МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЕНИК ІРИНА СЕРГІЇВНА

УДК:658:005.21-043.86:339.92(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Спеціальність 051 – Економіка
Галузь знань: 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.
_____ І. С. Сеник

Науковий керівник: Мельник Альона Олексіївна, доктор економічних наук, професор.

Хмельницький – 2025

АНОТАЦІЯ

Сеник І.С. Формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2025.

Дисертацію присвячено розробці теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції. В контексті опрацювання даної проблематики досліджено теоретико-методичні основи формування стратегічного планування на основі діагностики середовища підприємств, здійснено оцінку стану та факторів впливу на стратегічне планування розвитку машинобудівних підприємств, розроблено структуру системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств.

Досліджено наукові підходи у формуванні стратегічного планування розвитку підприємств, використання яких дозволяє вірно обрати стратегічні орієнтири за умов посилення конкуренції. Надано авторське визначення стратегічного планування, в якому акцентується увага на логічній послідовності проведення, удосконаленні оціночно-аналітичних, адаптаційних та діагностичних процесів в системі управління підприємством із метою реалізації обраної стратегії розвитку. Зроблено висновок про необхідність використання підходів до формування стратегічних цілей, планів, проєктів та прогнозів із врахуванням сучасного стану економіки країни та подальших перспектив її розвитку.

Охарактеризовано принципи, методи та організаційні основи стратегічного планування, які надають можливість сформувати інформаційно-аналітичну базу щодо прогнозних показників, стратегічних

планів та проєктів. Доведено вагомість обрання вірної технології стратегічного планування із представленням його сучасних прерогатив у забезпеченні розвитку підприємства, які полягають у цілеспрямуванні та спрогнозованості ситуації. Визначено специфіку стратегічного планування та функціонально-процесні основи його формування, в яких акцентується увага на поліпшенні стратегічного прогнозування, проєктування та програмування розвитку.

Досліджено підходи науковців до визначення поняття діагностика підприємства із наданням авторського визначення, в якому акцентується увага на необхідності забезпечення функціонально-цільових зв'язків в даних управлінських оціночно-аналітичних процесах. Схематично представлено етапи діагностики в стратегічному управлінні підприємством із характеристикою процесів на кожному з них, вдосконалення яких впливає на ефективність прийнятих управлінських рішень.З огляду на те, що підприємство є цілісною системою сформованою із взаємодіючих підсистем, які знаходяться у безперервному взаємозв'язку із зовнішнім бізнес-середовищем функціонування, доведено важливість поєднання системного та комплексного підходів під час проведення діагностики стратегічного розвитку підприємства. Наведені принципи діагностики середовища підприємства, використання яких стає основою для проведення поглиблених діагностичних досліджень в напрямі забезпечення стратегічного розвитку.

Розкрито вплив базових стратегічних положень на формування стратегії розвитку підприємства, які розкривають філософію та концепцію існування, стратегічний набір та впливають на структурну реорганізацію суб'єкта. В контексті визначення основ формування стратегії розвитку, визначено ряд базових характеристик, умов успішної реалізації та вплив діагностичних даних. Систематизовано стратегії розвитку підприємств тадосліджені можливі стратегічні сценарії розвитку за умов євроінтеграції, обрання яких дозволяє швидше інтегруватися у зовнішній бізнес-простір.

Запропоновано процесні аспекти забезпечення структурно-організаційного та управлінського розвитку підприємства, які враховуючи комплексність діагностичних досліджень удосконалюють оціночно-аналітичні процеси. Удосконалено базисні аспекти забезпечення формування точних прогнозів розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, які мають бути враховані управлінцями для вірного обрання методів прогнозування розвитку. Представлено характеристику загальних типів методів прогнозування, які обираються фахівцями в залежності від прогнозованих об'єктів та повинні ґрунтуватися на моделях причинно-наслідкових зв'язків. Запропоновано науково-методичну платформу формування стратегічного планування на основі діагностичних досліджень розвитку підприємства, яка відповідно до системно-комплексного підходу забезпечує функціональні взаємозв'язки підсистем управління, структурно-організаційний та управлінський розвиток.

Проаналізовано динаміку обсягів виробленої та реалізованої продукції промислових підприємств України та Вінниччини за 2015–2023 роки. Проведено аналіз тенденцій основних показників фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств, зокрема таких як валовий операційний дохід, додана вартість за витратами виробництва, виробничі витрати, індекс промислової продукції, капітальні інвестиції. Визначено тенденції щодо формування чистого прибутку (збитку), рівня рентабельності та ступеня зносу матеріальних активів машинобудівних підприємств за останні роки із узагальненням існуючих тенденцій у розвитку їх фінансово-господарської діяльності.

Досліджено вплив екзогенних чинників на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств та визначено основні параметри його оцінювання із їх систематизацією за основними групами. Систематизовано екзогенні чинники впливу на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств, відповідно до таких груп як: економічні та ринкові чинники,

технологічні, політико-правові, соціально-демографічні та культурні, природньо-географічні та екологічні чинники впливу.

На основі експертних думок фахівців досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області визначено рівень впливу чинників ендогенного характеру в напрямі забезпечення стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів. Виокремлено напрями забезпечення розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств, які є вагомим підґрунтям реалізації обраних стратегічних орієнтирів. Окреслено проблемні аспекти функціонування машинобудівних підприємств за сучасних умов ринкового середовища із визначенням напрямів їх розвитку в майбутньому.Охарактеризовано фінансово-господарську діяльність досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області ПрАТ «Барський машинобудівний завод», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПрАТ «Вінницький дослідний завод», ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» ТОВ, «Краснянське СП «Агромаш» та узагальнено основні проблеми, які чинять вплив на їх розвиток.

Проаналізовано фінансові показники досліджуваних підприємств із визначенням існуючих позитивних та негативних тенденцій за 2021-2024 роки. Проведений розрахунок базових фінансових індикаторів розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств Вінниччини. Запропоновано логіку системного підходу в стратегічному плануванні розвитку підприємства, який є основою для забезпечення вдалого формування та реалізації стратегії розвитку. Виокремлено перепони, які можуть ставати на заваді успішній реалізації стратегії розвитку промислового підприємства. Узагальнено підходи до визначення параметрів діяльності структурних підрозділів, які надають можливість інтегрувати стратегічне планування в систему менеджменту підприємства при формуванні стратегії розвитку на основі діагностичних даних.

Систематизовано інтегральні параметри оцінки стратегічного розвитку промислових підприємств, які дозволяють зменшити трудомісткість оціночних процедур для визначення можливостей реалізації стратегічних планів та проєктів. Схематично представлено напрями деталізованої діагностики підприємства для забезпечення стратегічного розвитку, що охоплюють усі напрями діяльності, відповідно до системного підходу. Розроблено критеріальну підсистему оцінювання діагностичних даних промислового підприємства, яка є основою прийняття управлінських рішень в напрямі визначення стратегічних орієнтирів за умов євроінтеграційного розвитку. Запропонована концептуалізація розробки стратегії розвитку на основі діагностичних даних промислового підприємства, яка удосконалює процеси формування інформаційно-аналітичного забезпечення, інтегрування стратегічного планування із використанням системи діагностики стратегічного розвитку.

Визначено загальні цілі діагностики фінансово-господарської діяльності із їх розподілом на етапі стратегічних євроінтеграційних змін середовища діяльності підприємства, що визначають базове цілеспрямування суб’єкта та спрямовані на визначення параметрів ефективності. Досліджено особливості визначення стратегічних зон ведення бізнесу та підходи у дослідженні конкурентного бізнес-середовища, за допомогою яких приймаються управлінські рішення щодо посилення конкурентних позицій та реалізації прийнятих стратегічних рішень. Схематично представлено процеси проведення діагностики підприємства на етапах продукування конкурентних переваг. Запропоновано схему формування діагностичного базису для забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства, який є основою для розробки та реалізації конкурентної стратегії та стратегії розвитку господарюючого суб'єкта. Обґрунтовано етапи діагностики в системі стратегічного управління підприємством, які включають систему показників для формування інформаційно-аналітичної бази даних та прийняття стратегічно орієнтовних рішень.

Схематично представлено структуро-формуючі процеси діагностики стратегічного розвитку підприємства, які є основою цілісної системи, поєднують функціонально-цільову, критеріально-аналітичну та методично-організаційну підсистеми. Розкрито функції діагностики стратегічного розвитку підприємства, серед яких запропоновано стратегічно-забезпечувальну та планово-прогнозну функцію, які надають можливість вдосконалити планування, прогнозування та забезпечити процеси формування і реалізації стратегії євроінтеграційного розвитку підприємства на основі систематизації інформаційно-аналітичних параметрів.

Запропонована структура системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, яка складається із функціонально-цільової, критеріально-аналітичної та методично-організаційної підсистем із визначеними цілями, функціями, завданнями, принципами, методами, інструментарієм, сукупне застосування яких дозволяє сформувати діагностичний базис рівня конкурентоспроможності підприємства, реалізувати логіку системного та комплексного підходів у стратегічному плануванні та прогнозуванні розвитку, підвищити ефективність процесів формування та реалізації стратегії євроінтеграційного розвитку за умов стратегічних змін середовища діяльності.

Охарактеризовано методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства в системі стратегічного менеджменту із розкриттям потенційної вигоди від їх використання в контексті співставлення витрат. Обґрунтовані напрями, прийоми та правила проведення діагностики ефективності управління промисловим підприємствам. Розкрито специфіку концептуальних основ діагностики підприємства, а саме аналітичної, інформаційної, антикризової та консультаційно-дорадчої. Доведено необхідність окреслення власної концепції стратегічного планування розвитку, основні етапи даних процесів, удосконалення яких впливає на пошук стратегічних альтернатив, побудову стратегічного плану та формування базової стратегії розвитку підприємства із формуванням

стратегічного бюджету. Запропонована структурно-логічна модель формування стратегічного євроінтеграційного розвитку машинобудівного підприємства із використанням методів діагностики, яка, розкриваючи зв'язки системи стратегічного управління та системи менеджменту підприємства, спрямована на розвиток ідейної ідентичності підприємства на засадах активізації професійно-компетентнісних якостей персоналу.

Схематично представлені напрями забезпечення структурно-організаційних змін системи стратегічного управління машинобудівним підприємством, які шляхом розвитку стратегічного мислення у керівництва та персоналу дозволяють визначити проблемні аспекти, співставити потреби та можливості, розвивати кваліфікаційно-компетентнісну складову за кожним структурним підрозділом, вдосконалити інформаційне забезпечення із автоматизацією управлінських процесів для поліпшення прийняття управлінських рішень.

Систематизовано засоби програмного забезпечення, які дозволяють автоматизувати процеси діагностики стратегічного розвитку промислових підприємств. Обґрунтовано підходи до моніторингу показників стратегічного розвитку промислового підприємства, які можуть комплексно використовуватись для стратегічного планування, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Удосконалено інформаційний базис для проведення діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства, який розкриває структуру інформаційних даних та вимоги, яким має відповідати інформація для проведення діагностичного дослідження якісних, кількісних параметрів та факторів впливу відповідно до сформованої програми.

Ключові слова: діагностика середовища підприємств,формування стратегічного планування, стратегії розвитку підприємств,система діагностики стратегічного розвитку, машинобудівні підприємства, умови євроінтеграції, оцінювання стану, структурно-логічна модель формування стратегічного євроінтеграційного розвитку.

ANNOTATION

Senyk I. S. Formation of a system for diagnosing the strategic development of machine-building enterprises in the context of European integration. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi, 2025.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the formation of a system for diagnosing the strategic development of machine-building enterprises in the context of European integration. In the context of studying this issue, the theoretical and methodological foundations of the formation of strategic planning based on the diagnostics of the enterprise environment were investigated, the state and factors of influence on the strategic planning of the development of machine-building enterprises were assessed, and the structure of the system for diagnosing the strategic European integration development of industrial enterprises was developed.

Scientific approaches to the formation of strategic planning for the development of enterprises are studied, the use of which allows the correct selection of strategic guidelines in the conditions of increased competition. The author's definition of strategic planning is provided, which focuses on the logical sequence of implementation, improvement of evaluation and analytical, adaptation and diagnostic processes in the enterprise management system in order to implement the selected development strategy. The conclusion is made about the need to use approaches to the formation of strategic goals, plans, projects and forecasts taking into account the current state of the country's economy and further prospects for its development.

The principles, methods and organizational foundations of strategic planning are characterized, which provide an opportunity to form an information and analytical base for forecast indicators, strategic plans and projects. The importance

of choosing the right technology of strategic planning is proven with the presentation of its modern prerogatives in ensuring the development of the enterprise, which consist in targeting and predictability of the situation. The specifics of strategic planning and the functional and process foundations of its formation are determined, in which attention is focused on improving strategic forecasting, design and programming of development.

The approaches of scientists to the definition of the concept of enterprise diagnostics are studied, with the author's definition being provided, which emphasizes the need to ensure functional-target relationships in these management evaluation and analytical processes. The stages of diagnostics in strategic enterprise management are schematically presented with a description of the processes in each of them, the improvement of which affects the effectiveness of management decisions made. Given that the enterprise is a holistic system formed from interacting subsystems that are in continuous interaction with the external business environment of operation, the importance of combining systemic and integrated approaches when conducting diagnostics of the strategic development of the enterprise is proven. The principles of diagnostics of the enterprise environment are presented, the use of which becomes the basis for conducting in-depth diagnostic studies in the direction of ensuring strategic development.

The influence of basic strategic provisions on the formation of an enterprise's development strategy is revealed, which reveal the philosophy and concept of existence, strategic set and influence the structural reorganization of the entity. In the context of determining the foundations of the formation of a development strategy, a number of basic characteristics, conditions for successful implementation and the influence of diagnostic data are determined. Enterprise development strategies are systematized and possible strategic development scenarios under the conditions of European integration are investigated, the choice of which allows for faster integration into the external business space.

The process aspects of ensuring the structural, organizational and managerial development of the enterprise are proposed, which, taking into account the

complexity of diagnostic research, improve the evaluation and analytical processes. The basic aspects of ensuring the formation of accurate forecasts of the development of the financial and economic activities of the enterprise, which must be taken into account by managers for the correct choice of development forecasting methods, are improved. A description of the general types of forecasting methods is presented, which are chosen by specialists depending on the forecasted objects and should be based on models of cause-and-effect relationships. A scientific and methodological platform for the formation of strategic planning based on diagnostic studies of enterprise development is proposed, which, in accordance with the system-complex approach, ensures functional interconnections of management subsystems, structural-organizational and managerial development.

The dynamics of the volumes of manufactured and sold products of industrial enterprises of Ukraine and Vinnytsia region for 2015–2023 was analyzed. The analysis of trends in the main indicators of financial and economic activity of machine-building enterprises was carried out, in particular, such as gross operating income, added value at production costs, production costs, industrial production index, capital investments. The trends in the formation of net profit (loss), the level of profitability and the degree of depreciation of tangible assets of machine-building enterprises in recent years were determined with a generalization of existing trends in the development of their financial and economic activity.

The influence of exogenous factors on the processes of strategic development of industrial enterprises has been studied and the main parameters of its assessment have been determined with their systematization according to the main groups. Exogenous factors of influence on the processes of strategic development of industrial enterprises have been systematized according to such groups as: economic and market factors, technological, political and legal, socio-demographic and cultural, natural and geographical and environmental factors of influence.

Based on the expert opinions of specialists of the studied machine-building enterprises of Vinnytsia region, the level of influence of endogenous factors in the direction of ensuring the strategic development of economic entities has been determined. The directions of ensuring the development of the production potential of industrial enterprises have been identified, which are a significant basis for the implementation of the selected strategic guidelines. The problematic aspects of the functioning of machine-building enterprises under modern market conditions have been outlined with the determination of the directions of their development in the future. The financial and economic activities of the studied machine-building enterprises of Vinnytsia region, PJSC «Bar Machine-Building Plant», PJSC «Kalyniv Machine-Building Plant», PJSC «Mohyliv-Podilsky Machine-Building Plant», PJSC «Vinnytsia Research Plant», PJSC «Vinnytsia Plant «Mayak» LLC, «Krasnyanske Joint Venture «Agromash», are characterized and the main problems that affect their development are summarized.

The financial indicators of the studied enterprises were analyzed with the identification of existing positive and negative trends for 2021-2024. The basic financial indicators of the development of the studied machine-building enterprises of Vinnytsia region were calculated. The logic of a systematic approach in strategic planning of the enterprise's development, which is the basis for ensuring the successful formation and implementation of a development strategy, is proposed. The obstacles that may hinder the successful implementation of the development strategy of an industrial enterprise are identified. Approaches to determining the parameters of the activities of structural units are generalized, which provide an opportunity to integrate strategic planning into the enterprise management system when forming a development strategy based on diagnostic data.

The integral parameters of the assessment of the strategic development of industrial enterprises are systematized, which allow reducing the complexity of the assessment procedures for determining the possibilities of implementing strategic plans and projects. The directions of detailed diagnostics of the enterprise for ensuring strategic development, covering all areas of activity, in accordance with

the systemic approach, are schematically presented. A criteria subsystem for evaluating diagnostic data of an industrial enterprise has been developed, which is the basis for making management decisions in the direction of determining strategic guidelines under the conditions of European integration development. A conceptualization of developing a development strategy based on diagnostic data of an industrial enterprise has been proposed, which improves the processes of forming information and analytical support, integrating strategic planning using the diagnostic system of strategic development.

The general objectives of the diagnostics of financial and economic activity with their distribution at the stage of strategic European integration changes in the enterprise's operating environment, which determine the basic focus of the entity and are aimed at determining the parameters of efficiency, are determined. The features of determining strategic business zones and approaches to studying the competitive business environment, with the help of which management decisions are made to strengthen competitive positions and implement the adopted strategic decisions, are investigated. The processes of enterprise diagnostics at the stages of competitive advantage production are schematically presented. A scheme for forming a diagnostic basis to ensure the level of enterprise competitiveness is proposed, which is the basis for the development and implementation of a competitive strategy and a development strategy of a business entity. The stages of diagnostics in the system of strategic enterprise management are substantiated, which include a system of indicators for the formation of an information and analytical database and the adoption of strategically oriented decisions.

The structural and forming processes of diagnostics of strategic development of the enterprise are schematically presented, which are the basis of a holistic system, combining functional-target, criterion-analytical and methodological-organizational subsystems. The functions of diagnostics of strategic development of the enterprise are revealed, among which the strategic-supporting and planning-forecasting function are proposed, which provide an opportunity to improve planning, forecasting and ensure the processes of formation and implementation of

the strategy of European integration development of the enterprise based on the systematization of information and analytical parameters.

The structure of the diagnostic system for the strategic European integration development of industrial enterprises is proposed, which consists of functional-target, criterion-analytical and methodological-organizational subsystems with defined goals, functions, tasks, principles, methods, tools, the combined application of which allows forming a diagnostic basis for the level of enterprise competitiveness, implementing the logic of systemic and integrated approaches in strategic planning and forecasting development, and increasing the efficiency of the processes of forming and implementing a European integration development strategy under conditions of strategic changes in the operating environment.

The methods of diagnosing the strategic potential of an enterprise in the strategic management system are described, with the potential benefit of their use in the context of cost comparison being revealed. The directions, techniques and rules for diagnosing the efficiency of management of industrial enterprises are substantiated. The specifics of the conceptual foundations of enterprise diagnostics are revealed, namely analytical, informational, anti-crisis and consulting-advisory.The need to outline one's own concept of strategic development planning, the main stages of these processes, the improvement of which affects the search for strategic alternatives, the construction of a strategic plan and the formation of a basic enterprise development strategy with the formation of a strategic budget, has been proven. A structural-logical model of the formation of the strategic European integration development of a machine-building enterprise using diagnostic methods is proposed, which, revealing the connections between the strategic management system and the enterprise management system, is aimed at developing the ideological identity of the enterprise on the basis of activating the professional and competent qualities of personnel.

The directions for ensuring structural and organizational changes in the strategic management system of a machine-building enterprise are schematically presented, which, through the development of strategic thinking among

management and personnel, allow identifying problematic aspects, comparing needs and opportunities, developing the qualification and competence component for each structural unit, and improving information support with automation of management processes to improve management decision-making.

Software tools that allow automating the processes of diagnostics of the strategic development of industrial enterprises are systematized. Approaches to monitoring indicators of the strategic development of an industrial enterprise are substantiated, which can be comprehensively used for strategic planning, forecasting and making management decisions.The information basis for conducting diagnostics of the strategic development of an industrial enterprise has been improved, which reveals the structure of information data and the requirements that information must meet for conducting a diagnostic study of qualitative, quantitative parameters and influencing factors in accordance with the established program.

Keywords: diagnostics of the enterprise environment, formation of strategic planning, enterprise development strategies, system of diagnostics of strategic development, machine-building enterprises, conditions of European integration, assessment of the state, structural-logical model of formation of strategic European integration development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

а) в яких опубліковані основні наукові результати:

у вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних:

1. SenykI. PeculiaritiesofDiagnosticsApplicationattheStageofStrategicChangesintheEnterprise'sEnvironment(Особливості застосування діагностики на етапі стратегічних змін середовища діяльності підприємства). *Three Seas Economic Journal*.2025. Vol. 6. No. 1. Riga, Latvia : «BaltijaPublishing». 2025. P. 64–68. *(0,81 друк. арк.).**Індексується і реферується в базах даних**: Index Copernicus, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Research Papers in Economics (RePEc), OCLC WorldCat, Google Scholar, Dimensions, ERIH PLUS, SciLit.*

у наукових фахових виданнях України:

2. Сеник І. С. Формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».*2025. Вип. 3.(80). С. 495–498.*(0,39 друк. арк.).* ***Індексується і реферується в базах даних:*** *IndexCopernicus,GoogleScholar, Crossref, OpenUkrainianCitationIndex,НБУ ім. В. І. Вернадського.*

3. Сеник І. С. Детермінанти стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.*«Via Economica»*. 2025. Вип. 9. С. 118–122. *(0,4 друк. арк.).**Індексується і реферується в базах даних**:VernadskyNationalLibrary, GoogleScholar, IndexCopernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

4. Сеник І. С. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах активізації інтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5944 *(0,38 друк.*

арк.). ***Індексується і реферується в базах даних****: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI).*

5. Сеник І. С. Методичні підходи до діагностики конкурентоспроможності промислових підприємств**. «***Інтелект XXI».* 2025. № 2. С. 35–39. *(0,42 друк. арк.).****Індексується і реферується в базах даних****: IndexCopernicus, GoogleScholar, VernadskyNationalLibrary, Crossref, O UCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

6.Сеник І. С., Бабій І. В. Особливості стратегічного планування промислових підприємств за умов євроінтеграції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. Вип. 57. С. 31–36. *(0,72 друк. арк., з них 0,38 авторські).* ***Індексується і реферується в базах даних****: IndexCopernicus,IndexEurasianScientificJournalIndex,GoogleScholar,НБУ ім. В. І. Вернадського.*

7. Сеник І. С. Діагностика в системі стратегічного управління підприємством. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії».* 2023. Вип. 84. С. 95–98. *(0,37 друк. арк.).* ***Індексується і реферується в базах даних****:IndexCopernicus:IndexedintheICIJournalMasterList, GoogleScholar**, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

8.Сеник І. С., Бабій І. В. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 5 (05). С. 14–17. *(0,68 друк. арк., з них 0,36 авторські).* ***Індексується і реферується в базах даних****:IndexCopernicus,GoogleScholar,НБУ ім. В. І. Вернадського.*

б) які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Сеник І. С. Стратегічна діагностика підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку:* збірник тез доповідей міжнародної науково практичної конференції (10 травня 2025 р., м. Кропивницький). – Кропивницький : ЦФЕНД, 2025. С. 10–11. *(0,17 друк. арк.).*

10. Сеник І. С. Методи та процедури прогнозування розвитку підприємств. *International scientific-practical conference «Topical problems of economics, accounting, management and law in modern conditions»:* conference proceedings (29April 2025, Angers, France). – Angers, France: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. P. 18–21. *(0,18 друк. арк.).*

11. Сеник І. С. Визначення стратегічних цілей та місії промислових підприємств. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (22 жовтня 2024 р., м. Рівне). – Рівне : ЦФЕНД, 2024. С. 18–20. *(0,17 друк. арк.).*

12.Сеник І. С. Науково-методичні підходи проведення діагностики стратегічних можливостей підприємства. *International scientific-practical conference «Vectors of science, education and technology development in the context of globalization»:* conference proceedings (20December 2023, Tampere, Finland). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. P. 32–33. *(0,17 друк. арк.).*

13.Сеник І. С. Сучаснітехнологіїбізнес-діагностикипідприємства. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в умовах сучасних викликів:* збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (16 грудня 2023 р., м. Ізмаїл). Ізмаїл : ЦФЕНД, 2023. С. 25–26. *(0,16 друк. арк.).*

14. Сеник І. С. Моделі стратегій розвитку промислових підприємств.Стратегічні орієнтири розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (12 грудня 2023 р., м. Полтава). Полтава: ЦФЕНД, 2023. С. 23–25. *(0,17 друк. арк.).*

15. Сеник І. С. Діагностика в системі управління промисловим підприємством. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика:* збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (16 грудня 2022 р., м. Житомир). Житомир: ЦФЕНД, 2022. С. 19–20. *(0,17 друк. арк.).*

ЗМІСТ

ВСТУП……21

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ…….30

1.1. Аналіз наукових підходів у формуванні стратегічного планування розвитку підприємств……..……30

1.2. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах інтеграційності розвитку ……47

1.3. Методи та моделі стратегій розвитку підприємств: оцінка перспектив за умов євроінтеграції …….63

1.4. Концептуальні основи формування діагностики стратегічного розвитку підприємств за сучасних методів прогнозування……...81

Висновки до першого розділу……93

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ……97

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та їх стратегічних цілей……97

2.2. Вплив екзогенних та ендогенних чинників на процеси стратегічного розвитку підприємств…….112

2.3. Оцінка перспективного розвитку машинобудівних підприємств за умов євроінтеграції……..128

2.4. Особливості системного підходу в розробці стратегії на основі діагностичних даних……...148

Висновки до другого розділу……..166

РОЗДІЛ 3.СТРУКТУРА СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГОЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ……..170

3.1.Завдання та особливості застосування діагностики на етапі стратегічних змін середовища діяльності…….170

3.2. Складові системи діагностики та їх взаємозв'язки в умовах стратегічних викликів глобалізації економіки…….183

3.3. Структурно-логічна модель формування стратегічногоєвроінтеграційного розвитку підприємства з використанням методів

діагностики……..198

3.4. Моніторинг показників стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємства: етапи, автоматизація процесів……..216

Висновки до третього розділу……..226

ВИСНОВКИ……...230

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….233

ДОДАТКИ……..252

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стан економіки країни є важливим важелем розвитку промисловості, зокрема і машинобудівних підприємств, які суттєво впливають на підвищення виробничого потенціалу. Для покращання фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств в поточній та в стратегічній перспективі, важливим є проведення діагностики як основи планування стратегічних цілей. В умовах стратегічних викликів глобалізації економіки та євроінтеграційних впливів, для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності та стратегічного розвитку машинобудівних підприємств повинні змінюватися і підходи до проведення діагностики як важливої функції стратегічного управління. Обґрунтування концептуальних основ формування діагностики стратегічного розвитку підприємств за сучасних методів прогнозування надає можливість удосконалити процеси формування інформаційно-аналітичного базису, реалізувати власний підхід до систематизації діагностичних даних в аспекті успішної реалізації обраних стратегічних орієнтирів. Адже, вагомим фактором,який впливає на розвиток промислових підприємств, підвищення фінансово-економічного потенціалу, прибутковості та рівня конкурентоспроможностіє вдало сформована, на основі діагностичних даних, стратегія розвитку.

Запорукою реалізації обраних стратегічних орієнтирів розвитку промислового підприємства є формування стратегічного планування та прогнозування, покращання процесів оцінки, аналізу та діагностики із забезпеченням функціональних взаємозв'язків в системі стратегічного управління підприємством. Система діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, крім визначених цілей, функцій, методів,принципів та інструментарію, повинна продукувати конкурентні переваги (посилювати конкретні позиції), реалізовувати логіку

системного підходу в стратегічному плануванні із забезпеченням поетапних стратегічних змін за сучасних умов функціонування.

Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління, особливості проведення діагностики стратегічного розвитку підприємств, забезпечення формування стратегічного планування та прогнозування, побудови та реалізації стратегії розвитку підприємства, стратегічного розвитку із визначенням методів діагностики, підходи до проведення аналізу, оцінки діагностичних даних стали об'єктом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та вчених, зокрема серед них:Берданова О.В., Бутко М.П., Веретенникова Г.Б., Вербівська Л.В., Войнаренко М.П., Гончар О.І, Дикань В.Л., Довгань Л.Є., Ендрюс К.Р.,Ігнатьєва І.А., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.І., Кривов'язюк І.В., Кузьмін О.Є., Левицька І.В., Лук'янова В.В., Матвійчук Л.О., Мельник А.О., Нижник В.М., Оболенцева Л.В., Писаревський І.М., Романюк Л.М., Сарай Н.І., Скриньковський Р.М., Сумець О.М., Томпсон А.А., Хрущ Н.А., Череп А.В., Швиданенко Г.О., Шумська С.С. та інші.

Водночас, зважаючи на сучасні умови стратегічних викликів глобалізації економіки, вплив євроінтеграційних процесів, конкурентне бізнес середовище, вплив екзогенних та ендогенних чинників на процеси реалізації стратегічних орієнтирів, необхідність формування та реалізації дієвих стратегій розвитку промислових підприємств, окреслена проблематика вимагає проведення нових ґрунтовних досліджень.

Існування чималої кількості підходів до визначення діагностики, методичних засад проведення аналізу та оцінки, кількості оціночних параметрів, принципів та інструментарію проведення досліджень актуалізують проблемні аспекти забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств. Концептуалізація положень діагностики стратегічного розвитку сприятиме теоретико-методичному забезпеченню в напрямі формування стратегічного розвитку, систематизації діагностичних

параметрів, підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності та конкурентоспроможностімашинобудівних підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу написано відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темою 5Б-2022 «Моделювання стратегії безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем»**(**номер держреєстрації 0122U001212), де автором досліджено методи забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств в умовах євроінтеграціїна основі удосконалення науково-методичних підходів та процесів проведення діагностичних досліджень за усіма напрямами їх діяльності. Довідка № 005/1523 від 03.12.2025 р.

Метою дисертаційної роботи є визначення теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– провести аналіз наукових підходів у формуванні стратегічного планування розвитку підприємства;

– дослідити процеси проведення діагностики як основи планування стратегічних цілей підприємства в умовах інтеграційності розвитку;

– визначити методи та моделі стратегії розвитку підприємств;

– розкрити концептуальні основи формування діагностики стратегічного розвитку підприємства за сучасних методів прогнозування;

– здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств та їх стратегічних цілей;

– дослідити вплив екзогенних та ендогенних чинників на процеси стратегічного розвитку підприємств;

– провести оцінку перспективного розвитку машинобудівних підприємств за умов євроінтеграції;

– удосконалити особливості системного підходу в розробці стратегії на основі діагностичних даних;

– удосконалити складові елементи системи діагностики та їх взаємозв'язки в умовах стратегічних викликів глобалізації економіки;

– побудувати структурно-логічну модель формування стратегії євроінтеграційного розвитку підприємства з використанням методів діагностики;

– удосконалити процеси проведення моніторингу показників стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси стратегічного управління промисловими підприємствами на основі діагностики їх діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні основи формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження.Теоретико-методичною основою для проведення наукового дослідження стали здобутки економічної теорії, основи стратегічного менеджменту підприємства та проведення діагностики, економічного аналізу та оцінки, наукові доробки та дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, економістіву сфері стратегічного управління. Дослідження було проведене із використанням низки наукових методів, зокрема таких як: теоретичного узагальнення, діалектичного пізнання, порівняння – для дослідження змістовного наповнення понять «стратегічного планування», «діагностики підприємства» та «стратегії розвитку»(пп. 1.1, пп. 1.2); системного аналізу, групування, синтезу, абстрактно-логічного аналізу – для обгрунтуваннянаукових підходів у формуванні стратегічного планування розвитку підприємств,діагностики як основи планування стратегічних цілей підпрриємства та дослідження методів та моделей стратегій розвитку підприємств (пп. 1.1, пп. 1.2, пп. 1.3); статистичного аналізу, порівняння, економіко-порівняльного аналізу – для дослідження тенденцій й оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та їх стратегічних

цілей(пп. 2.1); експертного оцінювання, прогнозування – для систематизації екзогенних та ендогенних чинників впливу на процеси стратегічного розвитку підприємств та оцінки перспективного розвитку машинобудівних підприємств за умов євроінтеграції (пп. 2.2, пп. 2.3); гармонічного аналізу і формалізації – для дослідження особливостей системного підходу в розробці стратегії на основі діагностичних даних та основ застосування діагностики на етапі стратегічних змін середовища діяльності підприємства(пп. 2.4, пп 3.1); експериментального аналізу – з метою апробації запропонованих підходів щодо формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств та розробки структурно-логічної моделі формування стратегічного розвитку підприємства з використанням методів діагностики(пп. 3.2, пп. 3.3); конкретизації, сценарного підходу, дедукції, індукції, графічного аналізу – для наочного представлення одержаних результатів проведеного дослідженнята апробації підходів до моніторингу показників стратегічного розвитку підприємства.

*Інформаційною базою дослідження*є нормативно-правові акти Верховної Ради України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, інформаційні даніДержавноїслужби статистики України та Головного управління статистики у Вінницькійобласті, звіти науково-дослідних центрів, міністерств,дані звітності машинобудівних підприємств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, результати власних аналітичних розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні усіх аспектів формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств та вирішенні науковогозавдання з розробки практичних положень, науково-прикладних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства з використанням методів діагностики.

Основні наукові результати, які є предметом захисту і визначають наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблено структуру системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, що складається із функціонально-цільової, критеріально-аналітичної та методично-організаційної підсистем із визначеними цілями, функціями, завданнями, принципами, методами, інструментарієм, сукупне застосування яких дозволяє сформувати діагностичний базис рівня конкурентоспроможності підприємства, реалізувати логіку системного підходу в стратегічному плануванні та прогнозуванні розвитку, підвищити ефективність процесів формування та реалізації стратегії розвитку за умов стратегічних змін середовища діяльності (С. 192–197);

удосконалено:

– змістовне наповнення до визначення стратегічного планування (С. 33–36), діагностики підприємства (С. 48–50) та стратегії розвитку (С. 66–69), яке, на відміну від інших, ґрунтується на логічній послідовності у дослідженнях об’єктів, удосконаленні оціночно-аналітичних, адаптаційних та діагностичних процесів в системі управління підприємством, існуванні функціонально-цільових зв'язків для забезпечення поетапних стратегічних змін із врахуванням посилення євроінтеграційних процесів та існуючих стратегічних викликів глобалізації економіки;

– науково-методичну платформу формування стратегічного планування на основі діагностичних досліджень розвитку підприємства (С. 90–93), яка, на відміну від існуючих, відповідно до системно-комплексного підходу ґрунтується на удосконалених процесах та методах підсистеми прогнозування, забезпечує функціональні взаємозв'язки підсистем управління, структурно-організаційний та управлінський розвиток (С. 82–85) та є основою обрання моделі та стратегічного сценарію розвиткуза сучасних умов ведення бізнесу;

– концептуалізація розробки стратегії розвитку на основі діагностичних даних промислового підприємства, яка, на відміну від існуючих,

удосконалює процеси формування інформаційно-аналітичного забезпечення, інтегрування стратегічного планування та із використанням системи діагностики стратегічного розвитку забезпечує функціонально-цільові зв'язки складових менеджменту в аспекті успішної реалізації обраних стратегічних напрямів (орієнтирів) за сучасних умов функціонування (С. 164–166);

– структурно-логічну модель формування стратегічного євроінтеграційного розвитку машинобудівного підприємства із використанням методів діагностики (С. 211–214), яка, на відміну від інших, ґрунтується на принципах стратегічного управління підприємством, (виокремленні факторів розвитку та альтернативних векторів), передбачає: розширення методичного кола діагностики суб'єктів дослідження, розвиток ідейної ідентичності підприємства в системі менеджменту на засадах активізації професійно-компетентнісних якостей персоналу, внесення структурно-організаційних змін в системі менеджменту відповідно до запропонованих етапів її реалізації та дозволяє успішно реалізувати обрану стратегію розвитку (С. 214–216);

набули подальшого розвитку:

– процеси систематизації екзогенних та ендогенних чинників на вибір стратегічного розвитку промислових підприємств (С. 114–118), які, на відміну від існуючих, підвищують ефективність прийняття управлінських рішень, впливаючи на організаційно-управлінський розвиток, надають можливість вчасно відстежувати ризики господарювання із забезпеченням розвитку економічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності суб’єктів господарювання;

– науково-методичні підходи процесів формування діагностичного базису для забезпечення конкурентоспроможності підприємства (С. 181–183), які, на відміну від існуючих, удосконалюють підсистему стратегічного планування, є основою для розробки і реалізації конкурентної стратегії та стратегії розвитку господарюючого суб'єкта, враховують управлінські аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства в стратегічній

перспективі (С. 179-181) із поліпшенням засад проведення діагностики підприємства на етапах продукування конкурентних переваг (С. 177-179).

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних та науково-практичних основ формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції. Положення та результати дисертаційної роботи запропоновані до практичного використання та впроваджено у діяльність машинобудівних підприємств Вінницької області: ПАТ «Барський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 258/1 від 23.12.2025 р.), Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк» (довідка про впровадження № 125 від 11.12.2025 р.), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі підприємств.

Науково-практичні рекомендації на основі сформованих теоретико-методичних висновків використовують в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні таких дисциплін як:«Економічна діагностика за умов невизначеності та ризиків», «Аналітичне оцінювання діяльності суб'єктів господарювання», «Фінансовий аналіз», «Планування бізнес-процесів», «Аналіз господарської діяльності» (довідка про впровадження № 006/1524 від 03.12.2025 р.)..

Особистий внесок здобувача. Дисертація є одноосібно проведеним науковим дослідженням, в якому викладено авторський підхід до формування теоретичних, науково-методичних, практичних засад та рекомендацій щодо даної проблематики – формування структури системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств.Усі одержані в процесі дослідження наукові положення, розрахунки, алгоритми та сформовані висновки є результатом власних наукових досліджень автора.

Апробація результатів дисертаційної роботи. Одержані результати, положення,рекомендації дисертаційної роботи висвітлені у доповідях на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема таких:«Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: теорія і

практика» (м. Житомир, 16 грудня 2022 р.); «Стратегічні орієнтири розвитку науки, освіти, технологій та суспільства» (м. Полтава, 12 грудня 2023 р.); «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в умовах сучасних викликів» (м. Ізмаїл, 16 грудня 2023 р.); «Internationalscientific-practicalconference «Vectorsofscience, educationandtechnologydevelopmentinthecontextofglobalization» (Tampere, Finland, 20 December 2023); «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі» (м. Рівне, 22 жовтня 2024 р.); «Internationalscientific-practicalconference «Topicalproblemsofeconomics, accounting, managementandlawinmodernconditions» (Angers, France, 29 April 2025); «Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку» (м. Кропивницький, 10 травня 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 15 наукових праць загальним обсягом 5,36 друк. арк., у тому числі 7 статей обсягом 3,36 друк. арк. у фахових наукових виданнях та виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття у зарубіжному періодичному науковому виданні обсягом 0,81 друк. арк. та 7 публікацій у наукових збірниках тез і матеріалах конференцій обсягом 1,19 друк. арк.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи викладений на 278 сторінках машинописного тексту. Дисертаційна робота включає 22таблиці (з них 17 на повну сторінку), 30 рисунків (з них 18 на повну сторінку), анотацію на 17 сторінках, додатки на 27 сторінках, а також список використаних джерел із 194 найменувань, що розміщений на 19 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ

1.1.Аналіз наукових підходів у формуванні стратегічного планування розвитку підприємств

Для забезпечення результативної діяльності будь-якого підприємства, вкрай важливим є чітке формулювання власної місії, мети, поточних та стратегічних цілей. Це пояснюється тим, що підприємства, функціонуючи в посиленому конкурентному бізнес середовищі, зіштовхуються із непередбачуваністю впливу зовнішніх факторів.

Обрання євроінтеграційного вектору розвитку для вітчизняних промислових підприємств стає підґрунтям підвищення економічного потенціалу, можливістю розширення ринків збуту продукції, посилення бізнес співпраці тощо. Водночас, активізація бізнесу в міжнародному економічному просторі вимагає дослідження ймовірних ризиків, вивчення специфіки діяльності на визначених ринкових сегментах зовнішнього ринку, що спонукає підприємства, подекуди, кардинально переглядати обрані стратегічні орієнтири, особливо, за умов посилення глобальної конкуренції. Вірно визначені та обґрунтовані підходи до стратегічного управління промисловим підприємством стануть основоюформування конкурентних переваг на зовнішньому ринку в сучасних умовах євроінтеграції.

Враховуючи особливості діяльності, власний фінансово-ресурсний потенціал, керівництво та провідні фахівці самостійно обирають стратегічні цілі та напрями цілеспрямування. Саме стратегічне планування є тим елементом управління, використання підходів якого є запорукою прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень, шляхом формування стратегічних проєктів, планів та прогнозів[134].

Дослідженню проблематики стратегічного управління підприємством, зокрема стратегічного планування, формування стратегій розвитку присвячена досить значна кількість праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених економістів, а саме таких як: Артеменко Л.П., Бергер А.Д., Бутко М.П., Виноградова О.В., Вербівська Л.В., Гарнага В.В., Гончар О.І., Дітковська М.Ю., Ендрю К., Євтушенко Н.О., Задорожна С.М., Іванова Н.В., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.І., Карпіщенко О.О., Кононенко Є.Є., Костецька Н.І., Лук'янова В.В., Матвійчук Л.О.,Носань Н., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д., Панченко Р., Петрук Ю.В., Протасова Л.В., Сидорук Є.О., Сталінська О.В., Тейлор Ф., Шабардіна Ю.В., Шевченко О.М., Якименко Т. та ін.

Гарнага В.В. акцентує увагу на тому, що в процесі стратегічного планування окреслені плани мають характеризуватися взаємозв'язком, натомість структура планових рішень, методи планування і терміни реалізації будуть відрізнятися [22]. Засновниками концептуальних ідей щодо теорії стратегічного планування серед зарубіжних вчених економістів можна вважати Ансоффа І., Друкера П., Котлера Ф., Портера М., Стрикленда Дж., Томпсона А. Базова ідея стратегічного планування базується на тому, що тільки за умови безперервного вдосконалення усіх структурних складових системи управління підприємством, можна забезпечити розвиток бізнес-процесів в умовах посиленого конкурентного бізнес-середовища та непередбачуваності змін впливу внутрішніх та зовнішніх чинників функціонування. Формування стратегічного планування розвитку промислового підприємства спрямоване на зменшення впливу ризиків та загроз діяльності, адаптацію до впливу негативних чинників, раціоналізацію використання фінансово-ресурсного забезпечення, посилення конкурентних позицій, покращення інноваційно-інвестиційної діяльності тощо [55, с. 7].

На основі дослідження праць вчених економістів можна дійти висновку, що наявні окремі підходи до формування стратегічних цілей, планів, проєктів, прогнозів зорієнтовані на відносно сталі економічні умови

ведення бізнесу. Напад і повномасштабне вторгнення рф на територію України став складним викликом як для забезпечення подальшого розвитку економіки нашої країни, так і для забезпечення стабільного функціонування підприємств, окремі з яких вимушені вести фінансово-господарську діяльність в надто складних умовах.

З обранням країни євроінтеграційного напряму розвитку, нестабільними умовами ведення бізнесу, перед підприємствами постала необхідність внесення суттєвих змін у раніше сформовані стратегічні орієнтири, що, в свою чергу, вимагає проведення подальших досліджень та удосконалення теоретико-методичного базису стратегічного планування як важливої складової менеджменту. Також, відсутній єдиний підхід до визначення стратегії розвитку промислових підприємств за умов євроінтеграції. Через те, актуальним на сьогодні є обґрунтування специфіки стратегічного планування промислових підприємств для забезпечення успішної організації даних процесів в системі стратегічного управління за умов обрання євроінтеграційного вектору розвитку.

В системі стратегічного управління підприємством процеси стратегічного планування відіграють чимале значення в розвитку господарюючого суб'єкта. В зарубіжній практиці діяльності підприємств, стратегічне планування може використовуватися як для внесення кардинальних змін, так і бути можливістю виходу із кризового становища.

За умов активізації глобалізаційних та інтеграційних процесів, основами розвитку стратегічного планування підприємства стали процеси, пов'язані із необхідністю адаптації господарюючих суб'єктів до змін конкурентного бізнес-оточення; посилення диверсифікації та децентралізації; потреба в посиленні конкурентних переваг, підвищення конкурентоздатності продукції; необхідність впровадження інноваційних проєктів тощо.

Планування пов'язане із усіма функціями системи управління підприємством, водночас, його не можна ототожнювати із аналізом та

оцінюванням, так як оціночні дані є лише базисом формування планів, проєктів та прийняття відповідних управлінських рішень [188].

Виникнення стратегічного планування припадає на кінець 60-х років XX ст. під впливом нестабільності ринкової економіки. Також, розвиток основ планування пов'язаний із появою нових галузей, зміною потреб споживачів продукції та вимог до її якісних характеристик. Шимко О.В., Грибкова С.М. серед базових елементів формування стратегічного планування розвитку підприємства виокремлюють місію, основну мету, тактику, політику, процедури, принципи та стратегії [167, с. 8-9].

Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. визначають стратегічне планування як специфічний різновид планової діяльності, яка спрямована на формування та реалізацію стратегій з метою забезпечення результативного ведення бізнесу не тільки в поточній, але й в довгостроковій перспективі за умови адаптації до впливу часто змінних умов зовнішнього середовища [55, с.13]. За допомогою стратегічного планування стає можливим формування стратегічних проєктів, програм і планів, прогнозів, які характеризують тенденції та розвиток ринкового бізнес-середовища та дозволяють вирішувати низку організаційних проблем в процесі вибору та реалізації стратегії [55].

Базовим цілеспрямуванням стратегічного планування є формування чітких стратегій ведення бізнесу, їх реалізація та оцінювання отриманих результатів у відповідності із поставленими цілями та визначеною місією підприємства. Як окрема концепція в управлінні підприємством, стратегічне планування в процесі отримання стратегічних цілей забезпечує функціональну інтеграцію усіх структурних підрозділів підприємства. Зазначимо, що стратегічне планування немає на меті тільки реалізацію стратегії, адже формування планів дає відповідь на питання чи є підприємство фінансово спроможним реалізувати поставлені стратегічні цілі за допомогою сформованих планів [70, с. 143-145; 133].

У таблиці 1.1 наведені наукові підходи до визначення стратегічного планування.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення стратегічного планування

Автор(и) визначення	Стратегічне планування це:
1	2
Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. [55, с. 9]	особливий вид практичної діяльності людей - планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проєктів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища
Мескон М. [81]	набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей
Сумець О.М. [148, с. 86]	виступає, з одного боку, як функція стратегічного менеджменту, а з іншого боку – як процес проектування ймовірного або логічного майбутнього організації з урахуванням змін у зовнішньому середовищі
Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В.[8, с. 7]	є особливим видом розумової діяльності й пов’язане з невизначеністю майбутнього, його реалізація вимагає специфічних інтелектуальних зусиль та має суб’єктивні аспекти складності стратегічного планування
Шимко О.В., Грибкова С.М. [167, с. 9]	безперервний творчий процес створення стратегічного планів в обмежений проміжок часу із заздалегідь сформованими місією і цілями діяльності підприємства
Могилко В.О.[83, с. 42]	є однією з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації
Сак Т.В. [118, с. 35]	це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і врахування динаміки умов середовища
Гарнага В.В.[22]	не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, просторово-орієнтований на майбутнє напрям розвитку
Куліш Д. [70, с. 143]	мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства
Морозова М.Е. [84]	процес постановки стратегічних цілей і розробки багато варіантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії

Закінчення табл. 1.1

1	2
Шишмарьова Л.О.[168, с. 138]	адаптивний процес розробки специфічних стратегій для досягнення головної мети підприємства на основі складання системи планів в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Поляков М.А. [107, с. 271]	одна з функцій управління, що передбачає процес встановлення цілей підприємства та дослідження можливих шляхів їх досягнення. Стратегічне планування є основою всіх управлінських рішень, функції мотивації і контролю, що зорієнтовані на вироблення стратегічних планів
Гринько Т.В., Андросова І.О. [32, с. 153]	процес обґрунтування стратегії підприємства шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та збільшення конкурентних переваг
Сидорук Є.О.[136, с. 320]	система управління, яка заснована на механізмі узгодження поточних рішень – тактичних і оперативних – із стратегічними, а також із механізмом коректування і контролю за реалізацією стратегії
Авторське визначення*	діяльність управлінського персоналу та відповідальних фахівців щодо реалізації стратегії розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, яка характеризується логічною послідовністю, удосконаленими оціночно-аналітичними, адаптаційними та діагностичними процесами з метою отримання попередньо сформованих цілей підприємства

Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. зазначають, що стратегічне планування «було реакцією на очевидний безлад і короткозорість, породжені ринковими негараздами і плюралістичними підходами у вирішенні проблем владою» [8, с. 10].

Планування розвитку промислових підприємств на стратегічну перспективу спрямоване на опрацювання досить широкого масиву інформаційних даних щодо результатів фінансово-господарської діяльності в різному часовому періоді, визначення суттєвих відхилень та їх впливу, обґрунтування цілей та напрямів поліпшення діяльності із прийняттям відповідних управлінських рішень [136, с. 320].

Слід навести основні критерії, які варто враховувати з метою успішної організації процесів стратегічного планування на промисловому підприємстві, зокрема:

– використання оціночно-аналітичних даних в напрямі визначення бізнес-орієнтирів розвитку господарюючого суб'єкта;

– використання результатів поглибленого аналізу впливу зовнішніх чинників бізнес-середовища функціонування;

– удосконалення методів та підходів проведення оцінки і аналізу усіх напрямів діяльності підприємства;

– використання апробованих методів забезпечення розвитку підприємств-конкурентів;

– визначення першочергових та другорядних цілей розвитку підприємства;

– посилення моніторингу та контролю обраних заходів для забезпечення стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємства;

– формування системи аналітичних даних та параметрів, які характеризуються взаємоузгодженістю [112, с. 103].

Так як, ефективність стратегічного планування на промисловому підприємстві у значній мірі залежить від формування стратегічних планів, тому необхідним є чітке визначення управлінцями їх принципів. Отже, до базових принципів формування стратегічних планів промислових підприємств можна віднести такі як:

– принцип ієрархічності побудови планів, за яким поточні плани враховують елементи загальної стратегії розвитку підприємства;

– принцип соціальності планування, за яким сформовані відповідальними фахівцями підприємства плани враховують існуючі соціальні проблеми;

–принцип адаптивності - врахування можливостей пристосування до змін впливу внутрішніх та зовнішніх чинників бізнес-середовища функціонування;

–принцип економічного обґрунтування параметрів фінансово-господарської діяльності промислового підприємства;

– принцип пріорітетності у формуванні та реалізації планів стратегічного розвитку;

– удосконалення інструментарію стратегічного планування, в тому числі використання новітнього технологічного забезпечення [102, с. 73].

Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. зазначають, що принципи стратегічного планування зорієнтовані на забезпеченні результативної реалізації підприємством обраної стратегії, зокрема до принципів стратегічного планування відносять: орієнтацію на довгострокові цілі як базис стратегічного процесу; проведення аналізу чинників внутрішнього (економічного потенціалу, фінансового стану, існуючих обмежень господарюючого суб'єкта) та зовнішнього середовища (конкурентного бізнесу оточення, ймовірних ризиків, існуючих тенденцій); безпосередньо окреслення стратегії підприємства;забезпечення гнучкості та адаптації, а також комунікації зацікавлених в реалізації стратегічних планів та стратегії сторін; принцип моніторингу та оцінювання обраних стратегічних орієнтирів[91; 134].

В контексті активізації інноваційної діяльності, маркетингових та збутових процесів господарюючого суб’єкта, стратегічне планування за умов євроінтеграції передбачає зміни підприємств в напрямі:

– розробки та реалізації заходів для підвищення конкурентоздатності підприємства, особливо в контексті розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності;

– зменшення ступеню зносу основних засобів, використання інноваційних технологій у виробництві продукції, що призводитиме до зменшення собівартості та витрат на виробництво і збут продукції підприємств;

– розвитку зовнішньоекономічної діяльності, дотримання міжнародних стандартів при виробництві продукції, розширення зовнішніх ринків збуту продукції тощо;

– вдосконалення маркетингової діяльності, в тому числі в напрямі формування цін, удосконалення збутової політики тощо;

– збільшення обсягів експорту та посилення співпраці із країнами ЄС [7, с. 72].

Погоджуємось з думкою, що у практичній діяльності підприємства, розвиток стратегічного управління передбачає удосконалення організації усіх елементів менеджменту із забезпеченням між ними взаємоузгодженості на різних етапах досягнення поставлених цілей. З метою розвитку стратегічного потенціалу промислового підприємства, необхідним є, крім обґрунтування стратегічних орієнтирів, враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на діяльність, із використанням новітних методик в управлінні та врахуванням тенденцій розвитку промисловості як внутрішнього, так і зовнішнього ринку [27, с. 52].

З метою успішної реалізації стратегій розвитку для промислового підприємства, важливим є обрання методів стратегічного планування, які б надавали можливість сформувати інформаційно-аналітичну базу щодо прогнозних показників, стратегічних планів та проєктів. До методів стратегічного планування, які можуть використовуватись підприємствами належать: методи соціально-економічного аналізу, прямих інженерно-економічних розрахунків, економіко-математичні методи, балансовий метод, експертні методи та методи системного аналізу та синтезу.

Методи соціально-економічного аналізу передбачають розрахунок коефіцієнтів кореляції, регресії, балансових різниць, порівняння, групування та ін. Для промислових підприємств в процесі стратегічного планування, важливе значення має використання методів прямих інженерно-економічних розрахунків: визначення рівня ефективності використання виробничих, трудових ресурсів, ефективності впровадження інвестиційних проєктів,

зменшення витрат виробництва та ін.Основними економіко-математичними моделями, які використовують при формуванні стратегічних планів і прогнозів є балансова таблиця «витрати-випуску», система національних рахунків, мережеві та матричні моделі,баланс фінансових витрат [55, с. 99-103; 134].

Узагальнюючи інформаційні дані щодо матеріально-ресурсного забезпечення, фахівці формують оптимальну програму виробництва продукції. Балансовий метод в стратегічному плануванні підприємства ґрунтується на використанні ряду прийомів з метою взаємоузгодження економічних параметрів. Методи системного аналізу та синтезу дозволяють швидко визначити проблематичні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства, отримати інформацію про ефективність діяльності підприємства в контексті сформованих планів [134].

Управлінський персонал ґрунтуючись на особливостях, можливостях та характеристиках підприємств обирає власний підхід до організації стратегічного планування на основі обґрунтованих принципів та моделей. У практиці ведення бізнесу підприємства можуть використовувати такі моделі стратегічного планування як:

– стратегічне планування, яке здійснюється за допомогою визначення так званої стратегічної прогалини та можливих максимальних та мінімальних значень основних показників фінансово-господарської діяльності із порівнянням даних за минулі періоди та існуючих в поточному періоді;

– модель стратегічного планування на основі проведення SWOT-аналізу,дані якого є важливим підгрунтям прийняття напрямів забезпечення стратегічного розвитку господарюючого суб'єкта;

– стратегічне планування спрямоване на забезпечення та підвищення рівня конкурентоздатності підприємства та продукції;

– модель стратегічного планування на основі врахування масштабів господарюючого суб'єкта;

– стратегічне планування підприємства на основі розвитку іміджу тощо [1; 14, с. 60-62].

Стратегічне планування займає вагоме місце у виокремленні напрямів розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, формування стратегії розвитку, визначення цілей, планів завдань, що стає запорукою оптимального використання ресурсів, стабілізації фінансового стану.В нинішніх економічно складних умовах ведення фінансово-господарської діяльності, керівництво підприємства при формуванні стратегічних планів повинно чітко визначити інструментарій та критерії, за якими буде проводитися аналіз економічних параметрів з подальшим формуванням прогнозів та обранням стратегій розвитку. Актуальним є обрання управлінцями тих методів стратегічного планування, які б надавали можливість сформувати інформаційно-аналітичну базу щодо прогнозних показників та стратегічних планів. Також, керівництво, ґрунтуючись на особливостях, можливостях та характеристиках підприємства обирає власний підхід до організації стратегічного планування на основі обґрунтованих принципів та моделей. В стратегічному управлінні промисловим підприємством слід виокремлювати підходи до стратегічного та довгострокового планування, адже в контексті факторних ознак, вони мають ряд відмінностей [134].

В умовах посилення конкурентного бізнес-середовища функціонування, перед підприємствами постають завдання щодо формування гнучких та адаптивних механізмів ведення фінансово-господарської діяльності. Останні передбачають формування стратегічних планів та стратегій ведення бізнесу, визначення тактичних і стратегічних цілей, базових завдань, пріоритетів, формування місії.Саме стратегічне планування як послідовна та логічна діяльність управлінського персоналу надає змогу окреслити перспективи майбутнього розвитку підприємства під впливом дії різноманітних чинників впливу [133]. Невірним є ототожнення стратегічного планування із довгостроковим плануванням. Кожне підприємство формує

місію під впливом існуючих та змінних,із часом, факторів зовнішнього середовища. Через те, важливим є підбір вірної технології стратегічного планування. В сьогоднішніх умовах ведення бізнесу, посиленні конкурентної боротьби,кожне підприємство має свою індивідуальну специфіку до стратегічного планування, декомпозиції цілей в часовому проміжку та підходів до формування стратегії розвитку.

В системі менеджменту будь-якого підприємства функції прогнозування та планування відіграють чимале значення та впливають на результати усіх без винятку напрямів діяльності суб'єкта. За допомогою планування менеджерами підприємства приймаються обґрунтовані управлінські рішення, знижуються ризики ведення бізнесу, реалізуються адаптаційні дії до умов макросередовища. В системі управління підприємством саме функція планування скоординовує та спрямовує діяльність структурних підрозділів з метою досягнення сформованих завдань, реалізації планів та проєктів із одночасним оптимальним використанням фінансово-ресурсного забезпечення та підходів до вирішення виникаючих проблем ведення бізнесу [42, с. 8-9; 133].

У процесі стратегічного планування розвитку підприємства виникають труднощі, які пов'язані із різноманіттям бачень фахівців до вирішення тих чи інших проблем, наявністьрізних компетентностей та кваліфікаційних здібностей, подекуди несумісність цінностей та наявність різних підходів до вирішення завдань керівництва.

Відповідно до вищенаведеного можна сформувати основні сучасні прерогативи стратегічного планування у забезпеченні розвитку підприємств, які полягають у цілеспрямуванні, спрогнозованості ситуації, можливості оцінювання результативності, посиленні антикризового управління, стимулюванні персоналу та скоординованості його дій, зростанні рівня прибутковості підприємства (рис. 1.1).

