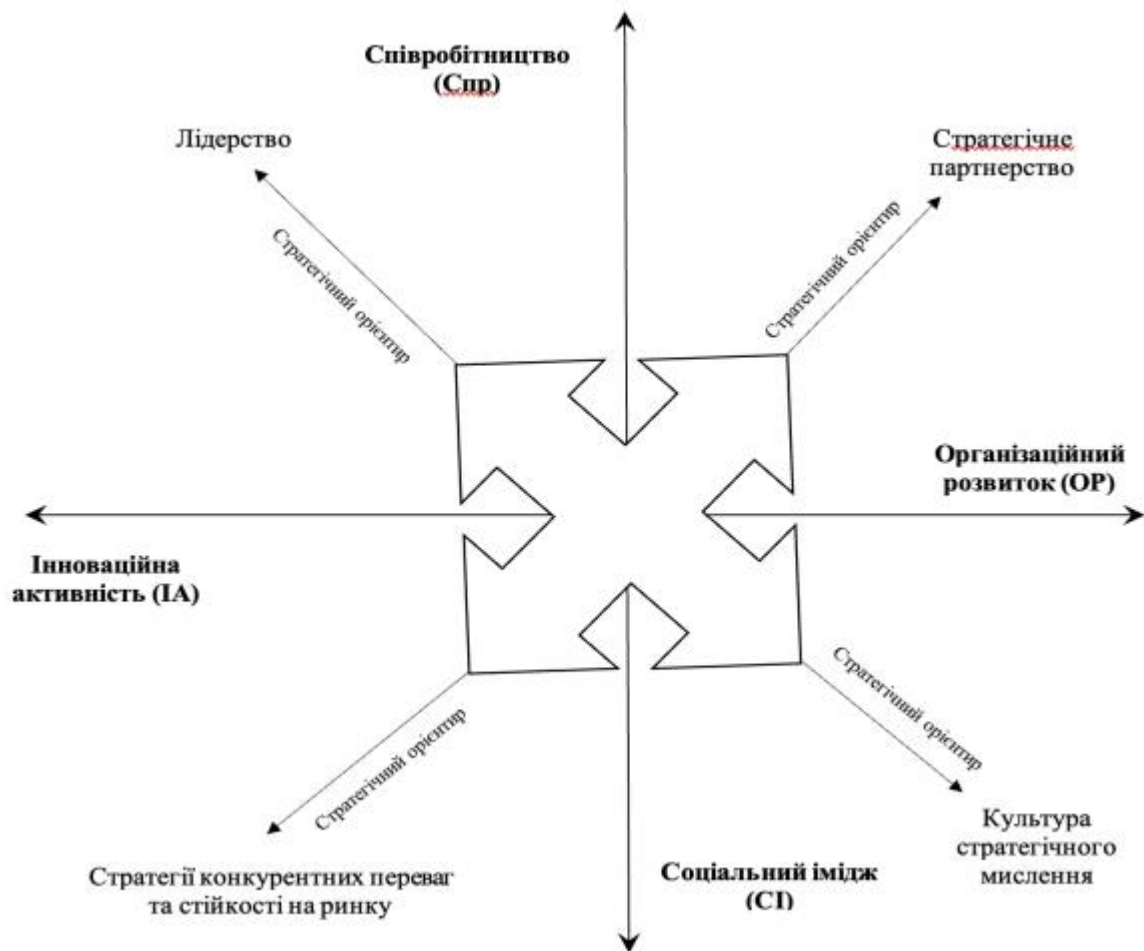


Рисунок 1.7 – Візуалізація методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи стратегій підприємства [13, 29]

Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, з фокусом на соціалізації бізнесу, включає такі положення як:

- ідентифікація основних стейкхолдерів, їхніх очікувань та вимог щодо наслідків бізнес-діяльності;
- розроблення системи економічних, культурних, організаційних, екологічних та соціальних показників-критеріїв, які дозволяють оцінити вплив бізнес-діяльності на стейкхолдерів та соціум в цілому;
- проведення оцінки та аналізу показників-критеріїв для визначення

рівня відповідності підприємства вимогам стейкхолдерів;

- розвиток соціальної позиції підприємства шляхом врахування вимог та очікувань стейкхолдерів у розробці та реалізації стратегічних заходів;
- формування системи знань, що охоплює економічні, культурні, організаційні, екологічні та соціальні аспекти, що означає розуміння підприємством своїх економічних цілей, комплексного впливу на культуру та соціум, способів організації та функціонування бізнесу, а також екологічних вимог та відповідальності;
- розроблення системи навчання та розвитку співробітників, спрямованої на поширення знань про соціальні показники та взаємовідносини зі стейкхолдерами;
- забезпечення позитивного іміджу підприємства шляхом впровадження соціально відповідальних практик, комунікації зі стейкхолдерами та активної участі в розвитку спільноти.

Згідно з переліком стратегічних заходів, було складено список альтернативних дій для розвитку системи стратегій на підприємстві. Всього було вибрано 14 альтернативних дій, включаючи вдосконалення культури управління, культури виробництва та збуту продукції, кадрову політику й розвиток персоналу, а також політику інформаційного забезпечення (табл. 1.8).

Вибір критеріїв «терміновість» та «простота реалізації» для вибору пріоритетності стратегічних заходів на підприємстві є важливою частиною процесу стратегічного управління.

Терміновість відноситься до ступеня того, наскільки швидко потрібно впроваджувати конкретний стратегічний захід. Цей критерій дозволяє визначити, наскільки важливо і невідкладно є впровадження конкретної стратегії для підприємства.

Простота реалізації вказує на ступінь складності та потребу в ресурсах для впровадження стратегічних заходів. Цей критерій допомагає визначити, наскільки підприємство може легко та ефективно реалізувати конкретні стратегії без значних зусиль або витрат.

Таблиця 1.8 – Оцінювання альтернативних дій (альтернатив) в розрізі впровадження стратегії на підприємстві [13, 23, 29]

№	Альтернатива
1.	Впровадження процесу неперервного моніторингу та аналізу готовності персоналу до змін
2.	Надання необхідної інформації на корпоративному сайті
3.	Забезпечення доступу до інформації про процеси прийняття рішень та управління підприємством
4.	Розвиток програми корпоративного волонтерства для підтримки соціальних проектів та співробітництва з громадою
5.	Активна участь в соціальних медіа для побудови позитивного іміджу, спілкування з клієнтами та розвитку віртуальної спільноти
6.	Використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства
7.	Пошук інноваційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами
8.	Участь у міжнародних програмах та проектах для отримання доступу до нових ринків та технологій
9.	Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для знаходження потенційних партнерів та співробітників.
10.	Тренінги та семінари з питань екологічної та соціальної відповідальності для співробітників
11.	Переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб
12.	Розвиток програми неперервного професійного розвитку для персоналу з метою підвищення їхньої компетентності та ефективності.
13.	Створення відділу досліджень та розробок для постійного впровадження інновацій.
14.	Постійне вдосконалення якості продукції шляхом використання нових технологій та методів контролю якості

Обидва критерії допомагають управлінцям підприємства визначити, які саме стратегічні заходи має бути впроваджено в першу чергу для досягнення успішних результатів. З урахуванням терміновості і простоти реалізації можна побудувати пріоритетний план дій, що допоможе позитивно вплинути на стратегічний розвиток підприємства.

Використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства (6) є дуже важливим завданням будь-якого бізнесу. Цей варіант має високий пріоритет і може допомогти підприємству поліпшити свою

репутацію, залучити більше клієнтів і збільшити прибуток. Використання інструментів веб-аналітики може бути надзвичайно корисним для оптимізації репутації підприємства. За допомогою таких інструментів можна отримати важливі дані про те, як підприємство сприймається клієнтами і громадськістю та відстежити онлайн-репутацію підприємства. Завдяки аналізу веб-трафіку, обліку соціальних медіа, внутрішньому та зовнішньому пошуку, можна з'ясувати, які думки та враження мають користувачі про підприємство, що дасть змогу виявити проблемні моменти на веб-сайті підприємства, в соціальних медіа, і прийняти кроки для їх вирішення.

Окрім відстеження репутації, інструменти веб-аналітики також забезпечують можливості для вимірювання ефективності маркетингових кампаній, корпоративного веб-сайту та контенту. За допомогою аналітики веб-трафіку, можна визначити, які джерела трафіку (пошукові системи, соціальні медіа, рекламні кампанії) найбільше приносять клієнтів та яку ефективність мають маркетингові заходи. Інструменти веб-аналітики допомагають збирати дані про поведінку користувачів на корпоративному веб-сайті підприємства, такі як кількість відвідувань, тривалість сеансів, конверсії. Ці дані можуть бути використані для вдосконалення веб-сайту та прийняття рішень щодо його оптимізації та вдосконалення досвіду користувачів. Використання інструментів веб-аналітики є важливим для оптимізації репутації підприємства та покращує його сприйняття клієнтами та громадськістю. Це може допомогти підприємству у залученні нових клієнтів, підвищенні прибутків та покращенні загальної репутації бренду.

Переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб (11) пов'язаний з постійним удосконаленням виробничих процесів та впровадженням нових розробок і технологій, що може допомогти переорієнтувати виробництво та підвищити обороноздатність держави. Постійне удосконалення виробничих процесів та впровадження нових розробок і технологій не тільки дозволить покращити якість продукції, але й підвищить ефективність виробництва. Це може включати автоматизацію

виробничих ліній, застосування розумних систем управління та збільшення продуктивності праці.

Такі зусилля можуть сприяти залученню фахівців в області дослідження та розробок, що приведе до зростання економічного потенціалу країни. Крім того, переключення на виробництво товарів або послуг для воєнних потреб може стимулювати інновації та розвиток важливих галузей, таких як військова технологія, безпека і оборона. Оскільки воєнна сфера потребує високої технологічності та якості продукції, виробництво для воєнних потреб може прискорити розвиток інших промислових галузей, таких як металургія, електроніка, хімічна галузь та інші.

Отже, виробництво товарів або послуг для воєнних потреб може бути важливим кроком для забезпечення безпеки і національної оборони України, що допоможе забезпечити наявність необхідного військового обладнання та послуг для задоволення потреб силових структур України.

Пошук інноваційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами (7) є надзвичайно важливим для розвитку підприємств, адже підприємства отримують доступ до інтелектуального капіталу, новітніх технологій та експертної підтримки, що допомагає їм впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність діяльності.

Альтернативи (6) і (11) мають високу терміновість, що свідчить про їх важливість для підприємства. Тим не менше, використання інструментів вебаналітики (6) є більш швидкою та ефективною стратегією, оскільки вона може дати швидкі та конкретні результати в оптимізації репутації підприємства.

За складністю реалізації, переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб (11) може бути більш складним порівняно з використанням інструментів веб-аналітики (6), оскільки воно може потребувати більшої інвестиції часу та ресурсів для впровадження нових технологій та перепрофілювання виробничої діяльності.

Висновки до розділу 1

Проаналізовано та визначено поняття стратегії, системи стратегій, процесу формування системи стратегій та сформульовано критерії, що використовуються для її створення.

Здійснено порівняльний аналіз системи стратегій, стратегічного портфелю та стратегічного набору. Встановлено, що процес формування системи стратегій підприємства полягає у керуванні, здійсненні управлінських рішень та формуванні системи поглядів, місії, цінностей та цілей, а також інструментарію для їх досягнення, враховуючи критерії цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості та результативності.

Визначено, що цифровізація формує нові правила гри для підприємств, змінюючи методи управління, підходи до взаємодії з клієнтами та моделі бізнесу. Цифрова бізнес-стратегія, розроблена з урахуванням цих факторів, дає змогу підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним, а й зростати, використовуючи нові цифрові можливості.

Доведено вплив трансформаційних змін на всі бізнес-процеси підприємства, в тому числі і на формування системи стратегій підприємства. Прогресивні технології, Big Data (великі обсяги даних), цифрові способи зв'язку, омніканальний підхід, штучний інтелект та автоматизація, спрямовані на обробку великих обсягів інформації, покращують якість управлінських рішень, розширюють базу знань, допомагають пристосовувати пропозиції для конкретних клієнтів, передбачати їхню поведінку і організовувати найбільш індивідуалізоване спілкування, що підходить більшості клієнтів. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для співпраці з іншими підприємствами - завдяки сучасним технологіям географічні обмеження вже не перешкода, вести бізнес і знаходити партнерів можна в будь-якій точці світу. Використання цифрових технологій для оптимізації робочих процесів підприємства призводить до підвищення продуктивності кожного працівника.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЄЮ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЛАЗМАТЕК»

2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «ПлазмаТек»

Свою історію ПрАТ «ПлазмаТек» розпочав ще у 2001 р. [30, 31]. Починаючи з виробництва 232 т на рік, підприємство за цей період збільшило свої виробничі потужності до випуску в понад 70000 т зварювальних матеріалів на рік. Компанія пропонує широкий асортимент зварювальної продукції, що поєднується із сучасним високотехнологічним виробництвом. Незмінно висока якість забезпечується як кращими світовими виробниками сировини (з Німеччини, Швейцарії, Чехії, Індії та інших.), так і власними науково-дослідними розробками сировинної бази. Контроль ведеться на кожному етапі, починаючи від закупівлі сировини і завершуючи розміщенням готової продукції на складі. Такий комплексний підхід забезпечує рекордні обсяги виробництва, що становлять близько 6000 т на місяць.

Виробничі заводи в Україні, Узбекистані дозволяють компанії «ПлазмаТек» займати перше місце в СНД за обсягом продажів зварювальних електродів. У період з 2010 до 2021 року компанія виросла в 3 рази.

Приватне акціонерне товариство «ПлазмаТек» перебуває території міста Вінниці. Підприємство зареєстровано 31.07.1995 року. Керівником ПрАТ «ПлазмаТек» є громадянин України Слободянюк Віктор Петрович. Розмір статутного капіталу підприємства становить 3522360 грн.

Підприємство ПрАТ «ПлазмаТек», рис. 2.1 є відомим в Україні виробником виробів із дроту, ланцюгів і пружин. Підприємство, використовуючи сучасні новітні технології, випускає сучасну і високоякісну продукцію, яка має значний попит не лише на території України, але і за її

межами.



Рис. 2.1 – Фірмовий логотип ПрАТ «ПлазмаТек»

Основним видом діяльності підприємства є, рис. 2.2:

25.93 – Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин.

Іншими (додатковими) видами діяльності є:

24.34 – Холодне волочіння дроту;

24.10 – Виробництво чавуну, сталі та феросплавів та інше [30].

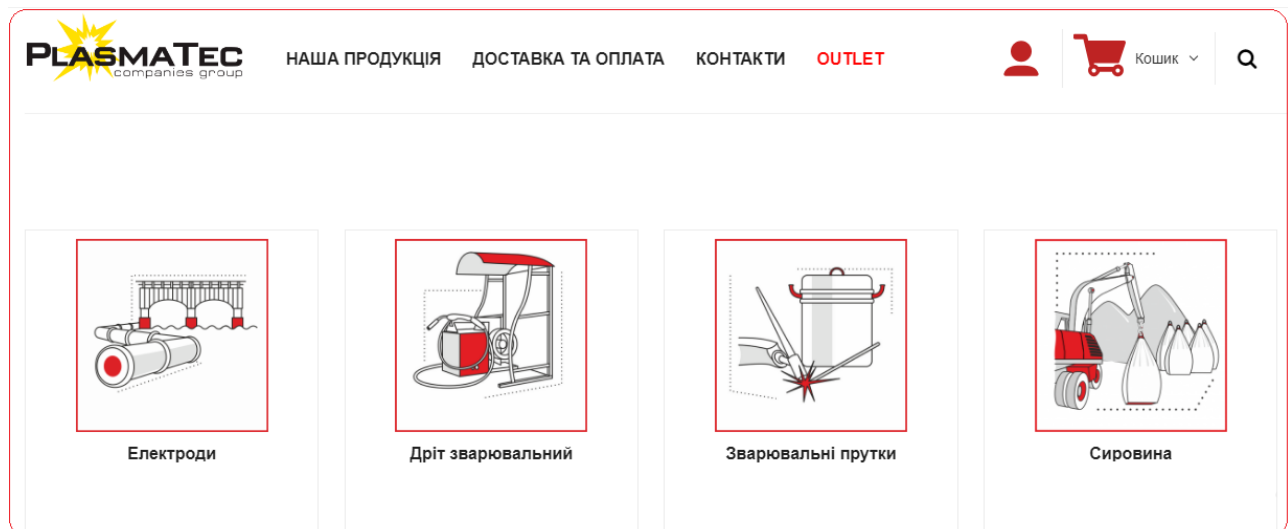


Рис. 2.2 – Основні види продукції підприємства ПрАТ «ПлазмаТек»

Підприємство постійно удосконалює виробництво своєї продукції, ретельно відбирає постачальників сировини, контролює технологічні процеси виготовлення всіх видів продукції. Продукція підприємства надійно захищена від підробок та копіювання індивідуальним маркуванням: електроди, що виготовляються на підприємстві, мають надійний тришаровий захист.

Сьогодні на підприємстві успішно працює низка власних допоміжних підрозділів: відділ постачання, який закуповує якісну сировину; відділ продажів, який реалізує готову продукцію; дослідницька лабораторія, яка здійснює хімічний і механічний аналіз сировини та продукції тощо. Підприємство також успішно співпрацює з західно-каоліновою компанією, яка займається постачанням деяких видів сировини, з підприємством «ПлазмаФактор», який займається виробництвом нестандартного обладнання, з приватним підприємством «ПлазмаТек-Транс», що надає послуги логістики і транспорту [31].

Компанія пропонує широкий асортимент зварювальної продукції, що поєднується із сучасним високотехнологічним виробництвом. Незмінно висока якість забезпечується як кращими світовими виробниками сировини (з Німеччини, Швейцарії, Чехії, Індії та інших.), так і власними науково-дослідними розробками сировинної бази. Контроль ведеться на кожному етапі, починаючи від закупівлі сировини і завершуючи розміщенням готової продукції на складі. Такий комплексний підхід забезпечує рекордні обсяги виробництва, що становлять близько 6000 т на місяць.

Виробничі заводи в Україні, Узбекистані дозволяють компанії «ПлазмаТек» займати перше місце в СНД за обсягом продажів зварювальних електродів. У період з 2010 до 2021 року компанія виросла в 3 рази.

Більшість ресурсів компанія спрямовує на розробку інноваційних технологій та закупівлю найсучаснішого обладнання з усього світу. Загальний обсяг інвестицій корпорації за 2003-2022 р. становить 1 404 578 000 грн. Стратегічними цілями підприємства були і залишаються: вивчення нових зарубіжних ринків, розширення асортименту продукції, ефективне управління ресурсами, використання найкращих компонентів для виробництва, турбота про довкілля та підбір висококваліфікованого персоналу.

На сьогодні компанією «ПлазмаТек» створено 1955 робочих місць із гідною заробітною платою. Це висококласна команда однодумців, націлених лише на розвиток та прогрес. Більшу частину зароблених коштів «ПлазмаТек»

інвестує у розвиток та впровадження новітніх технологій. Лише за 2021 рік нам вдалося відкрити новий завод із виробництва електродів в Узбекистані та запустити завод порошкової металургії.

ПрАТ «ПлазмаТек» займається виробництвом зварювальних електродів. Використовуючи новітні технології, підприємство випускає сучасну і якісну продукцію, яка має попит не лише на території України, але і за її межами.

Підприємство постійно удосконалює якість обслуговування, ретельно відбирає постачальників, а також контролює виробничі процеси по багатьох видах сировини. Продукція підприємства захищена від підробок індивідуальним маркуванням: електроди, що виготовляються на підприємстві, мають надійну тришарову упаковку.

Роботи з обслуговування основного виробництва виконуються низкою допоміжних підрозділів [31]:

- відділом постачання, який закуповує якісну сировину;
- відділом продажів, який реалізує готову продукцію;
- дослідницькою лабораторією, яка здійснює хімічний і механічний аналіз сировини та продукції;
- західно-каоліновою компанією, яка займається постачанням деяких видів сировини;
- підрозділом «Прагмафактор», який займається виробництвом нестандартного обладнання;
- ПП «ПлазмаТек-Транс», що надає послуги логістики і транспорту.

Спочатку проаналізуємо динаміку зміни основних економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні 3 роки [3, 32-35]. Насамперед проаналізуємо динаміку зміни величини чистого доходу підприємства та динаміку зміни собівартості реалізованої продукції підприємства. Інформацію беремо з даних бухгалтерського балансу підприємства [30, 31]. Зроблені розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на рисунку 2.3.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності підприємства
ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки, млн грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023 /2022	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Чистий дохід	1230,0	1370,0	1005,0	+140,0	+ 12	-365,0	-27
2.Собівартість реалізованої продукції	1002,0	1162,0	768,0	+160,0	+ 16	-394,0	-34
3.Валовий прибуток	228,0	209,0	237,0	-19,0	-8,0	+28,0	+12,0
4.Прибуток від операційної діяльності	166,0	104,0	222,0	-62,0	-37,0	+118,0	+113,0
5.Чистий прибуток	42,0	50,0	52,0	+8,0	+19,0	+2,0	+4,0

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.1, показує, що протягом 2021-2023 років величини чистого доходу та собівартості реалізованої продукції мають нестійку динаміку. Якщо в період 2021-2022 років чистий дохід підприємства зріс з 1230,0 млн грн до 1370,0 млн грн, тобто зріс на $(1370,0-1230,0)=140,0$ млн грн або приблизно на 12%, то у 2023 році спостерігається значне падіння величини чистого доходу підприємства: з 1370,0 млн грн у 2022 році до 1005,0 млн грн у 2023 році, тобто падіння становило $(1005,0-1370,0) = 365,0$ млн грн, або 27%. Безумовно, це пов'язано з появою в роботі підприємства значних проблем, що спричинило падіння замовлень споживачів на придбання продукції підприємства.

