

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-43>

УДК 330.341.1.

Леся САКУН

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>

e-mail: [lesyasakun13@gmail.com](mailto:lesyasakun13@gmail.com)

Юлія ВЕДЕНІНА

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0001-7472-6654>

e-mail: [vedenina424@gmail.com](mailto:vedenina424@gmail.com)

Юлія ШИШЛОВА

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

e-mail: [shyulia17@gmail.com](mailto:shyulia17@gmail.com)

Марія ПАНЧЕНКО

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

e-mail: [panmacha2003@gmail.com](mailto:panmacha2003@gmail.com)

## ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*В статті розглянуто сутність стратегічного управління розвитком підприємства та окреслено основні аспекти використання управлінських технологій при формуванні інноваційної стратегії розвитку в умовах нестабільного ринку та глобалізації. Виявлено, що управління слабкими та сильними сигналами є сучасним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища. Визначено порядок дій організацій при слабких сигналах щодо виникнення проблем та зазначено головні аспекти успішного управління сильними та слабкими сигналами на підприємстві.*

*Проведено діагностику внутрішнього та зовнішнього середовищ, надано оцінку інноваційної стратегії розвитку для ПрАТ "Кредмаш". SWOT-аналіз та PEST-аналіз показали, як підприємство може подолати слабкі сторони за допомогою можливостей, та які чинники зовнішнього середовища справляють найсуттєвіший вплив на його діяльність. Було також запропоновано низку рішень, побудованих на основі SWOT-аналізу для подальшого розвитку й оптимізації діяльності машинобудівного підприємства.*

*Сформовано рекомендовану інноваційну стратегію розвитку для машинобудівних підприємств й запропоновано план дій реалізації стратегії в сучасних умовах функціонування.*

*Ключові слова: стратегічне управління розвитком, управлінські технології, інноваційна стратегія розвитку, глобалізація, управління слабкими та сильними сигналами, зовнішнє середовище, машинобудівні підприємства.*

Lesia SAKUN, Yuliia VIEDIENINA, Yuliia SHYSHLOVA, Mariia PANCHENKO

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University

## APPLICATION OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES DURING THE FORMATION OF AN INNOVATION DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

*The article discusses the essence of strategic enterprise development management and outlines the key aspects of using management technologies in formation of an innovative development strategy in the conditions of an unstable market and globalization. It has been identified that managing weak and strong signals is a modern tool to enhance the efficiency of enterprise activities amidst uncertainty and changes in the external environment.*

*The procedure for organizational actions in the case of weak signals regarding emerging problems is defined, and the main aspects of successful management of strong and weak signals in the enterprise are indicated.*

*Diagnostics of the internal and external environment and assessment of the overall strategy for PrJSC "Kredmash" were carried out. The analysis of the issuer's financial condition included the coefficients of economic stability and resource potential, which illustrate the negative trend and significant impact of the war consequences on the enterprise's activities, and the results of the calculations revealed that 70% of own funds are used to finance the current activities of PrJSC "Kredmash". SWOT-analysis and PEST-analysis made it clear to what extent the company can overcome weaknesses with the help of opportunities, and which environmental factors have the most significant impact on its activities. A series of solutions based on SWOT analysis were also proposed for the further development and optimization of the machinery manufacturing enterprise's activities. A proposed strategy for the development of machine-building enterprises (in particular, the researched PrJSC "Kredmash") has been formed along with an action plan regarding the implementation of the strategy in the current conditions of functioning.*

*Keywords: management of strategic development, management of technologies, innovative development strategy, globalisation, managing weak and strong signals, external environment, machine-building enterprises.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Стратегічна невразливість є важливим аспектом забезпечення життєздатності промислових підприємств в умовах ринкових перетворень, впливу різних глобалізаційних факторів, в тому числі пандемії, епідемій та воєнних викликів. Втілення результативної стратегії управління, що полягає в

моніторингу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища є критичним для успішної діяльності промислових підприємств та допомагає керівництву зрозуміти поточний стан компанії, виявити проблеми і можливості, а також зробити обґрунтовані стратегічні рішення. Моніторинг внутрішнього середовища передбачає аналіз факторів, що впливають на саме підприємство (фінансові показники, ринкова позиція, конкурентні переваги, ресурси, персонал, технологічні можливості тощо). Аналіз цих факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони компанії, а також визначити можливості для покращення та збалансованого розвитку.