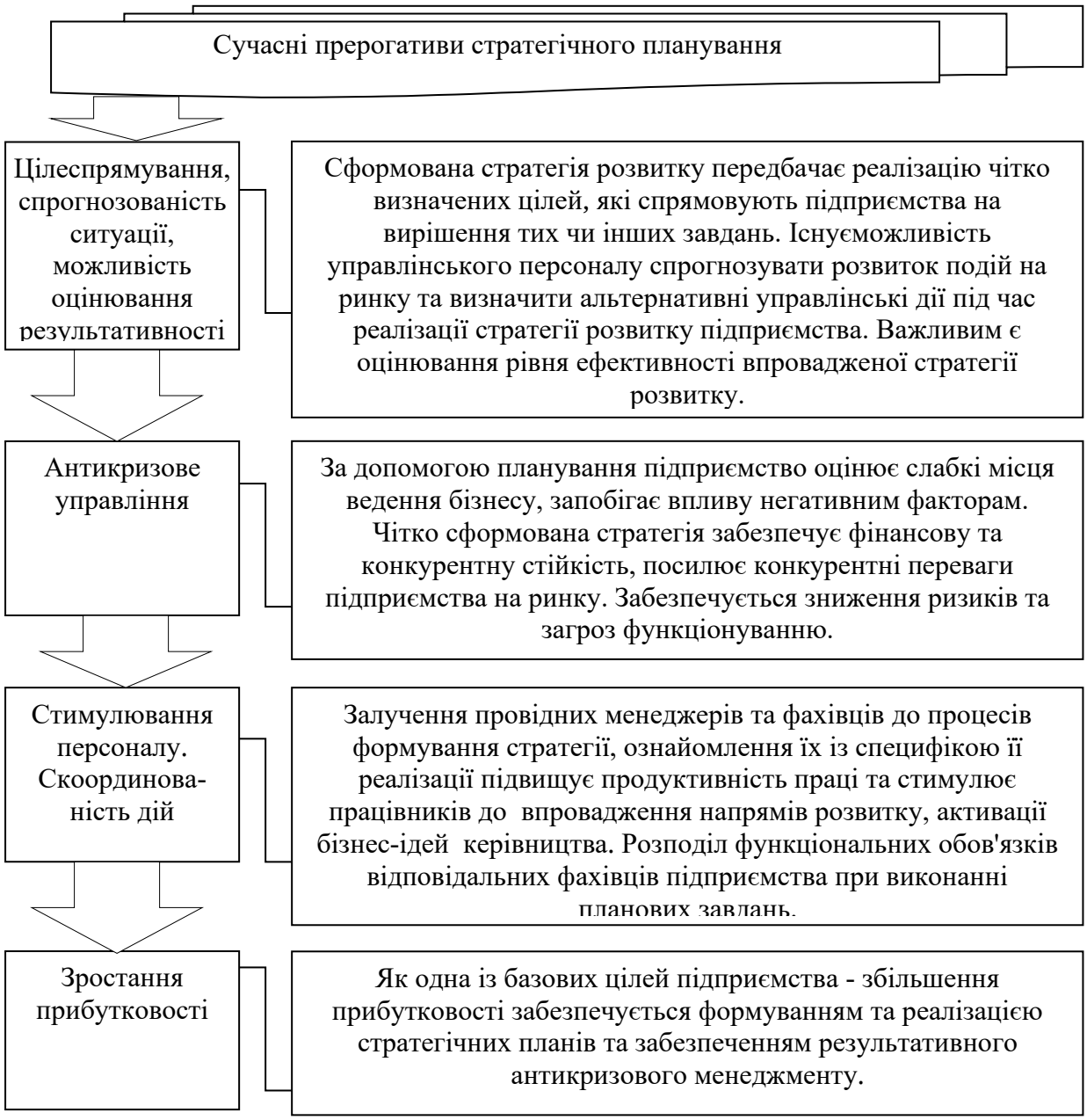

Рис. 1.1. Сучасні прерогативи стратегічного плануванняу забезпеченні розвитку підприємства*

*сформовано автором за: [42, с. 9; 70, с. 144; 176]

Варто визначити специфіку стратегічного планування в системі управління підприємством, зокрема:

– стратегічне планування є базисом здійснення усіх видів планування (короткострокового, середньострокового та довгострокового);

– характеризується визначеною етапністю процесів, ціллю реалізації яких для менеджерів підприємства є втілення в життя встановлених напрямів розвитку господарюючого суб'єкта;

– окреслює види фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта;

– забезпечує функціональну узгодженість усіх структурних підрозділів підприємства із базовою стратегією розвитку;

– визначає параметри фінансово-господарської діяльності, які в подальшому підлягають діагностиці;

– окреслює альтернативність дій управлінського персоналу як в поточній, так і в довготривалій перспективі;

– враховує стратегічний потенціал господарюючого суб'єкта на внутрішньому та зовнішньому ринках[126; 148, с. 86-87].

Череп О.Г., Веремєєнко О.О., акцентуючи увагу на труднощах ведення бізнесу, зниженні обсягів виробництва продукції промислових підприємств, вважають, що саме стратегічне планування надасть змогу пристосуватися до сучасних умов ведення бізнесу та дозволить забезпечити розвиток господарюючих суб'єктів, збільшити конкурентоспроможність продукції. Автори зазначають, що першим етапом формування стратегічного планування має бути перегляд та визначення основних цілей підприємства. Наступним етапом є визначення керівництвом реального стану підприємства та причин суттєвого відхилення фактично-отриманих значень базових параметрів фінансово-господарської діяльності від запланованих. Після проведення мозкових штурмів серед керівництва та провідних фахівців підприємства із врахуванням фінансово-ресурсного забезпечення формується стратегічний план. Передостаннім етапом формування стратегічного планування на підприємстві є упорядкування програм, встановлюється завдання відповідно до кожної програми, терміни її виконання та відповідальні фахівці. Важливим етапом стратегічного планування є контроль за виконанням програм, який надає змогу визначити необхідність

перегляду програм та планів із можливістю внесення коректив[126; 160, с. 242-244].Відповідно до вищенаведених твердженьна рис. 1.2 схематично представленофункціонально-процесні основи стратегічного планування в системі управління підприємством.

Стратегічне планування передбачає:
- розподіл фінансово-ресурсного забезпечення підприємства;
- пристосування до змін умов функціонування;
- контролінг та діагностику внутрішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства;
- формування стратегії розвитку підприємства
Стратегічне планування ґрунтується на визначеній місії, цінностях, принципах ведення бізнесу, визначених перспектив майбутнього розвитку, формуванні та реалізації стратегії,мотивації та компетентностях управлінського персоналу; передбачає проведенняпоглибленого оцінювання, аналізу та діагностики діяльності та потенціалу підприємства
Характеристики стратегічного планування
Базова стратегія формується,реалізується та контролюється за участіпровідних фахівців та керівництва підприємства
Формування стратегічного плану базується на сукупності оціночно-аналітичних данихщодо стану фінансово-господарської діяльності підприємства
При плануванні обов'язковим є порівняння понесених витрат та отриманих результатів
Забезпечення можливості внесення коригуючих змін у попередньо сформований стратегічний план
Процеси стратегічного планування:
- стратегічне прогнозування (формування стратегічного прогнозу);
- стратегічне проєктування (формування стратегічного планучи проєкту);
- стратегічне програмування (формування стратегічної програми).

Рис. 1.2. Функціонально-процесне представлення стратегічного планування в системі управління підприємством*

*сформовано автором за: [55, с. 11-12; 84]

Стратегічне планування на кожному підприємстві характеризується трудомісткістю процесів та вимагає управлінської узгодженості з боку як керівництва, так і залучених фахівців. Через те, на початковому етапі важливо визначити вмотивованість менеджерів, досяжність одностайності думок в базових цілях із окресленням організаційних умов процесу стратегічного планування відповідним рішенням чи наказом. Поява ініціативи у керівництва із залученням підтримки керівників структурних підрозділів підприємства є базисом початкового етапу стратегічного планування [8, с. 16;126].

Аналіз умов зовнішнього бізнес-середовища функціонування підприємства передбачає виокремлення факторів впливу на його діяльність та проведення PEST-аналізу. Визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства проводиться за допомогою SWOT-аналізу. Данієкспертного оцінювання дозволяють визначити стратегічні альтернативи та зв'язки, деталізувати місію підприємства, стратегічні цілі. Існує закономірність за якою можна визначити вірність стратегічного плану (*Spl*.). Наприклад,два оперативних плани розвитку підприємства формують план дій (*Pld*.), який має дорівнювати мінімум чотирьом оперативним планам (*Opl*.):

$$Sp.l = 2\text{-}3Pld. = 4\text{-}6Opl., \qquad (1.1)$$

де *Pld*. –план дій;

Opl. – оперативний план [8, с. 20].

На рис. 1.3 представлено типову етапність стратегічного планування, яка розкриває зміст характеру формування, вибору та реалізації стратегії, деталізацію та коригування із обов'язковим оцінюванням та визначенням отриманих результатів. Стратегічне планування розвитку підприємства можна вважати базисом реалізації низки управлінських функцій кожного підприємства. Адже, стратегічне планування розвитку забезпечує цілеспрямування як керівників, так і провідних менеджерів підприємства у

формуванні цілей, місії, обранні стратегії та технології її реалізації для забезпечення в перспективі ефективної фінансово-господарської діяльності.

Рис. 1.3.Типова етапність стратегічного планування*

*сформовано автором за: [8; 55, с.21; 59; 148, с. 91]

На практиці діяльності вітчизняних підприємств стратегічне планування розвитку вимагає обґрунтування методичного інструментарію, систематизації відповідних параметрів удосконалення процесів оцінювання та контролю за реалізацією стратегії із можливістю внесення коригуючих змін.

ПротасоваЛ.В. акцентує увагу на необхідності поєднання стратегічного планування розвитку підприємства із наявним процесами планування, що в сукупності мають бути представлені цілісним проєктом. Авторка зазначає важливість координації дій управлінського персоналу та контролю відповідальних менеджерів підприємства в процесі функціонального поєднання стратегічного планування розвитку та процесів планування фінансово-господарської діяльності [112,с. 101; 126].

Основою удосконалення процесів формування стратегічного плануванняєоціночні та аналітичні параметрищодо діяльностіпідприємства за сучасних умовпосиленого конкурентного бізнес-середовища. Через те, з метою формуваннястратегічних планів, орієнтирів та цілей в умовах інтеграційності розвитку, необхідним є дослідженняособливостей проведення діагностичних процедур із їх подальшим науково-методичним удосконаленням.

1.2. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах інтеграційності розвитку

В умовах посилення інтеграційних процесів запорукою успішного ведення бізнесу підприємствами є формування та реалізація стратегічного планування, яке окреслює місію та цілі, стратегічні плани розвитку тощо. Досягнення поставлених стратегічних цілей є можливим за умови удосконалення процесів управління, зокрема стратегічного планування та проведення діагностики, яка є важливим інструментарієм прийняття ефективних управлінських рішень.

Питання проведення діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств, стратегічного планування, формування та реалізації стратегічних цілей широко досліджувалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема такими як: Ажаман Н.А., Бутко М.П., Дітковська

М.Ю., Задорожна С.М., Іванова Н.В., Корецький Б.М., Коненко В.В.,Корнійчук А.А., Кузнецова І.О., Кулікова Л.В., Луценко Т.О., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д., Пепа Т.В., Повна С.В., Шабардіна Ю.В., ШевченкоО.М., Шведун В.О., Шкарабан С.І., Петрищенко І.А., Трухан О.Л. Ярощук О.В. та ін.[126].

Практичні засади стратегічного планування характеризуються науковим інтересом та є актуальними для управління підприємством. В умовах активізації інтеграційних процесів актуальним залишається опрацювання питань щодо проведення діагностичних процедур, удосконалення методичних основ економічної діагностики, що забезпечує успішну реалізацію обраних підприємством стратегій.Важливим є дослідження та обґрунтування процесів планування цілей підприємства в стратегічному управлінні на основі діагностики в сучасних умовах посилення інтеграційних процесів [126].

Для забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством, формування та реалізації дієвої стратегії розвитку необхідним є проведення діагностики, яка надає можливість охарактеризувати усі напрями ведення бізнесу, виявити проблеми функціонування,виробничі резерви, ризики та розробити відповідні управлінські рішення.

Дослідження методичних підходівта специфіки організації діагностики, аналізу та оцінюванняяк важливих управлінських складовихобумовлене потребою поглибленого вивченняумов ведення бізнесу,рівня впливучинників зовнішнього оточення,визначеннястратегічних цілей,можливого рівняприбутковості та рентабельності,впливу ризиків та загрозна фінансово-економічну діяльність.Зокрема, діагностика в стратегічному управлінні розвитком підприємства вимагає перегляду функціонального наповнення, деталізації принципів, проведення діагностичних процедур, дослідження зарубіжної практики, що обумовлене внесенням коректівів в стратегічні цілі суб'єкта, стратегії, посиленням конкурентного бізнес-середовища.

Діагностика - це можливістьдосліджувати та визначати стан об'єктаза рядом непрямих ознак [67, с.8].Найрозповсюдженіші підходи науковців до визначення терміну діагностика підприємства наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття«діагностика підприємства»

Автори	Визначення
1	2
Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. [67, с. 10]	процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання у майбутньому засобом прийняття ефективних управлінських рішень
Сарай Н.І.[119, с. 6]	аналіз та систематизована оцінка основних напрямків діяльності підприємства (економічного, виробничо-технічного та організаційного), яка проводиться для вивчення стану підприємства та виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути націлені на його розвиток
Міценко Н.Г., Кулай С.М. [82,с. 224]	комплекс аналітичних, дослідницьких, пошукових дій, спрямованих на визначення і попередження диспропорцій у виробничих, фінансових і управлінських процесах, у використанні ресурсів та потенціалу підприємства і, як наслідок, запобігання економічним кризам на підприємстві
Швиданенко Г. О., Дмитренко А.І. [166, с. 8-9]	процес розпізнання і визначення як позитивних, так і негативних (кризових) явищ у діяльності підприємства на основі помічених локальних змін, встановлених залежностей, а також особливо помітних явищ поточної підприємницької діяльності
Лук'яноваВ.В.[73, с. 55]	процес розпізнавання і виявлення на основі визначених ознак (ключових оціночних показників, вивчення окремих результатів, неповної інформації) проблем у функціонуванні об'єкта з метою оцінки наявних тенденцій і виявлення можливих перспектив його розвитку та аналіз варіантів найкращого вирішення виявлених проблем
Дикань В.Л., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О. [37, с. 9]	аналітичне оцінювання всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямоване на прийняття ефективних управлінських рішень
Роговий А.В. [116,с. 458]	системна діяльність, спрямована на виявлення та нівелювання факторів, що здійснюють негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання, визначення пріоритетних напрямів його розвитку, а також встановлення місця суб'єкта господарювання та з'ясування його ролі у секторальному розвитку національної економіки

Закінчення табл. 1.2

1	2
Гетьман О.О., Шаповал В.М. [23, с. 463]	аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення управлінських рішень
Атюшкіна В.В., Бурко Я.В., Галгаш Р.А. [4, с. 9-10]	оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень
Авторське визначення	управлінські процеси на основі забезпечення функціонально-цільового звязку, що ґрунтуються на формуванні оціночно-аналітичного інформаційного базису, визначенні екзогенних та ендогенних чинників впливу, який використовується для вчасного внесення коректівів у сформовані стратегічні цілі, забезпечення реалізації обраних напрямів стратегічної орієнтованості розвитку суб'єкта, а також для формування та реалізації стратегії розвитку підприємства

Окремі науковці трактують діагностику підприємства як процес комплексного аналізу існуючого стану фінансово-господарської діяльності та можливостей розвитку для вирішення проблемних ситуацій та визначення прерогатив, які може використовувати підприємство[150].Єсіна В. О., Тараруєв Ю. О. зазначають, що діагностика передбачає проведення аналізу та оцінювання фінансово-економічних параметрів діяльності підприємства за допомогою дослідження результативних показників, неповних інформаційних даних для визначення потенційних напрямів розвитку та прийняття відповідних рішень управлінським персоналом. Відповідно, зміст діагностики фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства проявляється у визначенні групи характеристик та параметрів фінансової, виробничої, збутової та інших сфер ведення бізнесу, дані яких використовуються для формування прогнозів та недопущення суттєвих відхилень [44, с. 5;133].

Існує чимало видів діагностики підприємства, відповідно дотаких ознак як: суб'єкти та періодичність проведення, характер дослідження, цілі, масштаби та обов'язковість дослідження, використання методичного забезпечення та функціональний напрям (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види діагностики господарюючого суб’єкта*

Ознака різновиду	Види та змістовність діагностики
За суб'єктами проведення	Внутрішня діагностика проводиться групою призначених відповідальних менеджерів. Зовнішня діагностика проводиться із залученням фахових аналітиків, спеціальних організацій.
За періодичністю проведення	Регулярна діагностика- дослідження об'єктів проводиться постійно, відповідно до запланованих термінів. Епізодична діагностика - здійснюється з метою прийняття цілеспрямованих управлінських рішень для коригування окремих напрямів фінансово-господарської діяльності підприємства.
За характером дослідження	Етіологічна діагностика зорієнтована на дослідження об'єктів із визначенням причинно-наслідкових зв'язків між ними та впливом на них факторів зовнішнього оточення ведення бізнесу. Надає можливість визначити деструктивні процеси та спрогнозувати можливості до розвитку підприємства. Симптоматична діагностика - аналіз зосереджений на фіксації негативних та позитивних впливів факторів із дослідженням причин виявлених змін внутрішнього та зовнішнього характеру. Така діагностика проводиться за принципом: на початку - виявлення симптомів та в кінцевому – визначення причин їх появи та зміни.
За ціллю і масштабністю проведення	Експрес-діагностика - визначення фінансово-господарського стану підприємства за формами фінансової звітності. Комплексна діагностика - отримання інформації щодо внутрішнього бізнес-середовища ведення бізнесу та впливу зовнішніх ринкових факторів, визначення можливостей та напрямів розвитку підприємства. Проблемно-орієнтована діагностика зосереджена на оцінюванні та дослідженні проблемних напрямів фінансово-господарської діяльності із прийняттям управлінських рішень щодо їх вирішення в найближчій перспективі.
За обов'язковістю та типом використання методичного забезпечення	Офіційна діагностика - затверджена методична база для проведення оціночно-аналітичних досліджень, сформована відповідними офіційними установами. Авторська діагностика видозмінює офіційну діагностику шляхом використання власних концептуальних, методичних прийомів та підходів до проведення досліджень, передбачає використання авторських алгоритмів проведення, технологій та інструментарію із формуванням інструментарію діагностики стратегічного розвитку підприємства.
За функціональним напрямом	Економічна діагностика. Технічна діагностика. Маркетингова. Юридична. Управлінська. Кадрова діагностика та ін.

*сформовано автором за: [18, с. 11; 166, с. 10-12]

В загальному, економічна діагностика спрямована на оцінювання об'єктів фінансово-господарської діяльності підприємства, визначення перепон, що перешкоджають розвитку, визначення рівня та причин впливу різноманітних чинників із розробленням відповідних поточних та стратегічних рішень щодо підвищення ефективності функціонування. Невірним є ототожнення аналізу, оцінки та діагностики, адже, вважаємо, що остання включає в собі аналіз та є більш ширшою в процесному розумінні її виконання.

На відміну від економічного аналізу, предметом якого є явища і процеси із взаємозв'язками між ними, предметом економічної діагностики є якісне та кількісне оцінювання стану об'єктів. Серед функцій діагностики підприємства виокремлюють діагностичну, пошукову та оціночну, натомість основною функцією економічного аналізу є оціночна. В методологічному аспекті при економічному аналізі використовуються відповідні індивідуальні методи, натомість як при діагностиці ці методи є комплексними - економіко-статистичні, експертні, методи моделювання, стохастичного програмування, оптимізації, аналітичні методи. Щодо параметрів отриманої результативності, за допомогою економічного аналізу менеджери надають характеристику досліджуваним процесам та явищам, визначають відхилення. Натомість,за результатами діагностики підприємства визначаються напрями покращання стану об'єктів дослідження [73, с. 55-56].

В управлінській діяльності підприємства спостерігається тісний зв'язок діагностики, аналізу, планування та прогнозування. Самодіагностика є базисом реалізації функції прогнозування на підприємстві, так як надає інформаційне забезпечення щодо стану фінансово-господарської діяльності та перспектив його розвитку. Шляхом формування діагнозу досліджуваних об'єктів підприємства на визначений період, управлінці мають змогу з'ясувати взаємозв'язок між значеннями отриманих параметрів та факторами, які вплинули на їх зміну [126].

Діагностика розвитку підприємства повинна проводитися за усіма напрямами його діяльності: організаційним, управлінським, фінансово-економічним, виробничим та трудовим.Також, необхідним є проведення ситуаційного аналізу та оцінювання вартості і майна підприємства. Процеси діагностичного дослідження стану об'єктів підприємства із метою визначення можливостей розвитку повинні характеризуватися достовірністюінформаційних даних, об'єктивністю та точністю. Об'єктивність діагностичного дослідження полягає в проведенні оцінювання та аналізу за чітко сформованими етапами, планом та деталізованою програмою. Забезпечення точності діагностичного дослідження об'єктів полягає у формуванні цілей, завдань діагностичних процедур, які повинні бути пов'язані із такими управлінськими функціями як організація, планування, прогнозування, моніторинг та контроль (рис. 1.4).

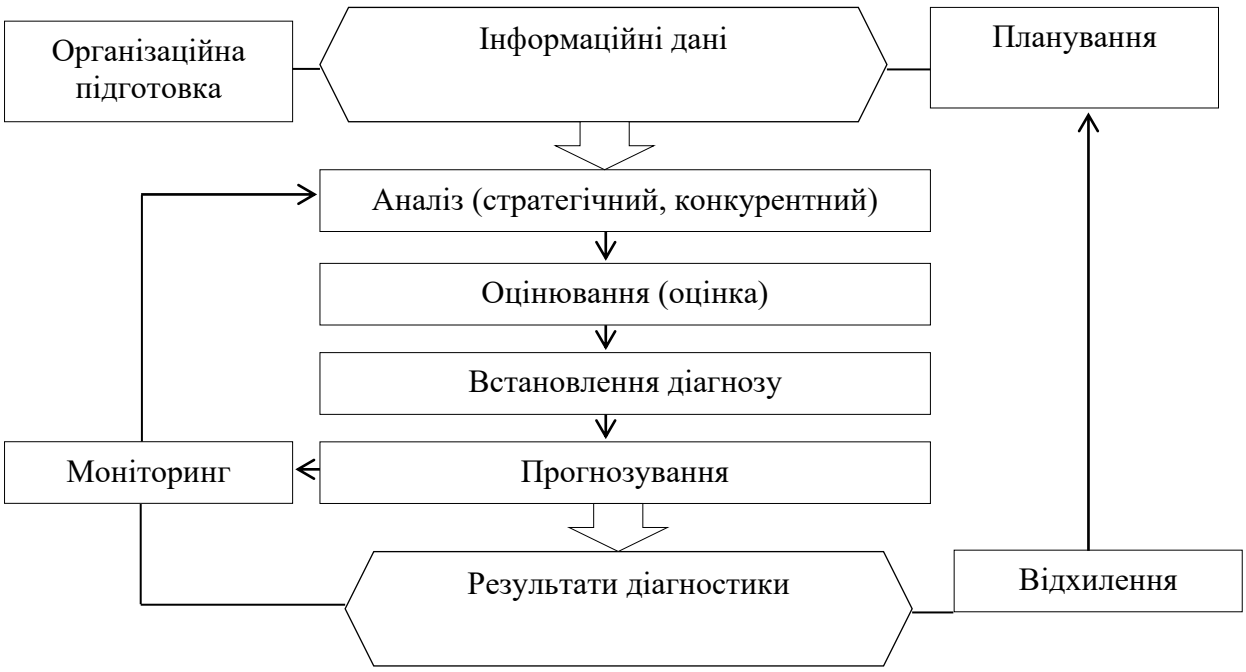

Рис. 1.4.Схематичне представлення процесів діагностики в стратегічному управлінні підприємством*

*сформовано автором за:[67, с. 13;82, с. 225; 152, с. 395]

Ревенко Д.С.визначає сім основних етапів проведення діагностики підприємства: збір інформаційних даних, статистичне опрацювання інформації для уникнення помилок, оцінка внутрішнього та зовнішнього бізнес-оточення функціонування, формування діагнозу, розроблення альтернативних управлінських рішень, оцінка їх прогнозної ефективності, коригування управлінських рішень [114].

У більшості літературних джерел присутня думка, що етапи стратегічної діагностики ґрунтуються на аналізі, оцінці, встановленні діагнозу, прийнятті та реалізації управлінських рішень. Натомість, частково ігноруються підготовчий та організаційний етапи процесів стратегічної діагностики, прогнозування та моніторингу. Організаційна підготовка є важливим та ґрунтовним процесом діагностики в стратегічному управлінні підприємством, який передбачає:

– пошук та визначення методів проведення оціночно-аналітичних процедур із формуванням концептуальних підходів;

– опрацювання ретроспективних діагностичних параметрів об'єктів дослідження та підходів проведення діагностики з метою визначення допущених прогалин в організації проведення;

– визначення цілей проведення об'єктів діагностики;

– підбір інструментарію, процедур, групиоціночних параметрів діагностики;

– формування програми діагностичних досліджень та процедур;

– створення групи відповідальних за проведення діагностики фахівців;

– пошук джерел отримання інформаційних даних, їх групування та систематизація.

Після аналізу та оцінки інформаційних даних встановлюється діагноз об'єктів діагностики, визначаються слабкі місця функціонування, ризики, загрози діяльностіта основні проблеми щодо реалізації стратегічних напрямів розвитку. В подальшому, ідентифікуються причини виникнення відхилень

фактичних параметрів від запланованих, що надає змогу управлінцям вчасно зреагувати на суттєві зміни в діяльності підприємства.

Від поставлених цілей, завдань проведення діагностики, визначених об'єктів залежать обрані методи проведення, інструментарій діагностичних процедур, представлення оціночних параметрів. Дієвим є підхід, за якого до проведення стратегічної діагностики залучаються фахівці різних структурних підрозділів підприємства, керівники та відповідальні менеджери. На практиці, окремі підприємства для проведення стратегічної діагностики можуть залучати зовнішніх фахівців або користатися послугами сторонніх організацій. На етапі планування стратегічної діагностики формується програма реалізації даних процесів та відповідні плани щодо дослідження і оцінювання. В останніх, визначені терміни початку та завершення діагностики, необхідний базис інформаційних даних, методи їх збору та опрацювання, характер аналітичних процесів, відповідальні за дослідження фахівці, методичні підходи, інструментарій. Програма стратегічної діагностики є більш ширшою за план, так як містить визначені об'єкти дослідження, цілі, упорядковані джерела інформації, описано рівень деталізації аналітичних процедур, визначено сферу діяльності кожного залученого фахівця, характер групування та представлення результативних даних ті ін.Під час опрацювання інформаційних даних за обраними методами важливо не тільки виявити проблемні аспекти фінансово-господарської діяльності, але й чинники, які призвели до них [152].

В стратегічному управлінні будь-якого підприємства найважливішим в процесі діагностики є вирішення проблемних аспектів ведення фінансово-господарської діяльності, забезпечення відповідності стану об'єктів спрогнозованим параметрам, визначення та пошук нових можливостей розвитку бізнесу. На нашу думку, неможливо сформувати та вдало реалізувати стратегію розвитку підприємства, приймати результативні управлінські рішення без використання методів діагностики, оцінювання аналізу та прогнозування. Аналітичні дослідження повинні проводитись на

основі достовірних інформаційних даних, бути пов'язаними із процесами планування, прогнозування та моніторингуіз обґрунтованими етапами та напрямами оцінювання відповідно до поставлених завдань. Діагностика стратегічного розвитку підприємства повинна ґрунтуватися на поєднанні системного та комплексного підходів. Водночас, зазначимо, що за системного підходу дослідження проводяться з огляду на те, що підприємствоє цілісною системою, сформованою із взаємодіючих підсистем, які знаходяться у безперервному взаємозв'язку із зовнішнім бізнес-середовищем функціонування. Комплексний підхід передбачає проведення діагностичної процедур усіх без винятку підсистем підприємства. Крім визначених підходів проведення діагностики стратегічного розвитку підприємства, важливою умовою отримання об'єктивних аналітичних даних є:

– поєднання кількісних та якісних методів оцінювання, що в кінцевому вплине на результативність прийнятих управлінських рішень;

– врахування тенденції існуючих параметрів, їх динаміки в поєднанні із статистичними та порівняльними оціночними даними;

– використання експрес-діагностики, аналітичного підходу, порівняння даних за минулий період із поточними даними;

– визначення специфіки господарюючого суб'єкту та врахування галузевої приналежності [67, с. 15].

Стратегічна діагностика ґрунтується на процесах пошуку та досліджень індикаторів довгострокового розвитку усіх об'єктів та сфер діяльності господарюючого суб'єкта. Лише поєднання оціночно-аналітичних та дослідницьких процедур в стратегічній діагностиці надає змогу ідентифікувати проблемні аспекти діяльності, виявити резерви, що в цілому впливає на збільшення стратегічного потенціалу.

Вважаємо, щона відміну від аналізу фінансово-господарської діяльності при діагностиці підприємства охоплюється більша кількість суб'єктів дослідження, мають враховуватися їх взаємозв'язки, зміни умов

ведення бізнесу та ін. Відповідно, серед завдань діагностики в стратегічному управлінні підприємствам варто виокремити:

– проведення аналітичних та оціночних процедур відносно об'єктів дослідження, а саме визначення їх ретроспективного стану, наявного та майбутнього стану;

– дослідження перспективного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів бізнес-середовища функціонування підприємства;

– вчасне виявлення негативного впливу зовнішніх факторів на ведення бізнесу, що дозволяє зменшити їх негативний вплив чи пристосуватися та сприяти реалізації стратегічних напрямів розвитку;

– збір та формування базису інформаційно-аналітичних даних різновекторного характеру для формування поточних управлінських рішень;

– пошук напрямів та реалізаціїпідвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, що сприяє розвитку стратегічного потенціалу;

– перегляд визначених стратегічних цілей, умов, термінів, обґрунтування вірогідності їх успішної реалізації;

– забезпечення результативного стратегічного управління підприємством на основі системного підходу дослідження та узагальнення параметрів усіх сфер фінансово-господарської діяльності підприємства [152, с. 394].

Міценко Н.Г., Кулай С.М. визначають такі завдання діагностики як: визначення фінансово-господарського стану підприємства; аналіз та оцінювання кількісних і якісних параметрів ведення бізнесу, їх порівняння із запланованими та нормативними значеннями; виявлення змін та причин, що призвели до них; пошук напрямів стабілізації стану; прогнозування тенденцій розвитку господарюючого суб'єкта[69; 82, с. 224].

Під час проведення діагностичних досліджень, зокрема при проведенні аналізу та оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства, менеджерами може акцентуватися увага на окремих напрямах діяльності, основах для розвитку економічного потенціалу, виробничих резервах тощо.

Наприклад, на практиці діяльності управлінським персоналом промислового підприємства можуть використовуватися різні підходи діагностичного дослідження - McKincey, Tito Conti та ін. Перший підхід, в більшій мірі зорієнтований на усі напрями виробничої діяльності, від розробки продукції до її реалізації та післягарантійного обслуговування, водночас фінансово-ресурсне забезпечення залишається поза увагою. На сьогодні, діагностика розвитку підприємств передбачає використання багатьох методів та підходів, одним із яких є метод Tito Conti. В останньому, акцентується увага на розвитку можливостей підприємства на основі проведення доволі розширеного аналізу його фінансово-господарської діяльності за такими напрямами як: результати діяльності (базові фінансові показники, розвиток маркетингу, персоналу, співпраця із бізнес-партнерами та ін.); базові процеси фінансово-господарської діяльності - проєктування, розробка, виробництво виробів; цінова, збутова, фінансова політики; управлінські процеси тощо; внутрішні та зовнішні чинники бізнес-середовища[146, с. 70-71; 153].

Опрацювавши усі напрями діяльності підприємства за його результатами, процесами та чинниками впливу, управлінський персонал отримує доволі широкий спектр діагностичної інформації, на основі якої в подальшому приймаються рішення щодо формування стратегії розвитку.

Скриньковський Р.М. комплексну діагностику рівня розвитку підприємства пропонує проводити шляхом визначення інтегрального рівня розвитку із урахуванням масштабів та якості розвитку (*IR*):

$$IR = (Mr*Vm + Yr*Vy) / 100, \qquad (1.2)$$

де *Mr* – маштаби розвитку підприємства;

Vm– вагомість (питома вага) рівня машбів розвитку, %;

Yr – якіть розвитку підприємства;

Vy – частка якості розвитку підприємства, %.

Масштаби розвитку підприємства можна охарактеризувати за рядом параметрів, таких як обсяг чистого прибутку, чистого доходу від реалізації

продукції, обсяг витрат на її виробництво, вартість активів, чисельність працюючих, кваліфікаційні характеристики працівників підприємства[138].

Для прийняття рішень щодо управління, контролю, співпраці з підприємством у стейкхолдерів виникає необхідність опрацювати інформаційно-діагностичні дані суб'єкта господарювання, відповідно до сфери їх зацікавленості. В даному випадку до стейкхолдерів належить управлінський персонал – діагностична інформація, яка необхідна для визначення поточного стану та перспектив розвитку в майбутньому, для прийняття рішень, зокрема: інвестори, які зацікавлені в отриманні прибутків від вкладених фінансових ресурсів; банки – для визначення кредитоспроможності та моніторингу фінансової стійкості господарюючого суб'єкта; державні органи влади та установи, які проводять моніторинг ведення фінансово-господарської діяльності, відповідно до встановлених законодавчо-нормативних актів; інші контрагенти ринку (постачальники, споживачі), яким необхідна інформація для прийняття рішення про співпрацю та визначення потенційної вигоди від неї[133].

На рис. 1.5.наведені принципи діагностики середовища підприємства, використання яких стає основою для проведення поглиблених діагностичних досліджень в напрямі забезпечення стратегічного розвитку, підвищення ефективності планування та прогнозування діяльності господарюючого суб'єкта.

Для зменшення впливу негативних чинників бізнес-середовища функціонування підприємства, за допомогою діагностики відповідальні фахівці виокремлюють фактори негативного та позитивного впливу і визначають причинно-наслідкові зв'язки між отриманими значеннями показників.Крім вище наведених принципів діагностиці повинна бути притаманна інтегрованість в систему оцінки та аналізу підприємства.

Діагностичні дослідження проводяться на основі загальноприйнятих методів та прийомів, що свідчить про науковий характер оціночно-аналітичних досліджень.

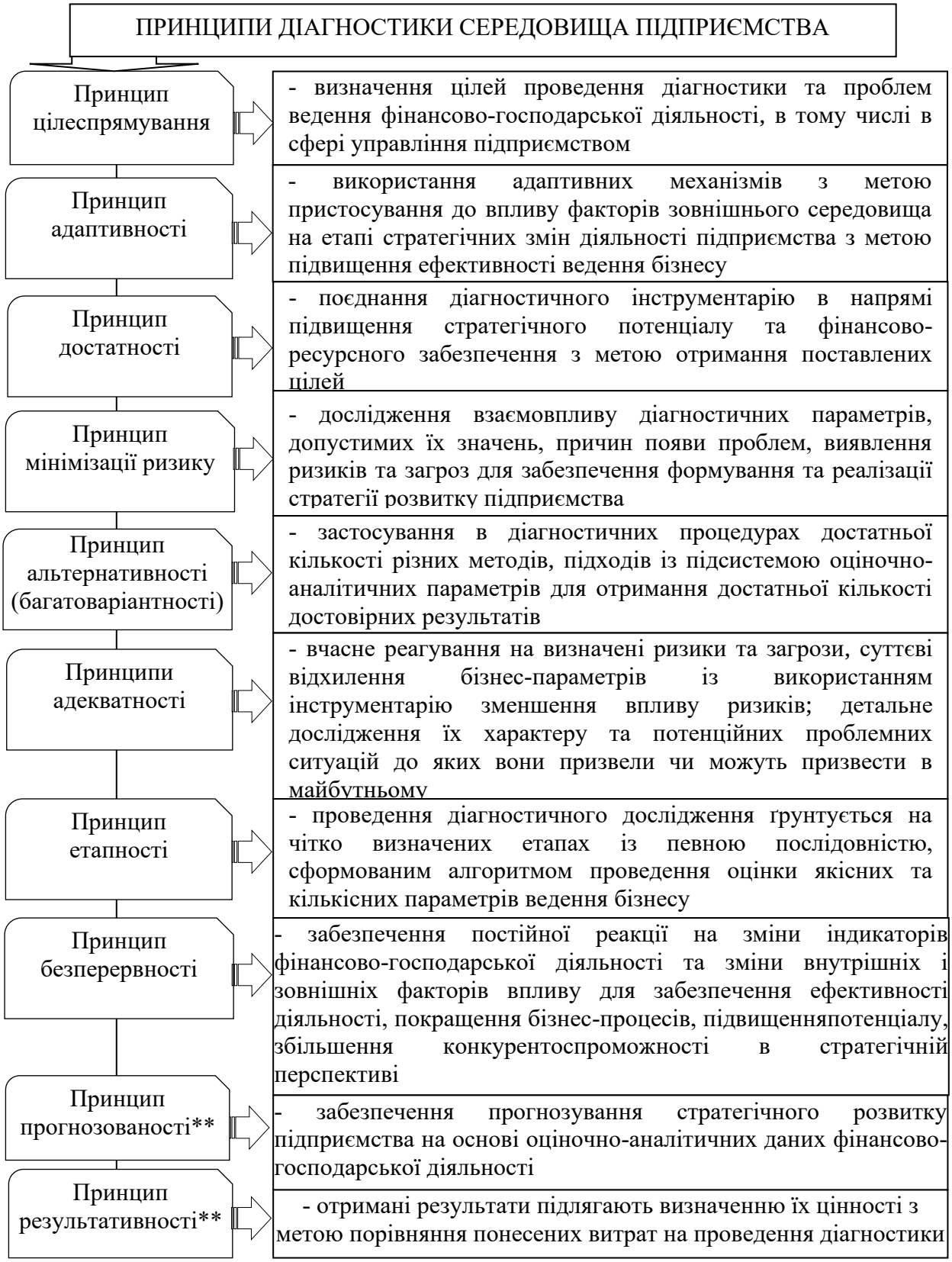

Рис. 1.5. Основні принципи діагностики середовища підприємства в процесах забезпечення стратегічного бізнес-розвитку*

*сформовано автором за: [116, с.458; 133;163, с. 3011]

**запропоновано автором

Вважаємо, що діагностиці підприємства має бути притаманний принцип системності, тобто для забезпечення стратегічного розвитку важливим є існування системи діагностики із визначеними складовими та специфікою застосування. При проведенні діагностичних досліджень об'єктів підприємства, важливим є забезпечення об'єктивності, тобто уникнення суб'єктивізму в аналітичних процесах та прийнятті рішень [166;126].Також, загальними принципами діагностики розвитку підприємства для забезпечення реалізації поточних та стратегічних цілей є конкретність та точність, які полягають в деталізації кожного її етапу, відповідно до визначеного цілеспрямування із розрахунком потенційної ефективності, отриманої під час оціночно-аналітичних процедур. У випадку, коли мова йде про проведення ситуаційної діагностики, важливим є визначення планового періоду її проведення із метою вчасного формування інформаційно-аналітичного базису для прийняття управлінських рішень відповідальними менеджерами підприємства[126]. Проводячи діагностичне дослідження, управлінським персоналом не тільки визначаються параметри та специфіка ведення бізнесу, але й враховується галузева приналежність підприємства, відповідно і стан розвитку галузі, розвиток регіону із інфраструктурними змінами.

Гетьман О.О., Шаповал В.М.акцентують увагу на тому, що крім аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, діагностичні дослідження повинні включати аналіз усіх бізнес-процесів суб'єкта із забезпеченням поєднання фінансових та нефінансових показників.Інформаційні дані повинні характеризуватися розумною достатністю, тобто для прийняття управлінських рішень менеджери використовують лише необхідні параметри. Важливо зазначити, що параметри, які аналізуються в процесі діагностики мають характеризуватися співставністю для забезпечення порівняння та узгодженості в часовому періоді [23, с. 463;126].

Визначаючи рівень розвитку підприємства враховується досить значний об'єм якісних та кількісних параметрів діяльності, чинників впливу, фінансово-ресурсні можливості тощо. Основною ціллю діагностики є оцінювання та визначення напрямів поліпшення організаційно-технічних, виробничих, фінансових, управлінських сфер діяльності підприємства. Отриманими діагностичними даними користуються не тільки менеджери підприємства, але й зовнішні користувачі - постачальники, кредитори, інвестори (наявні та потенційні), споживачі та інші організації та установи, які мають власний інтерес щодо його стану і можливостей.

При діагностиці діяльності підприємства основними важливими інформаційними джерелами є фінансова звітність, яку варто аналізувати за принципом дедукції (аналіз від цілісного до складових елементів). До прикладу при зростанні підсумку балансу можна зробити висновок про збільшення обсягів виробництва продукції, водночас з метою детального дослідження необхідно оцінити зміни складових статей балансу та послідовні причини їх появи. Для аналізу даних фінансової звітності підприємства використовується горизонтальний, вертикальний аналіз, трендовий та аналіз коефіцієнтів. Горизонтальний аналіз надає можливість визначити тенденції змін статей балансу та звітів (абсолютні відхилення, темпи приросту), порівнюючи показник базового періоду із попереднім. Більш розширену інформацію про стан фінансових параметрів менеджери можуть отримати за допомогою вертикального (структурного) аналізу, при якому визначають питому вагу кожного показника та аналізують рівень його впливу на фінансово-господарську діяльність. Наприклад, за зростанням запасів в загальному обсязі активів підприємства, аналітик може зробити висновок про пришвидшення оборотності активів, покращення їх структури, збільшення виробничого потенціалу тощо. За допомогою трендового аналізу визначають позитивну чи негативну тенденцію зміни параметрів діяльності. Досить інформативним при проведенні діагностики є використання системи коефіцієнтів, шляхом яких порівнюють показники усіх форм звітності,

визначають їх тенденції, фінансову стійкість, рівень рентабельності, прибутковість, ліквідність підприємства та інше [61, с. 248-249].

1.3. Методи та моделі стратегій розвитку підприємств: оцінка перспектив за умов євроінтеграції

Стратегія підприємства чинить вплив на його економічну політику, водночас від останньої залежить забезпечення позитивної тенденції в реалізації обраних стратегічних напрямів розвитку. У кожного господарюючого суб'єкта повинна бути власна концепція ведення бізнесу та стратегічного розвитку на засадах адаптивності та альтернативності, обрані ті стратегічні напрями бізнесу, які з більшою ймовірністю дозволять посилити конкурентні позиції, забезпечать результативне використання ресурсів, розвиватимуть економічний потенціал тощо. Розглядаючи стратегію розвитку підприємства у зв'язку із економічною політикою стає можливим визначення стратегічних позицій та стратегічної політики фінансово-господарської діяльності. Остання, в управлінському аспектіповинна передбачати виявлення ризиків та загроз, уникнення впливу чи пристосування до чинників зовнішнього оточення із використанням дієвого механізму прийняття та обґрунтування стратегічних рішень. Такі рішення впливають на обрання сфер діяльності суб'єкта господарювання, темпи реалізації стратегії, реалізацію підходів підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства[133].

Зазначимо, що стратегічні рішення як і більшість моделей стратегій розвитку підприємства цілеспрямовані на вирішення доволі широкого кола питань щодо:

–використання виробничих резервів підприємства та пошуку можливостей посилення конкурентних позицій на ринку (впровадження нових технологій, модернізація обладнання та устаткування, виробництво інноваційних видів продукції, пошук нових (вигідних) бізнес-партнерів та постачальників, розширення зовнішніх сегментів збуту продукції та ін.);

–реалізації напрямів зниження собівартості продукції (без втрати якісних характеристик) та виробничих витрат, підвищення фінансової стабільності та стійкості, прибутковості та рентабельності;

–диверсифікації фінансово-господарської діяльності чи окремих її напрямів;

–обрання та реалізації стратегії розвитку підприємства;

– реалізації заходів в напрямі адаптації до змін умов ведення бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

–удосконалення такої важливої управлінської складової як ризик-менеджмент;

–удосконалення маркетингової діяльності, активізації інноваційно-інвестиційної діяльності, підходів до управління ресурсним забезпеченням тощо;

–покращання підсистеми управління персоналом, підвищення рівня кваліфікації, компетентностей працівників тощо.

Відповідно до рис. 1.6 відповіді на питання щодо бачення розвитку підприємства в перспективі та шляхів отримання бажаного розкриваються у визначених стратегічних положеннях: місії, системі цілей, основній меті діяльності. У стратегічному баченні розкриваються погляди та уявлення керівників, провідних управлінців підприємства щодо стану фінансово-господарської діяльності в перспективі. На практиці ведення бізнесу підприємствами, стратегічне бачення має бути детально представлене у місії як філософії та концепції існування суб'єкта господарювання із визначеними принципами, цінностями, цілеспрямуванням, причинами заснування та ведення бізнесу.

На основі визначеної місії, сукупності основних цілей, мети розвитку формується стратегічний набір підприємства, тобто сукупність стратегій різних типів, які характеризують особливості ведення його фінансово-господарської діяльності.

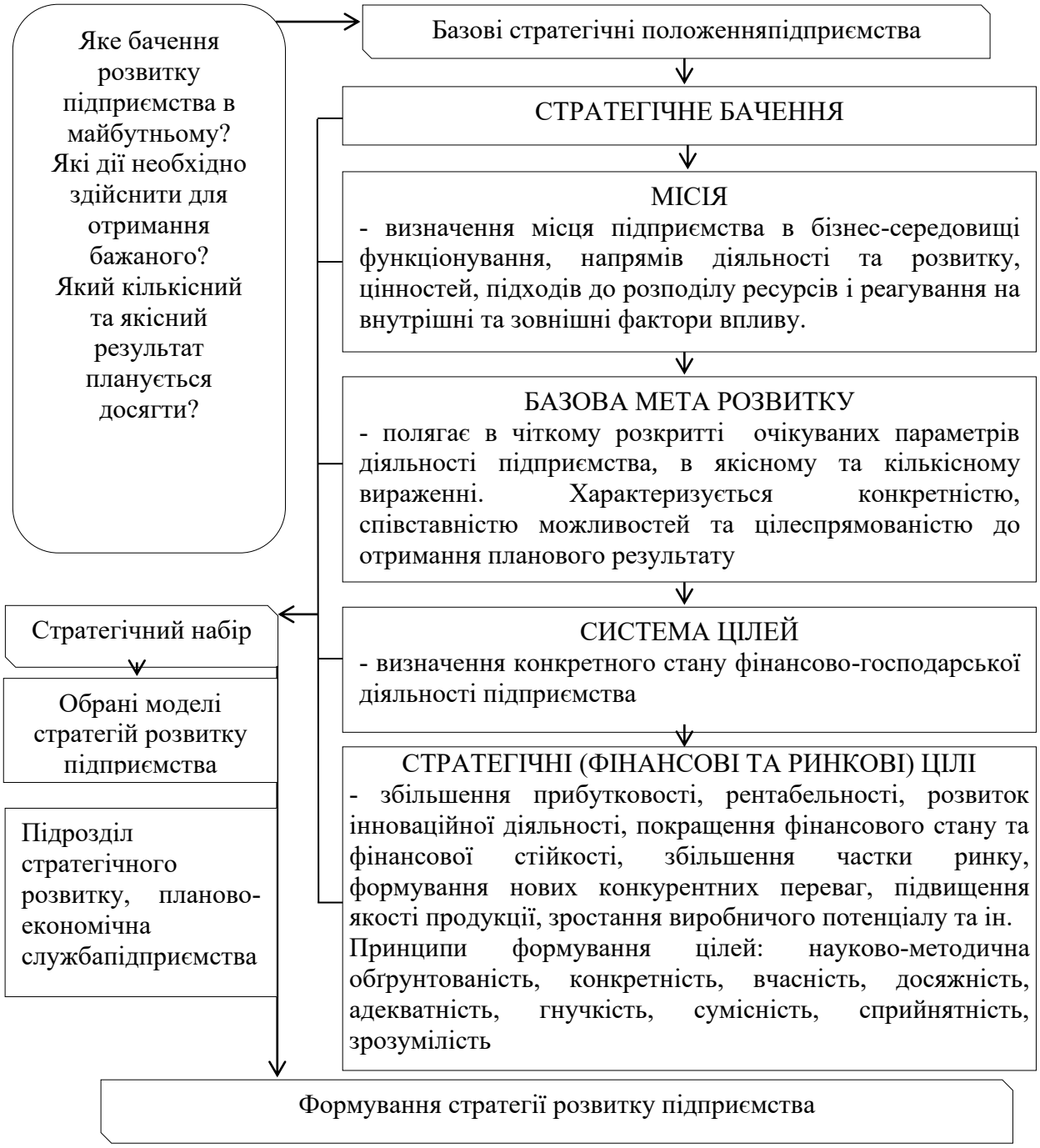

Рис. 1.6. Вплив базових стратегічних положень на формування стратегії розвитку підприємства*

*сформовано автором за: [118, с. 15-22; 143]

Для вітчизняних машинобудівних підприємств важливим є внесення організаційних змін в існуючу структуру, зокрема і створення окремого підрозділу стратегічного розвитку та компетентнісне удосконалення планово-економічної служби. При формуванні стратегії розвитку

підприємства постає необхідність у залученні керівників структурних підрозділів підприємства, аналітиків, та провідних фахівців, професійна думка яких дозволить забезпечити обґрунтування обраних стратегічних напрямів розвитку.

Стратегія розвитку підприємства формується із ціллю визначення базових напрямів забезпечення ефективного ведення фінансово-господарської діяльності, максимізації потенціалу із врахуванням існуючих ресурсів, резервів виробництва та найсуттєвіших факторів впливуСтратегіяє генеральною комплексною програмою дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення [42, с. 18].Стратегія обґрунтовує наявну проблематику та розкриває план дій вирішення проблем та досягнення запланованого. Стратегію можна порівняти із гіпотезою, адже управлінці стовідсотково не можуть бути впевненими в її повній реалізації.

На рис. 1.7 схематично представлені структуроформуючі ознаки стратегії розвитку, за допомогою яких управлінці визначають основні напрями, на які мають чинити вплив обрані стратегічні орієнтири. Відповідно, до визначених ознак стратегії розвитку підприємства, мають запроваджуватись структурно-організаційні зміни на підприємстві для забезпечення формування синергетичного ефекту, тобто розвитку потенціалу у відповідності до обраних стратегічних напрямів.

З метою формування стратегічних напрямів розвитку підприємства необхідним є проведення діагностики результативності ведення бізнесу. За нинішніх умов ведення бізнесу, більшість підприємств функціонують в умовах невизначеності, суттєвого впливу факторів зовнішнього середовища, що призводить до складнощів прийняття та реалізації управлінських рішень. З метою забезпечення фінансової стабільності, належного рівня конкурентоспроможності, зниження ризиків та формування стратегічних пріоритетів, для управлінського персоналу важливим є проведення економічної діагностики.

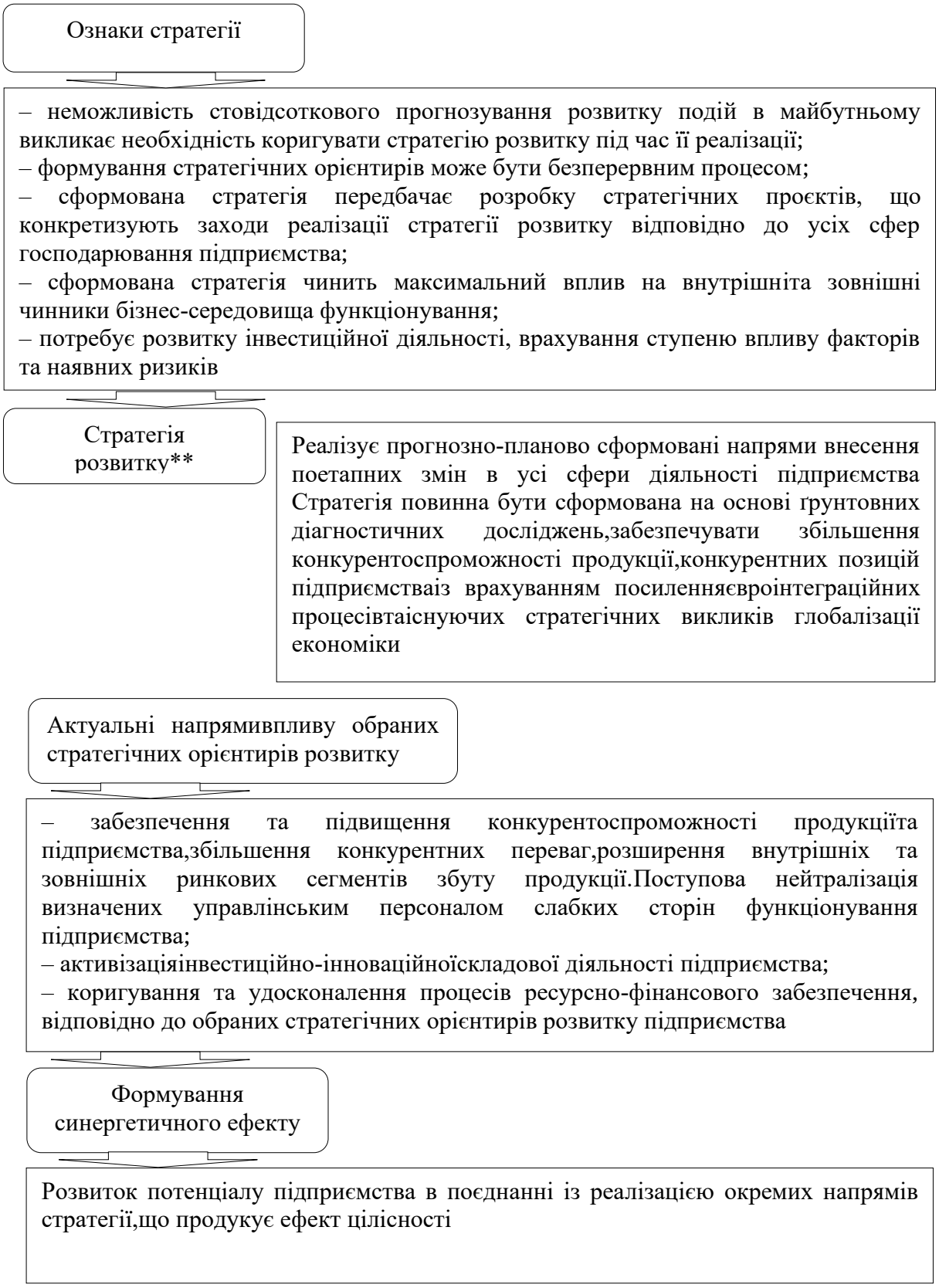

Рис. 1.7.Структуроформуючі ознаки стратегії розвитку підприємства*

*сформовано автором за: [159]

**запропоновано автором

В сучасному бізнес-середовищі, з метою реалізації поточних та стратегічних планів розвитку, досягнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках, вітчизняні підприємства змушені адаптуватися до частих змін зовнішніх умов господарювання. Саме вдало сформована стратегія розвитку підприємства є інструментом результативного управління ним, запорукою прийняття ефективних управлінських рішень, вчасного реагування на вплив внутрішніх та зовнішніх факторів та внесення коректівів у поточні плани ведення бізнесу.

Дослідженням проблематики формування стратегічних планів, стратегій розвитку підприємств, процесу проведення діагностики під час досягнення стратегічних напрямів, займалося чимало як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, а саме: Ансофф І., Бойченко К.С., Брінь П., Голтвянська Ю., Карлоф Б., Костіна О.М., Кузнєцова А.П., Міщенко А.П., Олійник Л.В., Портер М., Семененко І.М., Сукрушева Г.О., Томпсон А.А., Шастун С.В., Швиданенко Г.О. та ін.

Проведені дослідження вчених-економістів стали вагомим підґрунтям для розробки стратегій розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств, методологічних засад проведення діагностики в стратегічному управлінні підприємством. Водночас, зважаючи на змінність факторів зовнішнього середовища функціонування підприємств, існування ризиків та загроз ведення бізнесу, постає потреба в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів щодо побудови стратегій розвитку підприємств з використанням новітніх підходів до проведення діагностичних процесів.

Важливим є визначення специфіки формування стратегій розвитку підприємств за нинішніх умов функціонування та обґрунтування процесів взаємозв'язку визначення стратегічних пріоритетів і методичних підходів до проведення діагностики [135].Формування стратегії розвитку підприємства базується на деталізації напрямів досягнення базових цілей, підвищення економічного потенціалу, визначенні поточних пріоритетів функціонування та інструментарію проведення діагностики фінансово-господарської

діяльності.Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. визначають стратегію як план діяльності підприємства, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей [13, с. 32]. Стратегія розвитку господарюючого суб'єкта має ряд базових характеристик, серед яких варто відзначити: потребу в розвитку інноваційно-інвестиційних проєктів; залучення додаткового фінансування; визначення ризиків ведення бізнесу та напрямів їх уникнення або зменшення їх впливу на діяльність; оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів впливу; дотримання напрямів цілеспрямування підприємства; можливість вчасної адаптації до змін умов господарювання, особливо при активізації інтеграційних процесів [135].

Ендрюс К.визначав стратегію як сукупність процесів обґрунтування основних цілей, які спрямовані на розвиток господарюючого суб'єкта [173].Інші автори, Томпсон А., Стрікленд А.,даючи визначення стратегії, акцентують увагу на періоді визначення місії підприємства та формування цілей її досягнення, відповідно із побудовою напрямів дій та визначенням відповідальних фахівців [193].

Шастун С.В. пропонує напрямами стратегії розвитку підприємства вважати удосконалення виробничих процесів господарюючого суб'єкта, використання інноваційних технологій, покращення якісних характеристик виробів, забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості, виробництво нової продукції тощо. Основними стратегічними орієнтирами повинні стати розширення ринкових сегментів збуту продукції, в тому числі розширення внутрішнього та зовнішнього ринку.В контексті розвитку економічного потенціалу господарюючого суб'єкта, стратегічні орієнтири підприємства ґрунтуються на покращенні певних складових потенціалу та забезпеченні його розвитку в цілому із урахуванням поточного стану та спрогнозованих тенденцій бізнес-середовища[164, с. 164].

Зазначені напрями стратегії розвитку кожного підприємства є взаємопов'язаними між собою. Наприклад,із розвитком економічного потенціалу підприємства покращиться рівень конкурентоздатності продукції, збільшаться обсяги реалізації, що сприятиме розширенню внутрішнього та зовнішнього ринків збуту, збільшенню прибутку, впровадженню нових інноваційно-інвестиційних проєктів тощо.

Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. акцентують увагу на значимості взаємозв'язку фінансової стратегії підприємства та стратегії його розвитку. На їх думку, фінансова стратегія забезпечує належний рівень конкурентоспроможності, збільшення прибутковості, за умови коли дана стратегія:

–забезпечує розвиток фінансово-ресурсного потенціалу підприємства;

– реалізує заходи із покращення фінансової політики підприємства;

– враховує взаємозв'язки із елементами інших обраних функціональних стратегічних орієнтирів господарюючого суб'єкта [147, с. 768].

Водночас, діагностика та проведення аналізу фінансового стану підприємства є запорукою вдалого формування стратегії розвитку підприємства, визначення як поточних, так і довгострокових планів підвищення фінансово-ресурсного потенціалу.

Для формування стратегії розвитку підприємства актуальним є вирішення проблеми підвищення якості інформаційного забезпечення, що є важливим чинником розв'язання низки поточних та довгострокових цілей. На нашу думку, в контексті різноманіття методів економічної діагностики, формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства повинне відбуватися одночасно із обранням концептуальних підходів в управлінні, а також із врахуванням специфіки ведення бізнесу, стану ресурсно-фінансового забезпечення, умов функціонування тощо.

В стратегічному управлінні кожного підприємства базисом є формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення з метою вчасного отримання відповідальними фахівцями достовірної інформації. Для

сучасних бізнес-процесів, саме активізація інформаційного управління є важелем забезпечення прийняття вдалих управлінських рішень. Перед інформаційним базисом для проведення діагностики та прийняття управлінських рішень стоїть ряд завдань, зокрема таких як: надходження достовірних даних, вчасність опрацювання інформації, забезпечення безпеки інформаційних даних, управління інформаційними потоками в системі менеджменту підприємства. Водночас, на практиці діяльності підприємств можна спостерігати тенденцію, що зазначений перелік завдань інформаційного забезпечення є більш розширеним.

За умов нестабільності ведення бізнесу підприємствами, важливим є не тільки вчасне надходження інформації, її опрацювання, а й покращення інформаційно-аналітичного базису, в тому числі в аспекті інформаційного обміну між усіма функціональними підрозділами. З метою успішної реалізації бізнес-процесів, поставлених цілей та стратегічних пріоритетів фінансово-господарської діяльності підприємства, керівництво удосконалює політику щодо управління інформаційною базою даних[135].

Через те, для забезпечення ефективного управління стратегічним розвитком, важливим є: формування інформаційно-аналітичного базису із метою прийняття на його основі вдалих управлінських рішень; забезпечення взаємообміну необхідними інформаційними джерелами між управлінським персоналом структурних підрозділів підприємства, зокрема і в аспекті методичного забезпечення, необхідних програмних засобів, участі при формуванні прогнозів[165, с. 28-29].

В контексті інформаційного забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства, діагностика виступає першочерговим етапом у формуванні його стратегії розвитку. При цьому, базовою функцією діагностики є моніторинг внутрішнього та зовнішнього бізнес-оточення функціонування господарюючого суб'єкта, виокремлення пріоритетних напрямів активізації бізнес-процесів, виявлення ризиків та загроз тощо. Діагностичні процеси на рівні стратегічного управління передбачають

проведення аналізу та оцінювання наявного економічного потенціалу господарюючого суб'єкта, визначення напрямів підвищення потенціалу одночасно із формуванням стратегічних цілей та місії підприємства. Діагностичні інформаційні дані є важливою базою для прийняття рішень управлінським персоналом під час формування стратегії розвитку підприємства, адже без діагностики унеможливлюється будь-який етап процесу формування стратегії з метою, в подальшому, успішної реалізації обраних стратегічних орієнтирів.

