

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«29» листопада 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: Стратегія розвитку виробничої діяльності ТОВ " СЕВА ГРУП"

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма

«Менеджмент організацій та адміністрування
(за видами економічної діяльності)

(шифр і назва)

форма навчання

денна

Здобувач:

Петриченко Вікторія Ігорівна

(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник:

Наумов Олександр Борисович

(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер:

Рабош Ірина Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Вікторія ПЕТРИЧЕНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	магістр
Форма навчання	денна
Спеціальність	073 «Менеджмент» (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	«Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)» (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП
Оксана КИРИЛЕНКО
(підпис, власне ім'я та прізвище)

«02» вересня 2024 р..

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА
Петриченко Вікторія Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку виробничої діяльності ТОВ «СЕВА ГРУП» затверджена наказом ректора від 28 серпня 2024 р. № 1569/ст.

1. Термін виконання роботи: з 02.09.2024 р. до 15.12.2024 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 25.11.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ТОВ «СЕВА ГРУП», надані дані підприємством під час проходження практики, інтернет-ресурси, літературні джерела
4. Зміст пояснювальної записки: Необхідно: вивчити та проаналізувати суть і принципи стратегічного управління виробничою діяльністю; визначити функції та завдання стратегії розвитку виробництва на підприємстві; оцінити ефективність виробничої діяльності ТОВ «СЕВА ГРУП»; провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства; здійснити аналіз виробничих процесів та їх ефективності; запропонувати шляхи вдосконалення виробничої діяльності, включаючи впровадження інноваційних технологій, а також обґрунтувати заходи для покращення фінансового стану підприємства.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: : табл. – 2 ; рис. – 2.

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 14 ; рис. – 6 .

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 7 ; рис. – 4 .

6. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	02.09.24-20.09.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «СЕВА ГРУП», підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.09.24-13.10.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	14.10.24-03.11.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.11.24-14.11.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	15.11.24-19.11.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	25.11.24	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

7. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Наумов О.Б.	02.09.24	02.09.24
Розділ 2	професор Наумов О.Б.	06.10.24	06.10.24
Розділ 3	професор Наумов О.Б.	30.10.24	30.10.24

Дата видачі завдання «28» серпня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи:

Олександр НАУМОВ
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання:

Вікторія ПЕТРИЧЕНКО
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню стратегічного управління розвитком виробничої діяльності ТОВ "СЕВА ГРУП". Основною метою роботи є розробка рекомендацій для покращення виробничих процесів підприємства на основі аналізу його господарської та фінансово-економічної діяльності.

У теоретичному розділі розглядаються основи стратегічного управління виробничою діяльністю, аналізуються сучасні методи та підходи до формування виробничої стратегії, а також досліджуються актуальні виклики та тенденції в цій сфері.

Аналітичний розділ містить загальну характеристику діяльності ТОВ "СЕВА ГРУП", аналіз його фінансово-економічних показників та оцінку ефективності виробничих процесів.

У рекомендаційному розділі запропоновані напрямки для вдосконалення виробничої діяльності підприємства, зокрема, через впровадження інноваційних технологій та оптимізацію виробничих процесів. Також надано оцінку ефективності запропонованих заходів.

У підсумках дипломної роботи узагальнено результати дослідження стратегічного управління виробничою діяльністю ТОВ "СЕВА ГРУП". Встановлено, що ефективне управління виробничими процесами є вирішальним чинником для успішної роботи підприємства в умовах конкурентного ринку. На основі аналізу господарської та фінансово-економічної діяльності компанії, а також оцінки ефективності виробничих процесів, були розроблені конкретні рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій та оптимізації виробництва. Запропоновані заходи мають на меті підвищення продуктивності, зменшення витрат і поліпшення якості продукції, що сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВИРОБНИЧІ ПРОЦЕСИ, ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА, УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of strategic management of the development of production activities of "SEVA GROUP" LLC. The main goal of the work is the development of recommendations for improving the enterprise's production processes based on the analysis of its business and financial and economic activities.

The theoretical section examines the basics of strategic management of production activities, analyzes modern methods and approaches to the formation of production strategy, and also examines current challenges and trends in this area.

The analytical section contains a general description of the activity of "SEVA GROUP" LLC, an analysis of its financial and economic indicators and an assessment of the efficiency of production processes.

The recommendation section offers directions for improving the company's production activities, in particular, through the introduction of innovative technologies and optimization of production processes. An assessment of the effectiveness of the proposed measures is also provided.

In the results of the thesis, the results of the study of strategic management of the production activity of "SEVA GROUP" LLC are summarized. It was established that the effective management of production processes is a decisive factor for the successful operation of the enterprise in the conditions of a competitive market. Based on the analysis of the economic and financial and economic activities of the company, as well as the evaluation of the efficiency of production processes, specific recommendations were developed regarding the introduction of innovative technologies and optimization of production. The proposed measures are aimed at increasing productivity, reducing costs and improving product quality, which will help strengthen the company's position on the market and ensure its sustainable development in the long term.

Keywords: STRATEGIC MANAGEMENT, PRODUCTION ACTIVITY, PRODUCTION STRATEGY, FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY, PRODUCTION PROCESSES, INNOVATIVE TECHNOLOGIES, PRODUCTION EFFICIENCY, IMPROVEMENT OF ACTIVITY.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

АТО - Assemble-to-Order, збірка на замовлення

МТО - Make-to-Order, стратегія виготовлення на замовлення

ЕТО - Engineer-to-Order, стратегія проектування на замовлення

SWOT - цей аналіз допомагає зрозуміти, як компанія може використовувати свої сильні сторони та можливості, а також мінімізувати слабкості й загрози.

AQCD - ці критерії допомагають забезпечити, що пропозиція є точною, високоякісною, чітко сформульованою та достатньо глибокою для ухвалення рішення.

EFE - External Factor Evaluation, матриця оцінки зовнішніх факторів

IFE - Internal Factor Evaluation, матриця оцінки внутрішніх факторів

QSPM - Quantitative Strategic Planning Matrix, допомагає порівнювати стратегічні варіанти на основі їх привабливості.

TAS - Total Addressable Market, показник привабливості

OEE - Total Equipment Effectiveness, загальна ефективність обладнання

BRW - Black Red White, це велика польська меблева компанія, яка спеціалізується на виробництві меблів для дому та офісу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Поняття та основи стратегічного управління виробничою діяльністю .	10
1.2. Методи та підходи до формування виробничої стратегії	21
1.3. Сучасні тенденції та виклики в стратегічному управлінні виробництвом	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СЕВА ГРУП".....	45
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства.....	45
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства.....	50
2.3. Аналіз виробничих процесів та їх ефективність	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СЕВА ГРУП".....	69
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності досліджуваного підприємства.....	69
3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій у виробничий процес	74
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	87
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	95

ВСТУП

У сучасному економічному середовищі, яке відзначається швидким розвитком технологій, глобалізацією ринків та посиленням конкуренції, ефективне управління виробничими процесами стає ключовим чинником успішного функціонування підприємств. Продуктивність і ефективність виробництва безпосередньо впливають на фінансові результати, конкурентоспроможність та здатність компанії адаптуватися до зовнішніх викликів. Тому для багатьох підприємств питання стратегічного управління розвитком виробничої діяльності набуває особливої важливості.

ТОВ "СЕВА ГРУП" є значущим гравцем у своїй галузі, і його діяльність значною мірою залежить від ефективного управління виробництвом. У зв'язку з швидкими змінами в технологічних процесах, умовах ринку та зростаючими вимогами до якості продукції, підприємство потребує розробки та впровадження нових стратегій розвитку виробничої діяльності. Це дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і забезпечити стійке зростання.

Актуальність даного дослідження обумовлена потребою вдосконалення наявних виробничих процесів ТОВ "СЕВА ГРУП" з використанням сучасних підходів до стратегічного управління та впровадження інноваційних технологій. Розробка ефективної стратегії розвитку виробництва сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню загальної ефективності його діяльності.

Основною метою дипломної роботи є вивчення стратегічного управління розвитком виробничої діяльності ТОВ "СЕВА ГРУП" з метою формулювання рекомендацій для оптимізації виробничих процесів і підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління виробничою діяльністю: вивчення основних підходів до формування виробничої стратегії, аналіз сучасних методів управління виробництвом, а також огляд ключових тенденцій і викликів у цій сфері.

2. Аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ "СЕВА ГРУП": проведення комплексного аналізу фінансово-економічних показників підприємства за останні кілька років для виявлення його сильних і слабких сторін.

3. Оцінка ефективності виробничих процесів: аналіз наявних виробничих процесів на підприємстві, їх продуктивності та рівня використання ресурсів.

4. Розробка пропозицій щодо вдосконалення виробничих процесів: визначення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію виробничих процесів та впровадження інноваційних технологій.

Об'єктом даного дослідження є виробнича діяльність ТОВ "СЕВА ГРУП", а предметом — стратегічне управління цією діяльністю з метою її оптимізації та підвищення ефективності.

Науково-практична цінність дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення виробничих процесів підприємства, які можуть бути впроваджені на практиці для покращення його економічних показників.

Очікується, що результати дослідження допоможуть ТОВ "СЕВА ГРУП" зміцнити свої конкурентні переваги, більш ефективно використовувати виробничі ресурси та досягти сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Також будуть корисними для підприємства при формуванні та реалізації стратегії його виробничої діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню витрат та поліпшенню якості продукції.

РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та основи стратегічного управління виробничою діяльністю

Стратегії та стратегічні рішення – це пошук майбутнього підприємства в довгостроковій перспективі. У центрі відбувається стратегічне планування. Стратегічне планування – це дисциплінована боротьба, яка охоплює певний період і продукує основні рішення та дії, які формують і спрямовують, хто є хто, що вони роблять, чому вони це роблять і що вони роблять. Організація – це інструмент управління, який допомагає краще виконувати свою роботу. Організація забезпечує фокусування енергії; забезпечити, щоб члени організації працювали з однією метою; оцінити напрямок діяльності організації і, при необхідності, перекроїти його, щоб мати можливість давати точні відповіді на мінливі умови навколишнього середовища. Цей процес має стратегічний характер. Оскільки майбутні умови вже відомі і невідомі, організація включає в себе найкращу підготовку до виконання цих умов навколишнього середовища. Бути стратегічним означає з цієї причини чітко розуміти цілі організації, усвідомлювати ресурси організації та свідомо реагувати на динамічне середовище [3].

