

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра економіки

«Допущений до захисту»

В.о. завідувача кафедри

 Руснак А.В.

«08» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

на тему: Формування адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства

Виконав:

студент групи 4417

 **Кирнос А.Є.**

(підпис)

Керівник роботи:

в.о. завідувача кафедри економіки,

д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

 **Руснак А.В.**

(підпис)

Херсон–2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра Економіки
 Спеціальність 051 «Економіка»
 Освітня програма «Економіка підприємства»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 Гарант освітньої програми



Ревенко Н.Г.

(підпис)

«12» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту Кирносу Антону Євгеновичу
 (Прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Формування адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства
 Керівник роботи Руснак Алла Валентинівна, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені розпорядженням директора ХННІ НУК від «12» березня 2025 р. № 7

2. Термін подання роботи: 7 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Первинна, фінансова і статистична звітність підприємства; інформація Державної служби статистики України, Закони України, постанови Кабінету міністрів України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні засади реалізації стратегії підприємства в сучасних умовах.

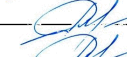
2. Адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства.

3. Випробування та оцінка ефективності адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Етапи процесу реалізації стратегії. 2. Принципи розробки адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства. 3. Послідовність розробки системи показників стратегічних цілей. 4. Система показників стратегічних цілей підприємства. 5. Вплив зовнішніх факторів макросередовища на процес реалізації стратегії підприємства. 6. Результати розрахунків КППі підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Руснак А.В., в.о. завідувача кафедри економіки		
2	Руснак А.В., в.о. завідувача кафедри економіки		
3	Руснак А.В., в.о. завідувача кафедри економіки		

7. Дата видачі завдання

«27» січня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування актуальності і мети роботи	до 20.03.2025 р.	виконано
2.	Опрацювання нормативно-законодавчої бази, аналіз літературних джерел	до 04.04.2025 р.	виконано
3.	Збір, обробка і узагальнення статистичних даних і даних річних фінансових звітів	до 18.04.2025 р.	виконано
4.	Оцінка ефективності діяльності підприємства та розробка пропозицій з удосконалення	до 09.05.2025 р.	виконано
5.	Обґрунтування висновків	до 21.0.2025 р.	виконано
6.	Оформлення роботи та подання на кафедру	до 07.06.2025 р.	виконано

Здобувач


 (підпис)
Киринос А.Є.

(ПІБ)

Керівник роботи


 (підпис)
Руснак А.В.

(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Кирнос А.Є. Формування адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства. – Херсонський навчально-науковий інститут Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, 2025. – Рукопис.

У роботі узагальнено та обґрунтовано доцільність адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства в стаціонарних та екстремальних умовах його діяльності. Зокрема у роботі розкрито сучасний стан проблеми реалізації стратегії на підприємстві; досліджено розвиток систем стратегічного управління підприємством; проаналізовано вітчизняний і зарубіжний досвід реалізації стратегії підприємств. Також запропоновано адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства; вивчено методику впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на вітчизняних підприємствах; узагальнено методи та проведено оцінку ефективності адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві.

Ключові слова: стратегія, адаптивний механізм, стратегічне управління, стратегічні цілі, підприємство.

ABSTRACT

Kyrnos A. Formation of an adaptive mechanism for implementing the company's strategy. – Kherson Educational-Scientific Institute of the Admiral Makarov National Shipbuilding University, 2025. – Manuscript.

The paper summarizes and substantiates the feasibility of an adaptive mechanism for implementing an enterprise's strategy in stationary and extreme conditions of its activity. In particular, the paper reveals the current state of the problem of implementing a strategy at an enterprise; investigates the development of strategic management systems at an enterprise; analyzes domestic and foreign experience in implementing an enterprise's strategy. An adaptive mechanism for implementing an enterprise's strategy is also proposed; the methodology for implementing an adaptive mechanism for implementing a strategy at domestic enterprises is studied; methods are summarized and an assessment of the effectiveness of an adaptive mechanism for implementing a strategy at an enterprise is carried out.

Keywords: strategy, adaptive mechanism, strategic management, strategic goals, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1. Сучасний стан проблеми реалізації стратегії підприємства	9
1.2. Використання системного підходу щодо розробки та реалізації стратегії підприємства	17
1.3. Зарубіжний досвід реалізації стратегії підприємств	23
РОЗДІЛ 2. АДАПТИВНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	40
2.1. Адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства: сутність та формування.....	40
2.2. Формування системи планування показників стратегічних цілей підприємства.....	48
2.3. Саморегулювання системи реалізації стратегії підприємства	60
РОЗДІЛ 3. ВИПРОБУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	70
3.1. Методика впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві	70
3.2. Випробування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах	75
3.3. Оцінка ефективності адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах	88
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Постіндустріальний етап розвитку ринкової економіки в Україні, загострення конкуренції та прискорення бізнес-процесів кардинальним чином змінюють підходи до ведення підприємницької діяльності. В сучасних умовах нестабільності світової економіки та не згасаючої фінансово-економічної кризи підприємства з метою виживання та забезпечення стабільності розвитку вимушені прискорено адаптуватись до зовнішніх та внутрішніх змін. Магістральним шляхом подолання зазначеної проблеми вважається розробка та використання системи стратегічного управління, яка включає: бачення майбутнього, місію, стратегічні цілі, тактичні та оперативні заходи по їх досягненню.

Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління присвячені дослідження багатьох вітчизняних вчених: Василенка В.О., Герасимчука В.Г., Ігнат'євої І.А., Кіндрацької Г.І., Рубана В.Я., Скібіцького О.М., Стадника В.В. та ін., а також зарубіжних вчених: Греттон Л., Нівена П., Нортон Д., Стрікланда А. Дж., Тербіна П., Томпсона А.А. та ін. Вони зробили значний внесок у процес розробки стратегії та підходів і методів її формування.

Проте, в сучасних дуже складних умовах, незалежно від якості розробки стратегії, існує проблема її реалізації, яка з часом лише загострюється. Проблема полягає в умінні та бажанні персоналу реалізувати обрану корпоративну стратегію через швидку адаптацію до негативного впливу зовнішнього середовища і виникаючих протиріч між зовнішнім і внутрішнім середовищем, необхідності постійного удосконалення та забезпечення конкурентоздатності розвитку підприємства. Широка різноманітність зовнішніх та внутрішніх впливів на діяльність підприємств вимагає розглядати реалізацію розробленої стратегії як процес її перманентної адаптації до беззупинних змін умов функціонування підприємства. Сьогодні вже недостатньо видати наказ по здійсненню розробленої стратегії та забезпечити контроль його виконання, бо реалізація стратегії не адаптованої до нових умов та внаслідок парадигми людської природи може привести навіть до згубних наслідків діяльності підприємства.

В той же час дослідження проблем ефективної реалізації стратегії на підприємстві та побудова відповідних механізмів потребують доопрацювання. Залишається невирішеним питання розробки та функціонування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві в умовах багатосторонніх динамічних зовнішніх та внутрішніх впливів.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та обґрунтування доцільності адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства в стаціонарних та екстремальних умовах його діяльності.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено та вирішувалися такі завдання:

- розкрити сучасний стан проблеми реалізації стратегії на підприємстві;
- дослідити розвиток систем стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати вітчизняний і зарубіжний досвід реалізації стратегії підприємств;
- запропонувати адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства;
- вивчити методику впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на вітчизняних підприємствах;
- узагальнити методи та провести оцінку ефективності адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління Приватним підприємством “Євроазія” м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та впровадження механізму реалізації стратегії на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці визнаних в світовій науці вітчизняних та зарубіжних вчених; законодавчі та нормативні документи, що регулюють підприємницьку діяльність в Україні.

У роботі використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, а саме: структурно-логічний та семантичний – при вивченні теоретико-методичних засад проблеми реалізації стратегії підприємства; метод порівняльного аналізу – при аналізі досвіду

вітчизняних та зарубіжних підприємств з реалізації обраної стратегії. Розробка механізму реалізації стратегії підприємства здійснена за допомогою методів: системного аналізу до вивчення економічних явищ, методів стратегічного менеджменту.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань, а також використані дані електронних ресурсів мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні дані досліджуваного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 32 таблиці, 10 рисунків та 6 додатків на 10 сторінках. Список використаних джерел нараховує 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сучасний стан проблеми реалізації стратегії підприємства

Стабільність функціонування та перспективи розвитку підприємства значною мірою визначаються ефективністю застосування стратегічного управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє не лише якісно сформульована стратегія, а й належним чином організований механізм її впровадження. З огляду на постійний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, підприємство змушене своєчасно адаптуватися до змін, вносячи корективи у стратегічні напрями діяльності. Це обумовлює необхідність створення спеціального підходу до реалізації обраної стратегії.

З розвитком теорії і практики стратегічного управління складались різні погляди щодо стратегії підприємства. На думку вчених [1] існує десять різних точок зору на процес формулювання, побудови та реалізації стратегії підприємства. Кожна точка зору формує певний погляд, концепцію, яка отримала назву „школа стратегії”. У залежності від розвитку у часі, автори виділили наступні наукові школи: школа дизайну (1957-1965), школа планування (1965), школа позиціонування (1970-1980), школа підприємництва (1950-1959), когнітивна школа (1947-1958), школа навчання (1959-1990), школа влади (1971-1984), школа культури (1960), школа зовнішнього середовища (1977-1980), школа конфігурації (1962-1978). Виникнення наукових шкіл стратегій пов’язано з різними етапами розвитку стратегічного управління.

Більшість вчених розрізняють теорії стратегії згідно з двома ознаками: директивні методи розробки стратегії та концепції, які описують різні практичні способи формулювання стратегії [1; 2], як це показано на рис. 1.1.

Більшість закордонних вчених основну увагу приділяли питанням формування стратегії (школи дизайну, планування, позиціонування), розгляду специфічних аспектів процесу формулювання стратегії (школи підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації).

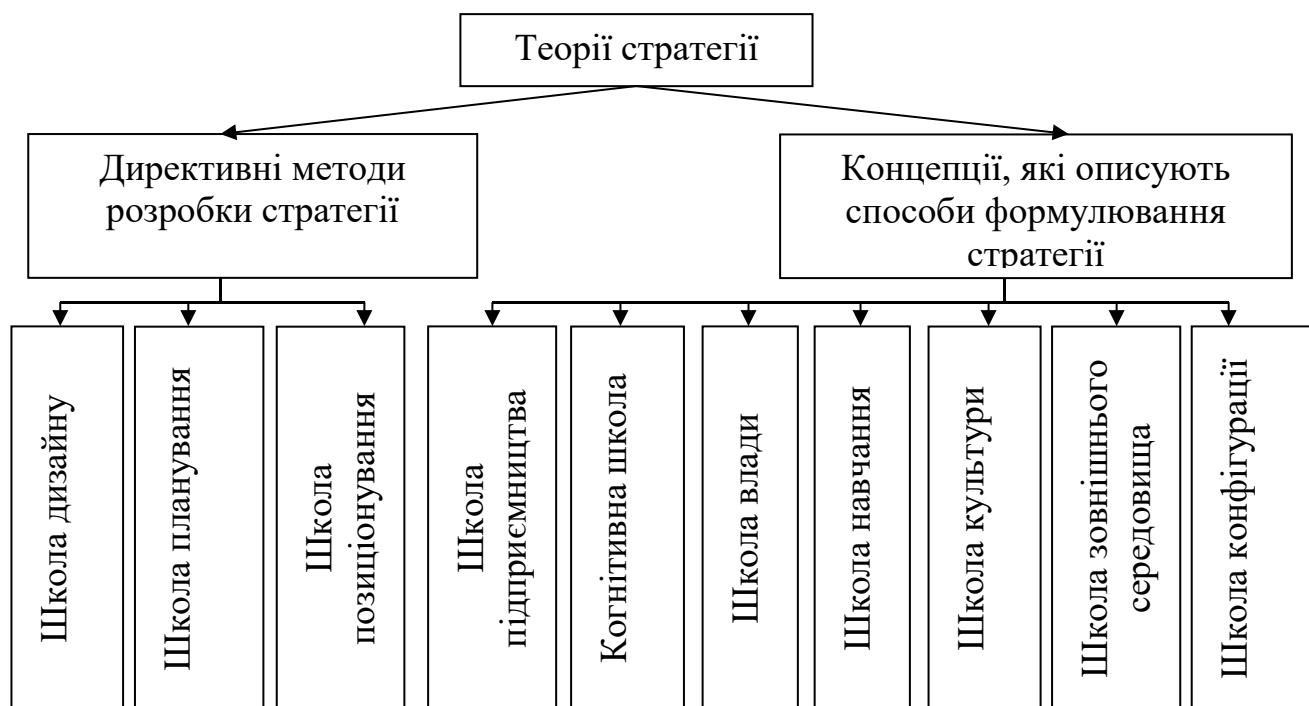


Рис. 1.1. Класифікація теорій стратегії [1; 2]

Оскільки школи стратегій формувались еволюційно, то і погляди шкіл перебували під постійним розвитком: від необхідності централізовано формувати стратегію, яка сама собою реалізується (школа дизайну), до врахування спрощеного системного підходу стосовно процесу розробки та реалізації стратегії підприємства (школа конфігурації). Погляди різних закордонних шкіл стратегії стали підґрунтям до подальшого розвитку питання про необхідність не тільки адекватного формулювання та розробки стратегії, а й важливості її реалізації.

Процесу реалізації стратегії стала приділятися більш детальна увага тільки на сучасному етапі розвитку стратегічного управління. У науковій літературі виділяють два підходи.

Перший підхід, згідно якого процес реалізації стратегії ототожнюється зі стратегічним плануванням.

До 2000 р. такий вид планування був доступний, в основному, підприємствам паливно-енергетичного комплексу – усього, за оцінками спеціалістів, 50-70 % від списку найбільших компаній рейтингу „Експерт-2000” – і банкам [3]. Проте ситуація швидко змінюється. Пояснюється це тим, що, інтегруючись у світову економіку, підприємство вступає в епоху стратегічних змін, коли зовнішнє

середовище змінюється настільки швидко, що одних тільки якісних і періодичних оцінок недостатньо. Це є однією з головних причин неможливості реалізувати стратегію і підприємство починає втрачати конкурентні позиції на ринку.

Згідно цього підходу процес стратегічного планування розглядається, як складова стратегічного управління, а стратегічний план – це систематизовані та формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів, програм.

Шегда А.В. [4; 5] більш детально конкретизує етап „реалізація стратегії”. До переліку робіт з реалізації стратегії автор відносить такі головні завдання: створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії; управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів; визначення політики підприємства, котра забезпечує реалізацію стратегії; мотивацію персоналу для більш ефективної праці; створення сприятливої атмосфери у внутрішньому середовищі підприємства для успішного виконання поставлених завдань; забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для просування по шляху реалізації стратегії та контролю за тим, як виконується стратегія. Для забезпечення ефективного керівництва процесом реалізації стратегії автор пропонує створити систему оцінювання відповідності між тим, як виконано роботу, і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Якість розробки системи оцінювання визначає якість реалізації стратегії.

Оберемчук В.Ф. [6, с. 8], розглядаючи процес стратегічного планування, вважає, що етапи “реалізація стратегії діяльності” та “оцінка і контроль результатів діяльності” до нього не відносяться, оскільки ці етапи передбачають реалізацію планів, контроль та оцінювання результатів. На його думку реалізація стратегії передбачає:

- створення організаційної структури, спроможної успішно реалізувати стратегію;
- перегляд бюджетів з метою спрямування достатньої кількості ресурсів у види діяльності, які визначають стратегічну успішність підприємства;
- встановлення відповідних до стратегії курсів і процедур;
- впровадження найкращої практики і техніки забезпечення постійного розвитку і

вдосконалення підприємства;

– інсталяція підтримуючих систем, які створюють можливість для персоналу підприємства успішно здійснювати стратегічну роль;

– узгодження системи винагород і стимулювання за виконання на високому рівні та досягнення поставлених цілей;

– створення робочого оточення і корпоративної культури, які підтримують реалізацію стратегії підприємства;

– забезпечення внутрішнього керівництва (лідерства), необхідного для реалізації стратегії і її удосконалення у процесі реалізації.

Оберемчук В.Ф. уявляє процес реалізації стратегії з залученням конкурентного потенціалу підприємства, як це видно з рис 1.2:



Рис. 1.2. Етапи процесу реалізації стратегії [6]

Скібіцький О.М. [7, с. 83-84; 127] пропонує здійснення процесу реалізації стратегії через проведення контролю реалізації стратегії всіх підсистем системи менеджменту підприємства. Автор розробляє модель контролю процесу реалізації стратегії, яка складається з трьох етапів: визначення стандартів; порівняння

фактичних параметрів зі стандартами; аналіз та регулювання. Така модель не враховує постійного та динамічного впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство.

Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. [8, с. 56-57] розглядають процес реалізації стратегії, як складовий етап процесу формування стратегії розвитку на прикладі торговельного підприємства. На їх думку цей етап включає в себе моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінку необхідності її коригування, що триває протягом всього періоду реалізації стратегії. В ході реалізації стратегії повинен здійснюватись моніторинг досягнення поставлених стратегічних цілей та контролюватися стан внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. У випадку порушення термінів або недосягнення рівня окремих цільових показників, відбувається коригування раніше розробленої стратегії. Автори пропонують структурно-логічну схему процесу формування стратегії розвитку торговельного підприємства, але не розкривають детально етап реалізації стратегії.

Кіндрацька Г.І. [9] вважає стадію реалізації стратегії критичною, тому що незадовільне здійснення досконалої стратегії може створити для підприємства проблеми. І навпаки, вміла реалізація дає змогу усунути помилки, які були допущені при розробці стратегії. Автор пропонує можливі варіанти поєднання формулювання та реалізації стратегії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця оцінки можливих результатів реалізації стратегії [84]

Реалізація стратегії	гарна	Успіх	„Рулетка”
----------------------	-------	-------	-----------

	погана	Проблеми	Провал
		вірне	невірне
	Формулювання стратегії		

На думку інших вітчизняних вчених [10; 11; 12; 13] та закордонних дослідників [1] та інших ототожнення процесу реалізації стратегії зі стратегічним плануванням є несучасним. Вони пропонують використовувати інший підхід: процес реалізації стратегії базується на ситуативному процесі, тому що планування, в тому числі й стратегічне, є формальним. І при цьому воно залежить від параметрів організації, що склалися на певний час її існування, а також її ключових поточних бізнес-процесів: діючого виробничого процесу; організаційної структури підприємства; організаційної структури управління; існуючої корпоративної стратегії і стратегії основних підсистем. Запропонований підхід вважається досконалим, оскільки орієнтує менеджмент підприємства до творчого підходу стосовно реалізації стратегії, обов'язково передбачає постійний моніторинг результатів здійснення стратегії, а також їх коригування шляхом проведення своєчасних змін [11; 14; 15].

Герасимчук В.Г. [10, с. 219-220] вважає, що для забезпечення реалізації стратегії в системі підприємства повинні бути створені елементи: визначення політики фірми; наявність організатора здійснення змін; створення корпоративної культури; визначення часових орієнтирів; управління бюджетом; перегляд посадових інструкцій та характеру праці; налагодження формальних та неформальних зв'язків; мотивація працівників; використання передового досвіду; наукова організація праці; координація дій; контроль за виконанням стратегічних рішень. Та одночасно окремо розглядає процес виконання стратегії, який має наступні складові: бажання змінити ситуацію; формування організаційної структури управління; встановлення відповідних курсів та процедур; забезпечення атмосфери постійного вдосконалення та розвитку; створення системи, яка забезпечує успішне виконання основних функцій; налагодження матеріального та морального

стимулювання; установлення дійової корпоративної культури; здійснення стратегічного лідерства; забезпечення оперативного та стратегічного контролю; оцінка результативності стратегічних рішень. Автор не поєднує елементи процесу реалізації стратегії в систему, а розглядає їх розрізнено. При цьому він приходить до висновку, що для успішного здійснення процесу реалізації стратегії необхідно створення системи, яка забезпечує успішне виконання основних функцій.

Ігнат'єва І.А. [11, с. 280-281; 14, с. 23-25; 15] розглядаючи обидва підходи щодо процесу реалізації стратегії, вважає перший підхід – універсальним, а другий – гнучким. Автор вважає, що процес реалізації стратегії має циклічний характер, який здійснюється через етапи: запуск стратегії на кожний рівень менеджменту; впровадження стратегічних змін; завершення конкретної стратегії. Цей процес відбудеться при умові створення певної моделі управління процесом реалізації стратегії підприємства. Сама модель не розкривається.

Виходячи з того, що жодна організаційна структура повністю не забезпечує вирішення всіх завдань щодо реалізації стратегії, автори пропонують в доповнення до існуючої організаційної структури створення спеціальних робочих груп (проектних, з виконання міжфункціональних завдань, стосовно реалізації процесу тощо). Головна ціль таких груп полягає у забезпеченні виконання стратегії на всіх рівнях управління підприємством. Саме актуальна стратегія, застосування таких управлінських підходів щодо реалізації стратегії, які відповідають конкретній ситуації та гнучкі комунікації сприяють ефективності цього процесу та підвищують ефективність функціонування підприємства в сучасних умовах.

На думку Шегди А.В. [4, с. 109; 5] підприємство в сучасних умовах повинно самостійно формувати програму своєї роботи та забезпечувати її реалізацію, керуючись потребами ринку.

Зарубіжні вчені пропонують організацію реалізації стратегії через систему показників ефективності (ЗСП). ЗСП – це сучасна технологія управління, яка дозволяє підприємству не тільки розробляти стратегію, але й успішно її реалізовувати. Концепція ґрунтується на представленні у структурованій формі системи фінансових та нефінансових показників з якої менеджмент підприємства

отримує інформацію стосовно обраної стратегії. Такий підхід, на думку авторів, дає можливість аналізувати стратегічні та тактичні процеси управління, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями, забезпечувати реалізацію стратегії та подальший збалансований розвиток підприємства.

Окремі вітчизняні автори Белошапка В., Редченко К. [16] звертали увагу на необхідність управління процесом реалізації стратегії, який може бути здійснений через ЗСП. На їх думку для здійснення управління цим процесом на підприємстві створюється певний підрозділ – „опікунська четвірка” (ОУС): головний спеціаліст з ЗСП, керівник підрозділу, менеджер-координатор проекту та адміністратор інформаційної системи. ОУС централізовано накоплює, аналізує та розповсюджує інформацію про результати реалізації стратегії та є внутрішнім консультантом підприємства. Однак, такий підрозділ не може приймати рішення щодо напрямків подальшого коригування (або розробки нової) стратегії.

Таранченко З. [17, с. 18-25] вважає, що процес реалізації стратегії носить циклічний характер та розглядає його здійснення на прикладі формування стратегії орієнтації на перспективу через залучення міжнародного капіталу. Цей процес складається з аналізу ситуації; самооцінки та прийняття рішення; постановки цілей; планування; перегляду та визначення пріоритетів; тактичного плану; виконання та удосконалення техніки; контролю, обліку та системного аналізу. Автор також пропонує здійснювати реалізацію стратегії через ЗСП.

На думку Греттон Л. [18] стратегія, в основу якої покладено людський аспект, може бути успішно реалізована. Таку стратегію автор назвала „жива стратегія” та запропонувала поетапну модель її розробки, яка базується на принципах: зв'язку стратегії, що розробляється з минулим, сучасним та майбутнім часом; взаємозв'язку між довгостроковими та короткостроковими планами; врахування людського капіталу та його парадигми в процесі розробки та реалізації стратегії.

Рубан В.Я. пропонує використовувати концепцію „ідеалів” та „катастроф” для моделювання процесу реалізації стратегії за допомогою 4-х полюсної хрестоподібної моделюючої оболонки простору функціонування підприємства [19; 20; 21; 22]. Так, бажаний стан (ідеал) задається граничними значеннями характерних

для підприємства економічних категорій: місією та баченням. Ідеал, як межа досконалості, є недосяжним, але до нього підприємство може наближатися, що створює мотиваційний потенціал практично не обмеженого у часі стратегічного розвитку підприємства. Межа небезпеки (катастрофа) відповідає стану передчасного припинення реалізації стратегії, що для підприємства відповідає стану ліквідації та банкрутства. Вертикаль оболонки відповідає системно-ситуаційному простору існування, функціонування та розвитку підприємства, а горизонталь – простору ресурсів, які забезпечують функціонування та розвиток підприємства згідно з обраним видом діяльності. Між граничними полюсами в процесі реалізації стратегії підприємство може знаходитися в різних станах: поточному, цільовому та прогнозованому, які задаються стратегією. Але концепція не дає можливості кількісно виміряти стратегічні цілі підприємства у різних станах.

Отже, з аналізу літературних джерел видно, що елементи та етапи процесу реалізації стратегії визначені, проте питання розробки спеціального механізму реалізації стратегії підприємства в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища залишається відкритим.

1.2. Використання системного підходу щодо розробки та реалізації стратегії підприємства

Ефективне управління є ключовим чинником розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Використання системного підходу в управлінні дає змогу комплексно аналізувати об'єкт управлінського впливу, глибше розуміти його структуру та функціонування, а також встановлювати взаємозв'язки між окремими його елементами. У цьому контексті стратегічне управління відіграє центральну роль, оскільки охоплює специфічні управлінські процеси, пов'язані з формуванням місії, визначенням стратегічних цілей, вибором напрямів розвитку та ефективним розподілом ресурсів відповідно до умов ринкового середовища з метою забезпечення реалізації обраних стратегій [14, с. 9-11].