Чітко окресливши місію, стратегічні та поточні цілі підприємства, проводять фінансово-господарський аналіз його діяльності на основі сформованої системи показників, даних звітності, первинного обліку підприємства. Система показників для проведення аналітичних процедур повинна враховувати специфіку ведення бізнесу підприємства, вплив на його функціонування зовнішніх факторів тощо. Саме за даними аналізу підприємства отримують діагностичні дані відносно потенційних можливостей підприємства, рівня його потенціалу, фінансового стану, рівня конкурентноздатності як продукції, так і в цілому господарюючого суб'єкта. Важливим є використання методів ризик-менеджменту, методів стратегічного аналізу діяльності підприємства. Отже, діагностика під час формування стратегії розвитку підприємства базується на використанні інструментарію аналізу фінансово-господарської діяльності, методів стратегічного аналізу, методів планування та прогнозування діяльності.

Обираючи той чи інший метод проведення діагностики, необхідно керуватися рядом критеріїв, які визначатимуть рівень розвитку потенціалу, обраних стратегічних пріоритетів, виконання сформованих проєктів тощо. Для взаємоузгодження цілей господарюючого суб'єкта,застосування чітко визначених критеріїв здійснення діагностики є вкрай важливим, особливо для поєднання поточних цілей розвитку та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства[135].

На практиці діяльності промислових підприємств, більш популярним є цільовий підхід проведення діагностичних досліджень, який дозволяє взаємоузгодити усі без винятку напрями фінансово-господарської діяльності суб'єкта із обов'язковим визначенням очікуваного ефекту при реалізації поставлених цілей та із визначенням необхідних для їх реалізації фінансових ресурсів, аналізу фінансового стану, рівня інноваційно-інвестиційної активності підприємства тощо. Натомість, існуючий проблемний підхід до проведення діагностики підприємства, зорієнтований на визначення проблематичних напрямів діяльності без узгодження обраних стратегічних орієнтирів та поточних планів розвитку [120, с. 176-177].

Є досить значна кількість методів проведення діагностики підприємства, кожен з яких має свої особливості та специфіку проведення: ранжування на базі суб’єктивного оцінювання, SWOT-аналіз, аналіз ієрархій, аналіз на основі ISO 9001, функціонально-вартісний аналіз та імітаційне моделювання, визначення проблемних точок діяльності суб’єкта господарювання, ранжування факторів успіху на основі стратегічного цілеспрямування, матриця розподілу відповідальності та ін.

Водночас, варто зауважити, що ні один із наведених методів діагностики не надає змогу «ідеально» сформувати інформаційну базу про стан фінансово-господарської діяльності підприємства. Управлінському персоналу варто використовувати саме ті методи діагностики, за допомогою яких провідні фахівці мають змогу в найкоротший часовий проміжок отримати інформацію щодо найпроблематичніших аспектів діяльності, тобто проблем, які необхідно вирішити першочергово для реалізації цілей та стратегічних напрямів розвитку підприємства[135].

Найбільш проблематичні аспекти діяльності підприємства потребують використання методів поглибленої оцінки та аналізу або їх поєднання, наприклад імітаційного моделювання та методу функціонально-вартісного аналізу, ранжирування.Водночас, при прийнятті рішень на основі зібраних діагностичних даних, формування стратегічних напрямів розвитку,

важливим є використання ідей та професійних бачень провідних фахівців та керівників усіх структурних підрозділів підприємства[64, с. 290].

При формуванні основних елементів стратегії розвитку, стратегічних напрямів та орієнтирів, важливим є попереднє обґрунтування та перегляд, за необхідності, існуючої системи стратегічного управління на підприємстві, що дозволить забезпечити взаємоузгодженість обраних напрямів розвитку, удосконалити інформаційний базис, процеси стратегічного планування та прогнозування тощо [93, с. 124].

Формування стратегії розвитку підприємства є складним процесом, який передбачає використання чималої кількості методичних підходів, визначення етапів, аналітичного інструментарію для окреслення пріоритетів розвитку, прогнозування ймовірного впливу внутрішніх чи зовнішніх факторів, формування адаптаційних механізмів до змін бізнес-середовища функціонування. Забезпечивши проведення якісної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства із використанням методів, які враховують специфіку та умови його господарювання, оцінивши перспективи розвитку потенціалу, конкурентне бізнес-середовище, низку факторів впливу на бізнес-процеси, господарюючий суб'єкт самостійно обирає напрями розвитку в контексті стратегічного управління.

Сформовані керівництвом стратегічні плани повинні характеризуватися гнучкістю для отримання можливостей вчасно вносити корективи у визначені напрями обраної стратегії розвитку[135]. При формуванні стратегії розвитку кожного підприємства важливим є формування напрямів збільшення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства із забезпеченням появи нових конкурентних переваг [177].

У табл. 1.4 представлено розподіл та характер стратегій розвитку підприємств у відповідності до класифікаційних ознак.

Таблиця 1.4

Розподіл та характер стратегій розвитку підприємств у відповідності до класифікаційних ознак*

Види стратегій	Характер стратегій
1	2
Залежно від спрямованості дій виокремлюють:	
Стабілізаційну стратегію	орієнтованість на дотримання базових показників фінансово-господарської діяльності підприємства у певних допустимих межах під впливом змін бізнес середовища функціонування;
Стратегію спостереження	забезпечення відповідності існуючих встановлених параметрів діяльності підприємствапевним визначеним нормам у встановленому часовому діапазоні;
Стратегію оптимізації	реалізація управлінських рішень щодо наближення параметрів розвитку підприємства до відносно оптимальних значень;
Програмно-орієнтовану стратегію	обґрунтування та реалізація підходів, програм, планів у відповідності до встановлених векторів розвитку;
Залежно від цілеспрямування рішень управлінського персоналу виокремлюють:	
Функціональну стратегію	формується в рамках ділової стратегії підприємства, відповідно докожного напряму фінансово-господарської діяльності;
Загальносистемну стратегію	формування стратегії відбувається на базових засадах та здебільшого ґрунтується на підвищенні ефективності управління фінансово-ресурсним забезпеченням, відповідно до усіх сфер ведення бізнесу;
Стратегію поліпшення ділових процесів	характеризує розвиток підприємства шляхом конкретизації та удосконалення окремих процесів;
Відповідно до стилю формування виокремлюють:	
Стратегію підприємницького типу	стратегія, що характеризується загальними засадами формування, відповідно до стану та тенденцій бізнес середовища функціонування підприємства. В подальшому вимагає внесення корективів;
Планову стратегію	характеризується чітко обґрунтованими планами із використанням прогнозів. Управлінські рішення при формуванні планової стратегії базуються на доволі широкому колі діагностичної інформації та аналітичних даних. Підприємство зорієнтоване на удосконалення стратегічного планування та прогнозування;
Стратегію, засновану на практиці та періоді функціонування	включає елементи реактивних та адаптивних стратегічних орієнтирів розвитку, характеризується циклічністю формування із врахуванням впливу екзогенних та ендогенних чинників;
Залежно від тенденцій запланованих параметрів моделі поведінки виокремлюють:	
Стратегії розвитку	характеризуються суттєвими змінами виробничої системи. Вимагають достатнього інформаційного забезпечення щодо стану господарювання, аналізу рівня впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення можливостей до зростання потенціалу, конкурентоздатності за умов євроінтеграції тощо;

Продовження табл. 1.4

1	2
Стратегії функціонування	забезпечення стабільності або розвиток виробничої системи; передбачають удосконалення стратегічного планування, підходів до формування планів, прогнозів за певними функціональними напрямами;
Залежно від взаємодії із бізнес-середовищем виокремлюють:	
Активну стратегію	реалізуються напрями збільшення масштабів бізнесу за рахунок оновлення технологічного базису, активізації інноваційної діяльності, формування нових конкурентних переваг, посилення конкурентного статусу із використанням обґрунтованих підходів до управління відносно окремих або усіх напрямів господарювання;
Пасивну стратегію	орієнтація на забезпечення стабільності ведення бізнесу, на виокремленні розвитку певних сфер діяльності, власних можливостях з метою мінімізації ризиків. Управлінські рішення оборонного характеру приймаються на основі дослідження діяльності підприємств-конкурентів;
За амбіційністю очікувань:	
Амбіційні стратегії	реалізуються із урахуванням абстрактного цілеспрямування щодо досягнення запланованих результатів із передбаченням того, що останні нададуть суб'єкту нові можливості;
Утилітарні стратегії	визначені конкретні дії на основі поглибленого дослідження процесів та тенденцій, аналізу зовнішніх чинників впливу;
За ступенем регулювання:	
Ліберальна	вільний вибір стратегічних напрямів розвитку при формуванні та впровадженні стратегії;
Мобілізаційна	посилений моніторинг та контроль в процесі формування та реалізації обраних стратегічних орієнтирів;
Регульована	регулювання процесів формування та реалізації стратегії може здійснюватися призначеними відповідальними фахівцями;
За результатами прогнозування та обранням напрямів розвитку:	
Стратегія прориву	орієнтація на швидке входження на нові ринкові сегменти збуту продукції, розширення внутрішніх і зовнішніх ринків, що передбачає внесення змін у цінову, збутову, комунікативну політики, удосконалення маркетингової діяльності, реалізацію напрямів зростання рівня конкурентоздатності підприємства тощо;
Стратегія еволюційного розвитку	стратегія, яка передбачає врахування змін середовища функціонування із можливістю пристосування до них із метою реалізації планів розвитку в довгостроковій перспективі;
Стратегії виживання	здебільшого зорієнтовані на пристосування до змін бізнес-середовища функціонування підприємства із спрямуванням на реалізацію визначених окремих напрямів поліпшення ведення бізнесу;
За основою розвитку:	
Стратегія зростання	системно-упорядковані рішення управлінського персоналу, зорієнтовані на реалізацію планів, напрямів стратегічного розвитку для збільшення частки ринку, можливості пристосування до існуючих ризиків та загроз діяльності із достатнім фінансово-ресурсним забезпеченням;

Закінчення табл. 1.4

1	2
Стратегія диверсифікації	може передбачати розширення фінансово-господарської діяльності підприємства, виробництво нових видів продукції із різним функціональним наповненням;
Стратегія структурних перетворень	присутні структурні зміни господарюючого суб'єкта, відповідно до обґрунтованого керівництвом стратегічного цілеспрямування, реалізація напрямів підвищення результативності діяльності. Наявні структурно-організаційні зміни в системі стратегічного управління підприємством, що спрямовані на забезпечення вчасного реагування на впливи зовнішнього бізнес-середовища ведення бізнесу;
За характером зростання:	
Стратегії інтенсивного зростання	спрямована на зростання економічного потенціалу, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання внутрішнього та зовнішнього ринків із використанням засад стратегії глибокого проникнення;
Стратегії диверсифікованого зростання	підприємство розглядає можливості щодо виробництва нових виробів, інноваційних видів продукції або співпраці із іншими галузями чи бізнес-партнерами та розширення, в майбутньому, ринкових сегментів збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Таким чином, зменшується вплив інших можливих ризиків при реалізації стратегічних заходів;
Стратегії обмеженого зростання	цілеспрямування на стратегічний розвиток із врахуванням усіх існуючих можливих ризиків. Даний вид стратегії використовується підприємствами із достатнім рівнем конкурентоздатності, із уже наявними досягненнями на ринку та позитивним іміджем, із стабільним фінансовим станом та тенденцією до покращення показників ефективності діяльності;
Стратегії скорочення	використовуються підприємствами із доволі негативним фінансово-ресурсним становищем, які не можуть адаптуватися до наявних умов бізнес-середовища функціонування, не здатні конкурувати, зменшують масштаби виробництва продукції, розглядають можливість ліквідації тощо.

*сформовано автором за: [13, с. 33; 21; 40, с. 156-157; 60, с. 168-170; 118, с.7-8;174; 180]

Розширення внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції, забезпечення сталого розвитку за умов посиленого конкурентного бізнес-середовища вимагає від управлінського персоналу на основі проведених ґрунтовних діагностичних досліджень приймати ефективні управлінські рішення, які здатні забезпечити реалізацію обраних стратегій. Складність

формування та реалізації стратегії розвитку пов'язана з тим, що вона орієнтована не тільки на усі засоби та сфери діяльності підприємства, але й на «вигідну співпрацю» із зовнішнім середовищем функціонування за умови використання дієвого адаптаційного інструментарію.

Красношапка В.В., Кружилко В.О. пропонують усі стратегії підприємства розглядати у двох групах: стратегії розвитку (зростання) та стратегії скорочення. Останні, за умови наявного стану господарювання вітчизняних промислових підприємств, на сьогодні, не є доречними для поглибленого дослідження. Адже, тільки стратегії розвитку спрямовані на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності промислових підприємств в майбутньому із врахуванням взаємозв'язків стратегічних напрямів із визначеною місією господарюючого суб'єкта [66].

Сак Т.В.пропонує розподіляти стратегії у відповідності до рівнів їх формування, а саме корпоративна стратегія, ділова стратегія (за кожним напрямом фінансово-господарської діяльності), функціональна стратегія (за кожним функціональним напрямом і видом діяльності) та операційна стратегія (за кожним структурним підрозділом промислового підприємства)[118, с. 34].

Брінь П. В., Голтвянська Ю. В.пропонують класифікувати стратегії підприємства в залежності від стадії його життєвого циклу та, відповідно, розподіляти їх на:

– основоположні - маркетингова, фінансова, операційна, корпоративна стратегія;

– стратегії розвитку - концентрації, інтеграції, диверсифікації;

– стратегії підтримки - модифікації та забезпечення розвитку виробничого потенціалу;

– стратегії згасання - ліквідації, відновлення та відокремлення[13, с. 33].

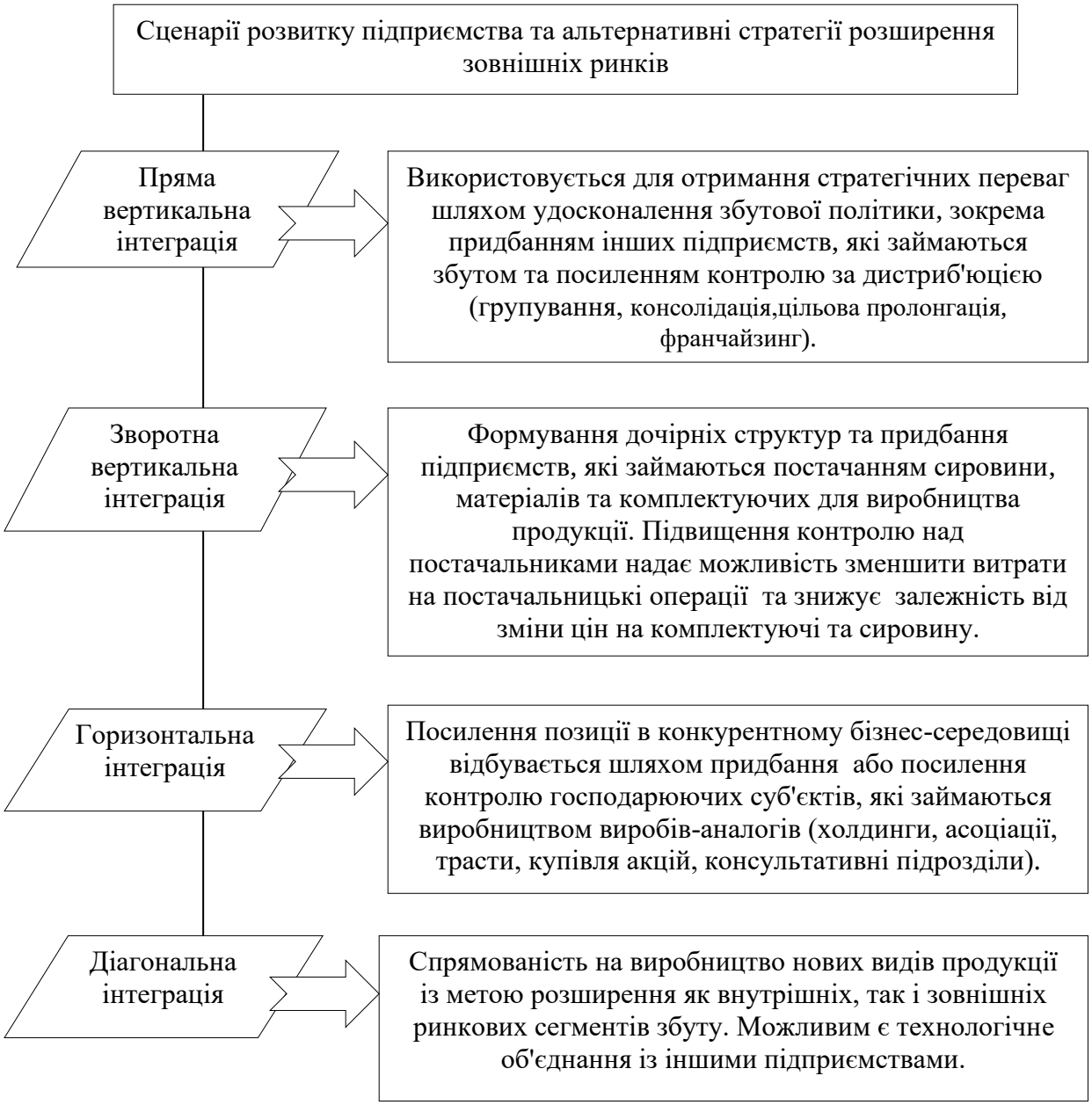

Рис. 1.8.Стратегічні сценарії розвитку промислового підприємства за умов євроінтеграції*

*сформовано автором за:[71; 118, с. 72-74; 103]

Важливим є дослідження сценаріїв розвитку підприємства та альтернативних стратегій розширення зовнішніх ринків, зокрема таких як: пряма вертикальна інтеграція, зворотна вертикальна інтеграція, горизонтальна чи діагональна інтеграція (рис. 1.8).За умов посилення євроінтеграційних процесів, чимало промислових підприємств зацікавлені в перегляді підходів до стратегічного управління. У даному випадку, мова йде

про забезпечення співставленості функціонально- організаційного розвитку господарюючого суб'єкта та сформованих елементів стратегії розвитку. Підгрунтям забезпечення реалізації обраної стратегії розвитку підприємства є покращення базових показників діяльності, розвиток компетентностей працівників, збільшення масштабів господарюючого суб'єкта та обсягів реалізації продукції, рівня її конкурентоспроможності, виробництво інноваційних виробів, оновлення основних засобів тощо. Також, підприємством можуть розглядатися інтеграційні підходи до розвитку, наприклад співпраця із іншими підприємствами, покращення співпраці із постачальниками сировини, матеріалів та комплектуючих тощо. Отже, основними перевагами інтеграції є отримання вигод в процесі реалізації продукції, посилення рівня конкурентоспроможності підприємства, впровадження новітніх технологій тощо.

В системі управління підприємством важливим є розподіл стратегій у відповідності до рівнів їх формування, а саме корпоративна стратегія, ділова стратегія (за кожним фінансово-господарської діяльності), функціональна стратегія (за кожним функціональним напрямом та видом діяльності) та операційна стратегія (за кожним структурним підрозділом підприємства). Аналізуючи наукові підходи до розуміння стратегії підприємства можна дійти висновку, що в системі менеджменту господарюючого суб'єкту стратегія характеризує як сукупність рішень, послідовність дій, планову діяльність, так і визначення цілей та принципів [118, с. 5-6].

Отже, на основі використання різних методів підприємства, виходячи з євроінтеграційності процесів економіки України, можуть розробляти та запроваджувати різноманітні моделі стратегії функціонування, які ними пропонуються на основі діагностики їх розвитку.

1.4. Концептуальні основи формування діагностики стратегічного розвитку підприємств за сучасних методів прогнозування

На сьогодні в наукових літературних джерелах поняття діагностики розвитку господарюючого суб'єкта в повній мірі не розглянуто науковцями та вченими. Зазвичай під час діагностики розвитку на основі статистичних даних розраховують абсолютне та відносне відхилення, проводять моделювання динаміки, не використовуючи при цьому відповідні інтегральні діагностичні параметри. Для визначення концептуальних основ формування діагностики стратегічного розвитку підприємств важливим є дослідження трактування розвитку суб'єкта. Останній характеризується різновекторністю визначення, зокрема може розглядатися як:

– процес - зміна якісних та кількісних показників фінансово-господарської діяльності підприємства як цілісної системи;

– результат - отримані дані в певному періоді під впливом чинників зовнішнього оточення;

– динаміка - відсутність ідентичних параметрів в різні періоди, що продукує позитивні чи негативні тенденції у веденні бізнесу.

Також, зазначимо, що в діяльності підприємства існують закономірні зміни, що частково характеризує розвиток як певну закономірність [69, с. 142]. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. розвиток системи визначають як оптимальне узагальнення сукупності фінансово-ресурсних, техніко-технологічних, трудових та інших параметрів, за якими менеджери визначають фінансово-господарське становище як в теперішньому періоді функціонування, в минулому та на стратегічну перспективу [85, с. 9].

Типи розвитку підприємства різняться, відповідно до класифікаційних ознак, зокрема виокремлюють розвиток за осяжністю змін (революційний чи еволюційний), за динамікою змін (поступовий, кардинальний), за специфікою (інтенсивний, екстенсивний), за тенденцією циклів (циклічний, нециклічний), за спрямуванням (полівекторний, моновекторний), за часовим

інтервалом (безперервний, інтервальний), за змістовним наповненням (інвестиційний, інноваційний, фінансовий, соціально-економічний, кадровий, продуктовий), за функціями управління (плановий, моніторинговий, регульований, мотиваційний), за охопленістю об'єктів (цілісний, поелементний)[69, с.143-144].Для вітчизняних промислових підприємств важливим є забезпечення стабільного цілеспрямованого полівекторного розвитку, який за змістовним охопленням передбачає зміни у більшості сфер фінансово-господарської діяльності, є запланованим та має системний характер.

Діагностика стратегічного розвитку кожного підприємства повинна характеризуватися комплексністю, тобто грунтуватися на аналітичному дослідженні та оцінюванні як якісних, так і кількісних параметрів. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П.пропонують розраховувати рівень розвитку підприємства відповідно до масштабності та якості розвитку, виокремлюючи ряд параметрів: дохід від реалізації продукції, величина собівартості, вартість активів, чисельність працівників, своєчасність виробництва товарів та ін.При розрахунку абсолютних та відносних відхилень економічних параметрів,варто використовувати сформовані еталонні їх значення, використовувати при обчисленні індикатори якості розвитку[69, с. 145].

На рис. 1.9 запропоновано процесні аспекти забезпечення структурно-організаційного та управлінського розвитку підприємства, які враховуючи комплексність діагностичних досліджень, удосконалюють оціночно-аналітичні процеси. Ринковій економіці притаманні часті зміни кон'юнктури, які впливають на рівень прибутковості підприємства як виробника продукції та рівень доходів споживачів. Динаміку цих та інших процесів ринкової економіки, зміни умов ведення бізнесу, поведінку конкуруючих підприємств та інших конкурентів необхідно аналізувати із метою уникнення проблем у веденні бізнесу.

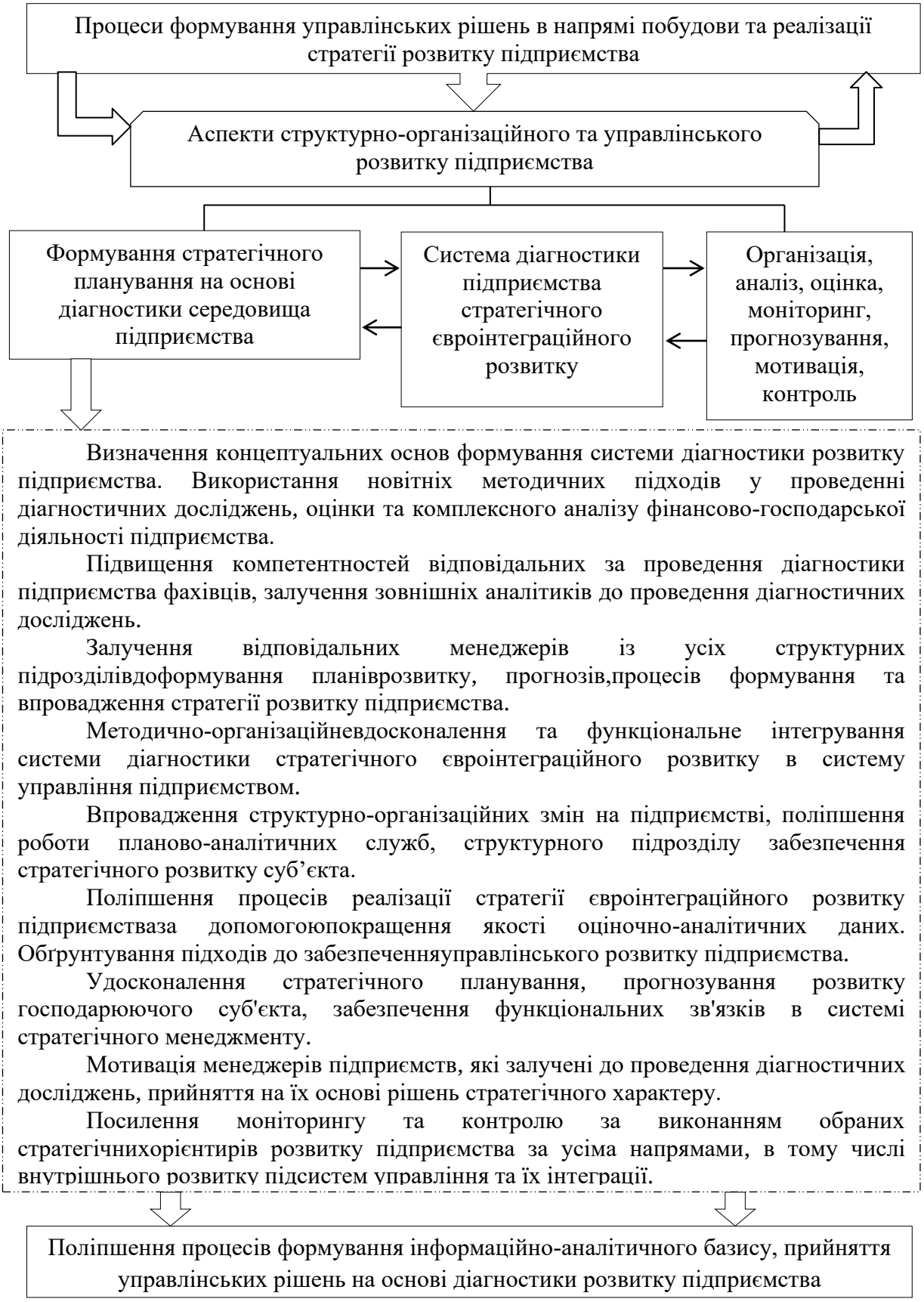

Рис. 1.9. Процесні аспекти забезпечення структурно-організаційного та управлінського розвитку підприємства*

*запропоновано автором

Через те, на сьогодні збільшується значення стратегічного прогнозування, яке є важливою складовою обрання та реалізації стратегії розвитку підприємства. Саме визначення стратегічних планів та проєктів розпочинається із прогнозування, яке враховує наявні та потенційні чинники впливу на їх реалізацію, характеризує рівень невизначеності та прогнозує тенденції як галузі, так і економіки країни в цілому.

Прогнозування як різновид планової діяльності є важливим процесом стратегічного планування розвитку національної економіки та її складових, так як ґрунтується на оцінюванні тенденцій соціального та економічного розвитку із проведенням нормативних обчислень. Стратегічний прогноз можна визначити як наукове чи емпіричне бачення потенційного стану об'єктів прогнозування в майбутній перспективі, а також обґрунтоване бачення термінів та напрямів досягнення такого стану [55, с. 150-151].

Древаль О. Ю. під прогнозуванням розуміє передбачення стану об'єкта, процесів та перспектив розвитку, яке ґрунтується на ряді власних методів і частково на інтуїції. Прогнозування розвитку господарюючого суб’єктає обґрунтуваннямпотенційних кількісних і якісних змін його стану (стратегічних перспектив, виокремлених сфер ведення бізнесу) у майбутньому, а також можливих методівта термінів отримання значень прогнозованих показників[42, с. 21-22].Як важлива функція управління, прогнозування відрізняється від планування тим, що крім оціночних даних щодо усіх напрямів діяльності підприємства ґрунтовно враховує умови ведення бізнесу та зовнішні фактори впливу на господарюючий суб'єкт.

Використовуючи дієві методи прогнозування, управлінський персонал має змогу прорахувати альтернативи розвитку підприємства, співставити наявні параметри фінансово-господарської діяльності із їх значеннями за минулий період, визначити наявні проблеми із метою формування та провадження дієвих управлінських рішень. Ціллю прогнозування стратегічного розвитку підприємства є як визначення сценаріїв стану в майбутній перспективі, так і забезпечення інформаційними даними для

прийняття рішень управлінським персоналом та реалізації довгострокових цілей [171].

На сьогодні більшість керівників підприємств погоджуються із важливістю прогнозування як функцією управління,спрямованою на формування оптимальних прогнозів. Водночас, серед невеликої кількості управлінців існує переконання, що кінцевий результат суттєво не зміниться із використанням методів прогнозування. Останні, керуються такими принципами як:

– приймання управлінських рішень без визначення наслідків. Таке бачення менеджерів полягає у тому, що прийняті в певний період часу управлінські рішення будуть реалізовані без зміни ринкової ситуації;

– підхід про неминучість настання в майбутньому того чи іншого випадку та неможливість реалізації напрямів щодо розвитку підприємства. Такий доволі песимістичний підхід до управління дозволить підприємству на ринку протриматися недовгий час;

–принцип минулого - акцентується увага не на перспективах в розвитку в майбутньому,а на необхідності при обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень брати до уваги лише попередній досвід;

–принцип «рішучі дії» - менеджери замість реалізації чітко поставлених цілей очікують на певну подію, відразу реагують на неї та намагаються зменшити негативний вплив. Частково даний принцип часто використовується на практиці, але не приносить цілковитої ефективності, адже не враховується можливість уникнення негативного впливу тих чи інших факторів;

– формування прогнозів лише одним фахівцем. Такий підхід до проведення прогнозування відхиляє можливість використання цінних ідей інших фахівців та будується на повній довірі підприємства одній особі, що є значно ризиковим процесом та не може повністю забезпечити ефективне стратегічне прогнозування.

Відповідно, до вище наведеного варто зазначити, що такі принципи та бачення окремих фахівців щодо проведення прогнозування приречені на невдачу та не мають ніякого відношення до розвитку підприємства [55, с. 157-159].

Веретенникова Г. Б., Омелаєнко Н. М. виокремлюють такі три основні етапи прогнозування як:

– ретроспекція - формування інформаційної бази про розвиток об'єктів прогнозування;

– діагноз - визначення характерних особливостей об'єктів прогнозування із обґрунтуванням відповідних моделей;

–проспекція - формування прогнозів об'єктів прогнозування на основі проведення діагностичних досліджень[18, с. 107].

На сьогодні, для забезпечення сталого розвитку фінансово-господарської діяльності управлінські рішення менеджерами підприємства приймаються на основі низки прогнозів, які враховують дії конкурентів, зміни споживчого попиту та інші економічні коливання. Для отримання ефекту від формування прогнозів, важливим є обрання серед великої різноманітності існуючих методів саме тих, які здатні вирішити поставлені завдання враховуючи проблемні аспекти за усіма напрямами ведення бізнесу підприємством. Обираючи той чи інший метод прогнозування або їх сукупність менеджерами має бути враховано чимало чинників, зокрема доступність, достовірність інформації, характер та період прогнозу, рівень імовірності очікуваних змін, витрати на процес прогнозування та очікувана вигода тощо. Безумовно, найефективнішою методикою прогнозування є та, яка надає змогу менеджеру сформувати точний прогноз про стан об'єктів на основі існуючих інформаційних даних, взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. На рис. 1.10представлено базисні аспекти забезпечення формування точних прогнозів розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, які мають бути враховані для вірного обрання методів прогнозування розвитку.

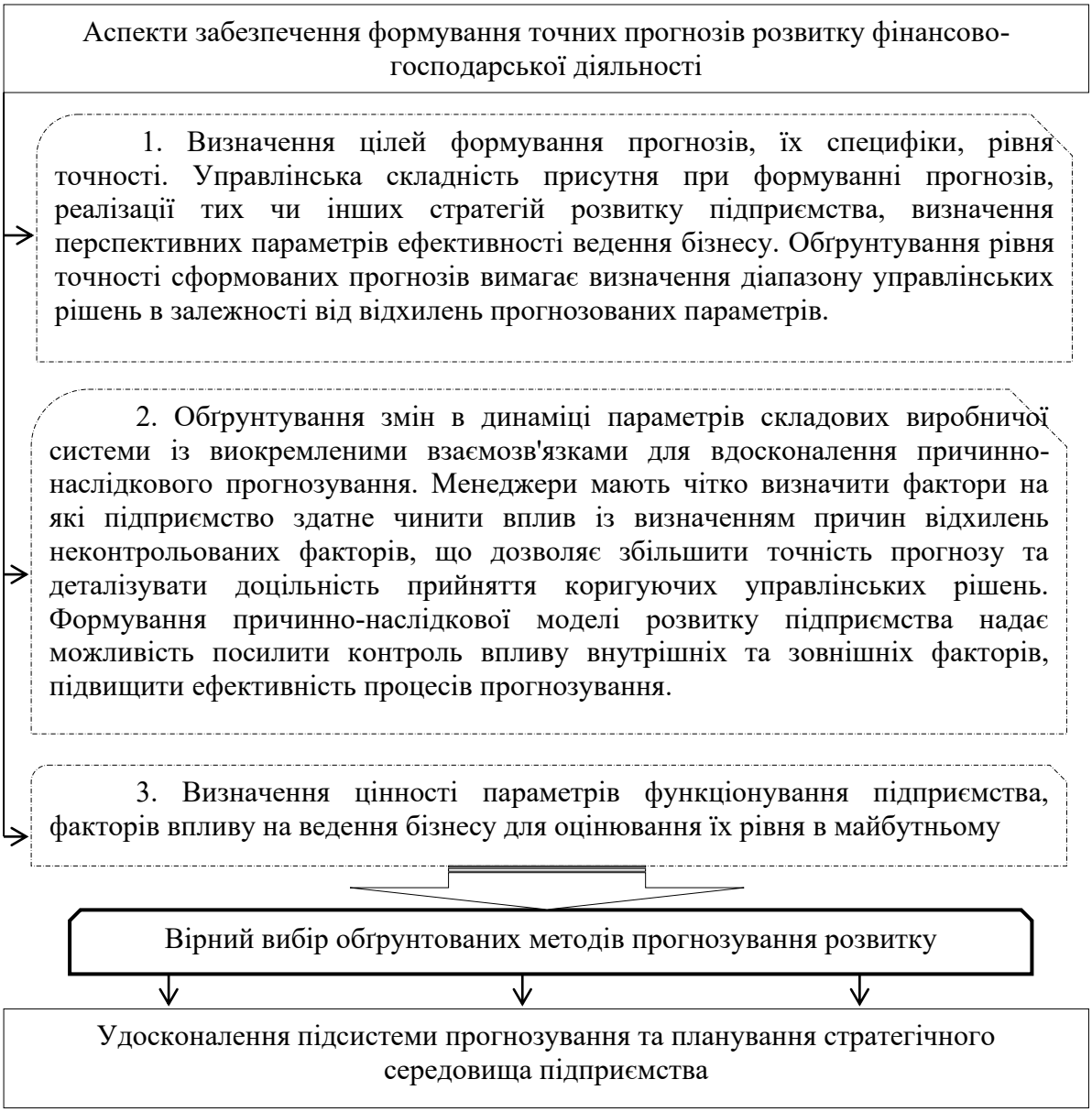

Рис. 1.10. Базисні аспекти забезпечення формування точних прогнозів розвитку фінансово-господарської діяльності*

*сформовано автором за: [184]

Визначивши цілі прогнозування та окресливши існуючі проблеми ведення бізнесу, які стоять на заваді пришвидшенню стратегічних напрямів розвитку підприємства, управлінський персонал повинен обрати дієві методи (метод) прогнозування (в залежності від прогнозованих об’єктів), характеристика яких наведена у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика загальних типів методів прогнозування*

Аспекти	Якісні методи	Аналіз часових рядів і прогнозування	Моделі причинно-наслідкових зв’язків
Інформаційна база	Якісні дані, експертна думка щодо стану та подій минулих та (чи) прогнозованих періодах	Дані за минулі періоди	Інформаційні дані різновекторного характеру в минулому та поточному періоді із обґрунтованими взаємозв'язками між складовими виробничої системи
Мета	Логічне об'єднання неупереджених експертних думок. Перетворення якісних інформаційних даних на кількісну оцінку.	Використання історичних даних для отримання значення тих чи інших параметрів розвитку на поточний період із визначенням коливань динаміки	Формування причинно-наслідкових моделей розвитку виробничої системи. Математичне представлення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами фінансово-господарської діяльності з врахуванням тенденцій розвитку ринку.
Розповсюджена сфера застосування	Розроблення нових видів технологій та виробів, де присутня складність оцінки рівня проникнення та прийнятності ринку	Обсяги продажу, швидкість зростання тренду	Усі сфери діяльності підприємства при формуванні стратегій розвитку

*сформовано автором за: [184; 186]

Зазначимо, що при визначенні методів прогнозування важливим є врахування життєвого циклу продукції,адже на кожному етапі життєвого циклу продукції повинні бути використані найбільш прийнятніші в аспекті ефективності методи прогнозування. Наприклад, на етапі розробки продукції головним завданням у сфері прогнозування є визначення існуючих альтернатив, ідентичних товарів та товарів-замінників, переваг та ризиків

розширення ринкових сегментів, необхідних виробничих потужностей, часового періоду появи нового товару на ринку тощо.

На рис. 1.11 представлені дві групи методів прогнозування: інтуїтивні та формалізовані.

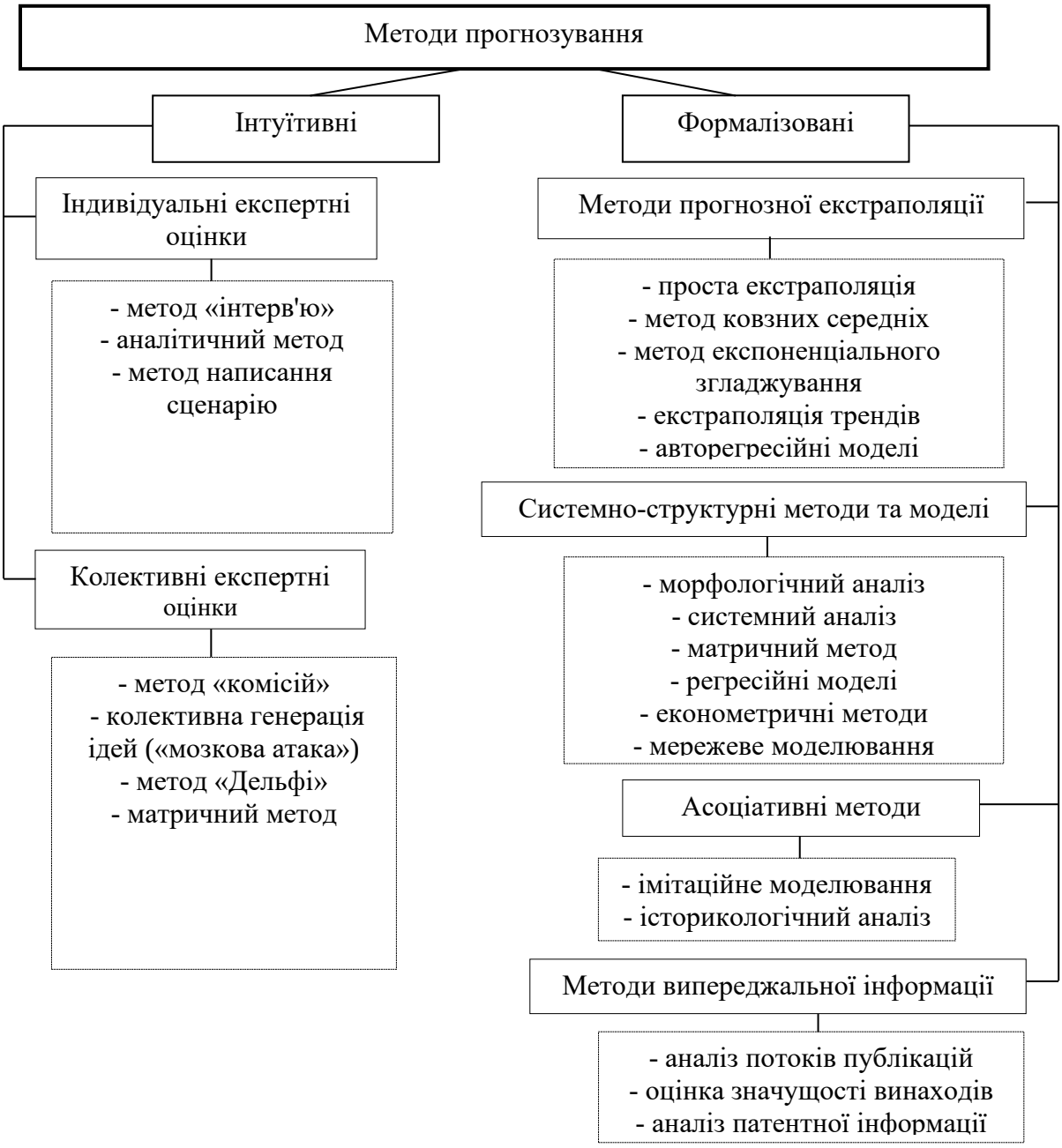

Рис. 1.11. Класифікація методів прогнозування*

*побудовано автором за:[142; 170, с. 46-49]

До групи інтуїтивних методів відносяться як індивідуальні, так і колективні експертні оцінки, що передбачають отримання та опрацювання

інформаційних даних на основі використання фахових думок, поглядів та бачень майбутнього стану фахівців підприємства. Більш ширшою групою методів прогнозування є формалізовані методи, до яких належать прогнозна екстраполяція, системно-структурні, асоціативні методи та методи поглибленого опрацювання інформаційних даних.

На рис. 1.12 запропоновано науково-методичну платформу формування стратегічного планування на основі діагностичних досліджень розвитку підприємства, яка відповідно до системно-комплексного підходу забезпечує функціональні взаємозв'язки підсистем управління, структурно-організаційний та управлінський розвиток та є основою обрання моделі та стратегічного сценарію розвитку.

Підсистема стратегічного планування є важливою функціонально-забезпечувальною складовою системи стратегічного управління промисловим підприємством, за допомогою якої формуються стратегічні основи розвитку, проєкти та прогнози в напрямі забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності. Для поліпшення організації стратегічного планування варто виокремлювати критерії, за якими удосконалюються його базові процеси, що надає можливість сформувати дієві моделі стратегічного планування: модель подолання стратегічної прогалини, розвитку бізнес-переваг, забезпечення конкурентоздатності, зміни іміджу та інші.

З метою удосконалення підсистеми стратегічного планування на промисловому підприємстві важливим є визначення основних принципів формування стратегічних планів, проєктів та прогнозів розвитку, зокрема принцип ієрархічності, пріоритетності цілей, забезпечення соціальності в плануванні, альтернативності, вигідності, методичної обґрунтованості, адаптації, стратегічної орієнтованості, моніторингу визначених стратегічних напрямів розвитку та принцип автоматизації процесів прогнозування та планування.

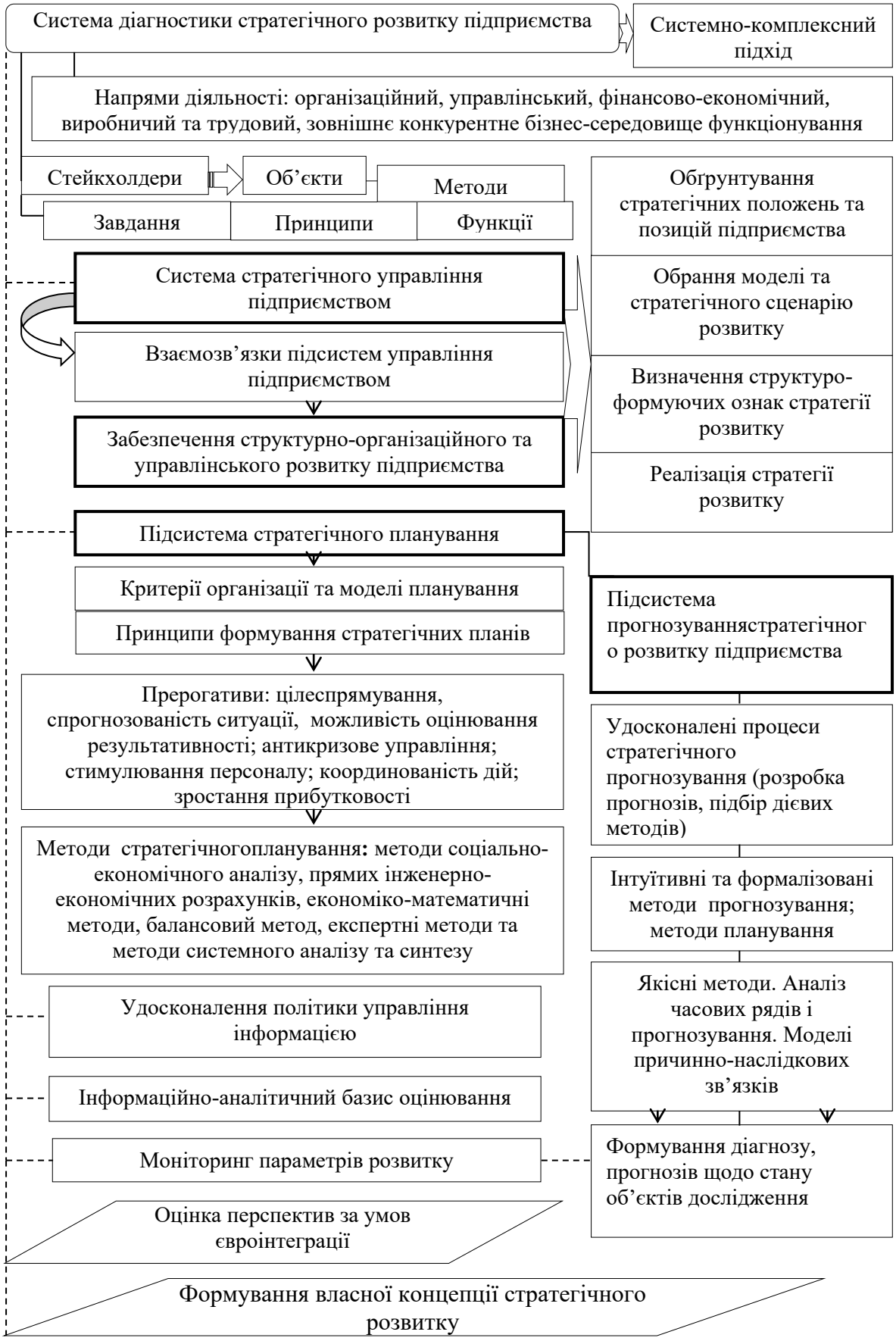

Рис. 1.12. Науково-методична платформа формування стратегічного планування на основі діагностичних досліджень розвитку підприємства

При формуванні стратегічного планування підприємства управлінцями використовуються різні методи соціально-економічного економіко-математичного, системного аналізу, експертні методи та методи синтезу, поєднання яких дозволяє удосконалити політику підприємства щодо управління інформацією.

Обґрунтування сучасних прерогатив стратегічного планування у забезпеченні розвитку господарюючого суб'єкта спрямоване на визначення низки цілей щодо реалізації стратегії розвитку, розробки прогнозів щодо майбутнього стану, удосконалення антикризового управління, посилення скоординованості дій та стимулювання персоналу (відповідальних фахівців, аналітиків, керівників структурних підрозділів) та на зростання рівня прибутковості підприємства.

Відповідно до комплексного підходу та забезпечення реалізації обраних стратегічних орієнтирів, діагностика розвитку підприємства проводиться за усіма напрямами діяльності підприємства: організаційним, управлінським, фінансово-економічним, виробничим та трудовим, а також із дослідженням конкурентного бізнес середовища функціонування. Таким чином, реалізується системно-комплексний підхід до підготовки та проведення діагностики розвитку підприємства, за яким враховуються функціонально-процесні взаємозв'язки підсистем в системі стратегічного управління підприємством та менеджменту в цілому із поєднанням різних методик проведення діагностичних досліджень.

Діагностика як основа прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечення планування та формування планів розвитку повинна проводитися за чітко визначеними принципами, такими як: цілеспрямування, адаптивності, достатності, мінімізації ризику, альтернативності, адекватності, етапності, безперервності, прогнозованості та результативності. Обґрунтовані стратегічні положення та позиції підприємства суттєво впливають на визначення моделі та стратегічного сценарію його розвитку,а

також окреслення структури формуючих ознак при формуванні стратегії розвитку.

Підсистема прогнозування стратегічного розвитку підприємства знаходиться у тісному зв'язку із підсистемою стратегічного планування та, на основі поєднання інтуїтивних та формалізованих методів, надає можливість сформувати власну модель причинно-наслідкових зв'язків досліджуваних об'єктів.Забезпечення структурно-організаційного та управлінського розвитку підприємства (завдяки реалізації ряду напрямів) дозволить посилити інформаційно-аналітичний базис оцінювання, процеси діагностичних досліджень та сформувати власну концепцію стратегічного розвитку за умов євроінтеграції.

Для забезпечення результативного стратегічного планування на основі діагностики середовища необхідним є дослідження науково-методичних підходів до проведення аналізу, оцінки фінансово-господарської діяльності, систематизація чинників впливу на стратегічний розвиток, що є основою для формування в подальшому структурних складових системи діагностики промислового підприємства

Висновки до першого розділу

Проведені дослідження і отримані результати у першому розділі дисертації дозволяють зробити наступні висновки:

1. Досліджено наукові підходи у формуванні стратегічного планування розвитку підприємств, використання яких дозволяє вірно обрати стратегічні орієнтири за умов посилення конкуренції. Надано авторське визначення стратегічного планування, в якому акцентується увага на логічній послідовності проведення, удосконаленні оціночно-аналітичних, адаптаційних та діагностичних процесів в системі управління підприємством

із метою реалізації обраної стратегії розвитку. Зроблено висновок про необхідність використання підходів до формування стратегічних цілей, планів, проєктів та прогнозів із врахуванням сучасного стану економіки країни та подальших перспектив її розвитку. Визначено основні критерії, які варто враховувати із метою успішної організації процесів стратегічного планування на промисловому підприємстві.

2. Досліджено принципи стратегічного планування та формування стратегічних планів розвитку підприємства. Охарактеризовано існуючі методи та організаційні основи стратегічного планування, які надають можливість сформувати інформаційно-аналітичну базу щодо прогнозних показників, стратегічних планів та проєктів. Доведено вагомість обрання вірної технології стратегічного планування із представленням його сучасних прерогатив у забезпеченні розвитку підприємства, які полягають у цілеспрямуванні, спрогнозованості ситуації, можливості оцінювання результативності, посиленні антикризового управління, стимулюванні персоналу та скоординованості дій, зростанні рівня прибутковості суб'єкта.

3. Визначено специфіку стратегічного планування та функціонально-процесні основи його формування, в яких акцентується увага на поліпшенні стратегічного прогнозування, проєктування та програмування розвитку. Представлено типову етапність стратегічного планування, яка розкриває зміст характеру формування, вибору та реалізації стратегії, деталізацію та коригування із обов'язковим оцінюванням та визначенням отриманих результатів.

4. Досліджено підходи науковців до визначення поняття діагностика підприємства із наданням авторського визначення, в якому акцентується увага на необхідності забезпечення функціонально-цільових зв'язків в даних управлінських оціночно-аналітичних процесах. Деталізовано змістовність діагностики в аспекті її різновидів, відповідно до таких ознак як суб'єкти та періодичність проведення, характер дослідження, цілі, масштаби та обов'язковість дослідження, використання методичного забезпечення та

функціональний напрям. Схематично представлено етапи діагностики в стратегічному управлінні підприємством із характеристикою процесів на кожному з них, вдосконалення яких впливає на ефективність прийнятих управлінських рішень.

5. З огляду на те, що підприємство є цілісною системою сформованою із взаємодіючих підсистем, які знаходяться у безперервному взаємозв'язку із зовнішнім бізнес-середовищем функціонування, доведено важливість поєднання системного та комплексного підходів під час проведення діагностики стратегічного розвитку підприємства. Наведені принципи діагностики середовища підприємства, використання яких стає основою для проведення поглиблених діагностичних досліджень в напрямі забезпечення стратегічного розвитку, підвищення ефективності планування та прогнозування діяльності господарюючого суб'єкта.

6. Розкрито вплив базових стратегічних положень на формування стратегії розвитку підприємства, які розкривають філософію та концепцію існування, стратегічний набір та впливають на структурну реорганізацію суб'єкта. Обґрунтовано структуро-формуючі ознаки стратегії розвитку підприємства, які впливають на розвиток його потенціалу, продукуючи синергетичний ефект. В контексті визначення основ формування стратегії розвитку, визначено ряд базових характеристик, умов успішної реалізації та вплив діагностичних даних.

7. Систематизовано стратегії розвитку підприємств у відповідності до класифікаційних ознак, рішення про обрання яких приймається на основі проведення поглиблених діагностичних досліджень об'єктів за усіма напрямами діяльності господарюючого суб’єкта. Досліджені можливі стратегічні сценарії розвитку промислового підприємства за умов євроінтеграції, обрання яких дозволяє швидше інтегруватися у зовнішній бізнес-простір.

8. В аспекті дослідження концептуальних основ формування діагностики стратегічного розвитку підприємств, обґрунтовано підходи до

визначення розвитку суб'єкта, типи розвитку. Запропоновано процесні аспекти забезпечення структурно-організаційного та управлінського розвитку підприємства, які враховуючи комплексність діагностичних досліджень удосконалюють оціночно-аналітичні процеси. Досліджено цілі та етапи прогнозування як важливого різновиду планової діяльності. Удосконалено базисні аспекти забезпечення формування точних прогнозів розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, які мають бути враховані управлінцями для вірного обрання методів прогнозування розвитку.

9. Представлено характеристику загальних типів методів прогнозування, які обираються фахівцями в залежності від прогнозованих об'єктів та повинні ґрунтуватися на моделях причинно-наслідкових зв'язків. Запропоновано науково-методичну платформу формування стратегічного планування на основі діагностичних досліджень розвитку підприємства, яка відповідно до системно-комплексного підходу забезпечує функціональні взаємозв'язки підсистем управління, структурно-організаційний та управлінський розвиток та є основою обрання моделі стратегічного сценарію розвитку.

Основні результати розділу опубліковані у працях автора: [124; 125; 127; 130; 132; 134].

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та їх стратегічних цілей

Як стратегічно важлива галузь економіки країни, машинобудування є основою її технологічного та інноваційного розвитку. Незважаючи на війну рфіз Україною, машинобудівні підприємства розробляють та впроваджують низку інноваційних розробок, які підтримуються грантами з боку фондів та уряду країни, зокрема, створено кластер для розвитку оборонних технологій. Оборонна промисловість країни в період війни та післявоєнний період стає основою для відновлення економіки країни. На сьогодні, пріоритетним є розвиток оборонної промисловості, військових технологій, відновлення виробничих потужностей, на яке у 2024 році було витрачено 265 млрд.грн. У повоєнний період буде значно збільшений попит на техніку для розмінування, зросте необхідність в розвитку галузі транспортного машинобудування, яка впливатиме на інші галузі промисловості. Повоєнна розбудова та євроінтеграція країни повинна ґрунтуватися на модернізації промислового виробництва, надходженні інвестицій, покращенні техніко-технологічних параметрів, зменшенні витрат на енергоресурси та витрат на матеріали. До прикладу аграрне машинобудування, яке має високий потенціал до виробництва нових видів продукції потребує впровадження інвестиційних проєктів із підприємствами за кордоном. Зокрема, в стратегії розвитку агропромислового комплексу передбачено будівництво заводів, які спеціалізуватимуться на виробництві сільськогосподарської техніки, що сприятиме імпорто-заміщенню та використанню комплектуючих вітчизняного виробництва. Енергетичне машинобудування спрямоване на формування та реалізацію проєктів із виробництва енергоощадних

технологій, заміну імпортованих виробів власним виробництвом, виробництво техніки для відновлювальної енергетики тощо. Зміна вектору вітчизняного автомобілебудування із споживача на учасника ланцюгів формування доданої вартості потребує оновлення виробничих потужностей, розвитку в сфері виробництва електро- та екологічного транспорту.

Для підтримки машинобудування має бути налагоджена співпраця між урядом, органами місцевої влади та виробниками продукції, співпраця вітчизняних машинобудівних підприємств із закордонними компаніями. Реалізація інноваційних проєктів, співпраця із науково-дослідними інститутами, пошук шляхів вигідного придбання необхідних матеріалів та сировини, оновлення основних засобів впливатиме на збільшення виробництва конкурентоспроможних видів машинобудівної продукції [89; 110; 123].

На рис. 2.1. схематично представлено методичний базис у проведенні аналізу і оцінювання фінансово-господарської діяльності для забезпечення стратегічного розвиткупромислових підприємств. Управлінським персоналом для формування інформаційно-аналітичного базису в напрямі забезпечення перспективного розвитку машинобудівних підприємств за умов євроінтеграції та розробки стратегії розвитку використовуються методи оцінювання та аналізу фінансово-майнової складової діяльності, ділової активності; методи аналізу параметрів ефективності виробничої та збутової діяльності; методи аналізу ресурсних та інноваційно-інвестиційних можливостей суб'єкта; методи аналізу параметрів конкурентного середовища функціонування, визначення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства; існуючі методи оцінювання, діагностики та аналізу результативності фінансово-господарської діяльності, оцінювання складових системи стратегічного управління підприємством; методи для аналізу використання персоналу та ін. На сьогодні, методичне забезпечення для аналізу, оцінки і діагностики підприємств вимагає перегляду та використання новітніх підходів, методів та інструментарію.

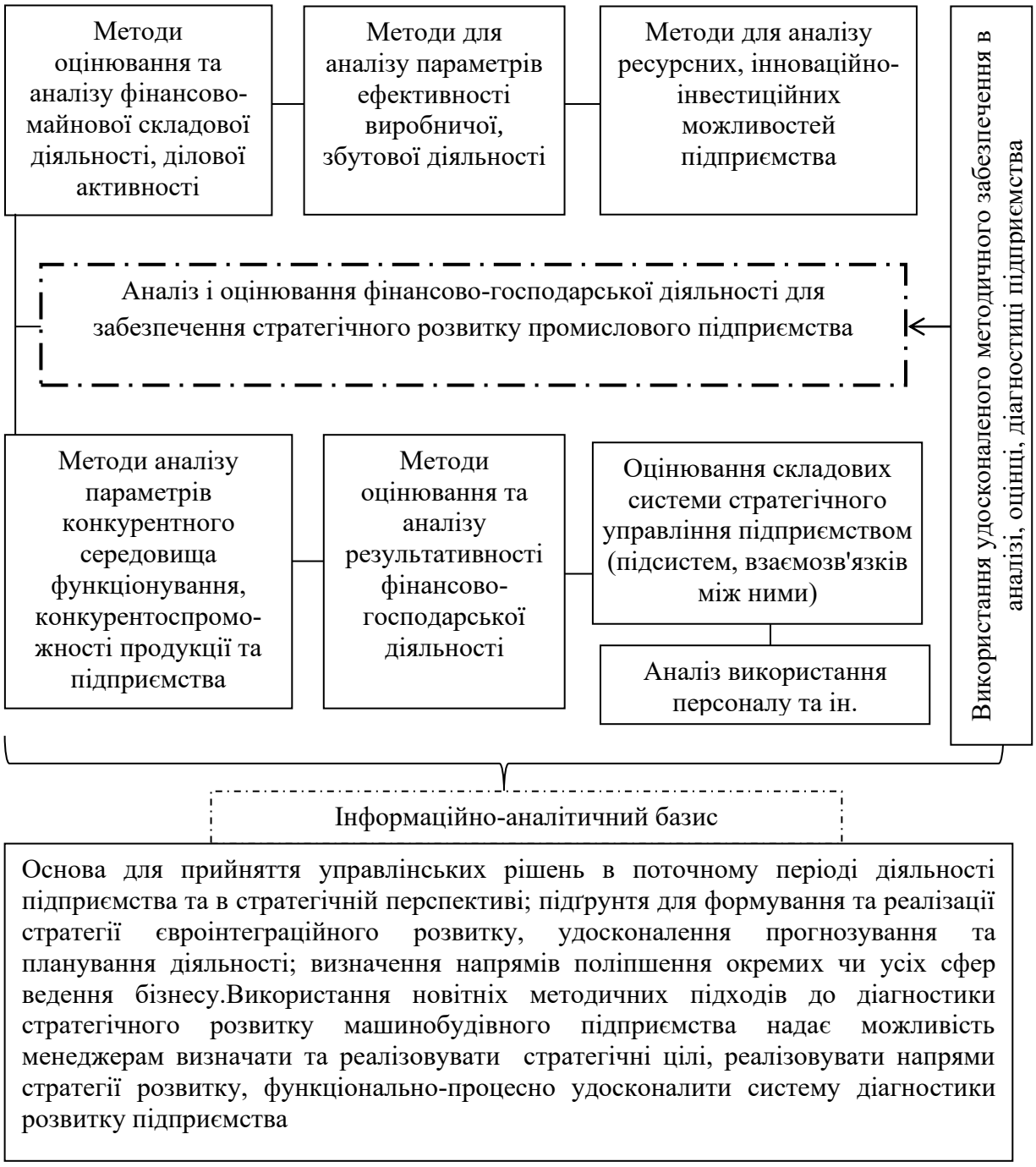

Рис. 2.1. Методичний базис у проведенні аналізу і оцінюванняфінансово-господарської діяльності для забезпечення стратегічного розвитку машинобудівних підприємств*

*сформовано автором

За даними державної служби статистики України, обсяги реалізації промислових підприємств у 2023 році склали 4402949,9 млн. грн, а у 2022 році - 3854040,1 млн. грн. У 2023 році більше половини реалізованої

продукції промислових підприємств складає переробна промисловість, а саме 11,3% - добувна промисловість і розроблення кар'єрів, 7,2% - машинобудування,металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування - 8,1% (табл. А. 1).