Планування – це процес, що включає в себе розробку бажаних цілей, які повинні бути досягнуті, і підходу до досягнення цих цілей. Цей процес вимагає дисципліни, тому що дотримуються певного шаблону або певної послідовності, щоб бути цілеспрямованим і продуктивним. У процесі використовується ряд питань. Ці питання допомагають планувальникам скористатися своїм досвідом, перевірити свої припущення, зібрати і закріпити інформацію, необхідну як для сьогодення, так і для передбачуваного майбутнього.

Стратегічний план

- Організація охоплює широкий спектр діяльності.
- Більшість стосується широкого географічного ареалу.

- Включає в себе і впливає на все в організації.
- У великих кількостях вона буде зарахована на депозит.
- Його застосування вимагає дуже тривалих часових рамок.

Оперативний план

- Сфера діяльності набагато вище.
- Зачіпає частину людей в організації (окремий відділ або конкретну професію).
- Він вимагає більш скромних витрат, ніж бюджет стратегічного плану.
- Зазвичай вони не займають більше часу, ніж рік.

Тактичний план

- Планові заходи являють собою континуум (стратегічний, оперативний, тактичний). У всьому цьому тактичний план лежить на нижньому кінці.
- Організація охоплює діяльність, яка зачіпає меншу частину.
- Для цього може знадобитися участь декількох людей (одна-дві людини або невелика тимчасова робоча група)
- Він охоплює кілька днів або тижнів.

Промислова організація може мати стратегічний план по розширенню свого поточного ринку збуту протягом двох років (відкриття магазинів в інших містах країни). Відповідно до оперативного плану з його супроводу, він може захотіти завоювати 1000 нових клієнтів наступного року. В якості тактичного кроку на шляху до досягнення цієї мети відділ маркетингу бізнесу може організувати рекламні кампанії прямої поштової розсилки і телебачення протягом місяця [11].

Це означає, що процеси планування та реалізації здійснюються вміло; стратегічні, оперативні та тактичні зусилля для безперешкодної інтеграції в усю перспективну діяльність організації.

Професійне управління всіма організаціями, незалежно від того, має воно на меті отримання прибутку чи ні, вимагає стратегічного мислення, стратегічного плану та реалізації цього плану. Більшість організацій мають систематичну форму конкурсу. Державні установи або установи для залучення громадської підтримки та уваги; Можливо, їм доведеться конкурувати з іншими державними установами

за свою частку в бюджеті уряду. Подібним чином неурядові організації намагаються захопити потенційні пожертви від окремих осіб або корпорацій, звертаючись до постійних людей, розуму та волонтерів.

Стратегічні дії – це більше, ніж просто відповідь. Організація повинна постійно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Світ організації наповнений історіями про закриття або зміну організацій, які не бачать необхідності цих змін або які не можуть мати розумових і матеріальних ресурсів для здійснення цих змін. Зміни в організації також можуть вимагати стратегічних дій. Наприклад, відокремлення людини на критичній посаді в службовій операції або відокремлення виходу на пенсію може вплинути на репутацію установи. У цьому випадку може знадобитися терміновий стратегічний крок. Можливо, буде потрібно зробити творчу стратегічну дію, щоб знайти когось замість цієї людини або зберегти поточну позицію бізнесу [2].

Стратегічне управління дає унікальне уявлення про те, як кожен в організації може думати не тільки про внутрішню діяльність і власні операційні обов'язки. Кожен на підприємстві повинен прийняти новий підхід, який включає в себе спостереження за природою і інтерес до загальної картини. З оптимістичної точки зору, від співробітників очікується інтеграція «що» і «що».

Оскільки стратегічне управління - це спосіб організації або філософія, вигоди не завжди можна виразити в цифрах. Нижче наведені основні переваги, які стратегічне управління може надати організаціям [9].

- Дозволяє виявляти та оцінювати можливості.
- Забезпечує об'єктивний погляд на організаційні питання.
- Це полегшує проведення організаційної координації та аудиторської діяльності.
- Сприяє зменшенню негативних наслідків організаційних змін.
- Забезпечує зв'язки між процесами прийняття рішень та цілями організації.
- Забезпечує більш ефективне та ефективне використання часу та інших ресурсів.
- Підтримує вирішення конфліктів і конфліктів в більш короткі терміни.

- Допомагає забезпечити ефективну комунікацію всередині організації.
- Забезпечує інтеграцію індивідуальних зусиль навколо організаційних зусиль.
- Вона вимагає, щоб особисті обов'язки були чітко виражені.
- Мотивувати людей у мисленні, орієнтованому на майбутнє.
- Спільний підхід до зусиль з вирішення проблем.
- Підтримує розвиток позитивного підходу до змін.
- Організаційне управління забезпечує формальну дисципліну.

Можна вважати, що існує лінійна залежність між ефективністю процесів стратегічного управління і рівнем організаційної успішності. Однак не слід забувати, що процеси стратегічного управління можуть давати збої з багатьох причин. Деякі з цих причин включають наступні [7]:

- Відсутність достатніх знань і досвіду в стратегічному управлінні.
- Справа в тому, що організаційні системи винагороди не пов'язані зі стратегічними процесами управління.
- Відсутність достатнього часу та ресурсів для виділення коштів на процес стратегічного управління в кризовій обстановці.
- Процес стратегічного управління розглядається як марна трата часу.
- Сприйняття процесу стратегічного управління як досить дорогого процесу, що призводить до втрати часу та ресурсів.
- Індивіди в організації неохоче беруть участь у процесах стратегічного управління з особистих причин.
- Небажання докладати додаткових зусиль через віру в безперервність успіху в успішних організаціях.
- Поганий досвід, який люди пережили в минулому через надзвичайно довготривалі, складні в застосуванні та стратегічні процеси управління, які не є гнучкими.
- Сприйняття різних змін у стратегічному управлінні як загроз.
- Страх, викликаний різними невизначеностями, які можуть виникнути в процесі стратегічного управління.

- Люди повинні чесно говорити про свої проступки в процесах стратегічного управління.
- Вище керівництво не змогло створити впевненість у колективі щодо необхідності стратегічних управлінських процесів.

Підхід стратегічного планування, що з'явився в 1950-х роках як стратегічне управління або синоніми, впроваджувався багатьма підприємствами на щоденній основі, і з успішним і невдалим досвідом він став моделлю, яка зараз прийнята і практикується багатьма підприємствами. На рис. 1.1 показана модель стратегічного управління.

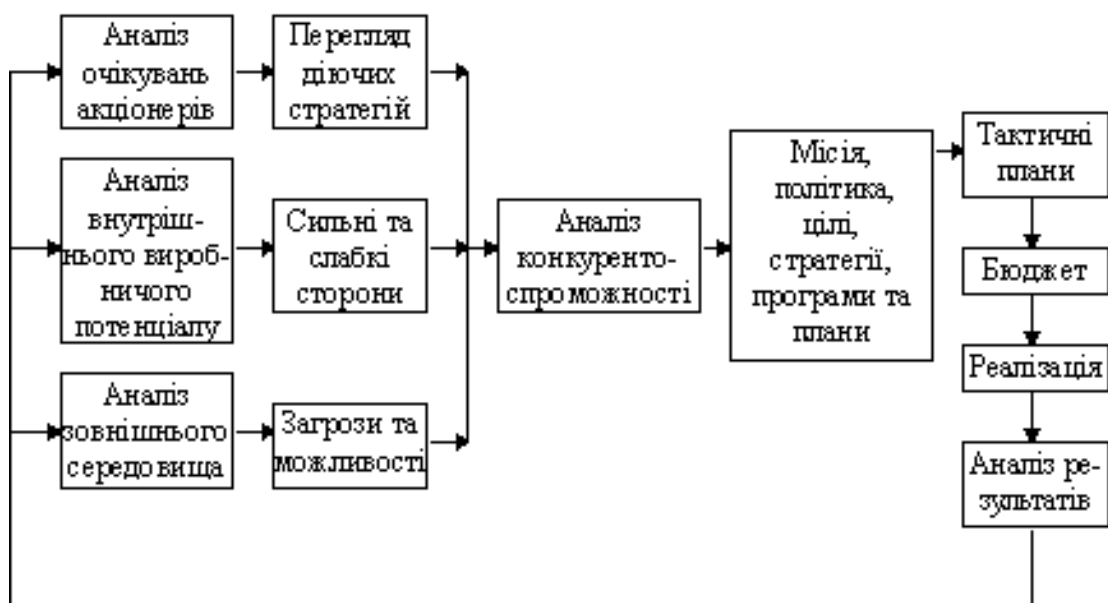


Рис. 1.1 – Модель стратегічного управління

Джерело: [1]

Модель стратегічного управління - це не серія, яка закінчується через певний проміжок часу, а скоріше цикл. Наявність цих моделей сама по собі не гарантує успіху бізнесу, але забезпечує чіткий і практичний підхід до створення, виконання та оцінки стратегій.

У процесі стратегічного планування необхідно вирішити наступні три критично важливих питання:

- Де ми зараз знаходимося?
- Куди ми хочемо дістатися?

– Як ми досягаємо цієї точки?

Представлення поточного бачення, місії, цілей та стратегій підприємства має стати логічною відправною точкою для стратегічного планування, оскільки поточний стан та умови оператора можуть вимагати впровадження певних стратегій або певного курсу дій. Навіть якщо кожен бізнес не підготовлений усвідомлено, не написаний і не спільний, він має своє бачення, місію, цілі та стратегію. Процес стратегічного управління починається з визначення візії та місії бізнесу. Після аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів настає час визначення довгострокових цілей. Залежно від наших довгострокових цілей проводяться дослідження щодо того, які стратегічні варіанти можуть бути предметом обговорення.

Виходячи з певних критеріїв, визначається, які стратегії дадуть найкращі результати для бізнесу, і ця стратегія буде втілена в життя. Під час реалізації стратегій працівники на підприємстві здійснюють власну діяльність. Наприклад, відділ маркетингу визначає, яку продукцію, який асортимент продавати, якими якостями він повинен володіти. Виробничий цех починає випускати продукцію з її особливостями. Відділ кадрів, виробництво, маркетинг, кадрові плани потрібних в напрямку досліджень і розробок, знаходить їх, приймає на роботу, проводить навчання.