Шершньова З.Є. [23] виділяє такі найпоширеніші підходи до організації стратегічного планування, аналіз яких наведений у табл. 1.2. Аналізуючи різні моделі, можна зробити висновок, що стратегічне планування підрозділяється на декілька етапів (різні автори виділяють від 7 до 9 етапів). Кожний наступний етап логічно витікає з попереднього і всі вони взаємозв'язані в одне ціле. Кількість етапів визначає складність стратегічного планування.

Таблиця 1.2

Аналіз моделей стратегічного планування (узагальнено автором на основі [2; 23; 24])

№ п/п	Назва моделі стратегічного планування	Характеристика моделі	Переваги моделі	Недоліки моделі
1.	На основі “стратегічної прогалини”	“Стратегічна прогалина” – це “поле стратегічних рішень”, які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства	Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення “стратегічної прогалини” дає змогу підприємству знайти можливості для виживання	Витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення стратегічної прогалини
2.	На врахуванні стратегічних переваг	Пов’язана з використанням результатів SWOT-аналізу	Враховує інтереси акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства	Ринкові переваги трактуються по-різному різними групами акціонерів, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів
3.	Орієнтована на підтримку конкурентоспроможності підприємства	Орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху	Відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв’язків, коли конкуренція виходить за межі країни	Проблема у визначенні та реалізації ключових факторів успіху
4.	Орієнтована на створення позитивного іміджу	Створення позитивного іміджу підприємства – це варіант інвестування для довгострокового розвитку, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій	В моделі відображена поширена концепція соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтованої філософії існування підприємства	Складний механізм формування позитивного іміджу
5.	З урахуванням розміру підприємства	Потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів	Систематичне ефективне стратегічне планування, яке використовується в повному обсязі з проходженням різних етапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів та програм	Дуже складний і трудомісткий процес

Критерієм ступеню впровадження системи стратегічного управління у практику організації є ступінь “досконалості” і погодженості складових системи стратегічного управління.

Процес реалізації стратегії складається з двох процесів: виконання стратегії; оцінка та контроль виконання. Процес виконання стратегії не є процесом її реалізації, а лише створює базу для реалізації та досягнення підприємством поставлених цілей. Виконання стратегії – це проведення стратегічних змін на підприємстві, що переводять його в такий стан, в якому підприємство буде спроможним до реалізації обраної стратегії. Процес оцінки та контролю реалізації стратегії забезпечує зворотній зв’язок між ходом процесу досягнення цілей і цілями, які поставлені підприємством. В процесі здійснення стратегічного контролю з’ясовується можливість подальшої реалізації обраної стратегії та досягнення поставлених цілей. При цьому всі процеси, що входять до стратегічного управління, розглядаються як динамічні, що логічно витікають один з одного. Не дивлячись на це, організація самого процесу реалізації стратегії не враховується, оскільки є лише підґрунтям для реалізації та контролю отриманих результатів.

Поняття „процес реалізації стратегії” розглядають як систему, до якої відносить: створення нового потенціалу успіху та перетворення існуючого потенціалу на фактори успіху. Перший етап пов’язаний з налагодженням організаційного навчання, як ефективного джерела конкурентних переваг. Другий етап пов’язаний з перетворенням потенціалу підприємства на конкурентні переваги. На думку автора процес реалізації стратегії тісно пов’язаний зі стратегічним потенціалом підприємства [25, с. 30-31].

Процес реалізації стратегії не входить до процесу стратегічного планування. На їх погляд система стратегічного управління підприємством повинна ґрунтуватися на стратегічному плануванні, доповненому механізмами узгодження оперативних рішень зі стратегічними; коригування та контролю реалізації стратегії [26, с. 29-33].

Механізм розробки перспективних орієнтирів, формування і реалізації стратегії є предметом стратегічного управління, який спрямовується на господарські підрозділи та підприємство в цілому [27, с. 7].

Окремі вітчизняні автори, розглядаючи процес реалізації стратегії як складовий елемент системи стратегічного управління, застосовують системний підхід. вважає, що невідповідність стратегії, яка реалізується, поточному стану середовища функціонування підприємства є сигналом необхідності проведення процедури коригування та повтору всього циклу стратегічного менеджменту (з новим стратегічним планом – стандартом підприємства). Постійний характер стратегічного управління обумовлює необхідність здійснення стратегічного моніторингу. Задача проведення стратегічних змін, на думку автора, полягає у встановленні відповідності між обраною стратегією та внутрішньо організаційними процесами з метою спрямування діяльності підприємства на реалізацію обраної стратегії (структура та комунікації, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, кваліфікація персоналу тощо) [2; 28; 29].

Стратегічне управління не тільки поєднало елементи всіх попередніх систем управління, а й дало змогу спрямувати діяльність підприємства на реалізацію обраної стратегії та враховувати вплив зовнішнього середовища.

Перехід України до ринкових умов господарювання спричинив на вітчизняних підприємствах сильні потрясіння, що зумовило необхідність стрімкої заміни існуючої системи управління. Більшість підприємств на зміну зовнішніх умов реагували із запізненням, що призвело до великої кількості збанкрутілих в цей період підприємств.

Починаючи з 2000-го року функціонування підприємств відбувається в умовах, що постійно ускладнюються. Зовнішнє середовище стає все більш нестабільним та важко передбачуваним. Обмеженість ресурсів, галопуюча інфляція, нестабільна економічна політика держави, насичений споживчий попит, стрімкий технічний прогрес, нечесна конкуренція, інформаційний тиск та інші фактори ускладнюють управління та створюють значні перешкоди реалізації стратегії вітчизняних підприємств. Тим більше, що всі ці фактори одночасно впливають на підприємство, накладаючись один на одного. Виходячи з цього, підприємство вимушене здійснювати управління в складних умовах і прискорювати реакцію на вплив зовнішнього середовища, що ускладнює процес управління. Використання інформаційних технологій дало змогу підприємствам значно полегшити процес

управління за допомогою автоматизованих систем управління.

Система стратегічного управління є підсистемою загальної системи управління підприємством, функціонування якої здійснюється через механізм управління та забезпечується менеджментом підприємства [30, с. 366]. В загальному вигляді механізм управління підприємством можна представити як сукупність економічного та організаційного механізмів. Економічний механізм управління базується на системі економічних законів, принципів, методів управління і важелів господарської діяльності, таких як цілі, прибуток, розвиток відносин власності [31, с. 69] тощо. Організаційний механізм управління включає в себе: функції управління; організаційну структуру управління; кадри; техніку і технологію управління; управлінські рішення; наукову організацію праці; правові основи управління [31, с. 70]. Для забезпечення дієздатності механізму управління підприємством потрібні певні інструменти – методи управління.

На підприємстві одночасно функціонує сукупність різних механізмів, які організують та забезпечують роботу на підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього середовища, виходячи з обраної стратегії та в інтересах власника підприємства. Таку сукупність різних механізмів прийнято називати господарськими механізмами управління підприємством [31, с. 90]. Господарські механізми управління підприємством в залежності від основних параметрів організаційного процесу підрозділяються на [31, с. 91]:

- структурні механізми – здійснюють управлінський вплив шляхом формування організаційних структур та їх реструктуризації; визначають склад і характеристики факторів виробництва і виробничого процесу шляхом формування системи цілей підприємства і визначення пріоритетів в їх досягненні;

- організаційно-технічні й організаційно-адміністративні механізми – здійснюють вплив на технічні, соціотехнічні і технологічні параметри виробничого процесу, діяльність персоналу;

- економічні механізми – здійснюють вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності підприємства;

- організаційні механізми – мобілізують вплив системи господарських механізмів управління на виробничо-господарську діяльність підприємства;

- інформаційні механізми – здійснюють вплив на науково-технічний розвиток

і фактори виробництва; дозволяють захистити підприємство від прийняття помилкових рішень та ефективно протистояти конкурентам.

Серед сукупності різних механізмів на підприємстві виділяють механізм менеджменту – „систему, яка утворюється із взаємопов’язаних ланок (підсистем), що об’єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем підприємства” [32, с. 203]. Метою функціонування механізму менеджменту є „забезпечення взаємоузгодженої життєдіяльності економічної, соціальної та техніко-технологічної підсистем підприємства у стратегічному та оперативному періодах” [32, с. 203]. Стабільне функціонування та подальший розвиток підприємства в напрямі, заданому корпоративною стратегією неможливе без механізму, який є інструментом, що забезпечить реалізацію корпоративної стратегії підприємства. Такий механізм слід назвати механізмом реалізації стратегії підприємства та розглядати його як підсистему загального механізму менеджменту підприємства.

Реалізація корпоративної стратегії підприємства здійснюється під впливом динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, що перешкоджає стабільному функціонуванню та унеможливорює подальший розвиток підприємства. Тому механізм реалізації стратегії підприємства повинен забезпечити не тільки реалізацію корпоративної стратегії підприємства, а й одночасно здатність підприємства швидко та гнучко пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі з мінімальним внесенням стратегічних змін. Тобто бути одночасно адаптивним механізмом, „який з метою підтримання стабільності функціонування системи під впливом змін характеристик зовнішнього середовища і внутрішніх якостей об’єкта, забезпечує відповідну зміну структури і параметрів регулятора управління” [2; 31, с. 59; 33].

Процес реалізації стратегії відіграє важливу роль при здійсненні стратегічного управління на підприємстві. Більшість авторів вважають, що він є заключним етапом в системі стратегічного управління та приводять характеристики цього процесу. Виходячи з того, що створення системи стратегічного управління здійснюється менеджментом підприємства, а реалізація стратегії – всім його персоналом, потрібен окремий механізм, який забезпечить реалізацію корпоративної стратегії підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід реалізації стратегії підприємств

Глобалізація та розвиток інформаційних технологій докорінно змінюють сферу логістики та вантажних перевезень, створюючи нові виклики й можливості для бізнесу. Приватні компанії, що займаються вантажоперевезеннями, змушені розробляти ефективні стратегії, аби пристосуватися до динамічного ринку і зберігати конкурентоспроможність. Європейський Союз (ЄС) та Сполучені Штати Америки (США) мають розвинені ринки вантажних перевезень, проте відрізняються за структурою, регуляторним середовищем та підходами до стратегічного управління. Вивчення зарубіжного досвіду реалізації стратегій у цих регіонах є важливим для розуміння найкращих практик та уроків, які можуть бути корисними і в українському контексті.

Стратегічне управління – це процес формулювання та реалізації довгострокових цілей і планів компанії, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентної переваги. У контексті логістичних та транспортних підприємств стратегічне управління охоплює рішення щодо ринків діяльності, використання ресурсів (флоту, інфраструктури, технологій), організації ланцюгів постачання та надання додаткових послуг. Класичні моделі стратегічного управління, зокрема підхід М. Портера, виділяють три генеричні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування на ніші. Лідерство за витратами передбачає мінімізацію собівартості послуг – у вантажоперевезеннях цього досягають через ефективну логістику, оптимізацію маршрутів, підвищення завантаженості транспорту тощо. Диференціація полягає у наданні унікальних послуг або вищого рівня сервісу (наприклад, спеціалізовані перевезення, швидша доставка, надійність, IT-сервіси для відстеження вантажу), що дозволяє встановлювати преміальні ціни. Стратегія фокусування означає орієнтацію на специфічний сегмент ринку або вид перевезень – наприклад, компанія може спеціалізуватися на перевезенні рефрижераторних вантажів чи обслуговуванні окремого регіону.

Стратегічне планування у логістичних компаніях зазвичай включає аналіз зовнішнього середовища (ринкові тенденції, регуляторні зміни, конкуренти) і

внутрішнього потенціалу (ресурси, компетенції, ефективність операцій). Популярними інструментами є SWOT-аналіз (виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) та PESTEL-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників). На основі цього аналізу формулюється стратегія розвитку, яка може включати плани розширення на нові ринки, інвестиції в інфраструктуру чи технології, удосконалення послуг, злиття і поглинання тощо. Важливо, що стратегічне планування – це безперервний процес: компанії регулярно переглядають стратегію у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури (наприклад, коливання попиту, поява нових конкурентів чи технологій).

Сучасною тенденцією є інтеграція цифрових технологій та принципів гнучкого (adaptive) планування у стратегії логістичних компаній. Наприклад, глобальний логістичний провайдер DHL у своїй стратегії Strategy 2025 виокремив ключові напрямки: розвиток персоналу (подолання дефіциту кадрів, навчання новим навичкам), стандартизація та підвищення ефективності процесів, покращення досвіду клієнтів (цифровізація послуг), а також прискорення інновацій. Цей підхід демонструє, як теоретичні пріоритети (операційна ефективність, орієнтація на клієнта, інноваційність та розвиток компетенцій) втілюються у практичному стратегічному плані [34].

Окремо варто згадати про сталість (sustainability) як елемент стратегій. Під впливом суспільства та регуляторів дедалі більше транспортних компаній інтегрують екологічну та соціальну складову у свої плани – від впровадження «зелених» технологій (електровантажівки, біопаливо, оптимізація маршрутів для зниження викидів) до участі в ініціативах зі зменшення карбонового сліду. Наприклад, великі логістичні оператори вступають в альянси на підтримку декарбонізації транспорту та ставлять цілі досягти вуглецевої нейтральності у визначені строки. Таким чином, стратегічне управління логістичними підприємствами сьогодні – це багатовимірне завдання, що поєднує класичні економічні моделі з новітніми викликами цифрової ери та вимогами сталого розвитку.

Ринок вантажних перевезень ЄС відзначається високою фрагментованістю та

конкуренцією. На ньому діють десятки тисяч перевізників, більшість з яких – малі й середні підприємства. Попри наявність кількох логістичних гігантів, концентрація ринку низька: 10 найбільших операторів разом контролюють лише близько 10% його обсягу [35]. Для порівняння, інші 90% розподілені між незліченними дрібнішими фірмами. Це зумовлено історичними та структурними чинниками – європейський ринок охоплює багато країн з різними мовами та правилами, і навіть за спільного регуляторного поля ЄС вантажоперевізний бізнес лишається роздрібним. В результаті стратегії європейських логістичних компаній часто орієнтовані на співпрацю та субпідряд. Великі оператори (наприклад, DHL, DB Schenker, DSV, Kuehne+Nagel) забезпечують обслуговування клієнтів по всій Європі, але значну частину рейсів виконують через партнерську мережу дрібних перевізників. Так, близько 90% перевезень, які організовують крупні компанії в ЄС, фактично виконуються невеликими автопарками на умовах субпідряду. Це дозволяє агрегувати пропозицію потужностей на ринку та покривати широкий географічний попит, не володіючи всім необхідним транспортом безпосередньо. Для малих перевізників співпраця з 3PL-операторами або участь в цифрових фрахтових біржах (на кшталт Transporeon, Alpega) стала ключовим каналом доступу до вантажів. Водночас у США аналогічна модель існує у вигляді незалежних водіїв-власників, однак вони часто працюють без формальних довгострокових угод – європейська модель більше інституціоналізована через систему субпідрядів.

Для європейських компаній характерним є також баланс між власним парком та орендованими/залученими ресурсами. Деякі гравці дотримуються *asset-light* стратегії, мінімізуючи власний автопарк і використовуючи переважно найманий транспорт (яскравий приклад – австрійська LKW Walter, що спеціалізується на повнокомплектних вантажах і залучає сторонніх перевізників). Інші навпаки, роблять ставку на великий власний парк, щоб контролювати якість та мати гнучкість – як, наприклад, литовська Girtaka Logistics чи бельгійська H.Essers, які експлуатують тисячі власних вантажівок. Обидва підходи мають свої переваги: субпідряд дозволяє швидко масштабуватися та знижувати витрати (не потрібні капіталовкладення в техніку, оплата за рейс), у той час як власний парк може бути

виправданим для спеціалізованих послуг або високорегульованих сегментів, де потрібні унікальні ресурси.

Однією зі стратегічних тенденцій в Європі є спеціалізація в окремих нішах та надання додаткових послуг з високою доданою вартістю. Наприклад, компанія Kuehne+Nagel розвиває продукт KN PharmaChain – мережу для перевезення фармацевтичних вантажів з підтримкою певного температурного режиму. Для цього залучено флот із сотень рефрижераторних вантажівок, обладнаних IoT-сенсорами (GPS-трекери, датчики температури, вологості, відчинення дверей тощо). Така диференціація через технології та якість послуг дозволяє залучати клієнтів з фармацевтичної галузі, які готові платити більше за гарантію збереження товару. Інший приклад – німецький оператор Nagel-Group спеціалізується на перевезенні заморожених продуктів і має парк з ~7000 рефрижераторів, повністю налаштований під потреби харчової промисловості. Водночас компанії широкого профілю намагаються запропонувати комплексні рішення: окрім власне транспортування, вони додають послуги складування, митно-брокерського обслуговування, управління ланцюгами постачання. Такий підхід характерний для гігантів на кшталт DHL та DB Schenker, що позиціонують себе як 3PL/4PL-провайдери, інтегровані в бізнес процеси клієнтів.

Щоб залишатися конкурентними в умовах високих витрат (у Європі значно вищі ціни на пальне, дорожчі трудові ресурси, податки тощо), європейські перевізники активно впроваджують операційну ефективність та інновації. Значна частина витрат європейського автоперевізника припадає на пальне – в середньому 59% операційних витрат проти ~25% у США [36], тому оптимізація споживання пального і маршрутів тут надзвичайно важлива. Багато компаній інвестують у сучасні транспортні системи управління (TMS) та алгоритми оптимізації. Наприклад, DB Schenker розробив алгоритм BinPACKER для оптимального завантаження палет і товарів різних габаритів, що дозволило підвищити коефіцієнт використання вантажного простору на до 10%. Такі IT-рішення напряду сприяють стратегії лідерства за витратами, адже підвищують продуктивність ресурсів. Також компанія запустила цифрову платформу Connect 4.0 (Connect4Land) для онлайн-бронювання

вантажоперевезень, орієнтовану на малий та середній бізнес. Це спрощує взаємодію з клієнтами та розширює клієнтську базу за рахунок цифрового каналу – елемент стратегії, спрямований на покращення клієнтського досвіду і диференціацію сервісу.

Не менш важливим компонентом є стала розвиткова стратегія та екологічні ініціативи. ЄС на рівні політик (Європейський зелений курс тощо) стимулює транспортні компанії скорочувати викиди та переходити на екологічні технології. У відповідь провідні гравці ринку декларують амбітні цілі зі зменшення вуглецевого сліду. Наприклад, DB Schenker приєднався до ініціативи EV100 і планує до 2030 року повністю перейти на електротранспорт у міській логістиці, а до 2040 – досягти вуглецевої нейтральності основних операцій. Компанія вже замовила 100 електровантажівок Mercedes eActros для магістральних перевезень в Європі, що демонструє перехід від планування до реалізації екостратегії. DHL впроваджує електрофургони та навіть вантажні електровелосипеди для доставки в містах, інвестує у відновлювані джерела енергії для складів. Такі кроки не лише виконують регуляторні вимоги, а й стають частиною маркетингової стратегії, формуючи образ компанії як соціально відповідальної і сучасної, що важливо для залучення клієнтів, особливо міжнародних корпорацій зі своїми цілями у сфері ESG.

Окремо варто розглянути стратегії зростання та географічної експансії європейських логістичних бізнесів. Оскільки внутрішній ринок ЄС насичений, багато компаній шукають зростання за рахунок виходу на нові ринки або злиттів і поглинань (M&A). Приміром, данська DSV за останні роки здійснила декілька великих поглинань (у 2019 р. – швейцарської Panalpina, у 2021 р. – логістичного підрозділу Agility), завдяки чому увійшла до трійки найбільших 3PL у світі. Така консолідація допомагає швидко наростити масштаби та отримати синергію в мережі. Німецький оператор DB Schenker (дочірня компанія державної Deutsche Bahn) у 2022 р. придбав американську транспортну компанію USA Truck, щоб збільшити свою присутність на ринку Північної Америки. Цей крок відповідав його стратегії “Primus”, націленій на міжнародне зростання і підвищення прибутковості, оскільки наземний транспорт у США розглядається як перспективний напрямок діяльності. Отже, європейські компанії все більше мислять глобально: вони не обмежуються

Євросоюзом, а конкурують на світовій арені, входять в ринки Азії, Америки, використовуючи як інвестиції, так і партнерства.

Регуляторне середовище ЄС також впливає на реалізацію стратегій. Єдина зона без внутрішніх кордонів сприяє транскордонним перевезенням, але водночас діють правила, наприклад, каботажу – іноземний перевізник може виконувати лише обмежену кількість внутрішніх рейсів у чужій країні протягом певного часу. Ці правила історично стримували експансію фірм на чужих національних ринках, однак останні реформи дещо лібералізували каботаж. У Європі каботажні перевезення зробили транспортні потужності більш доступними для замовників, оскільки перевізники можуть тимчасово працювати поза країною реєстрації, зменшуючи порожній пробіг [36]. Проте існування різних норм щодо оподаткування, оплати праці водіїв (особливо після впровадження «Пакету мобільності» в ЄС), екологічних стандартів – все це вимагає від компаній гнучкості в стратегії. Часто перевізники реєструють підрозділи у державах з нижчими витратами (наприклад, багато західноєвропейських фірм мають філії в Польщі чи Румунії), щоб зберігати конкурентоспроможність за витратами.

Підсумовуючи, стратегічний ландшафт європейських вантажоперевезень визначають: фрагментований ринок і практика субпідряду (що спонукає до кооперації для забезпечення масштабів), спеціалізація і висока якість послуг як засіб диференціації, технологічні інновації для підвищення ефективності, активна інтеграція принципів сталого розвитку, а також транскордонна експансія та злиття як шлях до зростання. Компанії, які успішно поєднують ці елементи, досягають кращих результатів навіть у складних ринкових умовах. Так, попри спад в 2023 р. (обсяг європейського ринку автоперевезень знизився на 2,1% в реальному вимірі), найбільш гнучкі та інноваційні оператори змогли зберегти або покращити свої фінансові показники, очікуючи на відновлення зростання (~+1.6% у 2024 р. за прогнозами). Це доводить важливість стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову стійкість.

Ринок вантажних перевезень США – один з найбільших у світі, характеризується теж значною конкуренцією та децентралізацією, хоча структурно

відрізняється від європейського. За даними Американської асоціації вантажоперевізників (ATA), в 2023 р. загальні доходи галузі вантажних автоперевезень у США сягнули приблизно \$987 млрд [37], що майже вдвічі більше за ринок ЄС (якщо перерахувати європейські показники у долари). Такий масштаб означає, що у США оперує надзвичайно багато компаній – від логістичних гігантів до незалежних далекобійників. За оцінками, частка ринку навіть найбільших перевізників невелика: попри мільярдні доходи компаній на кшталт UPS чи FedEx, сукупно топ-10 гравців далекі від домінування на ринку (у вантажному секторі США також присутня фрагментація – хоча й не в таких екстремальних межах, як в ЄС). Малий поріг входу в бізнес вантажоперевезень після дерегуляції 1980-х рр. призвів до того, що власники однієї-двох вантажівок складають значну частку ринку, особливо у сегменті truckload (повнокомплектних перевезень).

Американські вантажні компанії, розробляючи стратегії, враховують особливості географії та попиту США. Великі відстані між узбережжями та основними промисловими зонами зумовили розвиток міжмодальних перевезень – поєднання авто- та залізничного транспорту. Яскравий приклад – компанія J.B. Hunt, яка ще у 1990-х рр. першою уклала стратегічний альянс зі залізничним оператором BNSF для перевезення контейнерів на далекі відстані. Нині J.B. Hunt є лідером в інтермодальних перевезеннях Північної Америки і продовжує розвивати цей напрям: компанія інвестує у розширення парку контейнерів (план – до 150 тис. контейнерів до 2027 р.) та удосконалює сервіс, аби клієнти могли скористатися економічними та екологічними перевагами залізниці. Стратегія інтеграції залізниці дозволяє досягти лідерства за витратами на довгих маршрутах, оскільки перевезення вантажу поїздом дешевше на милю, ніж суто автотранспортом. Однак така модель потребує майстерного управління ланцюгом – координації розкладів, перевалки контейнерів, управління власними платформами та трейлерами. J.B. Hunt демонструє успіх цієї стратегії, що підтверджують її фінансові результати та стабільне зростання частки ринку.

Другою особливістю американського ринку є наявність великих інтегрованих логістичних і поштово-посилкових компаній – UPS, FedEx, а також Amazon (Logistics) – які, хоча й зосереджені на експрес-доставці та LTL (дрібні вантажні партії), істотно

впливають на галузь. Їхні стратегії базуються на розгалужених hub-and-spoke мережах (вузлові сортувальні центри та маршрути до/з них) і масовій обробці відправлень. Наприклад, FedEx та UPS щороку інвестують у автоматизацію сортувальних центрів і оптимізацію маршрутів кур'єрів. Компанія UPS розробила відому систему оптимізації маршрутів ORION, яка з використанням великих даних прокладає для водіїв найефективніші шляхи доставки; впровадження ORION дозволило економити мільйони миль пробігу на рік та суттєво скоротити витрати на паливо і час доставки. Це приклад того, як цифрові технології стають ядром стратегії – у даному випадку, для зміцнення лідерства за витратами та підвищення якості послуг (швидкість, надійність) одночасно. Інший напрям – перехід на електротранспорт та альтернативні види пального. UPS та FedEx оголосили плани поступово електрифікувати свій парк доставки (вантажні фургони в містах, тягачі на короткі відстані) і до 2035–2040 ррр. істотно скоротити викиди CO₂. Хоча паливо в США відносно дешевше, стратегічний фокус на сталості продиктований як довгостроковою економією (незалежність від цін на нафту), так і запитом клієнтів на «зелену» логістику.