Враховання труднощів передбачення змін у зовнішньому середовищі є важливим аспектом управління промисловими підприємствами: концепція управління по слабких і сильних сигналах тривоги базується на тому, що не завжди можна точно передбачити та прогнозувати всі зміни в середовищі функціонування. Однак, активне моніторингове середовище та прогноз допомагають підприємствам бути більш готовими до змін і приймати стратегічні рішення, щоб мінімізувати ризики та використати можливості, які виникають.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблему стратегічного розвитку управління підприємства висвітлено в працях М. Портера [1], Д. Коллінза [2], Р. Каплана, А. Стрікланда, А. Чандлера, Г. Осовської [3], В. Пономаренко, М. Головінова [4], Г. Кіндрацької, З. Шершньової [6] та інших. Окремі питання формування інноваційної стратегії та дослідження сутності інновацій в системі управління підприємством розглядали такі вчені, як Дунська О.Р., Зінченко Д.В. [11], Момчева А. М., Синявська І.М. [3] та інші. Питанням глобалізації і глобалізаційних викликів присвячені роботи зарубіжних і вітчизняних вчених: У. Бека, Д. Білла, Е. Гідденса, Р. Білик [13], О. Білоруса, О. Шевченко, Є. Білоусова, О. Петасюк.

#### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на переважну кількість наукових праць і досліджень, присвячених вивченню стратегічного управління та розробки інноваційної стратегії, дана проблема потребує комплексного рішення для адаптації підприємства до глобалізаційних змін (в тому числі в період воєнного стану).

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є використання управлінських технологій при формуванні інноваційної стратегії розвитку в умовах нестабільного ринку та глобалізації.

#### **Виклад основного матеріалу**

В умовах глобалізаційних викликів, таких, як війни, епідемії тощо, було створено нове економічне середовище, результатом формування якого є інноваційна політика. Сучасні вимоги глобального ринку вимагають від підприємств інших підходів, інноваційних стратегій і процесів [8, 14].

Процес формування інноваційної стратегії розвитку в умовах глобалізації передбачає використання новітніх управлінських технологій або бізнес-процесів. Сучасне бізнес-середовище вимагає нових підходів, що враховують посилення конкуренції, впровадження ринкових механізмів та забезпечення самостійності підприємств.

Стратегічне управління розвитком підприємства (компанії чи організації) виступає ключовим фактором у досягненні успіху в умовах глобалізаційних змін та викликів війни і орієнтоване на визначення й реалізацію цілей на довгострокову перспективу та прийняття стратегічних рішень, що допомагають підприємствам адаптуватись до цих змін, реагувати на виклики ринку та забезпечувати стабільний розвиток [4, 14]. У контексті стратегічного менеджменту, важливо враховувати такі аспекти:

- аналіз зовнішнього середовища (дослідження ринкових тенденцій, конкурентного оточення, політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, що впливають на підприємство);
- аналіз внутрішніх ресурсів (оцінка сильних і слабких сторін підприємства, включаючи людські ресурси, фінанси, технічну базу, маркетингові можливості та операційні процеси);
- визначення стратегічних цілей (формулювання чітких та амбітних цілей, які відповідають місії підприємства та враховують реалії ринку);
- вибір стратегічних напрямків (розробка альтернативних стратегій, які орієнтовані на досягнення поставлених цілей, враховуючи конкурентну перевагу, інновації, розвиток ринків тощо);
- реалізація та контроль (планування, впровадження та моніторинг стратегій, визначення показників успішності та здійснення корекції, якщо необхідно).

Стратегія розвитку підприємства є важливим концептом в управлінні бізнесом, і різні дослідники можуть надавати різні тлумачення цього поняття. Так Майкл Портер [1] визначає стратегію розвитку як унікальне позиціонування підприємства на ринку, яке дозволяє йому отримати конкурентну перевагу; також він виділяє такі стратегічні підходи, як лідерство вартості (досягнення найнижчих витрат у галузі) та диференціація (створення унікального продукту або послуги).

Пітер Друкер вбачає стратегію розвитку як вибір напрямку діяльності підприємства. За його визначенням, стратегія відповідає на питання «як ми плануємо досягнути своїх цілей?» і визначає, як

підприємство буде реагувати на зміни в середовищі. Ігор Ансофф, в свою чергу пропонує концепцію стратегічного управління, засновану на матриці альтернативних стратегій: розрізняє такі стратегічні напрями, як розвиток ринку (залучення нових клієнтів або розширення наявних ринків), розвиток продукту (запуск нових продуктів або модифікація існуючих) та горизонтальна інтеграція (наприклад, злиття з конкурентами).

Отже, стратегія розвитку полягає у визначенні дій, мобілізації й раціональному використанні ресурсів та впровадженні ідей з метою досягнення стійкого положення на ринку, отримання конкурентних переваг.

Для досягнення стратегічної місії підприємства можуть використовуватися диверсифікацію, реструктуризацію, впровадження інновацій бізнесу на основі інформатизації, ефективну маркетингово-збутову та кадрову політики, впровадження нової корпоративної політики в напрями соціальної відповідальності та інші.