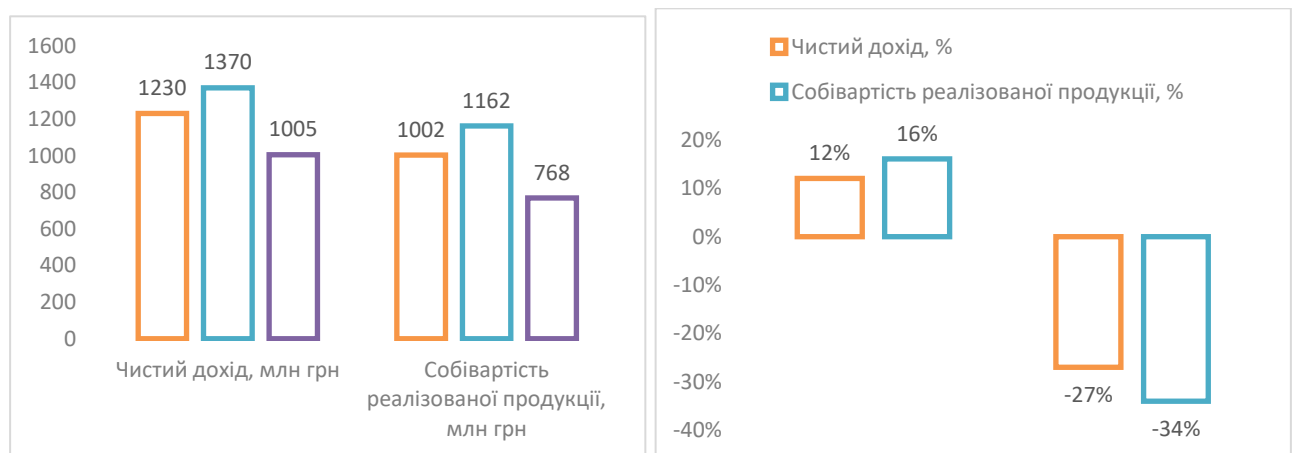


Рисунок 2.3 (а) – Динаміка зміни основних показників прибутку
ПрАТ «ПлазмаТек» (млн грн та %)

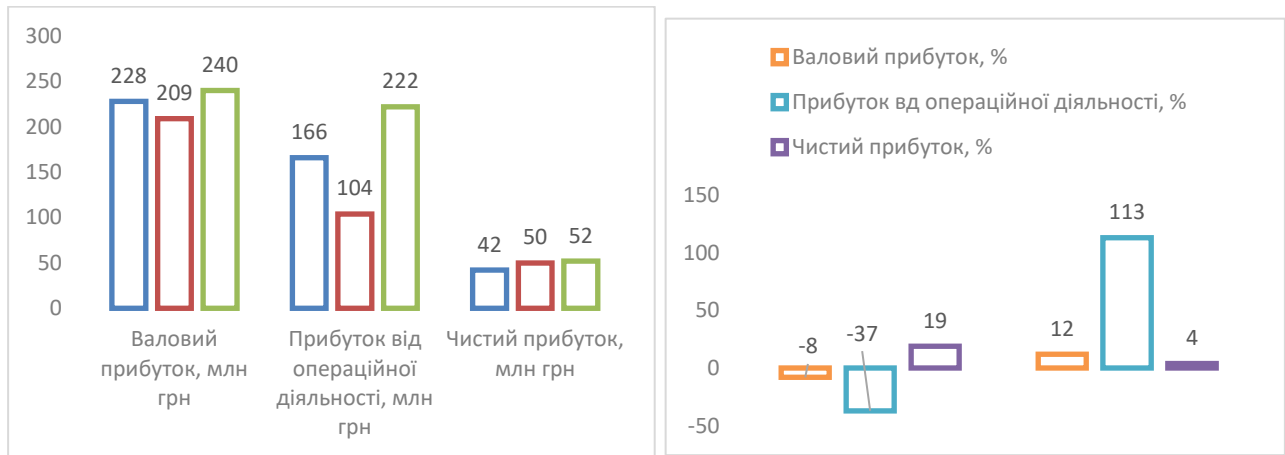


Рисунок 2.3 (б) – Динаміка зміни основних показників прибутку
ПрАТ «ПлазмаТек» (млн грн та %)

Подібна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції. Так, якщо протягом 2021-2022 років собівартість реалізованої продукції підприємства зросла з 1002,0 млн грн у 2021 році до 1162,0 млн грн у 2022 році, тобто зросла на $(1162,0 - 1002,0) = 160,0$ млн грн або на 16%, то у 2023 році спостерігається значне падіння величини собівартості реалізованої продукції підприємства: з 1162,0 млн грн у 2022 році до 768 млн грн у 2023 році, тобто падіння становило $(768 - 1162) = (-) 394$ млн грн, або $(-) 34\%$. Тобто динаміка зміни собівартості реалізованої продукції повторює динаміку зміни чистого доходу підприємства.

Значними є коливання відносної зміни чистого доходу підприємства та собівартості реалізованої продукції (рис. 2.1). Причому, якщо у 2022/2021 році спостерігається значний приріст чистого доходу підприємства (на +12%) та собівартості реалізованої продукції (на +16%), то в 2023/2022 році відмічаються ще більше відносне падіння цих показників: чистого доходу підприємства на $(-) 27\%$ та собівартості реалізованої продукції на $(-) 34\%$.

Тенденції зміни валового прибутку та прибутку від операційної діяльності були край нестійкими, а чистий прибуток підприємства стабільно (хоча і незначно) зростав.

Так, величина валового прибутку у 2023 році порівняно з 2021 роком

зросла з рівня 228,0 млн грн до 237,0 млн грн, тобто зросла на $(237,0 - 228,0) = 9,0$ млн грн або зросла на 12% (хоча в 2022 році спостерігалось незначне зменшення валового прибутку до рівня 209,0 млн грн або зменшення на 19,0 млн грн).

Значно карколомніше відбувалася зміна величини прибутку від операційної діяльності підприємства. Якщо в 2022 році величина прибутку від операційної діяльності порівняно з 2021 роком суттєво скоротилася з 166 млн грн до 104 млн грн, тобто скоротилася на $(104 - 166) = (-)62$ млн грн або на $(-)37,0\%$, то в наступному 2023 році величина прибутку від операційної діяльності підприємства знову стрімко зросла до 222 млн грн, тобто росла на $(222 - 104) = 118$ млн грн або на 113,0%. Це може свідчити про наявність у підприємства певних проблем з реалізацією виготовленої продукції, тобто виготовлену продукцію було відвантажено, а кошти від засновників вчасно не надійшли, що і спричинило таку ситуацію.

Що стосується динаміки зміни чистого прибутку, то протягом 2021-2023 років відмічається незначне, але стабільне його зростання: з 42,0 млн грн до 52 млн грн, тобто за останні три роки чистий прибуток підприємства зріс на величину $(52 - 42) = 10$ млн грн або зріс на +23,8%. Тобто, незважаючи на несприятливі події, підприємство зуміло збільшити свій чистий прибуток.

Далі проаналізуємо динаміку зміни таких важливих витратних показників діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», як динаміка зміни адміністративних витрат та динаміка зміни витрат на збут продукції [3], [35]. Частина цих витрат безпосередньо пов'язана зі зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Результати проведеного аналізу та відповідні розрахунки показано в табл. 2.2 та на графіках рис. 2.4.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом 2021-2023 років на підприємстві спостерігалось стабільне зростання величини адміністративних витрат: з 33,0 млн грн у 2021 році до 39,0 млн грн у 2022 році та до 46,0 млн грн у 2023 році. Тобто за 3 роки (2021-2023 рр.) адміністративні витрати підприємства зросли на $(46,0 - 33,0) = +13,0$ млн грн чи на 40%.

Таблиця 2.2 – Значення окремих статей діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», млн грн

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023 /2022	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Адміністративні витрати	33,0	39,0	46,0	+6,0	+18,0	+7,0	+18,0
2. Витрати на збут	49,0	63,0	55,0	+14	+29,0	-8,0	-13,0
3. Активи	1353	1466,0	1610	+113	+9,0	+144,0	+10,0
4. Оборотні активи	641,0	660,0	789,0	+19,0	+3,0	+129,0	+20,0
5. Основні засоби	606,0	755,0	754,0	+149	+25,0	-1	-0,13 ≈ 0

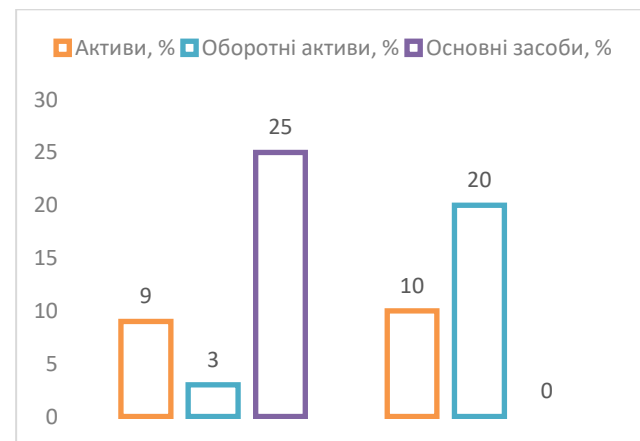
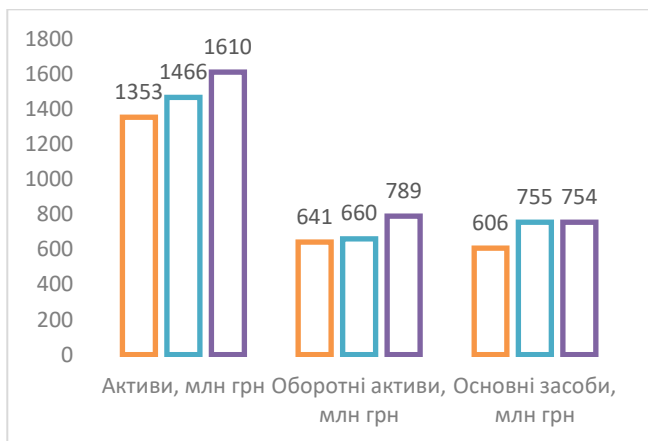
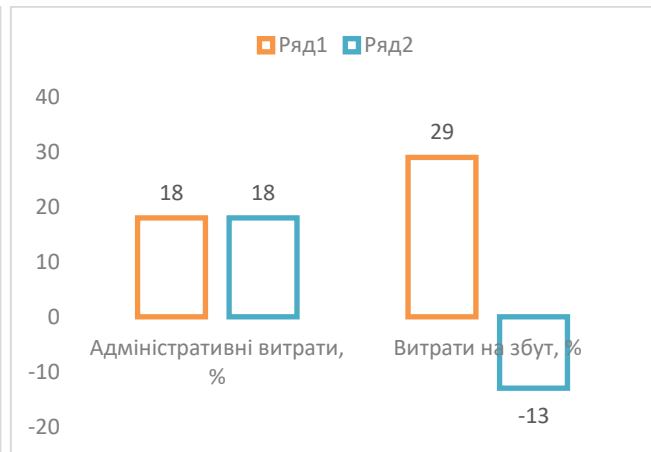
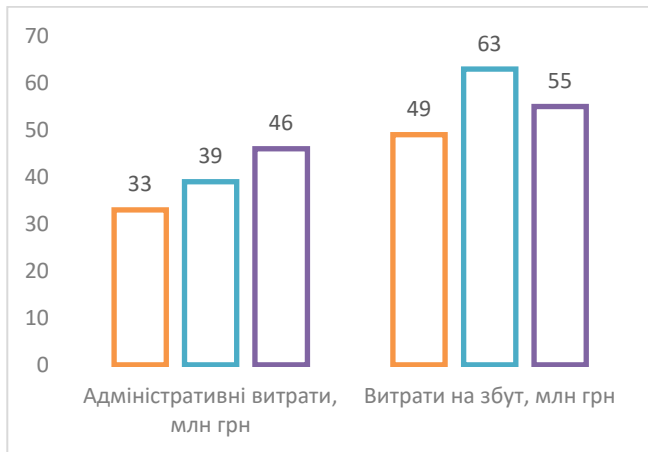


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни окремих статей діяльності на ПрАТ «ПлазмаТек» (млн грн та в %)

Що стосується витрат на збут продукції, то протягом 2021-2023-го років їх динаміка є нестабільною. Так, в 2022 роком порівняно з 2021-м роком вони впевнено зросли: з 49,0 млн грн у 2021-му році до 63 млн грн у 2022-му році, тобто зросли на $(63-49)=14,0$ млн грн чи на 29%. Але вже в 2023 році витрати на збут продукції стрімко впали до 55 млн грн або впали на $(55-63) = 8,0$ млн грн чи на 13%. Така тенденція ще раз свідчить про порушення логістичних зв'язків, спричиненими руйнівними військовими діями на території України, хоча загалом за три роки (2021-2023) витрати на збут продукції незначно зросли з 49,0 млн грн до 55 млн грн, тобто зросли на $(55,0-49,0) = 6,0$ млн грн або зросли на 12,24%. Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за 2021-2023 роки. Для аналізу візьмемо такі показники, як динаміка зміни вартості активів підприємства, оборотних засобів та основних засобів [30]. Розрахунки будемо здійснювати за значеннями статей активу, які вони мали на кінець кожного року.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом останніх 3-х років вартість активів підприємства і вартість оборотних активів підприємства (на кінець року) стабільно зростали, що може скоріше свідчити про зростання цін на матеріальні ресурси.

Так, вартість активів підприємства за 3 роки зросла з 1353 млн грн у 2021-му році до 1466 млн грн у 2022-му році та до 1610 млн грн у 2023-му році, тобто зросла за 3 роки на $(1610,0 - 1353,0) = 257,0$ млн грн або зросла на 19,0%. Вартість оборотних активів підприємства (на кінець року) за 3 роки зросла з величини 641,0 млн грн у 2021-му році до 660,0 млн грн у 2022-му році та до рівня 789,0 млн грн у 2023-му році, тобто вартість оборотних активів підприємства зросла за 3 роки на $(789,0 - 641,0) = +148,0$ млн грн або зросла на 23,0%.

Що ж стосується вартості основних засобів підприємства, то протягом останніх років ця вартість також зростала: з 606,0 млн грн у 2021 р. до 755,0 млн грн у 2022 році. Тобто за 2021-2022 роки вартість основних засобів

підприємства зросла на величину $(755,0 - 606,0) = 149,0$ млн грн або зросла на 24,6%. В 2023 році вартість основних засобів підприємства практично залишилася на рівні 2022 року, тобто на рівні 754 млн грн.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки, взявши для аналізу такі показники, як пасиви підприємства, власний капітал підприємства, поточні та довгострокові зобов'язання підприємства.

Розрахунки будемо здійснювати за значеннями, які мали ці статті балансу на кінець кожного року. Величини досліджуваних показників пасиву [30] та зроблені розрахунки (з відповідними округленнями) зведено в таблицю 2.3 і рис. 2.5.

Таблиця 2.3 – Величини статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», млн грн та %.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023 /2022	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Пасиви	1353,0	1466,0	1610,0	+113	+9,0	+144,0	+10,0
2. Власний капітал	245,0	264,0	315,0	+19,0	+7,8	+51,0	+19,3
3. Поточні зобов'язання	1005,0	1038,0	1175,0	+33,0	+3,3	+137,0	+13,2
4. Довгострокові зобов'язання	103,0	163,0	120,0	+60,0	+58,0	-44,0	-26,0

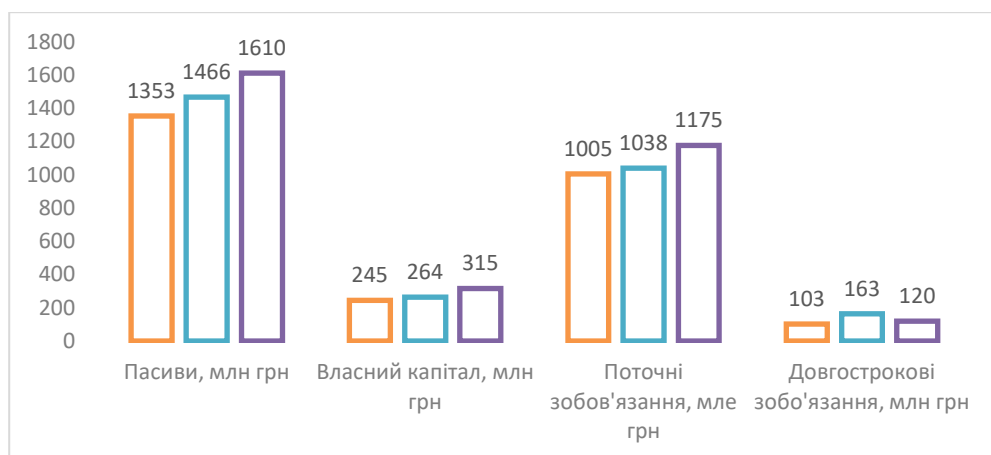


Рисунок 2.5 (а) – Динаміка зміни вартості (на кінець року) деяких статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки (млн грн та %)

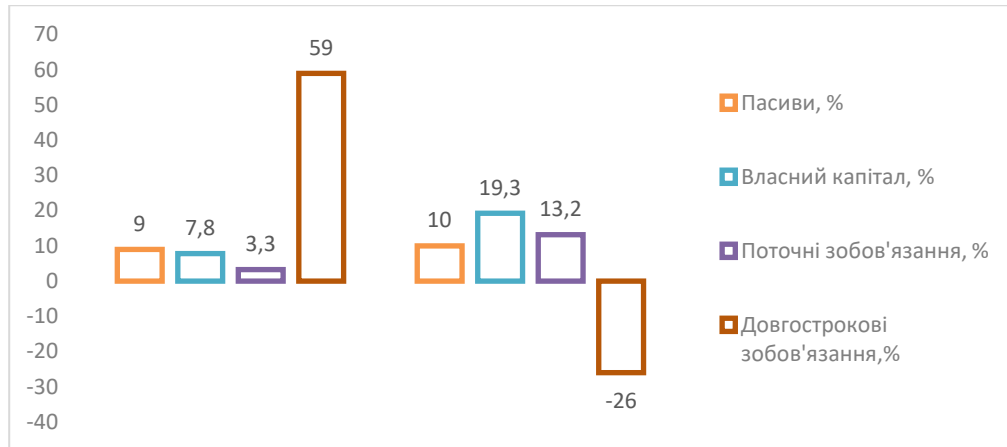


Рисунок 2.5 (б) – Динаміка зміни вартості (на кінець року) деяких статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки (млн грн та %)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.5 показує, що протягом останніх 3-х років вартість пасивів, власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства (на кінець року) поступово і стабільно зростала. Так, вартість пасивів підприємства за 3 роки зросла з 1353 млн грн у 2021-му році до 1466 млн грн у 2022-му році та до 1610 млн грн у 2023-му році, тобто зросла за 3 роки на $(1610,0 - 1353,0) = 257,0$ млн грн або зросла на 19,0%.

Вартість власного капіталу підприємства за 3 роки (в розрахунку на кінець року) зросла з 245,0 млн грн у 2021-му році, до 264,0 млн грн у 2022-му році та до 315 млн грн у 2023-му. Тобто вартість власного капіталу підприємства в розрахунку на кінець року зросла за 3 роки на $(315,0 - 245,0) = 70,0$ млн грн або зросла на 28,6%.

Величина поточних зобов'язань підприємства (в розрахунку на кінець року) зросла з величини 1005,0 млн грн у 2021-му році до 1038,0 млн грн у 2022-му році та до 1175,0 млн грн у 2023-му році. Тобто за 3 роки величина поточних зобов'язань підприємства (на кінець року) зросла на $(1175,0 - 1005,0) = 170,0$ млн грн чи зросла на 16,92%.

Іншою є динаміка зміни довгострокових зобов'язань підприємства. Так, протягом 2021-2022 років величина довгострокових зобов'язань підприємства

стрімко зросла: з 103,0 млн грн у 2021-му році до 163,0 млн грн у 2022-му році, тобто зросла на $(163,0 - 103,0) = 60,0$ млн грн чи на 58,2%. В 2023 році відбулося суттєве зменшення величини довгострокових зобов'язань підприємства до рівня 120 млн грн, тобто зменшення становило $(163,0 - 120,0) = 43,0$ млн грн або 26,4%. Таке зменшення величини довгострокових зобов'язань підприємства можна вважати позитивним моментом в роботі підприємства, якщо воно не спричинене погіршенням загальної ситуації на опанованому підприємством ринку.

Далі проведемо аналіз показників, що характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», включаючи ефективність його зовнішньоекономічної діяльності [30-32]. Динаміку зміни розрахованих показників рентабельності активів, власного капіталу та основних засобів підприємства показано на рис. 2.6.

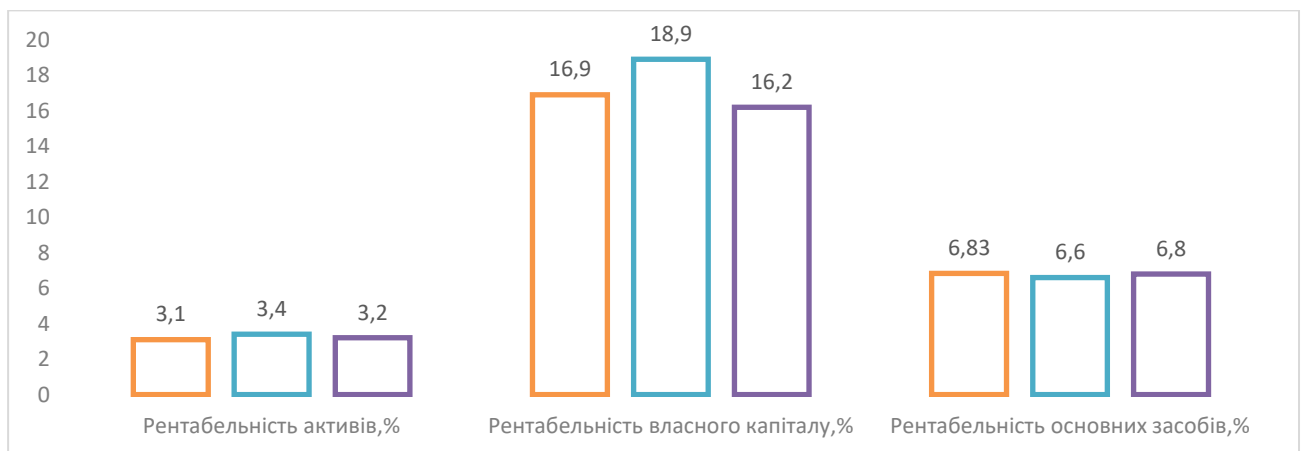


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показників окремих видів рентабельності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» (%)

Аналіз графіків, які наведено на рис. 2.6, показує, що протягом 3-х років динаміка показників рентабельності окремих сторін діяльності підприємства мала незначний (дуже малий) коливальний характер. Так, рентабельність активів підприємства у 2021-2023 роках перебувала практично на одному і тому ж рівні (3,1...3,4)% при найвищому рівні у 2022 році у 3,4%. Загалом

рентабельність активів підприємства у 2023-му році зросла відносно 2021 року з 3,1% до 3,23%, тобто зросла на 0,13 процентних пунктів. Рентабельність власного капіталу підприємства у 2021-2023-му роках також була практично на одному і тому ж рівні: (16,5...18,94)% з максимальним рівнем у 2022 році у 18,94%. Загалом рентабельність власного капіталу підприємства у 2023-му році зменшилася відносно 2021-го року з 17,1% до 16,5%, або зменшилася на 0,6 процентних пунктів.

Рентабельність основних засобів підприємства у 2021-2023 роках також практично перебувала на одному і тому ж рівні (6,62...6,9)%. Загалом рентабельність основних засобів підприємства у 2023 році зросла відносно 2021-го року з 6,82% до 6,9%, або зросла на 0,08 процентних пунктів.

Далі проведено аналіз динаміки низки фінансових коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан підприємства. Керуючись рекомендаціями ([3], [31] та інші), оберемо для аналізування такі фінансові коефіцієнти: загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності і фінансової заборгованості.

Розраховані вище фінансові коефіцієнти підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» зведено в таблицю 2.4 і показано на графіках рисунка 2.7.