В сегменті великовагових автоперевезень (full truckload) приватні компанії реалізують стратегії, спрямовані на підвищення операційної ефективності та збалансованість мережі перевезень. Багато великих автопарків впроваджують системи моніторингу та аналітики для управління завантаженням і холостими пробігами. Зокрема, згадана J.B. Hunt заявила, що зосереджує зусилля на оптимальному доборі вантажів (“finding the right freight”) задля покращення використання активів та зниження пустих пробігів [38]. Компанія виробила трьохкомпонентний підхід до ринку: враховувати рівень ставок, обсяги та тип вантажів при відборі замовлень, прагнучи підтримувати збалансовану мережу маршрутів. Фактично, Hunt вибірково підходить до того, які замовлення брати, аби уникати дисбалансу (коли в одному напрямку надлишок вантажів, а у зворотному – порожні контейнери). Представники компанії наголошують, що грамотний відбір вантажів – це на разі головний керований ними фактор для підвищення маржинальності, важливіший за просте підняття тарифів. Таким чином, пріоритизація продуктивності над обсягами – характерна риса стратегії великих

гравців у США, особливо у періоди, коли ринок уповільнений. Це перекликається з концепцією бережливого управління: краще виконати менше перевезень, але з вищою ефективністю, ніж гнатися за часткою ринку ціною прибутковості.

Ще одна стратегічна лінія – перехід до більш гнучких бізнес-моделей. Традиційно галузь перевезень поділялась на asset-based компанії (які володіють транспортом і виконують перевезення) та brokerage/3PL (які посередництвують між вантажовідправником і перевізником). Останнім часом межі між ними стираються: багато великих перевізників відкрили власні брокерські підрозділи, щоби обслуговувати клієнтів, коли власні потужності зайняті, і таким чином утримати замовника. З іншого боку, посередники інвестують у цифрові платформи, де автоматично зв'язують вантаж з незалежним водієм, зменшуючи роль людського фактора. Приклад – стартап Uber Freight застосував модель райдшерінгу до вантажів, надавши мобільний додаток для пошуку доступних перевезень. Інший приклад – компанія C.H. Robinson (великий 3PL-брокер) впроваджує аналітичні інструменти для оптимізації тарифів і управління потужностями, допомагаючи клієнтам пережити коливання ринку. Хоча модель Uber Freight поки що не призвела до перевороту ринку, традиційні гравці були змушені включити подібні технології до своєї стратегії, щоб не відстати. Це проявляється у збільшенні IT-бюджетів і придбанні технологічних компаній: наприклад, у 2021 р. Knight-Swift Transportation (найбільший вантажний перевізник США) придбав компанію U.S. Xpress, відому своїми інноваціями в цифровому диспетчеризації, щоб посилити власні технологічні можливості.

Управління тарифами та контрактами у США також має свої особливості. На відміну від європейських замовників, які часто домовляються про фіксовані річні ставки, американські вантажовідправники частіше застосовують гнучкішу політику. Багато контрактів містять коригування ставок залежно від індексів (наприклад, прив'язка до цін пального) або мають коротший термін перегляду. Крім того, наявний великий спотовий ринок, де тарифи швидко реагують на баланс попиту-пропозиції. Під час пікових сезонів (наприклад, перед святами) чи економічних бумів американські перевізники можуть піднімати ціни значно вище контрактних, тоді як у Європі замовники більш обережні щодо цінкових ризиків і прагнуть стабільності. Така різниця означає, що американські компанії повинні приділяти

велику увагу управлінню доходністю: вчасно перемикається між контрактним і спотовим ринком, ефективно будувати route guides (набори перевізників для конкретних напрямків з ранжуванням за ціною/пріоритетом) і бути готовими до суттєвих коливань ставок. З іншого боку, гнучкість дозволяє швидше реагувати на спади – у разі зниження попиту американські перевізники можуть швидше переглянути свій парк, зменшити витрати чи переорієнтуватися на інші сегменти, тоді як у Європі довгострокові домовленості частково стримують таке коригування.

Безпека та регуляції у США формують ще один пласт стратегічних підходів. Правила щодо робочого часу водіїв (Hours of Service), вимоги до технічного стану (DOT inspections), страхування – усе це впливає на витрати і операційну модель. Великі компанії активно інвестують у тренінги водіїв, системи телематики для контролю дотримання режиму праці/відпочинку і профілактики аварій. Це не лише виконання нормативів, а й елемент стратегії диференціації – високий рейтинг безпеки дозволяє залучати кращих клієнтів (особливо у перевезеннях небезпечних вантажів або дорогого обладнання). У Європі схожі зусилля теж є, проте в США, де судові позови та компенсації при інцидентах можуть обходитись дуже дорого, культура безпеки стала невід’ємною складовою стратегічного управління ризиками.

Отже, стратегічні пріоритети американських вантажоперевізних компаній можна узагальнити так: максимальна ефективність і масштаб (через інтермодальні рішення, ІТ-оптимізацію маршрутів, злиття/поглинання), гнучкість у ціноутворенні та моделі бізнесу (поєднання перевезень і брокерських послуг, адаптація до ринкових коливань), орієнтація на клієнтський сервіс (швидкість, надійність, інформаційна прозорість – відстеження вантажу онлайн тощо), а також інновації (автоматизація, цифрові платформи, перспективні технології як автономні вантажівки, електромобільність). Великі корпорації доповнюють це акцентом на сталому розвитку та корпоративній репутації. Усі ці аспекти реалізуються в умовах зрілого ринку, де зростання йде радше за рахунок перерозподілу часток чи підвищення ефективності, ніж за рахунок експоненційного збільшення обсягів перевезень (хоча економіка США зростає, частка витрат на логістику від ВВП має тенденцію до оптимізації).

Примітно, що 2020-ті рр. принесли волатильність через пандемію, порушення ланцюгів постачань, а згодом перегрів і спад вантажного ринку. Ті компанії, які змогли швидко перебудувати свої стратегії – наприклад, переорієнтувати потужності на інший тип вантажів або оптимізувати витрати вчасно – вийшли з кризи зміцнілими. Це ще раз підкреслює, що стратегічне управління має бути динамічним: планування сценаріїв та готовність до змін стали обов'язковим елементом, про що свідчить досвід як США, так і Європи [39].

Попри спільну сферу діяльності – вантажні перевезення – стратегії компаній в ЄС та США еволюціонували під впливом різних ринкових умов і пріоритетів. Ключові подібності та відмінності такі:

1. Структура ринку та конкуренція. Обидва ринки надзвичайно фрагментовані, що створює високу конкуренцію і тиск на маржу. В Європі фрагментація ще більша – історично національні перевізники домінували у своїх країнах, і хоча зараз багато з них працюють по всьому ЄС, доля дрібних фірм все ще переважає [35]. У США після дерегуляції також тисячі нових компаній увійшли в галузь. Відповідно, стратегії масштабування через об'єднання зусиль є актуальними всюди: європейські компанії використовують субпідряд та альянси між перевізниками (в ЄС більш поширені кооперативні мережі, спілки перевізників), а американські – мережі агентів, брокерів та програми для незалежних водіїв. Спільним є тренд до консолідації: найбільш успішні фірми скуповують конкурентів (DSV в Європі, Knight-Swift або XPO у США) і намагаються досягти ефекту масштабу.

2. Регуляторні умови. ЄС і США мають різні регуляторні режими, що впливає на стратегічні пріоритети. В Європі єдині стандарти (наприклад, екологічні норми Євро-6 для двигунів, ліміти на робочий час водія згідно з регламентом ЄС) діють повсюдно, але водночас існують багаточисельні національні особливості (податкові режими, дорожні збори, каботажні квоти). Це спонукає європейські компанії бути юридично гнучкими – відкривати представництва у різних країнах, щоб користуватися перевагами кожної, та уважно стежити за змінами нормативів (напр. пакету реформ Mobility Package, який вплинув на зарплати водіїв із Східної Європи). У США регуляції більш уніфіковані на федеральному рівні (особливо щодо безпеки,

екології EPA, тощо), хоча є відмінності між штатами (наприклад, каліфорнійські суворі екологічні стандарти чи обмеження на масу автопоїздів у деяких штатах). Загалом американський ринок більш однорідний для ведення бізнесу. Це означає, що стратегії інтернаціоналізації в класичному сенсі менш актуальні для внутрішнього ринку США – не треба адаптуватися до різних законів – тоді як європейські перевізники витрачають зусилля на відповідність вимогам різних країн. З іншого боку, американським компаніям, які виходять на глобальний ринок, доводиться адаптуватися до умов ЄС, Азії тощо (чим і займаються глобальні гіганти на зразок UPS, FedEx, DHL, що конкурують повсюдно).

3. Кадровий аспект. І в Європі, і в США спостерігається дефіцит водіїв – старіння кадрів, недостатній притік молодих працівників через важкі умови праці. Відповідно, стратегічні заходи схожі: підвищення зарплат, поліпшення умов (інвестиції в комфортніші кабіни, графіки роботи), навчальні програми. Європейські перевізники також намагаються залучати водіїв з інших країн (наприклад, з України чи Білорусі раніше) щоб заповнити прогалини, і це впливає на операційну стратегію (міжнародні екіпажі, база в країнах походження водіїв). У США питання міграції менш актуальне (ліцензування іноземних водіїв складніше), тому компанії більше інвестують у технології автоматизації, які можуть зменшити потребу в водіях – від автопілотованих platooning (колонії вантажівок з одним лідером) до експериментів з автономними вантажівками на окремих ділянках хайвеїв. Європейські компанії теж тестують автономні вантажівки, але американські стартапи (Waymo, TuSimple) просунулися дещо далі завдяки великим інвестиціям та сприятливим умовам для тестів в деяких штатах. Тож у середньостроковій перспективі стратегія автоматизації може швидше реалізуватися в США, тоді як у ЄС питання кадрів наразі вирішується більше соціальними і політичними методами.

4. Витрати та ціноутворення. Як вже зазначалося, структура витрат різниться: у Європі дуже високі ціни на дизель та більший податковий тягар, що робить перевезення дорожчими. У США пальне дешевше, проте більші відстані та, іноді, платня за інфраструктуру (платні дороги) також додають витрат. Європейські компанії часто перекладають коливання цін пального на клієнтів через паливні

надбавки, але все одно тариф за тонно-кілометр в ЄС зазвичай вищий. Це призводить до того, що європейські відправники платять більше за одиницю перевезення, ніж американські [36]. Стратегії перевізників відповідно: в ЄС – акцент на паливну ефективність, використання максимально допустимих розмірів/ваг (європалети менші, фури трохи коротші, тому менше вантажу за рейс – це обмеження, яке треба враховувати в ціні), у США – акцент на оборотність рейсів, швидкість доставки (час – гроші, особливо для вищевартісних товарів). У ціновій політиці європейські фірми та їх клієнти більше схильні фіксувати ціни на тривалий період, тоді як в США більше ринкового ціноутворення в реальному часі. Таким чином, ринковий ризик у США більше на стороні перевізника (але й можливості заробити на піку теж вищі), а в Європі перевізники мають стабільніші довгострокові угоди, що іноді захищає їх в періоди спаду, але й обмежує прибуток під час буму.

5. Технології і цифровізація. У цілому, і європейські, і американські компанії інтенсивно впроваджують сучасні технології управління перевезеннями. Всі великі оператори використовують бортові комп'ютери, GPS-трекери, системи управління складом (WMS) і транспортом (TMS). Проте фокус може різнитися: європейці більше розвивають платформи для взаємодії між великою кількістю дрібних учасників (фрахтові біржі, єдині стандарти обміну даними – наприклад, концепція Physical Internet, яка передбачає уніфікацію тари та протоколів, обговорюється в ЄС як майбутнє логістики). У США, завдяки домінуванню кількох великих гравців, власні внутрішні системи (на кшталт ORION у UPS чи платформа Navisphere у C.H. Robinson) задають тон, і конкуренція йде, хто запропонує клієнту більш прозорий та зручний сервіс. Стартапи з Кремнієвої долини привнесли культуру швидких і зручних сервісів (замовлення перевезення через додаток, відстеження онлайн, автоматичний документообіг) – тепер і традиційні вантажні компанії вимушені це впроваджувати. В результаті, рівень цифровізації стає вирішальним фактором успіху по обидва боки Атлантики. Європейські оператори, як-от DSV, звітують про тисячі інтеграцій між їх системою myDSV та системами клієнтів, що дозволяє автоматично отримувати/оновлювати дані про вантажі. Аналогічно, американські компанії все частіше надають API-доступ клієнтам, щоб ті могли вбудувати послуги перевезення в свої процеси. Отже, інновації та ІТ – спільний

знаменник стратегій у світі логістики.

6. Сталий розвиток і екологія. Європейські компанії дещо випереджають американських у впровадженні екологічних стратегій, значною мірою через жорсткішу регуляцію та громадську думку в ЄС. В Європі значно вище податки на викиди CO₂, дорожні збори диференційовані залежно від екологічного класу транспортних засобів, у містах вводяться зони з нульовими викидами. Тому такі рішення, як електровантажівки, використання біодизелю чи водню, входять у стратегії багатьох європейських перевізників. У США теж є схожі ініціативи, але вони локалізовані: наприклад, Каліфорнія стимулює електровантажівки на портах Лос-Анджелеса й Лонг-Біч; великі корпорації добровільно встановлюють цілі зі зниження викидів (UPS, FedEx – вуглецева нейтральність до 2050 року тощо). Проте на федеральному рівні до недавнього часу не було такого тиску, як в Європі. Відповідно, масштабні інвестиції у “зелену” логістику поки більше притаманні Європі. Американські ж компанії зосереджені на економічній стороні: наприклад, перехід з традиційного дизелю на газ (LNG/CNG) чи встановлення сонячних панелей на трейлерах для живлення холодильних установок – ті проекти, що мають економічний сенс, отримують пріоритет. Втім, тенденція до екологізації є глобальною, і розрив скорочується.

7. Клієнтоорієнтованість та якість сервісу. Обидва ринки відзначаються високими вимогами клієнтів до надійності та швидкості. Але специфіка така, що в Європі значна частина перевезень – B2B-сегмент між виробниками, тому важлива точність, своєчасність, адже збої можуть зупинити виробництво (наприклад, в автомобільній промисловості розвинена концепція Just-in-Time постачання). В США теж є виробничі ланцюги, але величезний пласт – це retail і споживчі товари, де останні милі доставки і сервіс для кінцевого клієнта (як-от роздрібні мережі чи e-commerce) диктують свої умови. Відповідно, американські перевізники більше інтегруються з складськими послугами і дистрибуцією, пропонуючи єдиний пакет (особливо 3PL для роздрібних мереж). Європейці історично теж це роблять (DHL Supply Chain, DB Schenker Logistics мають величезні складські площі), тож тут спільно – найбільші компанії розвиваються як універсальні логістичні провайдери.

Рівень сервісу всюди намагаються підвищити через ІТ: наприклад, майже всі великі фірми впровадили track-and-trace системи, проактивне інформування клієнта про статус вантажу, онлайн-кабінети для замовлення послуг тощо. Можна сказати, що стандарти обслуговування в галузі стають глобальними – клієнти очікують приблизно однакового високого рівня сервісу і в ЄС, і в США, тому компанії переймають найкращі практики одна в одній [40].

8. Спільним викликом для стратегій в обох регіонах є потреба управляти невизначеністю та ризиками. Останні роки продемонстрували вразливість глобальних ланцюгів постачання – торгові війни, пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти (як-то війна в Україні, що вплинула і на європейську, і на світову логістику). І європейські, і американські компанії вимушені будувати більш резильєнтні (стійкі) стратегії: диверсифікувати постачальників і ринки, розробляти резервні плани на випадок збоїв, страхувати ризики. В цьому плані уряди теж зацікавлені: і США, і ЄС приймають програми з підвищення стійкості ланцюгів постачання (наприклад, ініціатива США щодо розвитку внутрішнього виробництва напівпровідників та зменшення залежності від Азії, або стратегія ЄС щодо «China+1» – переносу частини виробництв ближче до Європи). Такі макротенденції відбиваються і на логістичних стратегіях: може змінитися географія перевезень (більше регіональної логістики, менше трансконтинентальної), з'являються нові можливості для місцевих перевізників, але й конкуренція посилюється. Приватні логістичні оператори мають враховувати ці фактори в своєму стратегічному плануванні, і зарубіжний досвід показує, що ті, хто вчасно переорієнтувалися (наприклад, збільшили складські запаси або знайшли альтернативних партнерів), змогли забезпечити безперебійність послуг і навіть зміцнити відносини з клієнтами [40].

Отже, усі успішні стратегії в сфері вантажоперевезень, чи то в ЄС, чи в США, базуються на підвищенні ефективності, інноваціях та клієнтоорієнтованості. Відмінності продиктовані локальними умовами – європейські компанії більше покладаються на співпрацю і спеціалізацію в ніші, американські – на масштаб та гнучкість ринкової гри. Проте глобалізація ринку логістики стирає ці відмінності: найбільші європейські і американські перевізники конкурують безпосередньо і переймають стратегії одне одного. Наприклад, європейські – освоюють

інтермодальні схеми і швидке реагування на попит, американські – більше уваги приділяють екології та довгостроковим відносинам у ланцюгу постачання. Для приватних компаній України та інших країн, що розвиваються, це означає, що варто вивчати обидва підходи: європейський досвід покаже, як працювати в умовах суворих регуляцій і вимогливої клієнтури на коротких плечах, а американський – як оптимізувати операції на великих відстанях і бути гнучким до ринкових циклів.

Стратегічне управління приватними підприємствами у сфері вантажоперевезень є багатогранним процесом, що поєднує класичні підходи до конкуренції з сучасними викликами глобалізованої економіки. Зарубіжний досвід – як європейський, так і американський – демонструє, що ефективна стратегія логістичної компанії має включати кілька ключових компонентів:

Чітке позиціонування на ринку: компанія повинна визначити, за рахунок чого вона виграє конкуренцію – найнижча ціна (за рахунок ефективності), найвища якість або унікальний набір послуг, або обслуговування конкретного сегменту. Приклади показують успіх як cost-leadership стратегій (наприклад, масштабні мережі з мінімальними витратами на одиницю перевезення), так і диференціації (спеціалізовані перевезення фармацевтики чи експрес-доставка з преміальним сервісом).

1. Інвестиції в технології та інновації: сучасна логістика неможлива без ІТ-систем. Зарубіжні лідери вкладають значні кошти в автоматизацію складів, оптимізацію маршрутів, цифрові платформи для взаємодії з клієнтами та підрядниками. Це підвищує прозорість і контроль над операціями, що особливо важливо на фрагментованих ринках (ЄС) або при роботі з великою кількістю дрібних партнерів (як у США). Інновації також стосуються нових бізнес-моделей – використання спільних платформ, аутсорсинг непрофільних функцій, гнучкі форми зайнятості.

2. Адаптивність та гнучкість: досвід 2020–2022 рр. навчив логістичні компанії готуватися до непередбачуваного. Стратегії повинні бути достатньо гнучкими, щоб компанія могла змінити напрямок діяльності, фокус на ринку або операційну модель при зміні умов. Компанії, що діють і в ЄС, і в США, впроваджують сценарне

планування, активно відслідковують показники ринку (індекси вантажопотоків, тарифи, наявність потужностей) і швидко приймають рішення – аж до тимчасового закриття окремих напрямків чи розширення в нові.

3. Міжнародна експансія і партнерство: особливо для європейських компаній стало очевидним, що зростання потребує виходу за межі внутрішнього ринку. Партнерства, альянси або поглинання є частиною стратегій багатьох гравців. Аналогічно, американські компанії шукають точки зростання в глобальній мережі, іноді шляхом придбання іноземних фірм. Важливо, що при цьому компанія зберігає єдині стандарти обслуговування і управління по всій своїй мережі – це кидає виклик менеджменту, але дозволяє клієнтам отримувати передбачуваний сервіс незалежно від країни.

4. Сталий розвиток та корпоративна відповідальність: Сталих конкурентних переваг досягають ті, хто вже сьогодні інтегрує екологічні та соціальні цілі у свою стратегію. Зарубіжні приклади показують, що це не просто імідж: оптимізація енергоспоживання, перехід на альтернативні джерела, покращення умов праці – все це знижує витрати в довгостроковій перспективі або ж зменшує ризики (наприклад, ризик штрафів чи дефіциту пального). Тож, стала логістика стала синонімом сучасної ефективної логістики.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду реалізації стратегій приватних вантажоперевізних підприємств свідчить, що успіх приходить до тих компаній, які постійно балансують між вартістю і цінністю: контролюють витрати, впроваджують інновації для підвищення продуктивності, але разом з тим пропонують високу цінність клієнтам – у вигляді надійності, швидкості, гнучкого сервісу, географічного покриття. Європейський підхід більше наголошує на кооперації та спеціалізації, американський – на масштабуванні та гнучкості, однак у підсумку обидва ведуть до схожих цілей. Для українських та інших приватних логістичних компаній вивчення цього досвіду є корисним дороговказом: запозичення найкращих світових практик стратегічного планування і управління дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність у складних сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. АДАПТИВНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ЄВРОАЗІЯ”, М. КИЇВ

2.1. Адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства: сутність та формування

Об'єктом дослідження є Приватне підприємство “Євроазія”, м. Київ (ПП “Євроазія”), код ЄДРПОУ 32111434, яке було зареєстровано 06.08.2002 р. Розмір статутного капіталу ПП “Євроазія” складає 39445569,75 грн, директором підприємства є Тюрменко Микола Антонович. Основний вид діяльності підприємства – вантажоперевезення автоиобільним транспортом, інші види діяльності – неспеціалізована оптова торгівля, інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, надання послуг таксі.

Підприємство – це складна відкрита динамічна соціально-економічна система [41]. Підприємство, як система, в свою чергу, знаходиться в іншій системі, яка є зовнішньою по відношенню до підприємства, – системі зовнішнього середовища. Система зовнішнього середовища має високий рівень нестабільності та невизначеності [2; 28; 29; 43; 44]. За таких умов, що весь час змінюються, підприємство повинно постійно шукати можливості пристосовуватися та адаптуватися з метою збереження стійкості свого функціонування та забезпечення стабільності розвитку або пристосовувати до себе зовнішнє середовище. Інакше воно стане неконкурентоздатним на ринку і стійкість його функціонування, а тим більше розвиток та навіть можливість подальшого існування, буде під загрозою.

Сучасні підходи до стратегічного управління базуються на баченні розвитку підприємства однією людиною – керівником; довгостроковій розробці стратегії, яка є не гнучкою; здійсненні постійного жорсткого контролю за її реалізацією; прагненням до стабільності розвитку підприємства та намаганням передбачити можливості виникнення несподіванок та ризиків в процесі реалізації стратегії. Саме тому, традиційний формально-бюрократичний розпорядчий механізм реалізації стратегії в сучасних умовах стає чи не основним гальмом в досягненні бажаних

результатів діяльності підприємств і потребує суттєвої адаптації до змін. Безумовно, використання стратегічного управління в комплексі з оперативним дозволяє в певній мірі забезпечити рівновагу та стабільність функціонування і розвиток підприємства в стаціонарних та екстремальних умовах зовнішнього середовища [41; 2; 28; 29]. Проте, незалежно від ідеально розробленої корпоративної стратегії, існує проблема досягнення запланованих стратегічних цілей підприємством. Вона полягає в умінні підприємства реалізувати обрану стратегію, здійснюючі відповідні та своєчасні стратегічні зміни та забезпечити тим самим конкурентоздатність і стабільний розвиток підприємства. Таким чином, фактично постає необхідність не тільки стратегічного управління підприємством, а й розробки адаптивного механізму, який є інструментом, що забезпечить реалізацію стратегії підприємства.

Підприємство як економічна система змінює свій стан у часі внаслідок впливу зовнішнього середовища. Воно зможе навчитись пристосовуватись до цих змін та „реагувати на зміни середовища способом, якій відповідає його звичайним діям” [2, с. 154] в тому випадку, якщо буде функціонувати, як адаптивна система. „Забезпечення механізму адаптації підприємства до середовища і зберігання високого рівня інтеграції різноорієнтованих підрозділів в єдине ціле” [2, с. 148] є головною передумовою успішної реалізації стратегії. Без відповідного механізму забезпечити таке гнучке реагування неможливо. Саме тому, механізм реалізації стратегії підприємства слід розглядати, як адаптивну систему. „Адаптивний механізм – це механізм, який з метою підтримання стабільного функціонування системи під впливом змін характеристик зовнішнього середовища і внутрішніх якостей об’єкта, забезпечує відповідну зміну структури та параметрів регулятора системи” [31, с. 59; 33; 45]. Виходячи з цього адаптивний механізм реалізації стратегії – це механізм, який з метою підтримання стабільного функціонування підприємства під динамічним впливом зовнішнього середовища і виникаючих протиріч між зовнішнім і внутрішнім середовищами, забезпечує реалізацію стратегії підприємства. Його метою є забезпечення динамічного процесу прийняття своєчасних управлінських рішень стосовно стратегічних змін відповідно до впливів зовнішнього середовища та виникаючих протиріч між зовнішнім та внутрішнім середовищами в процесі реалізації стратегії підприємства.

З метою формалізації процесу реалізації стратегії в річному циклі та забезпечення процесу безперервного прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних змін, розроблено адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства (рис. 2.1).