Стратегічна система управління розвитком включає сукупність розроблених функціональних стратегій за підсистемами підприємства та їх взаємодією та охоплює стратегічне управління маркетингом, фінансами, виробництвом, інноваціями та персоналом (рис. 1).

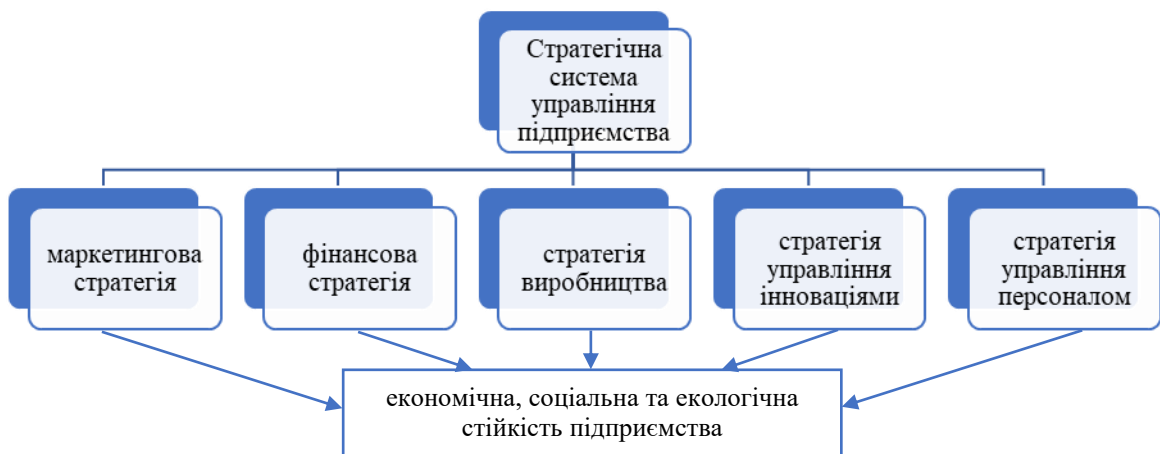


Рис. 1. Система стратегічного управління за основними напрямками функціонування в умовах глобалізації  
\*Власна розробка авторів

Функціональні стратегії спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства та забезпечення його стійкого розвитку, взаємодіють між собою і спрямовані на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в різних аспектах його діяльності. Цей підхід дозволяє систематизувати та координувати діяльність організації, надаючи цілісний погляд на стратегічне управління та забезпечуючи спрямованість на досягнення результатів навіть в умовах незвичайних обставин, таких як воєнний час або нестабільні ринкові умови. Ігор Ансофф, відомий американський фахівець в галузі менеджменту винайшов концепцію управління по слабких і сильних сигналах тривоги (англ. weak signals and strong alarms), яка покликана допомогти організаціям управляти невизначеністю та змінами в зовнішньому середовищі [6].

У контексті управління по слабких і сильних сигналах тривоги, слабкі сигнали вважаються попереджувальними про можливі зміни, що можуть вплинути на організацію. Вони бувають непомітними, малозрозумілими або незначними змінами у внутрішньому або зовнішньому середовищі, але можуть мати значний вплив у майбутньому: важливо вчасно впізнати ці слабкі сигнали та аналізувати їх, які є підставою для прийняття стратегічних рішень та підготовки до майбутніх змін. З іншого боку, сильні сигнали тривоги вказують на серйозні загрози або проблеми, які вимагають негайної реакції. Ці сигнали можуть бути більш очевидними та значущими для організації, і вони змушують приймати екстрені заходи для уникнення негативних наслідків [7]. Управління по слабких і сильних сигналах тривоги передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, активне сприйняття та аналіз сигналів, а також вжиття вчасних заходів для адаптації та захисту організації від негативних змін (табл. 1). Дана концепція може бути корисною для організацій, які працюють у невизначеному та змінному середовищі і бажають бути проникненими до можливих змін, навіть за порівняно короткий період часу. Також для організації та її стійкості й успіху важлива стратегічна невразливість в умовах змінного середовища, що вимагає гнучкості, адаптивності та здатності до інновацій. Для досягнення стратегічної невразливості, організація може розвивати та впроваджувати нові технології, диференціювати свою продукцію, розширювати свої ринки, забезпечувати гнучкість у виробництві та ланцюгу постачання, а також розвивати стратегічні партнерства та співпрацю.

Діагностику внутрішньо-зовнішнього середовища, оцінки загальної стратегії проведемо для ПрАТ «Кредмаш». Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин («Кредмаш»)

є провідним виробником асфальтозмішувальних установок і запчастин до них й має великий досвід та займає важливе положення на ринку виробництва дорожніх машин. Вироблена продукція може використовуватися в дорожньо-транспортному комплексі як в Україні, так і в різних країнах світу, зокрема Таджикистані, Узбекистані, Казахстані, Латвії, Естонії та інших.