Розглядаючи обсяги реалізованої продукції промислових підприємств в розрізі регіонів зазначимо, що лідируюче місце займають Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Львівська, Одеська та Полтавська області(табл. А. 2). УВінницькій області спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу реалізованої продукції промислових підприємств, зокрема у 2023 році обсяг реалізації становив 151802,3 млн. грн, у 2022 році - 117611,3 млн. грн. Обсяги реалізації продукції машинобудівних підприємств Вінниччини у 2023 році становили 6143,4 млн. грн, а у 2022 році - 3747,1 млн. грн. У 2023 році, в порівнянні із попереднім роком, суттєво зріс обсяг реалізованих автотранспортних засобів,причепів та напівпричепів - 886 млн. грн та 359,9 млн. грн.,у порівнянні (табл. А. 3).

У підсумку до обсягів реалізації усієї промислової продукції, частка обсягів реалізації підприємств машинобудування Вінницької області у 2023 р. становила 4,0%, від 2015 року до 2018 років ця частка знаходилась в межах від 2,2 до 2,5%. Через те, можемо спостерігати позитивну тенденцію зростання обсягів реалізації продукції машинобудівних підприємств Вінничинни.

У 2023 році промисловими підприємствами було виготовлено продукції на суму 3629685455,1 тис. грн, а у 2022 році - на суму 3314020766,4 тис. грн. Щодо обсягів виробництва машинобудівної продукції, із 2019 року спостерігається різна тенденція, зокрема у 2021 році обсяги виробництва становили 250750637,0 тис. грн, а у 2022 році - суттєво зменшились та склали 205352049,8 тис. грн. Водночас, у 2023 році обсяги виробленої продукції машинобудівних підприємств значно збільшилися та склали 319484238,6 тис. грн. (табл. А. 4, табл. А. 5).

Із усього обсягу реалізованої продукції промислових підприємств у 2023 році,обсяги реалізації у фізичних осібпідприємців становили 12846377,6 тис. грн, а у 2022 році -8607261,7 тис. грн. Суттєве падіння обсягів реалізованої як промислової продукції, такі продукції машинобудівних підприємств припадає на 2022 рік, що пов'язано із початком війни рф проти України. У 2022 році машинобудівними підприємствами було реалізовано продукції на суму 208266353,0 тис. грн, а у 2021 році обсяг реалізації становив 260029247,1 тис. грн. У 2023 році, в порівнянні із 2022 роком, обсяг реалізованої продукції машинобудівних підприємств значно зріс, зокрема зросли обсяги реалізації фізичних осіб підприємців, які у 2023 році становили 1775379,0 тис. грн (табл. А. 6, табл. А. 7).

Беззаперечно, виробництво та реалізація промислової продукції залежить від кількості діючих промислових підприємств. Кількість промислових підприємств України у 2023 році становила 114155, а у 2022 році - 102500.Найбільше промислових підприємств функціонує в Харківській області – 9811, Львівський - 8319,Київський 7915 та в Дніпропетровській області – 9858 (табл. Б. 1).

Відповідно до додаткуБ, табл. Б. 2 із 2017 року присутня позитивна динаміка у збільшенні кількості діючих машинобудівних підприємств України. Зокрема, у 2023 році їх кількість становила 7082, а у 2022 році - 6084. Зазначимо, що з початком війни рф проти України, кількість машинобудівних підприємств зменшилась на1421.У Вінницькій області функціонує 233машинобудівних підприємства. Є області України, кількість діючих машинобудівних підприємств яких не скоротилася із початком війни рф проти України: Волинська та Львівська області. Найбільше діючих машинобудівних підприємств зосереджено в Дніпропетровській, Запорізький, Київській, Львівській, Одеській та Харківській областях.

У 2023 році, в порівнянні із 2022 роком, суттєво зросла додана вартість за витратами виробництва машинобудівних підприємств, 123072746,7 тис. грн та 83761265,6 тис. грн, відповідно. Натомість, у попередніх роках

спостерігалася не така суттєва, але також зростаюча тенденція доданої вартості за витратами виробництва машинобудівних підприємств(табл. В. 1).

Валовий операційний дохід промислових підприємств у 2023 році склав 861985258,1 тис. грн, у 2022 - 751050030,3 тис. грн, у 2021 - 1085332933,8 тис. грн. Суттєве скорочення валового операційного доходу промислових підприємств пов'язане із зменшенням кількості діючих підприємств та зменшенням обсягів реалізації промислової продукції внаслідок початку війни рф проти України. Позитивним є зростання валового операційного доходу машинобудівних підприємств, який у 2023 році становив 67278028,1 тис. грн, а у 2022 році - 37196077,4 тис. грн. Зазначимо, що незважаючи на військові дії на території України, у 2022 році валовий операційний дохід промислових підприємств перевищив даний показник за 2021 рік на 1826840 тис. грн. (табл. В. 2).

У 2023 році, в порівнянні із 2022 роком, суттєво зросли витрати на виробництво продукції машинобудівних підприємств 263459031,0 тис. грн 179201300,1 тис. грн, відповідно. Відносне відхилення витрат на виробництво продукції машинобудівних підприємств України у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком становить 123,1%. Також, спостерігається суттєве зростання складових витрат на виробництво у 2023 році, зокрема матеріальні витрати та витрати на оплату праці становили 195592409,1 тис. грн, що на 74744719,1 тис. грн більше ніж у попередньому році. Відносне відхилення матеріальних витрат та витрат на оплату праці, пов'язаних із виробництвом продукції у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, становило 131,5%. Відносне відхилення витрат на амортизацію продукції машинобудівних підприємств України у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, склало 122,5%. Витрати на оплату праці при виробництві продукції машинобудівних підприємству 2023 році становили 46462241,8 тис. грн, що на 1698926,4 тис. грн більше в порівнянні з минулим роком(табл. В. 3).

Починаючи із 2015 року, спостерігається зростання індексів промислової продукції в Україні,зокрема у 2023 році даний індекс склав 95,1,у 2022 році - 87,4, а у 2021 - 84,3 (табл. В. 4).

У 2023 році зросли обсяги капітальних інвестицій підприємств машинобудування, в порівнянні із 2022 роком, а відносне відхилення склало 145,02%. Водночас, обсяг капітальних інвестицій машинобудування у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, значно скоротився, а відносне відхилення становило 81,95%, відповідно. У 2022 році суттєво зменшилися катальні інвестиції у матеріальні активи підприємств машинобудування, в порівнянні із 2021 роком,зокрема скорочення сягало 4402380 тис. грн. У 2023 році найбільше було інвестовано умашини та обладнання - 6982339 тис. грн, у будівництво та перебудову будівель - 1611475 тис. грн, в існуючі будівлі та споруди підприємств - 128636 тис. грн.

Водночас, зазначимо, що у 2023 році обсяг капітальних інвестицій в матеріальні активи машинобудування був значно меншим, в порівнянні із 2021 роком, а саме на 1474533 тис. грн. У 2023 році капітальні інвестиції підприємств машинобудування становили 347712 тис. грн, зокрема у концесії,патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права - 54946 тис.грн, у придбання програмного забезпечення - 259320 тис. грн. Абсолютне відхилення обсягу капітальних інвестицій у нематеріальні активи у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, склало -70946 тис. грн (табл. В. 5).

Обсяг капітальних інвестицій промисловості України у 2023 році становив 220652238 тис. грн, натомість відносне відхилення за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, склало 86,8%. Позитивна динаміка зростання обсягу капітальних інвестицій промисловості України спостерігається тільки за 2023 рік, по відношенню до 2022 року, за який обсяг інвестицій сягав126112607 тис. грн. За 2023 рік значно зріз обсяг капітальних інвестицій в металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, водночас відносне відхилення обсягу інвестицій за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком,склало лише 45,28%. У 2023 році, в порівнянні із

2022 роком, зросли капітальні інвестиції у виробництво машин і устаткування, відносне відхилення склало 114,6%. Натомість, відносне відхилення капітальних інвестицій у виробництво машин і устаткування за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, становить лише 82,76%. У 2023 році капітальні інвестиції у виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів становили 4979187 тис. грн, а відносине відхилення за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, складає лише 92,65%. Це свідчить про необхідність збільшення інтенсивності та обсягу капітальних інвестицій в основні види фінансово-економічної діяльності промислових підприємств (табл. В. 6).

Відповідно до табл. 2.1, абсолютне відхилення кількості діючих підприємств за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, становило - 5833 одиниць, а відносне - 87,77%. У 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, суттєво знизилась кількість зайнятих працівників на промислових підприємствах, абсолютне відхилення склало - 512348 осіб, відносне відхилення - 75,08%. Відносне відхилення обсягу реалізованої продукції промислових підприємств за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, сягало 140,27%, а обсягвиробленої продукції - 125,56%, відповідно. У 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, суттєво зросла додана вартість за витратами виробництва промислових підприємств, а відносне відхилення сягало 126,73%. У 2023 році фінансовий результат до оподаткування промислових підприємств України становив 105343749,4 тис. грн, що значно перевищує показник за попередній рік. Водночас, відносне відхилення фінансового результату до оподаткування промислових підприємств України за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, складає лише 63,17%. За 2023 рік 71,7% промислових підприємств отримали прибуток, а у 2019 році таких підприємств було 72,1%. За 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, несуттєво але збільшився відсоток підприємств, які отримали збиток. Зокрема, у 2023 році таких підприємств було 28,3%, а у 2019 році - 27,9%.

Таблиця 2.1

Показники діяльності промислових підприємств, згруповані за спеціальними агрегаціями, передбаченими у Регламенті ЄС 2020/1197 від 30.07.2020 щодо європейської статистики підприємств у 2013-2023 роках*

Роки	Кількість діючих підприємств		Кількість зайнятих працівників		З них кількість найманих працівників		Обсяг реалізованої продукці		Обсяг виробленої продукції		Додана вартість за витратами виробництва	
	оди-ниць	у % до підсумку	осіб	у % до підсумку	осіб	у % до підсумку	тис.грн	у % до підсу-мку	тис. грн	у % до підсумку	тис. грн	у % до підсумку
2013	49130	12,5	2924891	39,5	2912770	40,0	1473091468,2	36,4	1246644395,3	50,5	377780109,3	38,7
2014	42187	12,4	2429619	38,6	2419325	39,1	1546614899,8	37,1	1316454846,8	48,3	465357026,8	37,7
2015	42564	12,4	2252134	38,2	2241445	38,8	1887535358,9	36,6	1584154489,5	49,3	488256788,0	36,7
2016	38555	12,6	2176882	37,5	2168373	37,9	2305695873,4	37,0	1888595116,5	48,6	651913456,0	38,3
2017	42026	12,4	2151653	37,0	2142614	37,5	2817768907,5	36,6	2420301404,5	49,7	812468503,1	38,7
2018	44425	12,5	2110026	35,4	2101401	35,8	3248378634,1	35,3	2746608137,8	48,8	868069892,9	37,6
2019	47679	12,5	2056372	32,1	2037086	32,6	3230045239,1	33,5	2878536906,6	45,7	988440121,0	36,0
2020	47806	12,8	2008233	31,5	2000223	31,8	3460666435,8	34,4	2842475148,0	43,7	928922519,8	32,2
2021	49059	13,2	1998731	31,3	1988809	31,6	4916736245,0	36,1	3960516646,3	46,2	1480911266,6	36,2
2022	36422	13,9	1675959	31,1	1671342	31,3	3999858238,5	36,3	3305141844,5	43,2	1104666744,9	30,4
2023	41846	13,6	1544024	30,6	1534129	30,9	4530775381,1	33,7	3616986074,2	40,7	1252662127,1	28,3
АВ[1] 2023 до 2019	-5833	1,1	-512348	-1,5	-502957	-1,7	1300730149	0,2	738449168	-5	264222006	-7,7
ВВ[2] 2023 до 2019	87,77	108,8	75,08	95,33	75,31	93,92	140,27	100,6	125,65	89,06	126,73	78,61

*сформовано автором за: [34]

[1]АВ – абсолютне відхилення

[2]ВВ – відносне відхиленн

У 2023 році фінансовий результат підприємств, які одержали прибуток склав 363301810,1 тис. грн, а підприємств, які отримали збиток - 257958060,7 тис. грн. Розглядаючи динаміку фінансового результату до оподаткування промислових підприємств України за останні роки можемо стверджувати, що зростаюча динаміка присутня тільки у 2023 році, по відношенню до попереднього року. Це стосується і суттєвого зменшення відсотка підприємств, які одержали збиток у 2023 році, в порівнянні із 2022 роком (табл. В. 7).

Відповідно до табл. 2.2, фінансовий результат до оподаткування машинобудівних підприємств України за 2023 рік становив 27550513,6 тис. грн, а відносне відхилення за 2023 рік, у порівнянні із 2019 роком, 116,52%.

Таблиця 2.2

Фінансові результати до оподаткування машинобудівних підприємств України за 2013-2023 роки*

Роки	Усього				
	фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
2013	5526905,4	65,2	9597790,5	34,8	4070885,1
2014	-20501470,4	64,7	9841581,5	35,3	30343051,9
2015	-12651659,5	74,1	15950588,7	25,9	28602248,2
2016	1696216,1	77,2	14522377,3	22,8	12826161,2
2017	9770037,8	77,7	18965622,5	22,3	9195584,7
2018	11411150,4	77,0	22885576,2	23,0	11474425,8
2019	23644964,4	75,7	28039591,6	24,3	4394627,2
2020	-6087215,4	73,9	15765032,5	26,1	21852247,9
2021	9858922,7	75,2	17639854,8	24,8	7780932,1
2022	-6161912,6	67,5	15888391,8	32,5	22050304,4
2023	27550513,6	75,6	35683785,4	24,4	8133271,8
АВ 2023 до 2019[1]	3905549,2	-0,1	7644193,8	0,1	3738644,6
ВВ 2023 до 2019[2]	116,52	99,87	127,26	100,41	185,07

*сформовано автором за: [34]

[1]АВ – абсолютне відхилення

[2]ВВ – відносне відхилення

У 2023 році 75,6% машинобудівних підприємств України одержали прибуток в сумі 35683785,4 тис. грн, що значно перевищує величину фінансових результатів за попередній рік. Абсолютне відхилення фінансового результату машинобудівних підприємств, які одержали прибуток за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, склало 7644193,8 тис. грн, а відносне 127,26, відповідно. Фінансовий результат машинобудівних підприємств, які одержали збиток у 2023 році склав 8133271,8 тис. грн, абсолютне відхилення за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, 3738644,6 тис. грн, а відносне відхилення - 185,07, відповідно.

Чистий прибуток великих машинобудівних підприємств у 2023 році склав 6687728,0 тис. грн, відносне відхилення даного показника за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, становило 43,91%. Фінансовий результат машинобудівних підприємств,які одержали збиток у 2023 році склав 931552,0 тис. грн, а відносне відхилення за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, становило 196,09%. Незважаючи на війну рф проти України, складність економічних умов для функціонування, наявність чималої кількості ризиків, позитивним результатом є зростання чистого прибутку великих машинобудівних підприємств у 2023 році в порівнянні із попередніми роками.

Чистий прибуток середніх машинобудівних підприємств України у 2023 році склав 12639044 тис. грн, абсолютне відхилення 2019 - 9711955 тис. грн, а відносне відхилення 431,79%, відповідно. Відносне відхилення фінансового результату середніх машинобудівних підприємств, які одержали збиток за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, склало 162,39%. У 2023 році спостерігається збільшення чистого прибутку малих машинобудівних підприємств, в порівнянні із попередніми роками, зокрема у 2023 році він склав 2707318,5 тис. грн. Абсолютне відхилення чистого прибутку малих машинобудівних підприємств у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком - 1014315,2 тис. грн, відносно відхилення - 159,91%, відповідно. Зростаюча тенденція збільшення чистого прибутку великих середніх та малих

підприємств спостерігається лише у 2023 році, в порівнянні із 2020-2022 роками (табл. В. 8).

Відповідно до табл. 2.3, чистий дохід від реалізації продукції машинобудівних підприємств у 2023 році склав 325644429,9 тис. грн, відносне відхилення даного показника за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, 139,99%. У 2023 році відбулося суттєве зменшення обсягу інших операційних доходів машинобудівних підприємств, абсолютне відхилення за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, має від'ємне значення та становить - 2550963 тис. грн, а відносне відхилення 87,64%. Водночас, у 2023 році, в порівнянні із попередніми періодами, суттєво зросли операційні витрати машинобудівних підприємств, абсолютне відхилення за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, склало 76509491,2 тис. грн, а відносне відхилення - 132,77%, відповідно. Також, спостерігаємо збільшення загальних витрат машинобудівних підприємств у 2023 році, в порівнянні із попередніми роками, зокрема абсолютне відхилення обсягу усіх витрат за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, склало 78001317,5 тис. грн, а відносне відхилення - 131,49%. Зросла собівартість реалізованої продукції підприємств, відносне відхилення за 2023 рік, в порівнянні із 2019 роком, становило 139,12%.

Рівень рентабельності операційної діяльності машинобудівних підприємств України у 2023 році склав 10,4, а у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, зріс на 2,1. Отже, спостерігається незначна, але позитивна динаміка зростання рентабельності середніх та малих машинобудівних підприємств України. Щодо рентабельності операційної діяльності великих машинобудівних підприємств у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, даний показник зменшився на 2,5. Натомість, рентабельність всієї діяльності машинобудівних підприємств України у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, зменшилась на 1,2, а даний показник у 2023 році становив 6,8. Значно зменшився показник рентабельності всієї діяльності великих машинобудівних підприємств України у 2023 році, в порівнянні із 2019 роком, у 2023 році - 6,2, у 2019 - 15,4, відповідно абсолютне відхилення становить - 9,2 (табл. В. 9).

Таблиця 2.3

Формування чистого прибутку (збитку) машинобудівних підприємств 2015-2023 роки, тис. грн*

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції	Інші операційні доходи	Інші доходи	Разом чисті доходи	Операційні витрати	Інші витрати	Витрати усього	з них собівартість реалізованої продукції	Чистий прибуток (збиток)
2015	126151383,7	43396061,8	6700460,1	176247911,7	163943539,2	24956025,9	191621862,4	90404320,8	-15373950,7
2016	149275795,3	29557891,8	4325723,9	183159424,0	165484519,8	15978675,1	183891635,9	110763425,4	-732211,9
2017	182237432,2	22436723,2	5668919,8	210343075,2	186316791,8	14256245,6	204223339,0	137825703,9	6119736,2
2018	216584093,3	18329786,4	6218958,6	241132838,3	218285301,1	11436386,8	233627542,8	169625379,5	7505295,5
2019	232623437,0	20640392,5	14327003,4	267590832,9	233463685,6	10482182,9	247738713,6	186475106,9	19852119,3
2020	213128452,0	21196301,2	6668894,9	240993676,2	224020327,1	23060536,4	249897928,2	169267203,3	-8904252,0
2021	250734318,1	20588576,2	7856789,8	279179684,1	260189843,5	9130917,9	272126578,6	209639149,8	7053105,5
2022	200508939,3	20605042,4	7385659,5	228499641,2	216242452,0	18419101,8	236398516,4	164382566,9	-7898875,2
2023	325644429,9	18089429,5	4039510,2	347774121,6	309973176,8	10249679,2	325740031,1	259419022,1	22034090,5
АВ[1] 2023 р. до 2019 р.	93020992,9	-2550963	-10287493,2	280183288,7	76509491,2	-232503,7	78001317,5	72943915,2	2181971,2
ВВ[2] 2023 р. до 2019 р.	139,99	87,64	28,19	129,96	132,77	97,78	131,49	139,12	110,99

*сформовано автором за: [34]

[1]АВ – абсолютне відхилення

[2]ВВ – відносне відхилення

Значною проблемою, що стоїть на заваді розвитку фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств, є великий відсоток зносу матеріальних активів, який за останні роки характеризується значною тенденцією до зростання. Зокрема, у металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів у 2023 році ступінь зносу матеріальних активів склав 80,5%, у 2022 році 67,4%. На підприємствах, діяльність яких зорієнтована на виробництві машин і устаткування, ступінь зносу матеріальних активів у 2023 році становив 60,1%. Підприємства, які займаються виробництвом автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів у 2023 році мали ступінь зносу матеріальних активів 85,2, натомість як у 2020 році - 84,4 (табл. В. 10).

Провівши аналіз діяльності машинобудівних підприємств, можемо дійти висновку, що спостерігаються негативні тенденції у розвитку їх фінансово-господарської діяльності, зокрема:

–зниження обсягів виробництва та реалізації продукції машинобудівних підприємств до 2022 року. Лише у 2023 році, в порівнянні із 2022 роком, прослідковувалася позитивна динаміка зростання обсягу виробництва та реалізації продукції;

– суттєве зменшення кількості діючих промислових підприємств із 2021 року по теперішній час. Тільки у 2023 році, в порівнянні із 2022 роком, кількість діючих машинобудівних підприємств зросла на 998;

– зменшення валового операційного доходу імашинобудівних та промислових підприємств починаючи із 2019 року, за винятком 2023 року;

– збільшення витрат на виробництво продукції, особливо матеріальних витрат;

–зменшення обсягу капіталовкладень за винятком капітальних інвестицій підприємств машинобудування за 2023 рік;

– збільшенням кількості підприємств, які одержали збиток починаючи із 2015 року по теперішній час;

– негативна динаміка в отриманні чистого прибутку за винятком 2023 року серед великих, середніх та малих машинобудівних підприємств;

– зниження рентабельності операційної діяльності машинобудівних підприємств, починаючи із 2017 року та за винятком 2023 року;

– значне зменшення обсягу необоротних активів та власного капіталу із 2021 року;

– зростання ступеня зносу матеріальних активів промислових підприємств;

– перевищення імпорту над обсягами експорту продукції машинобудування;

– зменшення кількості інноваційно активних машинобудівних підприємств України;

– зниження обсягу інвестицій впродовж 2015-2023 років.

Як високотехнологічна галузь, машинобудування характеризується наявними перспективами до розвитку потенціалу, що обумовлено існуванням достатньої кількості запасів сировини, існуючою логістичною інфраструктурою, зростанням попиту на продукцію. Через те, важливим є формування та реалізація відповідної стратегії розвитку, яка ґрунтуватиметься на модернізації, реструктуризації машинобудівного виробництва на основі інтеграційних напрямів співпраці вітчизняних підприємств із закордонними компаніями.

Зважаючи на існування низки проблем у функціонуванні машинобудівних підприємств, війну рф проти України, посилення євроінтеграційних впливів, зміни в конкурентному бізнес-оточенні, актуальним є проведення поглиблених досліджень в напрямі визначення детермінант впливу на забезпечення стратегічного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств із формулюванням механізмів реалізації стратегічних орієнтирів та поліпшенням діагностичних процедур [123].

2.2. Вплив екзогенних та ендогенних чинників на процеси стратегічного розвитку підприємств

Для забезпечення дієвого процесу розробки стратегії розвитку та її реалізації важливим є визначення та проведення оцінювання впливу екзогенних та ендогенних факторів на поточний фінансово-господарський стан підприємства із прогнозуванням їх дії в майбутній перспективі. Бізнес-оточення функціонування підприємства можна визначити як взаємодію умов та явищ, від яких залежить характер прийнятих рішень управлінським персоналом. Ендогенні чинники впливу на стратегічний розвиток підприємства, за якими характеризують внутрішнєстановище та можливість до збільшення ефективності фінансово-господарської діяльності, є основою для забезпечення реалізації обраних стратегічних орієнтирів. Водночас, яке б сприятливе не було б зовнішнє середовище без оцінювання ендогенних чинників впливу унеможливлюється процес прийняття поточних та стратегічних рішень, забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності продукції, прибутковості, рентабельності діяльності тощо.

Дослідження впливу екзогенних чинників на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств першочергово ґрунтується на деталізованому оцінюванні: існуючих ризиків, загроз ведення бізнесу; суттєвих змін бізнес-оточення,внаслідок яких постає необхідність коригування обраної стратегії розвитку; характеру діяльності підприємств-конкурентів; вимог споживачів до продукції тощо. Для визначення та оцінювання зовнішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства та забезпечення реалізації стратегії розвитку, управлінським персоналом проводиться їх групування за видами та рівнем впливу в поточному періоді із прогнозуванням рівня впливу кожної групи в стратегічній перспективі. Для прогнозування потенційних факторів впливу зовнішнього бізнес-середовища підприємства, задіяними фахівцями має бути

опрацьований досить значний масив інформаційних даних, зокрема із врахуванням впливу внутрішніх факторів на забезпечення стратегічного розвитку господарюючого суб'єкта [123].

Визначення рівня впливу екзогенних чинників на процеси розвитку промислового підприємства є непростим завданням, що пов'язано із складністю надання оцінки тому чи іншому фактору в теперішньому періоді та на майбутню перспективу. Мова йде про формування припущень про рівень впливу екзогенних чинників на фінансово-господарську діяльність підприємства, реалізацію стратегії розвитку, що вимагає проведення більш поглиблених діагностичних досліджень із визначеною регулярністю. Екзогенні чинники впливу на процеси розвитку підприємства характеризуються:

– виокремленням групи основних факторів, які продукують посилення впливу ряду інших умов та явищ зовнішнього середовища функціонування;

– тісним взаємозв'язком та взаємодією основних екзогенних факторів впливу на внутрішнє бізнес-середовище функціонування та забезпечення реалізації стратегічних орієнтирів;

– невизначеністю - можливістю оцінити лише імовірнісний вплив окремих екзогенних факторів, що пов'язано із відсутністю достатньої кількості інформації.

Проводячи діагностичне дослідження та оцінювання рівня впливу екзогенних чинників на процеси розвитку промислового підприємства, важливим є їх розподіл за прямою та непрямою дією. Екзогенні чинники прямої дії на підприємство характеризують суб'єкти, із якими прямо пов'язана фінансово-господарська діяльність. До них належать споживачі продукції; постачальники сировини, матеріалів та комплектуючих; підприємства-конкуренти; окремі контрагенти зовнішнього ринку; місцеві та державні органи влади; громадські організації, профспілки; особливості інфраструктури та економічних відносин в країні; законодавчо-нормативне забезпечення.

Чинниками зовнішнього бізнес-середовища непрямої дії, які також суттєво впливають на забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств, є: міжнародне бізнес-середовище; соціально-економічні аспекти розвитку зовнішнього ринку; особливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств; науково-технічний прогрес та рівень розвитку техніко-технологічного забезпечення; стан економіки країни; політико-правова специфіка розвитку та рівень впливу політичних подій на економіку країни; соціально-демографічне та культурне середовище[57].

На рис. 2.2 систематизовано екзогенні чинники впливу на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств відповідно до таких груп як: економічні та ринкові чинники, технологічні, політико-правові, соціально-демографічні та культурні, природньо-географічні та екологічні чинники впливу.

Окремі автори під зовнішніми факторами впливу на діяльність підприємств розуміють низку норм та правил ведення бізнесу із врахуванням галузевої приналежності регіону та країни в цілому, на які управлінці не здатні суттєво впливати. Під час аналізу фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств визначають найбільш вагомі фактори впливу та рівень такого впливу.

Останній, визначається відповідно до розподілу факторів на геополітичні (рівень науково-технічного прогресу, обсяги ресурсів, геополітичний стан країни, рівень екологічної безпеки); загальнодержавні фактори (макроекономічні показники країни, інвестиційна привабливість, характер зовнішньоекономічної діяльності, особливості соціальної політики та законодавства країни), регіональні (тенденції в розвитку промисловості, демографічні чинники та ін.), галузеві (конкурентне бізнес-оточення, наявні технології, доступність ресурсів, характер співпраці із постачальниками та споживачами продукції та ін.) [104, с. 86; 123].

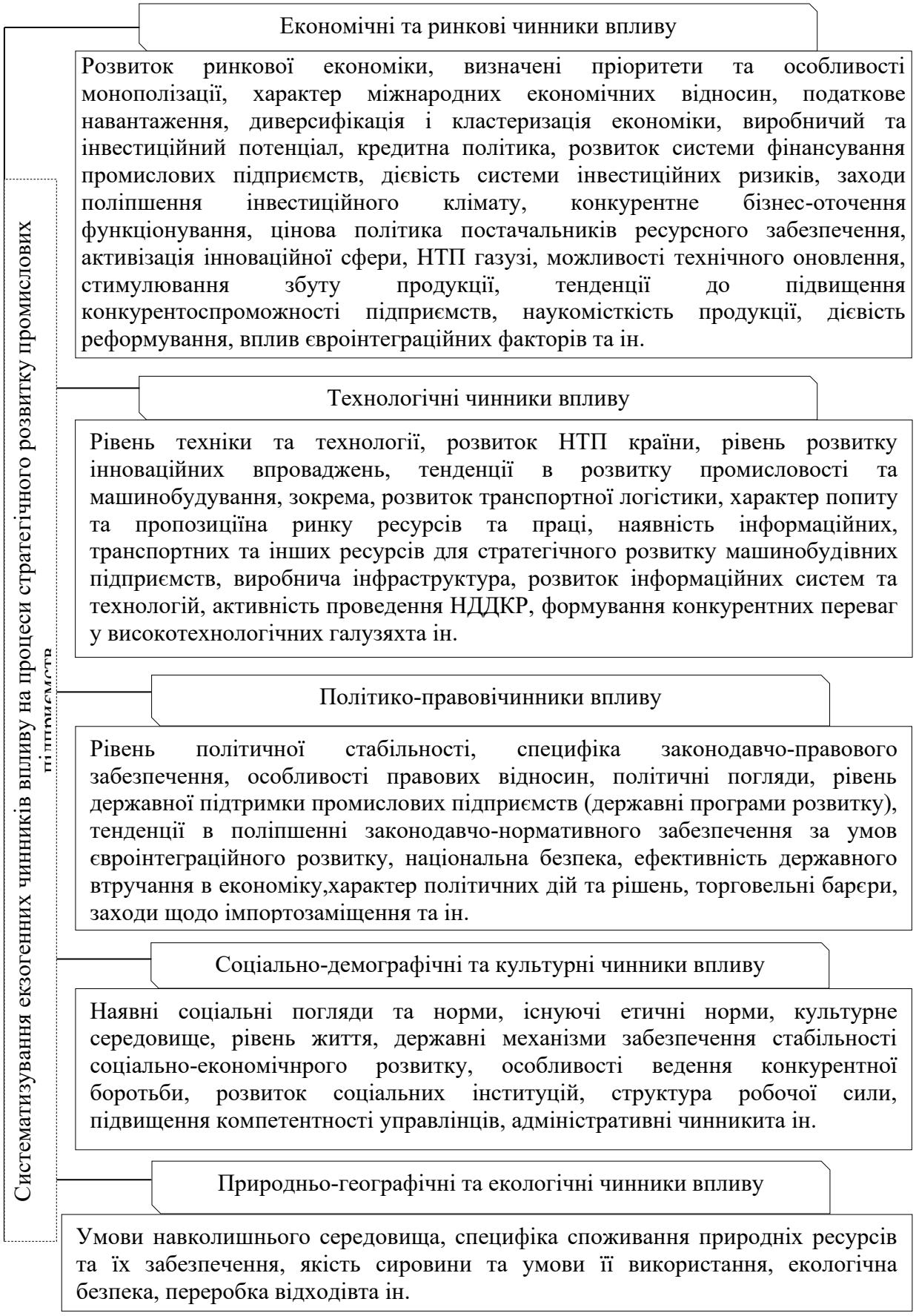

Рис. 2.2.Систематизування екзогенних чинників впливу на процеси стратегічного розвиткупромислових підприємств

В процесі стратегічного планування фінансово-господарської діяльності кожного підприємства обов'язковим є врахування даних аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, на які господарюючий суб'єкт немає суттєвого впливу; оцінювання факторів безпосереднього оточення із якими суб'єкт знаходиться у тісних взаємозв'язках; аналіз внутрішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність[148, с. 117].

Писаревський І.М., Тищенко О.М., Поколодна М.М., Петрова Н.Б.зазначають, що при оцінюванні внутрішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства їх варто виокремлювати в такі групи як: інформаційне забезпечення (оцінюваннядостовірності та оперативності інформаційних даних), технологічне забезпечення (оцінювання потребионовлення виробничого устаткування,витрат на технологічне оснащення,визначення зносу основних засобів),кадрове забезпечення (аналіз рівня організації праці,практичного досвіду фахівців); підходи доуправління суб'єктом господарювання (аналіз результативностіобраного стилю менеджментата організаційної структури,розподіл повноважень),специфіка маркетингової діяльності (аналіз маркетингових витрат,оцінювання споживчих потреб,визначеннястановлення споживачів до продукціїпідприємства) та фінансовий потенціал (аналізвитрат виробництва,рівня вкладених ресурсів та рівня фінансової стійкості)[104, с. 90-91].Вважаємо, що кожна група для аналізу внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства має бути доповнена більш ширшим спектром оціночних параметрів, що надасть змогу підвищити результативність діагностики та реалізації обраних стратегічних підходів щодо розвитку підприємства [123].

Внутрішні чинники впливу на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств розкривають засади їх організаційної структури, трудові можливості, основні фонди та фінансово-ресурсне забезпечення, техніко-інформаційне забезпечення, інвестиційні та інноваційні можливості підприємства, специфіку управління витратами [100, с. 137].

У таблиці 2.4 систематизовані такі групи ендогенних чинників впливу на процеси стратегічного розвитку підприємств як: фінансово-економічні чинники, структурно-організаційні та управлінські чинники, техніко-технологічні та соціально-психологічні чинники.

Таблиця 2.4

Систематизація ендогенних чинників впливу на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств*

Групи чинників	Деталізація чинників впливу
1	2
Фінансово-економічні чинники	Забезпеченість фінансовими ресурсами Достатність матеріальних, технічних ресурсів, характер співпраці із постачальниками сировини та комплектуючих Фінансово-економічне становище промислового підприємства Дієвість стратегічного планування розвитку та механізмів прогнозування діяльності Економіко-виробничі чинники для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності продукції Основні параметри діяльності, що характеризують можливості суб'єкта до розвитку за окремими чи усіма напрямами
Структурно-організаційні та управлінські чинники	Оновлення підсистем стратегічного управління підприємством (використання нових підходів та методів) Характер структурно-організаційнихзмін Цілеспрямування на формування та реалізацію стратегії євроінтеграційного розвиткупідприємства, в тому числі відповідністьтеперішніх можливостей підприємствапоставленим довгостроковим цілям Наявність системи діагностики стратегічного розвитку підприємства Рівень забезпечення менеджерів необхідними інформаційно-аналітичними даними Удосконалення управлінських аспектів щодо організації праці, підвищення компетентностей, кваліфікації та інше Зміни в структурі стратегічного управління підприємством у відповідності до існуючих тенденцій у бізнес-середовищі функціонування Існування функціональної взаємоузгодженості між складовими системи стратегічного управліннята системою діагностики стратегічного розвитку Удосконалення проведення діагностичних досліджень, в тому числі використання нових методів та підходів Існування підсистемиоцінювання діагностичних даних промислового підприємства Отримання економічного ефекту від поліпшення процесів діагностичних дослідженьта прийняття на їх основівідповідних управлінських рішень Забезпечення (збільшення) рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в умовах євроінтеграційного розвитку

Закінчення табл. 2.4

1	2
Техніко-технологічні чинники	Рівень зносу та стан основних засобів Модернізація виробництва та активізація процесів залучення інвестицій Технологічна інноваційність в процесах виробництва продукції Впровадження нових технологій, оновлення виробничих потужностей Енергоефективність та відповідність екологічним вимогам існуючих технологій Проведення НДДКР та динаміка впровадження їх результатів Особливості технологічних процесів та рівень їх впливу на собівартість та якість продукції Рівень автоматизації процесів для моніторингу показників стратегічного розвитку підприємства
Соціально-психологічні чинники	Рівень корпоративної культури, існування власних цінностей Рівень усвідомленості та мотивації персоналу до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства Особливості соціальної інфраструктури Психологічний клімат в структурних підрозділах підприємства Дієвість механізмів стимулювання персоналу Обізнаність персоналу в місії підприємства, обраних стратегічних цілях розвитку Умови праці та соціальна забезпеченість на підприємстві

*запропоновано автором

Забезпечення реалізації обраних стратегічних орієнтирів розвитку на кожному промисловому підприємстві повинно здійснюватися управлінцями в напрямі оптимізації впливу того чи іншого чинника із вище виокремлених груп. Шляхом удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства та завдяки вдало підібраним підходам до проведення діагностики бізнес процесів, відповідальніменеджери можуть регулювати дію більшості ендогенних чинників. Важливо зазначити, що внутрішнім чинникам впливу на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств притаманна взаємоузгодженість та залежність один від одного. Через те, під час діагностики розвитку промислового підприємства необхідним є використання комплексного підходу, що дозволяє визначити взаємозв'язки між ендогенними чинниками впливу на фінансово-господарську діяльність.

З метою визначення заходів щодо забезпечення розвитку виробничого потенціалу та формування системи діагностики розвитку промислового підприємства,управлінському персоналу необхідно виокремити базові групи внутрішніх чинників впливу на фінансово-господарську діяльність із їх деталізацією.

Опитування керівників та провідних менеджерів досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області (ПрАТ «Барський машинобудівний завод», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПрАТ «Вінницький дослідний завод», ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», ТОВ «Краснянське, СП «Агромаш»), відповідно до запропонованих в анкеті питань, стало підгрунтям для отримання ґрунтовних висновків щодо рівня впливу ендогенних чинників на процеси стратегічного розвитку.

З метою визначення впливу та значення виокремлених ендогенних чинників впливу на процеси стратегічного розвитку, експерти досліджуваних машинобудівних підприємств здійснювали оцінювання зарядом критеріїв, зокрема:

– рівень важливості чинника (оцінка 1,2 чи 3), а саме: 1 - чинник не є важливим, 2 - чинник характеризується помірно важливим впливом, 3 - чинник є важливим та суттєво впливає на процеси стратегічного розвитку підприємство,зокрема і в аспекті проведення діагностики діяльності;

– існуючий вплив чинника в поточному періоді діяльності підприємства, а саме: 0 - чинник не впливаєна процеси стратегічного розвитку, 1 - чинник незначно впливає, 2 - чинник помірно впливає, 3 - присутній значний вплив чинника наведення бізнесу підприємством та забезпечення розвитку в стратегічній перспективі;

– характер впливу чинника («+», «-»), де: «+» - чинник позитивно впливає на діяльність підприємства, «-» - вплив чинника вимагає значних коригувань.

Опрацьовані дані експертної оцінки ендогенних чинників впливу на процеси стратегічного розвитку досліджуваних підприємств машинобудування Вінниччини наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Систематизація експертної оцінки ендогенних чинників впливу на процеси стратегічного розвитку підприємств машинобудування Вінниччини*

Чинники	Рівень важливості чинника (від 1 до 3)	Існуючий рівень впливу (від 0 до 3)	Характер впливу чинника («+», «-»)	Дані оцінки впливу чинника
1	2	3	4	5
Фінансово-економічні чинники				
1. Забезпеченість фінансовими ресурсами	3	1	-	-3
2. Достатність матеріальних, технічних ресурсів, характер співпраці із постачальниками сировини та комплектуючих	3	2	+	+6
3. Фінансово-економічне становище промислового підприємства	3	1	+	+3
4. Дієвість стратегічного планування розвитку та механізмів прогнозування діяльності	3	2	+	+6
5. Економіко-виробничі чинники для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності продукції	3	1	+	+3
6. Основні параметри діяльності, що характеризують можливості суб'єкта до розвитку за окремими чи усіма напрямами	3	2	+	+6
Разом	18	9	+	21
Структурно-організаційні тауправлінські чинники				
7. Оновлення підсистем стратегічного управління підприємством (використання нових підходів та методів)	3	1	-	-3
8. Характер структурно-організаційних змін	3	2	+	+6
9. Цілеспрямування на формування та реалізацію стратегії євроінтеграційного розвитку підприємства, в тому числі відповідність теперішніх можливостей підприємства поставленим довгостроковим цілям	3	1	+	+3
10. Наявність системи діагностики стратегічного розвитку підприємства	2	1	+	+2
11. Рівень забезпечення менеджерів інформаційно-аналітичними даними	3	2	+	+6

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
12. Удосконалення управлінських аспектів із організації праці, підвищення компетентностей, кваліфікації та інше	3	1	+	+3
13. Існування функціональної взаємоузгодженості між складовими системи стратегічного управління та системою діагностики стратегічного розвитку	2	1	+	+2
14. Удосконалення проведення діагностичних досліджень, в тому числі використання нових методів та підходів	3	1	-	-3
15. Отримання економічного ефекту від поліпшення процесів діагностичних досліджень та прийняття на їх основі відповідних управлінських рішень	3	1	-	-3
16. Забезпечення (збільшення) рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в умовах євроінтеграційного розвитку	3	1	+	+3
Разом	28	12	+	16
Техніко-технологічні чинники				
17. Рівень зносу та стан основних засобів	3	1	-	-3
18. Модернізація виробництва та активізація процесів залучення інвестицій	3	1	+	+3
19.Технологічна інноваційність в процесах виробництва продукції	3	1	+	+3
20. Впровадження нових технологій, оновлення виробничих потужностей	3	1	+	+3
21. Енергоефективність та відповідність екологічним вимогам існуючих технологій	3	2	+	+6
22. Проведення НДДКР та динаміка впровадження їх результатів	2	1	+	+2
23.Особливості технологічних процесів та рівень їх впливу на собівартість та якість продукції	3	2	-	-6
24. Рівень автоматизації процесів для моніторингу показників стратегічного розвитку підприємства	3	2	+	+6
Разом	23	11	+	+14
Соціально-психологічні чинники				
25.Рівень корпоративної культури, існування власних цінностей	3	2	+	+6
26. Рівень усвідомленості та мотивації персоналу до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства	3	2	+	+6
27. Особливості соціальної інфраструктури	3	2	+	+6

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4	5
28. Психологічний клімат в структурних підрозділах підприємства	3	2	+	+6
29. Дієвість механізмів стимулювання персоналу	3	1	+	+3
30. Обізнаність персоналу в місії підприємства, обраних стратегічних цілях розвитку	3	1	+	+3
31. Умови праці та соціальна забезпеченість на підприємстві	3	2	+	+6
Разом	21	12	+	+36

*побудовано автором за опрацьованими даними експертного оцінювання

Відповідно до опрацьованих експертних оцінок ендогенних чинників впливу на процеси стратегічного розвитку підприємств машинобудування Вінниччини, можемо зробити висновок про недостатнє забезпечення фінансовими ресурсами та необхідність покращення фінансово-економічного становища для більшості господарюючих суб'єктів. Також, нагальним питанням є врегулювання впливу виробничих чинників з метою відповідності продукції промислових підприємств стандартам якості, збільшення конкурентоспроможності та, в цілому, посилення конкурентної позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Серед групи структурно-організаційних та управлінських чинників впливу на процеси стратегічного розвитку машинобудівних підприємств, експертами було визнано необхідність використання нових підходів та методів в напрямі удосконалення підсистем стратегічного управління підприємством.

Позитивним фактором є цілеспрямування на формування та реалізацію стратегії євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, але існуючі можливості наразі не пришвидшують обрані стратегічні орієнтири, які вимагають покращення стану основних засобів, залучення інвестицій, забезпечення технологічної інноваційності в процесах виробництва продукції, залучення додаткових фінансових ресурсів тощо. Чинником позитивного впливує рівень забезпечення менеджерів необхідними інформаційно-аналітичними даними для прийняття управлінських

рішень,водночас, не на усіх підприємствах присутня система діагностики стратегічного розвитку, яка б дозволила отримати економічний ефект в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграційного розвитку. За даними експертного дослідження було визначено необхідність використання нових методів та підходів у проведенні діагностичних досліджень діяльності промислових підприємств. Керівники та менеджери досліджуваних машинобудівних підприємств Вінниччини, які виступили експертами в анкетному опитуванні вказали про сприятливий вплив ряду виокремлених соціально-психологічних чинників, зокрема: рівня корпоративної культури, мотивації персоналу в реалізації стратегії розвитку, психологічного клімату в структурних підрозділах підприємства, існуючої соціальної інфраструктури та ін.

Напрями забезпечення розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства, які є вагомим підгрунтям реалізації обраних стратегічних орієнтирів є:

– технічне покращення засобів виробництва, а саме формування гнучкої виробничої системи, автоматизація та модернізація устаткування, нарощування виробничих потужностей, заміна застарілого обладнання на новітнє та ін.;

– перегляд підходів доорганізації виробництва продукції на підприємстві, зокрема підвищення продуктивності за рахунок реалізації проєктів щодо вдосконалення використання основних засобів, забезпечення наукової організації у виробничих процесах,раціональне використання матеріального та технічного забезпечення;

– використання автоматизованих систем, нових науково-методичних підходів для підвищення ефективності управління виробництвом продукції підприємства;

– забезпечення більшого періоду використання основних засобів шляхом заміни обладнання, що не використовується на нове, зменшення простоїв, зменшення тривалості ремонтних робіт та ін.;

– реалізація напрямів щодо підвищення продуктивності праці, зокрема перегляд організації процесів виробництва продукції, підвищення кваліфікації працівників та управлінського персоналу, підвищення компетентностей керівників структурних підрозділів, поліпшення організації праці шляхом перегляду методів управління, покращення організаційної структури системи менеджменту підприємства, автоматизація процесів управління, удосконалення соціальної складової підтримки працівників, забезпечення збільшення компетентностей працівників та внутрішніх трудових відносин, покращання умов праці та внутрішнього клімату в структурних підрозділах;

– формування та реалізація напрямів підвищення результативності використання оборотних фондів підприємства, зокрема раціоналізація використання запасів, моніторинг їх використання відповідно до існуючих норм, поліпшення процесів нормування у використанні оборотних фондів, удосконалення процесів постачання, пошук вигідних постачальників сировини та матеріалів перегляд договорів про співпрацю із постачальниками та ін. [4, с. 102-104].

Із врахуванням у попередньому підрозділі дисертаційної роботи низки проблемних аспектів функціонування вітчизняних промислових підприємств, для управлінців досить важливим питанням залишається питання визначення впливу ендогенних чинників, забезпечення розвитку внутрішнього середовища, що в цілому суттєво впливає на реалізацію стратегії та стратегічний розвиток господарюючого суб'єкта. З метою ефективного ведення фінансово-господарської діяльності менеджери підприємства досліджують рівень впливу ендогенних факторів на процеси стратегічного розвитку для мінімізації витрат виробництва, оптимального використання фінансово-ресурсного забезпечення, вчасної адаптації до змін умов ведення бізнесу в зовнішньому середовищі. Оцінка впливу ендогенних факторів у процесі стратегічного управління дозволяє приймати інноваційні рішення, спрямовані на отримання поставлених стратегічних цілей. Таким чином,

внутрішнє середовище кожного підприємства як сукупність ситуаційних факторів впливу є генератором розвитку стратегічного потенціалу, що забезпечується ефективною взаємодією із зовнішнім бізнес-оточенням. Ендогенні фактори впливу на стратегічний розвиток підприємства формують внутрішнє середовище, яке характеризує специфіку ведення бізнесу, організацією усіх без винятку процесів господарювання, технологічний розвиток, цілеспрямування, чинить вплив на прийняття рішень управлінським персоналом тощо. Серед чинників, які безпосередньо впливають на формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства варто виокремити організаційну культуру та структуру господарюючого суб'єкта, управлінський персонал, достатність ресурсного забезпечення, наявні конкурентні переваги, виробничо-технічні чинники, ефективність ведення стратегічного потенціалу [58; 123].

Відомим є взаємозв'язок ендогенних чинників, які характеризують рівень стратегічного розвитку та впливають на поточний стан фінансово-господарської діяльності підприємства. Не маючи достатніх фінансових ресурсів, підприємство не здатне технологічно оновлювати основні засоби та підвищувати ефективність інноваційної діяльності. Під час діагностики стратегічного розвитку машинобудівного підприємства, важливим є виокремлення параметрів, за якими буде проводитися оцінка рівня модернізації виробництва, технологічної інноваційності, автоматизації процесів, організації виробництва продукції тощо.

Розвиток машинобудівного потенціалу є запорукою розвитку економіки країни та умовою забезпечення ведення бізнесу іншими суб'єктами господарювання. Базовими проблемними аспектами функціонування машинобудівних підприємстве:

– високий рівень зносу основних засобів, низька інноваційна активність, недостатність фінансування, необхідність підвищення інвестиційної привабливості;

– необхідність забезпечення кваліфікованим персоналом;

– низька конкурентоспроможність продукції підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Вирішення базових проблем та розвиток галузі машинобудування багато в чому залежить від державної політики в даному напрямі, провадження реальнихдержавних програм та стратегій. Основна проблема полягає в тому, що існуючі державні програми та стратегії розвитку машинобудівних підприємств недофінансовуються, що негативно впливає на їх реалізацію, продукує зниження обсягів виробництва та зменшення кількості суб'єктів господарювання.На державному рівні з метою розвитку машинобудівних підприємств,нагальними для вирішення питаннями залишаються такі як:

– забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам та її наближення до стандартів ринків країн бізнес-партнерів;

– удосконалення процесів реалізації та збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;

– впровадження на машинобудівних підприємствах концепції Індустрія-4.0;

– технологічне удосконалення виробничих процесів та заміна застарілого обладнання на новітнє;

– реалізація державних програм в напрямі фінансування та кредитування машинобудівних підприємств, реалізація експортних стратегій;

– формування кластерів в галузі машинобудування та посилення інвестиційної діяльності підприємств [123; 157,с.232-233].

Розвиток цифрових технологій, зокрема, і впровадження Індустрії 4.0, чинить суттєвий вплив на глобалізаційні процеси в економіці. А отже, посилюється міжнародне конкурентне бізнес-середовище, що вимагає від вітчизняних машинобудівних підприємств збільшення конкурентних переваг та формування стратегічних підходів в даному напрямі розвитку. У 2022 роцііндекс промислової конкурентоспроможності (CIP) України становив лише 0,02 та, відповідно, 82 місце в рейтингу країн.Це пов'язано із суттєвим

зменшенням у 2022 році експорту промислової продукції на душу населення - 1075,44, зменшенням частки середньо- та високотехнологічного експорту промислової продукції в загальному експорті, частки доданої вартості промисловості в загальному ВВП. Суттєво зменшився у 2022 році, в порівнянні із 2019 роком,індекс інтенсивності індустріалізації України - 0,4 та 0,37 відповідно.

На сьогодні, в Україні існує платформаIndustrie 4.0,до спільноти якої приєдналося чимало вітчизняних промислових підприємств, що дозволяє їм отримувати інформацію про сучасні тенденції розвитку промисловості, займатися пошуком вигідних партнерів та постачальників тощо [162]. В умовах посилення глобалізаційних процесів кожна країна імплементувала Індустрію 4.0 із врахуванням власних соціально-економічних стратегій, наявних фінансових проєктів із метою розвитку промислової політики: «Produktion 2030», «Platform Industrie 4.0», «Industria 4.0»[54, с.26; 123].

Існують критерії, за якими можна зробити припущення про потенційну результативність стратегії в майбутньому та досягнення успіху підприємством: вірність, об’єктивність управлінських процесів; можливість пристосовуватися до впливу зовнішнього середовища, акумулюючи конкурентні переваги; гнучкість до ринкових умов функціонування.

Сукупність управлінських рішень керівництва та відповідальних спеціалістів спрямованих на стратегічний розвиток, які очікують на обґрунтування та прийняття можна визначити як стратегічну прогалину. Тобто, це своєрідний інтервал між бажаними пріоритетами розвитку та наявним потенціалом у стратегічній перспективі. Поступово заповнити (зменшити) таку прогалину можна шляхом виробництва нових видів виробів, розширення ринків збуту, використання альтернативних напрямів розвитку окремих сфер діяльності, впровадження інновацій, розвитку інвестиційної діяльності, реструктуризації, перегляду підходів до забезпечення конкурентоспроможності, пошуком напрямів підвищення ефективності використання ресурсного забезпечення, детального дослідження та оцінюванняіснуючих перспектив розвитку тощо[123].

2.3. Оцінка перспективного розвитку машинобудівних підприємств за умов євроінтеграції

На ПрАТ «Барський машзавод»у 2024 році працювало 109 осіб, водночас у 2021 році на підприємстві працювало 226 осіб. Підприємство цілеспрямоване на підвищення ліквідності шляхом збільшення обсягів виробництва продукції, зменшенням витрат та коригування цінової політики. Підприємство займається виробництвом продукції для різних галузей промисловості. Здебільшого споживачами продукції підприємства є гуртові покупці. Продукція підприємства реалізується на зовнішньому ринку, зокрема у 2023 році було реалізовано продукції на суму 18894 тис.грн, зокрема в такі країни як Польща, Ісландія, Латвія, Вірменія, Молдова, Болгарія, Румунія, Казахстан, Грузія. Для вітчизняних машинобудівних підприємств, зокрема і для ПрАТ «Барський марш завод» проблемним аспектом для ведення бізнесу є збільшення зовнішніх ризиків, низька інноваційна активність, нестача фінансових ресурсів, високий відсоток зносу основних засобів, існування застарілих технологій, необхідність модернізації та впровадження нової техніки.На ПрАТ «Барський машинобудівний завод» спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів продажів, а саме у 2024 році сума продажів становила 53 864 595 грн, а у 2021 році - 7 948 488 грн. В стратегії розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства передбачено провадження нових технологій, капітальний ремонт реконструкція та модернізація окремого обладнання, розробка та виготовлення дослідних зразків. У 2023 році підприємство придбало активів на суму3483,1 тис.грн, що значно перевищує обсяг придбаних активів за 2022 рік, у якому було придбано активів на суму 849,9 тис.грн. Підприємство володіє1327 тис. одиницями обладнання, зокрема вартість основних засобів у 2023 році становила 75108,9 тис. грн. Негативним в діяльності підприємства є високий ступінь зносу основних засобів -78,09%. Через те, підприємство активно займається модернізацію основних засобів, зокрема у 2023 році було

створено капітальних вкладень на суму 5257,6 тис. грн. Сума інвестицій в матеріальні активи, зокрема у машини обладнання та інвертар становила 3369,1 тис. грн,на модернізацію виробничих цехів підприємств витратило 1774,5 тис.грн, інших необоротних активів - 128,5 тис.грн[95].

Основна діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» зосереджена на виробництві обладнання для харчової та переробної промисловості. Збутова діяльністьпідприємства здебільшого зосереджена на вітчизняному ринку. Ступінь зносу основних засобів сягає 79,9%, водночас, підприємство контролює технічний стан активів. Дане підприємство володіє корпоративними правами трьох господарюючих суб'єктів ДП «Комунтепло-машзавод», ДП «Сепаратор-Машзавод» на 100% і ТОВ «Дель» на 61%. У 2021 році на підприємстві працювало 379 осіб,а сума виторгуу 2024 р. складає 100 781 тис. грн. Стратегічними цілями підприємства є забезпечення економічної стабільності та ефективності ведення бізнесу, залучення інвестицій, розширення обсягів виробництва продукції, модернізація виробничих приміщень та ін. Базовими основними цілями є ліквідація поточних зобов'язань, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості, зменшення витрат виробництва, внесення коректівів в цінову політику, розвиток маркетингу в напрямі збільшення обсягу реалізації продукції. Підприємство активно займається розвитком маркетингових досліджень в напрямі залучення клієнтів,підвищення якості продукції та покращення асортиментної політики. Негативним у діяльності підприємства є відсутність досліджень та розробок.ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» впроваджує комплексні проєкти – виробництво,проєктування, технологічні рішення, монтаж та сервісне обслуговування, відповідно досліджуються запити та вподобання клієнтів для підвищення якості виробів. Підприємство зосереджене на реалізації нових технічних рішень, зниженні витрат на енергоресурси, підвищенні рентабельності та ліквідності, удосконаленні технологічних процесів. Вірогідність реалізації зазначених перспектив розвитку підприємства у великій мірі залежить від дій уряду, зокрема від

змін у фіскально-правовій та адміністративній системах країни, зовнішнього фінансування. Позитивним є те, що відповідальні менеджери підприємства постійно удосконалюють процеси управління фінансовими ризиками, зокрема визначаються потенційні ризикові події, оцінюється достовірність інформаційних даних, проводиться аналіз фінансових ризиків, використовуються дієві методи оцінювання ймовірності впливу фінансових ризиків та застосовується інструментарій вс напрямі зниження впливу ризикових подій[98].

Розмір статутного капіталу ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» на 2024 рік 629 820 тис. грн. У поточному році на підприємстві зайнято 30 осіб, водночас у 2021 році на підприємстві працювало 79 осіб. Суттєве зменшення облікового складу не вплинуло на спрямованість підприємства щодо підвищення кваліфікації працівників, навчання та стажування. На підприємстві виготовляють машини та устаткування для переробки зернових та зернобобових культур. Зважаючи на металоємність реалізованої продукції, підприємство змушене переглядати цінову політику, що пов'язано із зростанням ціни на основну сировину - метал. Позитивним є реалізація планів економічного розвитку підприємства,які здебільшого цілеспрямовані на впровадження новітніх енергозберігаючих технологій та нової техніки, перегляд номенклатури, стабілізацію цін на товари.В основі стратегії економічного розвитку підприємства передбачена розробка нової техніки та новітніх технологій, формування та реалізація програм щодо залучення інвестицій, автоматизація, злиття, покращення якісних характеристик продукції, зменшення витрат на електроенергії шляхом встановлення сонячних панелей[94].

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» займається виробництвом машини і устаткування загального призначення, промислового устаткування, машин для виробництва харчових продуктів, тютюну, а також виробництвом металевих бочок та контейнерів. Майже 10% обсягу реалізованої продукції становить експорт, зокрема у 2023 році на зовнішній ринок було реалізовано

продукції на суму 10341 тис. грн. Виручка підприємства у 2023 році складає 105815 тис. грн. Позитивним є співпраця ПрАТ «Вінницький дослідний завод» із науково-дослідними установами України. Підприємство зосереджене на підвищенні якості продукції та зниженні її собівартості, оновленні виробничого обладнання, що пов'язано із зростанням конкуренції в галузі. Також, товариство активно займається оцінкою ринкового, валютного, цінового ризиків та ризику ліквідності, що надає можливість уникати суттєвого впливу більшості із них. В стратегіях подальшого розвитку ПрАТ «Вінницький дослідний завод» поставлені завдання щодо покращення фінансового стану, розширення виробництва продукції, оновлення обладнання та устаткування. За останні п'ять років підприємство придбало активів на суму7809 тис.грн, у 2023 році було взято в оренду активів на суму1273 тис.грн, а виробничі потужності використовуються на 100%. Ступінь зносу основних засобів складає 73%. За останні чотири роки кількість працівників підприємства зменшилась, у 2024 році було зайнято 58 осіб, а у 2021 налічувалося 72. Фонд оплати праці підприємства у 2023 році становив 6987 тис грн, у 2022 році 6716 тис.грн[96].