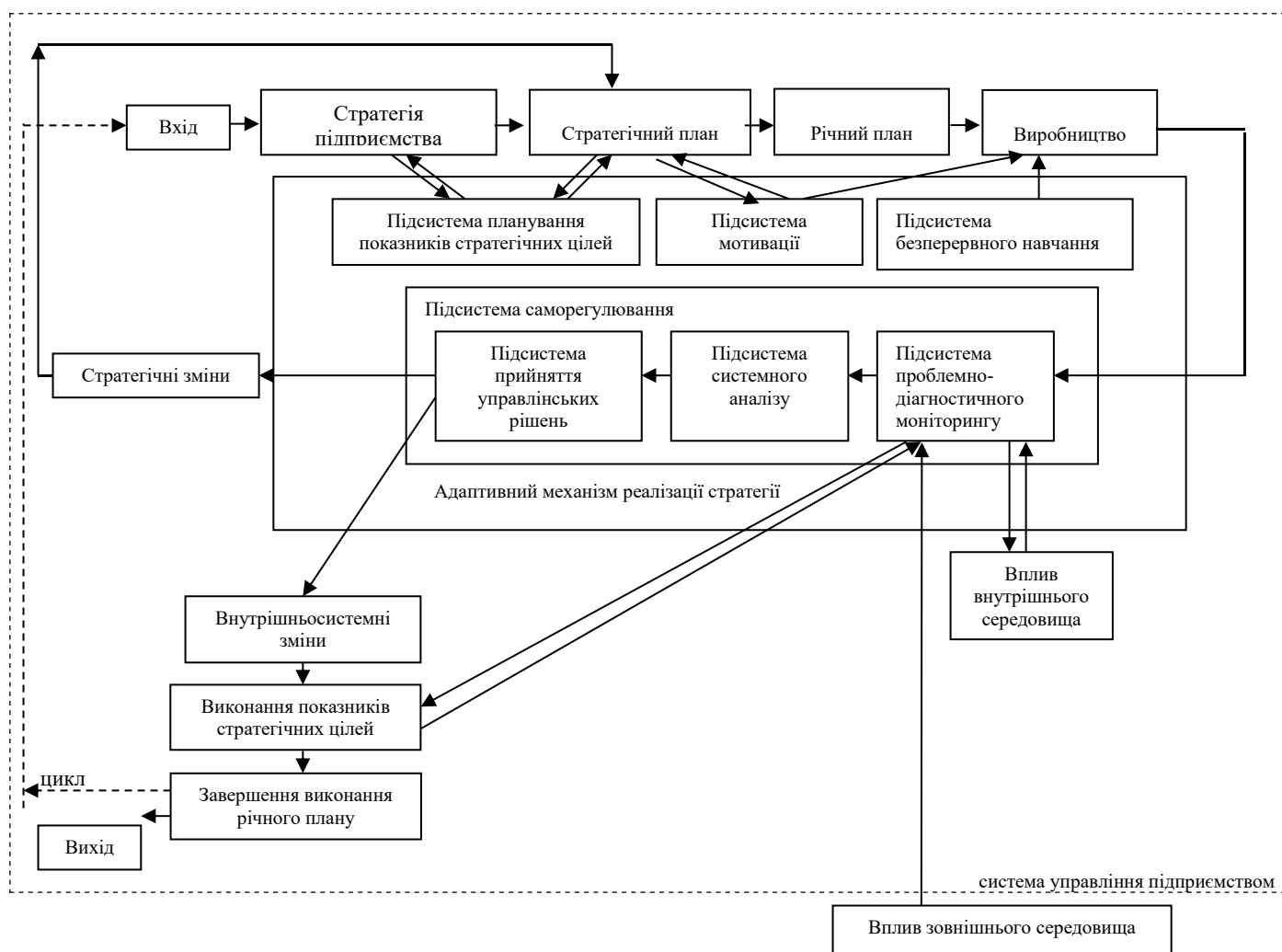


Рис. 2.1. Адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства

Адаптивний механізм реалізації стратегії будується на дотриманні слідуючих принципів, які представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Принципи розробки адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства

№ з\п	Назва принципу	Стисла характеристика
1	2	3
1.	Постійного удосконалення стратегії та процесу її реалізації (на основі концепції „кайзен”)	В процесі реалізації стратегії під впливом зовнішнього середовища відбувається постійне та своєчасне внесення стратегічних змін, що забезпечує удосконалення стратегії
2.	Колегіальності прийняття управлінських рішень	Прийняття своєчасних управлінських рішень на всіх рівнях управління в процесі реалізації стратегії забезпечується за рахунок спільних дій персоналу

Продовження табл. 2.1

1	2	3
3.	Ситуативності прийняття управлінських рішень	В процесі реалізації стратегії прийняття своєчасних управлінських рішень на всіх рівнях управління залежить від конкретної ситуації, визваної впливом зовнішнього середовища
4.	Випереджувальності та системності аналізу ситуації до прийняття управлінських рішень	В процесі реалізації стратегії прийняття своєчасних управлінських рішень на всіх рівнях управління здійснюється на основі всебічного системного аналізу конкретної ситуації та її наслідків
5.	Безперервності отримання даних щодо ситуативних впливів зовнішнього середовища на процес реалізації стратегії	В процесі реалізації стратегії необхідно постійне отримання інформації про впливи зовнішнього середовища для здійснення системного аналізу ситуацій
6.	Системності комунікацій та дій персоналу в процесі реалізації стратегії	Налагоджені безперервні комунікації та дії персоналу забезпечують реалізацію стратегії на підприємстві
7.	Взаємоузгоджуваності стратегічних цілей підприємства та цілей персоналу	Стратегічні цілі підприємства через причинно-наслідкові зв'язки доводяться до окремого працівника підприємства
8.	Кількісного виміру стратегічних цілей	Реалізація стратегії підприємства відбувається через виконання стратегічних цілей, яким надається кількісний вимір
9.	Ієрархії визначення шляхів досягнення стратегічних цілей через причинно-наслідкові зв'язки	Реалізація стратегії підприємства відбувається через детальну послідовність стратегічних цілей та визначення конкретних шляхів їх досягнення
10.	Безперервності навчання персоналу умінню забезпечити роботу адаптивного механізму реалізації стратегії	Навчання персоналу підвищує якість виконання стратегічних цілей підприємства
11.	Відповідності організаційної структури підприємства вимогам адаптивного механізму реалізації стратегії	Організаційна структура повинна забезпечити реалізацію стратегії підприємства
12.	Мотивації дій персоналу	Мотивація спонукає окремого працівника до найкращого виконання стратегічних цілей

Відповідно до мети та принципів адаптивний механізм реалізації стратегії можна представити:

– з точки зору процесного підходу як послідовність наступних процесів: формування корпоративної стратегії підприємства; розробка стратегічних та оперативних планів підприємства; доведення планів до виконання персоналу

підприємства; діагностика потенціалу підприємства реалізувати корпоративну стратегію; розробка проектного завдання на розробку адаптивного механізму реалізації стратегії; формування адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства; експериментальне випробування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві;

– з точки зору системного підходу як систему, що складається з наступних підсистем: планування показників стратегічних цілей, моніторингу, системного аналізу, мотивації, прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних змін та безперервного навчання.

Кожна підсистема адаптивного механізму реалізації стратегії має своє призначення: 1) підсистема планування показників стратегічних цілей – кількісний вимір стратегічних цілей через показники стратегічних цілей; планування показників стратегічних цілей; 2) підсистема моніторингу: моніторинг виконання показників стратегічних цілей, моніторинг впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства на процес реалізації стратегії; 3) підсистема системного аналізу: контроль та аналіз виконання показників стратегічних цілей, системний аналіз результатів моніторингу впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ, підготовка варіантів управлінських рішень стосовно стратегічних змін; 4) підсистема прийняття управлінських рішень – організація „мозкового штурму” для формування своєчасних управлінських рішень щодо стратегічних змін та їх прийняття; 5) підсистема мотивації – мотивація персоналу підприємства до виконання показників стратегічних цілей; 6) підсистема безперервного навчання – навчання персоналу умінню забезпечити виконання стратегічних цілей в процесі реалізації стратегії підприємства.

Формування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві здійснюється за схемою (рис. 2.2). Корпоративна стратегія підприємства розробляється до початку формування адаптивного механізму реалізації стратегії. При цьому стратегія підприємства має бути взаємоузгодженою зі спроможністю потенціалу підприємства до її реалізації. Забезпечення можливості реалізації стратегії на підприємстві вимагає здійснення певних організаційних, економічних, правових та інформаційних заходів.



Рис. 2.2. Схема формування адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства

Економічним забезпеченням механізму передбачається розробка власної для підприємства системи показників стратегічних цілей, визначених стратегією підприємства, які дозволяють кількісно виміряти стратегічні цілі та окреслити шляхи їх досягнення на основі причинно-наслідкових зв'язків з використанням концепції збалансованої системи показників [16; 17; 46].

Далі здійснюється розробка планів підприємства, виражених через показники стратегічних цілей. З метою забезпечення виконання показників стратегічних цілей в планах розробляється відповідна система мотивації персоналу, яка є складовою частиною загальної системи мотивації персоналу на підприємстві.

Організаційне забезпечення адаптивного механізму реалізації стратегії передбачає розробку функціонально-процедурної моделі роботи персоналу в

системі реалізації стратегії підприємства та процедурно-координаційної моделі підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі реалізації стратегії відповідно до виявлених впливів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

З урахуванням вищесказаного здійснюється приведення існуючої організаційної структури підприємства у відповідність до вимог адаптивного механізму реалізації стратегії.

В процесі реорганізації організаційної структури підприємства створюються підрозділи: стратегічного планування та контролінгу, управління персоналом та навчальний центр (на базі підрозділу кадрів). Кожен підрозділ має своє призначення:

- стратегічного планування – стратегічний аналіз та розробка стратегічних планів через систему показників стратегічних цілей;
- контролінгу – системний аналіз наслідків впливів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства на процес реалізації стратегії;
- навчальний центр – організація та проведення системи безперервного навчання персоналу підприємства;
- управління персоналом – забезпечення підприємства необхідною кількістю та відповідного рівня кваліфікації персоналу.

Також в межах організаційного забезпечення формування адаптивного механізму реалізації стратегії існуючі підрозділи підприємства отримують додаткові функції у відповідності до вимог механізму.

Для прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних змін створюється „мозковий центр”, який складається з групи керівників підрозділів та вищого керівництва підприємства для здійснення обговорення ситуації, пов’язаною з проблемами у процесі реалізації стратегії, пошуку варіантів управлінських рішень стосовно здійснення стратегічних змін та їх прийняття.

Для оцінки результатів реалізації стратегії розробляються форми звітності, обробки та аналізу інформації стосовно виконання показників стратегічних цілей згідно з планами підприємства.

Інформаційне забезпечення адаптивного механізму передбачає розробку інструктивно-методичних матеріалів для персоналу підприємства, які стосуються

організації особливостей роботи в процесі реалізації стратегії.

Заходи із забезпечення моніторингу стану виконання показників стратегічних цілей та впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ включають в себе організацію проведення моніторингу та передачі його результатів для здійснення подальшого системного аналізу.

З метою чіткого виконання стратегічних цілей в рамках правового забезпечення адаптивного механізму реалізації стратегії розробляються розпорядчі документи: наказ про організацію роботи на підприємстві в процесі реалізації стратегії; наказ про запуск адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві; нові положення про підрозділи підприємства; нові посадові інструкції персоналу підприємства тощо.

Ефективність розробленого та впровадженого адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві перевіряється одним з трьох методів: економічний метод, який базується на підрахунку економічної доданої вартості (EVA) [47]; стратегічний метод, який базується на експертизі реалізації стратегії підприємства з використанням методу SPASE-аналіз [25, с. 277-279]; метод аналізу динаміки ключових показників діяльності на основі використання збалансованої системи показників та комп'ютерної програми Oracle Balanced Scorecard .

Отже, адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства забезпечує безперервний процес прийняття своєчасних управлінських рішень стосовно стратегічних змін відповідно до впливів зовнішнього середовища та протиріч між зовнішнім та внутрішнім середовищами. За рахунок моніторингу та системного аналізу ситуацій, що виникають в результаті впливу зовнішнього середовища, виявляються слабкі місця підприємства і воно поступово здійснює довершеність свого виробництва та управління, що зменшує кількість стратегічних змін, забезпечує удосконалення стратегії та підвищує ефективність її реалізації. Це дозволяє підприємству своєчасно та гнучко пристосовуватися до стратегічних змін, контролювати відповідність траєкторії свого розвитку, в результаті чого підвищується стабільність функціонування, конкурентоздатність на ринку та забезпечується подальший сталий розвиток.

2.2. Формування системи планування показників стратегічних цілей підприємства

Здійснення процесу реалізації стратегії можливе лише в тому випадку, коли стратегічні цілі, визначені корпоративною стратегією підприємства, чітко формалізовані та такі, що кількісно вимірюються. Вирішення цієї проблеми передбачається самим адаптивним механізмом, до структури якого входить підсистема планування показників стратегічних цілей. Показники стратегічних цілей або показники діяльності – це інструменти, що дозволяють визначити виконання встановлених стратегічних цілей в процесі реалізації стратегії [46, с. 111]. Вони є кількісними стандартами, що використані для оцінки фактичних результатів діяльності підприємства в процесі реалізації стратегії та порівнянні їх з плановими [46, с. 111]. Показники стратегічних цілей забезпечують кількісний вимір стратегічних цілей, тобто фактично самої корпоративної стратегії підприємства. Оскільки корпоративна стратегія розробляється для конкретного підприємства та умов його функціонування, виходячи з власної місії, то відповідно розробляється і власна система показників стратегічних цілей та здійснюється їх планування.

Послідовність розробки системи показників стратегічних цілей підприємства показана на рис. 2.3. Виходячи з місії підприємства та на основі бачення, розробляється корпоративна стратегія підприємства на довгостроковий період, перший рік якого стає оперативним. В кінці першого року стратегія знову розробляється на наступний період з урахуванням нового додаткового року та висновків щодо реалізації стратегії на протязі першого року. Такий термін розробки корпоративної стратегії визначений не випадково, оскільки за більш довгий проміжок часу розроблена стратегія може не відповідати умовам ринку і потребувати внесення значних коректив (стратегічних змін). Скорочення періоду (горизонту) планування пов'язане з посиленням нестабільності і без того динамічного зовнішнього середовища та зростанню протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства.

З метою визначення конкретних шляхів досягнення стратегічних цілей, намічених стратегією, на всіх рівнях підприємства від окремо взятого і-го працівника j-го підрозділу до j-го підрозділу в цілому і підприємства загалом розробляється стратегічна карта. Стратегічна карта – це детальна послідовність причинно-наслідкових зв’язків, яка дозволяє досягти стратегічних цілей, визначених корпоративною стратегією підприємства.

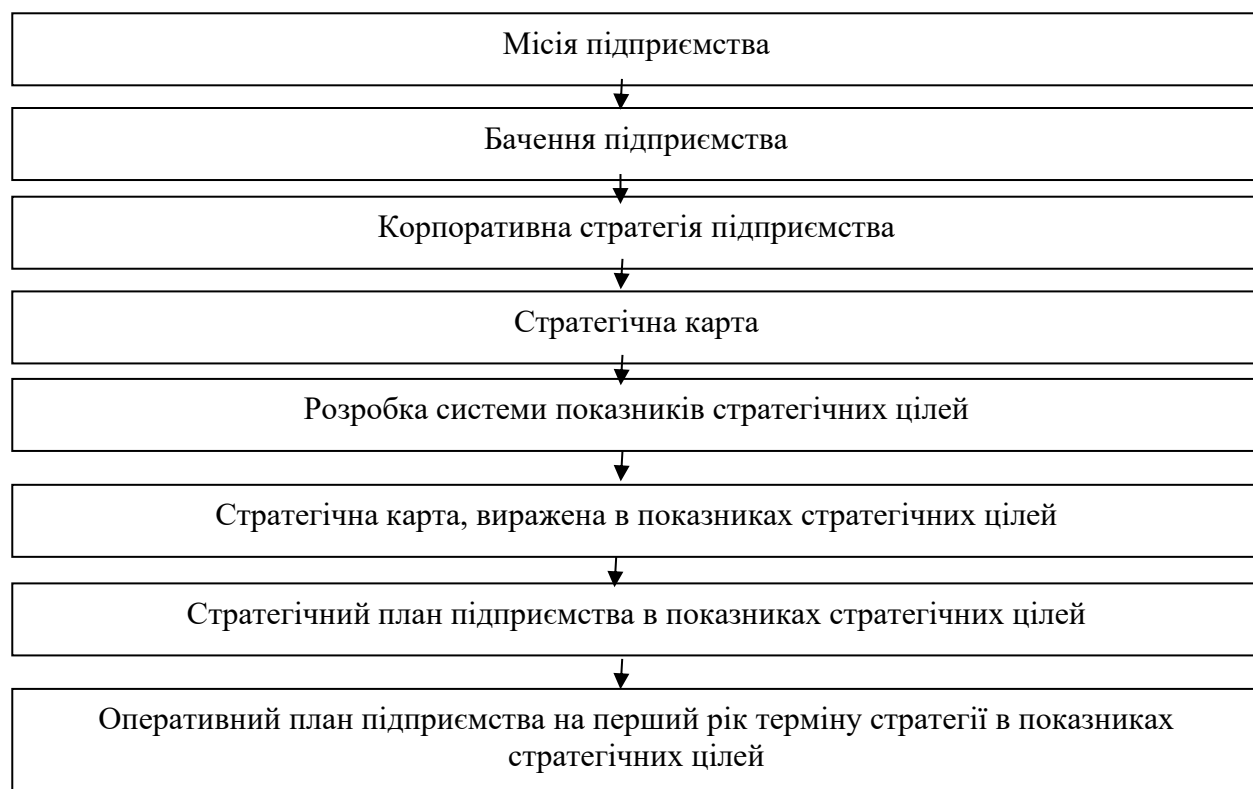


Рис. 2.3. Послідовність розробки системи показників стратегічних цілей

При цьому кожна стратегічна ціль нижчого рівня є основою для досягнення стратегічної цілі вищого рівня. На рис. 2.4 показано спрощений схематичний приклад стратегічної карти для підприємства (на прикладі ПП “Євроазія”).

Після цього, кожна стратегічна ціль в стратегічній карті визначається через кількісний вимірник – показник стратегічної цілі. Показники стратегічних цілей можуть бути двох видів: відстрочені та випереджаючі. Вони є ключовими показниками стратегічних цілей підприємства. Відстрочені показники – це показники, які орієнтовані на результати в кінці періоду та характеризують діяльність за минулий період. Випереджаючі показники – це показники, що є

факторами або рухомими силами результатів, які відображені в відстрочених показниках та оцінюють проміжні процеси та дії [46, с. 112]. У додатку А приведений перелік можливих відстрочених показників стратегічних цілей, а у додатку Б – перелік можливих випереджаючих показників.

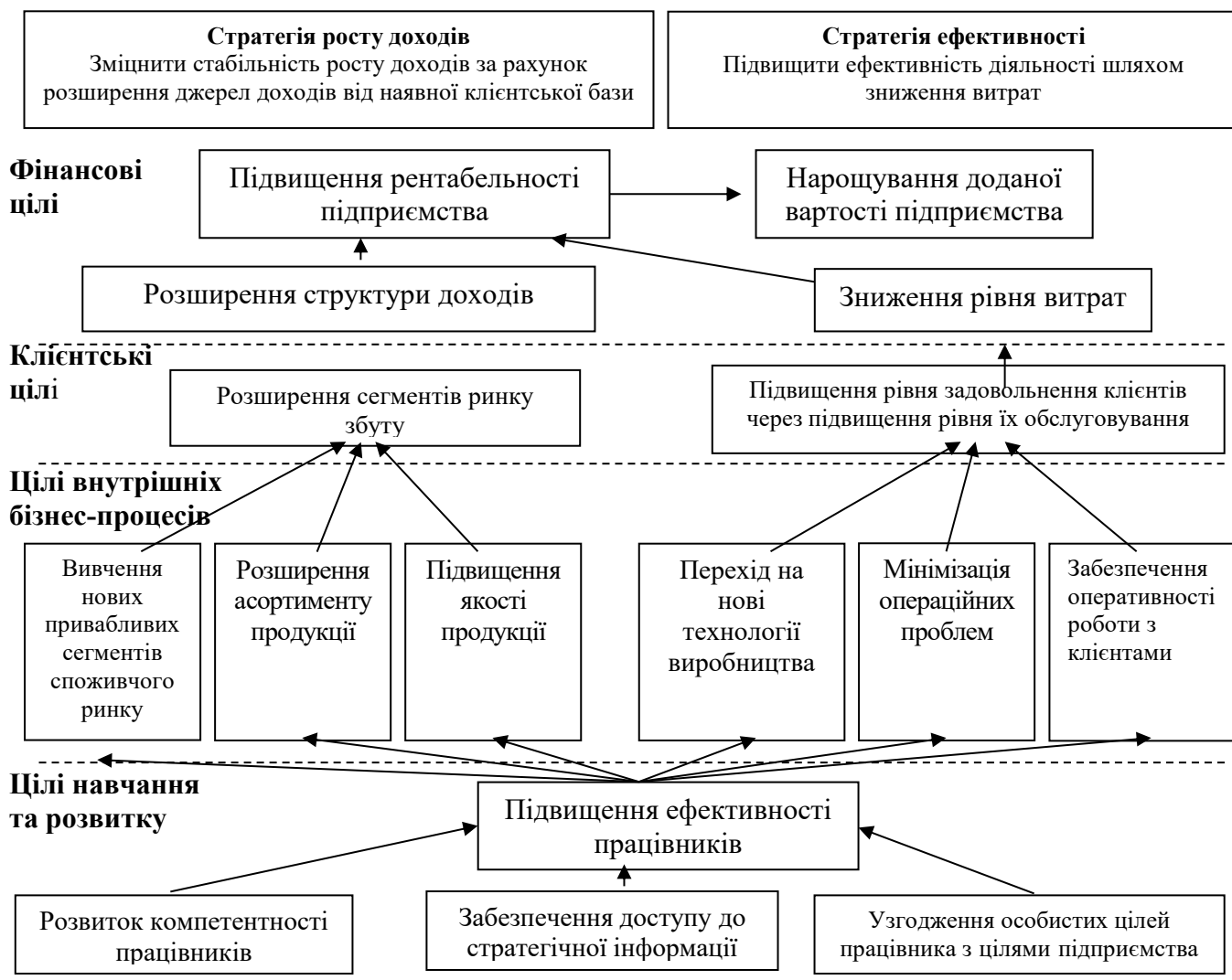


Рис. 2.4. Приклад стратегічної карти ПП "Євроазія"

Перелік приведених у додатках показників не є вичерпним, тому що для кожного підприємства він може носити нетрадиційний характер в залежності від виду діяльності підприємства.

Показники стратегічних цілей можуть бути загальноприйнятими економічними показниками [2; 48; 49; 50] або вибиратися індивідуально, виходячи зі стратегічних цілей підприємства.

Оскільки система показників стратегічних цілей розробляється кожним

підприємством самостійно, то випереджаючі показники є специфічними для конкретного підприємства. Всі показники стратегічних цілей через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків повинні бути узгоджені з фінансовими цілями підприємства.

Критеріями вибору показників стратегічних цілей є:

- зв'язок з корпоративною стратегією підприємства;
- кількісний вимір показників;
- доступність з точки зору отримання необхідної інформації та розрахунку показника. Джерелами інформації для проведення розрахунку показників стратегічних цілей повинні бути доступні звіти підприємства;
- зрозумілість для персоналу підприємства. Вибрані показники стратегічних цілей повинні бути зрозумілими для проведення відповідного розрахунку для всіх працівників підприємства;
- збалансованість. При побудові системи показників стратегічних цілей при досягненні певних цілей, зниження значень одних показників за рахунок збільшення значень інших повинно збалансувати отримання загального результату;
- релевантність. Показники стратегічних цілей повинні точно відображати процес та стратегічну ціль;
- наявність загального визначення. Персонал підприємства повинен однаково розуміти визначення певного показника та знати його нормативне значення.

Проте, треба мати на увазі, що показники, які використовуються підприємством з метою їх планування та аналізу своєї діяльності [46], не завжди можуть носити стратегічний характер.

Спрощений приклад системи показників, розробленої на основі стратегічної карти (рис. 2.4) для підприємства, наведений в табл. 2.2. Виходячи з того, що всі розрахункові значення показників мають різні одиниці виміру, то за допомогою функції Харінгтона [11; 14; 15] їх значення приводяться до однієї вимірюваності.