Таблиця 1

## Дія організації при слабких сигналах про виникнення проблем

Сила сигналів зовнішнього середовища	Характер заходів щодо збільшення їхнього впливу					
	Спостереження за зовнішнім станом	Визначення відносної сили або слабкості сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості всередині підприємства	Розробка, планування і реалізація підготовчих заходів	Планування практичних заходів та їх реалізація
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
1) Небезпека чи нова можливість 2) Вивчення небезпек або нових можливостей 3) Визначено масштаби небезпеки чи можливостей 4) Визначення з методами вирішення проблем 5) Передбачення результатів впроваджених заходів						

\*Розроблено авторами на підставі [7]

Справді, машинобудівні підприємства в Україні є важливими промисловими інноваторами та сприяють впровадженню науково-технічних розробок у різних галузях економіки країни, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та конкурентоспроможності. З метою формування ефективної інноваційної стратегії проведемо аналіз фінансового стану, використовуючи внутрішні показники: ефективності ресурсного потенціалу, коефіцієнта стійкості економічного зростання, а також коефіцієнтів, фінансового ризику та маневреності власного капіталу.

$$ЕРП = \frac{ВР}{ОЗ + ОА + ОП}, \quad (1)$$

де ВР – виручка від реалізації (тис. грн.); ОЗ – середня вартість основних засобів (тис. грн.); ОА – середня вартість оборотних активів (тис. грн.); ОП – витрати на оплату праці за обраний період (тис. грн.).

Ефективність ресурсного потенціалу ПрАТ «Кредмаш» в період 2020–2022 роки становить:

$$ЕРП (2020) = \frac{1\,086\,774}{89\,965 + 540\,498 + 331\,196} = 1,13$$

$$ЕРП (2021) = \frac{1\,224\,175}{96\,562 + 527\,683 + 341\,746} = 1,267$$

$$ЕРП (2022) = \frac{291\,810}{124\,609 + 434\,758 + 123\,785} = 0,427$$

Далі розрахуємо коефіцієнт стійкості економічного зростання, який залежить від ЕРП за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \frac{ЧП_{\text{пер}}}{ВК}, \quad (2)$$

де  $ЧП_{\text{нер}}$  – чистий нерозподілений прибуток (тис. грн.);  $ВК$  – власний капітал (тис. грн.).

Цей коефіцієнт стійкості економічного зростання характеризує кількість нерозподіленого чистого прибутку у розрахунку на 1 грн власного капіталу і за період 2020–2022 роки становить:

$$K_{\text{еф}}(2020) = \frac{70\,108}{513\,200} = 0,137; K_{\text{еф}}(2021) = \frac{30\,021}{518\,797} = 0,058; K_{\text{еф}}(2022) = \frac{1\,691}{492\,945} = 0,003.$$

Коефіцієнт фінансового ризику, рекомендоване значення якого  $\leq 1$ , визначається за формулою:

$$K_{\text{фін. риз.}} = \frac{ПК(ДЗ + ПЗ)}{ВК} \quad (3)$$

де  $ПК$  – позиковий капітал (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання) (тис. грн.);  $ВК$  – власний капітал (тис. грн.).

Отже, коефіцієнт фінансового ризику ПрАТ «Кредмаш» в період 2020–2022 роки становить:

$$K_{\text{фін. риз.}}(2020) = \frac{3\,572 + 125\,345}{513\,200} = 0,251; K_{\text{фін. риз.}}(2021) = \frac{4\,752 + 112\,596}{518\,797} = 0,226$$

$$K_{\text{фін. риз.}}(2022) = \frac{3\,894 + 83\,827}{492\,945} = 0,178$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частка власного капіталу підприємства перебуває в мобільній формі та обчислюється за формулою:

$$K_{\text{ман. вл. кап.}} = \frac{ВОК(ВК - НА)}{ВК} \quad (4)$$

де  $ВОК$  – власні оборотні кошти (власний капітал – необоротні активи) (тис. грн.);  $ВК$  – власний капітал (тис. грн.).