Прогнозовані результати повинні бути оцінені в результаті реалізації обраної стратегії. Це фактично зворотний зв'язок. Згідно з отриманими результатами, в процес будуть внесені деякі зміни і цикл буде продовжений [21].

Вони не можуть діяти на повній свободі при формуванні бізнес-стратегій. Особливо в умовах глобалізації спостерігається зростання соціальної чутливості до світу в деяких питаннях. Держави, клієнти, неурядові організації і т.д. тепер більш чутливі до майбутнього світу. Екологічні питання (глобальне потепління, забруднення повітря, води і ґрунту, дорожній рух і т.д.), соціальної відповідальності (діяльність в рамках етичних правил, підходу до поліпшення якості життя співробітників і їх сімей і економічного розвитку) ми знаємо, що особливе значення мають такі питання, як знання того, що не так і що не так в

бізнес-середовищі і прояв правильної поведінки. У той час як бізнес повинен враховувати ці чутливості при побудові та реалізації своїх стратегій. Крім цього, необхідно враховувати поточні умови та фактори міжнародної торгівлі (економічна кон'юнктура, міждержавна торгівля, політичні відносини тощо).

Процес стратегічного управління динамічний і безперервний. Зміни в будь-якому елементі моделі можуть зажадати внесення змін в іншу частину моделі. Наприклад: зміна економічної кон'юнктури може призвести до значної можливості, що може призвести до довгострокових цілей і зміни переслідуваної стратегії. Аналогічно, невиконання щорічних зобов'язань може вимагати зміни застосовуваної політики. З цієї причини розробка, реалізація та оцінка стратегії повинні проводитися на піврічній основі, а не на піврічній основі або в кінці року [4].

Деякі компанії щороку починають новий цикл процесу стратегічного управління. Це не означає, що керівники будуть щороку обирати та впроваджувати нову стратегію. У багатьох випадках реалізація існуючих стратегій буде відновлена, або до них будуть внесені якісь зміни.

Реалізація процесу стратегічного управління більш формалізована, особливо у великих, професійно керованих підприємствах. Формалізм тут полягає в чіткому визначенні обов'язків, повноважень, обов'язків і підходів людей, які займаються стратегічним плануванням. Невеликі підприємства менш стратегічно беруть участь у процесі стратегічного управління. Компанії, що працюють у складному середовищі, що швидко змінюється, наприклад у технологіях підприємств, мають більш формальний підхід до стратегічного планування. Компанії з багатьма бізнес-одинацями, продуктовими лініями, ринками та технологіями також мають більш формальний процес [15].

Незалежно від розміру та типу оператора, успіх у вартості, масштабах, точності та плануванні зростає прямо пропорційно зростанню формальності в процесі стратегічного управління.

Формальне стратегічне планування найбільш корисне тоді, коли умови навколишнього середовища стабільні. Стратегічний успіх там, де зовнішні умови

навколишнього середовища сильно мінливі і менш передбачувані; гнучкість у плануванні, здатність дізнаватися про нові можливості та безперервне впровадження змін відповідно до нових можливостей. У таких умовах системи планування все ще можуть забезпечити дуже важливий внесок в успіх оператора, але не в жорсткій структурі.

Першим кроком у процесі стратегічного управління є стратегія. Стратиграфія передбачає створення бачення та місії, виявлення можливостей і загроз, що виникають ззовні підприємства, виявлення сильних і слабких сторін, що впливають зсередини підприємства, визначення довгострокових цілей, встановлення альтернативних стратегій і вибір стратегій, яких слід дотримуватися. Будуть обговорюватися такі теми, як та на які завдання входить, які робочі місця залишати, як розподіляти ресурси, як розширювати сферу бізнесу, чи виходити на міжнародні ринки, чи варто приєднуватися до іншого бізнесу чи ні [6].

Якщо підприємства мають обмежені ресурси, такі як сировина та капітал, ці ресурси слід спрямовувати на альтернативу, яка приносить найбільшу вигоду підприємству. Рішення щодо побудови стратегії означають, що бізнес буде прив'язаний до конкретних продуктів, ринків, ресурсів та технологій протягом тривалого періоду часу. Стратегії також визначають довгострокові конкурентні переваги. Вище керівництво бізнесу має перспективу для кращого розуміння наслідків прийняття стратегічних рішень. Наглядові органи також мають повноваження спрямовувати ресурси на конкретні сфери для реалізації стратегій.

Створення довгострокових цілей

Довгострокові цілі можна визначити як конкретні результати, яких підприємство хотіло б досягти для досягнення своєї основної місії. У довгостроковій перспективі намір довший за рік. Цілі мають вирішальне значення для успіху бізнесу, тому що [5]:

- показувати напрямки,
- допомагати проводити оцінки,
- вони створюють синергію,
- розставляти пріоритети,

- спрямованість на координацію,
- формують основу для ефективного планування, організації, спрямованості та контролю за діяльністю.

Працівники бізнесу зможуть на конкретних прикладах побачити, як вони можуть сприяти досягненню бізнес-цілей.

Бізнес може спиратися на свої довгострокові цілі та завдання:

- Рентабельність (чистий прибуток)
- Активність (низька вартість і т.д.)
- Зростання (продажі, збільшення сукупних активів і т.д.)
- Процвітання акціонерів (частка прибутку плюс збільшення вартості акцій)
- Використання ресурсів (власний капітал або прибутковість інвестицій)
- Слава (будучи одним з провідних бізнесів)
- Внесок на користь працівників (гарантія зайнятості, заробітна плата тощо)
- Колективні внески (сплата податків, участь у благодійних роботах, надання необхідного товару чи послуги тощо)
- Лідерство на ринку (частка ринку)
- Технологічне лідерство (інновації, креатив і т.д.)
- Виживання (не ведення бізнесу).

Визначення стратегій

Після визначення цілей, яких ми хочемо досягти в довгостроковій перспективі, критично важливо, як досягти цих цілей. Для досягнення мети може бути кілька варіантів. Кожен з цих варіантів має різне зайве один проти одного. Важливо вибрати той, який принесе максимальну віддачу від бізнесу та зробить найбільший внесок у досягнення його кінцевих цілей. На цьому етапі в гру вступають стратегії.

Стратегії - це засоби, які бізнес вибрав для досягнення довгострокових цілей. Серед найбільш часто використовуваних бізнес-стратегій можна виділити географічну експансію, розробку продукту, проникнення на ринок, освоєння

ринку, видалення частини бізнес-активів, вихід з певних бізнесів, створення спільних підприємств і так далі.

Стратегії слід розглядати як потенційні дії, які визначаються вищим керівництвом бізнесу і які вносять значний внесок з ресурсів бізнесу (людських ресурсів, капіталу, сировини тощо). Крім того, стратегії матимуть вплив на майбутні середні показники бізнесу протягом п'яти років. З цієї причини майбутнє розглядається як сфокусоване.

Практика стратиграфії вимагає, щоб оператор встановлював щорічні цілі, встановлював політики, мотивував співробітників і розподіляв ресурси на заздалегідь визначені стратегії. Серед етапів реалізації стратегії є такі заходи, як розвиток організаційної культури, формування ефективної організаційної структури, спрямованість маркетингових зусиль, складання бюджетів, розробка та використання інформаційних систем, зв'язок ціноутворення співробітників з ефективністю бізнесу [8].

Реалізація стратегії називається фазою дії стратегічного управління. Реалізація стратегії має на увазі мобілізацію співробітників і керівників для трансформації раніше обраних стратегій. Успішна реалізація стратегії залежить від уміння керівників мотивувати своїх працівників, яке є набагато більш художнім, ніж науковим. Стратегії, які успішно створені, але не можуть бути реалізовані на практиці, принесуть користь бізнесу.

Міжособистісні відносини також мають особливе значення для успіху реалізації стратегії. Стратегія впливає на всіх керівників і співробітників при операційній діяльності по впровадженню. Кожен відділ і підрозділ повинні бути добре поінформовані про ролі та обов'язки роботодавця у виконанні стратегій та способи їх виконання. Складність етапу реалізації стратегії полягає в тому, щоб мотивувати всього укомплектованого оператора працювати гордо і охоче відповідно до стратегій. Одним із заходів, що проводяться в рамках реалізації стратегії, є формування щорічних рефералів, а іншим – визначення політики [10].

Стратегічний план – це процес, який визначає роботу, яку потрібно виконати в майбутньому, завтра, щоб досягти точки, якою оператор хоче бути через 10-15

років. У верхній частині стратегічного плану, коли він починається ієрархічно, знаходяться найбільш загальні вираження бачення та заяви про місію, а внизу – детальні плани дій. Кожен у бізнесі має диференціюючу роль і відповідальність за успішне формування та виконання стратегічного плану. Але в міру зростання бізнесу ролі та обов'язки можуть стати заплутаними або незрозумілими, що негативно позначиться на успіху стратегічного плану.

Ідеальний план з технічної точки зору не принесе ніякої користі, якщо його не вдасться реалізувати. Багато компаній витрачають значну кількість часу, грошей і зусиль на підготовку стратегічних планів, але в мислення, яке приходить в голову пізніше, вноситься ряд змін. Іншими словами, зміни відбуваються не в результаті стратегічного плану, а на етапі реалізації та контролю плану. Однак технічно неповний, але успішно застосований план корисніший, ніж план, який залишається на папері і не може бути реалізований на практиці [13].

Стратегічне управління, з іншого боку, не повинно бути самофункціонуючим бюрократичним механізмом. Навпаки, керівники операційної діяльності та працівники повинні вивчати процеси, які дозволять їм ознайомитися з критичними стратегічними проблемами та відповідними рішеннями для їх вирішення. Процес стратегічного управління повинен бути церемоніальним, яскравим і галасливим, занадто формальним, нелегко передбачуваним або жорстким. Процес, який повинен відбуватися зі слів, підкріплених числами, а не слів, підкріплених словами, повинен бути інструментом для розуміння стратегічних проблем і організаційних реакцій, вироблених проти них. Для ефективного процесу стратегічного управління Ленц пропонує наступне [19]:

Процес стратегічного планування повинен мати жаргон або загадкову мову планування, який повинен бути простим і нерутинним. Цей процес, який має покращити навчання та дії, не слід розглядати лише як механізм контролю. Слід внести зміни до завдань, членства в команді та форматів зустрічей, щоб запобігти поведінці, яка повернулася до рутини. Процес не повинен бути повністю передбачуваним, але для підвищення креативності необхідно вносити зміни в оточення. Заохочувати думки та дії, які кидають виклик основним припущенням

існуючих бізнес-стратегій. Також вітаються погані новини, якщо стратегія полягає в процесі, то керівники з великою цікавістю хочуть дізнатися причину цього. Створити корпоративну культуру, яка розуміє стратегічне управління та його основні цілі. Те, чи дозволяють технічні люди процесу взяти гору, чи ні, є результатом навчального процесу.