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»було засноване в 1994 році, спеціалізується на виробництві електричних побутових приладів, котлів центрального опалення, радіаторів, інших металевих виробів, а також займається оптовою торгівлею побутовими електротоварами. Товариство є одним із найбільших виробничих підприємств Вінниччини, величина статутного капіталу якого становить31724830,14 грн. У 2024 році на підприємстві працювали 418 осіб, водночас кількість персоналу підприємства за останні чотири роки значно зменшилась, наприклад у 2021 році на підприємстві було зайнято 527 осіб. 18,2% продукції підприємств у 2023 році було експортовано, водночас в порівнянні із минулими роками обсяг експортованої продукції зменшився у 3,3 рази, суттєво зменшився експорт до Польщі - на 13%. Підприємство спрямоване на підвищення конкурентоспроможності продукції, утримання власних позицій на ринку.

Через те, використовує комплектуючі із таких країн як Німеччина, Італія, Польща, Китай, Туреччина та Угорщина. Ступінь використання основних засобів товариства становить 39,3%, а ступінь зносу 60,7%. Стратегічні плани підприємства ґрунтуються на підвищенні прибутковості, збільшенні обсягів виробництва та реалізації, зменшенні енерговитрат та витрат на енергоносії, пошук інвесторів, зниженні кредиторської та дебіторської заборгованостей, збалансування рівня незавершеного виробництва та обсягів випуску, зменшення залишків готової продукції. Підприємство вдосконалює власну структуру управління, реалізовує оборотні та необоротні активи, займається розробкою нових видів продукції, маркетинговими заходами, що спрямовані на розширення обсягів збуту продукції на внутрішньому ринку та обсягів експорту. За останні два роки було розроблено та впроваджено ряд нових виробів, розпочато їх серійне виробництво [97].

ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»є провідним вітчизняним машинобудівним підприємством Вінниччини із виробництва ґрунтообробної техніки. Основним видом діяльності є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства, виробництво кузовів, вузлів, деталей для автотранспортних засобів. Наразі на підприємстві працює 125 осіб, а розмір статутного капіталу товариства складає 935 950,00 грн. Діяльність підприємства за п'ять років характеризується суттєвим збільшенням доходу від реалізації продукції, у 2024 році він становив 147783 тис грн, що на 57,7% більше за попередній рік, а у 2021 році - 116 719 тис.грн. Суттєво збільшився у 2024 році обсяг прибутку підприємства, а саме на 429,7%, в порівнянні із 2023 роком. Товариство брало участь у 35 тендерах, зокрема від участі у тендерах було реалізовано продукції на суму 3 231 011 грн, у 2021 році –на 1 872 360 грн.

Основні проблеми машинобудівних підприємств Вінницької області, які суттєво впливають на розвиток їх фінансово-господарської діяльності наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Проблеми та ризики, які стоять на заваді розвитку машинобудівних підприємств Вінницької області*

Підприємство	Проблеми, ризики
1	2
ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	Війна рф проти України Відсутність державної підтримки машинобудування Слабкість внутрішнього ринку збуту продукції внаслідок деградації харчової промисловості Нестача кваліфікованих інженерів та іншого персоналу машинобудівного підприємства Необхідність у формуванні ефективної системи державного стимулювання експорту Нестача фінансових ресурсів Завищена вартість кредитних ресурсів Високий рівень зносу основних засобів,необхідність в модернізаціївиробництва та активізаціїпроцесів залучення інвестицій Підвищена конкуренція на внутрішньому ринку, зокремавеликий обсягпродукціїзарубіжних підприємств-конкурентів Відсутність преференційвітчизняниммашинобудівним підприємствам Необхідність активізації промислової політики
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	Зниження кон'юнктури в економіці країни Зниження купівельної спроможності Високий рівень інфляції Необхідність поліпшення податкового та господарського законодавства Посилення конкурентного середовища функціонування Стан фінансового та валютного ринків Прорахунки в галузі постачання Нестача фінансування Проблеми виробничої сфери Суттєве зменшення ринку збуту продукції Потреби поліпшення маркетингової діяльності Висока залежність від законодавчо-економічних обмежень Застарілість основних засобів, що суттєво впливає на обсяги виробництва Відсутність доступу до зовнішнього фінансування Висока вартість ресурсів Потреба розширення зовнішніх ринків збуту продукції
ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	Суттєве зменшення платоспроможності споживачів продукції Податкова політика, зокрема відсутність податкових пільг, політика кредитування Проходження митних процедур при експортно-імпортних операціях Зниження обсягів продажу на зовнішній ринок Зростання витрат на енергоносії Зростання ціни на продукцію металургійного комплексу Посилення конкурентного бізнес-середовища

Закінчення табл. 2.6

1	2
ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	Воєнні дії в Україні Потреба внесення змін в систему оподаткування Коригування кредитно-фінансової політики країни Нестабільність законодавчої бази Складність ведення бізнесу в існуючих економічних умовах Низька платоспроможність споживачів, що суттєво впливає на рівень попиту на продукцію підприємства
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	Часті зміни та недосконалість у законодавстві Високий податковий тиск Висока вартість кредитних коштів Військові дії на території України (зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції,зниження продуктивності,проблеми із залученням фінансування та ін.) Проблеми із доступом сировини для виробництва продукції Нестача інвестиційних ресурсів Невиконання у встановленні терміпланів розширення виробництва

*сформовано автором за: [94; 95; 96; 97;98]

Аналізуючи фінансові показники досліджуваних підприємств Вінниччини, варто відзначити негативну тенденцію зростання чистого доходу від реалізації продукції за останні чотири роки, крім ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»,ПрАТ «Вінницький дослідний завод», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», на яких величина доходу збільшилась на 8866 тис.грн (відносне відхилення 141,68%), 19051 тис. грн (відносне відхилення 143,3%), 31064 тис. грн (відносно відхилення 126,6%) за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, відповідно. На ПрАТ «Барський машинобудівний завод», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» величина чистого доходу у 2024 році, в порівнянні із 2021 роком, зменшилась на 4348 тис. грн (відносне відхилення 96,5%), 74091 тис. грн (відносне відхилення 57,63%) і 79522 тис. грн (відносне відхилення 73,98%), відповідно. За 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, зменшилась на трьох із досліджуваних машинобудівних підприємств, а саме на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на 16667,5 тис. грн (відносне відхилення 84,38%), на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 74933 тис. грн

(відносне відхилення 50,72%), на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - 82965 тис. грн відносне відхилення 68,1%. Значно зросла величина вартості реалізованої продукції наПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, а саме на 13012,4 тис. грн, відносне відхилення - 210,34%. Позитивна динаміка до зростання активів машинобудівних підприємств Вінницької області у 2024 році, в порівнянні із 2021 роком, спостерігається на чотирьох досліджуваних підприємствах, крімПрАТ «Барський машинобудівний завод»,ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», які зменшились на 19948 тис. грн, відносне відхилення - 81,53% та 66278 тис. грн, відносне відхилення - 77,07%, відповідно. За останні чотири роки величина такої статті балансу як гроші та їх еквіваленти має позитивну динаміку до зростання на таких підприємствах як ПрАТ «Вінницький дослідний завод» 134,6%, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» 129,02%,ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» 153,9%.

На ПрАТ «Барський машинобудівний завод» зменшився обсяг довгострокових зобов'язань за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, а саме на 31487 тис. грн, відносне відхилення становило 14,85%. Суттєво зменшились поточні зобов'язання на двох машинобудівних підприємствах, а саме на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» - абсолютне відхилення становило 19522 тис. грн (47,2%), ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - абсолютне відхилення склало72259 тис. грн (68,79%). За 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, сума поточних зобов'язань значно зросла на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», зокрема абсолютне відхилення склало 16942 тис. грн, а відносне відхилення - 220,6%. Величина власного капіталу машинобудівних підприємств за 2024 рік,в порівнянні із 2021 роком, суттєво зросла на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» на 29889 тис. грн (відносне відхилення 142,87%),ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на 69524 тис. грн (відносне відхилення 132,7%) та наТОВ «Краснянське СП «Агромаш» - на 34287 тис. грн (відносне відхилення склало 159,27%) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових показників машинобудівних підприємств Вінницької областіза 2021-2024 роки*

Показник	Роки	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»
		тис. грн					
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2021	123 905	174 872	21 274	44000	305 676	116 719
	2022	99 870	85 642	12 760	63543	599 511	127 134
	2023	120 705	277 857	11 661	88915	208 958	93 704
	2024	119 557	100 781	30 140	63051	226 154	147 783
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-4348	-74091	8866	19051	-79522	31064
Відносне відхилення		96,49	57,63	141,68	143,3	73,98	126,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2021	106 689	152 083	11792,9	40616	260052	92 428
	2022	81 687.4	70 717	14127	51 047	388889	86 729
	2023	95292,6	255 234	13304,4	69900	134 557	80 418
	2024	90 021.5	77 150	24805,3	41 855	177 087	120 594
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-16667,5	-74933	13012,4	1239	-82965	28166
Відносне відхилення		84,38	50,72	210,34	103,05	68,1	130,47
Чистий фінансовий результат: прибуток	2021	921	2 624	1 204	-1 909	26837	10 233
	2022	1 603	106	-2 683	11186	79496	24 277
	2023	3 953	4 860	-1 853	9760	17291	2 279
	2024	6 096	1 015	2 134	11962	2123	12 074
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	5175	-1609	930	10053	-24714	1841
Відносне відхилення		661,8	38,68	177,2	626,6	7,9	117,9
Активи	2021	108 030	289 049	22 352	103481	249 377	80 819
	2022	94 288	288 886	23 168	104833	355 508	93 682
	2023	93 009	168 482	27 195	114537	328 395	114 271
	2024	88 082	222 771	36 744	139280	321 751	124 382
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-19948	-66278	14392	35799	72374	43563
Відносне відхилення		81,53	77,07	164,38	134,6	129,02	153,9

Закінчення табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Гроші та їх еквіваленти	2021	4573	43 509	76	11181	30730	137
	2022	6968	1120	71	9171	36054	1400
	2023	2002,8	6747	54,2	14189	46348	113
	2024	977,1	4 955	30,4	17178	42839	194
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-3595,9	-38554	-45,6	5997	12109	57
Відносне відхилення		21,37	11,39	40	153,64	139,4	141,6
Довгострокові зобов'язання	2021	36 979	-	148	-	6562	-
	2022	4870	-	-	-	26062	-
	2023	5277	-	-	-	-	12484
	2024	5492	-	-	-	6900	9811
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-31487	-	-148	-	338	9811
Відносне відхилення		14,85	-	0	-	105,15	100
Поточні зобов'язання	2021	36979	231580	14047	33768	30468	22966
	2022	34334	231311	17694	26934	48579	11553
	2023	28695	106047	23573	26878	41457	21721
	2024	17457	159321	30989	39678	32980	22431
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-19522	-72259	16942	5910	2512	-535
Відносне відхилення		47,2	68,79	220,6	117,5	108,24	97,67
Власний капітал	2021	67872	57469	8158	69713	212347	57853
	2022	55084	57575	5475	77899	280867	82129
	2023	59036	62435	3622	87659	286938	80066
	2024	65132	63450	5756	99602	281871	92140
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-2740	5981	-2402	29889	69524	34287
Відносне відхилення		95,96	110,4	70,56	142,87	132,7	159,27
Кількість персоналу	2021	226	379	79	72	527	138
	2022	123	391	57	66	545	132
	2023	109	373	57	65	458	114
	2024	109	338	30	58	418	125
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-117	-41	-49	-14	-109	-13
Відносне відхилення		48,23	89,18	37,97	80,6	79,3	90,6

*сформовано автором за: [94; 95; 96; 97;98]

Позитивна динаміка зростання основних засобів за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, спостерігається на таких машинобудівних підприємствах Вінниччини якПрАТ «Барський машинобудівний завод», де вони зросли на 456,7 тис. грн (відносне відхилення 103,17%),ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - 18655 тис. грн (відносне відхилення 183,69%), ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» - 35464 тис. грн (відносне відхилення 253,46%). Також, на даних підприємствах зросла первісна вартість основних засобів за виняткомПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», де вони зменшились за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, на 607 тис. грн, а відносне відхилення склало 99%.

Знос основних засобів зріст на усіх досліджуваних машинобудівних підприємствах Вінницької області, а найбільше абсолютне відхилення за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, спостерігається на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - 29891 тис. грн (відносне відхилення 159,88%), на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» - 8511 тис. грн (відносне відхилення 150,71%). За 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, суттєво зменшились необоротні активи на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 4740 тис. грн (відносне відхилення 79,9%),ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» на 2141,6 тис. грн (відносне відхилення 82,89%), ПрАТ «Вінницький дослідний завод» на 8265 тис. грн (відносне відхилення 68,96%). Позитивною тенденцією є зростання обсягу необоротних активів за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, наПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на 18161 тис. грн (відносне відхилення 143,7%), на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» на 35201 тис. грн (відносне відхилення 250,61%).

У 2024 році, в порівнянні із 2021 роком, запаси ПрАТ «Барський машинобудівний завод» зменшились на 8100, 4 тис. грн, відносне відхилення - 87,7%, на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на - 1304 тис.грн, відносне відхилення - 99,1%. Натомість, за вказані періоди обсяг запасів суттєво збільшився на ПрАТ «Вінницький дослідний завод», а саме на 32228 тис. грн (відносне відхилення 154,8%), ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на

50312 тис. грн (відносне відхилення склало 153,7%). За 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, суттєво збільшились обсяги виробничих запасів наПрАТ «Вінницький дослідний завод, абсолютне відхилення становило 29422 тис. грн, відносне 193,4% та на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», абсолютне відхилення становило 17320 тис. грн, а відносне відхилення 138,5%. Суттєво збільшився обсяг незавершеного виробництва наПрАТ «Вінницький дослідний завод», абсолютне відхилення за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, склало 1859 тис. грн, відносне 804,16% та на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», абсолютне відхилення склало 10828 тис. грн, а відносне 285,82%, на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» абсолютне відхилення - 3613 тис. грн, а відносне відхилення - 238,8%, відповідно.

За 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» збільшились обсяги готової продукції на 1515,1 тис. грн, відносне відхилення - 285,24%, та на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» абсолютне відхилення склало 21232 тис. грн, відносне - 152,4%, відповідно. Натомість, на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, обсяги готової продукції зменшились на 3022 тис.грн, а відносне відхилення становило 83,45%.

Обсяги дебіторської заборгованості досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області збільшились, крім ПрАТ «Барський машинобудівний завод», де присутні зменшення на 1949,1%, відносне відхилення 84,81%. Значно збільшився обсяг дебіторської заборгованості наПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 15656 тис. грн, відносне відхилення 552,61%, на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод - на 7632,5тис. грн, відносне відхилення 5516,7%,на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» на 846 тис. грн, відносне відхилення 357.1%, на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» на 5930 тис. грн, відносне відхилення - 467,9%.

Таблиця 2.8

Динаміка активів та запасів машинобудівних підприємств Вінницької області за 2021-2024 роки*

Показник	Роки	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»
		тис. грн					
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби	2021	14408,9	13 471	12 476.8	26161	22290	23109
	2022	14859	9753	10758,1	18 275	35 849	36 828
	2023	16457,8	6731	9370	19901	36967	52 243
	2024	14 865.6	5192	10045	17 201	40945	58 573
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	456,7	-8279	-2431,8	-8960	18655	35464
Відносне відхилення		103,17	38,54	80,51	65,75	183,69	253,46
первісна вартість	2021	67805	48292	48904,2	69219	72208	39892
	2022	70258,7	48578	48735,9	66746	92050	56536
	2023	75108,9	48828	46823,4	73963	102943	74 297
	2024	73604	48939	48297,2	73093	120754	83 867
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	5799	647	-607	3874	48546	43975
Відносне відхилення		108,55	101,34	99	105,6	167,23	210,24
знос	2021	52946	34821	36427,4	43058	49918	16783
	2022	55849,8	38825	37977,8	48471	56201	19708
	2023	58651,1	42097	37453,1	54062	65976	22 054
	2024	58738,4	43747	38252,1	55892	79809	25 294
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	5792,4	8926	1824,7	12834	29891	8511
Відносне відхилення		110,94	125,63	105	129,8	159,88	150,71
Усього необоротних активів 1095	2021	15193	23 699	12 519.5	26 624	41513	23372
	2022	14547,6	21272	10 959.1	18751	56925	36925
	2023	16574,1	19432	9918,1	20238	54438	52 243
	2024	17574,8	18 959	10 377.9	18359	59674	58 573
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	2381,8	-4740	-2141,6	-8265	18161	35201
Відносне відхилення		115,68	79,99	82,89	68,96	143,7	250,61

Закінчення табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	2021	66052	143559	2405,2	58782	93703	51525
	2022	61299,1	176686	3 894.9	67837	121884	50904
	2023	60806,2	85951	4276,3	71416	151774	52 227
	2024	57951,6	142255	2733	91010	144015	54 796
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-8100,4	-1304	327,8	32228	50312	3271
Відносне відхилення		87,7	99,1	113,62	154,8	153,7	106,35
Виробничі запаси	2021	-	70991	-	31497	44962	21812
	2022	-	27322	-	40512	66320	14689
	2023	24087	30461	-	45653	91540	13916
	2024	25387	28127	-	60919	62282	16390
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-	-42864	-	29422	17320	-5422
Відносне відхилення		-	39,6	-	193,4	138,5	75,14
Незавершене виробництво	2021	-	54280	-	264	5827	2602
	2022	-	130522	-	52	3727	3504
	2023	29267	37273	-	1992	10321	4637
	2024	33409	98862	-	2123	16655	6215
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-	44582	-	1859	10828	3613
Відносне відхилення		-	182,13	-	804,16	285,82	238,8
Готова продукція	2021	13823	18264	817,9	27021	40539	27035
	2022	14408,4	18818	1819,3	27273	50856	32635
	2023	12101,5	18029	2815	23771	49282	33654
	2024	13974,4	15242	2 333	27968	61771	32146
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	151,4	-3022	1515,1	947	21232	5111
Відносне відхилення		101,1	83,45	285,24	103,5	152,4	118,9
Дебіторська заборгованість за продукцію	2021	12832	3459	140,9	329	48027	1612
	2022	8071,4	20717	2817,1	52	73886	2358
	2023	10964,1	29798	3006,2	38	63819	5941
	2024	10882,9	19115	7 773.4	1175	55563	7542
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-1949,1	15656	7632,5	846	7536	5930
Відносне відхилення		84,81	552,61	5516,7	357,1	115,7	467,9
Усього оборотних активів та запасів 1195	2021	92837	265 350	9832,6	76 857	207 835	57448
	2022	79740	267 614	12209,1	86 082	298 583	56 757
	2023	76 434.9	149 050	17276,6	94 299	274053	62028
	2024	70 506.8	203 812	26 366.5	120921	262 077	65809
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-22330,2	-61538	16533,9	44064	54242	8361
Відносне відхилення		75,95	76,81	268,15	157,33	126,1	114,55

В загальному, обсяг оборотних активів та запасів за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, зменшився на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на 22330,2 тис. грн, відносне відхилення 75,95%, на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 61538 тис. грн, відносне відхилення 76,81%. Натомість, в зазначений порівняльний період на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» оборотні активи та запаси збільшились 16533,9 тис. грн, відносне відхилення 268,15%, на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» на 44064 тис. грн, відносне відхилення 157,33%, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на 54242 тис. грн, відносне відхилення 126,1%, на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» на 8361 тис. грн, відносне відхилення 114,55 тис. грн (табл. 2.8).

Позитивна динаміка зростання сукупного доходу за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, спостерігається на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», на яких сукупний дохід збільшився на суму 198 71 тис. грн, а відносне відхилення склало 151,24% та на 1840 тис. грн, відносне відхилення склало 117,98%, відповідно. Негативна динаміка величини сукупного доходу за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком присутня наПрАТ «Барський машинобудівний завод», де обсяг знизився на 297 тис. грн (відносне відхилення 71,5%), ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - обсяг знизився на 1609 тис. грн (відносне відхилення 38,68%) та на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на якому обсяг сукупного доходу зменшився на 27910 тис. грн., а відносне відхилення 8,82% (табл. 2.9). Аналізуючи динаміку операційних витрат досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області, спостерігаємо зменшення матеріальних витрат за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, крім ПрАТ «Вінницький дослідний завод», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», на яких їх обсягах зріс на 184% та 106,9%. За 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, на усіх досліджуваних підприємствах зросли витрати на оплату праці та обсяг відрахувань на соціальні заходи, крім ПрАТ «Вінницький дослідний завод», на якому вони зменшились на 95 тис. грн.

Таблиця 2.9

Динаміка сукупного доходу машинобудівних підприємств Вінницької області за 2021-2024 роки*

Роки	ПрАТ «Барський машинобу-дівний завод»	ПрАТ «Калинівський машинобу-дівний завод»	ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»
	тис. грн				
2021	1042	2 624	-7909	30 610	10 234
2022	745	106	11786	79 496	24 277
2023	1131	4 860	9 760	17 860	2 279
2024	745	1 015	11 962	2 700	12 074
Абсолютне та відносне відхилення 2024 р. до 2021 р.	-297	-1609	19871	-27910	1840
	71,49	38,68	151,24	8,82	117,98

*сформовано автором за: [94; 95; 96; 97;98]

Суттєво зросливитрати на оплату праці на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»у 2024 році, в порівнянні із 2021 роком, на 9672 тис. грн (відносне відхилення 129,96%) і 6244 тис. грн (відносне відхилення 135,7%), відповідно. У 2024 році, в порівнянні із 2021 роком, на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та ПрАТ «Вінницький дослідний завод» зменшилисьвитрати на амортизацію, а саме на 2191 тис. грн (відносне відхилення 43,09%) та 2196 тис. грн (відносне відхилення 69,9%),відповідно.Суттєво зросливитрати на амортизацію на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», а саме на 8839 тис. грн чи 240% у 2024 році, в порівнянні із 2021 роком.

На більшості досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області зріс обсяг інших операційних витрат у 2024 році, в порівнянні із 2021 роком.Водночас, наПрАТ «Барський машинобудівний завод» та на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»інші операційні витратизменшились на 6665 тис. грн (відносне відхилення 29,6%), 7503 тис. грн (відносне відхилення 77,36%),відповідно (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Операційні витрати машинобудівних підприємств Вінницької області*

Показник	Роки	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	ПрАТ «Калинів-ський машинобу-дівний завод»	ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»
		тис. грн				
Матеріальні затрати	2021	102731	74972	18162	184938	84 364
	2022	83844	86 622	36443	315 739	71595
	2023	89968	93178	48482	108185	62388
	2024	71690	64178	33422	124322	90 230
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-31041	-10794	15260	-60616	5866
Відносне,%		69,78	85,6	184,02	67,22	106,95
Витрати на оплату праці	2021	23970	46130	7142	78743	17 491
	2022	19031	42176	6716	102195	17035
	2023	29575	47917	7044	55021	15303
	2024	24350	55802	7047	79005	23735
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	380	9672	-95	262	6244
Відносне,%		101,58	120,96	98,67	100,33	135,69
Відрахування на соціальні заходи	2021	4750	9592	1666	17183	3855
	2022	3674	9172	1605	22055	3529
	2023	5849	9239	1622	13099	3124
	2024	5098	10958	1563	17300	4753
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	348	1366	-103	117	898
Відносне,%		107,3	114,24	93,81	100,68	123,29
Амортизація	2021	5686	3850	7305	6310	1923
	2022	4616	4026	6350	6762	2960
	2023	6198	3371	6298	10126	2415
	2024	5878	1659	5109	15149	3240
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	192	-2191	-2196	8839	1317
Відносне,%		103,37	43,09	69,9	240,08	168,5
Інші операційні витрати	2021	9472	33153	7710	29486	8403
	2022	11436	21693	7035	92117	10596
	2023	8867	27045	11021	25210	10638
	2024	2807	25650	9244	41281	11012
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-6665	-7503	1534	11795	2609
Відносне,%		29,63	77,36	119,89	140	131,04
Разом	2021	146609	167697	41985	316660	116036
	2022	122601	163689	58149	538868	105715
	2023	140457	180750	74467	211641	93818
	2024	109823	158247	56385	277057	132970
Абсолютне відхилення	2024 до 2021	-36786	-9450	14400	-39603	16934
Відносне,%		74,9	94,4	134	87,49	114,59

*сформовано автором за: [94; 95; 96; 97;98]

Відповідно до табл. 2.11 на усіх досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області за 2024 рік, в порівняння із 2021 роком, присутня негативна динаміка чистого руху коштів від операційної та інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.11

Динаміка руху коштів видів діяльності машинобудівних підприємств*

Показник	Роки	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»
		Тис. грн			
Чистий рух коштів від операційної діяльності	2021	28824	11 483	66476	4124
	2022	5215	-6 830.00	-48809	4021
	2023	-41535	0	33184	11445
	2024	6784	0	20741	-11 028.00
Відхилення: абсолютне	2024 до 2021	-22040	-11483	-45735	-15152
відносне		23,54	0	-31,2	-267,41
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	2021	0	-5610	30948	-2765
	2022	0	2 376	-4162	-954
	2023	-1597	0	-34866	-9011
	2024	-1532	0	28706	-1286
Відхилення: абсолютне	2024 до 2021	-1532	0	-2242	-1479
відносне		0	0	92,76	46,51
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	2021	-40	-2753	14 837	-1956
	2022	-10	-45	-47382	-2834
	2023	-1240	0	5245	-1289
	2024	0	0	-40435	11008
Відхилення: абсолютне	2024 до 2021	0	0	-55272	12964
відносне		0	0	0	562,8
Чистий рух грошових коштів за звітний період	2021	28784	3120	-3024	-597
	2022	5205	-4499	14932	233
	2023	-44372	0	3563	1145
	2024	5252	0	9012	-1306
Відхилення: абсолютне	2024 до 2021	-23522	-3120	12036	-709
відносне		18,25	0	298,02	218,7
Залишок коштів на кінець року	2021	43519	11181	34780	137
	2022	15938	9171	30730	332
	2023	1120	0	36054	1400
	2024	6747	0	46348	113
Відхилення: абсолютне	2024 до 2021	-36772	-11181	11568	-24
відносне		15,5	0	133,3	82,48

*сформовано автором за: [94; 95; 96; 97;98]

Таблиця 2.12

Базові фінансові індикатори розвитку машинобудівних підприємств Вінниччини*

		ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	ПрАТ «Калинівський машинобу-дівний завод»	ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності	2021	2,51	1,15	0,7	2,28	6,82	2,5
	2022	2,32	1,16	0,69	3,2	6,15	4,91
	2023	2,66	1,41	0,73	3,51	6,61	2,86
	2024	4,04	1,28	0,85	3,05	7,95	2,93
відхилення	2024 р. до 2021 р.	1,53	0,13	0,15	0,77	1,13	0,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2021	0,12	0,19	0,21	0,33	1,01	0,01
	2022	0,2	0	0,13	0,34	0,74	0,12
	2023	0,07	0,06	0,1	0,53	1,12	0,01
	2024	0,06	0,03	0,07	0,43	1,3	0,01
відхилення	2024 р. до 2021 р.	-0,06	-0,16	-0,14	0,1	0,29	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2021	0,72	0,53	0,53	0,54	3,75	0,26
	2022	0,54	0,39	0,47	0,68	3,64	0,51
	2023	0,54	0,59	0,55	0,85	2,94	0,45
	2024	0,72	0,39	0,76	0,75	3,58	0,49
відхилення	2024 р. до 2021 р.	0	-0,14	0,23	0,21	-,017	0,23
Коефіцієнт автономії	2021	0,63	0,2	0,36	0,67	0,85	0,72
	2022	0,58	0,2	0,24	0,74	0,79	0,88
	2023	0,63	0,37	0,13	0,77	0,87	0,7
	2024	0,74	0,28	0,16	0,72	0,88	0,74
відхилення	2024 р. до 2021 р.	0,11	0,08	-0,44	0,5	0,03	0,02
Рентабельність активів (ROA)	2021	0,01	0,01	0,05	-0,02	0,11	0,13
	2022	0,02	0	-0,12	0,11	0,22	0,26
	2023	0,04	0,03	-0,07	0,09	0,05	0,02
	2024	0,07	0	0,06	0,09	0,01	0,1

Закінчення табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
відхилення	2024 р. до 2021 р.	0,06	-0,01	0,01	0,11	-0,1	-0,03
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2021	0,01	0,05	0,16	-0,03	0,14	0,19
	2022	0,03	0	-0,39	0,15	0,32	0,35
	2023	0,07	0,08	-0,41	0,12	0,06	0,03
	2024	0,1	0,02	0,46	0,13	0,01	0,14
відхилення	2024 р. до 2021 р.	0,09	-0,03	0,3	0,16	-0,13	-0,05
Чиста маржа	2021	0,01	0,01	0,08	-0,04	0,09	0,09
	2022	0,02	0	-0,24	0,18	0,13	0,19
	2023	0,03	0,02	-0,16	0,11	0,08	0,02
	2024	0,05	0,01	0,08	0,19	0,01	0,08
відхилення	2024 р. до 2021 р.	0,04	0	0	0,23	-0,08	-0,01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2021	4,47	2,42	0,65	2,62	5,11	2,48
	2022	3,79	2,71	0,5	4,15	4,93	2,22
	2023	3,56	3,21	0,37	4,33	5,27	1,53
	2024	3,71	3,35	0,55	5,43	4,72	1,57
відхилення	2024 р. до 2021 р.	-0,76	0,93	-0,1	2,81	-0,39	-0,91
Коефіцієнт заборгованост	2021	0,34	0,8	0,63	0,33	0,12	0,28
	2022	0,36	0,8	0,76	0,26	0,14	0,12
	2023	0,31	0,63	0,87	0,23	0,13	0,19
	2024	0,2	0,72	0,84	0,28	0,1	0,18
відхилення	2024 р. до 2021 р.	-0,14	-0,08	0,21	-0,05	-0,02	-0,1

*сформовано автором за: [94; 95; 96; 97;98]

Проведений розрахунок базових фінансових індикаторів розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств Вінниччини, серед яких спостерігається позитивна динаміка тільки щодо коефіцієнта поточної ліквідності за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком (табл. 2.12).Проблематичним питанням на досліджуваних машинобудівних підприємствах Вінниччини залишається забезпечення підвищення рентабельності активів та власного капіталу. Негативна динаміка коефіцієнта заборгованості за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком, присутня лише на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Виявлені проблемні аспекти ведення фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств та негативний вплив ендогенних та екзогенних чинників потребує проведення поглиблених досліджень в напрямі формування стратегій розвитку підприємств на основі діагностичних даних, формування критеріїв та оціночного базису для проведення аналізу та оцінки за усіма напрямами ведення бізнесу, побудови системи діагностики стратегічного розвитку із визначеними у ній структурними елементами.

2.4. Особливості системного підходу в розробці стратегії на основі діагностичних даних

Системний підхід при розробці стратегії розвитку промислового підприємства цілеспрямований на дослідження суб'єкта як цілісної системи, в якій існує взаємозв'язок та взаємодія чи малої кількості елементів.Так як стратегічне планування є основою забезпечення вдалого формування та реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства, необхідним питанням є обґрунтування та побудова логіки системного підходу в стратегічному плануванні розвитку підприємства (рис. 2.3).

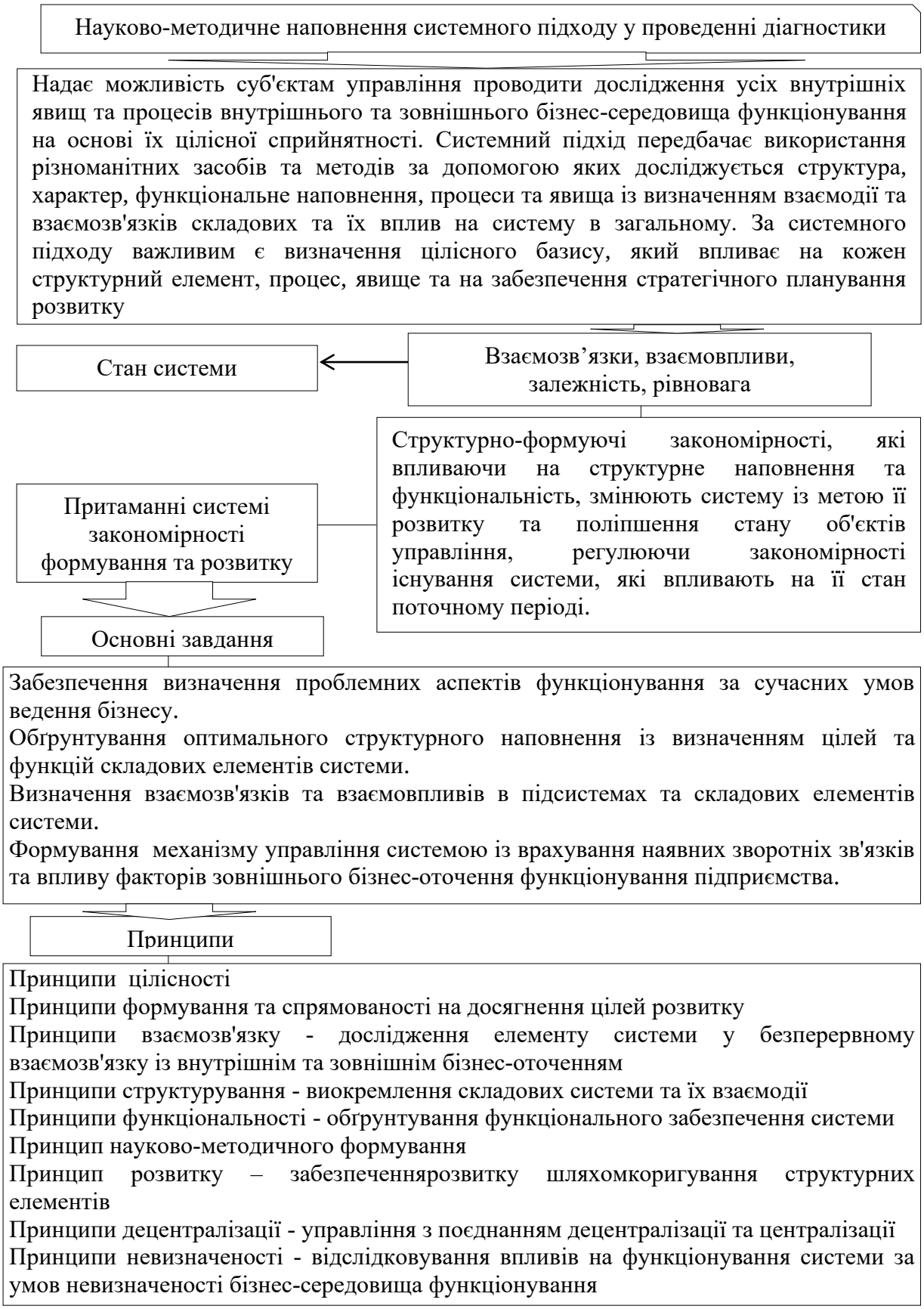

Рис. 2.3. Логіка системного підходу в стратегічному плануванні розвиткупідприємства*

*сформовано автором за: [29, с. 26-27]

Системний підхід у проведенні діагностики середовища підприємства ґрунтується на використанні різноманітних засобів та методів, які дозволяють визначити впливи та взаємозв'язки об'єктів, процесів та явищ із метою формування оціночно-аналітичного базису та прийняттям управлінським персоналом ефективних управлінських рішень в напрямі посилення стратегічного планування, прогнозування, формування та реалізації стратегії розвитку. Визначені взаємозв'язки та залежності об'єктів представляє стан системи та закономірності формування розвитку, які після чіткого обґрунтування відповідальними фахівцями повинні підлягати постійному моніторингу. Серед основних завдань у забезпеченні розвитку промислових підприємств є врахування в системі менеджменту та її підсистемах наявних причинно-наслідкових зв'язків, обґрунтування управлінської структури відповідно до визначених цілей та вдосконалення функціонального наповнення кожної підсистеми управління підприємством.

Формування стратегічного планування розвитку промислового підприємства за системним підходом передбачає використання ряду принципів, зокрема таких як принципи цілісності, взаємозв'язку, цілеспрямованості, структурування, функціональності, розвитку, науково-методичного забезпечення, децентралізації та невизначеності.

Стратегія розвитку кожного промислового підприємства передбачає вирішення базових завдань щодо покращення функціонування за усіма сферами діяльності на основі поглибленого опрацювання усіх параметрів ведення бізнесу та власних можливостей. Виокремлюють ряд перепон, які можуть ставати на заваді успішній реалізації стратегії розвитку промислового підприємства, зокрема:

– необхідність удосконалення існуючих механізмів управління фінансовим станом, фінансовою стійкістю, ресурсним забезпеченням, конкурентоздатністю та посилення контролю за базовими показниками фінансово-економічної діяльності підприємства, від яких залежить

вірогідність отримання запланованого та реалізація стратегічних напрямів розвитку;

– необхідність підвищення якісних характеристик промислової продукції, забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості;

– відсутність в системі стратегічного управління підприємством адаптаційних механізмів, за допомогою яких управлінці зможуть вчасно реагувати на зміни бізнес середовища, вносити корективи в обрані стратегічні напрями розвитку;

– недосконаліть системи стратегічного планування розвитку підприємства, покращення якої надало б можливість чітко визначити відносно «реальні» довгострокові цілі розвитку, наявні можливості та напрями посилення фінансово-ресурсного забезпечення, відповідно до обраної місії та комплексного стратегічного бачення суб'єкта;

– потреба в підвищенні ефективності маркетингової діяльності, виокремлення окремого маркетингового підрозділу (служби) для проведення посилених досліджень ринкового середовища, вивчення потреб споживачів продукції, коригування збутової, комунікативної, цінової політики тощо;

– потреба в удосконаленні окремих (чи усіх) функціональних підсистем системи стратегічного управління підприємством, забезпеченні відповідних взаємозв'язків між ними, наприклад між такими як: комплексний аналіз, оцінка, діагностика, контроль, моніторинг фінансових показників, організація, облік, мотивація та ін.;

– відсутність, подекуди, управлінської цілеспрямованості щодо реалізації стратегічних змін, невпевненість у власних можливостях, неготовності адаптації до тенденцій глобалізаційно-інтеграційного бізнес-середовища функціонування;

– необхідність у збільшенні компетенцій окремих фахівців, працівників планово-економічного відділу, економістів, аналітиків та необхідність підвищення кваліфікації персоналу;

– потреба посилення системи інформаційно-аналітичних даних щодо діяльності підприємства та забезпечення доступу до них відповідальних фахівців структурних підрозділів суб'єкта господарювання [85, с. 16].

При формуванні стратегії розвитку на основі діагностичних даних важливим є інтегрування стратегічного планування в систему менеджменту підприємства із визначенням вірогідності та можливостей реалізації стратегічних планів. Таке інтегрування повинно відбуватися за допомогою розробки стратегічних карт за кожним структурним підрозділом підприємства. В загальній підсистемі оціночно-аналітичних параметрів повинні бути враховані оціночні показники, на які має вплив кожен підрозділ підприємства. Відповідно, виокремлюють різні підходи до визначення параметрів діяльності структурних підрозділів підприємства та їх цілеспрямування:

– пряме визначення стратегічних планів та цілеспрямованості, в основі якого лежить підпорядкування основним засадам стратегічної карти підприємства;

– методи, відповідно до яких формування стратегічних напрямів розвитку відбувається в межах визначених рамок, наявних можливостей; у більшій мірі залежать від дій керівників основних стратегічних підрозділів промислового підприємства;

– комбінований метод, за яким окремі структурні підрозділи підприємства цілеспрямовані на реалізацію стратегічних заходів вищого рівня, а інші, здебільшого, зорієнтовані на власні можливості та підходи до впровадження стратегічних завдань. Такий метод вимагає поглибленого обґрунтування керівництвом та більш посиленого моніторингу;

– прямий метод формування планів та стратегії розвитку за яким на початку враховуються можливості кожного структурного підрозділу підприємства та, в подальшому, відбувається розподіл завдань до їх реалізації;

– шаблонний метод, за яким усі структурні підрозділи підприємства використовують однаковий комплекс щодо реалізації стратегічних напрямів розвитку, за винятком значень окремих параметрів, що притаманні окремому підрозділу[85, с. 56].

Методичні підходи для проведення діагностики та аналізу фінансово-господарської діяльності промислового підприємства можна розподілити на три групи, саме за ресурсним, економічним та інформаційними підходами. Ресурсний підхід цілеспрямований на оцінювання рівня економічного потенціалу за кількісними та якісними показниками фінансово-господарської діяльності підприємства. Відповідно, до даного економічного підходу визначаються основні показники ефективності діяльності, які характеризують поточний стан та результати ведення бізнесу.

Кривов'язюк І.В., БожидарнікТ.В., відповідно до ресурсного підходу виокремлюють такі групи показників для проведення діагностики підприємства як: показники, які характеризують параметри забезпечення функціонування фінансово-господарської діяльності (собівартість реалізованої продукції, чисельність персоналу, середньорічна вартість основних фондів, рівень кваліфікації працівників); показники, які характеризують результати діяльності (чистий дохід, операційний чистий прибуток та прибуток від звичайної діяльності)[67, с. 113-114].

Важливим питанням для дослідження є виокремлення передумов формування системи діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства, яка є підґрунтям у формуванні та реалізації стратегії розвитку:

– необхідність використання персоналом новітніх методів щодо поліпшення таких основних функцій системи стратегічного управління підприємством як оцінка,аналіз,діагностика,плануваннята прогнозування.На практиці можуть використовуватися застарілі методи планування та прогнозування, які не враховують існуючі зміни в конкурентному бізнес-середовищі функціонування підприємства;

– нечіткість у формуванні місії,основних цілей,що чинить суттєвий вплив напроцесистратегічного планування,формування прогнозів розвитку промислового підприємства;

– труднощіокремих спеціалістів та керівників структурних підрозділів підприємства спрогнозувати (визначити)на майбутній період потребу в матеріально-технічному,фінансовомута кадровому забезпеченні;

– необхідність виокремлення на промислових підприємствах підрозділу, який буде займатися збором, опрацюванням, розподілом інформації, деталізованим комплексним аналізом, дослідженням внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на ведення бізнесу;

– потреба у підвищенні обсягівдостовірних інформаційно-аналітичних даних, на основі яких відбувається прийняття управлінських рішень (на різних рівнях)щодо формування та реалізації стратегічних заходів (обраної стратегії);

– вдосконалення процесів формування планів, прогнозівта, в цілому, стратегічного планування; залученнявисококваліфікованих спеціалістів чи зовнішніх аналітиків до проведення діагностичних досліджень;

– пошук причин та заходів при виникненні відхилень фактичних значень показників від запланованих чи нормативних;

– необхідність посилення мотивації менеджерів у процесахформування та реалізації стратегії розвитку підприємства [166, с. 25-26].

Проведений у попередньому підпункті дисертаційної роботи аналіз фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств України та Вінницької області, зокрема, надав можливість визначити низку проблемних аспектів їх функціонування, що доводить потребу проведення комплексних діагностичних досліджень відповідно до системного підходу. Така комплексна діагностика розвитку машинобудівного підприємства є основою для формування та успішної реалізації стратегічних орієнтирів, так як передбачає оцінювання та аналіз усіх аспектів ведення бізнесу, визначення взаємозв'язків та взаємовпливів між діагностичними об'єктами, причин

виникнення відхилень фактично отриманих параметрів від запланованих, визначення рівня впливу екзогенних та ендогенних чинників бізнес-середовища функціонування. Такий трудомісткий процес дозволить виявити не тільки існуючі проблеми у фінансово-господарській діяльності підприємства, але й його можливості до розвитку за кожним напрямом ведення бізнесу.

Для визначення взаємозв'язків та порівняння об'єктів діагностичних досліджень, формування більш розширеного оціночно-аналітичного базису із зменшенням трудомісткості оціночних процедур на практиці діяльності промислових підприємств управлінським персоналом використовуються інтегральні параметри стратегічного розвитку, до яких належить: модель Creditmen, тест на ймовірність банкрутства Таффлера, інтегральний показник рівня загрози банкрутства (за моделлю Спрінгейта), індикатор економічного потенціалу операційної діяльності, тест на ймовірність банкрутства Лису, модель Чессера, коефіцієнт Бівера, інтегральний показник рівня загрози банкрутства (за моделлю Альтмана). Систематизацію зазначених інтегральних параметрів стратегічного розвитку підприємства із методикою розрахунку наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Систематизація інтегральних параметрів стратегічного розвитку підприємства*

Інтегральні параметри	Розрахунок
1	2
Модель Creditmen	25*(активи / поточні зобов'язання) + 25*(власний капітал / зобов'язання) + 10*(високоліквідні активи / валюта балансу) + 20*(виручка / запаси) + 20*(виручка / дебіторська заборгованість).
Тест на ймовірність банкрутства Таффлера	0,53*(прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання) +0,13*(оборотні активи/ сукупні зобов'язання) + 0,18*(короткострокові зобов'язання/ сума активів) +0,16*(виручка / активи).
Інтегральний показник рівня загрози банкрутства (модель Спрінгейта)	1,03 * (Робочий капітал / Загальна вартість активів) + 3,07 * (Прибуток до сплати податків та відсотків / Загальна вартість активів) + 0,66 * (Прибуток до сплати податків / Короткострокова заборгованість) + 0,4 × (Обсяг продажу / Загальна вартість активів).

Закінчення табл. 2.13

1	2
Індикатор економічного потенціалу операційної діяльності	(Амортизація + Забезпечення майбутніх платежів - Фінансовий результат неопераційної діяльності - Зміна немонетарних операційних необоротних активів + Зміна операційних поточних зобов'язань - Зміна витрат майбутніх періодів + Зміна доходів майбутніх періодів - Сплачені відсотки власникам після розподілу чистого прибутку та державі) / Фінансовий результат звичайної діяльності.
Тест на ймовірність банкрутства Лису	0,063*(оборотний капітал / сума активів) + 0,092*(прибуток від реалізації / сума активів) + 0,0573*(нерозподілений прибуток/ сума активів) + 0,001*(власний капітал / позичений капітал).
Модель Чессера	5,24*(готівка і ліквідні цінні папери / сума активів) + 0,0053*(виручка / готівка, ліквідні цінні папери) – 6,650*(прибуток до оподаткування / сплата відсотків до суми активів) + 4,4009*(заборгованість / сума активів) – 0,079*(основний капітал / чисті активи) – 0,102*(оборотний капітал/ виручка).
Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток + амортизація) / (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання).
Інтегральний показник рівня загрози банкрутства (за моделлю Альтмана)	$Z = 1{,}2К_1 + 1{,}4К_2 + 3{,}3К_3 + 0{,}6К_4 + 1{,}0К_5$, де $К_1$ – відношення оборотного капіталу до суми активів; $К_2$ – відношення нерозподіленого прибутку до суми середніх за період активів; $К_3$ – відношення операційного прибутку до суми середніх за період активів; $К_4$ – відношення ринкової вартості власного капіталу до заборгованості; $К_5$ – відношення чистого доходу до суми середніх за період активів.

*сформовано автором за: [39, с. 77-80; 67, с. 136]

Модель Альтмана має значні прерогативи для використання у практичній діяльності промислових підприємств, зокрема:

– здебільшого основою для проведення аналізу є дані, що містяться у фінансових звітах підприємства;

– аналітики та залучені до діагностики фахівці підприємства мають змогу визначити загрози діяльності, спрогнозувати фінансово-економічний стан та можливості до розвитку за усіма напрямами фінансово-господарської діяльності;

– у моделі виокремлено найвагоміші параметри для проведення діагностики та оцінювання, що зменшує час аналітичних процедур та

опрацювання розрахунків, в тому числі присутня точність в отриманих оціночних даних;

– за допомогою моделі Альтмана аналітики мають можливість проводити діагностику чималої кількості об'єктів із забезпеченням їх співставлення[39, с. 78].

У. Бівером запропонований власний підхід до діагностики фінансового стану підприємства, який ґрунтується на відстежуванні динаміки п'ятьох параметрів, таких як: рентабельність активів, коефіцієнт покриття активів чистим обротним капіталом, коефіцієнт покриття, фінансовий левверидж, коефіцієнт Бівера (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Підхід до діагностики фінансового стану підприємства за Бівером У.*

Параметр	Розрахунок	Значення параметра		
		Позитивний стан	Вірогідність банкрутства за 5 років	Вірогідність банкрутства до 12 місяців
Рентабельність активів	Чмстий прибуток * 100 / сума активів	6-8	4	-22
Коефіцієнт покриття активів чистим обротним капіталом	(Власний капітал – оборотні активи) / сума активів	0,4	Більше 0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / короткострокові зобов’язання	Більше 3,2	Більше 2	Більше 1
Фінансовий левверидж	Сума зобов’язань / сума активів	Більше 37	Більше 50	Більше 80
Коефіцієнт Бівера У.	Сума чистого прибутку – сума амортизації / сума зобовязань	0,4-0,45	0,17	-0,15

*сформовано автором за:[68, с. 67]

На рис. 2.4 схематично представлено напрями деталізованої діагностики підприємства для забезпечення стратегічного розвитку.

Рис. 2.4. Схема напрямів деталізованої діагностики промислового підприємства*

*сформовано автором за:[166, с. 143; 146, с. 75]

Успішна реалізація напрямів деталізованої діагностики на підприємстві з метою формування та реалізації стратегії розвитку в значній мірі залежить від управлінського аспекту, зокрема від існуючих структурних характеристик

системи менеджменту, в тому числі і від функціональної наповненості та розподілу завдань до виконання структурними підрозділами. Позитивним, в практичній діяльності провідних менеджерів підприємства є обчислення такого параметра як організаційна відокремленість. За останнім, можна зробити висновки щодо структурних особливостей системи менеджменту в аспекті розподілу повноважень та функціональних обов'язків. Визначення оптимальної управлінської структури підприємства надає змогу дізнатися про рівень взаємозв'язків між структурними підрозділами в напрямі реалізації поставлених задач. Гнучкість та оптимальність системи менеджменту господарюючого суб'єкта визначають за допомогою розрахунку організаційної відокремленості (*Vorg*):

$$Vorg = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{z_i} v_{ij} \div \sum_{c=1}^{z} v_c, \quad (2.1)$$

де n – кількість структурних одиниць в системі менеджменту підприємства;

z_i – кількість зв’язків в i-му структурному підрозділі;

v_{ij} – значимість j-ої сили взаємозв’язків в i-му структурному підрозділі;

z – кількість взаємозв’язків в системі менеджменту підприємства;

v_c – зважене значення c-ої сили взаємозв’язків в системі менеджменту підприємства[137, с. 74-75].

Проводячи діагностику економічної безпеки промислового підприємства, відповідальні фахівці можуть шляхом поєднання відповідних стандартних параметрів, визначати їх динаміку із обґрунтуванням ймовірності виникнення виокремлених ризиків. Зазначений інтегральний підхід до діагностики економічної безпеки підприємства передбачає ряд етапів, таких як:

– систематизація цільових параметрів за кожною складовою економічної безпеки. На даному етапі діагностики економічної безпеки, її цільові параметри повинні бути співставлені із обраними планами, цілями та стратегією євроінтеграційного розвитку підприємства;

– виокремлення та деталізація елементів економічної безпеки із обґрунтуванням їх нормативних значень та можливих відхилень. Для кожного елементу економічної безпеки підприємства повинні бути виокремлені та груповані відповідні показники;

– виокремлення чинників зовнішнього середовища ведення бізнесу, які найбільш негативно впливають на діяльність підприємства;

– розрахунок індексу обраних параметрів економічної безпеки підприємства, який передбачає порівняння фактично отриманого значення із запланованим (чи нормативним);

– систематизація ризиків та загроз ведення бізнесу підприємством із переглядом потенційних можливостей їх виникнення та врахуванням умов посиленого конкурентного бізнес-середовища функціонування.

В напрямі визначення індексу обраних параметрів економічної безпеки підприємства(*EBf*), рівень останньої можна розрахувати за формулою:

$$EB_{f=} \sum_{k=1}^{n} (I_k \times z_k \times v_k) \times (1 - r_k), \qquad (2.2)$$

де I_k– порівняльний індекс за окремим параметром;

z_k – динаміка у змінах параметра економічної безпеки підприємства;

v_k – коефіцієнт значимості окремого параметра на основі оціночних даних за кожним структурним елементом економічної безпеки підприємства;

r – ймовірність виникнення ризиків та загроз, у відповідності до визначених параметрів економічної безпеки підприємства;

n – встановлена кількість параметрів для діагностики кожного елементу економічної безпеки підприємства [137, с. 104].

Запропонована критеріальна підсистема оцінювання діагностичних даних промислового підприємства базується на системному та комплексному підходах до проведення оціночно-аналітичних процедур, враховує основні критерії, які використовуються під час формування та реалізації стратегії розвиткусуб'єкта (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Критеріальна підсистема оцінювання діагностичних даних промислового підприємства*

Показники	Розрахунок	Характеристика
1	2	3
Критерій діагностики фінансово-майнового стану		
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами *Ko.k.*	Власний капітал – необоротні активи / Оборотні кошти	Характеризує рівень фінансової стійкості підприємства і можливості ведення бізнесу без залучення зовнішнього фінансування
Коефіцієнт фінансової залежності *Kf.z.*	Позичкові кошти / Валюта балансу	Характеризує рівень використання фінансових ресурсів на 1 грн власного капіталу підприємства
Коефіцієнт автономії*Ka.*	Власний капітал / Поточні зобов'язання	Характеризує можливість фінансування підприємством активів власними фінансовими ресурсами
Коефіцієнт маневреності власного капіталу *Km.v.k.*	Сума власних оборотних коштів / Величина власного капіталу	Характеризує рівень забезпеченості фінансовими ресурсами та частку власного капіталу підприємства, яка може спрямовуватись для поповнення оборотних і необоротних активів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності *Kab.l.*	Грошові кошти та їх еквіваленти / Сума короткострокових зобов'язань	Характеризує суму поточних зобов'язань підприємства, із якою воно здатне розрахуватися відповідно до запланованих термінів
Коефіцієнт загальної платоспроможності *Kz.l.*	Вартість матеріальних та нематеріальних активів / Сума зобов'язань	Вказує на можливість покриття активами підприємства загальної суми зобов'язань, що свідчить про змогу виконання фінансових зобов'язань
Коефіцієнт покриття *Kp.*	Оборотні кошти / Поточні зобов'язання	Характеризує можливість підприємства розрахуватися із короткостроковими зобов'язаннями, вказує на темпи отримання готівкових коштів
$KDfm. = (Ko.k. + Kf.z. + Ka. + Km.v.k. + Kab.l. + Kz.l. + Kp.) / n$		
Критерій діагностики результативності фінансово-господарської діяльності		
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу *Kr.vl.k.*	Чистий прибуток /Власний капітал	Характеризує результативність використання підприємством матеріально-ресурсного та трудового забезпечення
Коефіцієнт рентабельності активів *Kr.a.*	Чистий прибуток / Середньорічна величина активів	Надає можливість визначити ефективність активів підприємства з метою отримання прибутку, розкриваючи взаємозв'язок витрачених грошових ресурсів для одержання однієї гривні прибутку
Коефіцієнт рентабельності фінансових інвестицій *Kr.i.*	Доходи за цінними паперами /Обсяг фінансових інвестицій	Використовується для діагностики рівня прибутковості інвестицій та, в цілому, інвестиційної політики підприємства

Продовження табл. 2.15

1	2	3
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності *Kr.o.d.*	Прибуток від реалізації продукції / Чиста виручка від реалізації	Характеризує прибутковість основної діяльності підприємства
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів *Kr.v.f.*	Чистий прибуток / Середньорічна сума виробничих активів	Показує ефективність використання основних і оборотних фондів господарюючого суб'єкта
Коефіцієнт рентабельності продукції *Kr.pr.*	Чистий прибуток / Витрати на виробництво та реалізацію	Характеризує величину прибутку в розрахунку на 1 гривню витрат на виробництво та збут продукції
KDr.= (Kr.vl.k.+ Kr.a. + K r.i.+ Kr.o.d.+ Kr.v.f.+ Kr.pr.) / n		
Критерій діагностики ділової активності		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів *Kob.o.a.*	Чистий дохід від реалізації продукції / Середня величина активів	Характеризує кількість обертів оборотних активів за період, який аналізується.Визначає ефективність використання оборотних активів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості *Kob.d.z.*	Чистий дохід / Середнє значення дебіторської заборгованості	Визначає ефективність управління дебіторською заборгованістю та характеризує кількість погашень дебіторами зобов'язань перед підприємством
Коефіцієнт оборотності запасів*Kob.z.*	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна сума запасів	Показує кількість оборотів запасів підприємства у поточному періоді
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості *Kob.k.z.*	Собівартість реалізованої продукції / Середня сума кредиторської заборгованості	Показує тенденцію розрахунків підприємства за кредиторською заборгованістю
KDd.a. = (Kob.o.a.+ Kob.d.z.+ Kob.z.+ Kob.k.z.) /n		
Критерій діагностики використання персоналу підприємства		
Коефіцієнт плинності кадрів *Kpl.k.*	Кількість звільнених працівників / Середньооблікова чисельність працівників	Характеризує оборот персоналу на підприємстві, а саме в аспекті кількості звільненого персоналу
Коефіцієнт продуктивності трудових ресурсів *Kw.t.r.*	Чистий дохід від реалізації продукції / Середня кількість працівників	Залежить від трудомісткості виробництва відповідно до галузі
Коефіцієнт використання робочого часу *Kw.r.ch.*	Фактично відпрацьований час / Запланований фонд робочого часу	Характеризує ефективність використання робочого часу працівників підприємства

Коефіцієнт зарплатомісткості*Kz.*	Витрати на оплату праці / Витрати на виробництво продукції	Відображає частку витрат на оплату праці у загальному обсязі витрат на виробництво продукції
Коефіцієнт трудомісткості продукції *Ktr.p.*	Загальний фонд робочого часу / Обсяги виробництва продукції	Відображає витрати робочого часу працівників на виготовлення одиниці виробу
Коефіцієнт підвищення кваліфікації*Kkw.*	Періоднавчаннязпідвищенняквалiфікації / Нормативнийперіоднавчання	Характеризує відповідність періоду підвищення кваліфікації до встановленої нормативної тривалості

Закінчення табл. 2.15

1	2	3
KDw.p.=(Kpl.k.+ Kw.t.r.+Kw.r.ch.+ Kz.+ Ktr.p.+Kkw.) / n		
Критерій діагностики виробництва та збуту продукції		
Коефіцієнт оновлення основних засобів *Ko.z.*	Основні засоби, які введені в експлуатацію /Первісна вартість основних засобів	Показує частку нових основних засобів у балансовій вартості наявних основних засобів підприємства
Коефіцієнт зносу основних засобів *Kz.o.z.*	Знос основних засобів / Первісна вартість основних засобів	Характеризує рівень знецінення основних засобів підприємства
Коефіцієнт вибуття основних засобів *Kw.o.z.*	Виведені з експлуатації основні засоби / Первісна вартість основних засобів	Показує частку вибулих основних засобів через знос, ліквідацію та ін.
Коефіцієнт гнучкості виробництва*Kg.w.*	Середній час налаштування технологічної системи / Ефективний фонд часу її роботи	Характеризує можливості підприємства підлаштовуватися до нової виробничої програми, змінювати обсяги виготовленої продукції тощо
Коефіцієнт фондоозброєності*Kf.*	Вартість основних фондів / Середньооблікова чисельність працівників	Відображає рівень забезпеченості працівників підприємства основними засобами та характеризує кількість основних фондів, яка припадає на одного працюючого
Коефіцієнт фондовіддачі*Kfv.*	Обсяг виробництва продукції / Середньорічна вартість основних засобів	Характеризує ефективність використання основних засобів та кількість виготовленої продукції на 1 гривню вартості основних засобів
Коефіцієнт рентабельності продажів *Kros.*	Чистий прибуток / Загальний виторг	Характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності, цінової політики в аспекті частки прибутку у обсязі виторгу підприємства
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією *Kz.pr.*	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяги реалізованої продукції	Характеризує попит на продукцію підприємства, ефективність збутової політики в аспекті її наявних

		залишків (нереалізованої продукції)
Коефіцієнт результативності засобів стимулювання збуту*Ks.zb.*	Витрати на стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації	Характеризує отриманий ефект від рекламних заходів та інших інструментів збільшення обсягів реалізації продукції
KDw.zb.p.= (Ko.z.+ Kz.o.z.+ Kw.o.z.+ Kg.w.+Kf.+Kfv.+ Kros.+Kz.pr.+ Ks.zb.) /n, де*n* – число коефіцієнтів для діагностики, відповідно до окремого критерію		
Is.r. = (*KDfm. + KDr. + KDd.a. + KDw.p. + KDw.zb.p.)* / $n_{k.d.}$, де$n_{k.d}$ – кількість критеріїв оцінювання		

*сформовано автором за: [5, с. 166; 39, с. 64-68; 49, с. 185;75, с. 47; 76, с. 45-52;137, с. 30-32, с. 56-57; 139; 158, с. 92; 166, с. 47-56, с. 91]

Загальний інтегральний параметр стратегічного розвитку промислового підприємства, враховує кількість виокремлених у табл. 2.15 критеріїв оцінювання,в кожному із яких є визначена кількість коефіцієнтів для діагностики:

$$Is.r. = (KDfm. + KDr. + KDd.a. + KDw.p. + KDw.zb.p.) / n_{k.d.}, \quad (2.3)$$

Під час діагностики стратегічного розвитку машинобудівного підприємства кількість коефіцієнтів може варіюватися в залежності від інформаційно-аналітичних потреб управлінського персоналу.