Отже, коефіцієнт маневреності власного капіталу ПрАТ «Кредмаш» в період 2020–2022 роки становить:

$$K_{\text{ман. вл. кап.}}(2020) = \frac{513\,200 - 101\,619}{513\,200} = 0,802; K_{\text{ман. вл. кап.}}(2021) = \frac{518\,797 - 108\,462}{518\,797} = 0,791$$

$$K_{\text{ман. вл. кап.}}(2022) = \frac{492\,945 - 145\,908}{492\,945} = 0,704$$

Тепер необхідно систематизувати показники оцінки фінансового стану у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

#### Аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Кредмаш»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Темп приросту	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
<i>ЕРП</i>	1,13	1,267	0,427	0,137	-0,84	12,124	-66,298
<i>К<sub>еф</sub></i>	0,137	0,058	0,003	-0,079	-0,055	-57,664	-94,828
<i>К<sub>фін. риз.</sub></i>	0,251	0,226	0,178	-0,025	-0,048	-9,960	-21,239
<i>К<sub>ман. вл. кап.</sub></i>	0,802	0,791	0,704	-0,011	-0,087	-1,372	-10,999

\* Розроблено авторами на підставі [9]

Як бачимо, ефективність ресурсного потенціалу ПрАТ «Кредмаш» за період 2020–2022 різко впала саме у 2022 році, що свідчить про непередбачуваний негативний вплив наслідків війни і потреби покращення поточної стратегії підприємства. Відповідно тому, що коефіцієнт стійкості економічного зростання залежить від  $ЕРП$ , він теж набув негативної тенденції за останні три роки. А ось коефіцієнт фінансового ризику показує, що незважаючи на труднощі, з якими стикається підприємство під час воєнного стану, воно все одно є незалежним від позикових коштів, відповідно, фінансово стійким. Коефіцієнт маневреності власного капіталу поступово зменшується, тому все менша і менша частка власного капіталу перебуває в мобільній формі. Проте показник за 2022 рік означає, що 70 % власних коштів направлені на фінансування поточної діяльності підприємства, що доволі є задовольняючим значенням. Успішне управління сильними та слабкими сигналами на підприємстві, враховує наступні аспекти, наведені на рис. 2: розробка і впровадження ефективної системи моніторингу; аналіз та оцінка сигналів; підприємство повинно

мати гнучкість та здатність адаптуватися до змін; ефективна комунікація та співпраця всередині організації; підприємство повинно інвестувати в навчання своїх співробітників; використання сучасних технологій та аналітичних інструментів; залучення експертів з управління, стратегії, маркетингу та інших галузей.

#### Наявність ефективної системи моніторингу:

- стеження за ключовими показниками продуктивності
- аналіз зворотного зв'язку від клієнтів
- дослідження ринку та трендів галузі

#### Аналіз та оцінка сигналів:

- використання аналітичних інструментів та методів
- проведення SWOT-аналізу
- залучення експертів і команди з різних функціональних областей для зроблення об'єктивних висновків

#### Гнучкість та здатність адаптуватися до змін:

- швидке реагування на кризові ситуації
- перегляд стратегії та бізнес-моделі
- впровадження інновацій та пошук нових можливостей

#### Ефективна комунікація та співпраця:

- формування культури, де співробітники відчуватимуть відповідальність за виявлення та передачу важливої інформації

#### Інвестиції в навчання персоналу:

- тренінги, семінари, розвиток аналітичних навичок та здатності до швидкого реагування на зміни
- формування середовища, де працівники відчують свободу та мотивацію подавати інформацію про спостереження та сигнали

#### Використання сучасних технологій та аналітичних інструментів:

- системи моніторингу та аналізу даних, інструменти штучного інтелекту та машинного навчання

#### Залучення експертів з управління, стратегії, маркетингу та інших галузей:

- експерти можуть проконсультувати та допомогти визначити найбільш важливі сигнали

Рис. 2. Аспекти успішного управління сильними та слабкими сигналами на підприємстві

\*Власна розробка авторів

Зазначимо, що на ПрАТ «Кредмаш» наявна система моніторингу за ключовими показниками продуктивності та дослідження ринку й трендів галузі; підприємство підвищує свій потенціал в сфері інновацій та постійно в пошуку нових можливостей, проте варто розвивати здатність до швидкого реагування на глобалізаційні виклики і вчасно оновлювати бізнес-моделі, аби бути гнучкими до змін. В компанії варто використовувати сучасні інноваційні технології та аналітичні інструменти для оцінки сигналів та залучати експертів з управління, стратегії, маркетингу та інших галузей. Проведемо SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Кредмаш», що впливають на його конкурентоспроможність, а також можливостей та загроз, що походять з зовнішнього середовища (рис. 3).