Таблиця 2.4 – Розраховані фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» у 2021-2023 роках

Фінансові коефіцієнти	Роки		
	2021	2022	2023
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{ЗАГ}$	0,64	0,64	0,67
2. Коефіцієнт платоспроможності, $K_{ПЛАТ}$	1,22	1,22	1,24
3. Коефіцієнт фінансової незалежності $K_{ФН}$	0,18	0,18	0,20
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{ЗАБ}$	0,82	0,82	0,80

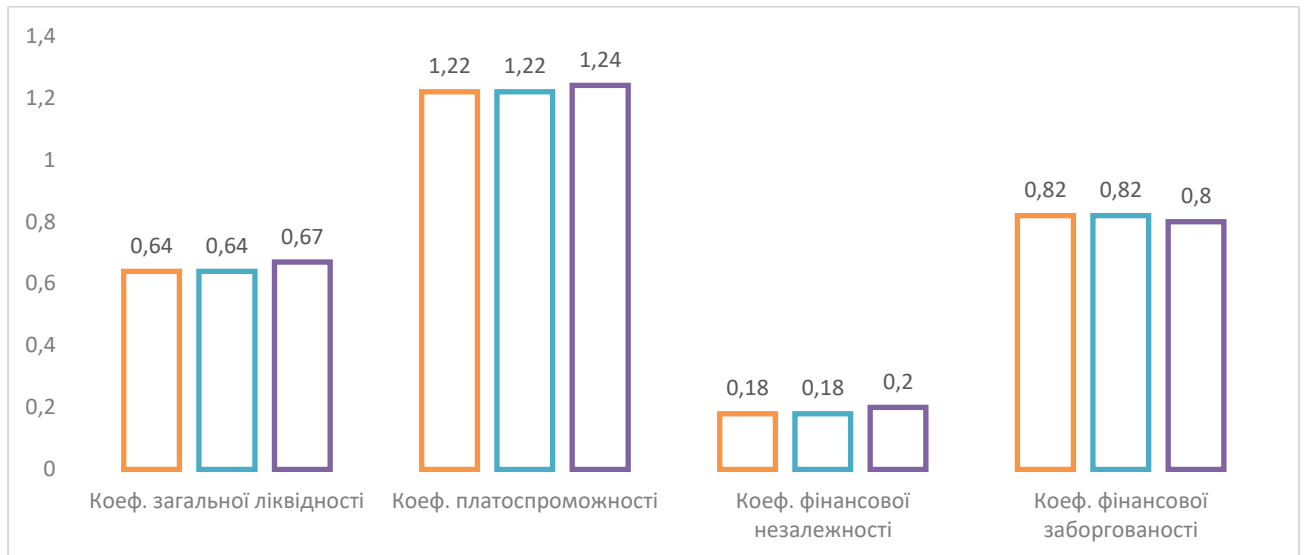


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни фінансових коефіцієнтів підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» у 2021-2023 роках (у відносних одиницях)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що протягом 2021-2023 років всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися і які характеризують фінансову діяльність ПрАТ «ПлазмаТек» (на кінець року), мали значення, які є гіршими за встановлені загальносередні нормативні рівні, хоча можна констатувати, що протягом 2021-2023 років всі коефіцієнти були стабільними і ФСП не погіршувався, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні.

2.2 Аналіз поточної стратегії підприємства та готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів

Оцінка готовності підприємства дозволить визначити його готовність до впровадження цифрових стратегічних заходів, спрямованих на задоволення потреб зацікавлених осіб та виконання вимог соціально-економічної відповідальності бізнесу [13, 29]. Оцінка базувалася на реакції підприємства на зовнішні впливи, ефективності, фінансовій стійкості, інноваційності,

кваліфікації менеджменту та виробничого потенціалу. Підходящі критерії обрано з урахуванням концепцій сталого розвитку, таких як економічний, екологічний та соціальний аспекти.

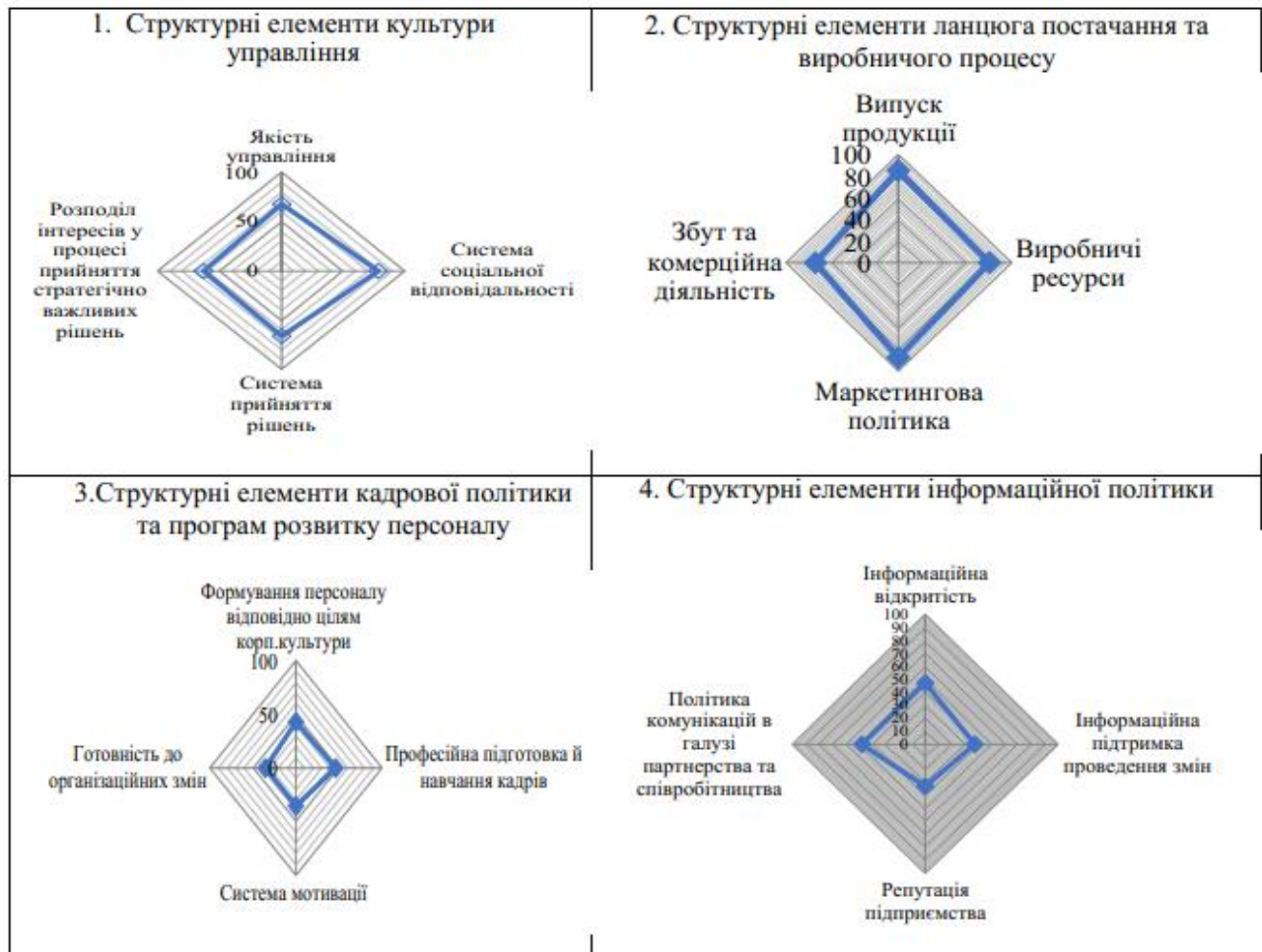


Рисунок 2.9 – Оцінювання готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів

Результати оцінювання готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів дозволи виявити наступне:

1. ПрАТ «ПлазмаТек» має активну стратегію покращення якості управління. Впроваджено ефективні процеси контролю, удосконалення комунікаційної системи для забезпечення ефективного обміну інформацією та обізнаності між керівництвом та співробітниками. Приділяється увага покращенням організації робочих процесів, що сприяє більш ефективному

прийняттю рішень. Активно залучаються всі зацікавлені сторони до процесу прийняття стратегічних рішень, є механізми зворотного зв'язку. Підприємство має програми по збереженню довкілля, приймає участь у благодійних заходах, допомагає ЗСУ та цивільному населенню під час війни.

2. ПрАТ «ПлазмаТек» демонструє потужний науково-технічний та інтелектуальний потенціал, виробництво продукції здійснюється відповідно до запланованих обсягів і стандартів якості. Виробничі лінії працюють ефективно, з мінімальними перервами в роботі. Застосування новітніх технологій та оптимізація процесів виробництва дозволяють знижувати витрати на виробництво і ефективно використовувати наявні ресурси. Активно співпрацюють з торговельними партнерами. Крім того, ПрАТ «ПлазмаТек» Україна» активно розробляє онлайн-присутність, шляхом створення власного інтернет-магазину та участі в електронних торгових платформах.

3. Спостерігається високий рівень зацікавленості керівництва ПрАТ «ПлазмаТек» у якісних змінах, про що свідчить велика кількість розроблених програм стимулювання, бонусних заохочень, але відсутні затребувані професійні навички працівників, які потребують перекваліфікації у зв'язку з впровадженням нових технологій, зміни бізнес-задач. Також не простежується підготовка персоналу до проведення організаційних змін та адаптації до них. Відсутня відповідна інформаційна робота, роз'яснення необхідності їх проведення, демонстрація бажаного стану підприємства після їх проведення.

З першочергових проблем ПрАТ «ПлазмаТек» є не регулярність оновлення інформації на корпоративному сайті, недостатній рівень доступності та якості інформації для зацікавлених сторін. Виявлено відсутність відповідної комунікації та низький рівень взаємодії з працівниками, що значно ускладнює процес змін і спричиняє опір. Політика комунікації в галузі партнерства і співробітництва добре визначена і виконується, що сприяє успіху спільних ділових проектів та зміцненню взаємовигідних стосунків [30].

Згідно з переліком стратегічних заходів, представлених у розділі 1.3 даної роботи, було складено список альтернативних дій для оцінювання ефективності

системи стратегій на підприємстві. На наступному кроці було розраховано середнє значення оцінок експертів за кожною альтернативою, що представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка альтернативних дій (альтернатив) в розрізі існуючої стратегії на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек»

№ з/п	Альтернатива	Результати розрахунків за критеріями, бали	
		Терміновість	Простота реалізації
1	Впровадження процесу неперервного моніторингу та аналізу готовності персоналу до змін	1,25	1,375
2	Надання необхідної інформації на корпоративному сайті	1,125	1,125
3	Забезпечення доступу до інформації про процеси прийняття рішень та управління підприємством	2,5	2,5
4	Розвиток програми корпоративного волонтерства для підтримки соціальних проектів та співробітництва з громадою	2,375	1,625
5	Активна участь в соціальних медіа для побудови позитивного іміджу, спілкування з клієнтами та розвитку віртуальної спільноти	1,625	2,75
6	Використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства	2,875	1,5
7	Пошук інноваційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами	2,625	2,875
8	Участь у міжнародних програмах та проектах для отримання доступу до нових ринків та технологій	2,25	2,625
9	Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для знаходження потенційних партнерів та співробітників.	1,375	2,75
10	Тренінги та семінари з питань екологічної та соціальної відповідальності для співробітників	2,75	1,75
11	Переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб	1,75	2,75
12	Розвиток програми неперервного професійного розвитку для персоналу з метою підвищення їхньої компетентності та ефективності.	1,375	1,625
13	Створення відділу досліджень та розробок для постійного впровадження інновацій.	1,625	2,375
14	Постійне вдосконалення якості продукції шляхом використання нових технологій та методів контролю якості	2,5	1,5

На рисунку 2.10, згідно методики, представлений в розділі 1.3 (див. табл. 1.5) альтернативи представлені у двовимірній площині, яка розділена на чотири частини. У лівому нижньому квадранті зображені альтернативи, які не є терміновими і виконання досить складне. У правому нижньому квадранті зображені альтернативи з найвищим пріоритетом, але складні для реалізації. В лівому верхньому квадранті зображені альтернативи, які не є терміновими, але легкі у реалізації. В правому верхньому квадранті зображені альтернативи, які є терміновими і простими у реалізації.

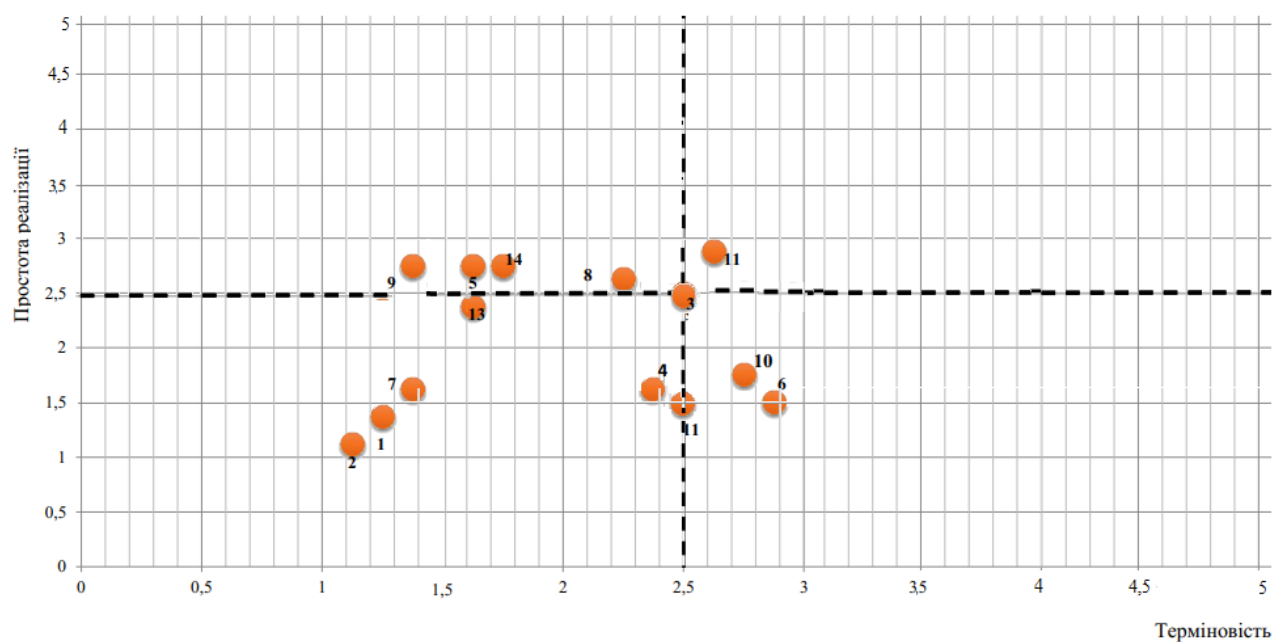


Рисунок 2.10 – Оцінка пріоритетності цифрових стратегічних заходів ПрАТ «ПлазмаТек» за критеріями «терміновість» – «простота реалізації»

Виходячи з рис. 2.10, можна зробити висновок, що пріоритетність цифрових стратегічних заходів є доволі низькою, оскільки тільки заходи 3 – забезпечення доступу до інформації про прийняття рішень та управління підприємством та 11 – перенесення виробництва на виробництво товарів або послуг, необхідних для військових потреб потрапили у верхній правий квадрант з найвищою пріоритетністю та з найвищою терміновістю.

Отже, можна зробити висновок, що використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства (6) може бути більш пріоритетним та менш складним варіантом, що може принести швидкі та конкретні результати, порівняно з переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб (11), що є зараз більш пріоритетним не лише для самого підприємства, а і для держави в цілому.

Оцінка інструментів управління підприємством за вживаністю та задоволеністю від використання представлена на рис. 2.11.

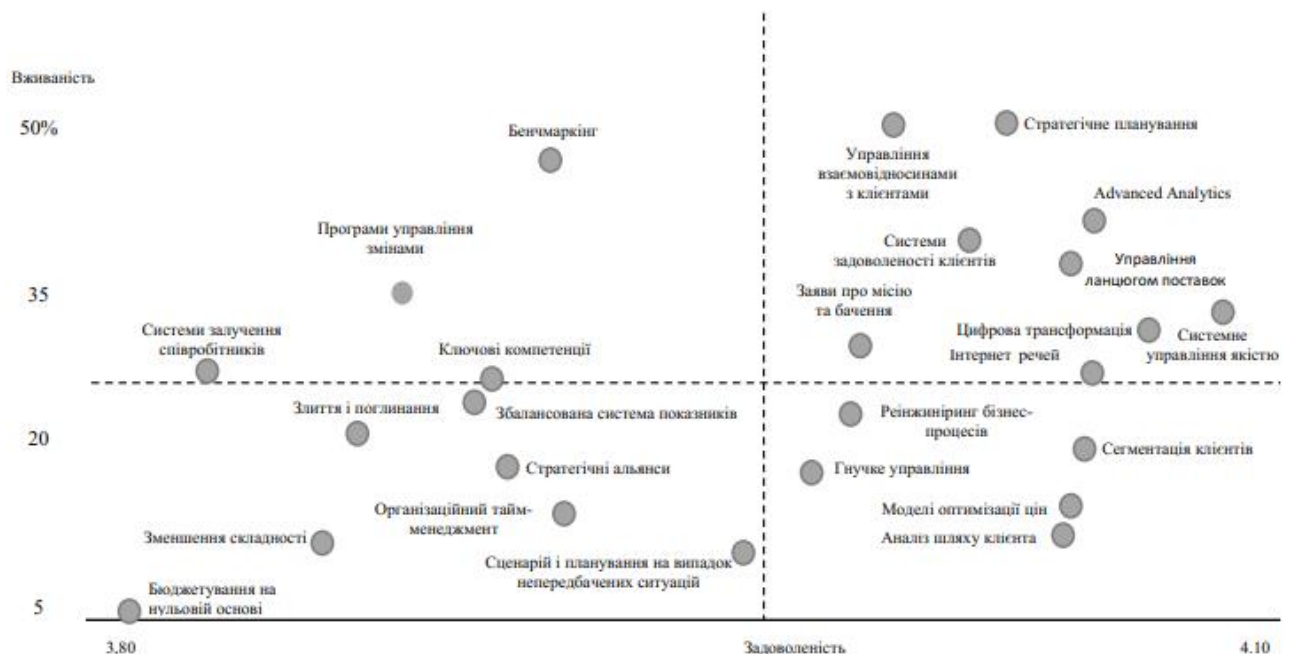


Рисунок 2.11 – Оцінка інструментів управління підприємством за вживаністю та задоволеністю від використання

Варто звернути пильну увагу на порівняння рівня використання інструменту та рівня задоволеності. Загалом було знайдено позитивну кореляцію між задоволеністю і використанням інструментів. З часом інструменти, які часто використовуються, але мають низький рівень задоволеності, такі як керування знаннями, тяжіють до більш високих

показників. Або їх використання зменшується, або можливості інструменту покращуються, що підвищує рівень задоволеності. Якщо ця закономірність збережеться, результати останнього опитування вказують на те, що бенчмаркінг – інструмент № 3 за використанням, але з показником задоволеності нижчим за середній – можливо, потребуватиме суттєвого вдосконалення, щоб зберегти свою частку.

2.3 Аналіз структура органів управління та організаційної структури ПрАТ «ПлазмаТек»

Структура органів управління на підприємстві визначає спосіб організації та розподілу влади та відповідальності в рамках організації. Вона включає різні рівні та підрозділи, які співпрацюють для досягнення загальних цілей підприємства

В таблиці 2.6 представлена структура органів управління ПрАТ «ПлазмаТек». Структура органів управління має прямий вплив на ефективність системи менеджменту праці на підприємстві [31].

Таблиця 2.6 – Структура органів управління ПрАТ «ПлазмаТек»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Генеральний директор	Одиноособовий	Слободянюк Віктор Петрович
Наглядова Рада	5 осіб-акціонерів	Голова- Кравець Сергій Валентинович Члени: -Чумак Костянтин Володимирович -Слободянюк Інна Петрівна -Давидюк Ірина Олександрівна -Андрішин Андрій Олександрович

Ось кілька способів, яким чином це відбувається:

1. Чітке розподілення обов'язків та повноважень: Структура органів управління визначає, хто відповідає за кожен аспект управління працею на підприємстві. Це усуває дублювання та конфлікти, сприяє зосередженню зусиль та покращенню координації, що позитивно впливає на ефективність.

2. Ефективна комунікація: Чітка структура органів управління допомагає забезпечити швидку та точну передачу інформації між різними рівнями та підрозділами. Це покращує розуміння завдань, цілей та очікувань, сприяє вчасному реагуванню на зміни та сприяє швидкому прийняттю рішень.

3. Забезпечення координації та співпраці: Структура органів управління встановлює формальні канали комунікації та залучення різних підрозділів до спільної роботи. Це сприяє злагодженій діяльності, спільним зусиллям та досягненню синергетичних ефектів, що сприяють підвищенню ефективності.

4. Раціональне прийняття рішень: Структура органів управління визначає процедури та відповідальних за прийняття стратегічних та оперативних рішень. Це допомагає уникнути процедурних помилок, забезпечує врахування важливих аспектів та забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Чітка структура органів управління забезпечує визначення відповідальних осіб за процес прийняття рішень, а також встановлення процедур, які допомагають зробити цей процес ефективним. Це означає, що рішення приймаються на основі доступної інформації, аналізу ситуації та врахування різних факторів, що дозволяє знизити ризик помилок та покращити якість прийнятих рішень.

Крім того, структура органів управління забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Вона розподіляє владу та відповідальність між різними рівнями та підрозділами, що перешкоджає концентрації влади в одних руках та ризику прояву суб'єктивізму. Це сприяє більш розумному та об'єктивному прийняттю рішень, що відповідають потребам підприємства та сприяють його успішному розвитку.

Отже, структура органів управління на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

На підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек» створена і тривалий час функціонує організаційна структура управління, яку наведено на рис. 2.12.