На рис. 2.5 запропонована концептуалізація розробки стратегії розвитку на основі діагностичних даних промислового підприємства, яка удосконалює процеси формування інформаційно-аналітичного забезпечення, інтегрування стратегічного планування та із використанням системи діагностики стратегічного розвитку забезпечує функціонально-цільові зв'язки складових менеджменту в напрямі успішної реалізації обраної стратегічноїспрямованості (орієнтирів) за сучасних умов функціонування. Наявна місія, цілеспрямування підприємства, його мета, фундаментальні стратегічні орієнтири та сукупність стратегічних положень із внутрішніми та зовнішніми інформаційними параметрами чинять вплив на формування стратегічного планування розвитку підприємства.

Інтегрування стратегічного планування системи управління підприємством відбувається шляхом визначення потреб та можливостей реалізації стратегічних планів за кожним структурним підрозділом

підприємства. Системний підхід до стратегічного планування розвитку підприємства передбачає поєднання різних методів проведення діагностики,

Рис. 2.5. Концептуалізація розробки стратегії розвиткупромислового підприємства на основі діагностичних даних*

аналізу та оцінки фінансово-господарської діяльності, в тому числі ресурсного, економічного та інформаційного

Перед формуванням системи діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства важливим є виокремлення проблемних аспектів діяльності, ризиків, загроз та передумов у формуванні стратегічного розвитку.

На початку проведення конкурентного та стратегічного аналізу, оцінки фінансово-господарської діяльності, управлінський персонал зорієнтований на вдосконалення методичних підходів проведення деталізованої діагностики на основі системного підходу. Напрями охоплення останньої впливають на формування підсистеми оцінювання діагностичних даних промислового підприємства. Удосконалена підсистема оцінки із визначенням інтегральних параметрів розвитку підприємства чинить суттєвий вплив на процеси планування, прогнозування та моніторингу параметрів діяльності підприємства, що в сукупності є основою розробленої системи діагностики стратегічного розвитку. Інформаційно-аналітичне забезпечення для формування та реалізації стратегії розвитку підприємства надає можливість управлінському персоналу оцінити наявні та можливі ризики в бізнес-середовищі підприємства із обґрунтуванням його можливостей. В першому розділі дисертаційної роботи нами було доведено важливість забезпечення функціонально-цільових зв'язків між елементами системи менеджменту підприємства, які впливають на формування стратегії розвитку, удосконалення організації та підвищення ефективності моніторингу її реалізації.

Висновки до другого розділу

Проведені дослідження і отримані результати у другому розділі дисертації дозволяють зробити наступні висновки:

1. Схематично представлено методичний базис для проведення аналізу і оцінювання фінансово-господарської діяльності з метою забезпечення стратегічного розвитку промислового підприємства. Проаналізовано динаміку обсягів виробленої та реалізованої продукції промислових підприємств України та Вінниччини за 2015–2023 роки. Проведено аналіз тенденційосновних показників фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств, зокрема таких як валовий операційний дохід, додана вартість за витратами виробництва, виробничі витрати, індекс промислової продукції, капітальні інвестиції.

2. Аналіз фінансових результатів до оподаткування як промислових, так і машинобудівних підприємств за 2013-2023 роки свідчить про збільшення відсотка підприємств, які одержали збиток. Визначено тенденції щодо формування чистого прибутку (збитку), рівня рентабельності та ступеня зносу матеріальних активів машинобудівних підприємств за останні роки із узагальненням існуючих тенденцій у розвитку їх фінансово-господарської діяльності.

3. Досліджено вплив екзогенних чинників на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств та визначено основні параметри його оцінювання із їх систематизацією за основними групами. Проводячи діагностичне дослідження та оцінювання рівня впливу екзогенних чинників на процеси розвитку промислового підприємства важливим є їх розподіл за прямою та непрямою дією. Систематизовано екзогенні чинники впливу на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств, відповідно до таких груп як: економічні та ринкові чинники, технологічні, політико-правові, соціально-демографічні та культурні, природньо-географічні та екологічні чинники впливу.

4. На основі експертних думок фахівців досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області визначено рівень впливу чинників ендогенного характеру в напрямі забезпечення стратегічного

розвитку господарюючих суб'єктів. Виокремлено напрями забезпечення розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств, які є вагомим підґрунтям реалізації обраних стратегічних орієнтирів. Охарактеризовано вплив діагностики техніко-технологічного стану машинобудівних підприємств на процеси стратегічного планування, прогнозування та забезпечення успішної реалізації стратегії розвитку. Окреслено проблемні аспекти функціонування машинобудівних підприємств за сучасних умов ринкового середовища із визначенням напрямів їх розвитку в майбутньому.

5. Охарактеризовано фінансово-господарську діяльність досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області ПрАТ «Барський машинобудівний завод», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПрАТ «Вінницький дослідний завод», ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» ТОВ, «Краснянське СП «Агромаш» та узагальнено основні проблеми, які чинять вплив на їх розвиток.

6. Проаналізовано фінансові показники досліджуваних підприємств із визначенням існуючих позитивних та негативних тенденцій за 2021-2024 роки. Проведений розрахунок базових фінансових індикаторів розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств Вінниччини, серед яких спостерігається позитивна динаміка тільки щодо коефіцієнта поточної ліквідності за 2024 рік, в порівнянні із 2021 роком.

7. Запропоновано логіку системного підходу в стратегічному плануванні розвитку підприємства, який є основою для забезпечення вдалого формування та реалізації стратегії розвитку. Виокремлено перепони, які можуть ставати на заваді успішній реалізації стратегії розвитку промислового підприємства. Узагальнено підходи до визначення параметрів діяльності структурних підрозділів, які надають можливість інтегрувати стратегічне планування в систему менеджменту підприємства при формуванні стратегії розвитку на основі діагностичних даних. Обґрунтовано

передумови необхідності формування системи діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства.

8. Систематизовано інтегральні параметри оцінки стратегічного розвитку промислових підприємств, які дозволяють зменшити трудомісткість оціночних процедур для визначення можливостей реалізації стратегічних планів та проєктів. Схематично представлено напрями деталізованої діагностики підприємства для забезпечення стратегічного розвитку, що охоплюють усі напрями діяльності, відповідно до системного підходу.

9. Розроблено критеріальну підсистему оцінювання діагностичних даних промислового підприємства, яка є основою прийняття управлінських рішень в напрямі визначення стратегічних орієнтирів за умов євроінтеграційного розвитку. Запропонована концептуалізація розробки стратегії розвитку на основі діагностичних даних промислового підприємства, яка удосконалює процеси формування інформаційно-аналітичного забезпечення, інтегрування стратегічного планування із використанням системи діагностики стратегічного розвитку.

Основні результати розділу опубліковані у працях автора: [122; 123; 129; 132; 135].

РОЗДІЛ 3.СТРУКТУРА СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГОЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1.Завдання та особливості застосування діагностики на етапі стратегічних змін середовища діяльності

Особливістю діагностики як управлінської складової є визначення стану діагностичних об'єктів, відхилень параметрів діяльності, внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, які призвели до цих змін із метою формування прогнозів та поліпшення процесів планування стратегічного розвитку промислових підприємств. Від вірності встановлених завдань, мети та цілей проведення діагностики стратегічного розвитку промислових підприємств залежатиме реальний стан та темпи отримання запланованих значень кількісних та якісних параметрів діяльності підприємства, успішна реалізація сформованої стратегії розвитку, посилення конкурентних позицій тощо. За допомогою діагностики, згрупованих інформаційних даних за кожною сферою діяльності покращується і система управління підприємством, усі її складові, зокрема, і ризик-менеджмент. Діагностичну інформацію, яку використовують в процесі управління менеджерипромислового підприємства є основою для прийняття оптимальних управлінських рішень, підбору дієвих методів за кожною складовою системи менеджменту.

Проведений у другому розділі дисертаційної роботи аналіз фінансово-господарської діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств свідчить про наявність низки проблемних аспектів ведення бізнесу, зокрема, негативнимє збільшення кількості підприємств, які отримали збиток, високий рівень зносу основних засобів, зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції та ін. З метою формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, визначення базового

цілеспрямування, важливим є врахування різноманітності цілей проведення діагностичних досліджень відповідно до кожної групи суб'єктів (управлінського персоналу, кредиторів, постачальників та інших контрагентів ринку).

Павловські Г.зазначає, що до загальної системи цілей діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства відносяться часткові цілі, які розкривають засади управлінської діагностики, зокрема проведення оцінювання та аналізу базових параметрів ведення бізнесу із визначенням їх змін та потенціалу господарюючого суб'єкта[99,с.71].

Під час обґрунтування та визначення базового цілеспрямування проведення діагностики стратегічного розвитку промислових підприємств, відповідальні менеджери визначають початкові цілі, які в період аналітичних досліджень можуть коригуватися, та остаточні цілі діагностики.

За змістом виокремлюють такі цілі діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства як:

– фінансово-економічні - діагностичне дослідження результатів фінансово-господарської діяльності, рентабельності, платоспроможності та інших параметрів фінансового стану підприємства;

– управлінські - діагностика кваліфікації персоналу та працівників, їх практичних навиків, рівня компетентності тощо;

– технологічно-виробничі - діагностика стану основних засобів, рівня зносу, технічного оновлення тощо;

– маркетингові - діагностичні дослідження рівня конкурентоспроможності продукції,відповідності стандартам, рівня новизни, асортименту, цінової політики, провадження заходів щодо збільшення обсягів реалізації тощо;

–інформаційно-забезпечувальні - діагностика вчасності, достовірності та якісних характеристик інформаційних даних для аналізу, оцінювання та прийняття управлінських рішень менеджерами підприємства;

– соціальні - дослідження відповідності умов праці, рівня мотивації персоналу;

– правові - оцінювання нормативно-правових документів та законодавчих актів, відповідно до яких здійснюється фінансово-господарська діяльність підприємства [80].

Процес формування системи діагностичних даних та групування показників стратегічного розвитку підприємства супроводжується розподілом діагностичних цілей за базовими показниками, видами діяльності суб'єкта із визначенням загальних цілей. До цілей діагностики базових показників фінансово-господарської діяльності промислового підприємства входить дослідження рівня рентабельності, ліквідності, оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та ін. До групи зазначених цілей належить досить велика кількість параметрів оцінки фінансово-господарської діяльності, які діагностуються менеджерами, керівниками структурних підрозділів, аналітиками та постачальниками.

За видами діяльності промислового підприємства, діагностичні цілі передбачають аналіз та оцінку маркетингової, зовнішньоекономічної, інвестиційної, інноваційної, фінансової, виробничої сфери ведення бізнесу. Такі цілі передбачають визначення низки параметрів для проведення повної діагностики за кожним видом діяльності підприємства, що надає можливість управлінському персоналу та зацікавленим контрагентам отримати більш ширшу інформацію щодо стану та фінансово-економічних можливостей підприємства.

Загальні цілі проведення діагностики визначають базове цілеспрямування на етапі стратегічних змін середовища діяльності підприємства (рис. 3.1).

Такі цілі спрямовані на визначення ефективності управління підприємством, рівня його конкурентоспроможності, стратегічних перспектив, інноваційно-інвестиційного потенціалу тощо.

Рис. 3.1. Розподіл цілей діагностики на етапі стратегічних змін середовища діяльності підприємства*

*запропоновано автором

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема, і від обраних підходів та розуміння специфіки проведення діагностики конкурентного бізнес-середовища функціонування господарюючого суб'єкта на етапі стратегічних змін. На етапі формування стратегії розвитку підприємства, управлінським персоналом досліджується стан галузі, до якої належать підприємство, специфіка ведення конкурентної боротьби із виокремленням важелів впливу на посилення конкурентоспроможності підприємства, кількість та діяльність

підприємств-конкурентів та ін. Таким чином, управлінський персонал може визначити власне становище підприємства в галузі, власні та існуючі методи збільшення обсягів збуту продукції, покращити співпрацю із постачальниками та іншими контрагентами ринку.

В залежності від поставлених стратегічних цілей розвитку, специфіки та методів стратегічного планування, сформованих прогнозів, визначених ключових факторів впливу на діяльність, управлінським персоналом визначаються стратегічні зони ведення бізнесу - ринкові сегменти на яких підприємство провадить фінансово-господарську діяльність або ті сегменти, на яких в перспективі планується вести бізнес.

Провідні менеджери підприємства стратегічні зони ведення бізнесу можуть визначати із урахуванням сфер фінансово-господарської діяльності або на основі стратегічних планів розвитку, які включають розширення внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції. При цьому, обов'язковим є виокремлення відповідних факторів, які характеризують наявні ризики, загрози, рівень нестабільності господарювання, перспективні напрями збільшення прибутковості, вподобання споживачів, виробничо-технологічний потенціал, специфіку державного регулювання тощо. При визначенні стратегічних зон ведення бізнесу, на практиці діяльності промислових підприємств використовується матричний підхід, за якого визначають рівень впливу факторів та виокремлюють ті фактори,які впливають на конкурентний потенціал.

При формуванні стратегії розвитку підприємства, дослідженні конкурентного бізнес-середовища, матричний підхід надає можливість відповідальним менеджерам забезпечувати посилення конкурентних позицій господарюючого суб'єкта та вдало реалізувати прийняті стратегічні рішення. На сьогодні, існує чимала кількість матриць (Матриця І. Ансоффа;багатокритеріальні матриці: Мак Нейма, Хекса-Меджлафа «товар-ринок, McKinsey; Shell; Д. Моніесона,Г. Дея;матриця БКГ;матриця конкурентних стратегій М. Портера;матриця А.Д. Літла;матриця Браунлая-

Барта;матриця Хофера-Шендлера; М. МакДональда), за якими вивчається взаємозв'язок та взаємозалежність двох обраних параметрів діяльності [83, с. 80-90]. Факторне наповнення матриць, що характеризують конкурентні позиції підприємства, наведено у табл. Д. 1.

Найбільш доступною за можливістю використання є матриця Boston Consulting Group (БКГ), за якою менеджери оцінюють ринкову частку господарюючого суб'єкта та темпи зростання ринку, маючи змогу визначити найбільш дієву стратегію. Водночас, матриця БКГ має певні недоліки, які полягають у відсутності можливості в повній мірі оцінити стратегічні зони ведення бізнесу, визначити ринкову частку та потенційні темпи зростання обсягів збуту продукції, неможливості визначити період повернення вкладених коштів.

Оцінити рівень привабливості стратегічної зони ведення бізнесу за умови пошуку нових ринків збуту продукції управлінський персонал підприємства має змогу за наступним співвідношенням:

$$SZB = P\,a + Rz\,b + M\,c - Zg\,d, \qquad (3.1)$$

де a,b,c,d – визначені параметри найвагоміших факторів впливу на діяльність підприємства;

P – посилення стратегічної зони ведення бізнесу (бальна оцінка);

Rz – тенденції у рентабельності стратегічної зони ведення бізнесу (бальна оцінка);

M, Zg – оцінки можливостей та загроз, що притаманні стратегічній зоні ведення бізнесу [44, с. 15].

Для кожного підприємства, яке цілеспрямоване на забезпечення стратегічного розвитку та покращення параметрів фінансово-господарської діяльності актуальним є визначення конкурентного потенціалу, ринкової активності та конкурентного статусу, що надасть можливість порівняти власні параметри із ринковими показниками по галузі та із іншими підприємствами. За допомогою конкурентного статусу, як важливого параметра конкурентоспроможності підприємства, можна визначити власні

конкурентні позиціїв ринковому бізнес-середовищі функціонування, виокремити конкурентні переваги, визначивши співвідношення фактичного та оптимального рівня рентабельності.

При діагностиці рівня конкурентоспроможності продукції підприємствана розповсюдженим на практиці є розрахунок індекса Херфіндала (*Ind.H*), що надає можливість визначити частку, яку займає підприємство на ринку за обсягом реалізації продукції:

$$Ind.H = \sum J_i^2,$$

$$\text{чи } Ind.H = 10000 \sum J_i^2,$$

$$\text{за умови коли: } J_i = {}^{Qreal._i}/_{Qreal.},\ i = 1, \ldots, n, \qquad (3.2)$$

де J_i –частка *i*-го підприємства в обсязі збуту виробіввизначеного асортименту;

$Qreal._i$ – обсяг збуту продукції *i*-го підприємства;

$Qreal.$ – загальний обсяг збуту продукції визначеного асортименту[83, с. 96].

Конкурентний статус підприємства (*Sk*) управлінці мають змогу визначити за нижче наведеною формулою:

$$Sk = \frac{\sum_{f=1}^{n}\left[Q_f \frac{\sum_{i=1}^{x} z_i \times z_i}{\sum_{i=1}^{x} z_i}\right]}{\sum_{f=1}^{n} Q_f}, \qquad (3.3)$$

де *Zi* –значення і-го фактора в підгрупі усіх факторів впливу;

z_i – коефіцієнт вагомостівпливу *i*-го фактора надіяльність підприємства;

x – кількість факторів впливу в кожній підгрупі;

Q_f – коефіцієнт вагомості *f*-ї підгрупи факторів впливу на діяльність підприємства;

n– кількість груп факторів впливу;

i – номер фактора впливу;

f – номер підгрупи факторів впливу на діяльність підприємства [44, с. 16].

З метою забезпечення стратегічного розвитку за умов посилення євроінтеграційних впливів, промислові підприємства зацікавлені в підвищенні конкурентного потенціалу та формуванні різних форм нових конкурентних переваг. Останні, як важливі управлінські процеси, характеризуються безперервністю, тобто присутністю вимоги постійного удосконалення управління за усіма сферами діяльності підприємства. Продукування нових форм конкурентних переваг підприємств відбувається із врахуванням специфіки його діяльності та галузевих особливостей зарядом основних принципів серед яких:

– принцип ефективності - отримання ефекту від формування конкурентної переваги із розрахунком допустимого рівня відповідних витрат;

– принцип діагностичного дослідження - проведення діагностики рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, оцінювання наявних конкурентних переваг підприємства із визначенням найвагоміших факторів впливу на його фінансово-господарську діяльність;

– принцип взаємозалежності, за яким продукування нових форм конкурентних переваг підприємств відбувається у відповідності до сформованої стратегії розвитку;

– принципи прогнозування конкурентних переваг - формування прогнозів щодо забезпечення появи та збереження конкурентних переваг на основі наявних та потенційних можливостей підприємства.

На рис. 3.2 схематично представлено процеси проведення діагностики промислового підприємства на етапах продукування конкурентних переваг в умовах євроінтеграції, в яких першим важливим процесом є створення інформаційного базису для проведення оцінки рівня конкурентоспроможності та визначення фінансово-ресурсних, кадрових можливостей їх створення.

Рис. 3.2. Діагностика підприємства на етапах продукування конкурентних переваг в умовах євроінтеграції*

*сформовано автором

Систематизувавши усю необхідну інформацію на основі сформованої системи базових оціночних параметрів підприємства, відповідальні менеджери проводять діагностику рівня конкурентоспроможності та наявності конкурентних переваг. Оцінювання фінансово-ресурсних та управлінських можливостей підприємства надає можливість обґрунтувати заходи щодо обсягу продукування нових конкурентних переваг підприємства в поточному періоді та в стратегічній перспективі із прийняттям відповідних управлінських рішень та формуванням планів.

Перед прийняттям рішення щодо продукування нових конкурентних переваг підприємства, важливим є проведення діагностики їх впливу на основні показники ведення бізнесу та на забезпечення стратегічного розвитку. Сформувавши одну чи кілька конкурентних переваг підприємства, обов'язковим є визначення отриманої ефективності для підприємства та оцінювання динаміки стратегічного розвитку (відповідності реалізації стратегії розвитку до встановлених термінів).

В процесі формування конкурентних переваг та підвищення конкурентного потенціалу підприємства велике значення має сформований інформаційно-аналітичної базис для аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища функціонування. Для забезпечення запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі, необхідним є формування відповідних планів та наявність, крім базової стратегії розвитку, альтернативних стратегій. При діагностиці рівня конкурентоспроможності підприємства оцінюються як власні техніко-економічні, нормативні та споживчі параметри, так і параметри продукції підприємств-конкурентів. Отриманий діагностичний базис є інформаційним підґрунтям для пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, що є важливою умовою забезпечення стратегічного розвитку.

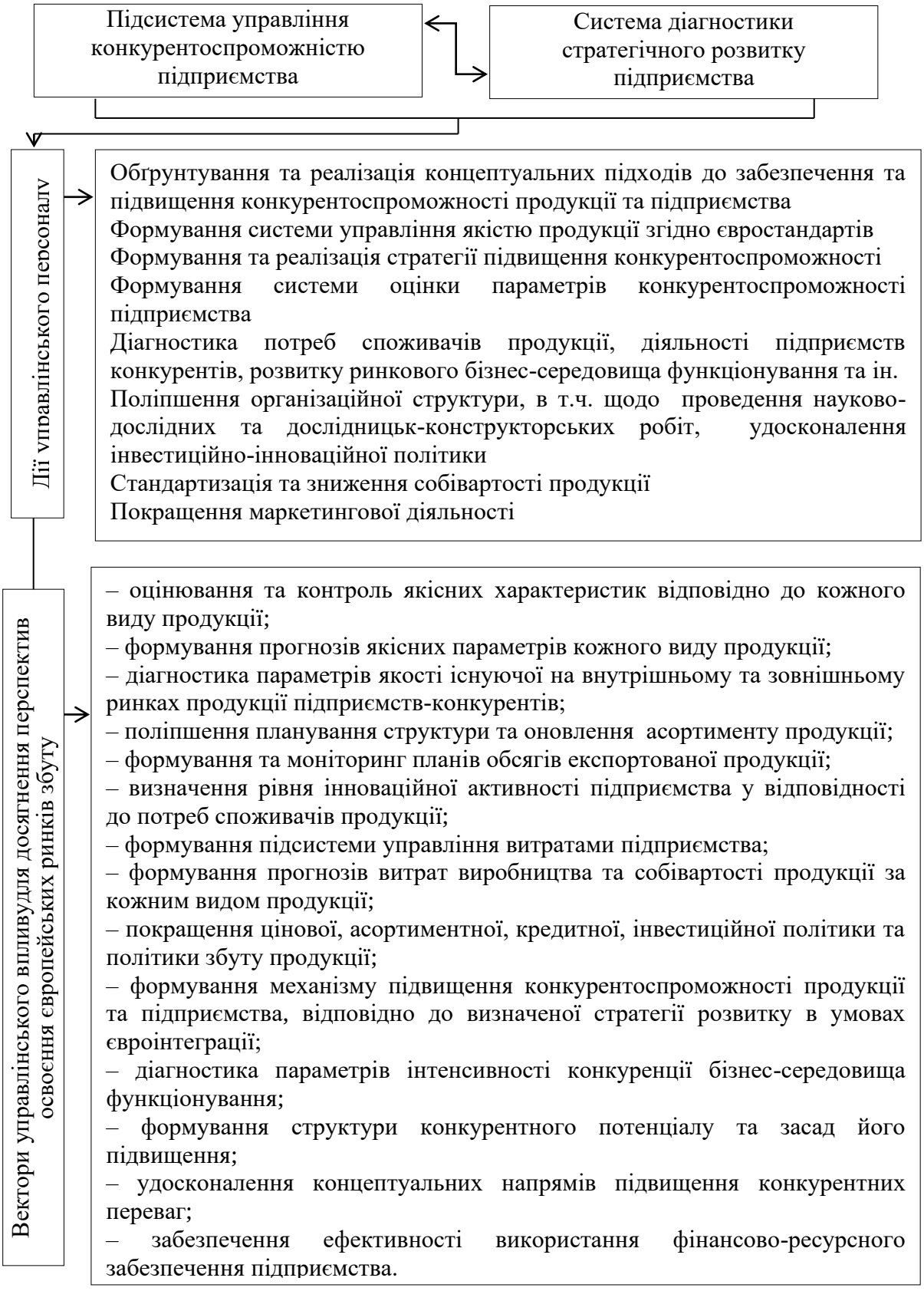

Рис. 3.3. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі входження на європейські ринки*

*сформовано автором

У випадку, коли між підсистемою управління конкурентоспроможністю підприємства та системою діагностики стратегічного розвитку налагоджені взаємозв'язки, підвищується вірогідність підвищення конкурентоспроможності продукції та господарюючого суб'єкта в цілому (рис. 3.3). Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі, вектори управлінського впливу повинні бути спрямовані на якість та асортимент продукції, витрати виробництва та обсяг собівартості продукції, зростання конкурентного потенціалу, поліпшення діагностичних досліджень конкурентного бізнес-середовища функціонування та забезпечення конкурентних переваг підприємства на європейських ринках.

При плануванні стратегічного розвитку підприємства актуальним є визначення теоретико-методичних засад проведення діагностики конкурентоспроможності підприємства, які формують вагомий кількісно-якісний інформаційної базис, характеризуючиусі сфери діяльності суб'єкта. За допомогою діагностики конкурентоспроможності підприємства відповідальні менеджери можуть визначити причинно-наслідкові зв'язки із можливістю обґрунтування управлінських рішень на стратегічну перспективу. Проведення діагностичних досліджень та аналіз конкурентоспроможності підприємства характеризується низкою труднощів, які полягають у формуванні оптимальної підсистеми оціночних параметрів, ефективному використанні методів аналізу та визначенні основних підприємств-конкурентів, показники яких є базисом для порівняння.

Нами запропоновано схему формування діагностичного базисудля забезпеченнярівня конкурентоспроможності підприємства, який є основою для розробки та реалізаціїконкурентної стратегії та стратегії розвитку господарюючого суб'єкта.Відповідно до рис. 3.4підсистема діагностики конкурентоспроможності підприємстває складовою сформованої системи стратегічного розвиткута включає такі об'єкти оцінювання як: конкурентне бізнес-середовище ведення бізнесу, діяльність підприємств-конкурентів,

вимоги та вподобання споживачів продукції, показники фінансово-господарської діяльності.

Рис. 3.4.Формування діагностичного базису забезпечення конкурентоспроможності підприємства на європейському ринку*

*сформовано автором

При визначенні останніх використовують значну кількість параметрів, які характеризують матеріально-технічне, виробниче, фінансове, кадрове забезпечення підприємства, ефективність його діяльності, процеси збуту, цінові та якісні характеристики виробів, дієвість системи менеджменту та ін. Оцінювання місткості ринку, рівня конкурентоспроможності продукції, конкурентного потенціалу та статусу підприємства, можливостей формування нових конкурентних переваг надає змогу відповідальним менеджерам сформувати діагностичний базис рівня конкурентоспроможності підприємства [128].

3.2. Складові системи діагностики та їх взаємозв'язки в умовах стратегічних викликів глобалізації економіки

Система діагностики промислового підприємства є сукупністю процесів щодо деталізованої оцінки, аналізу та визначення стану господарюючого суб'єкта, динаміки основних параметрів діяльності для формування діагнозів, висновків, інформаційно-аналітичного базису. На основі останніх, відповідальними фахівцями формуються рекомендації та приймаються управлінські рішення щодо розвитку стратегічного потенціалу, уникнення загроз, розробки адаптивного інструментарію щодо змін зовнішнього бізнес-середовища функціонування, використання резервів виробництва, визначення існуючих можливостей, розробки стратегічних орієнтирів розвитку та, в цілому, поліпшення стану фінансово-господарської діяльності. Формуючи стратегічні напрями розвитку підприємства, управлінський персонал використовує дані щодо рівня впливу на діяльність підприємства як екзогенних, так і ендогенних чинників середовища ведення бізнесу, виокремлює ті, які негативно впливають та ті чинники, на які підприємство здатне чинити вплив із метою покращення фінансово-

економічних, техніко-технологічних, кадрових, інноваційних та інших сфер діяльності [99, с. 69-70].

Сучасні стратегічні виклики глобалізації економіки є основою її розвитку, науково-технічного прогресу, інтернаціоналізації, водночас постають питання щодо забезпечення міжнародної та економічної безпеки, подолання фінансово-торговельних бар'єрів, вигідної взаємодії економіки, оптимального розподілу ресурсів, подолання криз тощо. Основна роль в регулюванні викликів глобалізації економіки належить державі, а саме її політиці, розробленому інструментарію в напрямі забезпечення стабільності грошово-кредитної системи, зниження імпортозалежності, оптимізації кон'юнктури ринку, налагодження зовнішньоекономічних зв'язків, зменшенні енерговитратності, подолання технологічного відставання та ін. Така політика, яка є базисом реалізації національної безпеки за її основними елементами (політична, економічна, інформаційна, екологічна політики), чинить суттєвий вплив на промисловість України, зокрема і на розвиток машинобудування.

За умов активізації глобалізаційних та євроінтеграційних процесів для машинобудівних підприємств важливим питанням залишається забезпечення стратегічної адаптивності, формування стратегічного розвитку, зниження впливу ризиків та загроз шляхом використання ефективного інструментарію стратегічного управління. Оцінка екзогенних та ендогенних чинників впливу на фінансово-господарську діяльність машинобудівних підприємств, зокрема на їх стратегічний розвиток доводить, що, на сьогодні, не усі методи стратегічного планування, прогнозування, аналізу та оцінки є достатніми для реалізації стратегії розвитку та посилення конкурентних позицій господарюючого суб'єкта. Адже, не в усіх методах враховуються причинно-наслідкові взаємозв'язки між якісними та кількісними оціночними параметрами. Через те, в першому розділі дисертаційної роботи акцентувалася увага саме на використанні системного та комплексного підходів до діагностики промислових підприємств, які дозволяють

підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень в умовах посилення конкурентного європейського бізнес-середовища функціонування. Відповідно до зазначених підходів повинна бути сформована система діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.

Діагностика в системі стратегічного управління підприємством проводиться в продовження ряду етапів. На першому етапівизначаються цілі, об'єкти діагностики, методи та методики її проведення. Відповідно до чинників, які впливають на реалізацію обраної підприємством стратегії,керівництво формує систему показників із визначенням їх нормативних значень за обґрунтованими, попередньо, критеріями. Наявна система показників надає можливість сформувати інформаційно-аналітичну базу даних щодо витрат за кожною обраною стратегією підприємства. Наступний етап передбачає створення інформаційної бази даних щодо фактично отриманих значень діагностичних показників із метою розрахунку їх динаміки та виявлення відхилень фактичних значень параметрів від запланованих.Отримані аналітичні дані можуть використовуватися для формування прогнозних значень, проведення структурного аналізу сильних та слабких сторін підприємства,коригування маркетингових стратегій тощо.

За допомогою поглиблених діагностичних досліджень промислового підприємства, відповідальні менеджери визначають фінансове становище господарюючого суб'єкта, яке суттєво характеризує можливості щодо реалізації стратегічних заходів та розвитку підприємства. Відповідальними фахівцями визначаються потреби фінансового забезпечення за усіма напрямами ведення бізнесу, можливості використання виробничих резервів, додаткове фінансування на переоснащення та оновлення основних засобів із прийняттям управлінських рішень щодо покращення фінансової стійкості господарюючого суб'єкта.

При проведенні діагностичних досліджень промислового підприємства важливим є врахування існуючих ризиків та прийняття заходів щодо їх уникнення:

1. Проведення діагностики підприємства повинно передбачати використання доволі широкого кола достовірних інформаційних даних як щодо фінансово-господарської діяльності суб'єкта, так і галузевих, регіональних даних, в тому числі про стан і зміни зовнішнього середовища ведення бізнесу. Використання недостовірних інформаційних даних при проведенні діагностичних досліджень суттєво впливає на якість висновків та формування в подальшому стратегічних планів та прогнозів.

2. Забезпечення отримання економічного ефекту та інформаційної повноти діагнозів – аналітики, управлінці повинні проводити діагностику підприємства за усіма напрямами його діяльності, водночас позитивним буде співставлення понесених витрат на діагностичні дослідження та отриманого ефекту (дієві управлінські рішення, визначення можливостей, формування точних прогнозів, реалізація стратегічних заходів щодо розвитку тощо).

3. Забезпечення інформаційної безпеки, тобто доступності до діагностичних даних підприємства лише відповідних фахівців та уникнення витоку конфіденційної інформації за межі підприємства. Наприклад, проводячи SWOT аналіз, окрім сильних сторін у фінансово-господарській діяльності суб'єкта, визначаються і слабкі сторони, інформація про які повинна знаходитися в межах підприємства.

4. Уникнення суб'єктивності під час формування висновків, діагнозів та обґрунтування плану подальших дій. Для забезпечення об'єктивних висновків при діагностиці підприємства, керівництво може залучати сторонніх фахівців та аналітиків, які не мають зацікавленості у поданні недостовірних даних [116, с. 459].

З поміж усіх функцій, які притаманні діагностиці промислового підприємства головними є збір, опрацювання даних щодо стану та специфіки ведення бізнесу, даних про основні параметри в поточному періоді, визначення відхилень фактично отриманих значень показників від запланованих, формування достовірних та повних діагнозів, опрацювання та систематизація впливу ендогенних та екзогенних чинників зовнішнього

бізнес-середовища, деталізація рівня впливу усіх ризиків та загроз веденню бізнесу із метою забезпечення ефективного стратегічного планування та прогнозування, прийняття обґрунтованих управлінських рішень в напрямі покращення фінансово-економічного стану та рівня конкурентоздатності в найближчій перспективі, забезпечення достатньої ефективності під час формування стратегічних орієнтирів розвитку із забезпеченням реалізації стратегії євроінтеграційного розвитку підприємства.

Удосконалення діагностики підприємства в більшості випадків пов'язане із використанням інтеграційного підходу, за якого в системі оціночно-аналітичних даних існують інтегральні параметри, за якими управлінці мають змогу сформувати ґрунтовні висновки щодо стану фінансово-ресурсного забезпечення, можливостей підприємства, перспектив та напрямів розвитку потенціалу, реалізації стратегічних заходів під впливом євроінтеграційних та глобалізаційних процесів. Також, даний інтеграційний підхід до діагностики передбачає формування низки нормативів у відповідності до основних напрямів стратегії розвитку промислового підприємства [161]. В поєднанні із використанням системного підходу до проведення діагностики підприємства, забезпечується посилений інформаційний моніторинг зовнішнього середовища функціонування, визначається потенціал суб'єкта щодо пристосування до впливу зовнішніх факторів та існуючих тенденцій. Через те, діагностика стратегічного розвитку підприємства є важливим функціональним елементом як системи планування та прогнозування, так і системи стратегічного управління підприємством в цілому.

На рис. 3.5 схематично представлено структуро-формуючі процеси діагностики стратегічного розвитку підприємства, які є основою системи діагностики. Зазначені процеси поєднують функціонально-цільову, критеріально-аналітичну та методично-організаційну підсистеми системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств.

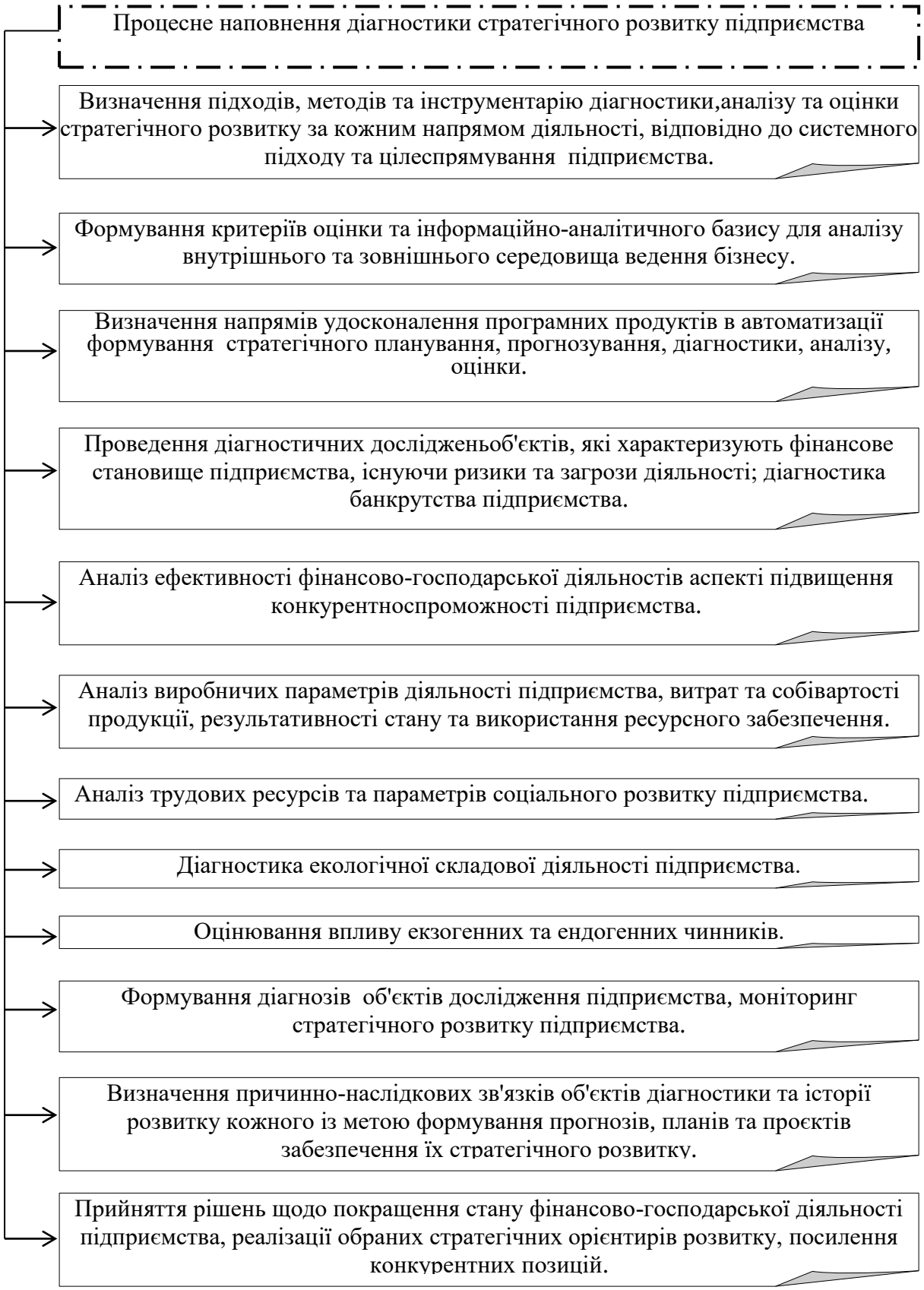

Рис. 3.5. Структуро-формуючі процеси діагностики стратегічного розвитку підприємства*

*запропоновано автором

Під час діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства дієвим є використання системного підходу, який полягає у функціональному зв'язку підсистем стратегічного менеджменту та досліджуваних об'єктів (рис. 3.6). Водночас, удосконалення функцій системи стратегічного управління підприємством чинить суттєвий вплив на точність оціночних параметрів та визначення критеріїв діагностичних досліджень.

Рис. 3.6. Прерогативи системного підходу в діагностиці стратегічного розвитку промислового підприємства*

*запропоновано автором

Функціям в системі стратегічного управління підприємством повинні бути притаманні взаємозв'язки для підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень. На основі отриманих, в процесі діагностики, оціночних параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства визначаються причинно-наслідкові зв'язки впливу одних факторів (фактора) на інші, а також формуються прогнози таких взаємовпливів в стратегічній перспективі. Такий підхід дозволяє удосконалити стратегічне планування та

прогнозування із вчасним внесенням коригуючих змін в розроблену стратегію розвитку.

Рис. 3.7. Функціональне наповнення діагностики стратегічного розвитку машинобудівного підприємства*

*сформовано автором за: [116, с. 459; 166, с. 12-13; 126]

**запропоновано автором

До функцій діагностики стратегічного розвитку підприємств (рис. 3.7) варто віднести такі як:

– захисна (попереджувальна) функція полягає в тому, що керівництво та менеджери підприємства проводячи діагностичне дослідження та отримуючи всебічну інформацію щодо стану усіх сфер діяльності мають можливість виявити існуючі ризики та сформувати напрями зменшення чи уникнення їх впливу в процесі реалізації визначених стратегій розвитку;

– компенсаційна функція характеризується отриманням позитивного результату від проведення діагностичного дослідження. Відповідно, підприємство має можливість вирішити низку проблемних ситуацій та покращити стан фінансово-господарської діяльності в умовах посилення конкурентного бізнес-середовища;

– стимулююча функція характеризує можливість управлінського персоналу, на основі визначення ризиків та загроз веденню бізнесу, реалізовувати напрями зменшення дії ризиків;

– соціально-економічна функція - під час ведення фінансово-господарської діяльності, підприємство виокремлює соціальні групи позитивного впливу, визначає сукупність галузевих ризиків та загроз, яким можна протистояти;

– інформаційна функція полягає в зібранні інформаційних даних про стан фінансово-господарської діяльності за усіма напрямами, їх групуванні, перевірці на повноту, вчасність та достовірність;

– аналітична функція - проведення аналізу ведення бізнесу підприємства за видами фінансово-господарської діяльності, якісними та кількісними параметрами, кадровою складовою та ін.;

– ідентифікаційна функція полягає в тому, що дослідження діагностичних об'єктів здійснюється в поточному, минулому періодах із визначенням тенденцій розвитку, можливостей підприємства, потенціалу до забезпечення, реалізації стратегії розвитку шляхом використання функцій стратегічного планування та прогнозування;

– регулююча функція дозволяє управлінському персоналу вчасно визначити суттєві відхилення значень показників від запланованих чи нормативних із прийняттям обґрунтованих управлінських рішень щодо покращення стану суб'єкта господарювання;

– антикризова функція надає можливість на основі систематизованих діагностичних даних сформувати низку напрямів супротиву (уникнення)

впливу кризових явищ внутрішнього та зовнішнього бізнес-оточення на етапі стратегічних змін;

– симптоматична функція дозволяє відповідальним менеджерам під час здійснення діагностики визначити поточний стан фінансово-господарської діяльності (низку симптомів), описати їх, визначити рівень небезпек та загроз реалізації стратегії розвитку;

– дорадчо-консультаційна функція забезпечує опрацювання альтернативних напрямів вирішення проблемних ситуацій та стимулювання розвитку в поточній та стратегічній перспективі із обранням якісно та витратно-обґрунтованих рішень [116, с. 459; 166, с. 12-13; 126].

– стратегічно-забезпечувальна функція** – передбачає можливість забезпечення вдалих процесів формування та реалізації стратегії розвитку підприємства на основі зібраних та систематизованих інформаційно-аналітичних даних про стан діагностичних об'єктів;

– планово-прогнозна функція** – забезпечення та удосконалення процесів планування та прогнозування стратегічних напрямів розвитку підприємства за усіма сферами фінансово-господарської діяльності із формуванням антикризових та адаптаційних механізмів [126].

Сформована система діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств повинна базуватися на чітко сформульованих цілях, обґрунтованих на не надто складних для сприйняття елементах із існуванням причинно-наслідкових зв'язків. Система дозволяє управлінському персоналу вчасно виявляти проблемні аспекти фінансово-господарської діяльності машинобудівного підприємства, реалізовувати напрями поліпшення результативності ведення бізнесу як в поточній, так і в стратегічній перспективі, забезпечувати зменшення впливу загроз, підвищувати конкурентоспроможність підприємства, рівень прибутковості та ін.

Запропонована на рис. 3.8 система діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств складається із

функціонально-цільової, критеріально-аналітичної та методично-організаційної підсистеми із визначеними цілями, функціями, завданнями, принципами, методами, інструментарієм, сукупне застосування яких дозволяє сформувати діагностичний базис рівня конкурентоспроможності підприємства, реалізувати логіку системного підходу в стратегічному плануванні та прогнозуванні розвитку, підвищити ефективність процесів формування та реалізації стратегії розвитку за умов стратегічних євроінтеграційних змін середовища діяльності.

На систему діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств безперервно чинять вплив екзогенні та ендогенні чинники, які за умови їх ґрунтовного дослідження (відстеження) управлінським персоналом дозволяють вчасно пристосуватися до змін середовища ведення бізнесу, визначити наявні та потенційні ризики і загрози діяльності, сформувати інструментарій зниження негативного впливу найбільш значущих процесів та явищ. На сьогодні, особливо важливим питанням в системі управління промисловим підприємством залишається систематизація ендогенних чинників впливу на його стратегічний розвиток. Групи цих чинників підлягають деталізованому визначенню та оцінюванню, так як управлінський персоналздатний чинити вплив на їх дію, удосконалюючи структурні елементи менеджменту, функціональне наповнення за усіма напрямами фінансово-господарської діяльності. Також, менеджери підприємства повинні враховувати існуючі умови євроінтеграції, існуючу динаміку інтеграції як країни-члена ЄС, тенденції взаємодії відповідних структур тощо.

Система діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств чинить суттєвий вплив на підсистеми планування та прогнозування діяльності. Покращення функціональної ефективності останніх впливає на процеси проведення оцінки, аналізу, моніторингу параметрів діяльності та на стратегічне управління підприємством в цілому.

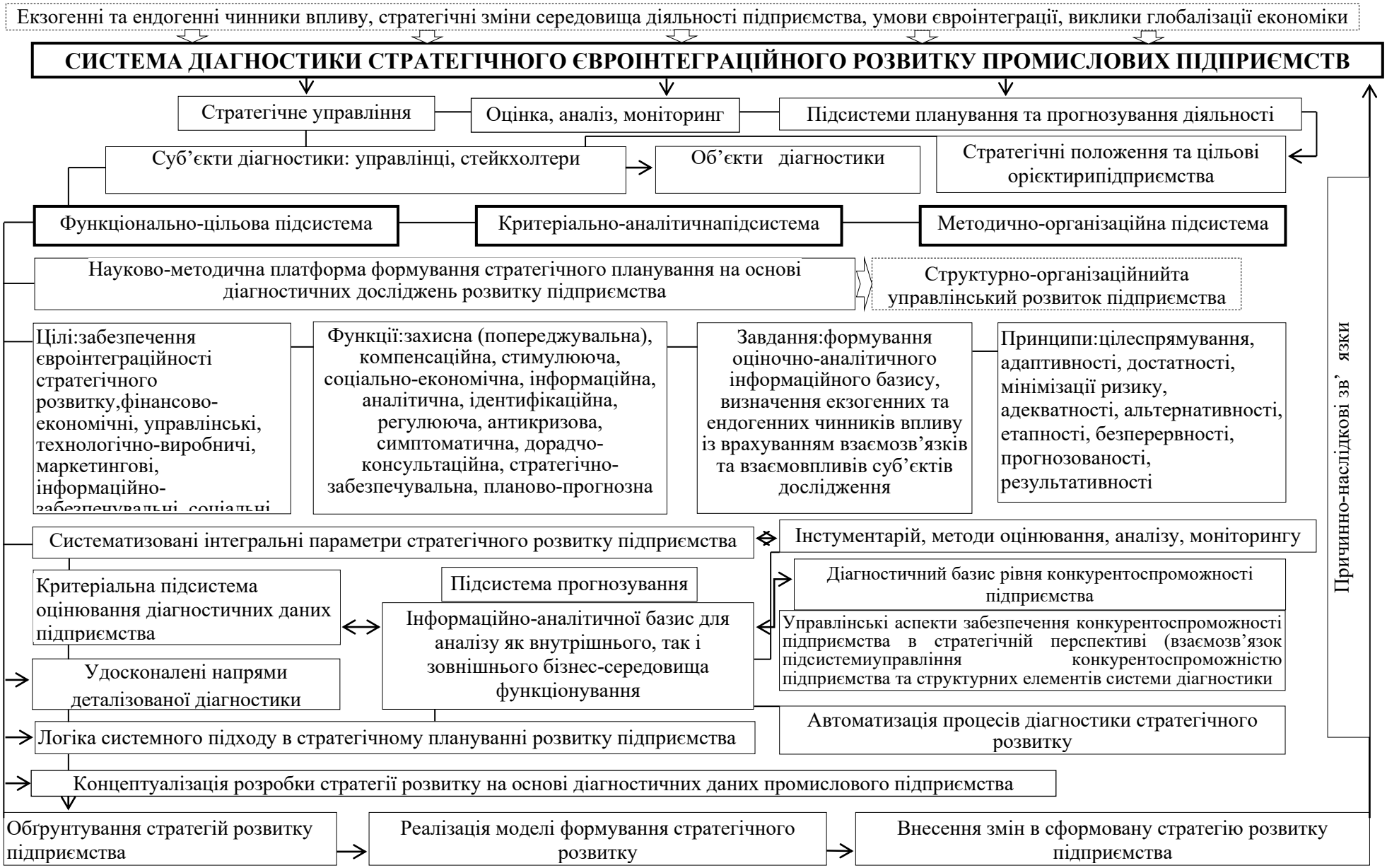

Рис. 3.8. Система діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств

Підходи до стратегічного управління промисловим підприємством залежать від визначених стратегічних положень, його основної мети, цілеспрямування господарюючого суб'єкта, обґрунтування яких має суттєве значення під час розробки стратегії розвитку. Структурними складовими система діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств є функціонально-цільова підсистема, критеріально-аналітична та методично- організаційна підсистеми за допомогою яких суб'єктами чиниться вплив на об'єкти діагностики підприємства.

Об'єктами діагностики стратегічного розвитку підприємства є усі процеси та явища, напрями його діяльності, які підлягають дослідженню та оцінюванню. Коли мова йде про стратегічний розвиток підприємства, об'єктами діагностики є усі без винятку сфери його діяльності, зокрема, і зовнішні чинники та умови функціонування. Суб'єктами, які визначають здійснюють вплив та проводять діагностику об'єктів є керівники, провідні фахівці, аналітики, фахівці планово-економічного відділу, підрозділу стратегічного розвитку та інший відповідальний персонал підприємства. В контексті зовнішніх стейкхолдерів об'єктами діагностики стратегічного розвитку можуть бути постачальники, бізнес-партнери, інвестори, банки, аудиторські фірми, податкові служби та інші контролюючі органи. На невеликих за розмірами машинобудівних підприємствах об'єктами діагностики є задіяні в аналітичних дослідженнях фахівці, які визначають суб'єкти, формують план проведення діагностики із поданням вищому керівництву звітів, висновків, що використовуються для прийняття подальших управлінських рішень в напрямі вирішення нагальних проблемних аспектів фінансово-господарської діяльності та забезпечення реалізації стратегічного євроінтеграційного розвитку.

Враховуючи залежність стратегічного планування результативності проведення діагностичних досліджень та формування параметрів для оцінки і аналізу, в основі системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємства розроблена платформа формування стратегічного

планування, яка шляхом використання системного і комплексного підходів цілеспрямована на забезпечення управлінського та структурно-організаційного розвитку суб'єкта господарювання, покращення процесів формування планів, проєктів, діагнозу, прогнозів щодо об'єктів дослідження.

На початку організаційної підготовки діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємства, керівництвом та відповідальним управлінським персоналом визначаються цілі, завдання, функції, методи, інструментарій та принципи її проведення. Саме стратегічна діагностика зорієнтована на пошук індикаторів довгострокового розвитку об'єктів дослідження підприємства. Через те, при визначенні методично-аналітичного базису враховуються цілі та завдання забезпечення саме стратегічного розвитку. Основними принципами та правилами проведення діагностики середовища підприємства є принцип цілеспрямування, достатності, адаптивності, адекватності, мінімізації ризику, альтернативності, етапності, безперервності, результативності та прогнозованості. Останні, запропоновані нами принципи діагностики середовища підприємства, передбачають можливості забезпечувати формування прогнозів стратегічного розвитку на основі оціночно-аналітичних даних про діяльність підприємства та визначати цінність отриманих даних для співставлення із понесеними витратами.

Захисна, компенсаційна, стимулююча, соціально-економічна, інформаційна, аналітична, ідентифікаційна, регулююча, антикризова, симптоматична та дорадчо-консультаційна, стратегічно-забезпечувальна, планово-прогнозна функції діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємства покликані забезпечити управлінський персонал всебічною інформацією щодо усіх сфер діяльності, ідентифікувати ризики та загрози, виокремити соціальні групи позитивного впливу, сформувати кількісно-якісний базис інформаційних даних, сформувати напрями уникнення впливу кризових явищ, сформувати альтернативні вектори розвитку тощо. Серед наведених функцій діагностики підприємства нами було запропоновано стратегічно-забезпечувальну та планово-прогнозну

функції, які зорієнтовані на забезпечення успішних процесів щодо формування та реалізації стратегії розвитку та удосконалення стратегічного планування, в процесі формування прогнозів та проєктів із використанням адаптаційного та антикризового інструментарію.

Основу критеріально-аналітичної підсистеми діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств формують згруповані за критеріями параметри, які підлягають діагностичному дослідженню, аналізу та оцінюванню. Саме критеріальна підсистема оцінювання діагностичних даних підприємства із діагностичними даними щодо впливу екзогенних та ендогенних чинників формує інформаційно-аналітичний базис на основі якого приймаються управлінські рішення. Так як, конкурентоспроможність підприємства характеризується показниками його діяльності за усіма напрямами діяльності, важливе значення в системі діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств займає саме управлінський аспект в напрямі посилення конкурентних позицій, формування конкурентних переваг, розширення ринків збуту продукції тощо.

В дисертаційній роботі нами доводилась важливість використання системного підходу як у проведенні діагностики, так і в стратегічному плануванні розвитку підприємства. Саме із використанням логіки системного підходу в стратегічному плануванні розвитку підприємства відбувається формування концептуалізації розробки стратегії розвитку машинобудівного підприємства. Базова стратегія розвитку із альтернативними стратегіями є основою моделі формування стратегічного розвитку, яка на основі удосконалення функцій контролю та моніторингу продукує внесення змін в обрані стратегічні вектори.

3.3. Структурно-логічна модель формування стратегічногоєвроінтеграційного розвитку підприємства з використанням методів діагностики

Сучасні умови посилення конкурентного бізнес-середовища функціонування підприємств вимагають від керівництва швидко адаптовуватися, досліджувати чимало факторів впливу на бізнес-процеси, формувати та впроваджувати напрями забезпечення конкурентних переваг. Тому, важливим є розвиток для провідних фахівців підприємства стратегічного мислення із визначенням власної концепції до стратегічного управління. Базовими цілями для кожного промислового підприємства є забезпечення належного фінансового стану, фінансової стійкості, збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності, рентабельності тощо. Завдяки вдало обґрунтованим поточним заходам, довгостроковим програмам, стратегічним орієнтирам, процесам до проведення діагностики,підприємство може забезпечити досягнення основних цілей ведення фінансово-господарської діяльності, особливо за умов впливу глобалізаційних процесів та обрання євроінтеграційного вектору розвитку[124].

Зважаючи на сучасні реалії ведення фінансово-господарської діяльності вітчизняними підприємствами, дослідження теоретико-прикладних аспектів стратегічної діагностики, її методичного наповнення, стратегічного планування, впровадження ефективної системи стратегічного управління, реалізації стратегій розвитку є актуальним та має науковий інтерес [124].

Беззаперечно, стратегічне управління підприємством та забезпечення стратегічного євроінтеграційного розвитку є діяльністю, яка ґрунтується на визначенні базових завдань, цілей, формування стратегій, моніторингу їх впровадження за умови дослідження «зовнішніх вимог» функціонування та інформаційного опрацювання внутрішнього фінансово-ресурсного забезпечення (можливостей) суб’єкта господарювання.

Базовим завданням, яке стоїть перед стратегічним управлінням є забезпечення (підвищення) конкурентоспроможності продукції та підприємства, в цілому, в стратегічній євроінтеграційній перспективі, що є можливим за умови виконання поставлених суб'єктами управління завдань, цілей, поточних напрямів забезпечення ведення бізнесу. Реалізація завдань стратегічного управління в основному базується на формуванні та реалізації стратегій, які підвищують цінність господарюючого суб'єкта. Формування останніх, здійснюється шляхом проведення аналізу, оцінки, моніторингу, діагностики діяльності підприємства для визначення існуючих загроз та їх впливу на бізнес процеси, окреслення проблематичних «точок» внутрішнього характеру із визначенням резервів підвищення потенціалу, сильних сторін підприємства тощо. Отже, ефективне стратегічне управління підприємством вимагає безперервного оцінювання усіх бізнес-процесів господарюючого суб’єкта та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність.

Під стратегічним управлінням слід розуміти формування та впровадження базової концепції, в якій розкриваються інтегровані підходи щодо ведення бізнесу, визначення цілей розвитку, акумулювання можливостей у відповідності до обраної стратегії [149].

Романюк Л.М. визначає стратегічне управління як безперервний процес розвитку господарюючого суб'єкта, який передбачає визначення цілей, завдань, формується на основі людського капіталу та потреби оцінювання внутрішніх та зовнішніх чинників бізнес оточення із метою збільшення конкурентних переваг підприємства. Автор наголошує на тому, що необхідним є підлаштування існуючих підходів стратегічного управління західної практики ведення бізнесу до вітчизняних реалій. Це пов'язано із значним розривом стану економіки України та розвинутих країн ЄС, складністю визначення ризиків зовнішнього середовища, недостатністю фінансових ресурсів, потреби державної підтримки тощо.Із самого початку розвитку теорії стратегічного управління його засади були цілеспрямовані на підприємства країн із розвиненою економікою, достатністю ресурсного

забезпечення, розвиненим управлінням персоналом, адаптованістю із сприятливою законодавчо-нормативну підтримкою [117, с. 105]. Погоджуючись з думкою автора, вважаємо, що в нинішніх реаліях функціонування підприємств, важливим є формування теоретико-методичних засад пристосування окремих аспектів стратегічного менеджменту у практику вітчизняних підприємств.

Ефективна стратегічна діагностика розвитку підприємства ґрунтується на твердженні, що початкова сформована стратегія під впливом умов зовнішнього євроінтеграційного оточення підлягає коригуванню. Тобто, сформована декомпозиція стратегії розвитку в певному часовому періоді буде змінена, що пов'язано із потребою підприємства адаптуватися до ринкових умов ведення бізнесу, впливу ризиків, загроз, посилення конкурентного бізнес-середовища, змін соціально-економічного характеру тощо. Через те, для формування дієвих механізмів адаптації підприємства, необхідним стає використання діагностичних даних якісного та кількісного характеру.Наскільки б ідеальною не була розроблена стратегія розвитку підприємства, під дією динамічних зовнішніх процесів, конкурентного бізнес середовища, впливу на діяльність нових факторів, управлінський персонал, оцінюючи поточну ситуацію, переглядає складові стратегії, коригуючи її внесенням змін. Стратегічна діагностика, безперервний аналіз та оцінка факторів внутрішнього бізнес-середовища функціонування підприємства та умов функціонування дозволяє прийняти рішення щодо активізації переходу підприємства із існуючого стану до стратегічного спланованого. Результативність даних процесів залежить від пошуку та вдалого підбору методів проведення діагностичних процедур із метою формування стратегічних альтернатив розвитку суб'єкта господарювання.

Вірно здійснені діагностичні дослідження є базисом для обґрунтування найефективніших стратегічних орієнтирів, які стануть основою процесів формування стратегічного євроінтеграційного розвитку промислового підприємства. Непростим завданням є визначення науково-методичних

підходів до діагностики стратегічного потенціалу господарюючого суб'єкта, адже шаблонний метод не надасть стовідсоткової результативності. Повинні бути враховані умови в яких кожне підприємство провадить свою діяльність, фінансові можливості, рівень платоспроможності, конкурентоздатності тощо. Управлінці кожного підприємства обирають власний інструментарій, методи для проведення діагностики, водночас його удосконалення має відбуватися із врахуванням специфіки стратегічного планування та прогнозування, минулих управлінських прогалин та врахуванням стратегічного профілю та місії суб'єкта. Серед методів діагностики стратегічного потенціалу підприємства в системі стратегічного менеджменту варто виокремити:

– метод Портера М., за яким виявляються усі процеси за допомогою яких формується споживча цінність та вартість кожного виробу (аналіз ланцюжка формування цінності);

– за таким методом як аналіз стейкхолдерів визначаються усі суб'єкти, які співпрацюють із підприємством (постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих; інвестори та акціонери; державні організації; фінансові установи; зовнішні аналітики; фахівці у проведені аудиту). Аналіз стейкхолдерів необхідний для визначення можливостей поліпшення співпраці із суб’єктами ринку, забезпечення вигідної взаємодії, перегляду рішень про зміну співпраці із окремими суб'єктами, наприклад постачальниками із метою отримання більшої вигоди в майбутньому;

– досить важливий вид економічного аналізу - SWOT-аналіз, за допомогою якого визначають сильні та слабкі сторони у фінансово-господарській діяльності промислового підприємства;

– оцінювання компетентностей, рівня кваліфікації та навичок персоналу за даними якого керівництво матиме можливість, за необхідності, внести зміни у підсистему управління персоналом, що позитивно вплине на процеси діагностичних досліджень, аналізу, оцінювання ведення бізнесу та на формування і реалізацію стратегії євроінтеграційного розвитку промислового підприємства;

– бенчмаркінг - метод для оцінювання стратегічних можливостей підприємства, за допомогою якого окремі показники діяльності прирівнюються до попередньо встановлених еталонних значень [30, с. 10-13; 124].