1.2. Методи та підходи до формування виробничої стратегії

Компанії, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку, створюють стратегію виробництва, щоб розробити план дій. Ці плани дозволяють їм встановлювати короткострокові та довгострокові цілі, які інформують усі аспекти виробництва. Під час пошуку роботи в виробничих галузях розуміння важливості такого типу стратегії може допомогти просунутися у своїй кар'єрі.

У даному дослідженні ми розглядаємо, що таке виробнича стратегія, обговорюємо, яку користь вона може принести виробничій групі, досліджуємо різні типи виробничих стратегій і надаємо посібник із створення власної.

Що таке виробничі стратегії?

Виробничі стратегії — це довгострокові плани виробництва товарів і послуг. Вони спрямовані на досягнення центральної мети або задачі, встановленої управлінською командою компанії. Виробнича стратегія функціонує як орієнтир для виробничого відділу, визначаючи тип технології для використання, рівень інвестицій у виробництво, графік виробництва та яке навчання може знадобитися виробничому персоналу.

Чому виробничі стратегії важливі?

Коли компанії розробляють виробничу стратегію, вони встановлюють високий рівень підготовки, який інформує майбутні рішення. Ця стратегія може допомогти мінімізувати ризики та збільшити продуктивність роботи. Ось кілька причин, чому виробничі стратегії важливі:

Забезпечити ясність

Комплексна виробнича стратегія заохочує управлінську команду знайти час, щоб визначити та вирішити, якою є основна мета компанії. Це рішення допомагає керівництву визначити проміжні цілі та дії, необхідні для їх досягнення. З цією ясністю виробнича команда може зрозуміти мету та масштаби проекту та працювати разом більш ефективно.

Встановити пріоритети

Виробничі стратегії допомагають великим і малим підприємствам визначити, які пріоритети у виробництві. Наприклад, невелика компанія з обмеженими ресурсами, будь то капітал або персонал, може розподілити їх більш ефективно, керуючись стратегією. У результаті виробничі витрати можуть залишатися низькими, члени команди можуть отримувати необхідну підтримку, а керівники команд розуміють, як визначити пріоритети функцій або завдань для підтримки продуктивності.

Сприяти адаптивності

Кожен проект стикається з труднощами, і те, як команда їх подолає, може визначити результат проекту. Розробляючи виробничу стратегію, корисно враховувати ризики, які можуть виникнути протягом виробничого циклу. Наявність чіткої виробничої стратегії як орієнтиру розвиває здатність до адаптації всередині команди та допомагає їй приймати стратегічні рішення, навіть коли стається несподіване.

Типи виробничих стратегій

Виробнича стратегія залежить від галузі, розміру компанії та цілей бізнесу. Корисно розуміти різні типи стратегій, оскільки вони можуть допомогти прийняти більш обґрунтовані рішення про те, як продовжити проект. Ось шість типів виробничих стратегій [25]:

1. Збірка під замовлення

Збірка на замовлення (Assemble-to-Order, АТО) — це виробнича стратегія, за якої компанії виробляють продукцію на замовлення клієнта, зберігаючи свої запаси як компоненти, готові до складання. Це означає, що компанії володіють необхідними частинами цих товарів і приступають до складання цих виробів лише

після отримання замовлень. Компанії, які використовують цю стратегію, уникають зберігання великої кількості продуктів, що може допомогти зменшити витрати на запаси [56].

Оскільки виробництво залежить від кількості замовлених товарів, підприємства зазвичай можуть масово виробляти ці товари відповідно до специфікацій покупця. Це може дати цим компаніям ринкову перевагу, оскільки вони можуть швидше задовольняти попит і надавати товари чи послуги своїм клієнтам.

2. Виробництво рівня

Рівне виробництво зосереджується на виробництві однакової кількості одиниць продукту з постійною швидкістю незалежно від ринкового попиту. Ця стратегія знижує витрати на виробництво та мінімізує ризик перевезення застарілих товарів. Галузі з обмеженими виробничими можливостями та циклічними потребами зазвичай використовують цей тип виробничої стратегії. За допомогою рівномірної виробничої стратегії компанії можуть зберігати запаси протягом непікового сезону, водночас бути готовими відвантажувати більший обсяг, коли попит зростає.

Наприклад, індустрія швидкого харчування використовує стратегію рівня виробництва. Компанії в цій галузі зазвичай функціонують за сценарієм високого попиту та низької рентабельності на продукти, які вони продають. Стратегія рівня виробництва гарантує, що виробництво постійно відповідає попиту.

3. Стратегія переслідування

Стратегія погоні - це коли виробництво компанії відповідає попиту, який висуває ринок. Цей процес є стратегією економічного виробництва, оскільки витрати на запаси залишаються низькими, а графік виробництва працює на основі замовлення, що мінімізує ризик наявності непроданої продукції. Це також сприяє ефективному використанню виробничих ресурсів і гарантує, що виробничі потужності компанії залишаються гнучкими для адаптації до вимог ринку. Стратегія погоні корисна для компаній з обмеженими ресурсами та тих, хто виробляє продукцію для нішевих ринків [61].

Наприклад, компанії, які виробляють товари на Хелловін, зазвичай використовують стратегію погоні. Попит на ці види продукції має встановлені часові рамки. Це усвідомлення того, коли попит зростає, може допомогти виробничому відділу скорегувати свої виробничі процеси.

4. Зробити на склад

Компанії використовують стратегію виробництва до запасів, коли вони базують своє виробництво на продукті з передбачуваним попитом на ринку. Ця виробнича стратегія є однією з найпоширеніших і поширюється на різні галузі, такі як споживчі товари, одяг, сільське господарство та технології. Наприклад, підприємства, які виробляють дитячі товари, такі як підгузки та пустушки, дотримуються стратегії «зробити на склад».

5. Виготовлення на замовлення

Стратегія виготовлення на замовлення (Make-to-Order, MTO) базується на отриманні замовлень на виробництво продукції. Цей метод виробництва не дозволяє підприємствам створювати залежність від ринкового попиту та допомагає їм спростити контроль запасів. MTO, як правило, присутня в компаніях, які пропонують індивідуальне налаштування своєї продукції, наприклад у тих, хто виробляє комп'ютерне обладнання, промислове обладнання та автомобільні компоненти.

6. Інженер під замовлення

Стратегія проектування на замовлення (Engineer-to-Order, ETO) подібна до MTO тим, що виробництво продукції залежить від першого отримання замовлень. Основна відмінність між цими двома стратегіями полягає в тому, що, на відміну від MTO, ETO передбачає проектування або розробку замовленого продукту. Компанії, які використовують цю стратегію, можуть мати лише перелік стандартних компонентів, таких як хімікати та сталь.

Як створити стратегію виробництва

Виробнича стратегія є важливим інструментом для компаній, щоб досягти своїх цілей і отримати конкурентну перевагу на конкретному ринку. Формулюючи план дій, який інформує кожне рішення та функцію, витрати виробництва

залишаються низькими, а прибутковість може зрости. Ось п'ять кроків до створення стратегії виробництва [44]:

1. Ставити цілі

Першим кроком у створенні виробничої стратегії є визначення довгострокової мети компанії. За це завдання, як правило, відповідає команда менеджерів. Після визначення основної цілі ви починаєте будувати кроки, які ведуть до неї, встановлюючи підцілі, що піддаються вимірюванню або дії. Ці проміжні цілі можуть варіюватися від досягнень на два тижні до досягнень на місяць.

2. Найняти консультанта

Незалежно від того, існують чи нові, компанії можуть отримати вигоду від найму консультанта для консультацій у розробці виробничої стратегії. Якщо ви зацікавлені в консалтингу, це допоможе продемонструвати ваші знання в певному ринку чи галузі. Розуміння пов'язаних з виробництвом ІТ-рішень, обслуговування та фінансування виробництва може бути великою перевагою. Ці знання можуть позиціонувати як ідеального кандидата, який надасть необхідне розуміння для підвищення конкурентоспроможності компанії [53].

3. Виконати внутрішній аналіз

Виробнича стратегія спирається на внутрішню структуру компанії та визначення областей для вдосконалення. Ці покращення можуть відбутися різними способами, наприклад, зменшити витрати на енергоспоживання або оновити обладнання для виробництва продукції вищої якості. У деяких випадках отримання більш повних даних дослідження вашого конкретного ринку може принести користь вашій виробничій стратегії. Мета внутрішнього аналізу — отримати загальне уявлення про весь виробничий процес і прийняти обґрунтовані рішення, які допоможуть вам ефективніше зосередити свої зусилля на досягненні поставлених цілей [58].

4. Зайнятися розробкою стратегії

Після визначення довгострокової мети та аналізу виробничого процесу наступним кроком є розробка виробничої стратегії. Цей крок передбачає детальний

опис кожного завдання, функції чи зміни, які ви хочете впровадити для досягнення кожної підцілі щодо вашої головної довгострокової цілі. Конкретність має важливе значення, оскільки вона допомагає зосередитися, визначає пріоритети та визначає найбільш ефективний розподіл ресурсів.

5. Створити візуалізацію

Останнім кроком є використання схеми виробничої стратегії для створення її візуального представлення. Подумати про використання діаграми Ганта, концептуальної карти, програмного забезпечення для показу слайдів або програмного забезпечення для управління відносинами з клієнтами. Вони можуть допомогти створити візуальну презентацію, щоб показати всю виробничу групу. Подумати про організацію зустрічі, щоб обговорити кожен компонент стратегії виробництва. Ці зустрічі можуть допомогти оцінити, наскільки добре команда розуміє план і відкриті обговорення, які можуть призвести до коригування проекту для досягнення максимальної ефективності [17].