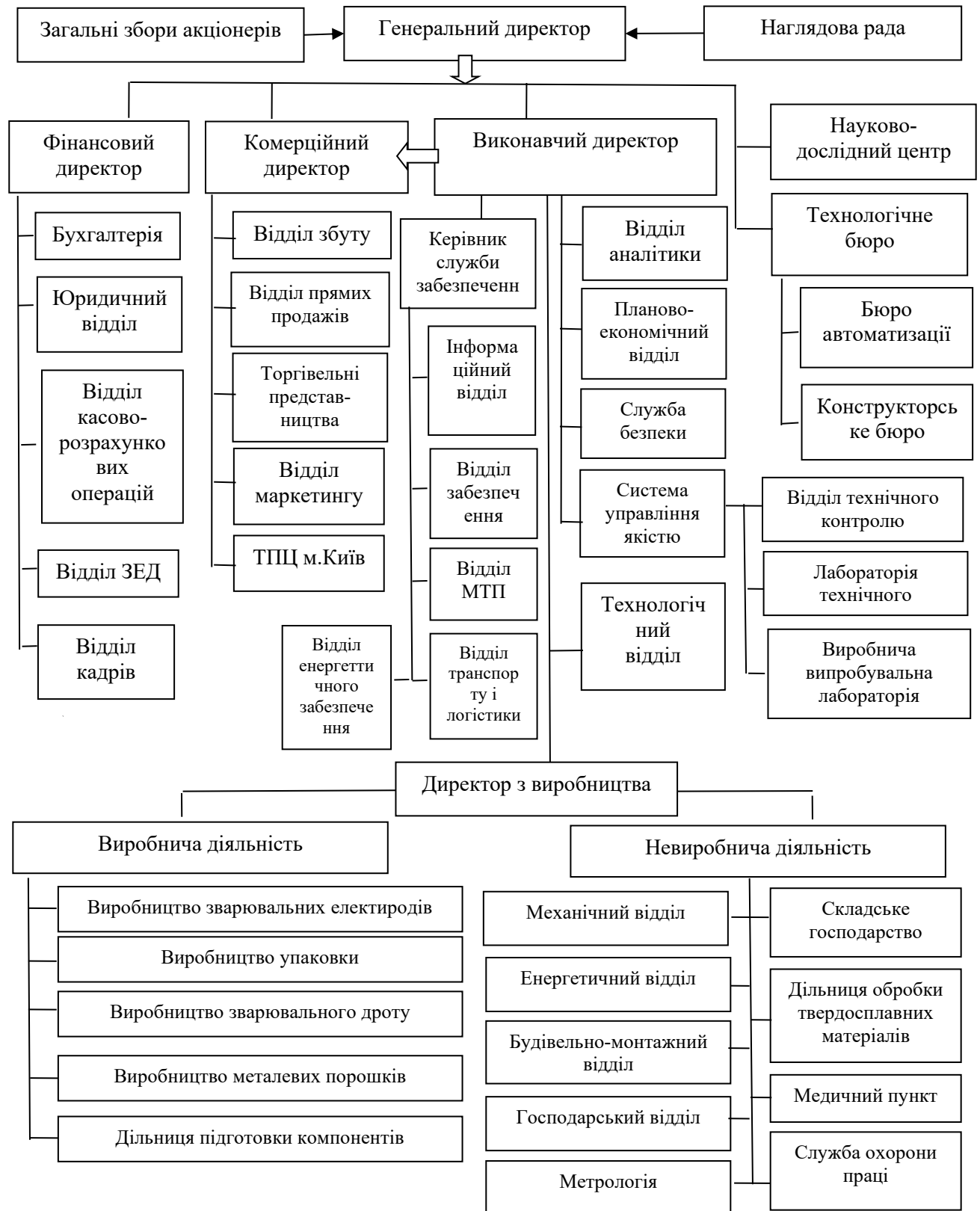


Рисунок 2.12 – Оргструктура (зведена) управління ПрАТ «ПлазмаТек»

Аналіз організаційної структури управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» показав, що підприємство використовує організаційно-правову

форму управління у вигляді приватного акціонерного товариства (ПрАТ).

На підприємстві функціонують всі обов'язкові структурні складові управління акціонерним товариством, а саме – Наглядова рада та ревізійна комісія. Поточне управління всім підприємством здійснює Генеральний директор, у безпосередньому підпорядкуванні якого перебуває (не враховуючи декількох заступників), фінансовий директор, комерційний директор, виконавчий директор, а також науково-дослідний центр та технологічне бюро.

Дамо коротку характеристику окремим підрозділам організаційної структури управління підприємства та визначимо їх основні функції.

Так, фінансовий директор підприємства керує роботою бухгалтерії, юридичного відділу, відділу касових розрахунків, відділу ЗЕД, відділом кадрів, відповідаючи при цьому за надійне фінансування потреб будь-якого відділу підприємства, проведення розподілу зароблених підприємством (та запозичених) грошових коштів, організацію оперативного і бухгалтерського обліку результатів діяльності підприємства, ведення статистичної звітності та багато інших питань. В підпорядкуванні фінансового директора перебувають також відділ кадрів, який здійснює планування, набір, відбір, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також юридичний відділ, який супроводжує підготовку контрактів, здійснює правове забезпечення діяльності підприємства тощо.

До сфери керування комерційного директора входять підрозділи, які безпосередньо пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства: відділ збуту, який вивчає «портфель замовлень» та хід виконання договірних зобов'язань, вирішує питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією готової продукції тощо; відділ маркетингу, який вивчає ринок та рекламує продукцію підприємства тощо.

Найвпливовішим (з точки зору обсягу виконуваних функцій) є виконавчий директор підприємства зі своїми заступниками. Виконавчому директору безпосередньо підпорядковуються відділ аналітики, планово-економічний відділ, служба безпеки, технологічний відділ, служба управління якістю (зі

своїми підрозділами: відділом технічного контролю, лабораторією технічного контролю тощо), а також служба забезпечення та директор з виробництва.

У свою чергу, значні повноваження покладені на керівника служби забезпечення, який прямо підпорядковується виконавчому директору і який керує інформаційним відділом, відділом матеріально-технічного постачання, відділом транспорту і логістики, відділом енергетичного забезпечення тощо. Зміст задач, виконання яких покладається на ці підрозділи, прямо впливає із назв цих підрозділів.

Основна відповідальність за виготовлення продукції підприємства лежить на директорові підприємства з виробництва, який також прямо підпорядковується виконавчому директору підприємства. В підпорядкуванні директора з виробництва перебуває низка підрозділів, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції: це дільниці з виробництва зварювальних електродів, упаковки, зварювального дроту, металевих порошків, підготовки компонентів тощо; а також це низка допоміжних відділів: механічного, енергетичного, будівельно-монтажного, господарського, метрології, складського господарства, охорони праці та інших.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ПлазмаТек» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, спроможну розв'язати ті складні задачі, які постають перед підприємством в наш час.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі роботи було проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» за 2021-2023 роки; розраховано показники, що характеризують рівень рентабельності власного капіталу підприємства; проаналізовано організаційну структуру управління підприємством. Аналіз ФСП показує, що протягом 2021-2023 років всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися і які характеризують фінансову

діяльність ПрАТ «ПлазмаТек», мали позитивні значення і можна констатувати, що протягом 2021-2023 р.р. всі коефіцієнти були стабільними і ФСП є задовільним і не погіршувався, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні.

За результатами оцінювання готовності реалізації стратегічних заходів на підприємстві було виявлено високий рівень культури управління, виробництва та збуту продукції. Однак, було виявлено недоліки у культурі кадрової та інформаційної політик, які проявляються у низькій готовності персоналу до змін, браку необхідної інформаційної підтримки та недостатньому роз'ясненні серед учасників корпоративних відносин та акціонерів. Основним чинником, що впливає на відношення до змін, є нестабільність зовнішнього середовища та політична ситуація в країні. Таким чином, було розроблено альтернативні заходи для підвищення готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, кожен з яких спрямований на покращення відповідного структурного елемента.

Було виявлено, що в контексті готовності до реалізації стратегічних заходів, підприємство має високий рівень культури управління, виробництва та збуту продукції. Однак, проблеми виявилися у культурі кадрової та інформаційної політики. Це проявляється у низькій готовності персоналу до змін, дефіциті необхідної інформаційної підтримки та недостатньому роз'ясненні серед учасників корпоративних відносин та акціонерів. Одним з головних чинників, що впливає на відношення до змін, є нестабільність зовнішнього середовища та політична ситуація в країні. В результаті були розроблені альтернативні заходи для підвищення готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів. Кожен із них спрямований на покращення відповідного структурного елемента, зокрема культури кадрової та інформаційної політики.

Підприємство ПрАТ «ПлазмаТек» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте окремі її структурні елементи потребують удосконалення.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЛАЗМАТЕК»

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегія управління підприємства

З 24 лютого 2022 року в Україні оголошено воєнний стан і розгорнуто руйнівні бойові дії на значній території країни. Виникнення негативних подій, таких як призупинення виробництва багатьох традиційних постачальників супутньої сировини, матеріалів, енергії тощо, поставило нові складні завдання перед перспективами та напрямками розвитку компанії на найближчі два-три роки.

Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства будемо здійснювати з врахуванням рекомендацій, наведених в [36, 37]. В основу обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства покладемо проведення так званого SWOT-аналізу. Алгоритм обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства представлено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Алгоритм обґрунтування обрання базової стратегії розвитку підприємства

Для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства нами було проведено SWOT-аналіз [36], результати якого у вигляді матриці SWOT-аналізу представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, спираючись на сильні сторони підприємства</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати деякі потенційні загрози</i>
За рахунок високої якості продукції, її широкого асортименту, прийнятних для споживачів цін на продукцію тощо суттєво збільшити попит на продукцію підприємства. Зростання попиту на продукцію збільшить доходи і фінансові можливості підприємства впроваджувати нову техніку і нові високоефективні технології тощо, сприятиме залученню до співпраці нових партнерів і клієнтів (споживачів) тощо	За рахунок зростання абсолютних значень показників доходу підприємства і прибутків підприємства можна компенсувати зростання цін на матеріальні та інші види ресурсів; успішно протидіяти конкурентам; нейтралізувати негативні наслідки від зміни курсу національної валюти, успішно повертати кредити, взяті в комерційних банках для забезпечення розвитку підприємства та його технічного переоснащення тощо
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями</i>	<i>Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше</i>
Недостатній рівень комп'ютерної підготовки фахівців може перешкоджати збільшенню замовлень на продукцію підприємства і знизити попит на неї. Нестабільність цін на ресурси може суттєво збільшити ціну на продукцію підприємства, що знизить попит на неї. Невисока заробітна плата працівників може призвести до їх звільнення з підприємства та втрати підприємством кваліфікованих спеціалістів тощо	Можливе руйнування інфраструктури підприємства через військові дії може викликати зупинку підприємства та призвести до втрати значних фінансових ресурсів. Нестабільність цін на сировину, енергію і матеріали може викликати зростання собівартості продукції підприємства та ціни на неї, до активізації і посилення тиску на підприємство з боку конкурентів тощо

Аналізуючи інформацію, наведену в таблиці 3.1, можна зробити висновок, що ПрАТ «ПлазмаТек», незважаючи на небезпеки та загрози своєї діяльності, змогло використати надані йому сприятливі можливості, але за рахунок своїх переваг і забезпечити подальший розвиток у короткостроковій перспективі, продовжуючи виробляти та постачати на ринок високоякісну продукцію з дроту, ланцюгів та пружин, чавуну, сталі та феросплавів тощо, а також компанія дійсно може зменшити загрози та небезпеки певних потенційних негативних впливів на результати його діяльності. У зв'язку з цим

рекомендуємо ПрАТ «ПлазмаТек» для подальшого розвитку вибрати базову стратегію розвитку під назвою «стратегія стабілізації», суть якої полягає в закріпленні існуючих позицій підприємства на ринку, тобто в збалансованості збуту продукції, особливо стабілізувати доходи підприємства від різних видів прибутку (особливо чистого прибутку), щоб поступово накопичувати ресурси для подальшого розвитку, тобто забезпечити зростання виробництва та розширення масштабів.

Нестабільне економічне зовнішнє і внутрішнє середовище, в якому протягом 2022-2023 років працює приватне акціонерне товариство «ПлазмаТек», порушення налагоджених партнерських ділових відносин з традиційними підприємствами-постачальниками, підприємствами-суміжниками та зі споживачами продукції підприємства тощо, поставили перед підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» задачу уточнити свою базову стратегію розвитку на найближчу перспективу, проаналізувати можливість застосування більш ефективної стратегії управління стратегією підприємства, а також використання більш дієвих принципів і методів управління цифровою стратегією підприємства.

В цілому, вибір стратегії залежить від конкретного контексту бізнесу чи проекту. В умовах військового конфлікту або воєнного стану підприємство може стикатися зі значними труднощами і ризиками. У таких надзвичайних обставинах обрання стратегії може залежати від конкретного контексту та виду діяльності підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2025 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2026-2027 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

3.2 Розробка моделі цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» на засадах Digital Single Market та макетування нової оргструктури підприємства

Щоб розробити ефективну цифрову стратегію, підприємство повинно спочатку проаналізувати свої поточні стратегії, оцінити зовнішнє середовище та визначити, як цифрові інструменти можуть допомогти досягти стратегічних цілей, тому в таблиці 3.2 наведено порівняльну характеристику системи стратегій в умовах стабільного та динамічного зовнішнього середовища [13, 20, 29].

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика системи бізнес-стратегій в умовах стабільного та динамічного зовнішнього середовища

Параметри	Управління підприємством в умовах стабільності	Управління підприємством в умовах змін
Характеристика середовища	Стійкість або помірний рівень руху Плановість змін Достовірність передбачувань	Турбулентне зовнішнє середовище Висока швидкість перетворень Зпрогнозовані сценарії
Структура управління	Стійка з обмеженою спеціалізацією	Динамічна, що змінюється відповідно до вимог середовища
Ухвалення управлінських рішень	Фокус на попередньому досвіді Повна та достовірна інформація Пріоритет виробничим підрозділам Передача повноважень та децентралізація	Пошук творчих рішень в зжаті терміни Мала кількість інформації для прийняття рішень Недостатня кількість даних Фокус на завданнях маркетингу
Кадровий потенціал	Забезпечення ефективної та стійкої продуктивності команди	Заохочення до активності та креативності у конкретних обставинах

ПрАТ «ПлазмаТек», як провідний виробник сучасної продукції з дроту, ланцюгів та пружин, орієнтований на міжнародні ринки, має прямий інтерес у розробці цифрової стратегії, яка враховує пріоритети Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market, DSM) ЄС.

DSM (Digital Single Market, Єдиний цифровий ринок) — це стратегія

Європейського Союзу, спрямована на забезпечення вільного руху товарів, послуг, капіталу та даних в межах цифрової економіки країн-членів ЄС. Мета DSM полягає у створенні інтегрованого простору для цифрових технологій та інновацій, який би сприяв економічному зростанню, зайнятості та конкурентоспроможності ЄС. Важливість цього полягає в кількох ключових аспектах:

1. Розширення доступу до ринків: ЄС створює умови для безперешкодної електронної комерції, зменшуючи бар'єри для транскордонної торгівлі. Інтеграція стратегій DSM дозволить підприємству ПрАТ «ПлазмаТек» забезпечити вільний доступ до європейських клієнтів та партнерів, значно розширивши експортний потенціал.

2. Використання цифрових інструментів: пріоритети DSM передбачають розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту (AI) та промислового Інтернету речей (IoT). Їх використання може допомогти ПрАТ «ПлазмаТек» покращити внутрішні бізнес-процеси, автоматизувати виробництво та підвищити конкурентоспроможність.

3. Цифрова торгівля та кібербезпека: включення підприємства до цифрових торгових майданчиків та інтеграція інструментів електронної взаємодії з клієнтами відповідають принципам DSM. Одночасно акцент на кібербезпеку допоможе захистити комерційну інформацію та підвищити довіру клієнтів.

4. Доступ до інновацій: ЄС активно підтримує інноваційні програми, зокрема Horizon Europe, які орієнтовані на цифрову трансформацію. Участь у таких ініціативах дозволить ПрАТ «ПлазмаТек» залучити фінансування та технологічну експертизу для впровадження нових розробок.

5. Адаптація до стандартів ЄС: цифрова трансформація бізнесу з урахуванням пріоритетів DSM дозволить компанії дотримуватися європейських стандартів, зокрема у сфері екологічної стійкості, що стане вагомим фактором для посилення її позицій на європейському ринку.

Основні пріоритетні напрямки стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС,

які є підґрунтям для розробка нової цифрової стратегії підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрямки стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС [13, 29]

Назва стратегії	Напрями стратегії
Поліпшення доступу до цифрових товарів і послуг для клієнтів і підприємців по всій Європі	1. Нові правила Інтернет-торгівлі. Єврокомісія ставить перед собою мету навести порядок в міжнародній Інтернет-торгівлі
	2. Захист прав споживачів. Забезпечення ефективного та послідовного дотримання прав споживачів шляхом перегляду «Положення про співробітництво в галузі захисту прав споживачів»
	3. Швидка і доступна доставка товарів. Висока вартість доставки часто є причиною, по якій покупець відмовляється від покупки. В ЄС в цій галузі панує повний бардак
	4. Заборона гео-прив'язки. У комісії вважають, що товар або послуга повинні коштувати однаково для всіх без винятку споживачів, жителями якої країни або континенту вони не були б.
	5. Боротьба з монополіями в сфері електронної торгівлі. ЄК веде антимонопольне розслідування, присвячене проблемам конкуренції, що зачіпають європейські ринки електронної торгівлі
	6. Сучасний закон про авторське право. ЄК вважає, що авторські права на цифровий контент занадто сильно ускладнюють життя пересічним споживачам. Комісія домагається того, щоб будь-яка покупка, зроблена в одній країні ЄС, була абсолютно законною і в іншій
	7. Ширококутний доступ в Інтернет. Перегляд «Директиви про супутниковий і кабельний зв'язок» для розширення сфер охоплення онлайн-мовників в Європі шляхом реалізації транскордонного доступу до їхніх послуг
	8. Спрощення сплати ПДВ в цифровому середовищі.
Створення сприятливих умов та законодавчої бази для розквіту цифрових мереж і інноваційних послуг	9. Нові правила для телекомунікаційних підприємств. Амбіційний план ЄК полягає у створенні дійсно єдиного цифрового ринку, нові ініціативи в області виділення частот, інвестиції в оновлення інфраструктури
	10. Оновлення засобів масової інформації. Засоби масової інформації повинні бути приведені у відповідність стандартам 21 століття та адаптовані до нових бізнес-моделей розповсюдження контенту
	11. Сумлінна праця онлайн-платформ, а саме неперозорість результатів пошуку пошукових систем, цінова політика у продавців цифрового контенту, відносини між платформами і постачальниками і просування власних послуг на шкоду конкурентам, боротьба з нелегальним контентом
	12. Захист персональних даних - ЄК переглядає «Директиву про електронну конфіденційність», ґрунтуючись на нових правилах захисту даних в ЄС, з метою підвищення безпеки при наданні цифрових послуг
	13. Кібербезпека. Цей напрямок створено з метою роботи в області розвитку технологій і рішень для мережевої безпеки
Максимізація потенціалу зростання цифрової економіки	14. Європейська ініціатива по вільному потоку даних. Великі дані, «хмари» і «Інтернет речей». Це, мабуть, три найголовніших тренда цифрової індустрії в останні роки. На жаль, величезні масиви даних, наприклад, дані кліматичних сенсорів, фотографії з супутників і багато інших, не застосовуються. У своїй стратегії ЄК пропонує зробити ці дані доступними для всіх.
	15. Розробка єдиних стандартів і правил взаємодії в областях: електронна охорона здоров'я, транспортне планування, енергетика, тому що вони мають ключове значення для єдиного цифрового ринку.
	16. Цифрове суспільство. ЄК буде підтримувати інклюзивне цифрове суспільство, в якому громадяни будуть розвивати навички користування Інтернетом, щоб підвищити свої шанси на отримання роботи. Також до даного напрямку відноситься новий план дій у сфері електронного уряду, що дозволить об'єднати державні онлайн-сервіси по всій Європі, забезпечити взаємодію різних національних систем.

Отже, визначення пріоритетних напрямків DSM ЄС є необхідним етапом для формування ефективної цифрової стратегії ПрАТ «ПлазмаТек». Це допоможе підприємству не лише адаптуватися до сучасних умов глобальної цифровізації, але й зміцнити конкурентоспроможність, розширити присутність на міжнародних ринках та оптимізувати бізнес-процеси.

Розробимо модель формування цифрової стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» на засадах DSM, враховуючі її основні пріоритети та три основні її складові: технологічну, інформаційну та соціальну як основні умови формування системи стратегій підприємства (рис. 3.2) [1].

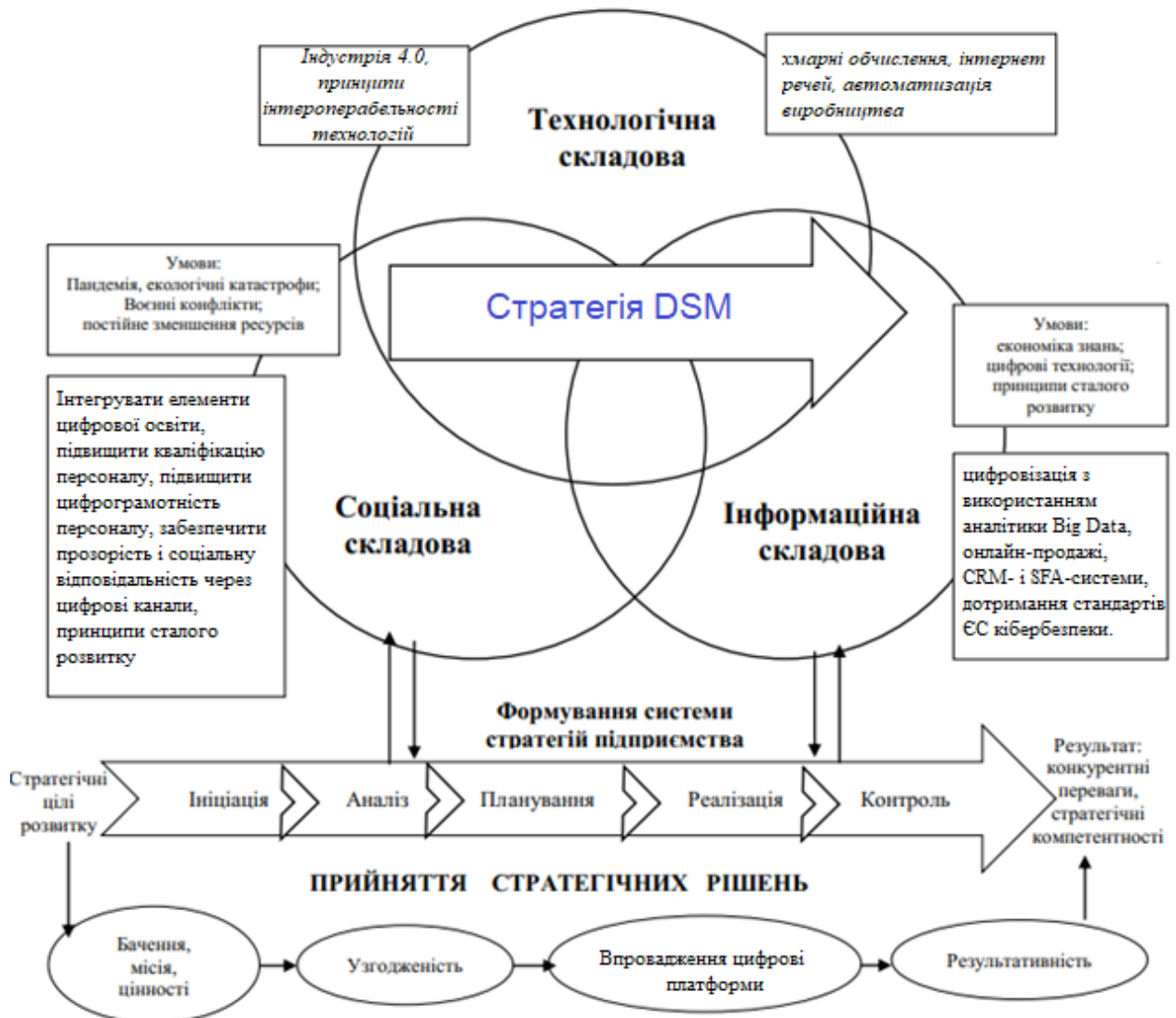


Рисунок 3.2 – Модель формування цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» на засадах DSM (власна розробка)

Аналізуючи розроблену модель формування стратегій підприємства та враховуючи принципи Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market, DSM), можна зробити такі висновки:

1. Технологічна складова DSM враховує:
 - акцент на впровадження цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, інтернет речей, автоматизація виробництва.
 - принципи інтероперабельності технологій та обміну даними в межах єдиного ринку.
2. Інформаційна складова DSM враховує:
 - посилення цифровізацію через використання великих даних, аналітики, онлайн-продажів та управління ланцюгами поставок.
 - забезпечення дотримання європейських норм захисту даних та кібербезпеки.
3. Соціальна складова DSM враховує:
 - елементи цифрової освіти для підвищення кваліфікації персоналу.
 - прозорість і соціальну відповідальність через цифрові канали.
4. Процес прийняття стратегічних рішень полягає у впровадженні цифрові платформи для узгодженості стратегій, їх планування та моніторингу.
5. Основні результати DSM:
 - досягнення конкурентних переваг через інтеграцію до європейського цифрового простору.
 - забезпечення стійкого розвитку через інновації та цифрові рішення.