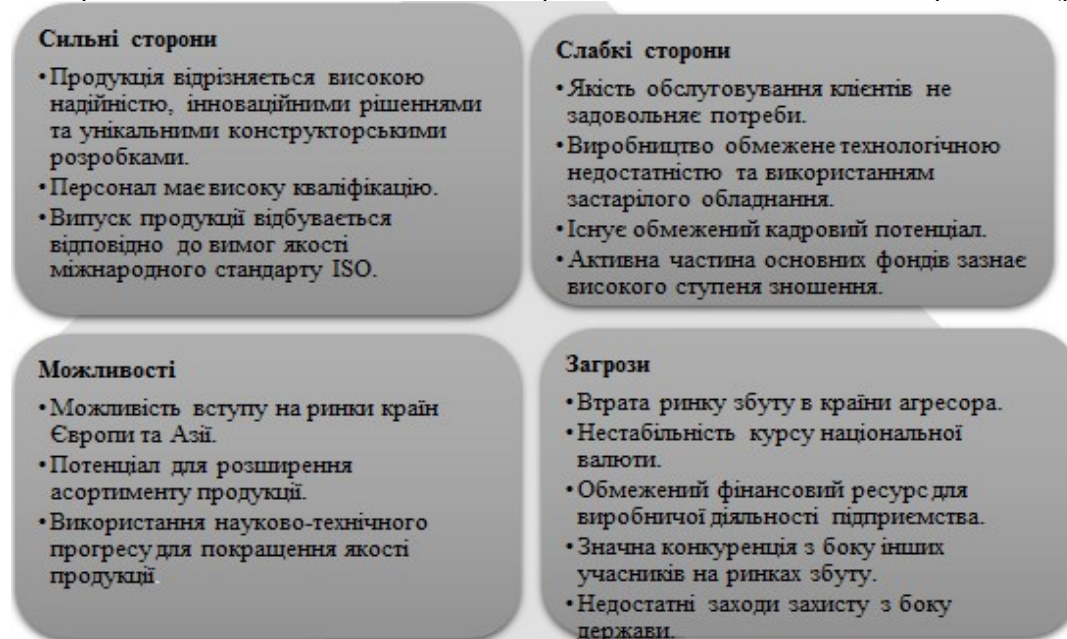


Рис. 3. SWOT-аналіз ПрАТ «Кредмаш»

Після проведення SWOT-аналізу [7] побудуємо рішення з урахуванням всіх можливостей, загроз, слабких та сильних сторін (табл. 3).

Таблиця 3

## Побудова рішень для ПрАТ «Кредмаш»

	Можливості	Загрози
<b>Сильні сторони</b>	<b>СлМ:</b> У зв'язку з введенням воєнного стану, існує можливість збільшити обсяги виробництва продукції та знизити її собівартість шляхом використання маркетингових стратегій, найму професіональних менеджерів та виробництва асфальтозмішувальних установок, які відповідають вимогам і стандартам ЄС. Крім того, можна внести зміни в асортимент продукції, щоб адаптуватись до умов воєнного стану.	<b>СиЗ:</b> У випадку появи нових конкурентів на ринку збуту під час військової агресії, можна використати ряд переваг для протиставлення їм. Це може включати реалізацію цінової політики, що сприятиме конкурентоспроможності, поліпшення якості продукції, покращення рівня сервісного обслуговування та удосконалення маркетингових стратегій. Крім того, виробництво продукції, яка відповідає міжнародним стандартам і враховує потреби споживачів, таких як комбіновані, мобільні або енергоємні установки, може бути ефективним рішенням під час воєнного стану.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>СлМ:</b> У воєнний період, можна зробити акцент на випуску нової продукції та пошуку нових ринків збуту, що в свою чергу приведе до збільшення конкурентоспроможності. Цей підхід також сприятиме підвищенню ліквідності та платоспроможності підприємства під час воєнного стану, оскільки залучення нових споживачів дозволить збільшити обсяги продажів та доходи компанії.	<b>СлЗ:</b> Для ПрАТ «Кредмаш» найбільшою загрозою є втрата позицій на цільовому ринку, зниження попиту та обсягів інвестицій, погіршення стосунків з основними країнами-споживачами і зростання конкуренції на ринках збуту продукції в умовах воєнних дій.

\*Власна розробка авторів

Тож, щоб подолати слабкі сторони, підприємству варто використовувати потенційні можливості, тобто зменшити негативний вплив слабких сторін та загроз, для формування гнучкої стратегії управління і виробляти не лише продукцію задля збільшення обсягів виробництва, а й для військових потреб: переобладнання спеціальних будівельних і комунальних машин у інженерні машини для армії; будівництво фортифікаційних споруд для Сил оборони України (траншеї). Або ж покращити систему з підготовки, перепідготовки кадрів та обслуговування клієнтів: впровадити віртуальну реальність (VR) у процеси навчання та сервісне обслуговування, розробити енергоефективні рішення чи технології, прийняті з метою мінімізації шкідливого впливу виробничих відходів на довкілля. Оцінимо вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів й стан макросередовища підприємства загалом.

Побудуємо матрицю PEST-аналізу для умов функціонування ПрАТ «Кредмаш» (рис. 4).