Щоб спростити розуміння основних відмінностей між виробничими стратегіями, їх можна поділити на чотири категорії (рис.1.2): орієнтовані на ринок, на виробничі можливості, на загальні можливості підприємства та комплексні. Основна відмінність полягає в тому, що стратегії, орієнтовані на ринок, визначаються потребами споживачів; стратегії, орієнтовані на виробничі можливості, базуються на внутрішніх ресурсах підприємства; третій тип зосереджений на загальних можливостях, а комплексні стратегії враховують всі ці фактори разом.

Стратегії, орієнтовані на ринок, націлені на досягнення конкурентних переваг, таких як низька ціна, висока якість, швидкий вихід нових товарів, широкий асортимент і врахування потреб споживачів [20].

Кожна з представлених стратегій спрямована на досягнення бажаного економічного результату від виробничої діяльності, ефективне використання виробничих потужностей і потенціалу, а також максимальне задоволення потреб ринку.

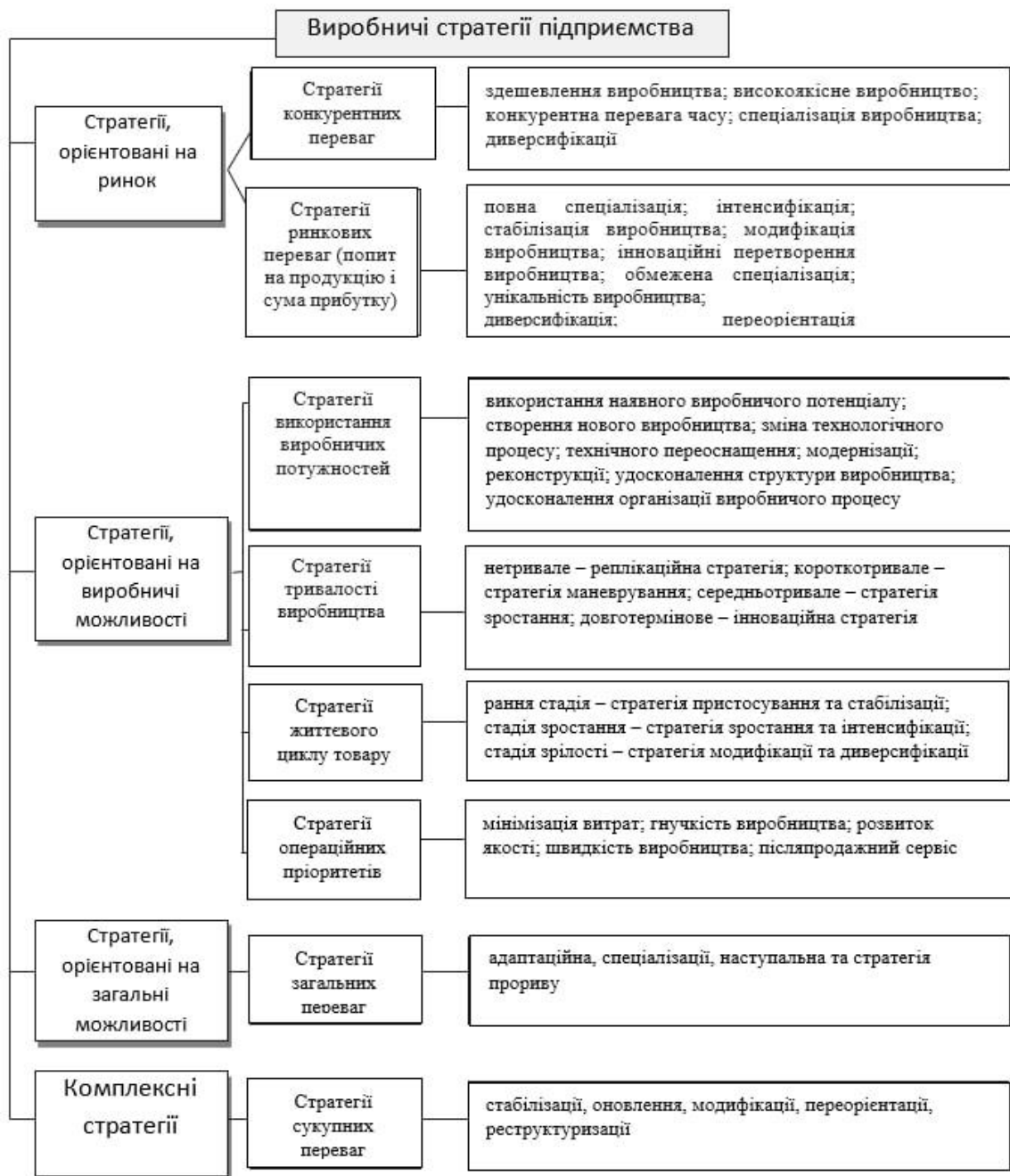


Рис. 1.2 - Виробничі стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Формування виробничої стратегії можливе лише за умови комплексного підходу, який враховує загальну та конкурентну стратегію, продуктово-товарну, ресурсну й інші функціональні стратегії. Вибір конкретного виду стратегії залежить від характеристик підприємства, виробничих можливостей, орієнтації на споживача й ринок або від поєднання цих елементів, і водночас спрямовується на досягнення загальної мети діяльності.

1.3. Сучасні тенденції та виклики в стратегічному управлінні виробництвом

У сучасному світі фірми змушені бути більш чіткими, ніж будь-коли, у своїх стратегічних планах і стратегічних рішеннях щодо ринків, яких слід уникати, конкурентів, яких слід придбати, продуктів, яких слід прагнути, ринків, на які слід входити, підприємств, які слід продавати, і багатьох інших стратегічних аспектів. Вживання або банкрутство фірми може залежати від того, чи будуть ці рішення прийняті правильно і належним чином. Прагнення до стійкої конкурентної переваги вимагає ефективної реалізації ефективних стратегій за допомогою оперативної, тактичної та стратегічної діяльності.

Оперативна та тактична діяльність включає найм, мотивацію, контроль витрат, порівняльний аналіз, аутсорсинг, планування об'єктів тощо [12].

Діяльність з реалізації стратегії повинна постійно контролюватися стратегами. Однак ефективне формулювання стратегії більше, ніж скорочення витрат або точна тактика, є більш важливими для досягнення стійкої конкурентної переваги. Це пов'язано з тим, що перші можна легко скопіювати, тоді як сформульовані стратегії скопіювати набагато складніше. Відповідно, цей документ спрямований на вдосконалення процесу, який фірми використовують для формулювання та остаточного прийняття рішень про конкретні стратегії для реалізації [45].

Щоб допомогти досягти стійкої конкурентної переваги, фірми повинні йти на компроміси і прагнути до унікальності продуктів і послуг, які вони пропонують. Наприклад, Apple вже давно пишається тим, що має власну операційну систему для телефонів, iPad і комп'ютерів. Це вимагає від фірми поступок і відмови від багатьох аспектів, які в іншому випадку могли б здатися розумними. Прийняття рішень щодо компромісів вимагає детального процесу розробки стратегії та чіткого бачення та формулювання місії як початкового етапу стратегічного управління. Чітке бачення та місія – це перший крок до утвердження унікальності [14].

Складні і незручні управлінські рішення йдуть в хід розробки якісного стратегічного плану і характеризують численні хороші альтернативи. Як тільки фірма отримує значну перевагу, конкуренти будуть слідувати за діями фірми і наслідувати їх. Наступні рекомендації рекомендуються для кращого досягнення збереження конкурентної переваги [32]:

- Постійна адаптація до змін зовнішніх тенденцій та подій та внутрішніх можливостей, компетенцій та ресурсів.
- Ефективне формулювання, впровадження та оцінка стратегій, які використовують ці фактори.
- Пропонуючи товари, які є унікальними та не легко дублюються конкурентами.
- Прийняття компромісів, вирішуючи, чого не робити; жодна фірма не може бути всім для всіх.

Це дослідження має на меті виявити та описати п'ять останніх тенденцій або інструментів, які дозволяють компаніям отримати конкурентну перевагу над конкуруючими фірмами за рахунок залучення до більш ефективного стратегічного планування. Зокрема, п'ять нових видів діяльності або практик, які використовуються:

- Підвищена потреба дотримуватися моделі стратегічного планування.
- Підвищена потреба в розробці бачення якості та заяви про місію.
- Новий вдосконалений метод впровадження SWOT-аналізу в практику.
- Використання двох матриць, однієї внутрішньої та однієї зовнішньої, забезпечує менш упереджений спосіб доступу до поточної стратегії, що відповідає умовам фірми.
- Використання матриці прийняття рішень, яку зазвичай називають QSPM (Матриця кількісного стратегічного планування), для оцінки відносної привабливості різних стратегій, що розглядаються для реалізації.

Сьогодні фірми розробляють візії, які включають п'ять характеристик. Ці характеристики або атрибути допомагають у побудові якісного письменницького

бачення. Пропонуємо тест 5 з 5, де наступні п'ять характеристик повинні бути включені в усі заяви про бачення якості.

- Зрозумілий: розкриває тип галузі і те, якою фірмою прагне стати
- Футуристичний: розкриває, чим компанія прагне стати або досягти протягом 5 років
- Стисло: довжиною в одне речення
- Унікальність: розкриває конкурентні переваги фірми
- Надихає: мотивує читачів підтримати фірму

Не існує єдиної найкращої заяви про бачення конкретної компанії, але тест 5 з 5 можна використовувати як для розробки, так і для оцінки візійних тверджень. Нижче наведено три гіпотетичні, зразкові твердження про бачення, які відповідають тесту 5 з 5 [42]:

- Доктор Пеппер Снеплл: бути найкращим бізнесом з виробництва напоїв у всьому світі; Наші бренди є синонімами освіження, веселощів і смаку сьогодні та завтра.
- IBM: бути найуспішнішою у світі компанією у сфері інформаційних технологій, яка зосереджена на допомозі клієнтам застосовувати технології для вирішення їхніх проблем зараз і в майбутньому.
- Hilton Worldwide: наповнити Землю світлом і теплом гостинності, даруючи виняткові враження - кожному готелю і гостю на всі часи

Заява про місію - це формулювання мети, яке відрізняє один бізнес від інших подібних фірм і визначає сферу діяльності фірми в термінах продукту та ринку. Ефективна місія вирішує питання: «У чому наш бізнес?», з яким стикаються всі стратеги. Добре побудована місія окреслює цінності та пріоритети фірми чи організації. Розробка місії змушує стратегів враховувати характер і масштаби поточних операцій, а також аналізувати відносну привабливість майбутніх ринків і бізнес-можливостей. Заява про місію є дорожньою картою для майбутнього напрямку діяльності організації та служить постійним нагадуванням її зацікавленій стороні про причини існування організації [52].