Модель враховує три ключові складові — технологічну, соціальну та інформаційну, об'єднані у стратегічній системі формування рішень підприємства із впровадженням принципів Digital Single Market. Інтеграція DSM виражена в акцентах на цифрову освіту, хмарні технології, аналіз Big Data та дотримання стандартів ЄС із кібербезпеки. Особливістю є підкреслення взаємозалежності компонентів та їхнього впливу на конкурентоспроможність.

З огляду на проведений в частині 2.3 аналіз оргструктури, створення «Відділу стратегічного розвитку на засадах DSM» на ПрАТ "ПлазмаТек" є необхідним з огляду на такі ключові аспекти (рис. 3.3):

1. Зміцнення конкурентоспроможності: враховуючи високу технологічність і експортну орієнтацію продукції підприємства, впровадження принципів Digital Single Market допоможе адаптувати діяльність до європейських цифрових стандартів. Це включає інтеграцію нових цифрових технологій, таких як Big Data, CRM, аналітичні інструменти, які підвищують ефективність і прозорість процесів.

2. Інтеграція до європейського ринку: відділ забезпечить стратегічну координацію впровадження цифрових стандартів ЄС у діяльність підприємства, таких як дотримання кібербезпеки, захисту даних (GDPR), та цифровізації виробничих і управлінських процесів. Це сприятиме посиленню позицій "ПлазмаТек" як постачальника на європейських ринках.

3. Реалізація інноваційних стратегій: відділ зосередиться на розробці і впровадженні стратегій на основі DSM, що включають:

- Використання хмарних обчислень і автоматизації виробничих процесів.
- Інтеграцію IoT (інтернету речей) у виробництво для підвищення продуктивності.
- Підготовку персоналу через цифрову освіту та підвищення кваліфікації.

4. Підвищення ефективності управління: відділ забезпечить системний підхід до аналізу та планування стратегій розвитку, об'єднуючи технологічні, інформаційні й соціальні складові. Це сприятиме прийняттю виважених стратегічних рішень і досягненню довгострокових бізнес-цілей.

5. Стійкість у сучасному бізнес-середовищі: в умовах глобальних викликів, таких як пандемії чи скорочення ресурсів, DSM-принципи допоможуть забезпечити адаптивність і стійкість підприємства до змін.

Також є доцільним реорганізувати службу безпеки у відділ кібербезпеки з розширеними обов'язками персоналу відділу, які будуть включати також класичну безпеку, але акцент буде перенесено в цифровий простір.

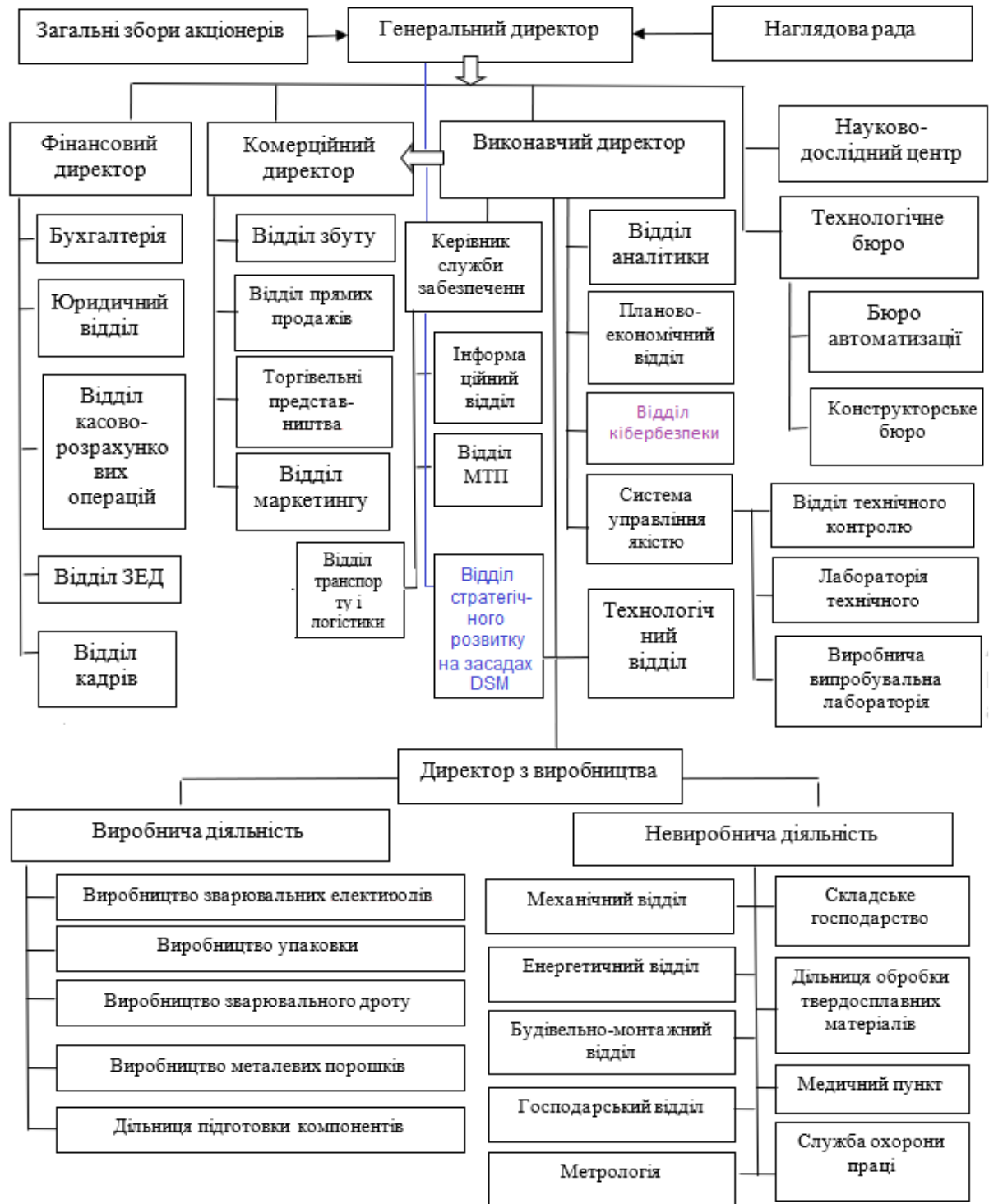


Рисунок 3.3 – Удосконалена оргструктура управління ПрАТ «ПлазмаТек»

У удосконаленій організаційній структурі оптимальним варіантом підпорядкування "Відділу стратегічного розвитку на засадах DSM" може бути виконавчий директор, так як:

1. Стратегічний розвиток стосується всієї компанії, і його координація повинна бути максимально наближена до найвищого рівня управління для ефективного впровадження змін і стратегічних рішень.

2. Виконавчий директор має загальний контроль над функціональними підрозділами (аналітика, інформаційні технології, логістика), які є критичними для реалізації стратегії DSM.

3. Така структура дозволить забезпечити інтеграцію інноваційних процесів із ключовими напрямками діяльності підприємства.

Альтернативний варіант — підпорядкування генеральному директору, якщо стратегія DSM має найвищий пріоритет і вимагає прямого контролю з боку керівника компанії.

Таким чином, створення «Відділу стратегічного розвитку на засадах DSM» стане стратегічним інструментом трансформації ПрАТ "ПлазмаТек" у цифрову еру та посилить його лідерські позиції як в Україні, так і на міжнародному рівні.

А розроблена модель забезпечує сучасний підхід до стратегічного планування для підприємства «ПлазмаТек» у відповідності до стандартів DSM, що дозволить підвищити ефективність управління, зберегти адаптивність у цифровій економіці та покращити позиції на глобальному ринку.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства «ПлазмаТек» на 2024-2026 (див. табл. 3.4) [3]. Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.4 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2025-2027 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	850	$51212 * 0,01 * 3 = 1536,36$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення фінансового стану підприємства
2 Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	650	$51212 * 0,005 * 3 = 768,18$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Розроблення цифрової бізнес-стратегії на основі розробленої моделі на засадах Digital Single Market	1100	$51212 * 0,025 * 3 = 3840,90$	Прискорення цифрової трансформації підприємства засадах Digital Single Market, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, активізації впровадження цифрових методів бізнесу,
4. Застосування сучасних інструментів управління в цифровій бізнес-стратегії	780	$51212 * 0,015 * 3 = 2304,54$	Підвищення ефективності цифрової бізнес-стратегії, розширення ринків збуту на засадах Digital Single Market, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг
5. Реорганізація організаційної структури підприємства: 3.1 створення відділу стратегічного розвитку на засадах DSM, 3.2 реорганізація Служби безпеки в Відділ кібербезпеки 3.3 об'єднання відділу забезпечення і відділу енергетичного забезпечення в один відділ	1300	$51212 * 0,01 * 3 = 1536,36$	Підвищення ефективності управління, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення фінансового стану підприємства, підвищення ефективності цифрової бізнес-стратегії, розширення ринків збуту на засадах Digital Single Market, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг
Підсумок	$B = 4680,00$	$E\Phi_{\text{заг}} = 9986,34$	

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить

величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Чистий прибуток за 2022 рік склав 51212 тис. грн. (див. розд. 2.1). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,5% до 5%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 20%, 30% і 50% від розрахованої в табл. 3.4.

$$E_{\phi(\text{заг})} = \frac{1997,27}{(1 + 0,2)^1} + \frac{2995,9}{(1 + 0,2)^2} + \frac{4993,17}{(1 + 0,2)^3} = 1664 + 2080 + 2890 = 6634 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_{ϕ} , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_{\phi} = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\phi(заг)}$ – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

B – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{6634}{4680,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,418} - 1 = \sqrt[3]{2,418} - 1 = 0,342$$

Розраховану величину E_v порівнюють з найменшою ставкою дисконтування $\tau_{\min}$. Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\min}$ розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2023 р. дорівнювала $d = (0,2...0,4)$, вибираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина $f = (0,05...0,2)$, проте може бути і значно вище; вибираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\min} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_v > \tau_{\min}$, то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина $E_v < \tau_{\min}$, то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,342 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{ок} = \frac{B}{E_{ф(заг)}}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{4680,00}{6634} = 0,705 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

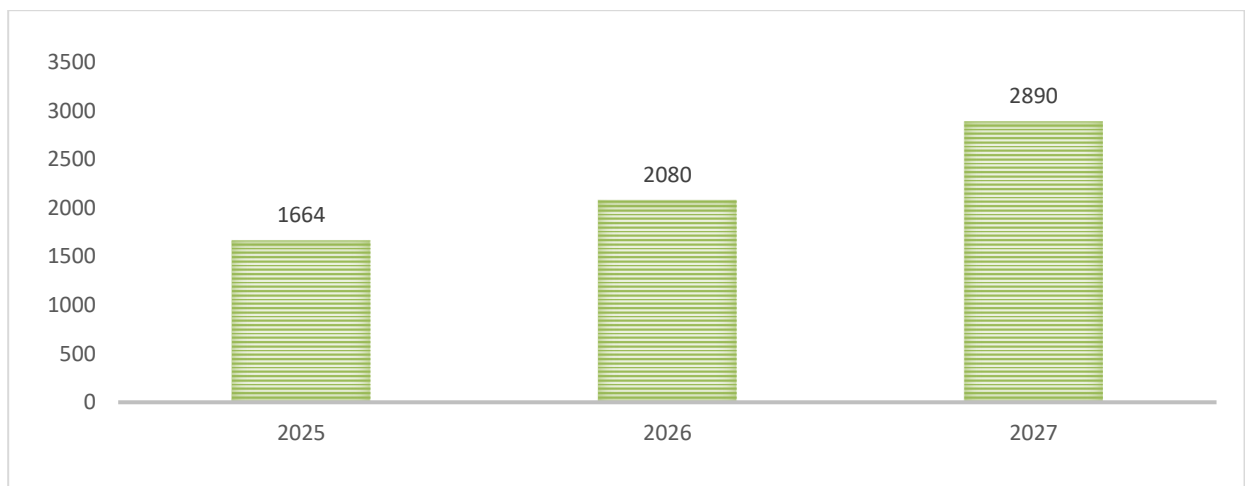


Рисунок 3.4 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2025-2027 р.р.

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2025 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2026-2027 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

Створення «Відділу стратегічного розвитку на засадах DSM» стане стратегічним інструментом трансформації ПрАТ "ПлазмаТек" у цифрову еру та посилить його лідерські позиції як в Україні, так і на міжнародному рівні.

Розроблена модель забезпечує сучасний підхід до стратегічного планування для підприємства «ПлазмаТек» у відповідності до стандартів DSM, що дозволить підвищити ефективність управління, зберегти адаптивність у цифровій економіці та покращити позиції на глобальному ринку. Модель враховує три ключові складові — технологічну, соціальну та інформаційну, об'єднані у стратегічній системі формування рішень підприємства із впровадженням принципів Digital Single Market (DSM). Інтеграція DSM виражена в акцентах на цифрову освіту, хмарні технології, аналіз Big Data та дотримання стандартів ЄС із кібербезпеки. Особливістю є підкреслення взаємозалежності компонентів та їхнього впливу на конкурентоспроможність.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано та визначено поняття стратегії, системи стратегій, процесу формування системи стратегій та сформульовано критерії, що використовуються для її створення. Здійснено порівняльний аналіз системи стратегій, стратегічного портфелю та стратегічного набору. Встановлено, що процес формування системи стратегій підприємства полягає у керуванні, здійсненні управлінських рішень та формуванні системи поглядів, місії, цінностей та цілей, а також інструментарію для їх досягнення, враховуючи критерії цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості та результативності.

Визначено, що цифровізація формує нові правила гри для підприємств, змінюючи методи управління, підходи до взаємодії з клієнтами та моделі бізнесу. Цифрова бізнес-стратегія, розроблена з урахуванням цих факторів, дає змогу підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним, а й зростати, використовуючи нові цифрові можливості.

Доведено вплив трансформаційних змін на всі бізнес-процеси підприємства, в тому числі і на формування системи стратегій підприємства. Прогресивні технології, Big Data (великі обсяги даних), цифрові способи зв'язку, омніканальний підхід, штучний інтелект та автоматизація, спрямовані на обробку великих обсягів інформації, покращують якість управлінських рішень, розширюють базу знань, допомагають пристосовувати пропозиції для конкретних клієнтів, передбачати їхню поведінку і організовувати найбільш індивідуалізоване спілкування, що підходить більшості клієнтів. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для співпраці з іншими підприємствами - завдяки сучасним технологіям географічні обмеження вже не перешкода, вести бізнес і знаходити партнерів можна в будь-якій точці світу. Використання цифрових технологій для оптимізації робочих процесів підприємства призводить до підвищення продуктивності кожного працівника.

2. Проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності

ПрАТ «ПлазмаТек» за 2021-2023 роки; розраховано показники, що характеризують рівень рентабельності власного капіталу підприємства; проаналізовано організаційну структуру управління підприємством. Аналіз ФСП показує, що протягом 2021-2023 років всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися і які характеризують фінансову діяльність ПрАТ «ПлазмаТек», мали позитивні значення і можна констатувати, що протягом 2021-2023 р.р. всі коефіцієнти були стабільними і ФСП є задовільним і не погіршувався, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні.

3.Праналізовано стратегію підприємства та готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів. За результатами оцінювання готовності реалізації стратегічних заходів на підприємстві було виявлено високий рівень культури управління, виробництва та збуту продукції. Однак, було виявлено недоліки у культурі кадрової та інформаційної політик, які проявляються у низькій готовності персоналу до змін, браку необхідної інформаційної підтримки та недостатньому роз'ясненні серед учасників корпоративних відносин та акціонерів. Основним чинником, що впливає на відношення до змін, є нестабільність зовнішнього середовища та політична ситуація в країні. Таким чином, було розроблено альтернативні заходи для підвищення готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів, кожен з яких спрямований на покращення відповідного структурного елемента.

Було виявлено, що в контексті готовності до реалізації стратегічних заходів, підприємство має високий рівень культури управління, виробництва та збуту продукції. Однак, проблеми виявилися у культурі кадрової та інформаційної політики. Це проявляється у низькій готовності персоналу до змін, дефіциті необхідної інформаційної підтримки та недостатньому роз'ясненні серед учасників корпоративних відносин та акціонерів. Одним з головних чинників, що впливає на відношення до змін, є нестабільність зовнішнього середовища та політична ситуація в країні. В результаті були розроблені альтернативні заходи для підвищення готовності підприємства до реалізації стратегічних заходів. Кожен із них спрямований на покращення

відповідного структурного елемента, зокрема культури кадрової та інформаційної політики.

Визначено, що підприємство ПрАТ «ПлазмаТек» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте окремі її структурні елементи потребують удосконалення.

4. З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2025 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2026-2027 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

Створення «Відділу стратегічного розвитку на засадах DSM» стане стратегічним інструментом трансформації ПрАТ "ПлазмаТек" у цифрову еру та посилить його лідерські позиції як в Україні, так і на міжнародному рівні.

Розроблена модель забезпечує сучасний підхід до стратегічного планування для підприємства «ПлазмаТек» у відповідності до стандартів DSM, що дозволить підвищити ефективність управління, зберегти адаптивність у цифровій економіці та покращити позиції на глобальному ринку. Модель враховує три ключові складові — технологічну, соціальну та інформаційну, об'єднані у стратегічній системі формування рішень підприємства із впровадженням принципів Digital Single Market (DSM). Інтеграція DSM виражена в акцентах на цифрову освіту, хмарні технології, аналіз Big Data та дотримання стандартів ЄС із кібербезпеки. Особливістю є підкреслення взаємозалежності компонентів та їхнього впливу на конкурентоспроможність.

5. Складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому. Здійснено моделювання отриманих результатів на 2025-2027 р.р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лесько О.Й., Нікіфорова Л.О., Нікіторович Є.О. «Модель формування цифрової бізнес-стратегії підприємства на засадах DSM». Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. Бізнес Інформ. 2022. №6. С. 117-121.
5. Н. Mintzberg, J.B.. Quinn, S.Ghoshal. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases Pearson Education, 2018. 489p.
6. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Управління: теорія, практика, кейси: Пер с англ. К: ЮНІТІ-ДАНА, 2018. 814 с.
7. Grant Robert Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, 9th Edition Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2018. 842 p.
8. Shalmo D., Christopher A. W., Boardman L. Digital ttansformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. International Journal of Innovation Management. 2017. Vol. 21 (08). P. 1–17. doi: <http://dx.doi.org/10.1142/S136391961740014X>.
9. Mintzberg, H., Lampel, J. Reflecting on the Strategy Process, Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/reflecting-on-the-strategy-process>

10. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980 (4nd ed. New York: Free Press, 2018. 397 p
11. Thompson A.A., Strickland A.J. and Gamble J. E. Crafting & Executing Strategy. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2017. 620 p.
12. Miles R., Snow C., Meyer D., Coleman H. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill. URL: https://www.researchgate.net/publication/13061045_Organizational_Strategy_Structure_and_Process
13. Чепелюк М.І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства: міжнародний аспект. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2024. 475 с.
14. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Foreign Affairs The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klausschwab>
15. Filippov V., Potyshniak, O., Dobuliak, L., Malakhovskyi Y., Lozova O. Assessment of the effectiveness of the strategic management system of investment activities of companies. Academy of Strategic Management Journal. 2019. Vol: 18 Issue: 4.
16. Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її складові. Економічний форум. 2023.№2. С.98-108. Економічний форум. 2023. №1. С. 106 - 113.
17. Купревич Т.С. Цифрові платформи в світовій економіці: сучасні тенденції і напрямки розвитку. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 37/1 С. 313.

18. Пархоменко Н. О., Отенко В. І. Підходи та методи оцінювання розвитку українських транснаціональних бізнес-систем. Бізнес-Інформ. 2016. 453 No 10. С. 250–255.
19. Eder D., Buck C. The impact of digitization on business models. A systematic literature review. 24 Americas Conference on Information Systems : Proceedings of the Scientific and Practical Conference by Research Center Finance and Information Managemant. (New Orlean, 16-18 August 2018). Red Hook : Curran Associates. P. 2–10.
20. Chepeliuk, M., Kutsenko, K. The development of high-tech business in Ukraine. Economics & Education, 6 (1), 60-64, 2021.
21. Illiashenko, S., Illiashenko, N., Shypulina, Y., Raiko, D., Bozhkova, V. Approach to Assessment of Prerequisites for Implementation of Strategic Directions of Innovative Development of Industrial Enterprises Eastern-European Journal of Enterprise Technologies 2021. 3, P. 31–46
22. WHAT IS THE DIGITAL SINGLE MARKET ABOUT? URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/ict/bloc-4.html>
23. Chepeliuk M. Assessment the development of the commodity structure a country's exports and imports (case study of Ukraine) / L. M. Malyarets, V. I. Otenko, I. P. Otenko et al. // Montenegrin Journal of Economics. 2021. Vol. 17. Issue 4. P. 7-16
24. Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. Why digital strategies fail. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/ourinsights/why-digital-strategies-fail>.
25. Oliff H., Liu Y. Towards Industry 4.0 Utilizing Data-Mining Techniques: A Case Study on Quality Improvement. Procedia CIRP. 2017;63:167–172c.
26. Міжнародне дослідження фірми Deloitte «2020 Human Capital Trends». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/pressreleases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>

27. Пісна Л. Н. Трансформаційні тренди у глобальному бізнес-середовищі. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. N23. С. 32–37.
28. Цифрова адженда України 2020. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
29. Chepeliuk M. Digital Transformation of Business Structures in Ukraine: The Barriers and Drivers. Бізнес Інформ. 2021. №8. С. 48-53.
30. БД Smida. URL: <https://www.smida.gov.ua/>
31. Сайт ПрАТ «ПлазмаТек». URL: <https://plasmatec-weld.com.ua/>
32. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астрая», 2020. 434 с.
33. Єпіфанова, І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.
34. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Економічний простір. 2019. № 142. С. 112–122.
35. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання – вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
36. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. URL: <http://global-national.in.ua/swot-analizu-yak-osnovnogo-instrumentu-strategichnogo-upravlinnya>
37. Копчак, Ю., Лобунець, Т., Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство, 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
38. Єдиний цифровий ринок ЄС. Офіційний портал. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-single-market>

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ (КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ)
РОБОТИ**

Назва роботи: Удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек».

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту

Керівник: к.е.н, професор, завідувач каф. ЕПВМ Олександр ЛЕСЬКО

Показники звіту подібності

Turnitin	
Оригінальність	88%
Загальна схожість	12%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи.