**Система показників стратегічних цілей ПП “Євроазія”
(розраховано на основі [11; 14; 15])**

№ з\п	Назва показника стратегічної цілі	Умовне позначення показника	Приведене значення показника	
			планове	фактичне
1	2	3	5	6
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	Пф ₁	0,9996	1,37
2.	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_{вк}$)	Пф ₂	0,0096	0,0001
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс.л.}$)	Пф ₃	0,933	0,991
4.	Коефіцієнт критичної ліквідності ($K_{кр.л.}$)	Пф ₄	0,69	0,645
5.	Питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років (y_2)	Пв ₁	0,0022	0,028
6.	Доля активної частки основних фондів (y_4)	Пв ₂	0,028	0,368
7.	Фондоозброєність праці (y_5)	Пв ₃	0,368	0,337
8.	Технічна озброєність працівників (y_6)	Пв ₄	0,89	0,693
9.	Частка ринку підприємства (y_p)	Пк ₁	1,92	0,697
10.	Ступінь оновлення асортименту ($y_{ас}$)	Пк ₂	0,988	0
11.	Ефективність реклами (E_p)	Пк ₃	0,537	0
12.	Ефективність управління (E_y)	Пк ₄	0,635	0,099
13.	Зайнятість персоналу в апараті управління (k_3)	Пп ₁	0,08	0,08
14.	Чисельність лінійного та функціонального управління (K_c)	Пп ₂	0,209	0,209
15.	Економічність праці апарату управління (E_{ay})	Пп ₃	0,059	0,168

Таким чином, фактично отримується розглянута вище стратегічна карта, лише виражена в показниках стратегічних цілей, яку покладено в основу розробки стратегічного плану підприємства з розбивкою за роками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фрагмент стратегічного плану підприємства

Назва стратегічної цілі	Назва показника стратегічної цілі	Умовні позначення	Од. виміру	Планове значення показника					
				на 5 років	в т.ч. за роками				
					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Нарощування доданої вартості підприємства	Економічна додана вартість	EVA	Грн.						

Перший рік стратегічного плану стає оперативним. Підрозділ стратегічного планування розробляє корпоративну стратегію, стратегічну карту і стратегічний план в показниках стратегічних цілей з розбивкою за роками та передає до фінансово-економічного підрозділу підприємства, який здійснює розрахунок оперативних планів з розбивкою за місяцями для всіх підрозділів підприємства та їх співробітників (табл. 2.4.) та доводить їх до підрозділів у встановленому адаптивним механізмом реалізації стратегії порядку.

Таблиця 2.4

Фрагмент оперативного плану підприємства

Оперативний план _____ на 2026 рік (назва підприємства)																
Стратегічна ціль	Назва показника стратегічної цілі	Умовні позначення	Одиниця виміру	Планове значення показника												
				на рік	в т.ч. за місяцями											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Нарощування доданої вартості підприємства	Економічна додана вартість	EVA	грн.													

Оперативний план підрозділу _____ на 2026 рік																
Стратегічна ціль	Назва показника стратегічної цілі	Умовні позначення	Одиниця виміру	Планове значення показника												
				на рік	в т.ч. за місяцями											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Збільшення обсягу реалізації продукції	Обсяг реалізації продукції	ОП	тис. грн.	24	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	4	4

Персональний оперативний план на 2026 рік _____ Сидорук І.І. менеджер підрозділу збуту _____ (П.І.Б., посада)																
Стратегічна ціль	Назва показника стратегічної цілі	Умовні позначення	Од. виміру	Планове значення показника												
				на рік	в т.ч. за місяцями											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Збільшення обсягу реалізації продукції в Київській області	Обсяг реалізації продукції	ОП	тис. грн.													

Таким чином, досягнення стратегічних цілей одного співробітника дає можливість виконати стратегічні цілі підрозділу та всього підприємства. А надання стратегічним цілям вимірюваності через конкретні показники дає можливість як працівнику, так і підрозділу самостійно здійснювати оцінку виконання доведених стратегічних цілей [51].

Використання методу „ідеалів та катастроф” [20] в поєднанні зі збалансованою системою показників (ЗСП) дає можливість побудувати матрицю, за допомогою якої можна уявити системно-ситуаційний портрет підприємства (рис. 2.5).

Простір функціонування підприємства умовно поділяється на чотири сегменти, які відповідають чотирьом складовим ЗСП: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, персонал. Горизонталь матриці поділяється на окремі показники системи збалансованих показників стратегічних цілей, а по вертикалі відкладаються приведені значення цих показників. Таким чином отримується портрет діяльності підприємства (крива лінія), який відображає обрану стратегію підприємства (плановий стан) та реалізацію обраної корпоративної стратегії (фактичний стан).

Оцінка результатів реалізації стратегії підприємства відбувається щомісячно на рівні окремого працівника підрозділу, підрозділу та всього підприємства на основі аналізу виконання доведених стратегічних цілей, розроблених через систему показників. З цією метою підрозділи підприємства отримують додаткові функції з:

– щомісячного моніторингу виконання показників стратегічних цілей підрозділу та окремого співробітника підрозділу;



Рис. 2.5. Системно-ситуаційний портрет діяльності ПП “Євроазія”

Примітки:

- плановий стан підприємства
- фактичний стан підприємства

– щомісячної оцінки результатів виконання показників стратегічних цілей підрозділом та окремими співробітниками підрозділу згідно з порядком, встановленим адаптивним механізмом реалізації стратегії;

– щомісячної звітності стосовно виконання показників стратегічних цілей підрозділу та окремого співробітника підрозділу.

Першого числа місяця, наступного за звітним, кожен працівник підрозділу підприємства на основі персонального оперативного плану (табл. 2.4.) заповнює звітні форми: звіт про виконання показників стратегічних цілей співробітника підрозділу (табл. 2.5.) та карту опису показника стратегічної цілі (табл. 2.6.).

**Фрагмент звіту про виконання персональних показників
стратегічних цілей співробітника підрозділу (авторська розробка)**

ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ							
Сидорук І.І. (п.і.б. співробітника підрозділу) менеджер підрозділу збуту (посада, назва підрозділу) за січень 20__ р.							
Стратегічна ціль	Назва показника виконання стратегічної цілі	Умовні позначення	Одиниця виміру показника	Розрахункові значення показника		Відхилення	
				План	Факт	Абсолютне	Відносне, %
Збільшення обсягу реалізації продукції в Київській області	Обсяг реалізації продукції	ОП	тис. грн.	1,0	0,5	-0,5	50

Таблиця 2.6

Карта опису показника стратегічної цілі

(назва показника)												
Звітний період: __січень__ 20__ р.						Підрозділ __збуту__ П.І.Б., посада співробітника Сидорук І.І., __менеджер зі збуту__						
Стратегічна ціль: Збільшення обсягу реалізації продукції в Київській області												
Формула для розрахунку показника: $\Delta ОП = \frac{ОП_i}{ОП_{i-1}}$												
Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фактичне значення	0,5											
Планове значення	1,0											
Відхилення	-0,5											
Відхилення фактичного значення показника від планового: -0,5		Причини відхилення: Втрата клієнта				Наслідки відхилення: Зменшення обсягу реалізації продукції; Зниження іміджу підприємства			Рекомендації щодо ліквідації відхилень: Прийняти заходи щодо повернення втраченого клієнта; Пошук нових клієнтів; Проведення навчання персоналу			
Джерела інформації про показник (нормативні документи): внутрішня документація підрозділу збуту												
Дата заповнення: “_1_” __02__ 20__ р.												

Керівник підрозділу підприємства на основі оперативного плану (табл. 2.4.) проводить аналіз реалізації стратегічних цілей на рівні свого підрозділу за поточний місяць, послідовність якого наведена на рис. 2.6.

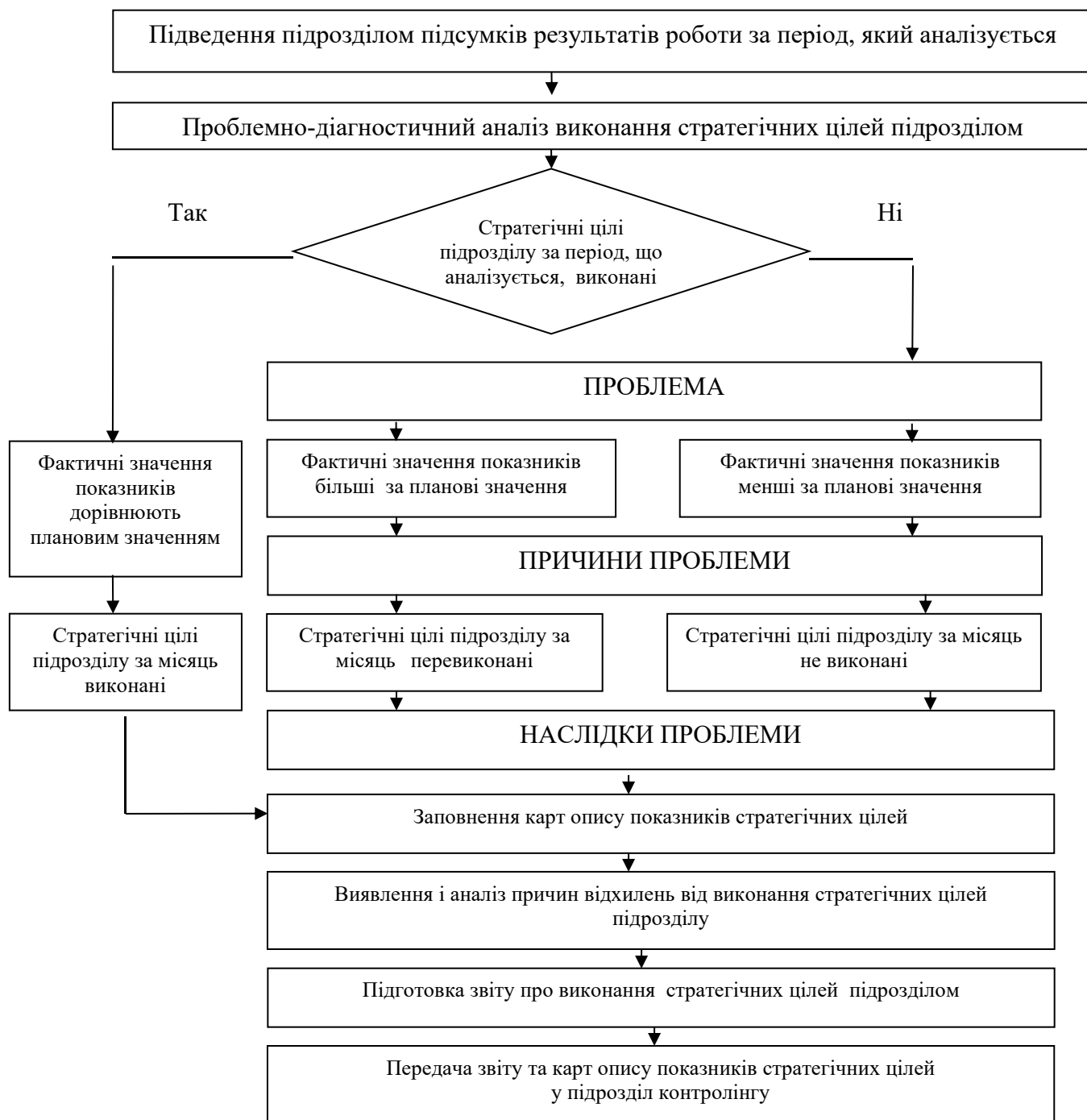


Рис. 2.6. Послідовність аналізу реалізації стратегічних цілей на рівні підрозділу

Заповнені форми здаються керівнику підрозділу для аналізу та підготовки звіту про виконання показників стратегічних цілей підрозділу за місяць (табл. 2.7).

Керівник підрозділу підприємства за результатами аналізу отриманої інформації від

співробітників, другого числа місяця, наступного за звітним, готує звіт про виконання показників стратегічних цілей підрозділу за місяць (табл. 2.7), який передається разом з картами опису показників стратегічної цілі (табл. 2.6.) для подальшого аналізу у підрозділ контролінгу.

Таблиця 2.7

Фрагмент звіту про виконання показників стратегічних цілей підрозділу

ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ ПОКАЗНИКІВ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ							
за _____ підрозділу збуту _____							
за _____ січень _____ 20__ р.							
Стратегічна ціль підрозділу	Назва показника виконання стратегічної цілі	Умовні позначення	Одиниця виміру показника	Розрахункові значення показника		Відхилення	
				План	Факт	Абсо- лютне	Відносне, %
Збільшення обсягу реалізації продукції	Обсяг реалізації продукції	ОП	тис. грн.	120,0	119,5	0,5	-5
Забезпечення оперативності роботи з клієнтами Полтавської області	Приріст клієнтської бази	К _{кл.б.}	%	%	1	0	0

Підрозділ контролінгу на основі поданих звітів підрозділів за місяць та карт опису показників стратегічної цілі, проводить моніторинг процесу реалізації стратегії на рівні підприємства, послідовність проведення якого представлено на рис. 2.7.

Підрозділ контролінгу на основі отриманої інформації порівнює фактичні значення показників стратегічних цілей підрозділу з їх плановими значеннями, здійснює відповідний аналіз і готує проведення щомісячної наради „мозкового центру”. На нараді підрозділ контролінгу доповідає про стан справ щодо реалізації стратегії підприємства за поточний місяць та причини порушення (якщо вони відбулися) виконання стратегічних цілей та пропонує відповідні заходи щодо подальшого виконання стратегічних цілей. Коригування шляхів досягнення стратегічних цілей може здійснюватись лише у випадку впливу несприятливих

зовнішніх факторів.



Рис. 2.7. Послідовність моніторингу виконання показників стратегічних цілей

Отже, розроблена підсистема планування показників стратегічних цілей в адаптивному механізмі реалізації стратегії забезпечує кількісний вимір стратегічних цілей підприємства та аналіз їх виконання.

2.3. Саморегулювання системи реалізації стратегії підприємства

Підприємство як система не функціонує ізольовано, внаслідок постійного впливу зовнішнього середовища [3; 26; 41; 46; 50; 52]. Зовнішнє середовище є постійним джерелом необхідних для підприємства ресурсів і одночасно споживачем продукції (робіт, послуг), що випускає підприємство. Воно є нестабільним та створює умови і одночасно накладає певні обмеження на функціонування і подальший розвиток підприємства. Стан внутрішнього середовища є найбільш вагомим для забезпечення надійних стійких конкурентних позицій підприємства. Впливи обох середовищ та виникаючі протиріччя між ними є постійними та негативними, що в свою чергу призводить до виникнення збоїв та навіть кризового стану в процесі реалізації стратегії підприємства. Все це вимагає своєчасного прийняття управлінських рішень стосовно внесення відповідних стратегічних змін з метою ліквідації або нівелювання впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на процес реалізації стратегії підприємства. І саме тому, адаптивним механізмом реалізації стратегії передбачена система саморегулювання, яка забезпечує моніторинг впливів зовнішнього та внутрішнього середовищ, їх ідентифікацію, аналіз результатів впливу на процес реалізації стратегії та прийняття і впровадження управлінських рішень стосовно необхідних стратегічних змін. Система саморегулювання – це система, яка відповідає на зміну середовища певною визначеною реакцією своїх елементів за чітко заданою програмою [2, с. 158].

Такі заходи дозволять підприємству як системі отримати:

- гнучкість, тобто стратегічну та оперативну адаптацію до непередбачуваних викликів середовища;
- стійкість, тобто в разі виникнення збоїв в процесі реалізації стратегії оперативну їх ліквідацію без порушення та припинення всього процесу;
- своєчасну можливість виявлення та впровадження інновацій (в тому числі й управлінських);
- удосконалення здійснення процесу реалізації стратегії.

Система саморегулювання складається з підсистем: моніторингу впливів

середовищ; системного аналізу результатів цих впливів, прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних змін. Підсистема моніторингу забезпечує постійне відслідковування негативних впливів на підприємство, які виникають в процесі реалізації стратегії. Проте виявити вплив можливо, але значно важче визначити причини, що зумовили цей вплив. Таким чином, постає нагальна необхідність вивчення тих причин, які, впливаючи на функціонування підприємства як системи, перешкоджають реалізації його стратегії.

Такі причини прийнято називати факторами впливу середовища на функціонування підприємства. Під фактором розуміється “причина, рухома сила певного процесу, явища, яка зумовлює його характер або окремі риси” та “умови, які є необхідними і визначальними для даного процесу (явища), а також причини, які безпосередньо обумовлюють його виникнення або результат, який отримано” [95, с. 36]. Априорі можна сказати, що таких факторів існує велика кількість і їх всіх неможливо визначити та врахувати. Крім того, з розвитком ринкових умов в українській економіці зросла кількість дестабілізуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, через що більшість вітчизняних підприємств стали неспроможними протистояти їх впливу [2; 28; 29].

Високий рівень невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства вимагає диференціації їх впливу через групи факторів [50]. Вітчизняні та закордонні вчені досліджували, класифікували та аналізували вплив факторів обох середовищ на функціонування підприємства з метою дослідження:

- антикризового управління підприємством [28; 31; 33; 53];
- стійкості функціонування та розвитку підприємства [2; 29; 30];
- конкурентоспроможності підприємства [6; 8; 54; 55; 56];
- потенціалу підприємства;
- теорії організації [49];
- ризик-менеджменту;
- стратегічного управління підприємством [10; 25; 26].

Більшість вчених класифікують фактори на дві групи: зовнішні та внутрішні. Найбільш повна, на наш погляд, класифікація факторів, здійснена Василенко В.А.

[2]. Для вивчення проблеми реалізації стратегії підприємства така систематизація факторів цілком справедлива. Важливість аналізу різних груп факторів, які впливають на процес реалізації стратегії підприємства пояснюється:

- необхідністю оцінки їх впливу на процес реалізації стратегії підприємства;
- можливості оперативного реагування, прийняття управлінських рішень стосовно здійснення відповідних змін на підприємстві.

Із відомих груп зовнішніх та внутрішніх факторів виділимо ті, які, на наш погляд, можуть здійснювати вплив на:

- реалізацію стратегії, як кінцевий результат;
- процес реалізації стратегії як систему цілеспрямованих дій підприємства щодо реалізації обраної стратегії (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Класифікація факторів, які впливають на процес реалізації стратегії підприємства [2; 12; 48; 33]

Проаналізуємо характер та результат впливу факторів на процес реалізації стратегії підприємства (табл. 2.8, 2.9, 2.10). Кінцевий результат впливу фактору чи

групи факторів призводить до появи в системі „підприємство” так званих „больових точок”.

„Больова точка” – це наслідок впливу факторів внутрішнього чи зовнішнього середовища на функціонування підприємства, в результаті чого порушується сам процес реалізації стратегії, виникають відхилення від стратегії, загрози можливості реалізації певних стратегічних цілей чи навіть заміни стратегії в цілому.

Таблиця 2.8

Вплив зовнішніх факторів макросередовища на процес реалізації стратегії підприємства [2; 14; 41; 44; 45]

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на функціонування підприємства	„Больова точка”
1	2	3	4
Економічні	Економічна політика держави	Часті зміни у законодавчих актах	Збільшення собівартості продукції
	Рівень і характер зайнятості населення	Рівень доходів населення зумовлює рівень попиту на продукцію	Зниження обсягів реалізації продукції
	Рівень інфляції	Знецінення активів підприємства	Збільшення собівартості продукції
	Вартість енергоносіїв	Ускладнення виробничого процесу	Збільшення собівартості продукції
Соціально-культурні	Вікова структура населення	Формують рівень споживчого попиту на продукцію підприємства	Зниження обсягів реалізації продукції (послуг)
	Розподіл за статтю		
	Рівень народжуваності та смертності		
	Рівень освіти населення		
	Регіональні міграції населення		
	Суспільні цінності		
Природно-географічні	Смаки та переваги споживачів	Вплив на необхідність використання відповідної технології виробництва, виробничий процес, постачання та збут на підприємстві	Збільшення собівартості продукції
	Кліматичні умови		
	Забезпеченість енергією		
	Забезпеченість корисними копалинами		
Техно-логічні	Якість ґрунту, повітря, води	Можливості удосконалення виробничого процесу	Збільшення собівартості продукції; Зниження якості продукції
	Темпи розвитку науково-технічного прогресу		
	Державне регулювання наукових досліджень	Вплив на рівень законодавчого захисту та використання власних винаходів	

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Політико-правові	Законодавче регулювання економічної діяльності	Зменшення обсягів реалізації продукції	Збільшення собівартості продукції
	Антимонопольне регулювання		
	Податкове регулювання		
	Законодавче регулювання трудової діяльності	Вплив на вартість робочої сили	Збільшення собівартості продукції
	Стабільність політичної системи країни	Вплив на стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	Зниження обсягів реалізації продукції
	Рівень корумпованості органів влади		

Таблиця 2.9

Вплив зовнішніх факторів мікросередовища на процес реалізації стратегії підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на функціонування підприємства	„Больова точка”
Конку-ренти	Кількість	Зменшення обсягів (або взагалі неможливість) реалізації продукції підприємства, зниження доходів та прибутків підприємства	Зниження обсягів реалізації продукції
	Частка ринку		
	Широта асортименту		
	Ціна продукції		
	Мінімальна величина партії замовлення		
	Корпоративна стратегія		
	Принципи побудови збутової мережі		
Клієнти	Структура клієнтської бази	Вплив на виробничий процес, постачання та збут на підприємстві	Зниження обсягів реалізації продукції
	Тенденції попиту		
	Смаки, переваги		
Постача-льники та посеред-ники	Кількість	Вплив на формування собівартості продукції, технологічний процес виробництва, широту асортименту продукції, яка виробляється	Зниження обсягів реалізації продукції; Збільшення собівартості продукції
	Частка ринку		
	Широта асортименту		
	Ціна продукції		
	Корпоративна стратегія		
	Принципи побудови збутової мережі		
	Віддаленість від покупця		
Контактні аудиторії	Умови оплати товарів	Вплив на ефективність функціонування підприємства	Зниження обсягів реалізації продукції; зниження темпів та обсягів виробництва
	Внутрішні (трудовий колектив, профспілки)		
	Місцеві (місцеві жителі)		

Таблиця 2.10

Вплив внутрішніх факторів на процес реалізації стратегії підприємства

[2; 14; 41; 44; 45]

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на функціонування підприємства	„Больова точка”
1	2	3	4
Техніко-технологічні	Рівень своєчасності ремонту діючого обладнання	Зниження якості продукції	Зниження обсягів реалізації продукції (послуг)
Соціально-психологічні	Якість праці (відносини працівників до праці)	Вплив на рівень ефективності виконання оперативних завдань працівником та підрозділом щодо реалізації стратегії	Зниження обсягів реалізації продукції; зниження темпів та обсягів виробництва; зниження якості продукції
	Рівень руху персоналу	Плинність персоналу та дефіцит кадрів	
	Рівень кваліфікації персоналу	Вплив на рівень ефективності виконання оперативних завдань працівником та підрозділом щодо реалізації стратегії	
	Ефективність системи мотивації персоналу	Вплив на рівень ефективності виконання оперативних завдань працівником та підрозділом щодо реалізації стратегії	
	Нерозуміння (або не знання) персоналом стратегії та як його робота впливає на результати реалізації стратегії	Зниження обсягів реалізації продукції, зменшення клієнтської бази підприємства, зниження рівня доходів та прибутків тощо	Зниження обсягів реалізації продукції; зниження темпів та обсягів виробництва; зниження якості продукції
	Обмеження наданих повноважень у функціональних обов'язках працівника	Вплив на рівень ефективності виконання наданих функціональних обов'язків працівником щодо реалізації стратегії	
	Наявність конфліктних ситуацій в колективі	Вплив на рівень ефективності виконання оперативних завдань працівником та підрозділом щодо реалізації стратегії	
	Наявність сформованої команди персоналу	Вплив на рівень ефективності виконання оперативних завдань працівником та підрозділом щодо реалізації стратегії	
	Рівень прихильності та лояльності персоналу до підприємства	Плинність кадрів та рівень ефективності виконання оперативних завдань працівником та підрозділом	
	Наявність системи навчання персоналу щодо процесу реалізації стратегії	Вплив на рівень ефективності виконання оперативних завдань працівником та підрозділом щодо реалізації стратегії	

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Організаційно-економічні	Рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами	Вплив на ступінь реалізації намічених стратегічних цілей та необхідність пошуку додаткових джерел інвестування	Зниження обсягів реалізації продукції; зниження темпів та обсягів виробництва; зниження якості продукції
	Якість системи управління на підприємстві	Вплив на рівень своєчасності реагування на несприятливі обставини, своєчасності прийняття управлінських рішень	
	Якість, ефективність прогнозування і внутрішньо фірмового планування	Вплив на рівень ефективності виконання оперативних завдань працівником та підрозділом	
	Рівень організації маркетингової діяльності	Вплив на рівень урахування впливу факторів зовнішнього середовища	Зниження обсягів реалізації продукції; зниження темпів та обсягів виробництва; зниження якості продукції
	Рівень контролю діяльності підприємства	Відсутність інформації про поточний стан та визначення напрямі подальшого розвитку. Незнання фактичної ситуації, наявних відхилень від запланованого ходу функціонування підприємства	
	Незбалансованість дій між підрозділами підприємства	Невизначеність у виконанні (або несвоечасності) прийняття управлінських рішень, дублюванні (або ігноруванні) виконання функцій підрозділами	
	Якість реалізації операційного (виробничого) менеджменту	Незадовільний стан маркетингу, неефективна організація виробничого процесу; збитковість випуску окремих видів продукції; неефективність товарної, цінової і збутової політики підприємства	Зниження обсягів реалізації продукції; зниження темпів та обсягів виробництва; зниження якості продукції
	Якість реалізації інноваційного менеджменту	Несвоечасність переходу на новий продукт у відповідності з попитом споживачів; ігнорування використання системи безперервного удосконалення продуктів і процесів	
	Якість реалізації інвестиційного менеджменту	Незбалансованість інвестиційних потреб та можливостей підприємства	

Нами пропонується визначати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на процес реалізації стратегії підприємства, починаючи з виявлення та аналізу „больових точок”, що є перешкодами або проблемами в процесі реалізації стратегії.