Місії можуть називатися різними способами, які включають в себе віровчення, заяву про мету, заяву про філософію, заяву про переконання, заяву про принципи бізнесу або заяву, що "визначає бізнес". Формулювання місії розкриває, якою організація хоче бути і кому вона служить. У всіх підприємств і організацій є причина для існування і обслуговування клієнтів, які вони роблять, навіть якщо керівники офіційно не сформулювали цю причину існування. Значна частина керівників, на жаль, витрачає більшу частину дня на адміністративні та тактичні питання, ризикуючи не помітити розробку бачення та заяви про місію. Ця проблема настільки поширена, що багато корпорацій, організацій та малих підприємств ще не розробили формальне бачення чи місію або мають заяви, яких не дотримуються [36].

Місія визначає, де організація буде конкурувати, які продукти або послуги вона буде використовувати і яких клієнтів вона буде обслуговувати. З двох важливих причин заяви про місію повинні бути широкими за обсягом. По-перше, широке формулювання місії сприяє генерації цілого ряду різних альтернативних цілей і стратегій, не пригнічуючи творчий потенціал управління. Надлишок деталей обмежить справжню силу творчого зростання для бізнесу. Однак формулювання місії не повинні бути занадто загальними, оскільки надто розпливчата місія може не виключити будь-які неефективні альтернативи стратегії.

По-друге, заява про місію повинна бути широкою, щоб ефективно примирити розбіжності між різноманітними зацікавленими сторонами організації, окремими особами та групами осіб, які мають особливу частку або претензії до компанії. Формулювання місії має бути достатньо широким, щоб дозволити чіткі тлумачення найбільш перспективних напрямків зростання та тих, які вважаються менш перспективними. Необроблені цифри не повинні бути включені в місію.

Ефективна заява про місію не повинна бути занадто довгою. Якісні заяви про місію повинні викликати позитивні почуття та емоції про фірму; місія має надихати та мотивувати стейкхолдерів до дії. Заява про місію також є тривалою, вказуючи на те, що місію може знадобитися змінити в будь-який час залежно від змін у будь-

якому місці інтегративної моделі стратегічного управління. Ефективна місія створює враження, що фірма успішна і гідна часу, підтримки та інвестицій з боку всіх зацікавлених сторін.

Рекомендується, щоб до дев'яти компонентів (клієнти, продукти або послуги, ринки, технології, турбота про виживання/зростання/прибуток, філософія, особлива компетентність, турбота про публічний імідж і турбота про співробітників) були включені в місію. На додаток до цих дев'яти компонентів, організації прагнуть сконструювати і використовувати місії, які включають десять характеристик, щоб допомогти переконатися, що фірма має чудову основу для участі в стратегічному плануванні. Десять характеристик такі [16]:

- А. Широка сфера застосування; не включає грошові суми, числа, відсотки, коефіцієнти або цілі
- Б. Лаконічний; Довжина не перевищує ста слів
- В. Надихає
- Г. Виявляє корисність продукції фірми
- Д. Виявляє, що фірма є соціально відповідальною
- Е. Виявляє, що фірма є екологічно відповідальною
- Ж. Включає в себе дев'ять компонентів: клієнти, продукти або послуги, ринки, технології, турбота про виживання/зростання/прибуток, філософія, відмінна компетентність, турбота про імідж громадськості, турбота про співробітників
- З. Примирення; вирішує розбіжності в поглядах між зацікавленими сторонами
- И. Витривалий, але ніколи не вилитий з каменю
- К. Приваблює клієнтів; написано з точки зору клієнта

Вейхріх стверджував, що відповідність ключових зовнішніх і внутрішніх факторів є основою SWOT-аналізу. Зовнішні можливості та загрози включають економічні, соціальні, культурні, демографічні, екологічні, політичні, правові, урядові, технологічні та конкурентні тенденції та події в навколишньому середовищі, які можуть суттєво змінити хід майбутнього фірми. Можливості і

загрози розглядаються поза контролем окремо взятої організації, тому і з'являється слово зовнішній. На противагу цьому, внутрішні сильні і слабкі сторони - це контрольована діяльність організації. Ті дії, які виконуються особливо добре, є сильними сторонами або виконуються погано - слабкими сторонами. Ці внутрішні фактори є похідними від діяльності управлінських, маркетингових, фінансово-бухгалтерських, виробничих та інформаційних систем бізнесу. Внутрішня оцінка є важливим заходом у стратегічному плануванні шляхом виявлення та оцінки сильних і слабких сторін організації. Після того, як SWOT сформульовано, організації намагаються дотримуватися стратегій, які використовують сильні сторони та покращують слабкі [30].

SWOT-аналіз допомагає менеджерам розробляти чотири типи стратегій: стратегії SO (сильні сторони-можливості), стратегії WO (слабкі сторони-можливості), стратегії ST (сильні сторони-загрози) і стратегії WT (слабкі сторони-загрози) шляхом узгодження внутрішніх і зовнішніх факторів. Узгодження цих зовнішніх і внутрішніх факторів є життєво важливим заходом у стратегічному плануванні. Тисячі організацій і компаній по всьому світу щорічно проводять SWOT-аналіз (сила-слабкість-можливість-загроза). Однак більшість SWOT-аналізів на практиці включають занадто багато розпливчастості в процесі. Основні зовнішні та внутрішні міркування, які включені в SWOT-аналіз, повинні бути деталізовані, щоб найкращим чином забезпечити надійну основу для генерації стратегій [49]. Потреба в конкретиці при проведенні SWOT-аналізу призвела до створення керівництва AQCD (actionable, quantitative, comparative and divisional). SWOT-аналіз є, мабуть, найбільш широко використовуваним інструментом стратегічного планування у світі, а врахування факторів AQCD значно підвищує шанси SWOT на успіх [54].

Дане дослідження показує, що ключем до ефективного SWOT-аналізу є врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, які відповідають критеріям AQCD. Зокрема, кожен зовнішній і внутрішній фактор, включений в SWOT-аналіз, повинен бути повідомлений в термінах AQCD, наскільки це можливо. Завдяки чіткості та включенню AQCD, неправильне тлумачення зводиться до мінімуму, і

це відкриває шлях для генерації стратегій, які є достатньо конкретними, що дозволяє призначати витрати на ці дії. Потреба в конкретиці занадто часто змінюється розпливчастістю при виконанні стратегічного планування.

При виявленні та пріоритезації ключових зовнішніх і внутрішніх факторів стратегічного планування всі фактори SWOT повинні відповідати критеріям AQCD в міру можливості [47]. Зовнішні та внутрішні оцінки проводяться з метою розробки кінцевого переліку можливостей, які можуть принести користь організації, загроз, яких слід уникати або пом'якшувати, сильних сторін, які необхідно використовувати, і слабких сторін, яких необхідно уникати або вдосконалювати [33]. Як впливає з терміну кінцева, зовнішня і внутрішня оцінка не спрямована на розробку всеосяжного переліку всіх можливих факторів, які могли б вплинути на бізнес. Таким чином, кожен SWOT-фактор повинен бути конкретним і корисним, в чому і спрямований тест AQCD. Як правило, десять можливостей, десять загроз, десять сильних сторін і десять слабких сторін складають основну інформацію в SWOT-аналізі [38].

У SWOT-аналізі термін «дієвий» вказує на необхідність того, щоб кожен внутрішній і зовнішній фактор був записаний таким чином, щоб в кінцевому підсумку можна було вирішити, які дії або стратегії фірма повинна розглянути. Коли фактори написані в дієвій формі, фірми можуть набагато легше реагувати на фактори в наступальному або оборонному стилі за допомогою формулювання стратегій, які використовують зовнішні можливості, мінімізують вплив потенційних загроз, використовують сильні сторони та/або покращують слабкі сторони. Дієві фактори повинні бути конкретними і перебувати під контролем керівництва [41].

Важливість кількісного стратегічного планування давно пропагується в літературі з менеджменту.

При побудові SWOT-аналізу термін «кількісний» має на увазі, що кожен зовнішній і внутрішній фактор повинен включати відсотки, коефіцієнти, долари і числа в міру можливості. Кількісна оцінка є обов'язковою, щоб менеджери могли оцінити величину SWOT-факторів і вжити відповідних заходів. Стратегії повинні

формулюватися і впроваджуватися на основі конкретної фактичної інформації, наскільки це можливо через наслідки стратегічного планування [46].

У SWOT-аналізі термін «порівняльний» означає потребу в тому, щоб зовнішні та внутрішні фактори виявляли зміни з часом або порівнювалися з конкурентом або з іншими варіантами. Важко уявити будь-який факт або число в перспективі без іншого порівняльного факту або числа, яке б виявило зміни в часі або в порівнянні з конкуруючою фірмою або середнім показником по галузі. Таким чином, SWOT-фактори, які повинні бути включені в ідеалі, повинні бути передані в порівняльних термінах, щоб топ-менеджери або користувачі могли більш ефективно використовувати інформацію в процесі зіставлення для формування привабливих альтернативних стратегій.

Ще однією ключовою тенденцією, яка останнім часом впроваджується організаціями для більш ефективного стратегічного планування, є використання матриці оцінки зовнішніх факторів (EFE) та матриці оцінки внутрішніх факторів (IFE). Обидві ці матриці працюють однаково, з єдиною відмінністю – орієнтація на внутрішні або зовнішні аспекти. Основна перевага використання цих двох матриць для фірм полягає в тому, що кожна включає в себе 20 факторів для розгляду і зважування кожного фактора в залежності від того, наскільки важливим є цей фактор до промисловості. Після процесу оцінювання застосовується оцінка від 1 до 4 за кожен фактор, який відповідав на питання, наскільки добре наші поточні стратегії використовують кожен фактор. Після множення ваг і оцінок та їх підсумовування формується зведена оцінка. Оцінка 2,5 бала вважається середньою. Наприклад, якщо фірма отримала оцінку 3,5 за матрицю IFE, це означатиме, що поточні стратегії, які впроваджує фірма, добре узгоджуються з сильними сторонами фірми та уникають або протидіють слабким сторонам фірми. Щоразу, коли загальний зважений бал нижчий за 2,5, компаніям слід розглянути можливість коригування своїх поточних стратегій [22].