<b>Політичні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Військові дії РФ проти України</li> <li>• Неусталена ситуація у владі</li> <li>• Загострення торговельних відносин з Росією</li> <li>• Законодавство про мито</li> </ul>
<b>Економічні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інфляція знаходиться на небезпечно високому рівні</li> <li>• Внутрішній ринок має обмежені платоспроможні можливості</li> <li>• Підприємства отримують недостатній обсяг фінансування</li> <li>• Ціни на сировину та енергоресурси динамічно зростають</li> <li>• Машинобудівний сектор отримує недостатні інвестиції</li> <li>• Ринкове середовище є несприятливим.</li> </ul>
<b>Соціальні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Існує значний розрив між заробітними платами та потребами працівників.</li> <li>• Спостерігається втрата кваліфікованих інженерних кадрів.</li> <li>• Велика кількість працездатного населення залишається без роботи.</li> <li>• Теоретична основа для навчання та перепідготовки кадрів застаріла.</li> <li>• В наявності висококваліфіковані фахівці в галузі ІТ.</li> </ul>
<b>Технологічні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фонди знаходяться в активному стані зношування.</li> <li>• Упровадження нових технологій вимагає значного часу.</li> <li>• Існує залежність від імпорту вузлів, деталей та комплектуючих.</li> <li>• Машинобудівна галузь має високотехнологічне обладнання.</li> </ul>

Рис. 4. PEST-аналіз ПрАТ «Кредмаш»

\*Власна розробка авторів

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Кредмаш» мають військові дії РФ проти України; погіршення торгівельних стосунків із росією, в минулому основного ринку збуту; високий рівень інфляції; недостатній обсяг інвестицій для осучаснення виробничих процесів; великий розрив між рівнем заробітної плати і персональних потреб співробітника; спостерігається втрата кваліфікованих інженерних кадрів; існує залежність від імпорту вузлів, деталей та комплектуючих.

Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства вимагає систематичного підходу та урахування різноманітних факторів. Основний механізм, який можна використовувати для розробки стратегії розвитку машинобудівного підприємства включає аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх ресурсів, визначення місії та цілей, вибір стратегічних напрямків, оцінку альтернатив, вибір оптимальної стратегії, розробку детального плану дій, реалізацію та контроль.

Сама ж безпосередня реалізація стратегії розвитку підприємства є критичним етапом, який вимагає планування, ресурсів та ефективного виконання та містить у собі кроки дій:

- комунікація та залучення співробітників – важливо пояснити стратегію розвитку всім співробітникам підприємства (наприклад, шляхом проведення нарад, тренінгів, створення комунікаційних каналів тощо) і залучити їх до процесу;
- визначення ролей та відповідальності – установити чіткі ролі та відповідальність для реалізації стратегії, кожен співробітник повинен знати свої обов'язки та роль у досягненні стратегічних цілей;
- розробка детального плану дій – створити докладний план, що охоплює етапи, ресурси та терміни для впровадження стратегії;
- моніторинг та оцінка – встановити систему моніторингу та оцінки, щоб відстежувати прогрес виконання стратегії, регулярно оцінювати результати та вносити необхідні коригування, якщо це потрібно;
- ресурси та фінанси – переконатися, що є необхідні ресурси та фінансова база для виконання стратегії й розглянути можливості залучення зовнішніх джерел фінансування, якщо це необхідно;
- розвиток та зміна – успішна стратегія розвитку підприємства вимагає постійного розвитку та зміни, треба бути готовими до адаптації та коригування (або оновлення, доповнення) стратегії, якщо ринкові умови, технології або потреби клієнтів змінюються;
- мотивація та заохочення – потрібно відзначати досягнення співробітників, надавати мотивацію та заохочення для їхньої праці, а також створювати стимули й нагороди за досягнення стратегічних цілей.

Ці кроки допоможуть забезпечити ефективну реалізацію стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Кредмаш», особливо під час глобалізаційних змін та в умовах воєнного стану. Проте важливо пам'ятати, що гарантом успішної діяльності організації є насамперед злагоджена робота і взаємодія персоналу з керівництвом, а не просто плани; моніторинг середовища: вчасне виявлення потенційних проблем, розробка варіантів вирішення, вибір альтернатив та вчасна реалізація заходів з управління слабкими і сильними сигналами.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Провівши дане дослідження, було визначено сутність стратегічного управління розвитком підприємства та окреслено основні аспекти в контексті стратегічного менеджменту в умовах нестабільного ринку та глобалізації. Основними функціональними стратегіями, що взаємодіють між собою і становлять єдину стратегічну систему управління розвитком, є стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом, стратегічне управління в сфері інновацій та стратегічне управління персоналом.

Виявлено, що управління по слабких і сильних сигналах тривоги здатне бути ефективним в управлінні невизначеністю та змінами в зовнішньому середовищі, що суттєво впливають на організацію. Визначено порядок дій організацій при слабких сигналах про виникнення проблем та зазначено головні аспекти успішного управління сильними та слабкими сигналами на підприємстві.