Автор



Євген НІКІТОРОВИЧ

Опис прийнятого рішення

Магістерська кваліфікаційна робота на тему удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек» автора Нікіторовича Є.О. допущена до захисту.

Особа, відповідальна за перевірку



Лілія НІКІФОРОВА

Експерт

Олександр ЛЕСЬКО

Додаток Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

Лесько О.Й.

"02" 09 2024 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

Удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного
акціонерного товариства «ПлазмаТек»
8-71.МКР.006.000.000 ТЗ

Керівник

к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ

Лесько О.Й.

"02" 09 2024 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи МПОУ-23м
спеціальності 073 "Менеджмент"

Нікіторович Є.О.

"02" 09 2024 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 310 по ВНТУ від «12» 09.2024р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № засідання кафедри ЕПВМ від _____.2024 р.

2 Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек». В межах поставленої мети вирішувалися такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи удосконалення управління цифровою бізнес-стратегією підприємства.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз стратегії підприємства та готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління цифровою бізнес-стратегією підприємства на засадах DSM.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій та здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «ПлазмаТек» за 2021-2023 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добрі, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження та затвердження ТЗ: вересень 2024 р.
2. Теоретико-методологічні основи менеджменту цифрової бізнес-стратегії на підприємстві: жовтень 2024 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек»: жовтень-листопад 2024 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: листопад 2024 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2024 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек».

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, Вінниця : 2021. 64 с.

8 Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2024 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2024 р.

Початок розробки: 14/10.2024 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2024 р.

Розробив: _____ Нікіторович Є.О.

Науковий керівник: _____ Лесько О.Й.

Додаток В

Таблиця В.1 – Класифікація стратегій підприємства за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
Складність економічних умов (рецесія)	скорочення, інвестиційні та подвійні (амбівалентні) стратегії
	стратегія управління знаннями стратегія взаємодії з навколишнім середовищем; стратегії, що базуються на ресурсах; стратегії організаційних змін; мережеві стратегії.
Рівень усвідомленості управління	запланована; емерджентна; нав'язана (вертикального запозичення)
Стадія інноваційного процесу	стратегії стадії НДДКР; стратегії стадії виробничого освоєння; стратегії стадії комерціалізації; стратегії стадії дифузії; стратегії стадії рутинізації.
Об'єкт (предмет) інноваційного управління	продуктові інноваційні стратегії; процесні інноваційні стратегії; стратегії інновацій ринків збуту; сервіс-інноваційні стратегії
Модель інноваційної поведінки	стратегія науково-технологічного лідерства; стратегія орієнтації на потреби; стратегія імітації
Масштаб освоєння новинки	стратегія створення та реалізації новації; стратегія постійної підтримки інноваційної конкурентної переваги; стратегія отримання довгострокових доходів від інновацій
Масштаб охоплення ринку інноваційна	стратегія, орієнтована на конкретну нішу (нішева); інноваційна стратегія, орієнтована на конкретний ринок (локалізована); інноваційна стратегія, орієнтована на сукупність ринків
Види рекламних комунікацій	SMM стратегія (Фуйсбук, Інстаграм, Тік-ток, тощо); SMO стратегія (Серед головних інструментів SMO виділяють: кнопки соціальних мереж; плагіни для соціальних мереж; додавання додаткових соціальних матеріалів інструменти для програмістів); SEO стратегія (має на увазі роботи та дії з веб-сайтом, спрямовані на кращу відповідність його внутрішнього вмісту (контенту) алгоритмам ранжування в пошукових системах, а також у підвищенні «ваги» веб-сайту в інтернеті, що полягає в кількості згадок про нього серед авторитетних інтернет-ресурсів спеціалізованої тематичної чи інформаційної спрямованості).
Взаємодія з підприємством	Сегментаційна стратегія (має на увазі використання рекламних та маркетингових інструментів, спрямованих на мікрогрупи споживачів, розділених за статтю, віком, цінностями, інтересами, болями та ін.); Конкурентна стратегія (має на увазі використання рекламних та маркетингових інструментів, спрямованих на боротьбу з конкурентами, поділених на аутсайдерів, підприємств зі слабкою конкурентною позицією, підприємств з сильною конкурентною позицією та лідерів ринку) [6]

Продовження табл. В.1

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
Портфельні стратегії	відчуження, придбання, укладання альянсів, розробка нового продукту
Зростання	Концентрації, інтеграції (пряма і зворотна), диверсифікація, TQM (Всеохоплюючий менеджмент якості), репозиціонування, кастомізація, консолідація, виведення з ринку, запуск нових продуктів, вихід на нові ринки
Стабілізація, захист, виживання, організаційний розвиток	Реінжиніринг, реструктуризація, припинення інвестицій, злиття, приєднання Кооперація, інтеграції/дезінтеграції (горизонтальна, вертикальна), ревіталізація
Скорочення	Банкрутство, ліквідація
Рівень прийняття рішень	Загальносистемна модель поведінки соціально-економічної системи" - це зразок способу, яким система встановлює, як розподіляти свої ресурси серед різних напрямків діяльності. Функціональна стратегія визначає, як система планує досягти успіху в конкретній галузі діяльності шляхом використання ресурсів та конкурентних переваг. Поліпшення ділових процесів - це спосіб визначення того, як система має вдосконалити свою роботу в рамках конкретного процесу.
Спрямованість дій	Цільове утримання керованих величин біля стандартизованих значень, незалежно від змін зовнішнього середовища; контроль за відповідністю поточного стану керованих величин необхідному рівню у конкретний момент часу; досягнення відомих значень керованих величин, які змінюються з часом; виконання умов у вигляді екстремумів певних функцій від параметрів системи.
За стилем розробки	Планова стратегія - це результат обдуманого, повністю усвідомленого та контрольованого розумового процесу, що формується у результаті планування. Підприємницький тип стратегії - це стратегія, що формується лідером-підприємцем на основі його особистого бачення ситуації та тенденцій розвитку системи; вона зазвичай виникає напівсвідомо. Стратегія, заснована на досвіді, характеризується адаптивними або реактивними підходами, формується поетапно і циклічно під впливом зовнішніх імпульсів.
За ступенем ризикованості	з високим рівнем ризику; з середнім рівнем ризику; з низьким рівнем ризику.
Взаємодія з зовнішнім середовищем	активна; пасивна, реактивна, проактивна
Динаміка цільових параметрів моделі поведінки	Цілі стратегії розвитку передбачають поступовий перехід системи до нового стану, покращення якості та кількості, тоді як стратегії функціонування спрямовані на підтримання поточної діяльності системи. Вони можуть бути обмеженими, спрямованими на стабілізацію поточного стану, або гнучкими, що включають різні способи планування та реалізації залежно від конкретної ситуації та актуальності поставлених завдань

Додаток Г

Звіт про фінансовий результат ПрАТ «ПлазмаТек» за 2021-2023 р.р.

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЛАЗМАТЕК»
ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 р.

Форма №2

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1230 126	998 673
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1001 945)	(777 237)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	228 181	221 436
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	80 790	56 914
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(33 436)	(32 110)
Витрати на збут	2150	(49 440)	(39 004)
Інші операційні витрати	2180	(60 047)	(112 079)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	166 048	95 157
збиток	2195	0	0

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	47	187
Інші доходи	2240	53 494	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(37 585)	(42 814)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(131 485)	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	50 521	52 530
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9 138)	(11 272)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	41 383	41 258
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	41 383	41 258

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	787 262	641 266
Витрати на оплату праці	2505	117 631	65 894
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 797	13 282
Амортизація	2515	53 161	35 606
Інші операційні витрати	2520	100 244	103 335
Разом	2550	1082 095	859 383

Примітка. Звіт на 2020 рік зкоригований за звітами 2021 та 2022 років

Чистий прибуток на одну акцію	2610	2,93	2,93
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЛАЗМАТЕК»
(найменування)
Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

2023 1
03567397

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.
Форма №2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 004 766	1 370 220
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(767 819)	(1 161 881)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий:			
прибуток	2090	236 947	208 399
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	214 975	62 249
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(46 204)	(38 970)
Витрати на збут	2150	(54 994)	(62 830)
Інші операційні витрати	2180	(128 674)	(64 923)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	222 050	103 865
збиток	2195	0	0

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	212 079	0
Інші доходи	2240	65 778	40 295
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(55 734)	(37 744)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(378 823)	(45 772)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	65 350	60 644
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(14 138)	(10 953)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	51 212	49 691
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	51 212	49 691

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	643 656	942 191
Витрати на оплату праці	2505	90 612	112 261
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 284	22 783
Амортизація	2515	64 216	57 637
Інші операційні витрати	2520	188 056	141 850
Разом	2550	1 001 824	1 276 772

Чистий прибуток на одну акцію	2610	3,63	3,52
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39 292	100 922
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	72 492	72 943
з бюджетом	1135	14 938	17 451
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	151 466	237 708
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 607	46 390
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	7 607	46 390
Витрати майбутніх періодів	1170	0	154
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 374	6 152
Усього за розділом II	1195	431 483	640 781
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	968 366	1 352 870

Пасив	Код рядка	На початок звіт- ного періоду	На кінець звіт- ного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 522	3 522
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	1 877
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	880	880
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	170 408	238 783
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	174 810	245 062
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	299	823
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	84 826	101 880

Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 265	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	86 390	102 703
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	432 779	197 336
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	57 687	0
товари, роботи, послуги	1615	129 861	126 579
розрахунками з бюджетом	1620	7 085	4 408
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 203	2 780
розрахунками зі страхування	1625	917	1 815
розрахунками з оплати праці	1630	4 925	8 777
одержаними авансами	1635	61 831	153 255
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4 924	4 095
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	16 157	508 840
Усього за розділом III	1695	707 166	1 005 105
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	968 366	1 352 870

Директор
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Приватне акціонерне товариство «ПлазмаТек»

за ЄДРПОУ

Територія Вінницька

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Закрите акціонерне товариство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин

за КВЕД

КОДИ		
2023	1	1
03567397		
UA0902008001006857		
232		
25,93		

Середня кількість працівників 607Адреса, телефон вул. Праведників світу, 18, м. Вінниця, Вінницький р-н, Вінницька обл., 21036

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітині):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітно- го періоду	На кінець звітного пе- ріоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 661	4 507
первісна вартість	1001	19 610	23 688
накопичена амортизація	1002	14 949	19 181
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28 794	45 951
Основні засоби	1010	755 032	753 986
первісна вартість	1011	985 957	1 036 925
знос	1012	230 925	282 939
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	16 914	16 914
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	805 401	821 358
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	232 020	288 697
Виробничі запаси	1101	183 767	193 184
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	31 865	83 875
Товари	1104	16 388	11 638
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89 922	112 936
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		96 560	101 679

за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	20 801	42 274
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	144 306	206 971
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	72 877	33 116
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	72 877	33 116
Витрати майбутніх періодів	1170	157	176
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 497	2 616
Усього за розділом II	1195	660 310	788 465
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 465 711	1 609 823
Пасив	Код рядка	На початок звітно- го періоду	На кінець звітного пе- ріоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 522	3 522
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 877	1 877
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	880	880
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	258 018	308 736
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	264 297	315 015

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	933	4 064
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	141 930	115 517
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20 231	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:		0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	163 094	119 581
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	183 212	108 555
розрахунками з бюджетом	1620	7 454	10 475
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 637	7 031
розрахунками зі страхування	1625	958	628
розрахунками з оплати праці	1630	6 010	17 093
одержаними авансами	1635	257 765	32 280
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2 085	5 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	307 261	659 897
Усього за розділом III	1695	1 038 320	1 175 227
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 465 711	1 609 823

Директор
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

**Удосконалення менеджменту цифрової
бізнес-стратегії приватного акціонерного
товариства «ПлазмаТек»**

Виконав: ст. гр.

1 МІТ-206

Нікіторович Є.О.

Керівник: к.е.н., проф.

каф. ЕПВМ

Лесько О.Й.

Опонент: к.е.н., доцент

каф. ФІМ

Ткачук Л.М.



Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек».

В межах поставленої мети вирішувалися такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи удосконалення управління цифровою бізнес-стратегією підприємства.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз стратегії підприємства та готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління цифровою бізнес-стратегією підприємства на засадах DSM.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій та здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» з використанням розробленої моделі формування цифрової бізнес-стратегії на засадах DSM.

Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено модель формування цифрової бізнес-стратегії підприємства на засадах DSM, яка, на відміну від існуючих, враховує три ключові складові (технологічну, соціальну та інформаційну), об'єднані у стратегічній системі формування рішень підприємства із впровадженням принципів Digital Single Market.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення менеджменту цифрової бізнес-стратегії з використанням розробленої моделі формування цифрової бізнес-стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» на засадах DSM.

Таблиця 1.1 – Підходи до розуміння поняття «стратегія» підприємства

Автори, види підходів та їх суть		
1. Шалмо Д., Крістофер А., Боардман Л. Менеджмент підприємства акцентує на: 1. Підприємницькому баченні майбутнього підприємства. 2. Адаптивному розвитку підприємства через поступові зміни. 3. Плановому розвитку на основі планування.	2. Г.Мінцберг, .Альстренд, Дж.Лемпел Підходи, які базуються на виділенні десяти стратегій, включаючи підприємництво, навчання, владу, культуру та інші аспекти, які можна розділити на прескриптивні (передбачувальні), дескриптивні (описові) та трансформаційні (школа конфігурації) підходи.	3. М. Портер Сукупність дій, які дозволяють компанії зайняти унікальну позицію на ринку і отримати конкурентну перевагу. За його словами, стратегія має бути чітко сформульована і підтримуватися всіма функціями компанії.
4. Грейсон Дж. (мол.), О'Делл К. Підхід, що ґрунтується на саморегулюванні систем, з метою зменшення бюрократії.	5. Шваб К. Розробка стратегії, заснованої на визначенні основних цінностей та ідеологій підприємства	6. Г.Мінцберг Підхід з переходом до гнучких адміністративних структур.
7. Гембел Дж. Аналіз ринків здійснюється в рамках моделі двох типів океанів. Перший океан відображає гостру конкуренцію у контексті моделі М. Портера, де ключові фактори-витрати та диференціація. Другий океан описує створення нових сегментів ринку та появу нового попиту.	8. Грант Р. Підхід, що гарантує успіх підприємству, ґрунтується на наступних елементах: кваліфікації лідерів; комплексному аналізі; творчому стратегічному мисленні; процесу ухвалення стратегічних рішень; та забезпеченні виконання цих рішень.	9. К.Крістіансен Підхід, спрямований на розвиток ключових особливостей підприємства (таких як: фінансова стійкість та ефективне управління ресурсами, якість продукції/послуг та інноваційні рішення, ефективна комунікація та відносини з клієнтами та партнерами, розвиток та підтримка перспективних кадрів, стратегічне управління та адаптація до змін на ринку)
10. Мілес Р., Шоу С. Перехід від бюрократичної системи до принципів демократії та впровадження самоврядування в підприємстві.	11. Б.Річардсон, Р.Річардсон Чотири підходи до планування включають корпоративне, інтерактивне, інтуїтивне та хаотичне планування.	12. Гарі Хамел, К. К. Прахалад Стратегія розвитку підприємства через створення та керування ключовими навичками і вміннями.

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця визначень «портфель стратегій», «стратегічний набір» та «система стратегій»

	Портфель стратегій	Стратегічний набір	Система стратегій
Визначення	Набір інструментів та методів, що дозволяє використовувати одночасно декілька стратегій. Включає корпоративний, діло-вий, функціональний рівні	Набір стратегій різного типу, які формуються та розробляються підприємством на певний період часу з урахуванням специфіки функціонування та роз-вітку цього підприємства для досягнення мети	Інтегрований комплекс стратегій та цілей, який забезпечує збалансований та узгоджений набір методів для досягнення мети підприємства шляхом відображення бачення, місії і цінностей, орієнтованих на стратегі-чні довгострокові цілі розвитку на глобальному, міжнародному, регіональ-ному та корпоративному рівнях
Сутність	Планово-управлінські рішення щодо переро-зподілу корпоративних ресурсів між структур-ними підрозділами підприємства для обґрунтування вигід-них сегментів ринку та потенційних можли-востей для кожної господарської одиниці	Орієнтир значних показників та особливостей окремих (конкретних) підприємств, фірм, підприємств, він «описує» ті особливості та специфіку підприємства, які є значущими лише для неї та її діяльності	Управлінський процес, через ухвалення управлінських рішень, сприяє формуванню системи бачення, місії, цінностей та цілей, а також використанню відповідного інструментарію
Рівень	Корпоративний, діловий, функціональний	Загальнокорпоративний ; загально конкурентний за окремими бізнес напрямками; функціональний, ресурсний	Зовнішній - глобальний, міжнародний, регіональний, внутрішній - корпоративний, діловий, функціональний
Вид діяльності	Стосується певного виду діяльності з освоєння нових ринків збуту, збільшення ринкової частки, розширення сфери послуг (маркетин-гової, інвестиційної)	Здійснення стратегічної діяльності підприємства полягає в усуненні прогалин у розвитку та створенні умов для його самостійного просування	Стосується всіх видів діяльності підприємства
Критерії	Привабливість ринкових сегментів та потенційних можливостей кожної господарської одиниці	Адаптивності, надійності, гнучкості, динамічності, цілеспрямованості	Цілісності, узгодженості, збалансованості, взаємодоповненості, результативності
Методи	Матричний метод, матриця БКГ, портфельний аналіз, 5 сил конкуренції	Метод «4x4», матриця Ансофа, аналіз 4 кутів, матриця БКГ, SWOTаналіз, PEST-аналіз	Стратегічний аналіз, OKR (Objectives&Key Results), збалансована система показників (Balanced Score Card), KPI (Key Performance Indicators), OGSM (Objectives, Goals, Strategies, Measures), Hoshin Kanri, модель 7S, Spotify Rhythm, аналіз ланцюжка створення вартості
Підхід	Цільовий	Процесний, поведінковий Когнітивний	Системний, процесний, інституціональний, поведінковий Когнітивний
Переваги	Визначення найбільш вигідних для підприємства шляхів розвитку, з урахуванням фінансових обмежень, прийнятих політик та правил; Скорочення витрати ресурсів підприємства на непотрібні проекти; Підвищення ефективності використання ресурсів на існуючих проектах.	Враховує умови та особливості функціонування підприємства, розвиває можливості для майбутнього розвитку відповідно до обраних стратегій та забезпечує досягнення конкуренто-спроможності в довгост-роковій перспективі, дотримуючись прийнятного рівня ризику, що передбачений у стратегіях.	Повномасштабне використання своєчасних та дієвих методів, способів, технік стратегічного управління розвитком підприємства, використовуючи інструменти та можливості цифровізації, інформатизації, інноватизації, що створюють умови входження підприємств в світогосподарські зв'язки глобалізованої системи

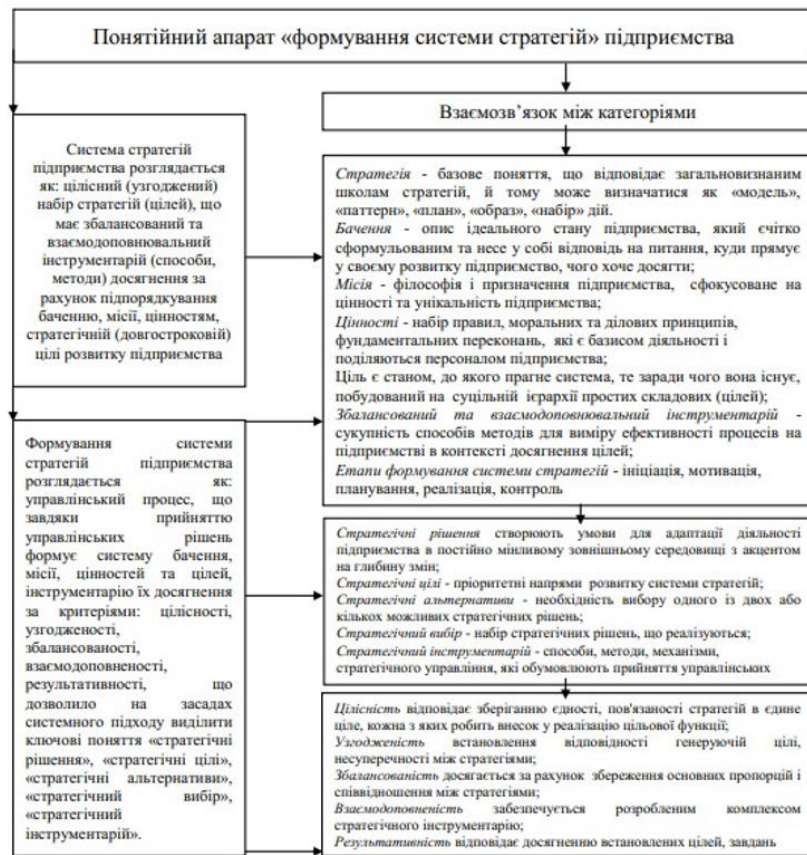


Рисунок 1.1 – Понятійно-категоріальний апарат «формування системи стратегій підприємства»

Рисунок 1.3 – Теоретичні положення та принципи формування системи стратегій підприємства