Жодна фірма не має необмежених ресурсів, таких як фінансування, матеріально-технічна база та якісні працівники. У процесі формування стратегії починають приймати рішення, які зобов'язують фірму до конкретних продуктів,

ринків, ресурсів і технологій протягом тривалого періоду часу. Стратегії визначають довгострокові конкурентні переваги і мають довгострокові наслідки для організації. Стратеги мають найкращу перспективу, щоб чітко передбачити наслідки рішень щодо формулювання стратегії; Вони мають можливість виділити ресурси, необхідні для реалізації.

Фірми могли б і роблять просто ранжувати стратегії для визначення відповідної відносної привабливості, але організації все частіше використовують аналіз QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) [60]. QSPM - це матриця, яка дозволяє менеджерам оцінювати альтернативні стратегії менш суб'єктивно, ґрунтуючись на раніше виявлених зовнішніх і внутрішніх ключових факторах успіху. Як і інші аналітичні інструменти формулювання стратегії, QSPM вимагає присвоєння рейтингів (так званих балів привабливості), але створення «невеликих» рейтингових оцінок дозволяє стратегам приймати «великі» рішення, наприклад, в який регіон інвестувати

Концептуально QSPM визначає відносну привабливість різних стратегій залежно від ступеня використання або вдосконалення ключових зовнішніх і внутрішніх факторів. Відносна привабливість кожної стратегії розраховується шляхом визначення сукупного впливу кожного внутрішнього і зовнішнього фактора. Як правило, в QSPM включаються дві стратегії, але в реальності може бути включена будь-яка кількість [23].

Основний формат QSPM ілюструється в таблиці 1.1. Потрібно звернути увагу, що ліва колонка QSPM складається з ключових зовнішніх і внутрішніх факторів, а верхній рядок - з можливих альтернативних стратегій. Зокрема, ліва колонка QSPM містить інформацію, отриману безпосередньо з відповідних зовнішніх і внутрішніх факторів SWOT-аналізу. Конкретика є життєво важливою, тому що в кінцевому підсумку повинна бути встановлена грошова оцінка для кожної рекомендованої стратегії; Було б неможливо встановити значення для «глобальної експансії». Якщо не можна обґрунтовано призначити грошову оцінку стратегії QSPM (або SWOT), то стратегія занадто розпливчата. Сьогодні компанії усвідомили, що розпливчастість є згубною для стратегічного планування.

Базовий формат QSPM

Стратегічні альтернативи				
Ключові фактори	Вага	Стратегія	Стратегія	Стратегія
		1	2	3
		АС ТАС	АС ТАС	АС ТАС
<i>Ключові зовнішні фактори</i>				
Економіка				
Політичні/Правові/Державні				
Соціальний/Культурний/Демографічний/ Екологічний				
Технологічний				
Загальний тотал	1.0			
<i>Ключові внутрішні фактори</i>				
Управління				
Маркетинг				
Фінанси/Бухгалтерський облік				
Виробництво/Експлуатація				
Дослідження та розробки				
МІС (Менеджмент інформаційних систем)				
Підсумок	1.0			

Джерело: [34]

Як зазначено в таблиці 1.1, компоненти QSPM включають: стратегічні альтернативи, ключові фактори, ваги, показники привабливості (AS), загальні бали привабливості (TAS) та загальну оцінку привабливості. Три нові терміни, які щойно введені — (1) оцінка привабливості, (2) оцінка загальної привабливості та (3) загальна оцінка привабливості — визначаються та пояснюються у вигляді шести кроків, необхідних для розробки QSPM, які обговорюються нижче [27]:

Крок 1 - Список ключових зовнішніх можливостей і загроз фірми, а також внутрішніх сильних і слабких сторін в лівій колонці QSPM. Ця інформація повинна бути взята безпосередньо з SWOT-аналізу.

Крок 2 - Призначити ваги кожному ключовому зовнішньому та внутрішньому фактору. Ці ваги ідентичні вагам у матриці EFE (External Factor Evaluation) та IFE (Internal Factor Evaluation). Ваги представлені в прямій колонці трохи правіше від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Крок 3 - Визначити альтернативні стратегії, які організація повинна розглянути можливість впровадження. Записати ці стратегії у верхній рядок QSPM.

Крок 4 - Визначити показники привабливості (AS), визначені як числові значення, які вказують на відносну привабливість кожної стратегії з урахуванням одного зовнішнього або внутрішнього фактора. Бали AS визначаються шляхом вивчення кожного ключового зовнішнього або внутрішнього фактора, по черзі, і постановки питання: «Чи впливає цей фактор на вибір стратегій, що приймаються?». Якщо відповідь на це питання ствердна, то стратегії слід порівнювати щодо цього ключового фактора. Зокрема, AS повинен бути присвоєний кожній стратегії, щоб вказати на відносну привабливість однієї стратегії перед іншими з урахуванням конкретного фактора. Діапазон для AS такий: 1 = не привабливий, 2 = дещо привабливий, 3 = досить привабливий і 4 = дуже привабливий. Під «привабливістю» ми маємо на увазі ступінь, в якому одна стратегія в порівнянні з іншими дозволяє фірмі або отримати вигоду з сильних сторін, або поліпшити слабкі сторони, або скористатися можливістю, або уникнути загрози. Робота рядок за рядком при розробці QSPM. Якщо відповідь на попереднє запитання негативна, вказівка відповідного ключового фактора не впливає на конкретний вибір, що робиться, то не призначайте AS стратегіям у цьому наборі. Використовуйте тире (або 0, якщо використовується шаблон), щоб позначити, що ключовий фактор не впливає на зроблений вибір. Примітка: Якщо ви призначаєте оцінку AS одній стратегії, а потім присвоюєте оцінку AS іншій - іншими словами, якщо одна стратегія отримує тире (або 0) - то всі інші повинні отримати тире (або 0) в даному рядку.

Крок 5 - Обчислити загальні показники привабливості (TAS). TAS визначаються як добуток множення ваг (крок 2) на AS (крок 4) у кожному рядку. TAS вказує на відносну привабливість кожної альтернативної стратегії, беручи до уваги лише вплив суміжного зовнішнього або внутрішнього критичного фактора успіху. Чим вище TAS, тим привабливіша стратегічна альтернатива (з урахуванням лише суміжного критичного фактора успіху).

Крок 6 - Обчислити загальну оцінку привабливості. Додати TAS у кожен стовпець стратегії QSPM. Загальна оцінка привабливості (STAS) показує, яка стратегія є найбільш привабливою в кожному наборі альтернатив. Вищі бали вказують на більш привабливі стратегії, враховуючи всі відповідні зовнішні та внутрішні фактори, які можуть вплинути на стратегічні рішення. Величина різниці між HTAS в даному наборі стратегічних альтернатив вказує на відносну бажаність однієї стратегії в порівнянні з іншою.

Якісне стратегічне планування дозволяє фірмі бути проактивною, а не реактивною у формуванні власного майбутнього; Вона дозволяє сутності ініціювати події та впливати на них (а не просто реагувати на них) і, таким чином, здійснювати контроль над власною долею. Власники малого бізнесу, головні виконавчі директори, президенти та керівники багатьох комерційних та некомерційних установ визнали важливість ефективного стратегічного планування – і вони все частіше використовують п'ять нових тенденцій/інструментів/методів, описаних у цьому документі, щоб досягти успіху в цьому прагненні. Щоб отримати та зберегти конкурентні переваги, фірми повинні створити та розвивати чітке бачення та місію, а потім систематично проводити SWOT- та QSPM-аналізи з використанням факторів, орієнтованих на AQCD [63].

Стабільний успіх у бізнесі рідко трапляється завдяки удачі чи випадковості. Найчастіше це результат ретельного планування, за яким слідує старання, розумна, наполеглива праця. Якби процес був легким, кожен бізнес був би успішний. Критично важливим є сканування відповідних зовнішніх та внутрішніх джерел інформації, як описано в цьому дослідженні, для виявлення та визначення пріоритетності ключових зовнішніх та внутрішніх факторів, орієнтованих на

AQCD, а не просто мозковий штурм та прийняття рішень щодо нечітких, непотрібних, зовнішніх та внутрішніх факторів. Стабільний успіх вимагає, щоб стратеги збирали та засвоювали відповідні дані, приймали жорсткі компромісні рішення між різними варіантами, які могли б принести користь фірмі, активізували та винагороджували співробітників, а також постійно адаптувалися до змін. Крім того, все частіше практикується використання сучасного програмного забезпечення для стратегічного планування, для полегшення дотримання плану в процесі планування [57].

Більшість людей або організацій усвідомлюють, що розробка відмінного стратегічного плану може стати різницею між успіхом і невдачею організації.

Використання нових технологій, посилення конкуренції та глобалізація економіки вимагають стратегічного підходу до управління українськими підприємствами. Стратегічне управління, як наукова та прикладна дисципліна, зародилось у середині ХХ століття. Спочатку стратегія зводилась до правил здорового глузду, але згодом, через зміни в бізнес-середовищі, з'явилися нові концепції та методи. Внесок у розвиток теорії зробили такі фахівці, як І. Ансофф, Х. Мінцберг, А. Томпсон та інші [50].

Метою дослідження є узагальнення тенденцій та підходів до стратегічного управління і їх адаптація до українських підприємств. Аналіз показує, що стратегічне управління базується на системному, ситуаційному та цільовому підходах і враховує специфіку зовнішнього середовища. Основні фактори, які обумовлюють застосування стратегічного управління, включають мінливість зовнішнього середовища, неефективність традиційного планування та нові методи, що використовуються провідними західними компаніями. Основні принципи стратегічного управління: оптимальний часовий горизонт, врахування змін у зовнішньому середовищі, гнучкість і багатоваріантність. У 90-х роках стратегічне управління швидко набуло популярності, і різні підходи до його визначення були нами систематизовані та представлені в таблиці 1.2.