З цією метою було проведено діагностику внутрішньо-зовнішнього середовища, оцінку загальної стратегії для ПрАТ «Кредмаш», яка включала аналіз фінансового стану емітента, його SWOT-аналіз та PEST-аналіз, які дали зрозуміти наскільки підприємство є фінансово стійким, як воно може подолати слабкі сторони за допомогою можливостей, та які чинники зовнішнього середовища справляють найсуттєвіший вплив на його діяльність. Сформовано інноваційну стратегію розвитку для машинобудівного підприємства й запропоновано план дій реалізації стратегії в умовах глобалізації.

#### **Література**

1. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1997. с. 390
2. Джим Коллінз ; пер. з англ. О. Савчин. Від хорошого до величного. Чому одні компанії прориваються, а інші - ні. Київ : Наш формат, 2017. 368 с. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/vid-horoshogo-do-velichnogo-1575064.html>



3. Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємств. Агросвіт, 2010: № 21. С. 32–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2010\\_21\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8)
4. Головінов М.І., Литвінов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. Львів : Національний лісотехнічний університет України. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-rozvitku-pidpriemstva-sutnist-i-oznaki>
5. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: Підручник Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 287 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
7. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. № 17. С. 281-283. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf>
8. Глобалізація – Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/globalisation>
9. Головне управління статистики у Полтавській області. URL: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/>
10. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6325/6354>.
11. Дунська А. Р., Зінченко Д. В. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 425-428. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_62).
12. Верба В.А., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 5. С. 52–59.
13. Білик Р.С. Моделі інноваційного розвитку національних економік в умовах глобальної конкуренції. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Випуск 2 (48). 2016. С.16–23.
14. Сакун Л.М., Велькін Б.О. Управління стратегічним розвитком підприємств транспортної галузі в умовах глобалізаційних викликів. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2022. № 5. С. 120-125. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/ekonnew/2022/VKNU-ES2022-N5Part1\(310\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/ekonnew/2022/VKNU-ES2022-N5Part1(310).pdf).

#### References

1. Porter M.E. Competition Strategy: Methodology for Analyzing Industries and Competitors' Activities. Kyiv: Osnovy, 1997. p. 390.
2. Jim Collins: trans. from English by Oksana Savchyn. From good to great. Why some companies break through and others do not. Kyiv: Nash Format, 2017. 368 p. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/vid-horoshogo-do-velichnogo-1575064.html>.
3. Osovska G.V., Barbarich T.M. Formation of the competition strategy of enterprises. Agrosvit, 2010: No. 21. С. 32-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2010\\_21\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8).
4. Golovinov M.I., Litvinov O.I. Strategy of enterprise development: essence and features. Scientific Bulletin: Collection of scientific and technical works. Lviv: National Forestry University of Ukraine. 2011. Issue 21.19. С. 224-228. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-rozvitku-pidpriemstva-sutnist-i-oznaki>.
5. Pisarevsky I.M., Tishchenko O.M., Pokolodnaya M.M., Petrova N.B. Strategic management: Textbook of Kharkiv National Academy of Municipal Economy. Kharkiv: KHNAMG, 2009. С. 13
6. Shershneva Z. E. Textbook. 2nd edition, revised and supplemented. Kyiv: KNEU, 2004. p. 699.
7. Gumenyuk O.G. Using SWOT analysis as the main tool of strategic management. Global and national problems of economy, 2017. № 17 P. 281-283. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf>.
8. Hlobalizatsiia – Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/globalisation>
9. Holovne upravlinnia statystyky u Poltavskii oblasti. URL: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/>
10. Oliinyk L.V., Kuznietsova A.P. Metodolohichni zasady formuvannia strategii rozvytku pidpriemstva. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. 2018. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6325/6354> (data zvernennia: 07.09.2022).
11. Dunska A. R., Zinchenko D. V. Osoblyvosti formuvannia innovatsiinoi strategii v systemi upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut". 2015. № 12. S. 425-428. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_62).
12. Verba V.A., Hrebeshkova O.M. Analitychna otsinka upravlinskykh tekhnolohii rozvytku ukrainskykh pidpriemstv. Aktualni problemy ekonomiky. 2010. № 5. S. 52–59.
13. Bilyk R.S. Modeli innovatsiinoho rozvytku natsionalnykh ekonomik v umovakh hlobalnoi konkurentsii. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia Ekonomika. Vypusk 2 (48). 2016. S.16–23.
14. Sakun L.M., Vielkin B.O. Upravlinnia stratchichnym rozvytkom pidpriemstv transportnoi haluzi v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv. Herald of Khmelnytskyi National University, 2022. Issue 5. S. 120-125. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/ekonnew/2022/VKNU-ES2022-N5Part1\(310\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/ekonnew/2022/VKNU-ES2022-N5Part1(310).pdf).