Виявивши певну „больову точку”, можна проаналізувати місце її виникнення, характерні ознаки „больової точки” та причини її виникнення в процесі реалізації стратегії підприємства як системи. Ці причини відповідно зумовлені впливом певних факторів зовнішнього чи внутрішнього середовищ. Залишається тільки проаналізувати, які конкретно фактори могли спричинити певні ознаки „больової точки”.

В процесі реалізації стратегії підприємства виникають різні збої чи то в об’єкті управління, чи то у суб’єкті управління, які звичайно можуть бути так чи інакше ліквідовані відповідними службами. В цьому випадку „больова точка” явно не виникає. Але якщо постійно не відслідковувати характер цих збоїв та причин, то вони, в свою чергу, неминуче призведуть до появи „больової точки” в процесі реалізації стратегії. З метою своєчасного виявлення, систематизації та аналізу різних „больових точок”, а також впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що спричинили їх виникнення в процесі реалізації стратегії підприємства, необхідно проводити безперервний моніторинг.

Мета здійснення моніторингу полягає у постійному відслідковуванні, своєчасному виявленні та аналізі інформації про „больові точки”, які виникають на всіх стадіях виготовлення продукції й у всіх підрозділах у процесі реалізації стратегії підприємства та подальшої передачі отриманої інформації для системного аналізу у підрозділ контролінгу. Методами проведення моніторингу є пошук, збір, аналіз та систематизація інформації. Крім того, моніторинг виконує функцію превентивного заходу, спрямованого на недопущення до виникнення „больових точок” в процесі реалізації стратегії підприємства.

В процесі здійснення моніторингу, системного аналізу та прийняття управлінських рішень можуть виникнути чотири ситуації:

- ситуація, коли „больові точки” оперативно ліквідовані силами відповідних підрозділів. В такому випадку підрозділ контролінгу здійснює аналіз і готує пропозиції, які виносяться на планову нараду „мозкового центру”;
- при виникненні ситуації, якщо „больові точки” неможливо оперативно ліквідувати, підрозділ контролінгу терміново здійснює системний аналіз і готує пропозиції, які виносяться на термінову нараду „мозкового центру”;

– з появою „больової точки”, пов’язаною з низькою (або взагалі відсутньою) реалізацією продукції підприємства, підрозділ контролінгу терміново здійснює аналіз і готує пропозиції, які виносяться на термінову нараду „мозкового центру”. В процесі роботи „мозкового центру” приймаються управлінські рішення про застосування методів антикризового менеджменту та коригування стратегії;

– при виникненні ситуації, коли моніторинг зовнішніх факторів засвідчив про можливість появи „больової точки”, що може призвести до кризи в процесі реалізації стратегії підприємства, підрозділ контролінгу також терміново здійснює аналіз і готує пропозиції, які виносяться на термінову нараду „мозкового центру”. В процесі роботи „мозкового центру” приймаються управлінські рішення про коригування стратегічних цілей (стратегії) підприємства з урахуванням майбутнього впливу факторів зовнішнього середовища.

На процес реалізації стратегії підприємства можуть впливати не тільки фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ, а й бізнес-ризик. У даному випадку мова йде про стратегічні ризики, які виникають в результаті невідповідності між запланованими стратегічними цілями та фактично досягнутими в процесі реалізації стратегії підприємства. Щоб уникнути або мінімізувати такі ризики за технологією ризик-менеджменту, пропонується побудувати наступну карту ризиків, що зображено в табл. 2.11. Дана карта дозволяє ідентифікувати різні типи ризиків та виявити ступінь інтенсивності їх впливу на процес реалізації стратегії підприємства в залежності від наявних відхилень фактичних та планових значень показників стратегічних цілей за різними складовими ЗСП.

Таблиця 2.11

Карта ідентифікації ризиків в процесі реалізації стратегії підприємства

Складові ЗСП/ Види ризиків	Фінанси				Внутрішні бізнес-процеси				Клієнти				Персонал			
	0-10	10-20	20-40	40 та більше	0-10	10-20	20-40	40 та більше	0-10	10-20	20-40	40 та більше	0-10	10-20	20-40	40 та більше
Стратегічний	В	В	Б	А	В	В	Б	А	В	Б	А	А	В	Б	А	А
Виробничий	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А
Комерційний	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А
Транспортний	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А
Майновий	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А
Фінансовий	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А	Г	В	Б	А

* Ризик: А – недопустимий; Б – критичний; В – підвищений; Г – мінімальний.

Отже, передбачене адаптивним механізмом саморегулювання системи реалізації стратегії у викладений вище спосіб забезпечує своєчасний системний аналіз наслідків цих впливів на процес реалізації стратегії, прийняття і впровадження управлінських рішень стосовно стратегічних змін. Це дає змогу підприємству як системі своєчасно адаптуватись до викликів з боку зовнішнього середовища та унеможлиблює виникаючі протиріччя між зовнішнім та внутрішнім середовищем, сприяє мінімізації впливу можливих ризиків, забезпечуючи тим самим безперебійний процес реалізації стратегії і подальший сталий розвиток підприємства.

В екстремальних умовах передбачене адаптивним механізмом саморегулювання системи реалізації стратегії забезпечує швидку адаптацію підприємства до кризових умов та стабілізують діяльність. Це дає можливість підприємству: отримувати спрогнозовані варіанти подальшого стратегічного розвитку в умовах кризи; скоригувати та систематизувати роботу в умовах невизначеності та несподіванки; розробляти альтернативні плани реалізації стратегії, використовуючи ситуаційний та антикризовий менеджмент.

РОЗДІЛ 3. ВИПРОБУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Методика впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві

Впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві здійснюється за допомогою методики впровадження при наявності сформованої ринкової стратегії підприємства. Процес впровадження адаптивного механізму на підприємстві здійснюється поетапно (рис. 3.1.).

На першому етапі впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії здійснюється діагностика спроможності потенціалу підприємства реалізувати обрану стратегію. Для цього розраховується фактичний стратегічний потенціал та стратегічний потенціал, якого вимагає обрана стратегія підприємства згідно методики, розробленою проф. Ігнатьєвою І.А. [11, с. 35-52; 45, с. 99-110].

Для оцінки стратегічного потенціалу визначаються групи показників, з допомогою яких можна проаналізувати фінансовий, виробничий, кадровий, організаційний, управлінський та маркетинговий потенціали підприємства, що є складовими стратегічного потенціалу [11; 45]. Для кожної складової потенціалу формується власна група показників [45, с. 102-107].

Фінансовий потенціал характеризує забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами і розраховується з допомогою груп агрегатних моделей, наведених у додатку В [11; 45].

Виробничий потенціал визначає рівень організаційно-технічного виробництва. Для розрахунку показників виробничого потенціалу підприємства рекомендується використовувати показники, наведені у додатку Г [11; 45].



Рис. 3.1. Методика впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві

Кадровий потенціал підприємства свідчить про стан та ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Для розрахунку показників кадрового потенціалу підприємства використовуються показники, які наведені у додатку Д [11; 45].

Управлінський потенціал підприємства характеризує ступінь ефективності управління на підприємстві. Розрахунок показників управлінського потенціалу підприємства здійснюють за допомогою показників, перелік яких приведено у додатку Е табл. Е1 [11; 45].

Маркетинговий потенціал підприємства формує можливості підприємства задовольняти потреби споживачів на ринку, шляхом завоювання або утримання частки ринку. Для розрахунку показників маркетингового потенціалу підприємства рекомендується використовувати показники, наведені у додатку Е табл. Е2 [11; 45].

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства у кількісному вимірі базується на узагальненні значень показників кожної групи потенціалу шляхом введення показника конкурентного потенціалу підприємства (КПП) [28; 75, с. 47; 102]. Для оцінки КПП спершу визначається перелік показників потенційних можливостей підприємства [102, с. 107], як:

$$ПМ=f\{[ФП];[ВП];[УП];[КП];[МП]\}, \quad (3.1.)$$

де ПМ – потенційні можливості підприємства; ФП – фінансовий потенціал; ВП – виробничий потенціал; УП – управлінський потенціал; КП – кадровий потенціал; МП – маркетинговий потенціал.

Потім визначається межа бажаності кожного часткового показника потенційних можливостей підприємства. Залежність потенційних можливостей від стадії життєвого циклу підприємства визначається за допомогою функції Харінгтона [45, с. 107]:

$$d_j = \exp[-\exp(-y(a_i))], \quad (3.2.)$$

де $y(a_i)$ – функція, що пов'язана з частковими показниками оцінки потенційних можливостей підприємства;

$i=1...n$, n – кількість показників, що вибрано для оцінки;

d_j - інтервали бажаності показників, $j=1....m$, де $m=5$.

Значення показника d_j за шкалою бажаності змінюється в інтервалі від 0 до 1. Якщо $d_j=0$, то це ідентифікує низькі потенційні можливості; $d_j=1$ ідентифікує максимальні потенційні можливості [45, с. 108-109].

Комплексна оцінка показника КПП визначається за допомогою рівняння регресії, як середнє геометричне від функції Харінгтона за всіма показниками d_j [45, с. 108-109]:

$$KPP(y(a_i)) = \sqrt[n]{d_j} \quad (3.3.)$$

Результати розрахунків KPP_j за кожною складовою потенціалу Приватного підприємства „Євроазія” зведені у таблицю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати розрахунків KPP_j (розраховано автором на основі [11, 45])

Назва складової стратегічного потенціалу	ПП „Євроазія”		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Фінансовий потенціал	0,19	0,17	0,28
Виробничий потенціал	0,22	0,19	0,8
Управлінський потенціал	0,19	0,13	0,16
Кадровий потенціал	0,01	0,01	0,01
Маркетинговий потенціал	0,89	0,89	1,01
Комплексне значення KPP_j	0,29	0,25	0,44

Після здійснення розрахунку фактичного стратегічного потенціалу підприємства ($KPP_{\text{факт}}$) аналогічно розраховується стратегічний потенціал підприємства, якого вимагає обрана стратегія ($KPP_{\text{розр}}$) згідно методики, наведеної вище.

Порівнюючи фактичний стратегічний потенціал підприємства зі стратегічним потенціалом, якого вимагає обрана стратегія, визначаємо достатність ресурсів для реалізації обраної стратегії підприємства (табл. 3.2). При недостатності якогось виду ресурсів слід здійснити їх поповнення або коригування стратегії шляхом внесення відповідних стратегічних змін.

Таблиця 3.2

Аналіз фактичного та розрахункового стратегічного потенціалу

Показники	Аналіз
$KPP_{\text{факт}} > KPP_{\text{розр}}$	Фактичний стратегічний потенціал підприємства перевищує потенціал, якого вимагає обрана стратегія та більше, ніж достатній для її реалізації
$KPP_{\text{факт}} = KPP_{\text{розр}}$	Фактичний стратегічний потенціал підприємства дорівнює потенціалу, якого вимагає обрана стратегія та є достатнім для її реалізації
$KPP_{\text{факт}} < KPP_{\text{розр}}$	Фактичний стратегічний потенціал підприємства менше потенціалу, якого вимагає обрана стратегія та є недостатнім для її реалізації

На другому, третьому, четвертому та п'ятому етапах впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії здійснюється розробка відповідно

економічного, організаційного, інформаційного та правового забезпечення адаптивного механізму.

Економічним забезпеченням адаптивного механізму передбачається розробка: системи показників стратегічних цілей підприємства; системи планів підприємства, виражених в показниках стратегічних цілей; системи мотивації персоналу за виконання стратегічних цілей. Система показників стратегічних цілей, визначених стратегією підприємства, дозволяє кількісно виміряти стратегічні цілі та окреслити шляхи їх досягнення на основі причинно-наслідкових зв'язків з використанням концепції збалансованої системи показників. Для кожного підприємства на основі обраної стратегії розробляється власна система показників.

Організаційне забезпечення адаптивного механізму реалізації стратегії (третій етап впровадження механізму) передбачає перш за все приведення організаційної структури підприємства у відповідність до вимог адаптивного механізму реалізації стратегії шляхом її реорганізації.

На четвертому етапі впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії в рамках інформаційного забезпечення механізму розробляються інструктивно-методичні матеріали, які стосуються організації особливостей роботи на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Організовується проведення моніторингу стану виконання показників стратегічних цілей та впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ через організацію його проведення у підрозділах підприємства та передача результатів для здійснення системного аналізу у підрозділ контролінгу.

Правове забезпечення адаптивного механізму реалізації стратегії (п'ятий етап впровадження) передбачає розробку на підприємстві нормативних документів: накази, розпорядження, посадові інструкції.

Шостий етап передбачає експериментальне випробування адаптивного механізму реалізації стратегії та проводиться шляхом навчання персоналу підприємства до запуску адаптивного механізму. Після закінчення навчання проводиться атестація навчальних груп підрозділів з метою оцінки готовності персоналу підприємства до роботи в процесі реалізації стратегії. Отже, запропонована методика дозволяє забезпечити послідовну і чітку розробку та впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії для конкретного підприємства на основі його стратегії та з урахуванням специфіки умов його функціонування.

3.2. Випробування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах

Впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії розглянемо на прикладі ПП “Євроазія”, м. Київ.

Коливання обсягів реалізації продукції та послуг і низький рівень заробітної плати призвів до відтоку персоналу з підприємства. Намагаючись стримати плинність персоналу, підприємство дещо підвищувало рівень заробітної плати протягом 2022-2024 рр. Проте, в цей же час, малі приватні підприємства виплачували в два рази більшу заробітну плату, що змушувало кваліфікованих працівників переходити на ці підприємства. ПП “Євроазія” не могла досягти такого рівня заробітної плати персоналу внаслідок запровадження воєнного стану.

Висока плинність персоналу ($K_{пл\ 2002}=0,36$; $K_{пл\ 2005}=0,34$), в свою чергу, призвела до стрімкої втрати підприємством висококваліфікованих спеціалістів. Якщо у 2022 р. підприємство мало 13,5 % спеціалістів з вищою освітою в загальній чисельності персоналу, то у 2024 р. цей показник знизився до 12,3 %. Але більше всього підприємство відчувало брак спеціалістів робітничих спеціальностей, яких не влаштовувало низький рівень заробітної плати.

Таким чином, реалізація стратегії „толінгових схем” для ПП “Євроазія” мала такі переваги:

- збереження підприємства та продовження його діяльності;
- збереження виду діяльності підприємства;
- збереження трудового колективу та його кваліфікації;
- невеликий, але стабільний дохід;
- постійна виплата заробітної плати персоналу;
- накопичення досвіду роботи з іноземним підприємством та за іноземними стандартами;
- підвищення якості продукції та кваліфікації персоналу відповідно до міжнародних стандартів.

Разом з тим, стратегія „толінгових схем” має великі недоліки:

- беззаперечне виконання умов контракту з іноземним замовником навіть у випадках, коли відбулися негативні зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства;
- відсутність подальшого розвитку підприємства та власного бренду;
- втрата позицій та ринків збуту на внутрішньому ринку;
- втрата кваліфікованих робітників внаслідок низького рівня заробітної плати;
- неможливість проведення технічного переоснащення підприємства;
- недостатність власних обігових коштів.

Зміни, які відбулися і відбуваються на внутрішньому ринку та наявність нових можливостей виходу на зовнішні ринки вимагає розробки нової корпоративної стратегії розвитку ПП “Євроазія”. Саме тому, з метою подальшого розвитку підприємства, пропонується стратегія поступового відходу від толінгових схем (до виконання договірних угод з іноземним партнером).

Відповідно нової місії коригуються існуючі цінності – головні керівні принципи роботи ПП “Євроазія”. В основу нових принципів закладено: бережне ставлення до навколишнього середовища, турбота про персонал тощо.

Таким чином, коригується бачення подальшого розвитку підприємства. Для подальшого розвитку ПП “Євроазія” в сучасних умовах передбачається вже через 5 років повністю відійти від толінгових схем роботи, налагодити власну систему збуту конкурентоздатної продукції (послуг) як на внутрішній ринок для вітчизняного споживача, так і на зовнішній ринок. Виходячи з нової місії та на основі нового бачення, скориговано корпоративну стратегію підприємства, яка полягає у збільшенні доданої вартості підприємства за рахунок росту доходів через диверсифікацію продукції (послуг) з поступовим відходом від толінгових схем роботи. Робота на давальницькій сировині здійснюється тільки до закінчення терміну раніше укладених угод. Розширення джерел доходів можливе через розширення сегментів ринку збуту як на вітчизняний ринок, так і на зовнішній ринок. Для подальших розрахунків корпоративна стратегія для ПП “Євроазія”

показана в спрощеному вигляді.

Впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на ПП “Євроазія” здійснено згідно з методикою, наведеною у п. п. 3.1. кваліфікаційної роботи.

Етап 1. Діагностика спроможності потенціалу підприємства реалізувати обрану стратегію. Для цього розраховані фактичний (наявний) стратегічний потенціал та потенціал підприємства, якого вимагає обрана стратегія підприємства. Для розрахунку складових фактичного стратегічного потенціалу використана група показників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Дані для розрахунку показників фактичного стратегічного потенціалу
ПП “Євроазія” (на основі [74; 75; 102])**

Назва показника	од. виміру	Роки	
		2023	2024
1	2	3	4
Фінансовий потенціал			
1. Власний капітал (ВК)	тис. грн.	5348,9	5033,1
2. Довгострокові зобов’язання (ДЗ)	тис. грн.	0	0
3. Необоротні активи (ПА)	тис. грн.	4896,7	4575,6
4. Власні обігові кошти (ВОК)	тис. грн.	10245,6	9608,7
5. Банківські кредити для оформлення обігових коштів (БКрОК)	тис. грн.	200,0	300,0
6. Кредиторська заборгованість товарного характеру (ТКрЗ)	тис. грн.	287,6	192,4
7. Запаси (З)	тис. грн.	575,3	801,2
8. Витрати майбутніх періодів (В)	тис. грн.	0	0
Виробничий потенціал			
1. Кількість прогресивного обладнання (Кп)	одиниць	105	105
2. Загальна кількість обладнання (Коб)	одиниць	210	210
3. Кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 років (Кек)	одиниць	105	105
4. Чисельність робітників в найбільшу зміну (Чн.зм.)	чол.	463	521
5. Активна частина основних фондів (ОФа)	тис. грн.	468,90	464,97
6. Середньорічна вартість основних фондів (ОФ)	тис. грн.	586,13	581,21
7. Витрати на сировину та матеріали (См)	тис. грн.	3459,28	4636,76
8. Загальна собівартість продукції (С)	тис. грн.	7373,1	7030,1
9. Виробнича потужність (ВП)	люд.-год.	5770986	5756320
10. Невиробничі витрати робочого часу	%	20	20
11. Загальний обсяг виробленої продукції	тис. грн.	1895,3	1932,1

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Управлінський потенціал			
1. Результат управління (чистий прибуток підприємства) (Р _у)	тис. грн.	-315,8	+119,9
2. Чисельність апарату управління (Ч _{ау})	чол.	80	44
3. Чисельність промислово-виробничого персоналу (Ч _{ппп})	чол.	772	802
4. Чисельність лінійних керівників (Ч _{л.к.})	чол.	14	13
5. Чисельність функціональних керівників (Ч _{ф.к.})	чол.	11	11
6. Загальна сума витрат на управління (С _{ау})	тис. грн.	1264,75	1555,6
7. Сума витрат на виробництво продукції (С)	тис. грн.	9750,11	11881,20
Маркетинговий потенціал			
1. Обсяг реалізованої продукції підприємства за рік (РПп)	тис. грн.	1242,3	734,3
2. Обсяг реалізованої продукції в цілому по галузі за рік (РПг)	млрд. грн.	3,408	3,418
3. Загальний обсяг виробленої продукції (В)	тис. грн.	1895,3	1932,1
4. Приріст прибутку за рахунок рекламної діяльності (Пр)	тис. грн.	0	0
5. Витрати на маркетинг	тис. грн.	0	1,728

В результаті розрахунків отримані фактичні значення показників стратегічного потенціалу підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати розрахунку фактичних значень показників стратегічного потенціалу ПП “Євроазія” (на основі [11; 14; 45])

Найменування показника	Роки	
	2023	2024
1	2	3
Фінансовий потенціал		
Коефіцієнт поточної ліквідності (К _{пл})	2,09	2,03
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (К _{вк})	4,52	4,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К _{абс.л.})	0,136	0,076
Коефіцієнт критичної ліквідності (К _{кр.л.})	1,6	1,31
Виробничий потенціал		
Питома вага прогресивного обладнання (у ₁)	50	50
Питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років (у ₂)	50	50
Частка активної частини основних фондів (у ₄)	83	80
Фондоозброєність праці (у ₅)	1,27	1,12
Технічна озброєність працівників (у ₆)	1,01	0,89
Матеріаломісткість продукції (М)	0,47	0,66
Коефіцієнт використання виробничих потужностей (К _{вп})	0,32	0,34

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Рівень використання робочого часу, % ($K_{рч}$)	80	80
Управлінський потенціал		
Ефективність управління (E_y)	-3,95	+2,73
Зайнятість персоналу в апараті управління (K_3)	0,104	0,055
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління (K_c)	1,27	1,18
Економічність праці апарату управління (E_{ay})	0,13	0,13
Маркетинговий потенціал		
Частка ринку підприємства (y_p)	0,0006	0,00056
Ступінь оновлення асортименту (y_{ac})	0	0
Ефективність реклами (E_p)	0	0

На основі отриманих фактичних значень показників стратегічного потенціалу підприємства розраховані показники стратегічного потенціалу в приведених значеннях (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок фактичного стратегічного потенціалу ПП “Євроазія” [11; 14; 45]

Найменування показника	Роки	
	2023	2024
1	2	3
Фінансовий потенціал		
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	1,87	1,37
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_{вк}$)	0,001	0,0001
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс.л.}$)	0,975	0,991
Коефіцієнт критичної ліквідності ($K_{кр.л.}$)	0,734	0,645
$\Phi П = \sqrt[4]{K_{пл} \times \Delta BK \times K_{абс.л.} \times K_{кр.л.}}$	0,191	0,173
Виробничий потенціал		
Питома вага прогресивного обладнання (y_1)	0,0022	0,0022
Питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років (y_2)	0,0022	0,0022
Частка активної частини основних фондів (y_4)	0,266	0,028
Фондоозбросність праці (y_5)	0,692	0,368
Технічна озбросність працівників (y_6)	0,337	0
Матеріаломісткість продукції (M)	0,369	0,693
Коефіцієнт використання виробничих потужностей ($K_{вп}$)	0,423	0,491
Рівень використання робочого часу, % ($K_{рч}$)	0,228	0,228
$ВП = \sqrt[8]{y_1 \times y_2 \times y_4 \times y_5 \times y_6 \times M \times K_{вп} \times K_{рч}}$	0,216	0,190
Управлінський потенціал		
Ефективність управління (E_y)	0,042	0,099
Зайнятість персоналу в апараті управління (K_3)	0,27	0,08
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління (K_c)	0,688	0,209
Економічність праці апарату управління (E_{ay})	0,168	0,168

Продовження табл. 3.5

1	2	3
$УП = \sqrt[4]{E_y \times K_z \times K_c \times E_{ay}}$	0,190	0,130
Маркетинговий потенціал		
Частка ринку підприємства (y_p)	0,698	0,697
Ступінь оновлення асортименту (y_{ac})	0	0
Ефективність реклами (E_p)	0	0
$МП = \sqrt[3]{y_p \times y_{ac} \times E_p}$	0,887	0,886
Стратегічний потенціал		
$Стр.п. = \sqrt[4]{ФП \times ВП \times УП \times МП}$	0,288763	0,248053

Розрахунок фактичного стратегічного потенціалу підприємства показує, що ПП “Євроазія” фактично втрачає наявний (фактичний) стратегічний потенціал, який знизився на 14 % за період 2023-2024 рр. (табл. 3.5).