Обрана підприємством методика діагностики й оцінки результативності стратегії в контексті співставлення витрат на її впровадження та отриманих результатів надає змогу:

– визначити реальні стратегічні орієнтири, плани та прогнози розвитку та вдало сформувати базову стратегію євроінтеграційного розвитку промислового підприємства за умов посиленого конкурентного бізнес-середовища функціонування;

– визначити заходи за минулі періоди, які не принесли очікуваних позитивних результатів;

– удосконалити підсистему управління витратами підприємства, особливо в аспекті отримання економічного ефекту від реалізації стратегії євроінтеграційного розвитку, відповідно до кожної сфери ведення бізнесу;

– виокремити саме ті екзогенні та ендогенні чинники впливу, які найсуттєвіше впливають на забезпечення реалізації поточних та довгострокових заходів і планів розвитку підприємства[115, с. 196-197].

В контексті забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством, діагностика його потенціалу проводиться у вигляді комплексного дослідження із чітко виокремленими елементами.

Успішність реалізації стратегії євроінтеграційного розвитку підприємства залежить від рівня, повноти та достовірності даних, які характеризують потенціал суб'єкта. Характер діагностики економічного потенціалу підприємства визначається приналежністю суб'єкта як виробничої системи до тієї чи іншої галузі, особливостями організації, виробничої структури, масштабів діяльності та ін. За існуючими стандартними методами, діагностику економічного потенціалу господарюючого суб'єкта проводять відповідно до кожного його елементу, що надає змогу в подальшому

визначити усі фінансові, економічні, трудові, виробничі, інвестиційно-інноваційні можливості. Важливим завданням, що постає перед управлінцями під час проведення діагностики економічного потенціалу підприємства є визначення його елементів, ряду критеріїв, за якими буде здійснюватися комплексний аналіз та оцінювання параметрів діяльності. При цьому, залучені фахівці підприємства та аналітики повинні володіти достатнім рівнем кваліфікації та відповідними компетенціями із метою дотримання системного підходу та формування повної, достовірної діагностичної бази інформаційних даних про діяльність підприємства та перспективи його розвитку в майбутньому [92, с. 64; 124].

Менеджери підприємства можуть обрати методику діагностики ефективності управління, яка аналізує три напрями щодо оцінки показників ефективності. Обрані показники, які підлягають діагностиці можуть змінюватися, тобто в процесі аналітичних процедур можуть вноситись окремі корективи в обрану систему оціночних параметрів.

Отже, напрямами, за якими проводиться діагностика ефективності управління підприємством є: техніко-технологічна ефективність, організаційна, управлінська, соціально-економічна, ефективність персоналу, виробничо-ресурсна, інвестиційно-інноваційна. Зазначені напрями в повній мірі можуть охарактеризувати наявні та існуючі тенденції до розвитку промислового підприємства [65, с. 90; 124].

Формування методичних засад проведення діагностики в системі стратегічного управління підприємством ґрунтується на використанні низки прийомів та правил, водночас використання спеціальних прийомів опрацювання інформації в напрямі використання економічних параметрів. Оптимальний підбір сукупності методів проведення економічної діагностики надає можливість управлінському персоналу забезпечувати отримання інформаційних даних щодо досліджуваних об'єктів із можливістю визначати рівень їх розвитку. Саме вірне обрання і застосування чітко визначених методів та підходів до проведення економічної діагностики раціоналізує

управлінські рішення та забезпечує результативне стратегічне управління. Вагоме значення мають професійні якості задіяних у проведенні діагностики фахівців, аналітиків, зокрема рівень їх компетентності в даній сфері діяльності [145, с. 131; 124].

Так як методи діагностики розвитку підприємства спрямовані надослідження усіх параметрівдіяльності,вони є сукупністюпринципівта інструментів, за допомогою яких відбувається аналіз, оцінка та прийняття рішень. Методи проведення діагностики євроінтеграційного розвитку підприємства можна класифікувати за такими групами як формалізовані методи, неформалізовані методи та методи дослідження бізнес-процесів.Характеристика кожного із зазначених груп методів діагностичних досліджень підприємства наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Методи проведення діагностичних досліджень підприємства*

Найменування методу	Характеристика методу
1	2
Група формалізованих методів	
Факторний	Визначення факторів впливу, рівня відхилень фактично отриманих значень показників від запланованих, оцінювання рівня впливу тих чи інших факторів на діяльність підприємства
Статистичний	Полягає в опрацюванні, систематизації, аналізі інформаційних даних щодо усіх напрямів діяльності підприємства (оцінювання даних в динаміці, групування, регресійний, екстраполяцій кореляційний аналіз)
Математичний	Методи ланцюгових підстановок, темпи приросту, розрахунок відносних та абсолютних відхилень, проведення аналізу приросту показників динаміці, дисконтування, логарифмічні та диференціальні методи
Кон'юнктурний	Оцінювання стану фінансово-господарської діяльності в поточному періоді шляхом співставлення наявного рівня попиту та пропозиції
Стратегічного аналізу	Визначення та оцінювання рівня впливу екзогенних та ендогенних чинників, виокремлення чинників позитивного та негативного впливу. Систематизація внутрішніх чинників, на які управлінський персонал може повністю або частково впливати. За допомогою стратегічного аналізу визначаються можливості та вектори щодо досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. Використовують метод Портера М., SWOT-аналіз, бенчмаркінг, метод формування стратегічного профілю підприємства, метод створення матриць, оцінювання ринкових сегментів господарювання, ABS-аналіз, PIMS-аналіз

Закінчення табл. 3.1

1	2
Група неформалізованих методів	
Фундаментальний	Дослідження параметрів діяльності в динаміці, виявлення тенденцій та суттєвих змін
Експертний	Використання в дослідженнях суб'єктивних думок експертів із подальшим оцінюванням та опрацюванням отриманих результатів (методи мозкового штурму, сценаріїв, експертного опитування та ін.)
Моніторинговий	Систематичне оцінювання та аналіз відхилень, прослідковування динаміки змін в тому числі змін впливу факторів внутрішнього та зовнішнього бізнес-оточнення
Логічного моделювання	Формування підсистеми оціночних параметрів, використання аналітичних таблиць для проведення діагностичних досліджень, формування сценарій в розвитку подій за усіма напрямами діяльності підприємства (групування параметрів, формування моделей функціонального взаємозв'язку та ін.)
Технічний	Визначення альтернативних напрямів розвитку фінансово-господарської діяльності, формування планів, проєктів та прогнозів
Морфологічний	Формування кількох варіантів розвитку подій та прийняття відповідних управлінських рішень, визначення недієвіших варіантів
Фактографічний	Дослідження інформації із ЗМІ, науково-методичних джерел та ін.
Рейтинговий	Ранжирування, групування та систематизація із метою виокремлення найвагоміших даних за параметрами ведення бізнесу підприємства
Соціологічний	Визначення соціально-активних та позитивних груп. Проведення анкетних опитувань з метою ґрунтовного дослідження окремих соціально-економічних аспектів
Група методів дослідження бізнес-процесів	
Програмування, економіко-математичного моделювання	Прогнозні, нормативні та дескриптивні моделі, системний аналіз; лінійне, нелінійне, динамічне програмування щодо вираження економічних явищ шляхом побудови математичних моделей
Економетричний	Для аналізу використовуються статистичні дані. Математичне моделювання, формування міжгалузевих моделей, цільових функцій, систематизація даних в динаміці тощо.

*сформовано автором за: [4, с. 11-13; 48, с. 10-11; 68, с. 75-76]

Діагностика в системі стратегічного управління підприємством є інформаційно-аналітичною підсистемою, концептуальні основи якої на власний розсуд обираються керівництвом та відповідальними фахівцями підприємства. Зокрема, серед таких концептуальних основ діагностики можна виокремити аналітичну, інформаційну, антикризову, консультаційно-

дорадчу. Аналітична концепція діагностики діяльності підприємства ґрунтується на оцінюванні діяльності фінансово-господарських процесів за рядом економічних параметрів статистичного, управлінського, оперативного, фінансового, виробничого обліку. Інформаційна складова діагностики полягає в тому, що на основі ідентифікації систематично визначених економічнихоціночних параметрів, управлінський персонал приймає управлінські рішення як щодо напрямів реалізації поточних завдань, так і реалізації стратегічних цілей, бізнесорієнтирів, стратегічних проєктів, планів тощо. Консультаційно-дорадча концепція діагностики передбачає використання новітніх програмних продуктів для збору та опрацювання інформації, тобто процеси пов'язані із автоматизацією інформаційно-аналітичних процедур на підприємстві[140, с. 200; 63;124].

Основне призначення діагностики в системі стратегічного управління підприємством полягає у вчасному визначенні відхилень основних показників діяльності підприємства шляхом оцінювання обраних стратегічних орієнтирів на основі обрання ефективних діагностичних методів. Позитивним на підприємстві буде використання такого підходу до стратегічної діагностики, який ґрунтується на систематизації як фінансових, так і не фінансових економічних параметрів із попередньо-визначеними взаємозв'язками, що дозволить отримати загальну оцінку стратегічного євроінтеграційного розвитку та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємством. [124].

Стратегічне планування включає в себе систематизовані та послідовні процеси в напрямі формування та реалізації довгострокових цілей та завдань в розрізі обраних стратегій розвитку для підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта [19]. В стратегічному управлінні промисловим підприємством слід виокремлювати підходи до стратегічного та довгострокового планування, адже в контексті факторних ознак, вони мають ряд відмінностей. Наприклад, за цільовим призначенням

довгострокове планування спрямоване на забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства на основі формування планів, а стратегічне планування, як більш поглиблений процес, – передбачає використання стратегій розвитку [134].

На сьогодні, доволі важливим питанням для забезпечення розвитку промислових підприємств є підвищення його стратегічного потенціалу. Останній, характеризує наявні та майбутні можливості господарюючого суб'єкта до формування споживчої цінності продукції, забезпечення відповідного рівня конкурентоздатності за умов посилення євроінтеграційних процесів. Провівши діагностику та комплексний аналіз складових стратегічного потенціалу промислового підприємства, відповідальні менеджери приймають рішення щодо можливостей адаптуватися до існуючих тенденцій за умов посиленого конкурентного бізнес-середовища функціонування, співпраці із стейкхолдерами ринку, нарощення фінансово-ресурсного забезпечення, виробництва інноваційних виробів тощо [62, с. 53]. Ефективне стратегічне управління промисловими підприємствами передбачає дослідження як ресурсно-фінансових можливостей, так і в цілому потенціалу підприємства. В контексті стратегічного розвитку підприємства, підвищення потенціалу базується на вивченні та взаємоузгоджені чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Діагностика стратегічного розвитку як важливий процес в системі менеджменту підприємства, досить тісно пов'язана із підсистемою стратегічного планування. З метою поліпшення останньої, важливим є підбір вірних методів планування та удосконалення прогнозування, активізація використання стратегічних планів в цілому на підприємстві, формування нових методичних підходів у підсистемі стратегічного планування розвитку підприємства [143, с. 132]. Основними процесами стратегічного планування в системі управління підприємством є стратегічне прогнозування, стратегічне проєктування та стратегічне програмування. Прогнозування відіграє велике

значення в процесі стратегічного планування, так як ґрунтується на аналізі та оцінюванні перспектив розвитку підприємства, визначенні впливу внутрішніх та зовнішніх факторів бізнес-середовища на функціонування суб’єктів. Стратегічне проєктування полягає у формуванні проєктів, стратегічних планів щодо реалізації стратегії розвитку підприємства. Функціональними цілями стратегічного програмування є проведення планових розрахунків та систематизація заходів вирішення конкретних проблем в процесі реалізації стратегії [55, с. 11-12].

Для розвитку підприємства, забезпечення ефективності ведення бізнесу позитивним є окреслення власної концепції стратегічного планування розвитку, в основі якої є процеси формування цілей в системі стратегічного управління, формування сценарію розвитку, прогнозування базових параметрів стратегії розвитку, визначення програмно-цільових напрямів розвитку суб'єкта із формуванням базової стратегії розвитку. Основними етапами процесів стратегічного планування в системі менеджменту підприємства є: визначення базових цілей, здійснення аналізу впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства та умов, які впливають на ведення фінансово-господарської діяльності; проведення аналізу конкурентного бізнес-середовища; визначення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, оцінка діяльності підприємств-конкурентів; аналіз фінансово-ресурсного потенціалу господарюючого суб'єкта, цілей на довгострокову перспективу та окреслення місії підприємства; формування сценарію розвитку під впливом потенційної зміни тих чи інших умов зовнішнього середовища; проведення аналізу стратегічних альтернатив, побудова стратегічного плану та базової стратегії розвитку підприємств із формуванням стратегічного бюджету[59;126].

Важливою складовою організаційного процесу стратегічного планування розвитку підприємств є формування команди фахівців, які будуть відповідальними за формування та реалізацію стратегії, ознайомлення персоналу із принципами управління цінностями підприємства, ідеями,

бажаними до отримання цілями та ін. До групи таких фахівців повинні входити як керівники, так і фахівці, які характеризуються високим рівнем компетентностей, досвідом, кваліфікації, знаннями усіх аспектів проведення стратегічного планування, довірою та позитивною репутацією в колективі [126].

За допомогою стратегічного плану дій та стратегічного мислення управлінського персоналу формуються та реалізуються плани, проєкти та стратегії розвитку, визначається поведінка споживачів та інших контрагентів на ринку, окреслюються пріоритетні напрями розвитку підприємства, проводиться діагностика та оцінюється результативність використання фінансово-ресурсного забезпечення, аналізується вплив існуючих рішень та заходів в майбутній перспективі, визначаються проблемні аспекти діяльності суб'єкта, забезпечується логічна послідовність та безперервність дій персоналу із контролем реалізації стратегії, обґрунтовуються адаптивні дії щодо функціонування в ринковому бізнес-середовищі [8, с. 11; 133].

Бенчмаркінг має власну послідовність та розпочинається із оцінювання базових показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, основних факторів впливу, визначаються підприємства-конкуренти, які підлягають порівняльному аналізу. Важливим є вибір підприємств-конкурентів, діяльність яких буде досліджуватись, адже серед них мають бути лідери у галузі. Надалі управлінці визначають характер бенчмаркінгу - внутрішній чи зовнішній, виокремлюють шляхи отримання інформаційних даних, формують критерії, за якими буде проводитися аналіз діяльності підприємств-конкурентів.

Перед початком оцінювання зібраних інформаційних даних важливо переконатися в достовірності отриманої інформації та визначити методи аналізу та оцінки обраних параметрів. За даними аналізу економічних параметрів діяльності підприємств-конкурентів, менеджери проводять порівняльний аналіз, визначають суттєві відхилення та формують плани і програми дій підвищення ефективності господарювання [41].

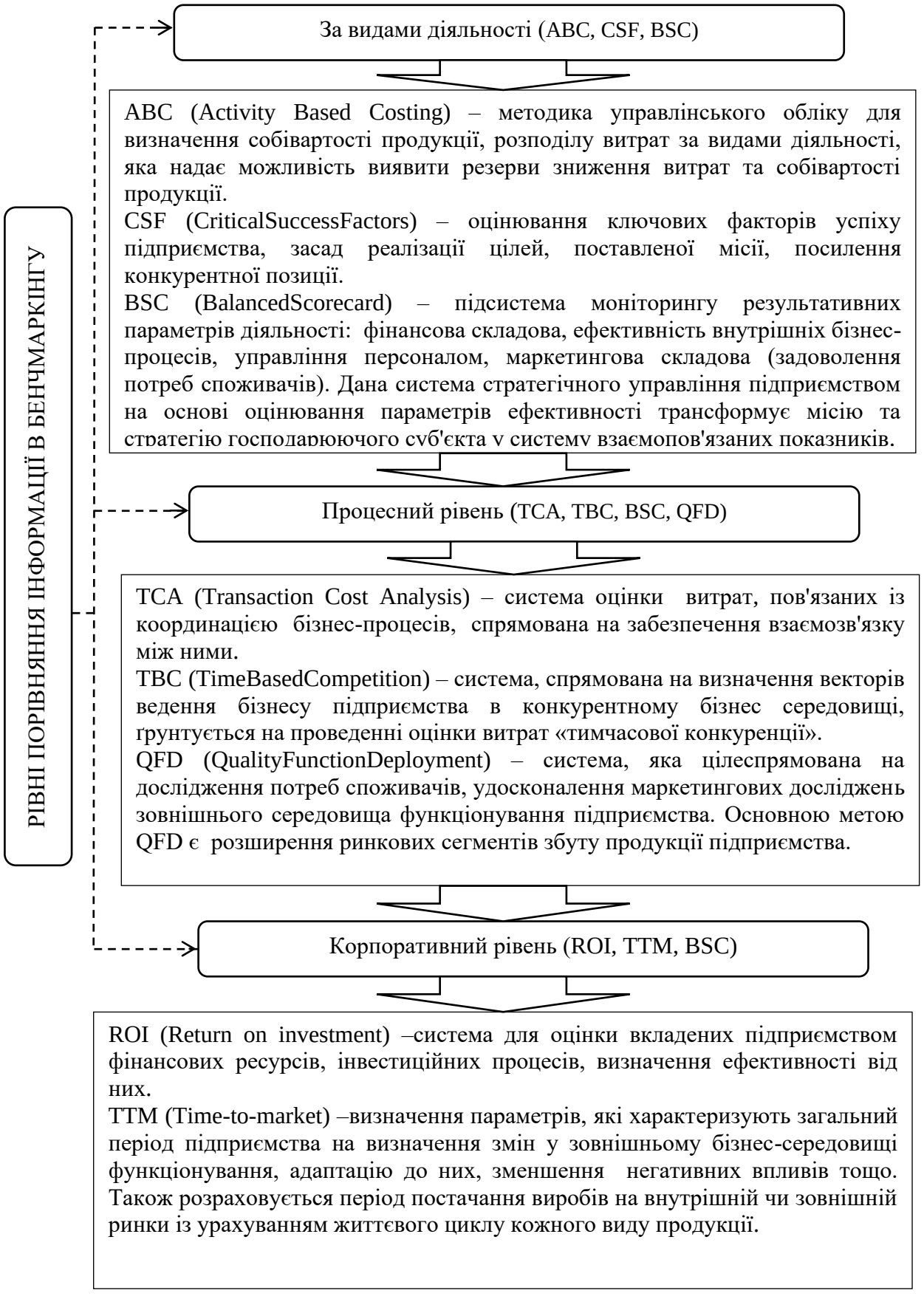

Рис. 3.9. Рівні порівняння інформаційних даних в бенчмаркінгу*

*сформовано автором за: [41, с. 384-386; 101, с. 59]

Важливо зазначити, що порівняння отриманих даних із власними параметрами діяльності повинне здійснюватись на трьох рівнях: за видами діяльності, на процесному та корпоративному рівнях (рис. 3.9). Дієвим інструментарієм стратегічного планування, обрання стратегічних векторів та альтернатив розвитку є бенчмаркінг, який полягає у дослідженні специфіки ведення бізнесу підприємств-конкурентів. Бенчмаркінг використовується в практиці багатьох підприємств та полягає в зібранні та опрацюванні інформаційних даних щодо діяльності конкурентів для пошуку та визначення ключових напрямів розвитку власного бізнесу та збільшення конкурентних переваг. За допомогою даного підходу відповідальні менеджери підприємства оцінюють обрану стратегію розвитку, власні можливості та період отримання поставлених цілей. Забезпечення ефективного стратегічного планування розвитку підприємства унеможливлюється без використання методів, інструментів та принципів бечмаркінгу, особливо під час визначення місії, стратегічних цілей та формування базових стратегій.

На рис. 3.10запропонована структурно-логічна модель формування стратегічного євроінтеграційного розвитку машинобудівного підприємства із використанням методів діагностики, яка розкриваючи зв'язки системи стратегічного управління та системи менеджменту підприємствапрямована на розвиток ідейної ідентичності підприємствана засадах активізації професійно-компетентнісних якостей персоналу.

У першому розділі дисертаційної роботи, досліджуючи існуючі моделі стратегій розвитку підприємств,нами акцентувалася увага на важливості вірного формування стратегічних положень суб'єкта господарювання, а саме:визначення місії, обґрунтування цілей, мети, стратегічних векторів розвитку, дослідження можливостей досягнення цілей та ін. Через те, керівництво підприємства повинно бути зацікавленеу використаннінауково-методичних підходівта формуванні ідей щодо забезпечення ідентичності підприємств.

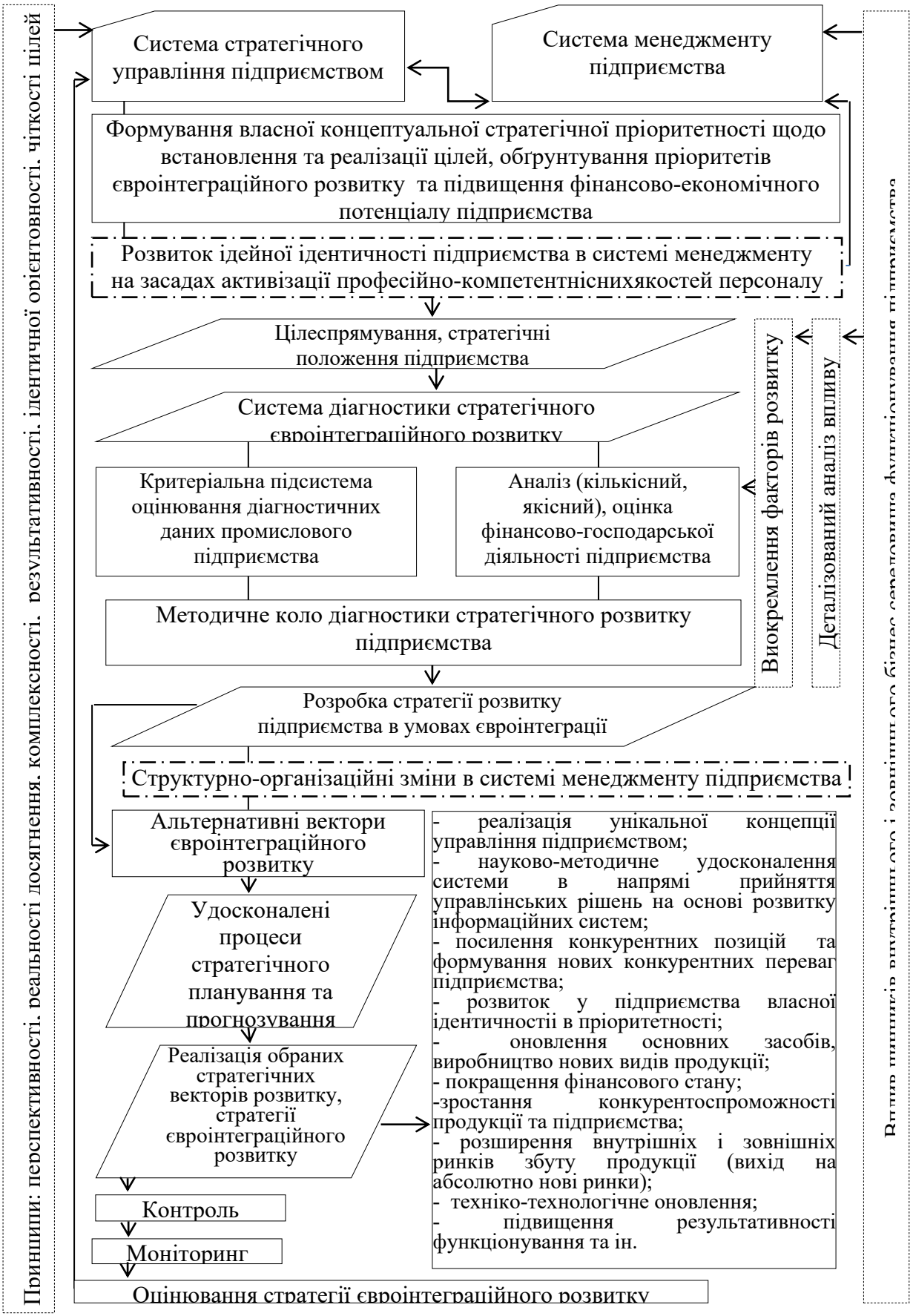
Принципи: перспективності, реальності досягнення, комплексності, результативності, ідентичної орієнтовності, чіткості цілей
Система стратегічного управління підприємством
Система менеджменту підприємства
Формування власної концептуальної стратегічної пріоритетності щодо встановлення та реалізації цілей, обґрунтування пріоритетів євроінтеграційного розвитку та підвищення фінансово-економічного потенціалу підприємства
Розвиток ідейної ідентичності підприємства в системі менеджменту на засадах активізації професійно-компетентніснихякостей персоналу
Цілеспрямування, стратегічні положення підприємства
Система діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку
Критеріальна підсистема оцінювання діагностичних даних промислового підприємства
Аналіз (кількісний, якісний), оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства
Виокремлення факторів розвитку
Деталізований аналіз впливу
Методичне коло діагностики стратегічного розвитку підприємства
Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції
Структурно-організаційні зміни в системі менеджменту підприємства
Альтернативні вектори євроінтеграційного розвитку
Удосконалені процеси стратегічного планування та прогнозування
Реалізація обраних стратегічних векторів розвитку, стратегії євроінтеграційного розвитку
Контроль
Моніторинг
Оцінювання стратегії євроінтеграційного розвитку
- реалізація унікальної концепції управління підприємством;
- науково-методичне удосконалення системи в напрямі прийняття управлінських рішень на основі розвитку інформаційних систем;
- посилення конкурентних позицій та формування нових конкурентних переваг підприємства;
- розвиток у підприємства власної ідентичностіі в пріоритетності;
- оновлення основних засобів, виробництво нових видів продукції;
- покращення фінансового стану;
-зростання конкурентоспроможності продукції та підприємства;
- розширення внутрішніх і зовнішніх ринків збуту продукції (вихід на абсолютно нові ринки);
- техніко-технологічне оновлення;
- підвищення результативності функціонування та ін.
Вплив принципів внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища функціонування підприємства

Рис. 3.10. Структурно-логічна модель формування стратегічногоєвроінтеграційного розвитку машинобудівного підприємства із використанням методів діагностики

Остання може продукуватися в різних напрямах його фінансово-господарської діяльності: виробництво інноваційної продукції, використання новітніх технологій, конкурентне позиціювання, захоплення ринкових сегментів, формування іміджу відмінного від підприємств-конкурентів, маркетинг тощо. Зазначену ідейну ідентичність підприємства можна сформувати лише за умови розвитку компетентнісних якостей та підвищення кваліфікаційно-професійних здібностей персоналу як важливих якостей забезпечення реалізації визначених стратегічних напрямів розвитку.

Запропонована структурно-логічна модель формування стратегічного розвитку машинобудування передбачає використання ряду властивих їй принципів, зокрема таких як: принцип пріоритетності, реальності досягнення цілей (досяжності), комплексності, ідентичної орієнтованості, результативності, чіткості у формуванні цілей розвитку. Беззаперечно, впровадження зазначеної моделі повинно враховувати специфіку ведення фінансово-господарської діяльності кожного підприємства із безперервним дослідженням впливу чинників внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища функціонування господарюючого суб'єкта.

Проводячи діагностичне дослідження останніх, відповідальними фахівцями машинобудівного підприємства визначаються тенденції та вагомість впливу кожного чинника, із виокремлених груп, для визначення найбільш значущих факторів розвитку.

Структурно-логічна модель формування стратегічного євроінтеграційного розвитку машинобудівного підприємства характеризує процесні етапи стратегічного управління, зокрема, цілеспрямування, проведення діагностики, аналізу та оцінки, розробку стратегії розвитку із визначенням альтернативних векторів розвитку, удосконалення процесів стратегічного планування та прогнозування, реалізацію обраних стратегічних

напрямів, контроль, моніторинг та оцінювання стратегії розвитку підприємства. Кількісний та якісний аналіз, оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства здійснюється на основі використання запропонованої у другому розділі дисертаційної роботи критеріальної підсистеми оцінювання діагностичних даних промислового підприємства.

Існує чимало моделей формування стратегічного розвитку підприємств, але в них не акцентується увага на необхідності покращення організації та структури, розвитку методів проведення деталізованої діагностики. Модель формування стратегічного розвитку машинобудівного підприємства ґрунтується на використанні розширеного методичного кола діагностики середовища підприємства, яке на основі обґрунтованого цілеспрямування посилює результативність процесів розробки стратегії розвитку і передбачає удосконалення організації та структури управління підприємством та організації, в тому числі планування та прогнозування.

Впровадження в діяльність машинобудівного підприємства запропонованої структурно-логічної моделі формування стратегічного євроінтеграційного розвитку на основі розширення методичного кола діагностики передбачає посилення таких функцій управління як моніторинг та контроль, особливо під час реалізації обраної стратегії. Під час реалізації останньої, управлінському персоналу варто приділити чимало уваги процесам її оцінювання, відслідковуванню зміни впливу факторів, аналізу можливостей підприємства із метою внесення коригувань чи використання альтернативних стратегій розвитку.

На рис. 3.11схематично представлені напрями забезпечення структурно-організаційних змін системи стратегічного управління машинобудівним підприємством, які шляхом розвитку стратегічного мислення у керівництва та персоналу дозволяють визначити проблемні аспекти, співставити потреби та можливості, розвивати кваліфікаційно-компетентнісну складову за кожним структурним підрозділом, вдосконалити інформаційне забезпечення та використовувати нові програмні продукти для

автоматизації управлінських процесів та поліпшення прийняття управлінських рішень.

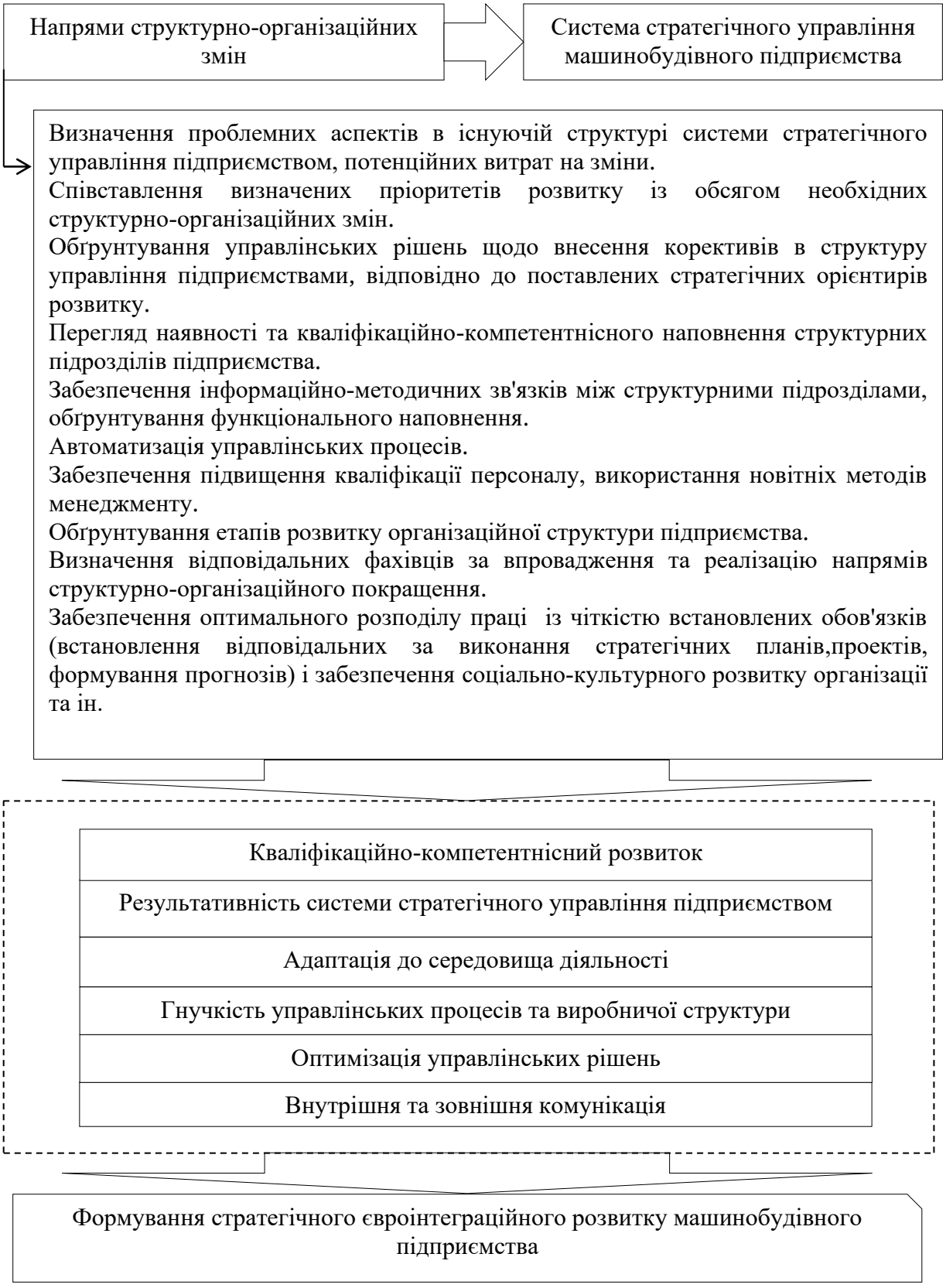

Рис. 3.11. Напрями забезпечення структурно-організаційних змін в системі стратегічного управління машинобудівним підприємством*

Впровадження структурно-організаційних змін в системі стратегічного управління підприємством вимагає співставлення отриманих результатів та понесених витрат.

Реалізація визначених напрямів забезпечення структурно-організаційних змін в системі стратегічного управління підприємством впливає на поліпшення адаптації до середовища діяльності суб'єкта, кваліфікаційно-компетентнісний розвиток персоналу, підвищення результативності системи стратегічного управління підприємством, забезпечення гнучкості управлінських процесів, покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації із оптимізацією управлінських рішень, що в цілому позитивно впливає на формування стратегічного розвитку машинобудівного підприємства

3.4.Моніторинг показників стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємства: етапи, автоматизація процесів

При проведенні діагностики як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-оточення функціонування промислового підприємства використовуються різноманітні за видами інформаційні джерела: статистичні, адміністративні дані, правова, податкова, соціологічна інформація, довідкові дані, які в процесі збору та опрацювання групуються відповідно до змісту за призначенням. Відповідальні менеджери підприємства на перших етапах діагностики підприємства мають враховувати рівень готовності даних до опрацювання, визначити внутрішні та зовнішні джерела отримання даних, їх надійність, цінність та подекуди вартість отримання.

Формуючи інформаційно-аналітичне забезпечення для проведення діагностичного дослідження та прийняття обґрунтованих управлінських рішень відповідальні менеджери підприємства визначають характеристики інформаційних даних: достатність, об'єктивність, цінність, відповідність

поставленим діагностичним цілям, актуальність на період використання, рівень розсіювання та ін. Чим більше якісних характеристик притаманні інформаційним даним, тим більша вірогідність менеджерів вчасно систематизувати дані, визначити стан фінансово-господарської діяльності, проблемні ситуації із прогнозуванням у майбутньому параметрів ведення бізнесу за умов посиленого конкурентного бізнес-середовища.

Окремим важливим аспектом прийняття рішень, спрямованих на стратегічний розвиток підприємства є характер фінансово-аналітичних інформаційних даних, які в повній мірі повинні розкривати усі виробничі, фінансові, управлінські процеси на підприємстві із можливістю проведення їх моніторингу та контролю. При формуванні інформаційної бази для проведення діагностики розвитку підприємства управлінцями можуть бути використані різні методи збору початкових даних, зокрема спостереження, інтернет джерела, експериментальні дослідження, дані проведених опитувань тощо. Важливим в процесі проведення діагностики є налагодження співпраці та відповідних функціональних взаємозв'язків між відповідальними за проведення діагностичного дослідження фахівцями та аналітиками, що дозволить підвищити результативність системи діагностики стратегічного розвитку підприємства [133].

Для покращення діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства необхідним є чіткий розподіл обов'язків між відповідальнимифахівцями усіх структурних підрозділів.Предметні фахівці, під час проведення діагностичного дослідження та формування висновків, мають орієнтуватисяна певні, визначені керівництвом, напрями із метою можливості розгляду питань щодо забезпеченняреалізації поточних та стратегічних заходів. Водночас, системні аналітики та задіяні менеджеримають залучатися до проведення системного аналізу та оцінювання параметрівведення бізнесу господарюючим суб'єктом в аспекті усіх напрямівфункціонування.Наприклад,сформовані системними аналітиками висновки стають підґрунтям прийняття управлінських рішень

вищим керівництвом щодо коригування чи внесення змін в базову стратегію євроінтеграційного розвитку промислового підприємства. Також, автоматизація процесів діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства вимагає призначення відповідальних технічних спеціалістів, які задіянів контролі за засобами програмного забезпечення, в процесах збереження та безпеки інформаційних даних, оновлення програм, в забезпеченні внутрішнього взаємообміну оціночно-аналітичних даних між відповідальними менеджерами тощо.

На сьогодні існує достатня кількість засобів програмного забезпечення, які дозволяють автоматизувати процеси діагностики стратегічного розвитку промислових підприємств (рис. 3.12), серед них варто виокремити такі як: OLAP, Text Mining, Text analytics, Data Mining, Image Mining, Decision Support, Knowledge Discovery in Databases та KDD [53; 166, с. 68; 182; 179, с. 51; 178].

OLAP (online analytical processing) - аналітичні дані можуть представлятися в динаміці, у визначеній ієрархії, із різними категоріями виміру, що полегшує їх сприйняття та опрацювання. Аналітик самостійно визначає необхідний характер структурування інформаційних даних, детально досліджуючи взаємозв'язки бізнес середовища та наявних параметрів функціонування. Зазначена система використовує такі технології зберігання інформації як MOLAP, HOLAP, ROLAP, які систематизують дані у багатовимірному форматі, що забезпечує пришвидшення прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Існує можливість використання програмного забезпеченняOLAP за усіма напрямами управлінської діяльності - оцінка фінансових показників, маркетингові дослідження, збутова та цінова політика, оцінка ресурсного забезпечення та ін.

Text Mining, Text analytics - структуровані за визначеними критеріями інформаційні дані використовуються як в процесі аналітичних досліджень із метою вирішення проблемних ситуацій, так і длязабезпечення інформаційної безпеки.

Рис. 3.12. Систематизація засобів програмного забезпечення для автоматизації діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємств*

*сформовано автором за: [53; 166, с. 68;182; 179,с. 51; 178]

Data Mining - дозволяє отримати прерогативи у веденні фінансово-господарської діяльності шляхом виокремлення необхідних даних, серед їх досить великого масиву, сформувати моделі для аналізу впливу факторів, використовуючи при цьому як математичні, так і статистичні методи. Технологія Data Mining позитивно зарекомендувала себе у практичному використанні господарюючими суб'єктами. Зокрема, існують випадки коли економічний ефект від використання даної технології окремими підприємствами в кілька разів перевищував понесені витрати на її впровадження та використання.

Особливо актуальним, на сьогодні, є використання технології Data Mining в діяльності промислових підприємств, які на основі аналітичних даних мають змогу спрогнозувати попит та, в майбутньому, характеристики затребуваної продукції, що значно пришвидшить реалізацію стратегічних орієнтирів розвитку. Дієвим для прийняття рішень менеджерами підприємства є наявність в технології Data Mining «decision trees» - дерево цілей, складові якого побудовано за правилом «if – then» (якщо... - тоді...) [53].

Image Mining як метод маркування складається із чотирьох елементів: детектор функції, модель бази даних, гіпотезист, верифікатор гіпотези [179, с. 51; 178]. Decision Support - технологія збору та аналітики інформаційних даних, за допомогою якої приймаються управлінські рішення. Decision Support технологія, шляхом використання якої опрацьовується та аналізується великі обсяги інформації, формуються звіти, прогнозуються обсяги реалізації продукції та доходу, здійснюється управління запасами, формуються прогнози в різних напрямах фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінюються виявлені проблеми, визначаються альтернативні напрями їх рішень із передбаченням наслідків їх прийняття та оцінюванням результативності. Decision Support складається із трьох етапів: інтелект - фактичні дані, пошук проблеми, можливість аналізу і дослідження; дизайн -

вибір альтернативи, моделювання; вибір - ціль, максимізація, прийняття рішень та їх впровадження [182].

Knowledge Discovery in Databases - грунтується на пошуку інформаційних даних за визначеними закономірностями та принципами із структуруванням інформації за певними ознаками. KDD є процесом, який передбачає такі етапи як: формування бази початкових даних для вибірки, їх опрацювання за методами Data Mining за сформованими алгоритмами, трансформація інформаційних даних для проведення аналізу, діагностики та оцінювання [166, с. 68].

З метою прогнозування бізнес-процесів, управлінський персонал промислового підприємства на практиці може формувати моделі авторегресії, зокрема такі як: ARCH, AR, ARIMA*ARIMAS, GARCH та ін. Це пов'язано із тим, що чимало рядів динаміки характеризуються автокореляцією [10].

Для формування стратегічного євроінтеграційного розвитку машинобудівних підприємств, на сьогодні, існує чимала кількість методів оцінки, діагностики та аналізу інформаційних даних, які можуть комплексно використовуватися для стратегічного планування, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Отже, серед підходів до моніторингу показників стратегічного розвитку промислового підприємства варто виокремити такі як: штучні нейронні мережі (neural networks, NN), дейтамайнінг (data mining), технологія програмних агентів, агенти штучного інтелекту та генетичні алгоритми (табл. 3.2). Наприклад, для підвищення ефективності маркетингової діяльності можливим є використання такого програмного агента як JasperAI, AIQuickBooks, DriftAI та ін., для полегшення аналітичних процесів - SalesforceEinstein, для планування - ReclaimAI, для пошуку даних - Llamalndex, для управління фінансами ресурсами та персоналом - WorkdayAI та ін.

Таблиця 3.2

Підходи до моніторингу показників стратегічного розвитку промислового підприємства*

Підходи	Характеристика
Штучні нейронні мережі (neuralnetworks, NN)	Програмні обчислювальні системи, які через використання математичних моделей опрацьовують інформаційні дані та оціночно-аналітичні параметри ведення бізнесу, вирішують задані завдання щодо обробки, систематизації та представлення даних. В так званому нейронному ланцюжку відбувається опрацювання інформації із врахуванням закономірностей, узагальнюється та досліджується (за наявності) абсолютно нова інформація.
Дейтамайнінг (data mining)	За допомогою моделювання та статистичного аналізу відбувається пошук абсолютно нових моделей. Останні, здатні кардинально змінити або сприяти поліпшенню підсистем управління підприємством, фінансового стану, аспектів взаємодії із зовнішнім середовищем ведення бізнесу. Інтелектуальний аналіз даних дозволяє серед величезного масиву інформації виокремити необхідну, у відповідності до заданих критеріїв відбору. До таких програмних продуктів належать PolyAnalist, Knowledge STUDIO, MineSet. Інтелектуальне опрацювання інформації через програмні продукти дозволяє керівництву, аналітикам, економістам та іншим відповідальним фахівцям визначити проблемні аспекти діяльності, процеси чи дії, щодо них призвели та прийняті ефективні управлінські рішення якщодо стабілізації фінансово-економічного стану підприємства в поточному періоді, так і щодо реалізації стратегії євроінтеграційного розвитку.
Технологія програмних агентів	Передбачає використання ряду програм за допомогою яких автоматизуються процеси систематизації інформаційних даних. Новітні підходи до програмування посилюють взаємозв'язки із наявним програмним забезпеченням.Дана технологія суттєво впливає на результативність роботи персоналу, особливо в контексті реалізації заходів, які мають впроваджуватися поетапно на протязі певного часу (рік, три, п’ять).
Агенти штучного інтелекту	За допомогою сучасних програм відповідальні фахівці мають змогу оцінювати, діагностувати та аналізувати широкий масив даних, вирішувати поставлені керівництвом завданням. Таким чином, полегшуються та пришвидшуються процеси прийняття та реалізації управлінських рішень. Агенти ШІ застосовують новітні технології, що автоматизує вирішення складних бізнес-завдань. Кожне підприємство обирає власні агенти штучного інтелекту в залежності від потреб, функцій, зрозумілості при використанні, інтеграційності та витрат на провадження.
Генетичні алгоритми	Є технологією дейтамайнінгу, яка передбачає використання таких програмних продуктів як: GeneticTraining Option, Evolver, GeneHunter. З метою результативного їх застосування, необхідним є систематизація інформаційних даних, виокремлення та постановка завдань до виконання.

*сформовано автором за:[10, с. 13; 26, с. 4-7;144, с. 1020-122; 105;172]

В залежності від визначених об'єктів дослідження (підприємство в цілому, окремі структурні підрозділи, напрями діяльності, управлінські чи виробничі функції тощо), завдань, наявності джерел інформації може проводитися: експрес-діагностика, комплексна (детальна діагностика), діагностика проблемних аспектів ведення бізнесу, діагностика функціональних складових системи менеджменту, діагностика прикладних питань та діагностика організаційного розвитку [24, с. 7].

В інформаційно-аналітичному аспекті, стратегічна діагностика підприємства грунтується на низці інформаційних даних різновекторного характеру та оціночних параметрах про стан обєктів, які використовуються управлінським персоналом для формування та реалізації рішень стратегічного характеру. Як важливої функції системи менеджменту підприємства, за допомогою діагностики досліджуються тенденції досліджуваних об'єктів та визначаються причини змін.

Вимоги, яким має відповідати інформація для проведення діагностичного дослідження полягають в ідентифікації підсистеми якісних та кількісних параметрів, факторів впливу відповідно до сформованої програми. Обсяг інформаційних даних, крім достовірності, повинен характеризуватися достатністю із метою забезпечення повноти аналітичних досліджень та формування ґрунтовних висновків. Інформаційні дані, які є базисом проведення діагностики мають характеризуватися різновекторністю (формальні логічні), різними методами збору та узагальнення, а також автентичністю вхідних параметрів (рис. 3.13). В контексті проведення моніторингу показників стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємства, структура інформаційного базису повинна містити дані про бізнес-середовище функціонування, загальну інформацію щодо ведення бізнесу, дані щодо особливостей системи стратегічного менеджменту, формування та використання фінансово-ресурсного, кадрового, виробничого,

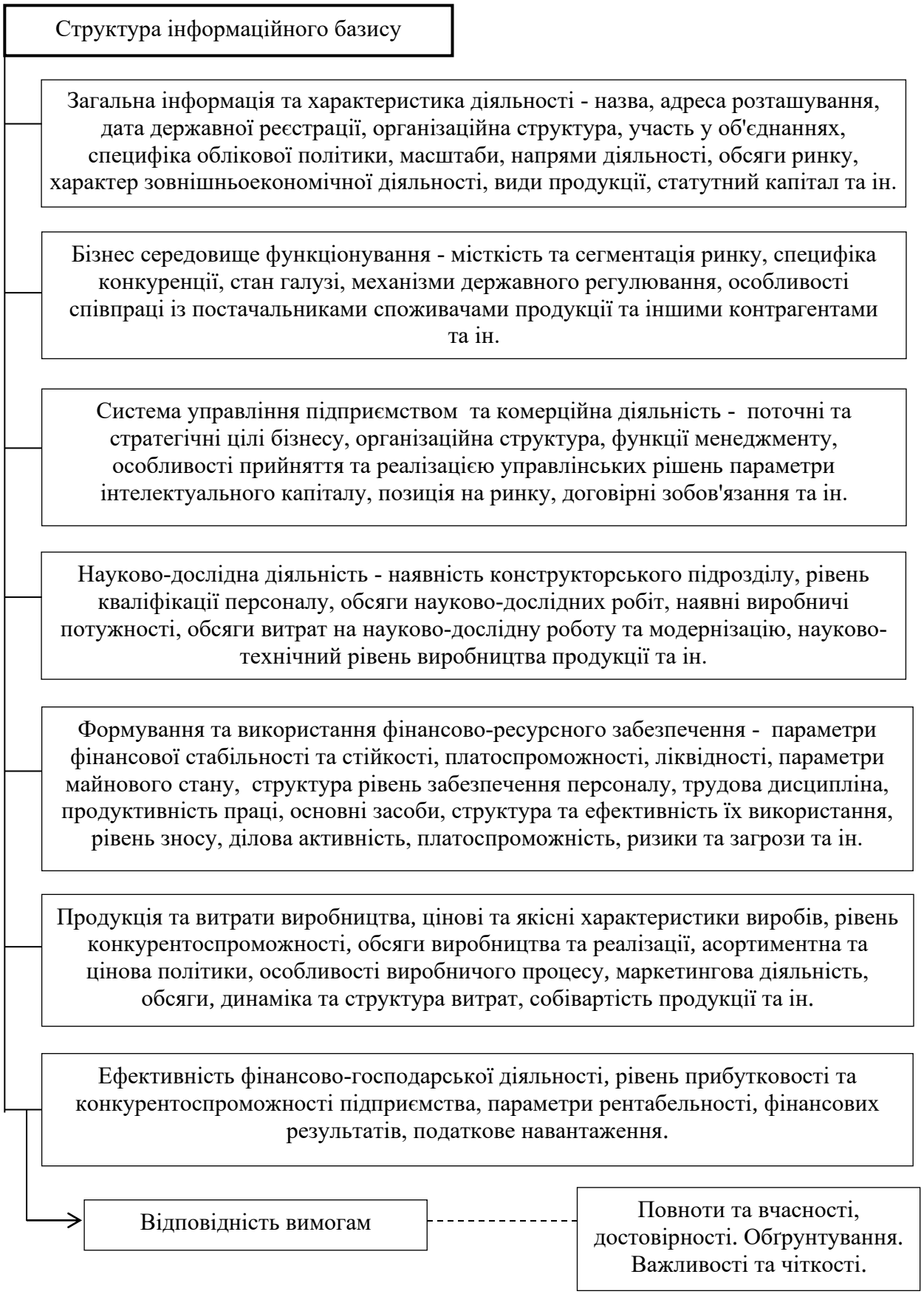

Рис. 3.13.Удосконаленийінформаційний базис для проведення діагностики*

*сформовано автором за: [18, с. 14; 37, с. 12]

техніко-технологічного забезпечення та інші показники, які визначають ефективність фінансово-господарської діяльності.

На основі зібраних інформаційних даних, відповідно до напрямів діяльності, відповідальні менеджери підприємства при проведенні діагностики стратегічного розвитку використовують такі методи моделювання як:

– «as-is» і «to-be» - моделі аналізу бізнесу для проведення оціночного дослідження та покращення діяльності, підвищення її ефективності, зниження витрат виробництва, зростання конкурентоспроможності підприємства;

– IDEF2 - метод, який широко використовується для моделювання розвитку підприємства, формуючи алгоритми та динамічні моделі;

– STD - моделювання стратегічного розвитку за визначеними параметрами в поточному періоді та за минулі роки;

– ER - структурує дані, описує моделі, визначає їх взаємозв'язки для аналізу діагностичних об'єктів дослідження.

Також, використовуються методи функціонально-вартісного аналізу:

– ABC-аналіз - застосовується при формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства, управлінні запасами та плануванні бюджету шляхом визначення впливу ресурсів на прибуток[2];

– ABB - планування бюджету підприємства шляхом класифікації бізнес ресурсів та функцій;

– ARP - метод планування ресурсного забезпечення шляхом аналізу процесів фінансово-господарської діяльності [181];

– ABM - метод для аналізу процесів управління підприємством, цілеспрямований на зростання рівня прибутку та покращення бізнес-процесів [133].

Система діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства повинна містити методи структурно-функціонального аналізу, серед яких:

– IDEF (Integratedcomputeraidedmanufacturingdefinition) – використовується для дослідження виробничої системи; ґрунтується на моделюванні за взаємопов'язаними функціями; формує моделі управління та розвитку. За допомогою IDEF проводять систематичний аналіз фінансово-господарської діяльності суб'єкта за низкою виокремлених функцій;

– IDEF1 - модель для дослідження та аналізу взаємозв'язків між інформаційними потоками за усіма напрямами фінансово-господарської діяльності підприємства, ціллю якої є підвищення якості управління визначення слабких місць та проблем бізнесу підприємства[189];

– IDEF1X (IDEF1 Extended) - формування інформаційної моделі за визначеною концепцією, метою якої є покращення управління інформаційним забезпеченням із формуванням баз даних. На практиці модель використовується в сучасній промисловості та призначена для побудови інтелектуальних виробничих систем, представлення нечіткої та не визначеної інформації.

Шляхом використання IDEF0 формується модель для антикризового фінансового управління підприємством, яка коригує взаємозв'язки бізнес-процесів та інформаційних даних, що дозволяє знизити вплив ризиків, попереджує настання кризового стану [72; 133].

Висновки до третього розділу

Проведені дослідження і отримані результати у третьому розділі дисертації дозволяють зробити наступні висновки:

1. Визначено загальні цілі діагностики фінансово-господарської діяльності із їх розподілом на етапі стратегічних євроінтеграційних змін середовища діяльності підприємства, що визначають базове цілеспрямування суб’єкта та спрямовані на визначення параметрів ефективності. Досліджено особливості визначення стратегічних зон ведення бізнесу та підходи у дослідженні конкурентного бізнес-середовища, за допомогою яких приймаються управлінські рішення щодо посилення конкурентних позицій та реалізації прийнятих стратегічних рішень. Схематично представлено процеси

проведення діагностики підприємства на етапах продукування конкурентних переваг, в яких першим важливим процесом є створення інформаційного базису для проведення оцінки конкурентоспроможності та визначення фінансово-ресурсних, кадрових можливостей їх створення.

2. Представлено управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі, які розподіляються відповідно до векторів управлінського впливу та дій персоналу і повинні передбачати налагоджені взаємозв'язки між підсистемою управління конкурентоспроможністю підприємства та системою стратегічного євроінтеграційного розвитку. Запропоновано схему формування діагностичного базису для забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства, який є основою для розробки та реалізації конкурентної стратегії та стратегії розвитку суб'єкта. Обґрунтовано етапи діагностики в системі стратегічного управління підприємством, які включають систему показників для формування інформаційної бази даних та прийняття стратегічно-орієнтовних рішень.

3. Схематично представлено структуро-формуючі процеси діагностики стратегічного розвитку підприємства, які є основою цілісної системи, поєднують функціонально-цільову, критеріально-аналітичну та методично-організаційну підсистеми. Досліджено прерогативи системного підходу в діагностиці стратегічного розвитку промислового підприємства, які розкривають взаємозв'язки функцій та об'єктів діагностики підприємства. Розкрито функції діагностики стратегічного розвитку підприємства, серед яких запропоновано стратегічно-забезпечувальну та планово-прогнозну функцію, які надають можливість вдосконалити планування, прогнозування та забезпечити процеси формування і реалізації стратегії євроінтеграційного розвитку на основі систематизації інформаційно-аналітичних параметрів.

4. Запропонована структура системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, яка складається із функціонально-цільової, критеріально-аналітичної та методично-організаційної підсистем із визначеними цілями, функціями, завданнями,

принципами, методами, інструментарієм, сукупне застосування яких дозволяє сформувати діагностичний базис рівня конкурентоспроможності підприємства, реалізувати логіку системного та комплексного підходіву стратегічному плануванні та прогнозуванні розвитку, підвищити ефективність процесів формування та реалізації стратегії євроінтеграційного розвитку за умов стратегічних змін середовища діяльності. Досліджено особливості стратегічного управління підприємством в напрямі забезпечення стратегічного євроінтеграційного розвитку та необхідності підлаштування існуючих підходів до вітчизняних реалій ведення бізнесу та зарубіжних особливостей його здійснення.

5. Охарактеризовано методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства в системі стратегічного менеджменту із розкриттям потенційної вигоди від їх використання в контексті співставлення витрат. Обґрунтовані напрями, прийоми та правила проведення діагностики ефективності управління промисловим підприємствам. Систематизовано формалізовані, неформалізовані методи проведення діагностичних досліджень підприємства та методи дослідження бізнес-процесів, за якими відбувається аналіз, оцінка та прийняття управлінських рішень.

6. Розкрито специфіку концептуальних основ діагностики підприємства, а саме аналітичної, інформаційної, антикризової та консультаційно-дорадчої. Доведено необхідність окреслення власної концепції стратегічного планування розвитку, основні етапи даних процесів, удосконалення яких впливає на пошук стратегічних альтернатив, побудову стратегічного плану та формування базової стратегії розвитку підприємства із формуванням стратегічного бюджету. Досліджено основи проведення бенчмаркінгу як дієвого інструментарію стратегічного планування за допомогою якого оцінюють обрану стратегію розвитку, власні можливості та період отримання поставлених цілей.

7. Визначено рівні порівняння інформаційних даних в бенчмаркінгу, зокрема процесний, корпоративний рівні та за видами діяльності підприємства. Запропонована структурно-логічна модель формування

стратегічного євроінтеграційного розвитку машинобудівного підприємства із використанням методів діагностики, яка, розкриваючи зв'язки системи стратегічного управління та системи менеджменту підприємства, спрямована на розвиток ідейної ідентичності підприємства на засадах активізації професійно-компетентнісних якостей персоналу.

8. Схематично представлені напрями забезпечення структурно-організаційних змін системи стратегічного управління машинобудівним підприємством, які шляхом розвитку стратегічного мислення у керівництва та персоналу дозволяють визначити проблемні аспекти, співставити потреби та можливості, розвивати кваліфікаційно-компетентнісну складову за кожним структурним підрозділом, вдосконалити інформаційне забезпечення із автоматизацією управлінських процесів.

9. Систематизовано засоби програмного забезпечення, які дозволяють автоматизувати процеси діагностики стратегічного розвитку промислових підприємств. Обґрунтовано підходи до моніторингу показників стратегічного розвитку промислового підприємства, які можуть комплексно використовуватись для стратегічного планування, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

10. Удосконалено інформаційний базис для проведення діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства, який розкриває структуру інформаційних даних та вимоги, яким має відповідати інформація для проведення діагностичного дослідження якісних, кількісних параметрів та факторів впливу відповідно до сформованої програми. Досліджено методи моделювання, методи функціонально-вартісного аналізу та структурно-функціонального аналізу, які використовуються менеджерами промислового підприємства при проведенні діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку.

Основні результати розділу опубліковані у працях автора: [126; 128; 131; 133; 191].

ВИСНОВКИ

За результатами дисертаційної роботи розроблено теоретико-методичні основи та практичні положення щодо формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції, а також розроблено структуру системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств.

Систематизація науково-практичних результатів дослідження надає змогу сформувати такі висновки:

1. Проведено дослідження наукових підходів у формуванні стратегічного планування розвитку підприємств, використання яких дозволяє вірно обрати стратегічні орієнтири за умов посилення конкуренції. Надано авторське визначення стратегічного планування, в якому акцентується увага на логічній послідовності проведення, удосконаленні оціночно-аналітичних, адаптаційних та діагностичних процесів в системі управління підприємством із метою реалізації обраної стратегії розвитку.

2. Досліджено підходи науковців до визначення поняття діагностика підприємства із наданням авторського визначення, в якому акцентується увага на необхідності забезпечення функціонально-цільових зв'язків в даних управлінських оціночно-аналітичних процесах. Доведено важливість поєднання системного та комплексного підходів під час проведення діагностики стратегічного розвитку підприємства. Обґрунтовано структуро-формуючі ознаки стратегії розвитку підприємства, які впливають на розвиток його потенціалу.

3. Запропоновано процесні аспекти забезпечення структурно-організаційного та управлінського розвитку підприємства, які враховуючи комплексність діагностичних досліджень удосконалюють оціночно-аналітичні процеси. Запропоновано науково-методичну платформу

формування стратегічного планування на основі діагностичних досліджень розвитку підприємства.

4. Проведено аналіз тенденцій основних показників фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств. Досліджено вплив екзогенних чинників на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств та визначено основні параметри його оцінювання із їх систематизацією за основними групами. Систематизовано екзогенні чинники впливу на процеси стратегічного розвитку промислових підприємств.

5. На основі експертних думок фахівців досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області визначено рівень впливу чинників ендогенного характеру в напрямі забезпечення стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів. Окреслено проблемні аспекти функціонування машинобудівних підприємств за сучасних умов ринкового середовища із визначенням напрямів їх розвитку в майбутньому.