Рисунок 1.2 – Модель формування системи стратегій підприємства



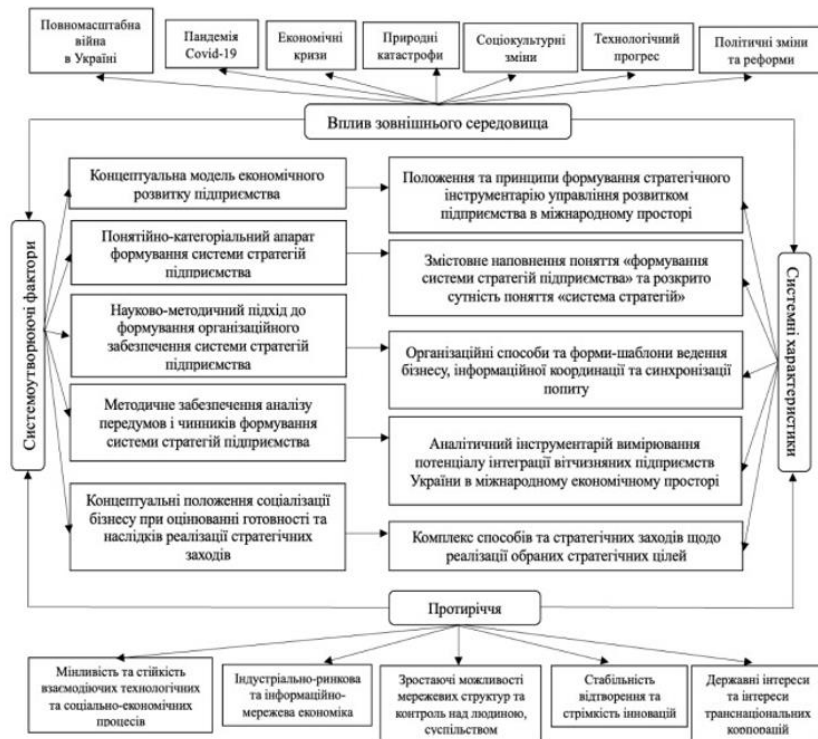


Рисунок 1.4 – Методологічний базис формування системи стратегій підприємства

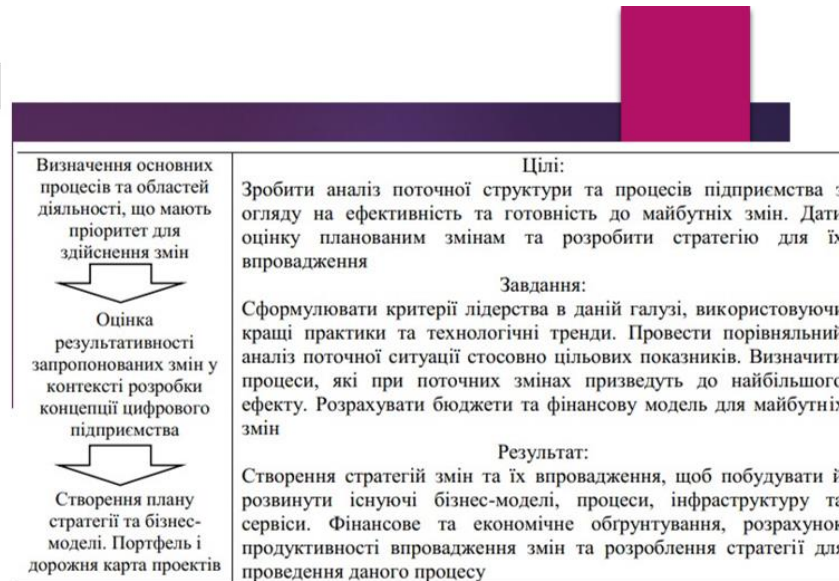


Рисунок 1.5 – Ідея розробки стратегії цифрової трансформації

Таблиця 1.3 – Характерні відмінності традиційної та цифрової бізнес-стратегій

Елемент стратегії	Традиційна стратегія	Цифрова стратегія
Ціль	Удосконалення, оптимізація певних процесів діяльності підприємства	Впровадження змін для перетворення всієї бізнес-моделі
Завдання	Детальний опис запланованих заходів	Розроблення стратегічного бачення розвитку підприємства
Предмет	Ефективність операційної діяльності	Перетворення бізнесу, перегляд набутого досвіду
Кордон планування	Кілька років	Постійний процес
Джерела інформації	Співробітники підприємства, що володіють необхідними компетентностями	Обмін інформацією між підприємствами та сферами діяльності
Методи	Прогноз, планування	Експеримент та відповідна реакція
Конкурентні переваги	Власні активи	Здатність пристосовуватися та змінюватися

Таблиця 1.4 – Цифрові стратегії країн G20 та України

Країна	Стратегія	Основні акценти
США	Шлях інформаційного потоку (1991) (Information Superhighway). План розвитку національного широкосмугового доступу (2010) (National Broadband Plan). Програма цифрової економіки для США (Digital Economy Agenda)	Створення системи цифрових зв'язків, мережі ІКТ, що гарантує доступ до широкосмугового зв'язку та високошвидкісного Інтернету, створення умов для цифрової трансформації з метою зробити Америку лідером у сфері цифрової економіки.
Японія	The e-Japan Priority Policy Program in 2003 and 2004, and the Priority Policy Program in 2006.	Дослідження й розробки в області інформаційної інфраструктури та технологій спрямовані на поширення цифрових технологій у різних галузях та сферах послуг. Особливий акцент робиться на їх застосуванні в державному управлінні, лікарнях та школах.
ЄС	Розв'язання цифрового розриву в Європі у 2010 році (у порівнянні з 2005 р.) та Цифрова програма Європи на 2020 рік (Цифрова програма для Європи)	Розвиток інтегрованої та конкурентоздатної цифрової економіки, технології інформаційно-комунікаційних систем. Створення єдиного цифрового ринку.
Велика Британія	Digital Britain (2009) Legislation on the digital economy in 2010 (Digital Economy Act 2010) Strategy for the development of the digital economy 2015-2018 (2015)	Керівництво в галузі цифрової економіки. Політика для цифрових ЗМІ, що включає в себе авторські права, доменні імена в Інтернеті, місцеве радіо, відеоігри. Сприяння цифровим інноваторам; фокус на користувачах; підтримка цифрових інновацій; розвиток інфраструктури, платформ та екосистем; забезпечення стійкості.
Франція	Digital 2020: France	Створення стаціонарних та мобільних систем зв'язку з великою пропускну здатністю. Розповсюдження цифрових програм та послуг, зокрема електронного уряду або електронної комерції.
Німеччина	Germany: Industrie 4.(2013p.) Digital Strategy-2025 (2016p.)	Системи, які об'єднують фізичний та цифровий простір, Інтернет речей, обчислення в хмарі. Незалежність в цифровій сфері, цифрова інфраструктура та захист даних.

Південна Корея	Innovation in Manufacturing 3.0 Strategy Needs Better Focus with Clearer Direction (2014p., 2015p.) Південна Корея цифрова-2020	Інформаційні технології та виробництво
Індія	Digital India (2015p.)	Розробка цифрової інфраструктури, надання електронних сервісів та підвищення рівня цифрової грамотності.
Китай	Internet Plus (2015p.)	Вплив держави на цифрову трансформацію та злиття Інтернету з традиційними секторами
Україна	Національна економічна стратегія-2030 Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року	Закладені головні вектори розвитку економіки: стимули для промисловості, агросектору, видобування, інформаційних технологій та інновацій, інфраструктури та внутрішніх перевезень, енергетичного сектора. Цифрова трансформація, що включає в себе понад 60 завдань, спрямована на підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення усім населенням пунктам безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету, є стратегічною пріоритетною метою (насамперед сільських та малих міст) та соціальних закладів, запровадження можливості отримання електронних послуг через смартфон, впровадження електронного документообігу, забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування, переведення пріоритетних публічних послуг в електронну форму; впровадження регіональними органами влади відкритих даних розвиток інструментів електронної демократії.

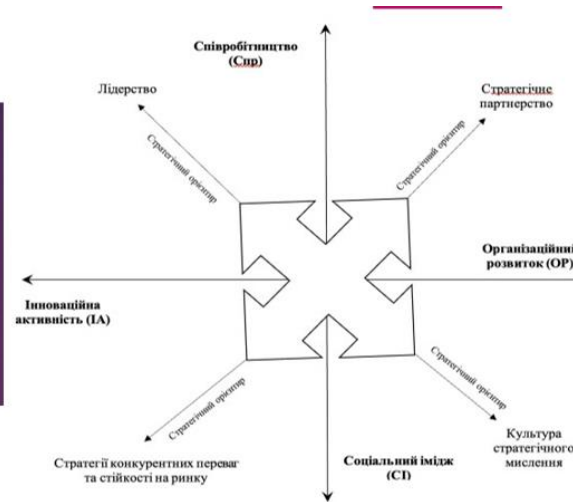
Таблиця 1.5 – Найпопулярніші інструменти управління підприємством при формуванні цифрової бізнес-стратегії

1. Стратегічне планування	11. Системи задоволеності клієнтів	20. Сценарій і планування на випадок непередбачених ситуацій
2. Гнучке управління	12. Сегментація клієнтів	21. Стратегічні альянси
3. Збалансована система показників	13. Цифрова трансформація	22. Розширена аналітика
4. Бенчмаркінг	14. Системи залучення співробітників	23. Управління ланцюгом поставок
5. Реінжиніринг бізнес-процесів	15. Інтернет речей	24. Системне управління якістю
6. Програми управління змінами	16. Злиття і поглинання	25. Бюджетування з нульовою основою
7. Зменшення складності	17. Місія і бачення	26. Дизайн мислення
8. Ключові компетенції	18. Організаційний тайм-менеджмент	
9. Аналіз шляху клієнта	19. Моделі оптимізації цін	
10. Управління взаємовідносинами з клієнтами		

Рисунок 1.6 – Візуалізація методичного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи стратегій підприємства

Таблиця 1.6 – Рейтинг використання інструментів управління в цифровій бізнес-стратегії 2017-2023 р.

Рейтинг	2017 р.	2020р.	2021р.	2023р.
1	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (46%)	Стратегічне планування (Strategic Planning) (48%)	Принципи ощадливого виробництва (Lean principles)(46%)	*Штучний інтелект та машинне навчання (Artificial Intelligence and Machine Learning)
2	Бенчмаркінг (Benchmarking) (44%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (48%)	Шість сігм (Six sigma) (44%)	*Дизайн мислення (Design Thinking)
3	Опитування залученості співробітників (Employee Engagement Surveys) (44%)	Бенчмаркінг (Benchmarking) (46%)	Швидке створення прототипів (Rapid prototyping) (42%)	*Web3 і блокчейн (Web3 and Blockchain)
4	Стратегічне планування (Strategic Planning) (44%)	*Розширена аналітика (Advanced Analytics) (42%)	*Радіочастотна ідентифікація (Radio-frequency identification) (41%)	*Гнучкі моделі роботи (Flexible Work Models)
5	Аутсорсинг (Outsourcing) (41%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (40%)	*Спільні центри обслуговування (Shared service centers) (40%)	*Корпоративний венчурний капітал (Corporate Venture Capital)
6	Збалансована система показників (Balanced Scorecard) (38%)	Задоволеність клієнтів (Customer Satisfaction) (38%)	Системне управління якістю (TQM) (36%)	*Цілі та основні результати (Objectives and Key Results (OKRs)
7	Місія і бачення (Mission and Vision Statements) (38%)	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	Аутсорсинг (Outsourcing) (35%)	*Стратегії зацікавлених сторін (Stakeholder Strategies)
8	Управління системами (ланцюгами) поставок (Supply Chain Management) (36%)	Системне управління якістю (TQM) (34%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (34%)	*Декарбонізація (Decarbonization)
9	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	*Цифрова трансформація (Digital Transformation) (32%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (32%)	*Програми різноманітності, справедливості та інклюзії (Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Programs)
10	Сегментація клієнтів (Customer Segmentation) (30%)	Місія і бачення (Mission and Vision Statements) (32%)	Управління знаннями (Knowledge management) (32%)	*Екологічні, соціальні та урядові програми (ESG)
11	Ключові компетенції (Core Competencies) (29%)	Аутсорсинг (Outsourcing) (30%)	Ключові компетенції (Core Competencies) (31%)	*Гнучке управління (Agile Management)
12	Управління знаннями (Knowledge management) (28%)	Ключові компетенції (Core Competencies) (28%)	Стратегічне планування (Strategic Planning) (30%)	*Рейнжингінг бізнес-процесів (Business Process Reengineering)



Таблиця 1.7 – Оцінювання альтернативних дій (альтернатив) в розрізі впровадження стратегії на підприємстві

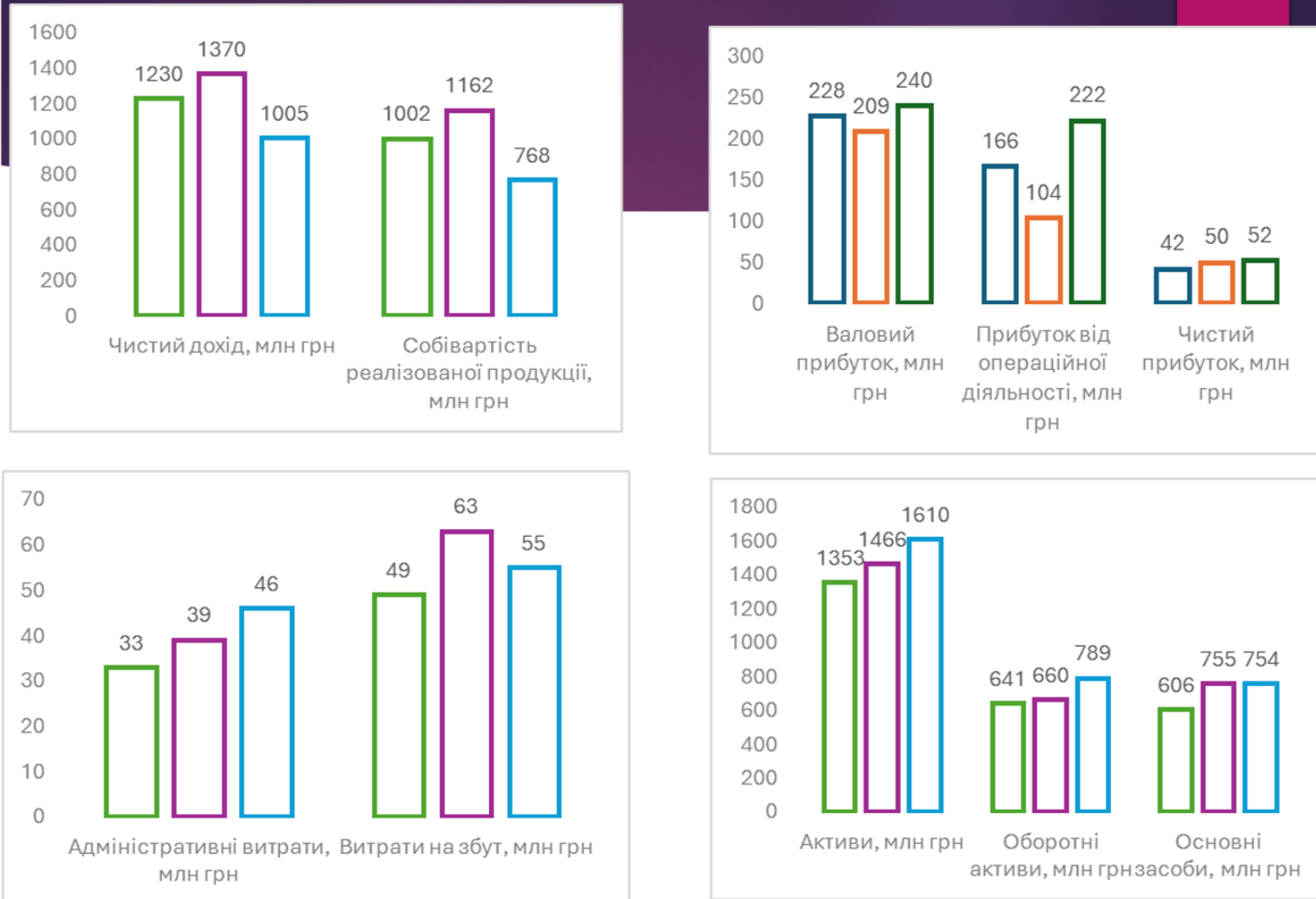
№	Альтернатива
1	Впровадження процесу неперервного моніторингу та аналізу готовності персоналу до змін
2	Надання необхідної інформації на корпоративному сайті
3	Забезпечення доступу до інформації про процеси прийняття рішень та управління підприємством
4	Розвиток програми корпоративного волонтерства для підтримки соціальних проєктів та співробітництва з громадою
5	Активна участь в соціальних медіа для побудови позитивного іміджу, спілкування з клієнтами та розвитку віртуальної спільноти
6	Використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства
7	Пошук інноваційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами
8	Участь у міжнародних програмах та проєктах для отримання доступу до нових ринків та технологій
9	Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для знаходження потенційних партнерів та співробітників
10	Тренінги та семінари з питань екологічної та соціальної відповідальності для співробітників
11	Переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб
12	Розвиток програми неперервного професійного розвитку для персоналу з метою підвищення їхньої компетентності та ефективності
13	Створення відділу досліджень та розробок для постійного впровадження інновацій
14	Постійне вдосконалення якості продукції шляхом використання нових технологій та методів контролю якості

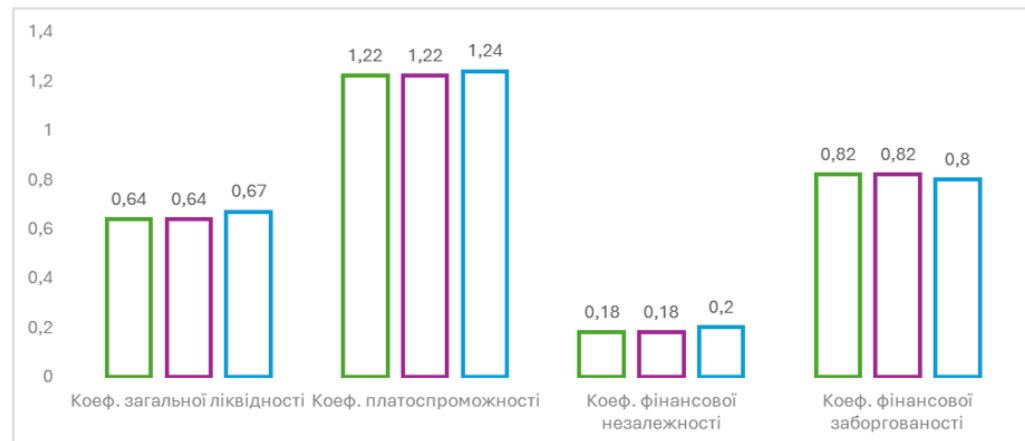
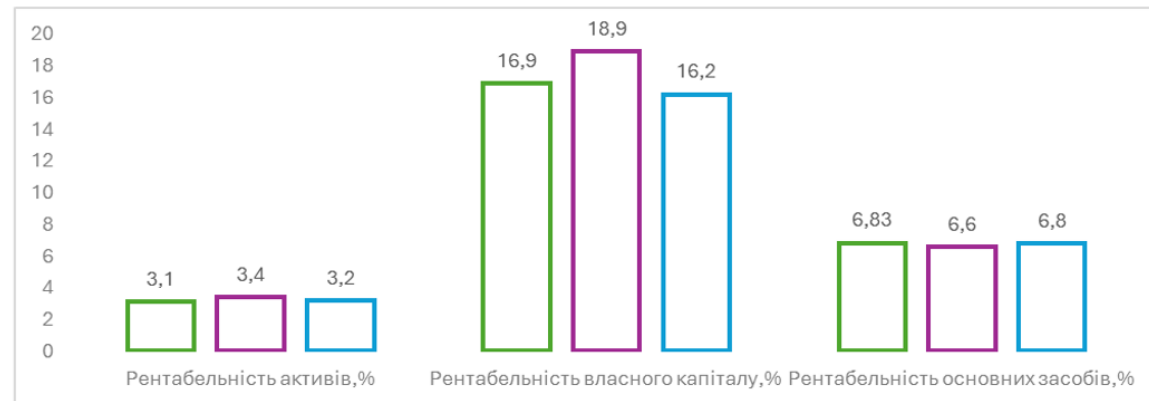
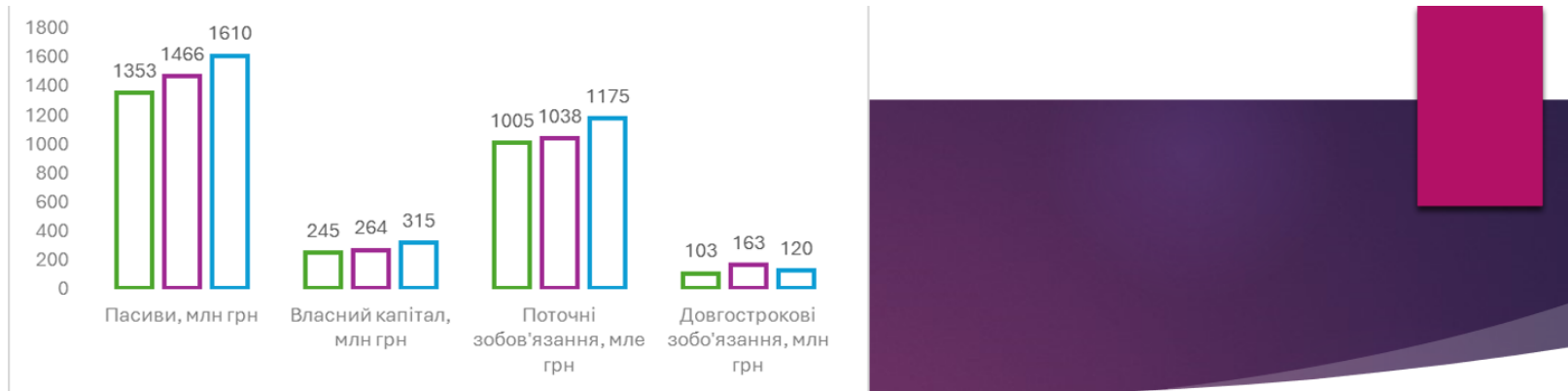
Свою історію ПрАТ «ПлазмаТек» розпочав ще у 2001 р. Починаючи з виробництва 232 т на рік, підприємство за цей період збільшило свої виробничі потужності до випуску в понад 70000 т зварювальних матеріалів на рік. Виробничі заводи в Україні, Узбекистані дозволяють компанії «ПлазмаТек» займати перше місце в СНД за обсягом продажів зварювальних електродів. У період з 2010 до 2021 року компанія виросла в 3 рази.