Для розрахунку складових стратегічного потенціалу підприємства, якого вимагає обрана підприємством стратегія, використано групу показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дані для розрахунку показників стратегічного потенціалу ПП “Євроазія”, якого вимагає обрана стратегія (на основі [11; 14; 45])

Назва показника	Од. виміру	Роки	
		2023	2024
1	2	3	4
Фінансовий потенціал			
1. Власний капітал (ВК)	тис. грн.	5033,1	5033,1
2. Довгострокові зобов’язання (ДЗ)	тис. грн.	0	0
3. Позаобігові активи (ПА)	тис. грн.	4575,6	4575,6
4. Власні обігові кошти (ВОК)	тис. грн.	9608,7	9608,7
5. Банківські кредити для оформлення обігових коштів (БКрОК)	тис. грн.	300,0	300,0
6. Кредиторська заборгованість товарного характеру (ТКрЗ)	тис. грн.	192,4	192,4
7. Запаси (З)	тис. грн.	801,2	400,6
8. Витрати майбутніх періодів (В)	тис. грн.	0	0
Виробничий потенціал			
1. Кількість прогресивного обладнання (Кп)	одиниць	105	105
2. Загальна кількість обладнання (Коб)	одиниць	210	210
3. Кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 років (Кек)	одиниць	105	105
4. Чисельність робітників в найбільшу зміну (Чн.зм.)	чол.	521	521
5. Активна частина основних фондів (ОФа) - 80%	тис. грн.	464,97	464,97
6. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	581,21	581,21

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
7. Витрати на сировину та матеріали (См)	тис. грн.	4636,76	4424,48
8. Загальна собівартість продукції (С)	тис. грн.	7030,1	8675,46
9. Виробнича потужність (ВП)	люд.-год.	5756320	5756320
10. Невиробничі витрати робочого часу	%	20	20
11. Загальний обсяг виробленої продукції	тис. грн.	9924,60	15183,28
Управлінський потенціал			
1. Результат управління (прибуток підприємства) (Рy)	тис. грн.	+119,9	+1195,46
2. Чисельність апарату управління (Чау)	осіб	44	44
3. Чисельність промислово-виробничого персоналу (Чппп)	осіб	802	802
4. Чисельність лінійних керівників (Чл.к.)	осіб	13	13
5. Чисельність функціональних керівників (Чф.к.)	осіб	11	11
6. Загальна сума витрат на управління (Сау)	тис. грн.	1555,6	681,93
7. Сума витрат на виробництво продукції (С)	тис. грн.	11881,20	8675,46
Маркетинговий потенціал			
1. Обсяг реалізованої продукції підприємства за рік (РПп)	тис. грн.	734,3	15183,28
2. Загальний обсяг виробленої продукції (В)	тис. грн.	1932,1	15182,28
3. Приріст прибутку за рахунок рекламної діяльності (Пр)	тис. грн.	0	151,82

У результаті розрахунків отримані значення показників стратегічного потенціалу підприємства, якого вимагає обрана стратегія (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати розрахунку значень показників потенціалу

ПП “Євроазія”, якого вимагає обрана стратегія (на основі [11; 14; 45])

Найменування показника	Роки	
	2023	2024
1	2	3
Фінансовий потенціал		
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	2,03	2,02
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_{вк}$)	18807,5	19208,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс.л.}$)	0,076	0,076
Коефіцієнт критичної ліквідності ($K_{кр.л.}$)	1,31	1,59
Питома вага прогресивного обладнання (y_1)	50	50
Виробничий потенціал		
Питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років (y_2)	50	50

Продовження табл. 3.7

1	2	3
Частка активної частини основних фондів (y_4)	80	80
Фондоозброєність праці (y_5)	1,12	1,12
Технічна озброєність працівників (y_6)	0,89	0,89
Матеріаломісткість продукції (М)	0,66	0,51
Коефіцієнт використання виробничих потужностей ($K_{вп}$)	0,34	2,63
Рівень використання робочого часу, % ($K_{рч}$)	80	80
Управлінський потенціал		
Ефективність управління (E_y)	2,73	27,17
Зайнятість персоналу в апараті управління (k_3)	0,055	0,055
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління (K_c)	1,18	1,18
Економічність праці апарату управління (E_{ay})	0,13	0,08
Маркетинговий потенціал		
Частка ринку підприємства (y_p)	0,00056	0,0043
Ефективність реклами (E_p)	0	43,67

На основі отриманих значень показників стратегічного потенціалу підприємства, якого вимагає обрана стратегія, розраховані показники стратегічного потенціалу в приведених значеннях (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Розрахунок стратегічного потенціалу ПП “Євроазія”, якого вимагає
обрана стратегія (на основі [11; 14; 45])**

Найменування показника	Роки	
	2023	2024
1	2	3
Фінансовий потенціал		
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	1,37	0,999
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (ΔBK)	0,0001	0,009
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс.л.}$)	0,991	0,93
Коефіцієнт критичної ліквідності ($K_{кр.л.}$)	0,645	0,69
$\Phi П = \sqrt[4]{K_{пл} \times \Delta BK \times K_{абс.л.} \times K_{кр.л.}}$	0,173	0,28
Виробничий потенціал		
Питома вага прогресивного обладнання (y_1)	0,0022	0,002
Питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років (y_2)	0,0022	0,002
Частка активної частини основних фондів (y_4)	0,028	0,028
Фондоозброєність праці (y_5)	0,368	0,368
Технічна озброєність працівників (y_6)	0,89	0,89
Матеріаломісткість продукції (М)	0,693	0,68
Коефіцієнт використання виробничих потужностей ($K_{вп}$)	0,491	0,560
Рівень використання робочого часу, % ($K_{рч}$)	0,228	0,228
$ВП = \sqrt[8]{y_1 \times y_2 \times y_4 \times y_5 \times y_6 \times M \times K_{вп} \times K_{рч}}$	0,190	0,8

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Управлінський потенціал		
Ефективність управління (E_y)	0,099	0,635
Зайнятість персоналу в апараті управління (K_3)	0,08	0,08
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління (K_c)	0,209	0,209
Економічність праці апарату управління (E_{ay})	0,168	0,059
$УП = \sqrt[4]{E_y \times K_3 \times K_c \times E_{ay}}$	0,130	0,158
Маркетинговий потенціал		
Частка ринку підприємства (y_p)	0,697	1,92
Ступінь оновлення асортименту (y_{ac})	0	0,998
Ефективність реклами (E_p)	0	0,537
$МП = \sqrt[3]{y_p \times y_{ac} \times E_p}$	0,886	1,01
Стратегічний потенціал		
$Стр.п. = \sqrt[4]{ФП \times ВП \times УП \times МП}$	0,248	0,435

Таким чином, стратегічний потенціал підприємства, якого вимагає обрана корпоративна стратегія, складає 0,435, що значно перевищує фактичні можливості підприємства реалізувати обрану стратегію (табл. 3.8.). Порівняння фактичного стратегічного потенціалу та стратегічного потенціалу, якого вимагає обрана стратегія, показує, що реалізація корпоративної стратегії потребує нарощення стратегічного потенціалу ПП “Євроазія” на 175 % (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

**Порівняння фактичного стратегічного потенціалу та потенціалу
ПП “Євроазія”, що вимагає обрана стратегія**

Роки	ФП	ВП	УП	МП	Стр. П
2006	0,191	0,216	0,19	0,887	0,289
2007	0,173	0,19	0,13	0,886	0,248
2012	0,28	0,8	0,158	1,01	0,435
Приріст, %	161	421	121	114	175

З метою нарощування фактичного стратегічного потенціалу на підприємстві передбачені наступні заходи:

- отримання кредиту для поповнення обігових коштів;
- створення в структурі підприємства підрозділу маркетингу;
- вихід на нові сегменти споживчого ринку за рахунок впровадження нових

видів послуг;

- впровадження заходів зі стимулювання збуту та реклами тощо.

Етап 2. Розробка організаційного забезпечення впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на ПП “Євроазія”.

На цьому етапі організаційна структура ПП “Євроазія” приводиться у відповідність до вимог системи реалізації стратегії. Для цього аналізується:

- відповідність існуючої організаційної структури підприємства бізнес-процесу його діяльності;
- відповідність та достатність функціональних завдань підрозділів підприємства бізнес-процесу їх діяльності;
- відповідність наявних функціональних обов’язків працівників підрозділів встановленим адаптивним механізмом функціональним завданням підрозділів;
- наявність дублювань функцій між підрозділами та працівниками підрозділів підприємства. Підрозділи, які виконують однакові функції.

Для забезпечення процесу реалізації стратегії в структурі підприємства внаслідок реорганізації створюються насупні нові підрозділи: стратегічного планування, контролінгу (на основі фінансово-економічного підрозділу), управління персоналом та навчальний центр (на основі підрозділу кадрів), логістики, маркетингу та реклами.

З метою прийняття управлінських рішень в системі реалізації стратегії на ПП “Євроазія” створюється „мозковий центр”. У нараді „мозкового центру” беруть участь керівники всіх підрозділів підприємства. Нараду „мозкового центру” проводить керівник підрозділу контролінгу.

Робота персоналу ПП “Євроазія” в системі реалізації стратегії організована згідно функціонально-процедурної моделі роботи персоналу підприємства.

Етап 3. Розробка економічного забезпечення впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на ПП “Євроазія”.

З метою визначення конкретних шляхів досягнення стратегічних цілей ПП “Євроазія”, намічених стратегією, розроблена наступна стратегічна карта.

Виходячи з обраної підприємством стратегії збільшення доданої вартості за рахунок росту доходів через диверсифікацію продукції з поступовим відходом від толінгових схем роботи, головною фінансовою стратегічною ціллю обрано нарощування доданої вартості підприємства. Досягти цю ціль планується внаслідок розширення структури доходів підприємства за рахунок продовження роботи за толінговою схемою (до закінчення раніше укладених угод) та поступове розширення роботи на внутрішній ринок за власні кошти підприємства.

З метою кількісного виміру стратегічних цілей, які визначені в стратегічній карті, здійснена розробка системи показників стратегічних цілей.

Так як в основу нової корпоративної стратегії ПП “Євроазія” покладено головну ціль – поступове нарощування доданої вартості підприємства, яку можливо досягти, як визначено стратегічною картою, за рахунок розширення сегментів ринку збуту на внутрішньому і зовнішньому ринках та відповідного збільшення обсягів виробництва готової продукції, надання послуг.

Далі складається стратегічний план ПП “Євроазія” на період 2024-2028 роки, виражений через систему показників стратегічних цілей (табл. 3.10).

Прогноз діяльності підприємства складається з допомогою методики, наведеної у [47] та методу ковзної середньої для розрахунку середніх рівнів показників його минулих значень.

На основі стратегічного плану ПП “Євроазія” в показниках стратегічних цілей на період 2025-2028 рр. складаються оперативні плани в показниках стратегічних цілей для підрозділів підприємства. Потім на основі оперативного плану кожного підрозділу підприємства складаються індивідуальні оперативні плани в показниках стратегічних цілей кожного співробітника кожного підрозділу.

Етап 4. Розробка інформаційного забезпечення впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на ПП “Євроазія”.

На цьому етапі здійснена розробка системи документації стосовно виконання показників стратегічних цілей як окремого підрозділу, так і окремого співробітника підрозділу: стратегічна карта; стратегічний план підприємства з розбивкою за роками; оперативний план підприємства; оперативні плани по підрозділах

підприємства; індивідуальні оперативні плани співробітників підрозділів; звіт про виконання індивідуальних показників стратегічних цілей співробітника підрозділу; карта опису показника стратегічної цілі; звіт про виконання показників стратегічних цілей підрозділом підприємства; ранжування впливу різних груп факторів на реалізацію стратегії підприємства.

Таблиця 3.10

**Стратегічний план ПП “Євроазія” в показниках стратегічних цілей
на період 2025-2028 рр.**

Назва стратегічної цілі	Назва показника стратегічної цілі	Умовні позначення	Од. виміру	Планове значення показника					
				на 5 років	в т.ч. за роками				
					2009	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нарощування доданої вартості	Економічна додана вартість	EVA	тис. грн.	264,6	279,6	149,4	2,1	304,6	279,6
Розширення структури доходів	Виручка від релізації продукції	K _{зм.в.}	тис. грн.	11610	12454	13540	147195	16000	17393
Збільшення обсягу поставки продукції на зовнішній ринок	Обсяг реалізації продукції на зовнішній ринок	ОП _{з.р.}	тис. грн.	9287	9963	10832	11775	12800	13914
Збільшення обсягу реалізації продукції на внутрішній ринок	Обсяг реалізації продукції на внутрішній ринок	ОП _{в.р.}	тис. грн.	2322	2491	2708	2944	3200	3479
Підвищення рівня задоволення клієнтів	Своєчасність виконання замовлення споживачів	ЧЗ	%	100	50	75	85	95	100
	Ступінь задоволеності споживачів	K _{рекл.}	%	95	50	25	15	10	5
Вивчення нових привабливих сегментів ринку	Розширення частки ринку, що належить підприємству	K _{д.р.}	%	0,004	0,003	0,004	0,004	0,004	0,004
Перехід на нові технології виробництва	Витрати на дослідження та розробки	V _{інов.}	тис. грн	258,2	82,18	115,1	161,70	226,38	316,9
Стимулювання збуту та реклама	Витрати на маркетинг	V _{марк.}	%	50	10	10	10	10	10
	Кількість позитивних відгуків в пресі про підприємство	КВ	%	70	30	40	50	75	100
Підвищення якості продукції	Приріст бракованої продукції	Д _{брак.}	%	20	10	8	6	4	2
Розширення асортименту продукції	Дохід від нових продуктів (2% за рік)	Д _{н.п.}	тис.грн	253,5	201,76	224,88	226,77	239,28	253,1
Операційна досконалість (логістика)	Транспортні витрати	V _{транс.}	%	30	90	85	80	75	70

Забезпечення оперативності роботи з клієнтами	Приріст клієнтської бази	К _{кл.б.}	%	10	2	4	6	8	10
	Якість виконання замовлення клієнта	ЯкЗ	%	40	90	93	95	97	100

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Підвищення лояльності клієнтів	Лояльність клієнтської бази підприємства	L _{кл.б.}	%	40	90	93	95	97	100
Підвищення ефективності праці працівників	Продуктивність праці	В	Од /ос						
	Якість умов роботи персоналу	К _{ком.п.}	%	40	90	93	95	97	100
Розвиток компетентності працівників підприємства	Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності робітників	К _{квр.}	%	290	15	20	25	30	35
Забезпечення доступу до стратегічної інформації	Кількість раціоналізаторських пропозицій персоналу	К _{рп.}	Од.	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Узгодження цілей працівника з цілями підприємства	Коефіцієнт невиходів на роботу	К _{нр.}	од.	7,0	7,0	6,0	5,0	4,0	3,0
Мотивація персоналу	Лояльність працівників	К _{лоя.л.}	%	60	50	70	75	90	100

Етап 5. Розробка правового забезпечення впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на ПП “Євроазія”.

На цьому етапі здійснюється розробка розпорядчих документів:

- наказ про організацію роботи на підприємстві в процесі реалізації стратегії;
- наказ про запуск адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві;
- положення про підрозділи підприємства;
- посадові інструкції персоналу підприємства.

Етап 6. Експериментальне випробування адаптивного механізму реалізації стратегії на ПП “Євроазія”.

На цьому етапі проведено попереднє навчання (тренінг за системою безперервного навчання) персоналу підприємства з метою забезпечення роботи адаптивного механізму в процесі реалізації стратегії на підприємстві.

3.3. Оцінка ефективності адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах

Після впровадження на ПП “Євроазія” адаптивний механізм реалізації стратегії запущено в роботу. Станом на 1 лютого 2026 р. працівник Сидорук І.І. звітує про виконання персональних стратегічних цілей: заповнює звіт про виконання показників стратегічних цілей, що представлений в табл. 3.11 та карти опису показників стратегічних цілей (табл. 3.12-3.15).

Таблиця 3.11

Приклад звіту про виконання індивідуальних показників стратегічних цілей співробітника підрозділу збуту ПП “Євроазія”

Стратегічна ціль	Назва показника стратегічної цілі	Умовні позначення	Одиниці виміру показника	Розрахункові значення показника		Відхилення	
				План	Факт	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
Збільшення обсягу поставки продукції по Київській області	Обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку	ОП _{в.р}	тис. грн.	5,0	4,0	-1,0	-0,80
Забезпечення оперативності роботи з клієнтами Київської області	Приріст клієнтської бази	К _{кл.б.}	%	0,1	0	-0,1	0
	Якість виконання замовлення клієнта	ЯкЗ	%	70	50	-20	-0,71
Підвищення лояльності	Лояльність клієнтської бази	L _{к.б.}	%	90	80	-10	-0,88

Таблица 3.12

Обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку

Звітний період: січень 2025 р.

Підрозділ _____ збуту _____
П.І.Б., посада співробітника __ Сидорук І.І. __ менеджер

Стратегічна ціль: Збільшення обсягу поставки продукції по Дніпропетровській області

Формула для розрахунку показника:
ОП = ОП1 + ОП2 + ОПi ,
де ОП1...ОПi- обсяг продажу продукції 1....і-того виду за період, грн

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фактичне значення	4,0											
Планове значення	5,0											
Відхилення	-1,0											

Відхилення фактичного значення показника від планового:
-1,0

Причини відхилення:
Повернення партії продукції на суму 1,0 тис. грн. постійним клієнтом А внаслідок браку

Наслідки відхилення:
Не реалізована продукція повернена на склад готової продукції

Рекомендації щодо ліквідації відхилень:
Замінити тканину, з якої виготовляється даний вид продукції

Джерела інформації про показник (нормативні документи): накладні

Дата заповнення: “ 1 ” лютого 2025 р.

Таблица 3.13

_____ Ступінь розширення клієнтської бази _____

Звітний період: січень 2025 р.	Підрозділ _____ збуто _____ П.І.П., посада співробітника __ Сидорук І.І. _____ менеджер
Стратегічна ціль: Забезпечення оперативності роботи з клієнтами Київської області	

Формула для розрахунку показника: $K_{кл.баз.} = \frac{K_{зал}}{КБ} \times 100\%,$ де Кзал(втрач)-кількість залучених (або втрачених) клієнтів за період, одиниць; КБ-загальний обсяг клієнтської бази, одиниць												
Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Фактичне значення</i>	0											
<i>Планове значення</i>	0,1											
<i>Відхилення</i>	-0,1											
Відхилення фактичного значення показника від планового:-0,1		Причини відхилення: Відмова нового клієнта співпрацювати з підприємством				Наслідки відхилення: Неможливість збільшення частки ринку підприємства			Рекомендації щодо ліквідації відхилень: Провести заходи реклами та стимулювання збуту			
Джерела інформації про показник (нормативні документи): Внутрішня документація підрозділу збуту												
Дата заповнення: “_1_” __лютого__ 200_9_р.												

Якість виконання замовлення клієнта

Таблица 3.15

Лояльність клієнтської бази

[illegible]

Відхилення фактичного значення показника від планового: -10	Причини відхилення: Відмова постійного клієнта співпрацювати з підприємством	Наслідки відхилення: Зменшення обсягу реалізації продукції на внутрішньому ринку	Рекомендації щодо ліквідації відхилень: Провести заходи маркетингу та реклами
Джерела інформації про показник (нормативні документи): Внутрішня документація підрозділу збуту			
Дата заповнення: “_1_” __лютого__ 2025 р.			

Невиконання індивідуальних стратегічних цілей працівником призвело, в свою чергу, до невиконання стратегічних цілей підрозділом збуту (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Звіт про виконання показників стратегічних цілей підрозділу збуту ПП “Євроазія”

ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ ПОКАЗНИКІВ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ підрозділу збуту за січень 2025 р.							
Стратегічна ціль	Назва показника виконання стратегічної цілі	Умовні позначення	Одиниця виміру показника	Розрахункові значення показника		Відхилення	
				План	Факт	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
Збільшення обсягу поставки продукції по Київській області	Обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку	ОП _{в.р}	тис. грн	50,0	46,0	-4,0	-8,0
Забезпечення оперативності роботи з клієнтами Київської області	Приріст клієнтської бази	К _{кл.б.}	%	1	0	0	0
	Якість виконання замовлення клієнта	ЯкЗ	%	70	50	-20	-28,5
Підвищення лояльності клієнтської бази Київської області	Лояльність клієнтської бази	L _{кл.}	%	90	80	-10	-11,1

Звіт про виконання показників стратегічних цілей підрозділу збуту (табл. 3.16) керівник підрозділу передає разом з картами опису показників стратегічної цілі (табл. 3.12-3.15) для подальшого аналізу у підрозділ контролінгу. Підрозділ

контролінгу на основі отриманої інформації порівнює фактичні значення показників стратегічних цілей підрозділу збуту з їх плановими значеннями та здійснює аналіз „больових точок” в процесі реалізації стратегії і факторів, що їх спричинили згідно схеми виявлення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на процес реалізації стратегії підприємства. У вищенаведеному прикладі роботи підрозділу збуту виник збій на стадії реалізації готової продукції (послуг).

З допомогою схеми виявлення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на процес реалізації стратегії підприємства та таблиць аналізу характеру та результату впливу факторів на процес реалізації стратегії підприємства були визначені фактори, які спричинили появу „больових точок”, що наведено в табл. 3.17-3.18:

Таблиця 3.17

Вплив зовнішніх факторів на процес реалізації стратегії ПП “Євроазія”

„Больова точка”	Характер впливу фактору на функціонування підприємства	Фактор	Група факторів
Зниження обсягів реалізації продукції	зумовлює рівень попиту на продукцію підприємства	рівень і характер зайнятості населення; Рівень доходів населення	Економічні
	зумовлюють рівень споживчого попиту на продукцію підприємства	смаки та переваги споживачів	Соціально-культурні
		тенденції моди	
	впливають на стабільність функціонування та подальший розвиток підприємства	стабільність політичної системи країни	Політико-правові
	зменшують обсяги реалізації продукції підприємства, знижують доходи та прибутки підприємства	кількість	Конкуренти
		частка ринку	
		широта асортименту	
		ціна продукції	
	впливають на виробничий процес, постачання та збут на підприємстві	мінімальна величина партії замовлення	Клієнти
		структура клієнтської бази	
		тенденції попиту	
		смаки, переваги споживачів	

Таблиця 3.18

Вплив внутрішніх факторів на процес реалізації стратегії ПП “Євроазія”

„Больова точка”	Характер впливу фактору на функціонування підприємства	Фактор	Група факторів
Зниження обсягів	Зниження якості продукції	Рівень своєчасності ремонту діючого	Техніко-технологічні

реалізації продукції		обладнання	Соціально- психологічні
	Рівень витрат на виробництво продукції, економії матеріальних ресурсів та якості продукції	Рівень впровадження нових технологій	
	Рівень ефективності виконання оперативних завдань працівником та підрозділом щодо реалізації стратегії	Якість праці (відносини працівників до праці)	
		Рівень кваліфікації персоналу	
		Ефективність системи мотивації персоналу	

З метою визначення ступеню впливу було проведено ранжування та оцінка ступеню впливу факторів за десятибальною шкалою з використанням методу експертного опитування, що зображено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Вплив різних груп факторів на процес реалізації стратегії ПП “Євроазія”

№ п\п	Назва фактору	Ступінь впливу фактору				
		Силь- ний (10-7 балів)	Вище середньо го (5-7 балів)	Нижче середньо го (3-5 балів)	Низький (1-3 бали)	Відсутній (0 балів)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Якість праці (відносини працівників до праці)	10				
2.	Рівень кваліфікації персоналу	10				
3.	Ефективність системи мотивації персоналу		7			
4.	Рівень своєчасності ремонту діючого обладнання					
5.	Кількість конкурентів			5		
6.	Частка ринку конкурентів			5		
7.	Широта асортименту			5		
8.	Ціна продукції конкурентів		7			
9.	Мінімальна величина партії замовлення конкурентів				3	
10.	Структура клієнтської бази				3	
11.	Тенденції попиту	10				
12.	Смаки, переваги споживачів	10				
13.	Рівень впровадження нових технологій	10				
14.	Рівень і характер зайнятості населення				3	
15.	Смаки та переваги споживачів		7			
16.	Тенденції моди	10				
17.	Стабільність політичної системи країни			5		

Таким чином, на ПП “Євроазія” виникла ситуація, коли збій в процесі реалізації стратегії неможливо оперативно ліквідувати на рівні підрозділу збуту. В цьому випадку, підрозділ контролінгу готує пропозиції щодо ліквідації проблеми, які виносяться на термінову нараду „мозкового центру”. З табл. 3.19 видно, що найсильніший вплив на процес реалізації стратегії ПП “Євроазія” спричиняють фактори: якість праці (відносини працівників до праці); рівень кваліфікації персоналу; тенденції попиту; смаки, переваги споживачів; рівень впровадження нових технологій; тенденції моди. Вплив таких факторів, як якість праці (відносини працівників до праці) та рівень кваліфікації персоналу зменшити (або взагалі усунути) легко. Для цього в системі адаптивного механізму реалізації стратегії передбачена підсистема безперервного навчання персоналу підприємства. Стосовно впливу інших факторів „мозковий центр” забезпечує прийняття ситуаційного колегіального управлінського рішення.

Таким чином, розроблений та впроваджений на підприємстві адаптивний механізм реалізації стратегії дав змогу забезпечити:

- планування стратегічних цілей підприємства на 2025-2028 рр. через систему показників та їх виконання;
- доведення стратегічних цілей до підрозділу та окремого співробітника підрозділу підприємства у вигляді відповідних планів;
- мотивацію персоналу до виконання індивідуальних стратегічних цілей;
- безперервне навчання персоналу в процесі реалізації стратегії;
- постійний моніторинг та системний аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на процес реалізації стратегії;
- прийняття своєчасних колегіальних управлінських рішень стосовно стратегічних змін в разі несприятливого впливу динамічного зовнішнього середовища;
- сприяння стабільності функціонування та подальшому розвитку підприємств у відповідності до обраної стратегії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичні узагальнення та запропоновано вирішення проблеми реалізації стратегії на досліджуваному підприємстві шляхом формування та впровадження адаптивного механізму. Найбільш суттєві висновки полягають у такому:

1. Для здійснення процесу реалізації стратегії на підприємстві теоретично обґрунтованим слід вважати застосування адаптивного механізму, метою якого є забезпечення своєчасного процесу прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних змін відповідно до впливів зовнішнього середовища та виникаючих протиріч між зовнішнім та внутрішнім середовищами.

2. Відповідно до мети та принципів побудови адаптивний механізм реалізації стратегії представляє собою систему, що складається з бачення, місії, цінностей та підсистем: планування показників стратегічних цілей, моніторингу, системного аналізу, мотивації, прийняття управлінських рішень і безперервного навчання персоналу.

3. Формування адаптивного механізму реалізації стратегії відбувається шляхом взаємоузгодження стратегії підприємства зі спроможністю його потенціалу реалізувати обрану стратегію та розробки економічного, організаційного, інформаційного та правового забезпечення механізму.

4. Планування стратегічних цілей підприємства та їх реалізація забезпечується на основі використання концепцій „ідеалів та катастроф”, „кайзен”, „живої стратегії” в поєднанні зі збалансованою системою показників шляхом

побудови системно-ситуаційного портрету діяльності підприємства, розробки стратегічної карти в показниках стратегічних цілей.