6. Проаналізовано фінансові показники досліджуваних підприємств Вінниччини за 2021-2024 роки та проведений розрахунок базових фінансових індикаторів розвитку. Запропоновано логіку системного підходу в стратегічному плануванні розвитку підприємства, який є основою для забезпечення вдалого формування та реалізації стратегії розвитку. Розроблено критеріальну підсистему оцінювання діагностичних даних промислового підприємства, яка є основою прийняття управлінських рішень в напрямі визначення стратегічних орієнтирів за умов євроінтеграційного розвитку. Запропонована концептуалізація розробки стратегії розвитку на основі діагностичних даних промислового підприємства.

7. Досліджено особливості визначення стратегічних зон ведення бізнесу та підходи у дослідженні конкурентного бізнес-середовища, за допомогою яких приймаються управлінські рішення щодо посилення конкурентних позицій. Запропоновано схему формування діагностичного базису для забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства, який є основою для розробки та реалізації стратегії розвитку суб'єкта. Представлено

структуро-формуючі процеси діагностики стратегічного розвитку підприємства, які є основою цілісної системи, поєднують функціонально-цільову, критеріально-аналітичну та методично-організаційну підсистеми.

8. Запропонована структура системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, яка складається із функціонально-цільової, критеріально-аналітичної та методично-організаційної підсистем із визначеними цілями, функціями, завданнями, принципами, методами, інструментарієм, сукупне застосування яких дозволяє реалізувати логіку системного та комплексного підходів у стратегічному плануванні та прогнозуванні розвитку.

9. Доведено необхідність окреслення власної концепції стратегічного планування розвитку, основні етапи даних процесів, удосконалення яких впливає на пошук стратегічних альтернатив. Запропонована структурно-логічна модель формування стратегічного євроінтеграційного розвитку машинобудівного підприємства із використанням методів діагностики, яка спрямована на розвиток ідейної ідентичності підприємства на засадах активізації професійно-компетентнісних якостей персоналу.

10. Схематично представлені напрями забезпечення структурно-організаційних змін системи стратегічного управління машинобудівним підприємством. Обґрунтовано підходи до моніторингу показників стратегічного розвитку промислового підприємства, які можуть комплексно використовуватись для стратегічного планування та прогнозування. Удосконалено інформаційний базис для проведення діагностики стратегічного розвитку промислового підприємства, який розкриває структуру інформаційних даних та вимоги, яким має відповідати інформація.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 6–10.

2. ABC аналіз. URL: https://abmdd.com/uk/avs-analiz-yak-vin-pracyuye/

3. Ансофф І. Стратегічне управління / Пер. з англ. під ред. Л.І. Євенко. Х. : Економіка. 1989. 519 с.

4. Атюшкіна В. В., Бурко Я. В., Галгаш Р. А. Економічна діагностика: навч. посібник. Київ : Аграр Медиа Груп, 2018. 234 с.

5. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчально-методичний посібник. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.

6. Бень Т. Г. Довбня С. Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств. Фінанси України. 2002. № 6. С. 53–61.

7. Бергер А. Д. Стратегічне планування діяльності підприємства м'ясопереробної галузі в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 28. Ч. 1. С. 71–74.

8. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування. Навчальний посібник. – Л. : ЗУКЦ, 2008. 138 с.

9. Биба В. В., Лоза Т. В. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та держава. 2015. № 5. С. 110–113.

10. Бідюк П. І., Савченко С. М., Савченко А. С. Методи інтелектуального аналізу даних в прогнозуванні конкурентоспроможності підприємств. Підприємництво та інновації. 2018. Вип. 5. С. 7–16.

11. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Навчальний курс. Київ : Ніка-Центр, 1999. 528 с.

12. Бохонко О. В., Стрільчук Р. М. Трансформація сутності поняття «економічна діагностика» в сучасній науковій думці. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 106–109.

13. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвику підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34.

14. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

15. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.

16. Вербівська Л. В. Система діагностики стратегічного розвитку підприємств: євроінтеграційний контекст. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. Випуск 2(17). С. 26–32.

17. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Економіка та суспільство. 2025. № 72.URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128

18. Веретенникова Г. Б., Омелаєнко Н. М.. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 190 с.

19. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Кононенко Є. Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2019. № 4(30). С. 29–37.

20. Вітюк А. В., Несен Л. М., Купан О. В. Провідні машинобудівні підприємства Вінницької області: аналіз інвестиційної привабливості. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 4. С. 71–77.

21. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний посібник. Чернівці : ЧНУ Рута, 2006. 247 с.

22. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67.

23. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

24. Глухарєв С. М. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика». Харків : ХНАМГ, 2008. 118 с.

25. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL : https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/7890-2024-12-11-10-00-52.html

26. Гончар Л. І. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Інтелектуальний аналіз даних». Тернопіль, 2007. 58 с.

27. Гончар О. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції. Економіст. 2015. № 1. С. 49–52.

28. Горбачук Ю. А., Кушнір Н. Б. Економічна діагностика: інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне : НУВГП, 2007. 176 с.

29. Грецька Г. М. Конспект лекцій з курсу «Теорія систем і системний аналіз». Харків : ХНАМГ, 2011. 148 с.

30. Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 127 с.

31. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.

32. Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. Проблеми економіки. 2020. № 4. (46). С. 146–154.

33. Громова А. Є., Крамаренко К. В., Рудик Т. О. Аналіз фінансового стану підприємства з огляду ефективного використання фінансових ресурсів. Молодий вчений. 2016. № 5 (32). С. 44–47.

34. Державна Служба статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/

35. Дєєв А. Сценарне планування в теорії і практиці управління. Актуальні проблеми екологічної безпеки : пошук стратегій, методів, технологій. 2008. Вип. 2. С.50–63.

36. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

37. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. Економічна діагностика: підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

38. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М, Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

39. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання : навчальний посібник. Дніпро : Україн. держ. ун-т науки і технол., 2023. 86 с.

40. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Economics Bulletin. 2023. №2. С. 152–160.

41. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

42. Древаль О. Ю. Планування діяльності підприємства: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2008. 146 с.

43. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. Київ : Київ. нац. екон. ун-т., 2003. 110 с.

44. Єсіна В. О., Тараруєв Ю. О. Конспект лекцій з дисципліни «Економічна діагностика». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 65 с.

45. Забродський В. А., Кизим М. О., Зінченко В. А. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2013. 144 с.

46. Завитій О. Роль фінансовоі діагностики в діяльності підприємства. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. 2021. Вип. 1-2. С. 33–41.

47. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.

48. Заїка С. О. Управлінська діагностика: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання. Харків : ДБТУ, 2023. 270 с.

49. Залізнюк В. П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С. 182–192.

50. Івахненко В. М., Горбаток М. І., Льовочкін В. С. Економічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 1999. 176 с.

51. Ігнатьєва І. А. Діагностування виробничих систем на основі встановлення пріоритетності стратегічних цілей. Вісник КНУТД. 2004. № 6. С. 135–140.

52. Ігнатьєва І. А. Методологічні підходи щодо формування концептуальної моделі стратегічного управління промисловим підприємством. Економіка і держава. 2006. № 2. С. 44–48.

53. Інтелектуальний аналіз даних (Data Mining). Особливості технології Data Mining та її відмінності від інших методів аналізу даних.URL: https://futurenow.com.ua/shho-take-data-mining-analiz-danyh/

54. Іщук С. О. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 137 с.

55. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.

56. Коваленко О. В., Зайцева М. О. Роль і місце економічної діагностики на підприємстві. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 2018–221.

57. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С. 55–58.

58. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 60–66.

59. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879

60. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 167–171.

61. Костенко Т. Д., Підгора Є. О., Рижиков В. С., Панков В. А., Герасимов А. А. Економічний аналіз и діагностика стану сучасного підприємства: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.

62. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 20. С. 51–55.

63. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія. Луганськ : Західноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2004. 240 с.

64. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Вип. № 10. С. 287–297.

65. Кравчик Ю., Польова Н., Каткова Т. Діагностика ефективності системи управління організацією. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 87–94.

66. Красношапка В. В., Кружилко В. О. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4746

67. Кривов’язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.

68. Кривовязюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ. : Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

69. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

70. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Т. 2. С. 142–149.

71. Куц Л. Л. Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2012. № 5. С. 42–46.

72. Литовченко О. Ю. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2020. Вип. 98. С. 108–115.

73. Лук’янова В. В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 52–58.

74. Лук’янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. №2 (07). С. 66–70.

75. Малярець Л. М., Ачкасова О. В. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 304 с.

76. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. 188 с.

77. Матвійчук Л. Діагностика в системі стратегічного управління суб’єктами господарювання. Галицький економічний вісник. 2025. Т. 92. № 1. С. 100–105.

78. Мельник А. О. Світові економічні кризи в економіці України та їх наслідки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 108–113.

79. Мельник А. О., Вакулік К. С. Вплив технологічних змін на світове економічне зростання. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. №5 (75). С. 13–17.

80. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів : Вид. Львівської політехніки, 2010. 344 с.

81. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: пер. с англ. / Харків : Справа, 1998. 702 с.

82. Міценко Н. Г., Кулай С. М. Діагностика стану господарської діяльності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.5. С. 223–224.

83. Могилко В. О., Дмитрієв І. А., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Шевченко І. Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.

84. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. Virtus: scientific journal. 2019. № 35. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf

85. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

86. Мостенська Т. Л. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція : монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2012. 343 с.

87. Мулик Т. О., Григораш М. В. Діагностика підприємства під час фінансової кризи, як складова антикризової політики. Бізнес-навігатор: науковиробничий журнал. 2018. Вип. 5 (48). С. 160–163.

88. Найденко О. Є. Методика діагностики стану внутрішнього середовища підприємства. Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В.Даля. 2005. №2 (84). С.162–170.

89. Напрями розбудови машинобудування в Україні як драйвера економічного розвитку під час війни та у повоєнний період URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/napryamy-rozbudovy

90. Нижник В. М. Стратегічне управління на основі моніторингу показників діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. Т. 2. С. 49–52.

91. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. № 56. URL : https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877.

92. Оболенцева Л. В., Писарева І. В., Влащенко Н. М. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 157 с.

93. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

94. Офіційний сайт ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод». URL : https://clarity-project.info/smida/14313398?year=2020

95. Офіційний сайт ПрАТ «Барський машзавод». URL : https://barmash.pat.ua/emitents/reports/year/2023

96. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький дослідний завод». Річна звітність емітента URL : https://smida.gov.ua/db/feed/showform/diyal/121320

97. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» URL : https://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2022

98. Офіційний сайт ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» URL : https://www.kmbp.com.ua/

99. Павловські Г. Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 66–73.

100. Падерін І. Д., Новак Є. Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 3(41). С. 135–141.

101. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. Національний університет «Києво-Могилянська Академія». 2003. Т. 21 – С. 56–63.

102. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 72–78.

103. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків : ВД «Інжек», 2008. 408 с.

104. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Поколодна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 287 с.

105. Плескач В. Л., Затонацька Т. Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах: підручник. Київ : Знання, 2011. 718 с.

106. Полозова Т. В., Колупаєва І. В., Мурзабулатова О. В. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія. Харків : ХНУРЕ, 2021. 296 с.

107. Поляков М. А. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 270-275.

108. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємств : навчальний посібник. Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. 640 с.

109. Посилкіна О. В., Світлична К.С. Економічна діагностика: навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2014. 133 с.

110. Презентація «Стратегія розвитку агропромислового комплексу». URL : : https://minagro.gov.ua/investoram/strategiya-rozvitku-agropromislovogo

111. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.08. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. 23 с.

112. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2015. № 3. С. 101–105.

113. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Херсое : Грінь Д.С. вид., 2016. 287 с.

114. Ревенко Д. С. Розробка інформаційно-аналітичної системи діагностики стійкості підприємства та управління нею. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 40. С. 233–237.

115. Рета М. В. Діагностика у системі стратегічного управлінського обліку: сучасні напрямки та підходи. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 192–198.

116. Роговий А. В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 6. С. 457–459.

117. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009. Вип. 15. С. 102–106.

118. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 132 с.

119. Сарай Н. І. Економічна діагностика: навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 165 с.

120. Семененко І. М. Використання цільового підходу до діагностики в управлінні підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 174–179.

121. Семенов Г. А., Ярошевская О. В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. Вісник економічної науки України. 2011. № 1 (19). С. 136–141.

122. Сеник І. С. Визначення стратегічних цілей та місії промислових підприємств. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (22 жовтня 2024 р., м. Рівне). – Рівне : ЦФЕНД, 2024. С. 18–20.

123. Сеник І. С. Детермінанти стратегічного розвитку машинобудівних підприємств. «Via Economica». 2025. Вип. 9. С. 118–122.

124. Сеник І. С. Діагностика в системі стратегічного управління підприємством. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2023. Вип. 84. С. 95–98.

125. Сеник І. С. Діагностика в системі управління промисловим підприємством. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (16 грудня 2022 р., м. Житомир). Житомир: ЦФЕНД, 2022. С. 19–20.

126. Сеник І. С. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах активізації інтеграційних процесів. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5944

127. Сеник І. С. Методи та процедури прогнозування розвитку підприємств. International scientific-practical conference «Topical problems of economics, accounting, management and law in modern conditions»: conference

proceedings (29 April 2025, Angers, France). – Angers, France: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. P. 18–21.

128. Сеник І. С. Методичні підходи до діагностики конкурентоспроможності промислових підприємств. «Інтелект XXI». 2025. № 2. С. 35–39.

129. Сеник І. С. Моделі стратегій розвитку промислових підприємств. Стратегічні орієнтири розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (12 грудня 2023 р., м. Полтава). Полтава : ЦФЕНД, 2023. С. 23–25.

130. Сеник І. С. Науково-методичні підходи проведення діагностики стратегічних можливостей підприємства. International scientific-practical conference «Vectors of science, education and technology development in the context of globalization»: conference proceedings (20 December 2023, Tampere, Finland). Tampere, Finland : Scholarly Publisher ICSSH, 2023. P. 32–33.

131. Сеник І. С. Стратегічна діагностика підприємства в умовах глобалізації економіки. Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково практичної конференції (10 травня 2025 р., м. Кропивницький). – Кропивницький : ЦФЕНД, 2025. С. 10–11.

132. Сеник І. С. Сучасні технології бізнес-діагностики підприємства. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в умовах сучасних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науково практичної конференції (16 грудня 2023 р., м. Ізмаїл). Ізмаїл : ЦФЕНД, 2023. С. 25–26.

133. Сеник І. С. Формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2025. Вип. 3.(80). С. 495–498.

134. Сеник І. С., Бабій І. В. Особливості стратегічного планування промислових підприємств за умов євроінтеграції. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. Вип. 57. С. 31–36.

135. Сеник І. С., Бабій І. В. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. Трансформаційна економіка. 2023. № 5 (05). С. 14–17.

136. Сидорук Є. О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. № 4. С. 319–325.

137. Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навчально-методичний посібник. Харків : ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2017. 184 с.

138. Скриньковський Р. М. Комплексна діагностика розвитку підприємства: концепція, параметри, методи. Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. URL : http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000374867

139. Скриньковський Р. М. Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 1. С. 207–215.

140. Скриньковський Р., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 199–205.

141. Сотник А. А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. 2021. Економічний простір. Вип. 176. С. 89–94.

142. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2013. 146 с.

143. Сталінська О. В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2015. № 1(28). С. 127–133.

144. Степаненко О. П. Інтелектуальні системи підтримки управління діяльністю організації. Культура народів Причорномор’я. 2008. № 140. С. 119–122.

145. Стрільчук Р. М., Кривов’язюк І. В., Кривов’язюк Б. І. Економічна діагностика діяльності промислового підприємства: теорія, методика та практика реалізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 33. С. 130–137.

146. Строков Є. М. Діагностика стану підприємства в антикризовому управлінні : текст лекцій. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 117 с.

147. Сукрушева Г. О., Сіра А. Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. № 15. С. 764–770.

148. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

149. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66.

150. Тараруєв Ю. О. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика». Харків : ХНАМГ, 2012. 93 с.

151. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент : концепції та ситуації для аналізу. Вильямс, 2006. 928 с.

152. Трухан О. Л. Зміст та етапи процесу стратегічної діагностики підприємства. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2011. №3 (57). С. 393–397.

153. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2009. 635 с.

154. Фролова Л. В., Микитенко О. О., Ермак С. О., Іванова Л. В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій: навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2007. 158 с.

155. Хрущ Н. А. Фінансово-аналітична діагностика діяльності підприємств автомобільного транспорту України. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 15. С. 494–501.

156. Хрущ Н. А. Формування та діагностика ресурсного потенціалу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6, т. 3. С. 33–36.

157. Целікова А. С., Міський Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 228–235.

158. Чайка Т. Ю., Мардус Н. Ю. Коефіцієнтний аналіз трудових ресурсів і витрат на оплату праці: розрахунок за фінансовою і статистичною звітністю та сучасні тенденції аналізу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 90–96.

159. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління: навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2011. 334 с.

160. Череп О. Г., Веремєєнко О. О. Формування етапів стратегічного планування на підприємстві ТОВ ТК «Добра хата». Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 240–245.

161. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. Науковий вісник Полісся. 2017. № 2(2). С. 150–155.

162. Чому варто приєднатись до руху «Індустрія 4.0 в Україні» URL: https://industry4-0-ukraine.com.ua/2017/05/25/%d1%87

163. Чорній Б., Гонсьор Ю. Механізм діагностики діяльності підприємств в конкурентному середовищі. Path of Science. 2024. Vol. 10. No 1. С. 3008–3014.

164. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 24 (1). С. 161–165.

165. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 232 с.

166. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 448 с.

167. Шимко О. В., Грибкова С. М. Стратегія підприємства: навч.-метод. Посібник. Краматорськ : ДДМА 2009. 132 с.

168. Шишмарьова Л. О., Шишмарьова К. В. Стратегічне планування у системі стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 135–138.

169. Школьник І. О., Боярко І. М., Дейнека О. В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.

170. Шумська С. С. Макроекономічне прогнозування : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. 176 с.

171. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf

172. 13 агентів ШІ, які зроблять твій бізнес ефективнішим. URL : https://www.chatgptacademy.online/sfery-vykorystannya-ai/biznes/13-agentiv-shi-yaki-zroblyat-tvij-biznes-efektyvnishym/

173. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. Irwin : Homewood, 1971.

174. Ansoff H. I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.

175. Bearden W., Thomas N., Raymond W. Marketing. Boston : McGraw-Hill, 2001. 596 p.

176. Bert G., Desmidt S., De Moyer J. Strategic Decision Quality in Flemish. Municipalities. Public Money & Management. 2016. 36(5). P. 317– 24.

177. Brin P., Nehme M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. Journal of Information Technology Management. 2021. №13 P. 159–174.

178. Datcu M., Seidel K. ‘Image information mining: exploration of image content in large archives’, IEEE Conference on Aerospace. 2000. Vol. 3. pp.253–264.

179. Dey N., Karâa W.B., Chakraborty S., Bnaerjee S., Salem M.A. Image mining framework and techniques: a review. Int. J. Image Mining. 2015. Vol. 1. No. 1. pp. 45–64.

180. Doyle P. Marketing Management and Strategy. - Financial Times / Prentice Hall, 2002. 446 p.

181. Gourgand M., Grangeon N., Klement N. Activities planning and resources. assignment on distinct places: a mathematical model. Rairo Operation Research. 2015. Vol. 49, No 1, January-March P. 79–98.

182. Hillier F.S., Lieberman G.J.: Introduction to Operation Research. McGraw Hill, 2000

183. Hyndman R. J. Forecasting: Methods and Applications. Journal of the American Statistical Association. Mar., 1999. Vol. 94, No. 445. PP. 345–346.

184. John C. Chambers, Satinder K. Mullick and Donald D. Smith. How to Choose the Right Forecasting Technique. URL : https://hbr.org/1971/07/how-to-choose-the-right-forecasting-technique

185. Levytska I., Kuznetsova I., Balabash O., Levytska I., Skrypko T., Zaika S. Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants. Independent Journal of Management & Production (IJMP). 2022. v. 13. №. 3, Special Edition ISE, S&P. URL : May https://sdbindex.com/Documents/index/00000143/00001-54829

186. Makridakis S., Wheelwright S. C., Hyndman R. J. Forecasting: Methods and Applications. Journal of the American Statistical Association. Mar., 1999. Vol. 94, No. 445. PP. 345–346.

187. Mincberg G., Al'strend B., Lempel Dzh. (2000). 336 p.

188. Quade E.S. Analysis for Public Decisions. New York, Amsterdam, London: Elsevier Science Publishing Co., 1989. C. 316-317.

189. Richard Dr., Mayer J. IDEF1 Information Modeling. 1992. College Station, Texasp. 282 p.

190. Rowe A., Mason R., Dickel K. Snyder.Strategic management: a methodical approach. N.-Y., 1989. 120 p.

191. Senyk I. Peculiarities of Diagnostics Application at the Stage of Strategic Changes in the Enterprise's Environment (Особливості застосування діагностики на етапі стратегічних змін середовища діяльності

підприємства). Three Seas Economic Journal. 2025. Vol. 6. No. 1. Riga, Latvia : «Baltija Publishing». 2025. P. 64–68.

192. Silakova H., Vialets O., Batrakova T., Mykhailenko O. Ovdii O. Strategic Diagnostics In The System Of Controlling The Financial Results Of The Enterprise. Bulletin of National Mining University. 2022. Vol. (2). P. 154-158. URL : https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-2/154

193. Thompson A. et al. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013. Vol. 1, No. 1, pp.45–64.

194. Voynarenko M., Dzhuliy V., Yemchuk L. Development of information system and modeling of their implementation in the bussines Problems and Perspectives in Management. International Research Journal. 2016. № (14). P. 102–107.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1

Обсяги реалізованої продукції промисловими підприємствами за 2019-2023 роки*

	2019		2020		2021		2022		2023	
	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн.грн	у % до підсумку	млн.грн	у % до підсумку	млн.грн	у % до підсумку
Промисловість	3019383,1	100,0	3236369,1	100,0	4678908,6	100,0	3854040,1	100,0	4402949,9	100,0
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	402232,7	13,3	361685,4	11,2	597088,9	12,8	428168,5	11,1	495828,7	11,3
Переробна промисловість	1828327,3	60,6	1879375,3	58,0	2618398,1	55,9	1850049,6	48,0	2300587,7	52,2
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	423533,6	14,0	397501,7	12,3	679491,0	14,5	337768,5	8,8	355297,3	8,1
машинобудування	212027,3	7,2	197343,6	6,1	243473,3	5,2	199890,9	5,2	316885,1	7,2
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	16839,9	0,6	15741,0	0,5	19149,6	0,4	19244,5	0,5	33957,6	0,8
виробництво електричного устаткування	40850,8	1,4	35850,0	1,1	47930,4	1,0	34126,0	0,9	49650,1	1,1
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	71083,1	2,4	72490,3	2,2	91252,7	2,0	56154,9	1,5	74605,9	1,7
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	83253,5	2,8	73262,3	2,3	85140,6	1,8	90365,5	2,3	158671,4	3,6

*сформовано автором за: [34]

Таблиця А. 2

Обсяг реалізованої продукції промисловими підприємствами у розрізі регіонів у 2014-2023 роках, тис. грн*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	1917185592,3	2343000401	2862308883	3302543681,5	3289388921,9	3524673568,6	4999408298	4008465500,2	4543621758,7
Вінницька область	35475248,6	49482892,1	69266892,7	78516342,0	85820381,5	89776762,4	104338589,2	109667259,5	139491271,0
Волинська область	21074125,8	26245288,8	33709408,7	38404888,9	40543286,2	39356016,0	59951826,0	65044038,2	69533194,1
Дніпропетровська область	310850913,0	357100867,8	478506492,6	538159093,0	520401018,8	495092570,7	771829151,0	516477587,3	583550193,7
Донецька область	193959613,5	220846301,3	265725221,4	340061012,8	298774687,7	253558998,9	409413183,7	97600136,9	92316723,3
Житомирська область	24716639,0	32919221,1	40054448,0	47841760,9	47959639,5	51219625,1	63538504,4	59323156,7	82012564,1
Закарпатська область	14876358,0	19893113,7	24082920,3	27897951,5	27891568,8	29798030,5	39652601,1	39778108,4	52994870,6
Запорізька область	126630340,9	144876511,4	186398092,7	209515104,5	192915997,5	185968020,4	280067484,8	216856139,6	173158744,7
Івано - Франківська область	23391655,2	24976505,8	37241396,4	55047069,5	54511585,5	57901543,4	82543667,3	57205446,0	70935478,2
Київська область	92129748,1	113236751,3	126147551,7	144567259,3	144510732,5	189664903,3	233997076,8	233980443,9	301955390,7
Кіровоградська область	20666087,7	24753624,0	29108854,3	31332975,7	33421993,3	38876883,9	49905500,8	45704813,3	58053667,3
Луганська область	23161338,6	32739232,7	19469194,1	18397205,8	19874284,5	19404747,3	21803723,4	2163789,1	89456,5
Львівська область	74396240,0	93820642,0	115311269,0	138809956,0	141992333,1	154680661,0	198783612,1	230122512,8	264911281,0
Миколаївська область	32412584,1	40595452,0	43832684,4	48873338,3	50922552,5	53566498,6	74328397,7	40213374,8	48541336,3
Одеська область	55756129,4	67444941,7	75322645,8	82190206,7	74931678,7	92385776,0	123027958,6	94730016,4	110018080,9
Полтавська область	109121270,1	116836183,9	148014365,2	169909322,3	172016888,7	175686543,1	238778578,4	135580811,6	138292327,8
Рівненська область	21840605,5	24331985,9	28493457,1	32174552,3	34284108,5	36814102,4	48385834,9	48627299,4	61594560,1
Сумська область	28197167,1	30912540,9	36123061,4	44672758,4	44234372,2	47455182,9	60341938,9	47667296,9	63183980,0
Тернопільська область	13292799,4	17084410,2	21290666,5	24856458,4	24836370,8	28662634,7	41493902,2	39412702,2	49685740,4
Харківська область	97141816,4	119847910,3	144326973,7	164708207,7	166236076,8	176529287,1	214516494,2	125554615,1	165777297,2
Херсонська область	17021716,3	22325656,3	25426250,6	28413916,1	30495103,5	32656679,6	41648641,2	11744866,3	4903446,5
Хмельницька область	20605391,1	26794593,0	33261044,1	38476522,8	42375232,2	46829839,5	60555397,1	57369773,7	71382687,4
Черкаська область	48199558,3	54974865,7	65769874,6	76276332,9	95590159,6	102654172,7	160916727,0	121429084,0	140057365,3
Чернівецька область	6691985,0	8575781,0	10482459,2	11533577,9	12525138,4	13195584,4	18379327,2	18632301,6	28009226,2
Чернігівська область	22741338,2	33855022,5	40246970,5	35447312,2	34525173,0	35461237,7	67542307,7	33989104,4	47094875,4
м. Київ	482834923,0	638530106,0	764696688,8	876460555,6	897798558,1	1077477267,0	1533667872	1559590822,1	1726078000,0

*сформовано автором за: [34]

Таблиця А. 3

Обсяг реалізованої продукції промисловими підприємствами Вінничини у 2015–2023 роках*, млн. грн

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Промисловість	83144,2	89046,4	90237,1	108922,1	117611,3	151802,3
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	3024,2	4065,9	2616	3095,0	2806,5	3577,5
машинобудування	3092,1	3613,4	2761,8	3663,2	3747,1	6143,4
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	345,3	355,3	361	439,1	301,1	546,1
виробництво електричного устаткування	957,0	1315,7	508,8	588,4	866,1	747,6
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	1038,7	1207,2	1338,3	2058,8	2220,1	3963,6
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	751,1	735,2	553,8	576,9	359,9	886,0

*сформовано автором за: [25]

Таблиця А. 4

Обсяг виробленої продукції промисловими підприємствами у 2014-2023 роках*

Роки	Усього, тис.грн	З них фізичні особи-підприємці, тис.грн	У % до загального показника підприємств
2014	1334068350,2	17613503,4	1,3
2015	1606440686,2	22286196,7	1,4
2016	1920255174,9	31660058,4	1,6
2017	2461938964,4	41637559,9	1,7
2018	2797283374,8	50675237,0	1,8
2019	2933989288,1	55452381,5	1,9
2020	2902253021,5	59777873,5	2,1
2021	4037131919,8	76615273,5	1,9
2022	3314020766,4	8878921,9	0,3
2023	3629685455,1	12699380,9	0,3
АВ за 2023 до 2021	-407446465	-63915892,6	-1,6
ВВ за 2023 до 2021	89,9	16,58	-

*сформовано автором за: [34]

Таблиця А. 5

Обсяг виробленої продукції машинобудівними підприємствами у 2014-2023 роках*

Роки	Усього, тис.грн	З них фізичні особи-підприємці, тис.грн	У % до загального показника машинобудівних підприємств
2014	121350836,9	583979,5	0,5
2015	135506132,0	870292,2	0,6
2016	158933009,8	1286208,5	0,8
2017	196375431,1	1788301,8	0,9
2018	228961886,9	2130946,7	0,9
2019	247470678,3	2205330,6	0,9
2020	215051480,5	2472102,5	1,1
2021	250750637,0	3105632,6	1,2
2022	205352049,8	212652,4	0,1
2023	319484238,6	1619053,4	0,5
АВ за 2023 до 2021	68733601,6	-1486579,2	-0,7
ВВ за 2023 до 2021	127,4	52,13	-

*сформовано автором за: [34]

Таблиця А. 6

Обсяг реалізованої продукції промисловими підприємствами у 2014-2023 роках*

Роки	Усього, тис.грн	З них обсяги реалізації фізичних осіб-підприємців, тис.грн	У % до загального показника підприємств відповідного виду діяльності
2014	1567714010,0	21099110,2	1,3
2015	1917185592,3	29650233,4	1,5
2016	2343000401,4	37304528,0	1,6
2017	2862308883,8	44539976,3	1,6
2018	3302543681,5	54165047,4	1,6
2019	3289388921,9	59343682,8	1,8
2020	3524673568,6	64007132,8	1,8
2021	4999408298,3	82672053,3	1,7
2022	4008465500,2	8607261,7	0,2
2023	4543621758,7	12846377,6	0,3
АВ за 2023 до 2021	-455786540	-69825675,7	-1,4
ВВ за 2023 до 2021	90,88	15,53	17,65

*сформовано автором за: [34]

Таблиця А. 7

Обсяг реалізованої продукції машинобудівних підприємств у 2014-2023 роках*

Роки	Усього, тис.грн	З них обсяги реалізації фізичних осіб-підприємців, тис.грн	У % до загального показника підприємств відповідного виду діяльності
2014	113842226,4	700355,1	0,6
2015	129652335,6	1155171,3	0,9
2016	151536511,3	1508747,4	1,0
2017	185347635,6	1901007,7	1,0
2018	220466275,4	2253804,8	1,0
2019	235742912,0	2330440,5	1,0
2020	217771772,7	2626360,5	1,2
2021	260029247,1	3319186,1	1,3
2022	208266353,0	216141,5	0,1
2023	328156055,4	1775379,0	0,5
АВ за 2023 до 2021	68126808,3	-1543807,1	-0,8
ВВ за 2023 до 2021	126,2	53,49	38,46

*сформовано автором за: [34]

Додаток Б

Таблиця Б. 1

Кількість діючих промислових підприємств Україниу розрізі регіонів за 2014-2023 роках*

Роки	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	123876	125859	130324	126337	121787	102500	114155
Вінницька область	4708	4730	4754	4538	4222	3939	4343
Волинська область	2518	2527	2568	2468	2415	2271	2526
Дніпропетровська область	9175	9396	9732	9729	9759	8867	9858
Донецька область	3860	3784	3983	3708	3455	1587	1532
Житомирська область	5104	5248	5352	5083	4875	4443	4852
Закарпатська область	3429	3471	3495	3500	3274	2873	3015
Запорізька область	5470	5424	5623	5502	5302	3233	3355
Івано - Франківська область	4401	4534	4598	4369	4117	3907	4391
Київська область	7494	7687	7928	7772	7635	6827	7915
Кіровоградська область	2213	2262	2380	2264	2205	2029	2227
Луганська область	1310	1336	1415	1291	1232	237	229
Львівська область	7908	8003	8350	8049	7892	7442	8319
Миколаївська область	2729	2806	2874	2785	2723	2010	2310
Одеська область	6462	6639	6919	6671	6257	5275	5809
Полтавська область	4381	4439	4563	4464	4319	3936	4376
Рівненська область	3308	3410	3487	3407	3346	3248	3576
Сумська область	2893	2908	2935	2851	2710	2405	2605
Тернопільська область	2747	2761	2743	2696	2634	2498	2713
Харківська область	12117	12050	12413	12066	11545	8920	9811
Херсонська область	2563	2527	2627	2457	2288	762	885
Хмельницька область	3909	4107	4343	4129	3985	3773	4153
Черкаська область	4068	4106	4215	4067	3888	3523	3968
Чернівецька область	3793	3789	3751	3233	2756	2583	2759
Чернігівська область	2758	2798	2856	2758	2691	2331	2615

*сформовано автором за: [34]

Таблиця Б. 2

Кількість діючих машинобудівних підприємств України у розрізі регіонів у 2014-2023 роках*

Роки	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	6682	6969	7304	7409	7505	6084	7082
Вінницька область	185	203	216	216	218	202	233
Волинська область	62	64	66	66	71	72	83
Дніпропетровська область	601	633	691	712	741	664	710
Донецька область	242	225	228	207	210	95	106
Житомирська область	134	129	133	149	158	139	163
Закарпатська область	62	72	71	75	66	64	74
Запорізька область	589	610	645	629	592	381	415
Івано - Франківська область	84	94	87	85	87	71	94
Київська область	349	367	387	414	436	384	468
Кіровоградська область	138	150	161	160	163	147	166
Луганська область	70	67	61	59	59	9	8
Львівська область	277	305	323	333	328	311	387
Миколаївська область	195	192	201	196	209	158	200
Одеська область	277	273	286	291	283	244	286
Полтавська область	182	202	211	220	232	218	249
Рівненська область	57	62	70	72	78	77	90
Сумська область	145	152	150	159	164	134	145
Тернопільська область	78	74	77	80	88	78	89
Харківська область	984	1027	1080	1082	1047	790	896
Херсонська область	153	167	165	159	163	52	60
Хмельницька область	149	154	154	158	172	165	173
Черкаська область	224	240	253	255	243	230	261
Чернівецька область	48	51	44	48	49	47	62
Чернігівська область	98	98	111	112	114	86	105
м. Київ	1299	1358	1433	1472	1534	1266	1559

*сформовано автором за: [34]

Додоток В

Таблиця В. 1

Додана вартість за витратами виробництва машинобудівних підприємств у 2013-2023 роках*

Роки	Усього, тис.грн	З них фізичні особи-підприємці, тис.грн	У % до загального показника машинобудівних підприємств
2013	53337605,1	159727,0	0,3
2014	49459098,7	165760,4	0,3
2015	52603966,1	228662,3	0,4
2016	65133535,0	349049,5	0,5
2017	78173006,7	537992,6	0,7
2018	85543850,5	625786,5	0,7
2019	93830930,4	635012,4	0,7
2020	87392402,0	722842,9	0,8
2021	93169506,8	862719,0	0,9
2022	83761265,6	88972,6	0,1
2023	123072746,7	697077,0	0,6

*сформовано автором за: [34]

Таблиця В. 2

Валовий операційний дохід промислових та машинобудівних підприємств у 2013-2023 роках, тис. грн*

	Валовий операційний дохід	
	Промислових підприємств	машинобудівних підприємств
2013	206977237,5	27936976,6
2014	312994009,7	26434302,7
2015	326866045,4	28069752,9
2016	479422749,5	37724854,6
2017	593098416,0	40382379,8
2018	592428294,8	38786435,8
2019	661450963,4	39447802,7
2020	580831390,8	36668154,2
2021	1085332933,8	35369236,9
2022	751050030,3	37196077,4
2023	861985258,1	67278028,1

*сформовано автором за: [34]

Таблиця В. 3

Витрати на виробництво продукції машинобудівних підприємств за видами економічної діяльності у 2012–2023 роках, тис.грн*

	Витрати на виробництво продукції	З них за складовими витрат									
		матеріальні витрати та витрати на оплату послуг,використані у виробництві	%	амортизація	%	витрати на оплату праці	%	відрахування на соціальні заходи	%	інші витрати	%
2014	98973034,0	70501610,3	71,2	4663891,5	4,7	16822214,6	17,0	6227129,0	6,3	758188,6	0,8
2015	111961335,7	81441693,9	72,7	5029329,2	4,5	18475020,3	16,5	6151175,7	5,5	864116,6	0,8
2016	124769331,9	91423206,8	73,3	4904062,4	3,9	22531907,5	18,1	4907214,2	3,9	1002941	0,8
2017	159965480,3	115482123,2	72,2	5682216,4	3,6	31102289,4	19,4	6620980,3	4,1	1077871	0,7
2018	195421580,4	140429204,3	71,9	6715611,0	3,4	38423771,7	19,7	8254543,0	4,2	1598450	0,8
2019	214024264,3	148748997,0	69,5	8733769,7	4,1	44763315,4	20,9	9545395,7	4,5	2232786	1,0
2020	187683738,5	125023956,6	66,6	10272100,7	5,5	41697879,3	22,2	8960398,8	4,8	1729403	0,9
2021	221297698,6	150573650,4	68,0	11098714,5	5,0	47472740,2	21,5	10262259,0	4,6	1890334	0,9
2022	179201300,1	120847690,0	67,4	9994811,7	5,6	38271246,0	21,4	8262609,1	4,6	1824943	1,0
2023	263459031,0	195592409,1	74,2	10698553,9	4,1	46462241,8	17,6	9270158,8	3,5	1435667	0,6
АВ 2023 до 2021	42161332,4	45018758,7	6,2	-400160,6	-	-1010498,4	-3,9	-992100,2	-1,1	-454667,1	-0,3
ВВ 2023 до 2021	119,05	129,89	109,1	96,39	-	97,87	81,8	90,33	76,08	75,95	66,6

*сформовано автором за: [34]

Таблиця В. 4

Індекси промислової продукції в Україні у 2015-2024 роках*

	Місяць до попереднього місяця											Місяць (період) до відповідного місяця (періоду) попереднього року								
	2024	довідково									2024	довідково								
		2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015		2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Січень	90,1	95,1	87,4	84,3	91,9	90,1	92,1	88,1	90,1	85,4	117,2	61,0	103,3	96,5	95,1	99,0	103,9	104,3	100,1	83,5
Лютий	99,3	104,4	88,1	100,3	101,1	97,2	97,8	96,6	104,3	96,5	112,0	72,4	90,7	95,8	99,0	98,3	105,2	96,6	108,2	83,5
Березень	106,3	113,5	57,0	111,1	103,7	110,0	105,6	106,5	102,0	107,1	105,0	144,1	46,5	102,6	93,3	102,4	104,3	100,9	103,1	82,7
Квітень	98,1	92,4	111,5	97,0	87,6	96,2	94,4	93,4	97,0	96,0	111,6	119,4	53,5	113,7	84,9	104,3	105,5	97,1	104,2	83,3
Травень	98,5	106,7	107,7	97,2	103,5	100,4	101,4	103,4	97,0	100,0	103,6	118,2	59,3	106,7	87,5	103,3	103,5	103,5	101,1	83,7
Червень	93,8	97,5	100,8		104,4	95,9	98,5	99,7	97,3	100,2	99,7	114,4	59,6	102,4	95,3	100,6	102,3	106,0	98,1	85,3
Липень	99,5	101,0	100,6	103,4	104,2	102,3	101,1	99,3	104,3	100,9	98,5	114,8	58,0	101,5	97,1	101,7	104,1	101,0	101,4	86,8
Серпень	99,1	101,9	101,4	96,8	96,5	97,8	98,3	101,5	99,6	96,0	95,7	115,4	60,8	101,9	95,9	101,2	100,8	102,9	105,2	92,6
Вересень	105,5	99,9	102,5	102,7	104,5	103,7	104,5	103,8	105,9	106,2	101,3	112,4	60,6	100,2	96,6	100,4	101,5	100,9	105,0	93,5
Жовтень		109,6	104,9	108,0	105,6	106,5	110,0	108,7	108,2	108,1		117,3	59,0	102,4	95,8	97,1	102,7	101,3	105,1	92,9
Листопад		100,1	99,9	100,0	101,2	96,5	99,6	100,3	101,1	97,7		117,5	58,9	101,2	100,5	94,1	101,9	100,5	108,7	91,4
Грудень		101,3	96,3	101,2	102,7	98,1	98,9	99,7	100,8	102,9		123,7	56,1	99,7	105,3	93,3	101,1	99,4	106,6	94,9

*сформовано автором за: [34]

Таблиця В. 5

Капітальні інвестиції підприємств машинобудування у 2013-2023 роках, тис. грн*

Роки	Капітальні інвестиції підпри-ємств	у тому числі							
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	з них	
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		у концесії,патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
2013	6620678	6429762	8205	133429	1095501	4820956	190916	123566	55202
2014	5456600	5336163	4923	89761	859112	4070334	120437	79409	33575
2015	6254077	6123272	35847	35903	1040248	4619022	130805	59706	58252
2016	7613649	7418716	29709	96547	1055080	5742535	194933	94773	70412
2017	10465439	10057447	66983	205371	1710148	7347380	407992	279478	88284
2018	12267802	11733833	16241	145266	2407162	8389188	533969	356325	137642
2019	12313040	11894382	38687	88930	2243619	8424861	418658	231400	127094
2020	9166366	8628006	39360	34681	1340909	6486923	538360	292272	223415
2021	11957303	11216921	36240	158800	1575197	8412517	740382	165764	211760
2022	6957599	6814541	8056	97786	1256543	4560936	143058	22006	96435
2023	10090100	9742388	9315	128636	1611475	6982339	347712	54946	259320

*сформовано автором за: [34]

Таблиця В. 6

Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності промисловості за 2017-2023 роки, тис. грн*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Промисловість	143299953	199895976	254196157	180537373	242922915	126112607	220652238
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	17829046	26375805	31093251	19995966	27284578	10147721	14079343
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	756218	955694	656970	607938	853813	607459	1081270
Виробництво електричного устаткування	1484940	1899764	1758447	1443032	2348878	1267748	1305554
Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у.	3290647	4056997	3176387	3177551	3934059	2293249	2628766
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	4781146	5577763	5374397	3975082	4880703	3541908	4979187

*сформовано автором за: [34]

Таблиця В. 7

Фінансові результати до оподаткування промислових підприємств України за 2013-2023 роки*

Роки	Усього				
	фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
2013	13698310,3	63,3	81336894,7	36,7	67638584,4
2014	-166413955,0	63,3	76253359,3	36,7	242667314,3
2015	-181360920,7	72,9	90315913,5	27,1	271676834,2
2016	-7569560,0	72,8	141475317,5	27,2	149044877,5
2017	87461665,0	71,8	232213111,8	28,2	144751446,8
2018	154138247,7	72,8	277850449,6	27,2	123712201,9
2019	166753240,7	72,1	283690543,9	27,9	116937303,2
2020	-22289597,3	69,7	210676753,3	30,3	232966350,6
2021	449515244,1	71,3	541747365,9	28,7	92232121,8
2022	-228844294,2	64,6	234309371,1	35,4	463153665,3
2023	105343749,4	71,7	363301810,1	28,3	257958060,7

*сформовано автором за: [34]

Таблиця В. 8

Чистий прибуток (збиток) великих, середніх, малих машинобудівних підприємств за 2013-2023 роки*

Роки	Великі підприємства					Середні підприємства					Малі підприємства				
	чистий прибуток (збиток), тис.грн	чистий прибуток (збиток), тис.грн		підприємства, які одержали збиток		чистий прибуток (збиток), тис.грн	чистий прибуток (збиток), тис.грн		підприємства, які одержали збиток		чистий прибуток (збиток), тис.грн	чистий прибуток (збиток), тис.грн		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
2013	2566230,0	69,6	4330001,0	30,4	1763771,0	92664,0	65,6	2258391,6	34,4	2165727,6	109657,8	63,7	590379,7	36,3	480721,9
2014	-11909557,0	39,4	3761445,0	60,6	15671002,0	-9245882,8	61,5	3208370,2	38,5	12454253,0	-1224754,4	64,5	652427,0	35,5	1877181,4
2015	-3459280,0	50,0	7142520,0	50,0	10601800,0	-11254090,5	72,7	4669037,2	27,3	15923127,7	-660580,2	74,4	1134852,5	25,6	1795432,7
2016	623284,0	68,4	4454716,0	31,6	3831432,0	-2014545,8	79,2	5942861,7	20,8	7957407,5	659049,9	76,4	1376105,8	23,6	717055,9
2017	3175223,0	70,6	5807353,0	29,4	2632130,0	1868910,1	79,8	8186749,8	20,2	6317839,7	1075603,1	76,9	1608213,4	23,1	532610,3
2018	7982772,0	80,0	9005053,0	20,0	1022281,0	-1506364,5	80,0	8050692,7	20,0	9557057,2	1028888,0	76,0	2040174,2	24,0	1011286,2
2019	15232027,0	87,5	15707090,0	12,5	475063,0	2927089,0	76,4	6509447,2	23,6	3582358,2	1693003,3	75,0	2172143,0	25,0	479139,7
2020	272115,0	63,2	3714916,0	36,8	3442801,0	-10135684,1	77,3	7288288,9	22,7	17423973,0	959317,1	73,0	1899645,1	27,0	940328,0
2021	3495955,0	77,3	4796878,0	22,7	1300923,0	1845593,0	78,0	7559337,3	22,0	5713744,3	1711557,5	74,1	2410526,0	25,9	698968,5
2022	-837475,0	58,8	2111745,0	41,2	2949220,0	-4234306,5	66,3	9422710,3	33,7	13657016,8	-2827093,7	67,1	2250260,1	32,9	5077353,8
2023	6687728,0	82,1	7619280,0	17,9	931552,0	12639044,0	81,3	18456330,2	18,8	5817286,2	2707318,5	74,3	4140201,7	25,7	1432883,2
АВ 2023 до 2019	-8544299	-5,4	-8087810	5,4	456489	9711955	4,9	11946883	-4,8	2234928	1014315,2	-0,7	1968058,7	0,7	953743,5
ВВ 2023 до 2019	43,91	93,8	48,51	143	196,09	431,79	106	283,53	79,66	162,39	159,91	99,06	190,6	102,8	299,05

*сформовано автором за: [34]

Таблиця В. 9

Рентабельність операційної та всієї діяльності машинобудівних підприємств (великих, середніх, малих) України*

Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				
	Усього	у тому числі підприємства				Усього	У тому числі			
		великі	середні	малі	з них мікропідприємства		великі	середні	малі	з них мікропідприємства
2013	6,6	8,9	3,9	4,5	1,7	1,8	3,2	0,2	1,1	-1,1
2014	-2,4	0,8	-4,6	-7,7	-7,2	-13,3	-14,5	-12,3	-10,6	-10,0
2015	3,4	6,2	2,0	-1,9	-1,7	-8,0	-4,3	-11,9	-3,9	-3,5
2016	8,0	13,1	5,3	6,4	3,1	-0,4	1,0	-2,0	3,5	-0,8
2017	9,8	17,6	6,8	6,9	3,7	3,0	5,4	1,5	4,5	1,3
2018	7,5	16,1	3,5	5,1	3,6	3,2	11,3	-1,1	3,4	2,8
2019	8,3	13,2	4,5	7,5	5,6	8,0	15,4	2,4	5,8	4,2
2020	4,3	12,7	0,3	4,6	5,1	-3,6	0,4	-6,8	3,1	3,4
2021	3,9	5,1	2,7	6,7	5,3	2,6	4,2	1,2	4,7	3,0
2022	1,9	6,7	-0,7	4,1	-0,9	-3,3	-1,2	-3,1	-8,3	-0,8
2023	10,4	10,7	10,7	8,4	6,0	6,8	6,2	7,6	5,4	0,4

*сформовано автором за: [34]

Таблиця В. 10

Ступінь зносу матеріальних

активівза видами економічної діяльності за 2020-2023 роки*

	2020	2021	2022	2023
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин та устаткування	55,4	54,7	67,4	80,5
Металургійне виробництво	55,8	55,0	68,3	83,0
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	50,1	51,5	55,5	64,6
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	21,0	47,1	49,5	53,7
Виробництво електричного устаткування	92,5	92,2	55,0	55,2
Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у.	63,7	62,9	66,2	60,1
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	84,4	83,9	85,3	85,2
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	59,1	58,1	61,0	63,8
Виробництво інших транспортних засобів	87,3	87,0	88,2	88,0

*сформовано автором за: [34]

Додаток Д

Таблиця Д.1

Факторне наповнення матриць, що характеризують конкурентні позиції підприємства*

Види матриць	Порівнювальні фактори
Матриця БКГ	- темпи росту ринків збуту підприємства; - відносна ринкова частина підприємства на цільових ринках
Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»	- наявна та нова продукція підприємства); - існуючі та нові ринки підприємства
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг; - стратегічна орієнтація підприємства (весь ринок або окремий сегмент).
Багатокритеріальні матриці: - матриця Д. Монієсона; - матриця Хекса-Меджлафа; - матриця McKinsey; - матриця Г. Дея; - матриця Мак Нейма; - матриця Shell	- привабливість ринку збуту підприємства; - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках.
Матриця Хофера-Шендлера Матриця А.Д. Літла Матриця Браунлая-Барта	- стадія життєвого циклу товару підприємства; - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках.
Матриця М. МакДональда	- ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках.

*побудовано автором за: [83, с. 90]

Додаток Е

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

03.12.25 № 006/1524 На №_____ від_____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Сеник Ірини Сергіївни
на тему: «Формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції»
у навчальний процес

Результатом наукової роботи Сеник Ірини Сергіївни є розробка теоретико-методичних основ усіх аспектів формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств та вирішення наукового завдання з розробки практичних положень, науково-прикладних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства з використанням методів діагностики. Одержані результати дисертаційної роботи Сеник І. С., поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – «Економіка» використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін як «Економічна діагностика за умов невизначеності та ризиків», «Аналітичне оцінювання діяльності суб'єктів господарювання», «Фінансовий аналіз», «Планування бізнес-процесів», «Аналіз господарської діяльності».

Проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного університету
д.е.н., професор Віктор НИЖНИК

ХНУ. Зам. № 4/24, т. 1000, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ОРГАНІЗАЦІЯ
СПІЛКИ ЕКОНОМІСТІВ УКРАЇНИ
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, буд. 11, ЄДРПОУ 14167815

ДОВІДКА № 12 від 10.12.2025
про впровадження результатів дисертаційної роботи,
поданої на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
на тему: «Формування системи діагностики стратегічного розвитку
машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції»
Сеник Ірини Сергіївни

З обранням країни євроінтеграційного напряму розвитку, нестабільними умовами ведення бізнесу, перед промисловими підприємствами постала необхідність внесення суттєвих змін у раніше сформовані стратегічні орієнтири, що, в свою чергу, вимагає проведення ґрунтовних досліджень та удосконалення теоретико-методичного базису стратегічного планування, прогнозування та діагностики як важливих складових менеджменту.

Практична цінність дисертаційної роботи полягає у формуванні теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо побудови структури системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств. Авторкою розроблено структурно-логічну модель формування стратегічного розвитку машинобудівного підприємства із використанням методів діагностики. Удосконалено науково-методичну платформу формування стратегічного планування на основі діагностичних досліджень розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих, відповідно до системно-комплексного підходу ґрунтується на удосконалених процесах та методах підсистеми прогнозування.

Науково-практичні розробки Сеник І. С., які є результатом дисертаційної роботи на тему: «Формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції», удосконалюють підсистему стратегічного планування промислових підприємств та підходи до проведення діагностики, є основою для розробки і реалізації конкурентної стратегії та стратегії розвитку, враховують управлінські аспекти підвищення конкурентоспроможності суб'єктів в стратегічній перспективі.

Голова правління Віктор НИЖНИК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

03.12.25 № 005/1523 На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана аспірантці Хмельницького національного університету Сеник Ірині Сергіївні в тому, що вона в період написання дисертаційної роботи на тему: «Формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції» приймала участь у виконанні держбюджетної науково-дослідної теми № 5Б-2022 «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0122U001212). Іриною Сеник досліджено методи забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств в умовах євроінтеграції на основі удосконалення науково-методичних підходів та процесів проведення діагностичних досліджень за усіма напрямами їх діяльності.

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Хрущ Н.А.

Виконавці НДР: Форкун І.В., Доценко І.О., Матвійчук Л.О., Приступа Л.А., Сеник І.С.

Довідка надана для пред'явлення у одноразову спеціалізовану Вчену раду для проведення захисту дисертаційної роботи.

Проректор з наукової роботи
Хмельницького національного університету
д.т.н., професор Олег СИНЮК

ХНУ. Зам. № 23/25, т. 2000, 2025

Україна
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"
23000, м. Бар, Вінницька обл.,
телефон (04341) 2-24-32
тел./факс 2-42-80
E-mail: barmash@ukr.net
Р/р 26000569497 в ВОД АТ
«РайффайзенБанк Аваль»
м. Вінниця МФО 380805
Код ЗКПО 14307570

Украина
ЧАСНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
"БАРСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНИЙ ЗАВОД"
23000, г. Бар, Винницкая обл.,
ул. Каштанова, 5

На №____ от _____
258/1 № 23.12.2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
подану на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
на тему: «Формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції»
Сеник Ірини Сергіївни

В умовах стратегічних викликів глобалізації економіки та євроінтеграційних впливів, для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності та стратегічного розвитку машинобудівних підприємств повинні змінюватися і підходи до проведення діагностики як важливої функції стратегічного управління.

Практична цінність дисертаційної роботи полягає у формуванні теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо побудови структури системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств. Автором запропоновано структурно-логічну модель формування стратегічного розвитку машинобудівного підприємства із використанням методів діагностики, яка ґрунтується на принципах стратегічного управління підприємством, виокремленні факторів розвитку та альтернативних векторів, передбачає розширення методичного кола діагностики суб'єктів дослідження.

Науково-практичні розробки Сеник І.С., які є результатом дисертаційної роботи на тему: «Формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції», надають можливість промисловим підприємствам проводити діагностику стратегічного розвитку підприємств, забезпечити формування стратегічного планування та прогнозування, реалізовувати стратегії розвитку із визначенням методів діагностики, що дозволить підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності та конкурентоспроможність підприємств.

Директор
ПрАТ «Барський машинобудівний завод» **Геннадій ЛУК**

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»
ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
на тему: «Формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції»
Сеник Ірини Сергіївни,
подану на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка

Видана Сеник Ірині Сергіївні на підтвердження того, що на ПрАТ «Вінницький завод Маяк» було впроваджено теоретико-методичні та практичні результати дисертаційної роботи. А саме, використано пропозиції стосовно формування структури системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, що призведе до підвищення фінансово-економічного потенціалу, прибутковості, рівня конкурентоспроможності та удосконалення стратегічного управління.

У практичне застосування на ПрАТ «Вінницький завод Маяк» введено запропоновані авторкою науково-методичні підходи щодо формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств та забезпечення стратегічного розвитку підприємства з використанням методів діагностики та підходи щодо розробки стратегії розвитку на основі діагностичних даних промислового підприємства, які удосконалюють процеси формування інформаційно-аналітичного забезпечення, інтегрування стратегічного планування та забезпечують функціонально-цільові зв'язки складових менеджменту.

Генеральний директор
ПрАТ «Вінницький завод Маяк» **Василь ТЕРЛІКОВСЬКИЙ**

ПРАТ «Вінницький завод «МАЯК» код 14307771

Додаток Ж

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

а) в яких опубліковані основні наукові результати:

у вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних:

1. SenykI. PeculiaritiesofDiagnosticsApplicationattheStageofStrategicChangesintheEnterprise'sEnvironment(Особливості застосування діагностики на етапі стратегічних змін середовища діяльності підприємства). *Three Seas Economic Journal*.2025. Vol. 6. No. 1. Riga, Latvia : «BaltijaPublishing». 2025. P. 64–68. *(0,81 друк. арк.).**Індексується і реферується в базах даних**: Index Copernicus, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Research Papers in Economics (RePEc), OCLC WorldCat, Google Scholar, Dimensions, ERIH PLUS, SciLit.*

у наукових фахових виданнях України:

2. Сеник І. С. Формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* 2025. Вип. 3.(80). С. 495–498. *(0,39 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** IndexCopernicus,GoogleScholar, Crossref, OpenUkrainianCitationIndex,НБУ ім. В. І. Вернадського.*

3. Сеник І. С. Детермінанти стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.*«Via Economica»*. 2025. Вип. 9. С. 118–122. *(0,4 друк. арк.).**Індексується і реферується в базах даних**:VernadskyNationalLibrary, GoogleScholar, IndexCopernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

4. Сеник І. С. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах активізації інтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5944 *(0,38 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних**: Vernadsky National Library,*

Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI).

5. Сеник І. С. Методичні підходи до діагностики конкурентоспроможності промислових підприємств**. «***Інтелект XXI».* 2025. № 2. С. 35–39. *(0,42 друк. арк.).**Індексується і реферується в базах даних: IndexCopernicus, GoogleScholar, VernadskyNationalLibrary, Crossref, O UCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

6.Сеник І. С., Бабій І. В. Особливості стратегічного планування промислових підприємств за умов євроінтеграції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. Вип. 57. С. 31–36. *(0,72 друк. арк., з них 0,38 авторські). **Індексується і реферується в базах даних: IndexCopernicus,IndexEurasianScientificJournalIndex,GoogleScholar,НБУ ім. В. І. Вернадського.*

7. Сеник І. С. Діагностика в системі стратегічного управління підприємством. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії».* 2023. Вип. 84. С. 95–98. *(0,37 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:IndexCopernicus:IndexedintheICIJournalMasterList, GoogleScholar**, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

8.Сеник І. С., Бабій І. В. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 5 (05). С. 14–17. *(0,68 друк. арк., з них 0,36 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:IndexCopernicus,GoogleScholar,НБУ ім. В. І. Вернадського.*

б) які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Сеник І. С. Стратегічна діагностика підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку:* збірник тез доповідей міжнародної науково практичної конференції (10 травня 2025 р., м. Кропивницький). – Кропивницький : ЦФЕНД, 2025. С. 10–11. *(0,17 друк. арк.).*

10. Сеник І. С. Методи та процедури прогнозування розвитку підприємств. *International scientific-practical conference «Topical problems of economics, accounting, management and law in modern conditions»:* conference proceedings (29April 2025, Angers, France). – Angers, France: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. P. 18–21. *(0,18 друк. арк.).*

11. Сеник І. С. Визначення стратегічних цілей та місії промислових підприємств. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (22 жовтня 2024 р., м. Рівне). – Рівне : ЦФЕНД, 2024. С. 18–20. *(0,17 друк. арк.).*

12.Сеник І. С. Науково-методичні підходи проведення діагностики стратегічних можливостей підприємства. *International scientific-practical conference «Vectors of science, education and technology development in the context of globalization»:* conference proceedings (20December 2023, Tampere, Finland). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. P. 32–33. *(0,17 друк. арк.).*

13.Сеник І. С. Сучаснітехнологіїбізнес-діагностикипідприємства. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в умовах сучасних викликів:* збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (16 грудня 2023 р., м. Ізмаїл). Ізмаїл : ЦФЕНД, 2023. С. 25–26. *(0,16 друк. арк.).*

14. Сеник І. С. Моделі стратегій розвитку промислових підприємств.Стратегічні орієнтири розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (12 грудня 2023 р., м. Полтава). Полтава: ЦФЕНД, 2023. С. 23–25. *(0,17 друк. арк.).*

15. Сеник І. С. Діагностика в системі управління промисловим підприємством. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика:* збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (16 грудня 2022 р., м. Житомир). Житомир: ЦФЕНД, 2022. С. 19–20. *(0,17 друк. арк.).*

Додаток З

Таблиця З. 1

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку	м.Кропивницький, 10 травня 2025 р.	Дистанційна
2.	International scientific-practical conference	Topical problems of economics, accounting, management and law in modern conditions	Angers, France, 29April 2025	Дистанційна
3.	Міжнародна науково-практична конференція	Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі	м. Рівне, 22 жовтня 2024 р.	Дистанційна
4.	International scientific-practical conference	Vectors of science, education and technology development in the context of globalization	Tampere, Finland, 20December 2023	Дистанційна
5.	Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в умовах сучасних викликів	м. Ізмаїл, 16 грудня 2023 р.	Дистанційна
6.	Міжнародна науково-практична конференція	Стратегічні орієнтири розвитку науки, освіти, технологій та суспільства	м. Полтава, 12 грудня 2023 р.	Дистанційна
7.	Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика	м. Житомир, 16 грудня 2022 р.	Дистанційна