Рисунок 2.1 – Основні види продукції підприємства ПрАТ «Плазматек»

Рисунок 2.2– Основні фінансові показники ПрАТ «Ламатек»





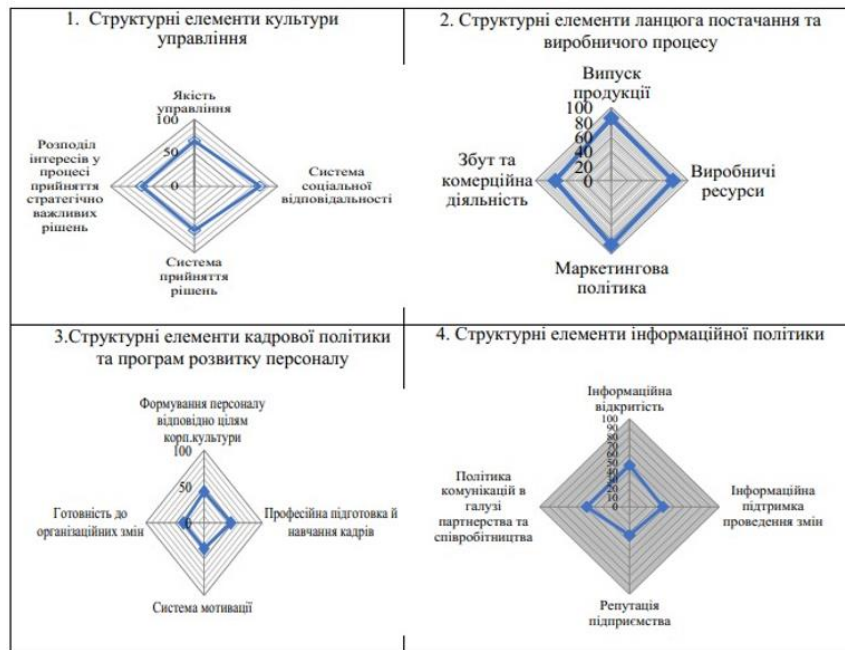


Рисунок 2.3 – Оцінювання готовності підприємства до реалізації цифрових стратегічних заходів

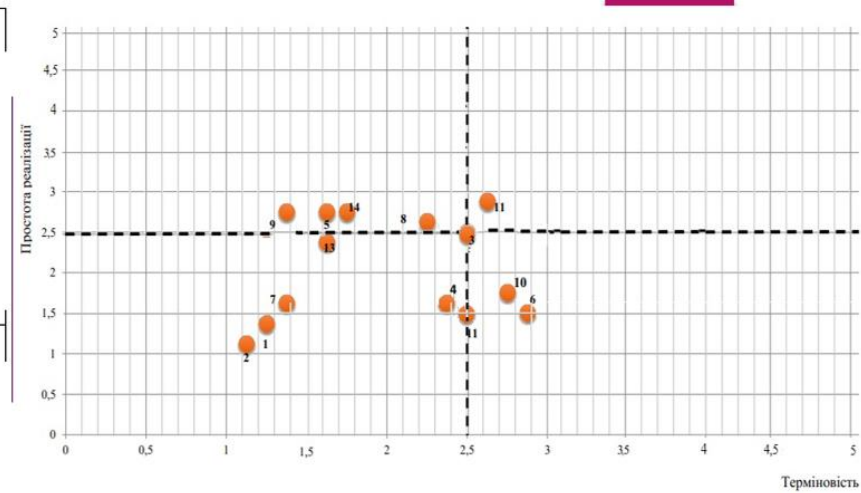
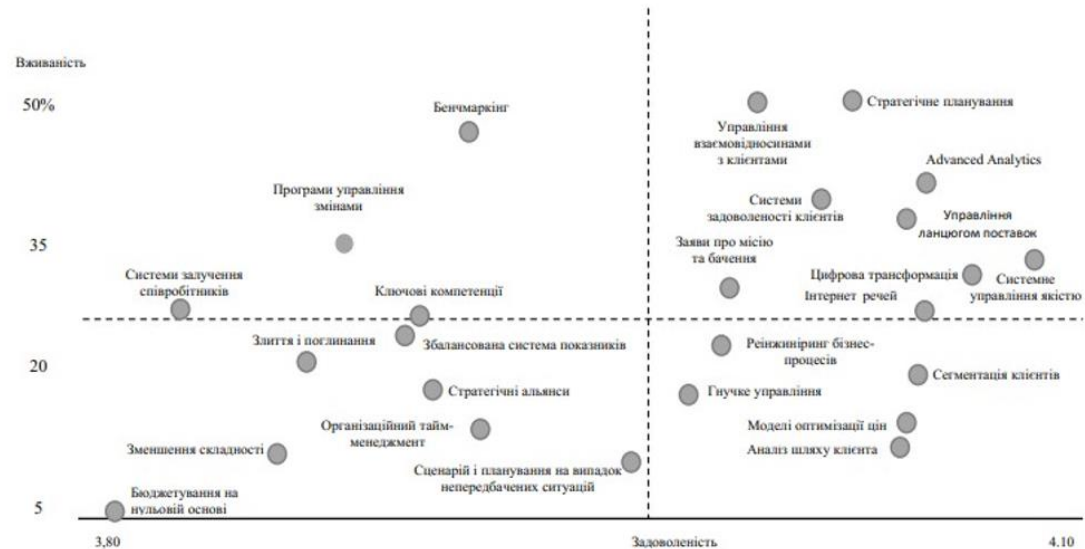


Рисунок 2.4 – Оцінка пріоритетності цифрових стратегічних заходів ПрАТ «ПлазмаТек» за критеріями «терміновість»– «простота реалізації»

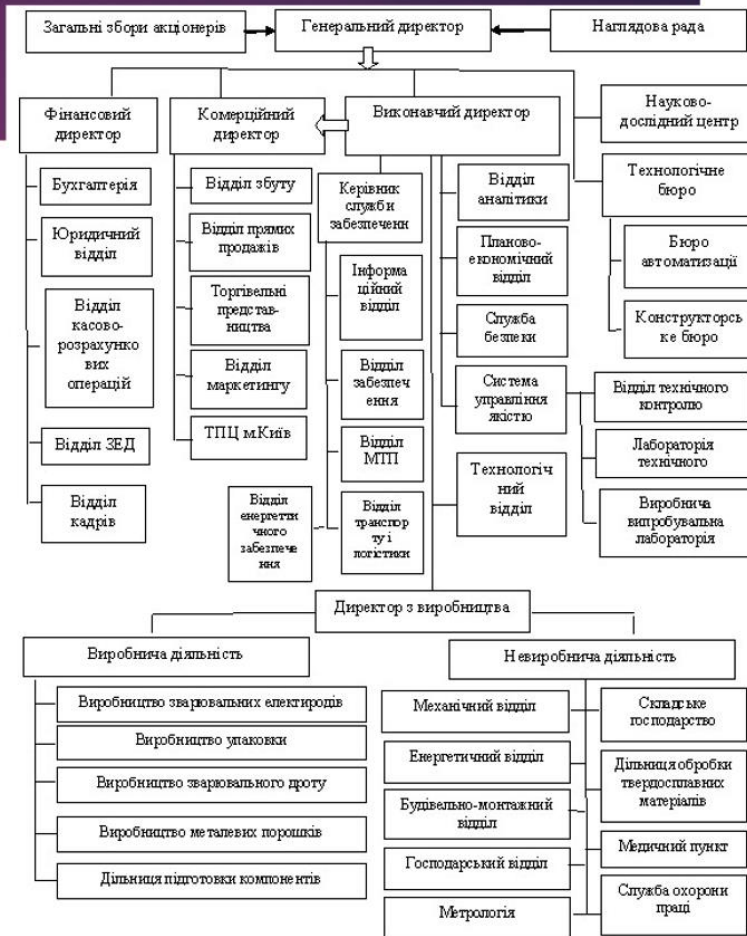
Рисунок 2.5 – Оцінка інструментів управління підприємством за вживаністю та задоволеністю від використання



Таблиця 2.1 – Оцінка альтернативних дій (альтернатив) в розрізі існуючої стратегії на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек»

№ з/п	Альтернатива	Результати розрахунків за критеріями, бали	
		Терміновість	Простота реалізації
1	Впровадження процесу неперервного моніторингу та аналізу готовності персоналу до змін	1,25	1,375
2	Надання необхідної інформації на корпоративному сайті	1,125	1,125
3	Забезпечення доступу до інформації про процеси прийняття рішень та управління підприємством	2,5	2,5
4	Розвиток програми корпоративного волонтерства для підтримки соціальних проектів та співробітництва з громадою	2,375	1,625
5	Активна участь в соціальних медіа для побудови позитивного іміджу, спілкування з клієнтами та розвитку віртуальної спільноти	1,625	2,75
6	Використання інструментів веб-аналітики для оптимізації репутації підприємства	2,875	1,5
7	Пошук інноваційних рішень та співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та промисловими кластерами	2,625	2,875
8	Участь у міжнародних програмах та проектах для отримання доступу до нових ринків та технологій	2,25	2,625
9	Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для знаходження потенційних партнерів та співробітників.	1,375	2,75
10	Тренінги та семінари з питань екологічної та соціальної відповідальності для співробітників	2,75	1,75
11	Переключення виробничої діяльності на виробництво товарів або послуг, необхідних для воєнних потреб	1,75	2,75
12	Розвиток програми неперервного професійного розвитку для персоналу з метою підвищення їхньої компетентності та ефективності.	1,375	1,625
13	Створення відділу досліджень та розробок для постійного впровадження інновацій.	1,625	2,375
14	Постійне вдосконалення якості продукції шляхом використання нових технологій та методів контролю якості	2,5	1,5

Рисунок 2.6 – Оргструктура (зведена) управління ПрАТ «ПлазмаТек»



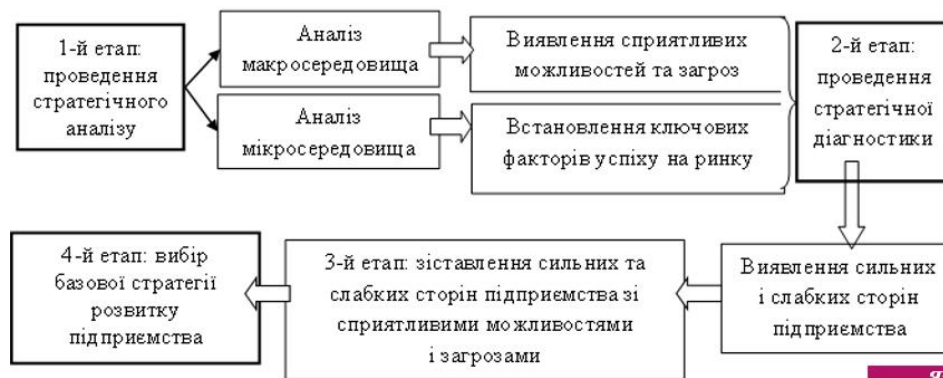


Рисунок 3.1 – Алгоритм обґрунтування обрання базової стратегії розвитку підприємства

Параметри	Управління підприємством в умовах стабільності	Управління підприємством в умовах змін
Характеристика середовища	Стійкість або помірний рівень руху Плановість змін Достовірність передбачувань	Турбулентне зовнішнє середовище Висока швидкість перетворень Зпрогнозовані сценарії
Структура управління	Стійка з обмеженою спеціалізацією	Динамічна, що змінюється відповідно до вимог середовища
Ухвалення управлінських рішень	Фокус на попередньому досвіді Повна та достовірна інформація Пріоритет виробничим підрозділам Передача повноважень та децентралізація	Пошук творчих рішень в зжаті терміни Мала кількість інформації для прийняття рішень Недостатня кількість даних Фокус на завданнях маркетингу
Кадровий потенціал	Забезпечення ефективної та стійкої продуктивності команди	Заохочення до активності та креативності у конкретних обставинах

Рисунок 3.2 – Порівняльна характеристика системи бізнес-стратегій в умовах стабільного та динамічного зовнішнього середовища



<i>Як скористатися сприятливими можливостями, спираючись на сильні сторони підприємства</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати деякі потенційні загрози</i>
За рахунок високої якості продукції, її широкого асортименту, прийнятних для споживачів цін на продукцію тощо суттєво збільшити попит на продукцію підприємства. Зростання попиту на продукцію збільшить доходи і фінансові можливості підприємства впроваджувати нову техніку і нові високоефективні технології тощо, сприятиме залученню до співпраці нових партнерів і клієнтів (споживачів) тощо	За рахунок зростання абсолютних значень показників доходу підприємства і прибутків підприємства можна компенсувати зростання цін на матеріальні та інші види ресурсів; успішно протидіяти конкурентам; нейтралізувати негативні наслідки від зміни курсу національної валюти, успішно повертати кредити, взяті в комерційних банках для забезпечення розвитку підприємства та його технічного переоснащення тощо
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями</i>	<i>Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше</i>
Недостатній рівень комп'ютерної підготовки фахівців може перешкоджати збільшенню замовлень на продукцію підприємства і знизити попит на неї. Нестабільність цін на ресурси може суттєво збільшити ціну на продукцію підприємства, що знизить попит на неї. Невисока заробітна плата працівників може призвести до їх звільнення з підприємства та втрати підприємством кваліфікованих спеціалістів тощо	Можливе руйнування інфраструктури підприємства через військові дії може викликати зупинку підприємства та призвести до втрати значних фінансових ресурсів. Нестабільність цін на сировину, енергію і матеріали може викликати зростання собівартості продукції підприємства та цін на неї, до активізації і посилення тиску на підприємство з боку конкурентів тощо

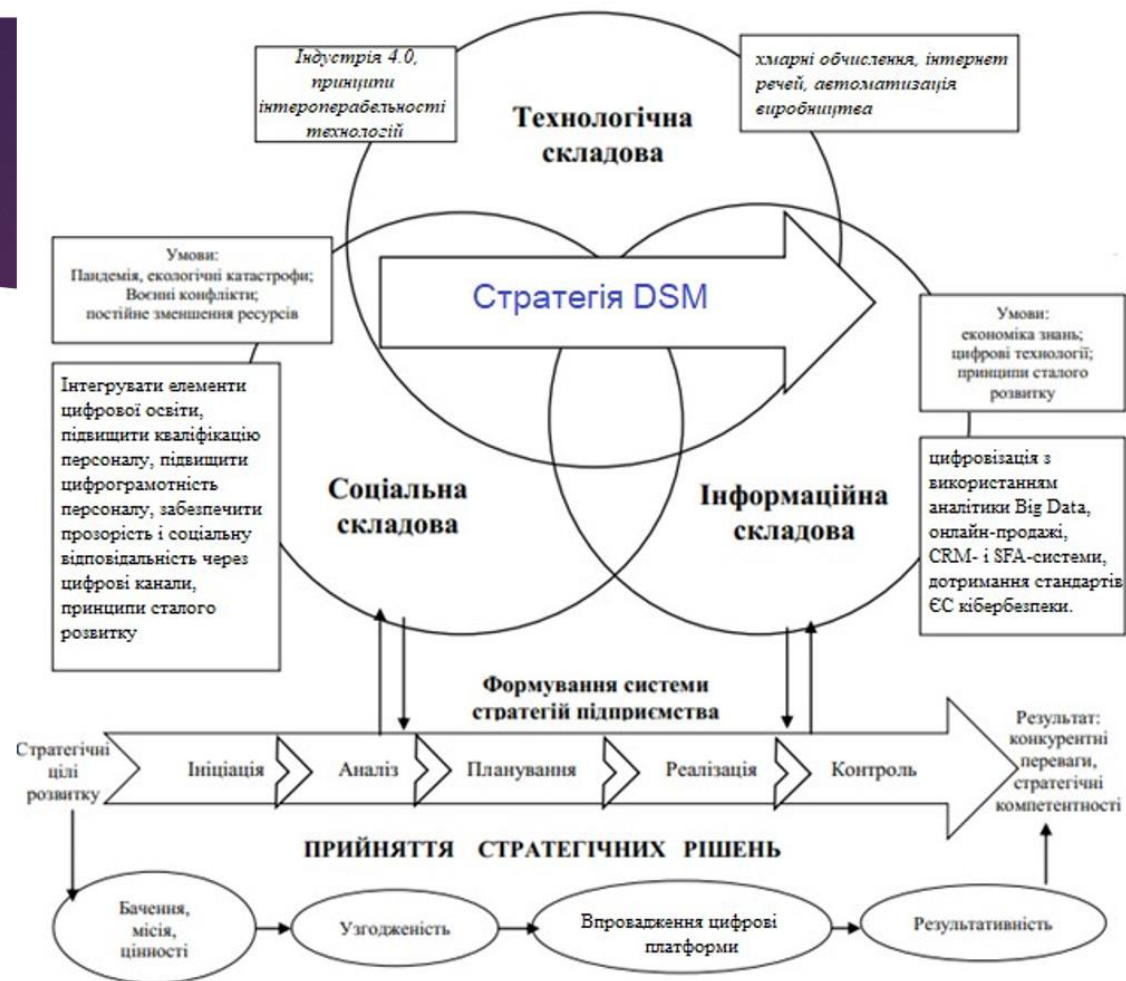


Рисунок 3.3 – Модель формування цифрової бізнес-стратегії

ПрАТ «ПлазмаТек» на засадах DSM

Таблиця 3.2 – Напрямки стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС

Назва стратегії	Напрями стратегії
Поліпшення доступу до цифрових товарів і послуг для клієнтів і підприємств по всій Європі	- Нові правила Інтернет-торгівлі. Єврокомісія ставить перед собою мету навести порядок в міжнародній Інтернет-торгівлі - Захист прав споживачів. Забезпечення ефективного та послідовного дотримання прав споживачів шляхом перегляду «Положення про співробітництво в галузі захисту прав споживачів» - Швидка і доступна доставка товарів. Висока вартість доставки часто є причиною, по якій покупець відмовляється від покупки. В ЄС в цій галузі панує повний бардак - Заборона гео-прив'язки. У комісії вважають, що товар або послуга повинні коштувати однаково для всіх без винятку споживачів, жителями якої країни або континенту вони не були б. - Боротьба з монополіями в сфері електронної торгівлі. ЄК веде антимонопольне розслідування, присвячене проблемам конкуренції, що зачіпають європейські ринки електронної торгівлі - Сучасний закон про авторське право. ЄК вважає, що авторські права на цифровий контент занадто сильно ускладнюють життя пересічним споживачам. Комісія домагається того, щоб будь-яка покупка, зроблена в одній країні ЄС, була абсолютно законною і в іншій - Широкопasmовий доступ в Інтернет. Перегляд «Директиви про супутниковий і кабельний зв'язок» для розширення сфер охоплення онлайн-мовників в Європі шляхом реалізації трансграничного доступу до їхніх послуг - Спрощення сплати ПДВ в цифровому середовищі.
Створення сприятливих умов та законодавчої бази для розвитку цифрових мереж і інноваційних послуг	- Нові правила для телекомунікаційних підприємств. Амбіційний план ЄК полягає у створенні дійсно єдиного цифрового ринку, нові ініціативи в області виділення частот, інвестиції в оновлення інфраструктури - Оновлення засобів масової інформації. Засоби масової інформації повинні бути приведені у відповідність стандартам 21 століття та адаптовані до нових бізнес-моделей розповсюдження контенту - Сумлінна праця онлайн-платформ, а саме неперозорість результатів пошуку пошукових систем, цінова політика у продавців цифрового контенту, відносини між платформами і постачальниками і просування власних послуг на шкоду конкурентам, боротьба з нелегальним контентом - Захист персональних даних - ЄК переглядає «Директиву про електронну конфіденційність», ґрунтуючись на нових правилах захисту даних в ЄС, з метою підвищення безпеки при наданні цифрових послуг - Кібербезпека. Цей напрямок створено з метою роботи в області розвитку технологій і рішень для мережевої безпеки
Максимізація потенціалу зростання цифрової економіки	- Європейська ініціатива по вільному потоку даних. Великі дані, «хмарні» і «Інтернет речей». Це, мабуть, три найголовніших тренда цифрової індустрії в останні роки. На жаль, величезні масиви даних, наприклад, дані кліматичних сенсорів, фотографії з супутників і багато інших, не застосовуються. У своїй стратегії ЄК пропонує зробити ці дані доступними для всіх. - Розробка єдиних стандартів і правил взаємодії в областях: електронна охорона здоров'я, транспортне планування, енергетика, тому що вони мають ключове значення для єдиного цифрового ринку. - Цифрове суспільство. ЄК буде підтримувати інклюзивне цифрове суспільство, в якому громадяни будуть розвивати навички користування Інтернетом, щоб підвищити свої шанси на отримання роботи. Також до даного напрямку відноситься новий план дій у сфері електронного уряду, що дозволить об'єднати державні онлайн-сервіси по всій Європі, забезпечити взаємодію різних національних систем.

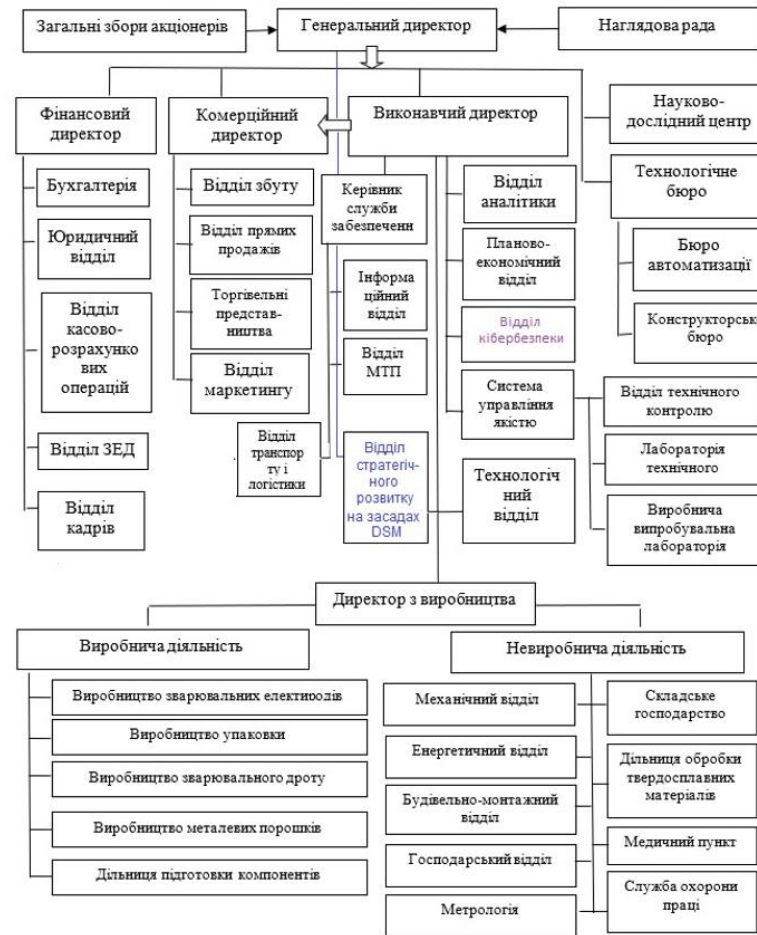


Рисунок 3.3 – Удосконалена оргструктура управління ПрАТ «ПлазмаТек»

Таблиця 3.3 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2025-2027 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	850	$51212 * 0,01 * 3 = 1536,36$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення фінансового стану підприємства
2 Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	650	$51212 * 0,005 * 3 = 768,18$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Розроблення цифрової бізнес-стратегії на основі розробленої моделі на засадах Digital Single Market	1100	$51212 * 0,025 * 3 = 3840,90$	Прискорення цифрової трансформації підприємства засадах Digital Single Market, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг, активізації впровадження цифрових методів бізнесу,
4. Застосування сучасних інструментів управління в цифровій бізнес-стратегії	780	$51212 * 0,015 * 3 = 2304,54$	Підвищення ефективності цифрової бізнес -стратегії, розширення ринків збуту на засадах Digital Single Market, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг
5. Реорганізація організаційної структури підприємства: 3.1 створення відділу стратегічного розвитку на засадах DSM, 3.2 реорганізація Служби безпеки в Відділ кібербезпеки 3.3 об'єднання відділу забезпечення і відділу енергетичного забезпечення в один відділ	1300	$51212 * 0,01 * 3 = 1536,36$	Підвищення ефективності управління, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення фінансового стану підприємства, підвищення ефективності цифрової бізнес-стратегії, розширення ринків збуту на засадах Digital Single Market, збільшення доходу, отримання конкурентних переваг
Підсумок	B = 4680,00	EΦ _{зар} = 9986,34	

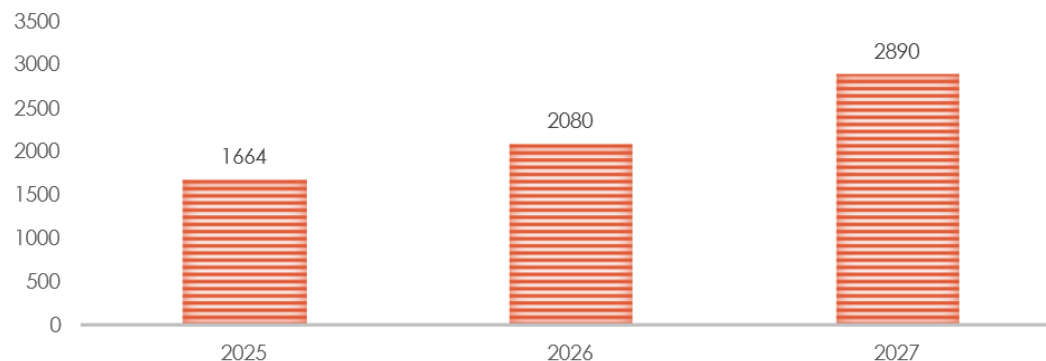


Рисунок 3.4 – Модельовання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2025-2027 р.р.

ДОПОВІДЬ ЗАКІНЧЕНО

*Дякую
за увагу*