5. Оцінка результатів реалізації стратегії відбувається щомісячно на всіх рівнях управління підприємством шляхом аналізу виконання стратегічних цілей, розроблених через систему збалансованих показників за складовими: „фінанси”, „клієнти”, „внутрішні бізнес-процеси” і „персонал”.

6. Доведено, що в процесі реалізації стратегії відбувається постійний негативний вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на підприємство, кінцевим результатом якого є поява „больових точок”, що виявляються через постійний моніторинг та системний аналіз діяльності підприємства. Такі заходи забезпечують саморегулювання процесу реалізації стратегії.

7. Розкрито поетапну методику впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на прикладі досліджуваного підприємства, яка включає розробку проектного завдання; діагностику спроможності потенціалу підприємства реалізувати обрану стратегію; розробку організаційного, економічного, інформаційного та правового забезпечень механізму; випробування механізму на підприємстві.

8. Випробування адаптивного механізму реалізації стратегії здійснено на прикладі ПП “Євроазія”. Виходячи з фактичного стану підприємств, запропоновано переглянути існуючі бачення, місію, цінності підприємств і перейти до формування та впровадження адаптивного механізму згідно розглянутої методики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тербін Патрік. Стратегічні ігри. [Пер. з англ. Баланс-клуб]. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2003. 264 с.
2. Василенко В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: [монографія]. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 645 с.
3. Примак Т. О. Економіка підприємства: навч. Посібник. К.: Вікар, 2008. 217 с.
4. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
5. Шегда А. В. Економіка підприємства: навч. посібн. К.: Знання, 2005. 431 с.
6. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. К.: МАУП, 2000. 128 с.
7. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
8. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підручник. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
9. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. К.: Знання, 2006. 366 с.
10. Герасимчук В. Г. Стратегчне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
11. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. К.: Штрих, 2004. 240 с.
12. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. 560 с.
13. Осовська Г. В., Осовський О.А. Менеджмент організації. К.: Кондор, 2007. 674 с.
14. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравелла, 2008. 480 с.
15. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Знання України, 2005. 250 с.
16. Редченко К., Білошапка В. Стратегічні опікуни. *Стратегії*. 2006. № 5. С. 15–21.
17. Таранченко З. Стратегія виходу на IPOдіум. *Стратегії*. 2006. № 6.

С. 18–25.

18. Греттон Л. Жива стратегія: як помістити людей до центру вирішення корпоративних завдань. [Пер. з англ. Баланс-клуб]. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2003. 288 с.

19. Рубан В., Шацька З. Інноваційна стратегія управління економічними об'єктами: концепція і досвід реалізації. *Вісник „Київського національного університету технологій та дизайну”*. 2005. Т. 2. № 5(25). С. 80–83.

20. Рубан В. Я. Концепція „ідеалів” та „катастроф” у моделюванні економіки. *Проблеми економічної кібернетики: IX Всеукр. наук.-метод. конф., 2004 р.*: тез.доп. Запоріжжя, 2004. С. 22–24.

21. Денисенко М. П., Михайлова Л. І., Грищенко М. І. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія. Суми: ВТД „Університетська книга”, 2008. 1050 с.

22. Рубан В. Я., Іванченко Н. О., Квіта Г. М., Шіковець Є. О. Кібернетичне моделювання: навч. посібн. К. : КНУТД, 2009. 222 с.

23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

24. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління: навч. посібн. К.: Контур, 2007. 178 с.

25. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посібн. К.: Академвидав, 2007. 320 с.

26. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібн. Чернівці: Рута, 2006. 247 с.

27. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. К.: Київський національний торгово-економічний університет, 2002. 302 с.

28. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

29. Василенко В. О., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2003. 285 с.

30. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2002. 632 с.
31. Лапін Є. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства: монографія. Суми: Університетська книга, 2004. 360 с.
32. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.
33. Левицька Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посібн. Львів, Новий світ. 2007. 174 с.
34. DHL (2019, November 28). *DHL Supply Chain unveils Strategy 2025: "Innovation and digitalization will help us to put people and customers first."* [Press release]. Deutsche Post DHL Group. URL: <https://group.dhl.com> (дата звернення: 12.04.2025).
35. Transport Intelligence. (2024, June). *European Road Freight Transport Report 2024* Ti Insight. (Industry report with market size, growth and company strategy analysis for European road freight sector). URL: ti-insight.com (дата звернення: 12.04.2025).
36. Nagy, B. (2017, August 23). *5 Differences Between Europe and U.S. Transportation Procurement*. C.H. Robinson Blog. URL: <https://www.chrobinson.com> (дата звернення: 12.04.2025).
37. American Trucking Associations. (2024). *Economics and Industry Data – Revenue*: Preliminary figures indicate that in 2023, the nation's trucking freight bill totaled \$987 billion in gross freight revenues (primary shipments only). URL: <https://www.trucking.org/economics-and-industry-data> (дата звернення: 12.04.2025).
38. Maiden, T. (2025, February 19). *J.B. Hunt working on intermodal mix, awaiting rate inflection*. FreightWaves. URL: <https://www.freightwaves.com> (дата звернення: 12.04.2025).
39. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*, № 37, С. 96-104. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502> (дата звернення: 12.04.2025).
40. Weidmann, M., Gomez-Serranillos, J. M., Mikulla, D., & Korenkiewicz, D.

(2024, June 10). *A Bumpy Road for Europe's Freight Shippers*. Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/bumpy-road-for-europes-freight-shippers> (дата звернення: 12.04.2025).

41. Янковський Н. Ентропія та екстрапотенція економічних систем. *Економіка України*. 2001. № 4. С. 30–35.

42. Шацька З. Я. Деякі аспекти формування механізмів управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах. Актуальні проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України : наук.-практ. конф., 27 лист. 2007 р. : тези доп. Х., 2007. С. 205–208.

43. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібн. Л.: Львівська політехніка, 2006. 224 с.

44. Сазерленд Д., Кэнуелл Д. Стратегічне управління: ключові поняття. К.: Баланс Бізнес Букс, 2005. 440 с.

45. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела, 2006. 320 с.

46. Нівен Пол Р. Збалансована система показників: крок за кроком: максимальне підвищення ефективності та консолідації результатів. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004. 312 с.

47. Колос І. В. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (на прикладі підприємств легкої промисловості): дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04. К., 2007. 208 с.

48. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посібн. К.: А.С.К., 2004. 400 с.

49. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. Економіка та організація іноваційної діяльності. К. УкрІНТЕІ: 2005. 424 с.

50. Мельника Л. Г. Економіка підприємства: навч. посібник. Суми: ІТД “Університетська книга”, 2002. 623 с.

51. Кіржнер Л. Л. А., Кленко Л. П., Лепейка Т. І., Тімонін Л. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: КНТ, 2006. 681 с.

52. Шацька З. Я. Організаційно-економічний механізм, як система управління процесом реалізації стратегії підприємства. *Вісник Київського*

національного університету технологій та дизайну. К., 2008. № 2 (40). С. 211–214.

53. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

54. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Хімджест, 2008. 718 с.

55. Слиньков В. Н. Стратегічне планування на основі ССП: стратегічний контроль, практичні рекомендації. К.: Дакар, 2008. 382 с.

56. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: навч. посібн. – К.: Кондор, 2005. 431 с.

57. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посібн. К.: Ніка-Центр, Ельга, 2004. 216 с.

Додаток А

Таблиця А1

Відстрочені показники стратегічних цілей

Назва груп стратегічних цілей	Назва показника стратегічної цілі	Одиниця виміру	Формула розрахунку показника
1	2	3	4
Фінансові	Тенденція зміни виручки підприємства (Кзм.виручк.)	грн	$K_{зм.вируч.} = \frac{Д_2 - Д_1}{Д_1}$, де Д ₁ – обсяг виручки, що отримало підприємство за поточний місяць, грн; Д ₂ – обсяг виручки, що отримало підприємство за попередній місяць, грн;
	Доход від нових продуктів (Дн.п.)	грн	$Д_{н.п.} = Q_{н.п.} \times Ц_{пр}$, де Q н.п. – кількість реалізованої продукції, штук Ц _{пр} – ціна реалізації одиниці нової продукції, грн
	Рентабельність реалізованої продукції (Rпр)	%	$R_{пр} = \frac{По.д.}{С_{п}} \times 100\%$, де По.д. – прибуток від операційної діяльності підприємства, грн; С _п – повна собівартість реалізованої продукції, товарів, послуг, реалізованих підприємством у звітному періоді, грн
	Сумарні витрати (В)	грн	$В = В_{опер} + В_{інв} + В_{фін}$, де В _{опер} – витрати, пов'язані з операційною діяльністю, грн; В _{інв} – витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю, грн; В _{фін} – витрати, пов'язані з фінансовою діяльністю, грн.
	Обсяг власних обігових коштів (ВОК)	грн	$ВОК = ВК - В_{н.а.}$, де ВК – власний та прирівняний до нього капітал, грн (ф.№1 р. (380+430+630)); В _{н.а.} – вартість необоротних активів, грн
	Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн)	од	$K_{зн} = \frac{С_{зн}}{В_{п}}$, де С _{зн} – знос основних засобів на початок (кінець) періоду, грн; В _п – початкова вартість основних засобів на початок (кінець) періоду, грн
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс.л.)	од	$K_{абс.л.} = \frac{ГКЕ}{ПЗ}$, де ГКЕ – грошові кошти та їх еквіваленти, грн ПЗ – поточні зобов'язання, грн
	Коефіцієнт дебіторської заборгованості (Ко.д.з.)	од	$K_{о.д.з.} = \frac{ЧД}{ДебЗ}$, де ЧД – чистий дохід підприємства від реалізації продукції у звітному періоді, грн

Продовження табл. А1

1	2	3	4
Збуту	Обсяг продажу продукції (ОП)	грн	$ОП = ОП1 + ОП2 + ОПi$, де ОП ₁ ...ОП _i - обсяг продажу продукції 1....i виду за період, грн
	Рівень повернення продукції (Рпов)	%	$R_{пов} = \frac{ОП_{пов}}{ОП}$, де ОП _{пов} -обсяг продажу продукції, що була повернена на склад за період, грн; ОП-загальний обсяг продажу продукції за період, грн
	Ступінь розширення клієнтської бази(Ккл.баз.)	%	$K_{кл.баз.} = \frac{К_{зал}}{КБ}$, де К _{зал} (втрач)-кількість залучених (або втрачених) клієнтів за період, одиниць; КБ-загальний обсяг клієнтської бази, одиниць
Маркетингу	Доля ринку, що належить підприємству (ДР)	%	$ДР = \frac{Вф}{Вр}$, де Вф- виручка (товарообіг) підприємства; Вр-виручка (товарообіг) регіону
	Роздрібна ціна товару підприємства в порівнянні з цінами конкурентів (Цр)	%	$Цр = \frac{Цр_{під}}{Цр_{конк}} \times 100\%$, де Ц _{рпідр} - роздрібна ціна товару підприємства, грн; Ц _{рконкур} - роздрібна ціна аналогічного товару конкурента, грн;
	Витрати на маркетинг (Вмарк)	%	$В_{марк} = \frac{В_{марк}}{В_{заг}} \times 100\%$, де В _{марк} - обсяг витрат підприємства на маркетинг, грн; В _{заг} -загальний обсяг витрат підприємства, грн
Логістика	Транспортні витрати (Втрансп)	%	$В_{трансп} = \frac{В_{трансп}}{В_{заг}} \times 100\%$, де В _{трансп} - обсяг витрат підприємства на транспорт, грн; В _{заг} -загальний обсяг витрат підприємства, грн
	Своєчасність виконання замовлення клієнта	%	$ЧЗ = \frac{КЗ_{нев}}{КЗ_{заг}} \times 100\%$, де К _{зневч} -кількість невчасно виконаних замовлень клієнтів, одиниць; К _{ззаг} -загальна кількість замовлень клієнтів, одиниць
Склад	Динаміка запасів готової продукції на складі (ДЗзапас)	%	$ДЗ_{запас} = \frac{ДЗ_{факт}}{ДЗ_{попер}} \times 100\%$, де ДЗ _{факт} -фактичний обсяг запасів готової продукції на кінець місяця, грн; ДЗ _{попер} - обсяг запасів готової продукції на кінець попереднього місяця, грн.
	Обертаємість запасів готової продукції (Коб.тз.)	%	$К_{об.тз.} = \frac{СС_{заг}}{Середній}$

Продовження табл. А1

1	2	3	4
Виробництво	Динаміка зміни повної собівартості продукції (ДЗсобів)	%	$ДЗсобів = \frac{ДЗсобів.факт}{ДЗсобів.попер} \times 100\%$,де ДЗсобів.факт-повна собівартість продукції на кінець місяцю, грн; ДЗсобів.попер-повна собівартість продукції за попередній місяць, грн
	Динаміка бракованої продукції (Дбрак)	%	$Дбрак = \frac{ОВбрак.факт}{ОВзаг} \times 100\%$,де ОВбрак.факт-обсяг виробництва продукції, що була забракована, грн; ОВзаг-загальний обсяг виробництва продукції, грн
Персонал	Плинність кадрів (Кп.п.)	од.	$Кп.п. = \frac{Чзв}{Чобл}$,де Чзв-чисельність працівників, звільнених протягом року на підприємстві з причин, не пов'язаних з виробництвом, чол; Чобл-середньорічна облікова чисельність персоналу підприємства, чол
	Коефіцієнт невиходів на роботу (Кн.р.)	од.	$Кн.р. = \frac{ЛДн.р.}{ЛДр}$,де ЛДн.р.- кількість людино-днів невиходів на роботу працівниками протягом року; ЛДр – кількість відпрацьованих працівниками людино-днів протягом року.
	Трудомісткість (t)		$t = \frac{T}{Q}$,де Т- робочий час, витрачений на виробництво продукції за певний період, нормо-години, дні, місяці, тощо; Q- кількість продукції, виробленої за той самий період (у натуральних або вартісних вимірниках).

Додаток Б

Таблиця Б1

Випереджаючі показники стратегічних цілей

Назва груп стратегічних цілей	Назва показника стратегічної цілі	Одиниця виміру	Формула розрахунку показника
1	2	3	4
Збуту	Середній час виконання замовлення клієнта	годин	$T_i + T_{i+1}$, де T_i, T_{i+1} – час виконання замовлень клієнта в продовж місяця, годин
	Лояльність клієнтської бази підприємства	%	$Lk.b. = \frac{K_{пос.кл.}}{3O_{кл.б.}} \times 100\%$, де $K_{пос.}$ – кількість клієнтів, які працюють з підприємством більше двох років, підприємств; $3O_{кл.б.}$ – загальний обсяг клієнтської бази підприємства, підприємств.
	Якість виконання замовлення клієнтів (ЯкЗ)	%	$ЯкЗ = \frac{KЗ_1}{KЗ_{заг}}$, де $KЗ_1$ – кількість замовлень клієнтів, що були виконані не в повному обсязі замовлення, одиниць; $KЗ_{заг}$ – загальна кількість отриманих замовлень клієнтів, одиниць.
Маркетинг	Кількість позитивних відгуків в пресі, що пов'язані з діяльністю підприємства (КВ)	%	$KB = \frac{KB_{поз}}{KB_{заг}} \times 100\%$, де $KB_{поз}$ – кількість позитивних відгуків в пресі, що пов'язані з діяльністю підприємства, одиниць; $KB_{заг}$ – загальна кількість відгуків в пресі, що пов'язані з діяльністю підприємства, одиниць.
Логістика	Середній обсяг поставок одному клієнту	одиниць	$Q_1 + Q_{n+1}$, де Q_1, Q_{n+1} – обсяг поставок клієнту в продовж місяця, одиниць.
Склад	Динаміка обсягу рекламаций клієнтів стосовно повернення товарів (ДРпов)	%	$ДР_{пов} = \frac{P_1}{P_2} \times 100\%$, де P_1 – кількість рекламаций, отриманих від клієнтів в поточному місяці, одиниць; P_2 – кількість рекламаций, отриманих від клієнтів в попередньому місяці, одиниць;
Виробництво	Динаміка обсягу рекламаций клієнтів стосовно бракованих товарів (ДРбрак)	%	$ДР_{брак} = \frac{P_{1бр}}{P_{2бр}} \times 100\%$, де $P_{1бр}$ – кількість рекламаций, отриманих від клієнтів в поточному місяці, одиниць; $P_{2бр}$ – кількість рекламаций, отриманих від клієнтів в попередньому місяці, одиниць;

Продовження табл. Б1

1	2	3	4
Персонал	Якість умов роботи персоналу (Ккомп)	%	$K_{комп} = \frac{K_{комп.р.м.}}{K_{р.м.заг.}} \times 100\%$, де Ккомп.р.м. - кількість працівників, що мають комп'ютери на робочому місці, jcs,.; Кр.м.заг. - загальна кількість робочих місць на підприємстві, що передбачають використання комп'ютерів, jcs,.
	Частка висококваліфікованих та кваліфікованих робітників загальній чисельності робітників підприємства (а _{кв.р.})		$a_{кв.р.} = \frac{Ч_{кв.р.}}{Ч_{р.}}$, де Ч _{кв.р.} - чисельність висококваліфікованих та кваліфікованих робітників підприємства, осіб; Ч _р - загальна чисельність робітників підприємства, осіб

Додаток В

Таблиця В1

Перелік показників фінансового потенціалу підприємства [11; 14; 45]

№ з/п	Найменування показника	Розрахункова формула
1	2	3
1.	Власні обігові кошти (ВОК) підприємства	$ВОК = ВК + ДП - ПА$, де ВК-власний капітал; ДП-довгострокові зобов'язання; ПА-позаобігові активи
2.	Нормальні джерела формування запасів (НДФЗ)	$НДФЗ = ВОК + БКрОК + ТКрЗ$, де ВОК-власні обігові кошти; БКрОК-банківські кредити для формування обігових коштів; ТКрЗ-кредиторська заборгованість товарного характеру
3.	Запаси і витрати (ЗВ)	$ЗВ = З + ВМП$, де З-запаси підприємства; ВМП-витрати майбутніх періодів
4.	Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{покp}$)	$K_{покp} = \frac{ГКЕ + ПФІ + ДебЗ + З}{ПЗ}$, де ГКЕ-грошові кошти та їх еквіваленти, грн; ПЗ-поточні зобов'язання, грн ПФІ-поточні фінансові інвестиції, грн; ДебЗ-дебіторська заборгованість, грн
5.	Забезпеченість власними коштами $\Delta ВК$	$\Delta ВК = ВОК - ЗВ$
6.	Забезпеченість підприємства власними та позиковими коштами $\Delta НДФЗ$	$\Delta НДФЗ = \Delta ВК - НДФЗ$
7.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс.л.}$)	$K_{абс.л.} = \frac{ГКЕ}{ПЗ}$
8.	Коефіцієнт критичної ліквідності ($K_{кр.л.}$)	$K_{кр.л.} = \frac{ГКЕ + ПФІ + ДебЗ}{ПЗ}$

Додаток Г

Таблиця Г 1

Перелік показників виробничого потенціалу підприємства [11; 14; 45]

№ з/п	Найменування показника	Розрахункова формула
1.	Рівень техніки, що використовується	
1.1.	Питома вага сучасного обладнання в загальному парку машин	$Y_1 = (Kn / Kоб) \times 100\%$, де Кп-кількість прогресивного обладнання; Коб-загальна кількість обладнання
1.2.	Питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років	$Y_2 = (Кек / Kоб) \times 100\%$, де Кек - кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 років
1.3.	Ступінь механізації праці	$C_m = \frac{Чм}{Чн.зм.}$, де Чм-чисельність робітників, задіяних на механізованих операціях; Чн.зм. - чисельність робітників в найбільшу зміну
1.4.	Частка активної частини основних фондів	$Y_4 = (ОФ_а / ОФ) \times 100\%$, де Офа - активна частина основних фондів; ОФ - середньорічна вартість основних фондів
1.5.	Фондоозброєність праці	$Y_5 = (ОФ / Чн.зм.)$
1.6.	Технічна озброєність працівників	$Y_6 = (ОФ_а / Чн.зм.)$
2.	Рівень технології, що використовується	
2.1.	Питома вага прогресивних технологічних процесів в технології	$Y_7 = (Впр / В)$, де Впр - випуск продукції, виготовленої за прогресивною технологією; В- загальний обсяг виготовленої продукції
2.2.	Питома вага використання прогресивних видів сировини	$Y_8 = (V_{nn} / V_c)$, де Vnn- обсяг прогресивної сировини; Vc- загальна кількість сировини
2.3.	Матеріаломісткість продукції	$MC = (C_m / C)$, де См-витрати на сировину та матеріали; С- загальна собівартість виготовленої продукції
3.	Рівень організації виробництва та праці	
3.1.	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	$K_{вп} = (B / B_n)$, де Вп - виробнича потужність
3.2.	Рівень кооперації праці, %	$Y_9 = (C_{пф} / C)$, де Спф - собівартість напівфабрикатів
3.3.	Рівень централізації виробництва	$Y_{10} = (B_n / B)$, Вп - випуск продукції визначеного типу в підрозділі
3.4.	Рівень використання робочого часу, %	$K_{р.ч.} = 100\% - П$, де П - невиробничі витрати робочого часу
3.5.	Рівень освоєння галузевих норм виробітки, %	$Y_{11} = (Ч_{г.н.} / Ч_{д.н.})$, де Чг.н. - кількість робітників, що працюють за галузевими нормами; Чд.н. - кількість робітників, що працюють за діючими нормами

Додаток Д

Таблиця Д 1

Перелік показників кадрового потенціалу підприємства [11; 14; 45]

№ з/п	Найменування показника
1.	Загальна чисельність працюючих
2.	Обсяг втрат робочого часу через хвороби, нещасні випадки на виробництві у відсотках до річного фонду
3.	Чисельність працівників з вищою освітою
4.	Чисельність працівників з середньою спеціальною освітою
5.	Чисельність працівників з середньою освітою
6.	Чисельність робітників з неповною середньою освітою
7.	Чисельність робітників за віковими групами (до 20 років; 20-30;30-40;40-50;вище 50)
8.	Чисельність робітників за стажем роботи (до 1 року; 1-5;5-10;вище 10 років)
9.	Чисельність тих, хто звільнився зі стажем роботи (до 1 року; 1-5;5-10;вище 10 років)
10.	Середня продуктивність праці за віковими групами (до 20 років; 20-30;30-40;40-50;вище 50)
11.	Середній тарифний розряд робітників вікових груп (до 20 років; 20-30;30-40;40-50;вище 50)
12.	Питома вага втрат робочого часу через порушення дисципліни робітників вікових груп (до 20 років; 20-30;30-40;40-50; вище 50)
13.	Кількість впроваджень та раціоналізаторських пропозицій з підвищення ефективності виробництва
14.	Середній рівень заробітної плати керівників
15.	Середній рівень заробітної плати спеціалістів
16.	Середній рівень заробітної плати робітників
17.	Чисельність робітників, що перевиконують норму виробітку
18.	Питома вага робітників, які задоволені роботою
19.	Обсяг витрат на професіональне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації
20.	Рентабельність продукції
21.	Продуктивність праці

Додаток Е

Таблиця Е 1

Перелік показників управлінського потенціалу підприємства [11; 14; 45]

№ з/п	Найменування показника	Розрахункова формула
1.	Ефективність управління	$E_y = (P_y / \text{Чау})$, де Р _у - результат управління; Чау - чисельність апарату управління
2.	Зайнятість персоналу в апараті управління	$K_z = (\text{Чау} / \text{Чппп})$, де Чппп - чисельність виробничого персоналу
3.	Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління	$K_c = (\text{Чл.к.} / \text{Чф.к.})$, де Ч л.к. - чисельність лінійних керівників; Чф.к. - чисельність функціональних керівників
4.	Економічність праці апарату управління	$E_{au} = (C_{a.y.} / C_{в.})$, де Сау - загальна сума витрат на управління; Св. - сума витрат на виробництво продукції
5.	Коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління	$K_{ц.ау.} = (\text{Чц.ау.} / \text{Чау})$, де Чц.ау - чисельність апарату управління, що вирішує спеціальні проблеми
6.	Коефіцієнт дублювання управлінських функцій	$K_{\partial} = (K_{р.п.} / K_{пол.})$, де Кр.п. - кількість функцій, що закріплено за декількома підрозділами; Кпол. - кількість робіт по закріпленням положенням
7.	Коефіцієнт надійності праці апарату управління	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг.}$, де Кн. - кількість нереалізованих рішень Краг - загальна кількість рішень, прийнятих в підрозділі
8.	Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу	$K_{пуц} = (O / T)$, де О-денні відхилення від запланованої кількості робіт; Т-нормативна кількість годин роботи
9.	Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління	$K_{нау} = (T_{пер.} / T_{під.})$, де Тпер. - час перерв апарату управління; Тпід. - трудомісткість управлінських робіт по підрозділах

Таблиця Е2

Перелік показників маркетингового потенціалу підприємства [11; 14; 45]

№ з/п	Найменування показника	Розрахункова формула
1.	Частка ринку підприємства	$Y_p = (P\Pi_n / P\Pi_g)$, де Рп, г –реалізована продукція відповідно підприємства і галузі
2.	Ступінь оновлення асортименту	$Y_{ac} = (B_{н.а.} / B)$, де Вн.а. - випуск в нових моделях;
3.	Ефективність маркетингової діяльності	$E_p = (\Delta\Pi / 3p)$, де П - приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової діяльності; Зр - витрати на маркетингову діяльність