Підходи до визначення теорії стратегічного управління

№ п/п	Визначення теорії	Базові складові	Автори	Номер джерела за списком
1	2	3	4	5
1.	Стратегічне управління можна охарактеризувати як діяльність, спрямовану на встановлення цілей і завдань організації, а також на забезпечення узгодженості між її внутрішніми можливостями та зовнішнім середовищем, що дозволяє адекватно реагувати на його вимоги.	Діяльність	І.Ансофф	[51]
2.	Цей процес можна розглядати як встановлення зв'язку між організацією та її оточенням, що полягає в досягненні визначених цілей і формуванні бажаних відносин із зовнішнім середовищем через ефективний розподіл ресурсів, що забезпечує успішну діяльність організації та її підрозділів.	Процес встановлення взаємозв'язку	Шендел Д., Хофер С.В.	[39]
3.	Стратегічне управління є процесом, метою якого є реалізація місії організації шляхом ефективного управління взаємодією з її зовнішнім середовищем.	Процес управління	Хіггінс Дж.М.	[24]
4.	Цей вид управління можна сприймати як інтелектуальний процес, орієнтований на виконавців, які проявляють ініціативу не лише на етапі планування, а й під час реалізації практичних дій.	Інтелектуальний процес	Б.Карлоф	[29]
5.	Стратегічне управління – це безперервний процес розвитку компанії, що включає визначення цілей, розробку стратегій та їх реалізацію.	Безперервний процес	А.А.Томпсон, А.Дж.Стрікленд	[40]
6.	Стратегічне управління можна розглядати як стиль управління, а також як методи комунікації, обміну інформацією, прийняття рішень і планування, які дозволяють управлінському апарату та лінійним керівникам своєчасно ухвалювати та деталізувати рішення, що стосуються підприємницьких цілей. Воно також передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників та організацію планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей компанії.	Стиль управління, методи комунікації	Х.Віссема	[31]

1	2	3	4	5
7.	Цей процес є багатовимірним і включає як формальні, так і поведінкові аспекти, які сприяють розробці та реалізації ефективних стратегій. Це допомагає підтримувати баланс між організацією та її оточенням, а також досягати поставлених цілей.	Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес	З.С.Шершньова, С.В.Оборська	[26]
8.	Стратегічне управління можна охарактеризувати як процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень, де основним елементом є стратегічний вибір, що ґрунтується на порівнянні внутрішнього ресурсного потенціалу компанії з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.	Процес прийняття і здійснення стратегічних рішень	В.Д.Маркова, С.А.Кузнєцова	[55]
9.	Стратегічне управління є підсистемою менеджменту, що охоплює весь спектр завдань професійної діяльності, включаючи стратегічний аналіз, розробку, реалізацію та контроль за виконанням стратегії організації.	Підсистема менеджменту організації	С.А.Попов	[62]
10.	Цей вид управління базується на людському капіталі, орієнтує виробничі процеси на потреби споживачів, швидко реагує на зміни та своєчасно вносить корективи в роботу. Це дозволяє отримувати конкурентні переваги та забезпечувати стійке виживання в довгостроковій перспективі.	Управління, яке базується на людському капіталі	О.С.Віханський	[37]

Джерело: створено автором на основі [59]

Аналіз різних підходів дозволяє визначити стратегічне управління як безперервний процес розвитку підприємства, який включає постановку цілей, врахування зовнішніх та внутрішніх факторів і базується на людському капіталі для забезпечення конкурентних переваг. І. Ансофф розробив кілька моделей стратегічного управління, таких як управління через вибір стратегічних позицій, ранжування задач, реагування на стратегічні несподіванки та слабкі сигнали. Однак ці моделі, створені для стабільних економік, не повністю підходять для країн пострадянського простору, зокрема України. Тому важливо адаптувати західні

теорії стратегічного управління до реалій українського бізнес-середовища. Дослідження стратегічного управління є критично важливим, оскільки воно сприяє успішному функціонуванню підприємств у складних ринкових умовах. Відсутність стратегічного підходу на підприємствах часто призводить до їх невдач у конкурентній боротьбі.

Висновки до розділу 1

Успішне функціонування підприємств у нинішньому середовищі глобалізації та швидкого технологічного прогресу надзвичайно залежить від стратегічного управління зростанням виробничої діяльності. У цьому розділі були розглянуті основи стратегічного управління виробництвом, методи та підходи до розробки виробничої стратегії, актуальні проблеми та тенденції у цій галузі.

Визначення поняття та основ стратегічного управління виробничою діяльністю показало, що ця процедура передбачає довгострокове планування, гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища та оптимізацію внутрішніх ресурсів бізнесу. Досягнення сталого розвитку та конкурентних переваг є метою стратегічного управління виробництвом.

До створення виробничої стратегії можна підійти за допомогою різноманітних методів, від оптимізації ланцюга постачання та економічного виробництва до більш сучасних методів, таких як SWOT та QSPM. Унікальні характеристики та стратегічні цілі підприємства визначатимуть найкращий підхід.

Стратегічне управління виробничою діяльністю стикається з кількома сучасними тенденціями та викликами, такими як цифрова трансформація, глобалізація виробничих процесів, сталий розвиток, гнучкість і адаптивність до змін, а також управління ризиками. Через ці фактори підприємства повинні постійно переглядати свої плани та втілювати креативні рішення в життя.

Таким чином, для ефективного стратегічного управління зростанням виробничої діяльності необхідна комплексна стратегія, яка враховує внутрішні можливості підприємства, а також зовнішні тенденції та виклики. QSPM є ефективним інструментом у стратегічному менеджменті, що дозволяє обирати з кількох можливих стратегій. Завдяки цьому методу прийняття рішень на

основі кількісного аналізу зменшується суб'єктивність, що сприяє більш обґрунтованому вибору.

Отже, для успішного стратегічного управління розвитком виробничої діяльності необхідний інтегрований підхід, який враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики та тенденції. Лише за умови постійного аналізу та адаптації стратегій підприємство може забезпечити собі довгострокову конкурентоспроможність і ефективність в умовах змінного ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СЕВА ГРУП"

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства

ТОВ "СЕВА ГРУП" є українським виробником міжкімнатних дверей, який активно функціонує на ринку, пропонуючи широкий вибір продукції для різних інтер'єрів. Компанія спеціалізується на виготовленні дверей з різноманітних матеріалів, таких як натуральне дерево, шпон, МДФ, ламіновані покриття та інші. Це дозволяє задовольнити різні смаки та потреби клієнтів, від класичних до сучасних стилів.

Серед основних характеристик продукції компанії: різноманітність дизайнів, що включає як класичні, так і мінімалістичні варіанти з різними обробками, кольорами та текстурами; можливість виготовлення дверей за індивідуальними замовленнями, що враховує особливості приміщення та побажання клієнтів; висока якість завдяки використанню сучасних технологій та матеріалів; а також додаткові послуги, такі як доставка та встановлення дверей.

Компанія, має власне виробництво, оснащене сучасним обладнанням, що дозволяє виготовляти двері з високою точністю та якістю. Виробничі потужності забезпечують як серійне виробництво, так і виконання індивідуальних замовлень у обмежених кількостях.

Загальна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «СЕВА ГРУП» представлена в таблиці 2.1.

ТОВ "СЕВА ГРУП" також надає комплексне обслуговування, включаючи консультації з вибору дверей, заміри на місці, професійний монтаж та післяпродажне обслуговування. Компанія співпрацює з партнерами, такими як дистриб'ютори, дизайнери інтер'єру та будівельні компанії, що дозволяє їй розширювати ринок збуту та підтримувати високу репутацію серед споживачів.

Загальна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ
«СЕВА ГРУП»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СЕВА ГРУП
Скорочена назва	ТОВ "СЕВА ГРУП"
Назва англійською	СЕВА GRUP LIMITED LIABILITY COMPANY (СЕВА GRUP LLC)
Код ЄДРПОУ	41160424
Дата реєстрації	18.02.2017
Уповноважені особи	ШИЛІН СЕРГІЙ ГЕННАДІЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	13 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів</p> <p>Інші:</p> <p>31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</p> <p>02.20 Лісозаготівлі</p> <p>16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння</p> <p>23.11 Виробництво листового скла</p> <p>23.12 Формування й оброблення листового скла</p> <p>23.13 Виробництво порожнистого скла</p> <p>25.12 Виробництво металевих дверей і вікон</p> <p>43.32 Установлення столярних виробів</p>
Місцезнаходження	Україна, 02000, місто Київ, ВУЛИЦЯ ПИРОГІВСЬКИЙ ШЛЯХ , будинок 94/96

Джерело: складено автором за даними підприємства

Компанія активно інтегрує новітні технології у виробництво дверей, що дозволяє їй займати лідируючі позиції на ринку. Вона використовує екологічно чисті матеріали та технології, які підвищують енергоефективність і звукоізоляцію продукції. Відзначаючись індивідуальним підходом до кожного клієнта, компанія забезпечує гнучкість у виконанні замовлень, враховуючи всі побажання та потреби замовників, а також співпрацює з дистриб'юторами та партнерами на основі довіри та взаємовигоди.

Таблиця 2.2

Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «СЕВА ГРУП»

Аспект аналізу	Зміст
Фінансовий аналіз	Прибутковість: аналіз рентабельності (валовий і чистий прибуток, рентабельність продажів). Фінансова стабільність: оцінка ліквідності та платоспроможності. Структура капіталу: пропорція власного та залученого капіталу.
Виробнича діяльність	Обсяг виробництва: аналіз змін та ефективності використання виробничих потужностей. Продуктивність праці: оцінка виробітку на одного працівника. Собівартість продукції: вивчення структури та змін собівартості.
Маркетинговий аналіз	Ринкова частка: становище компанії на ринку. Цінова політика: оцінка цінової стратегії. Канали збуту: результативність продажу продукції через різні канали.
Інноваційна діяльність	Інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: витрати на створення нових продуктів і технологій. Запровадження нових технологій: оцінка їхнього впливу на ефективність і якість продукції.
Кадровий потенціал	Кваліфікація співробітників: оцінка відповідності їхнього рівня кваліфікації вимогам виробництва. Плинність кадрів: аналіз впливу на стабільність роботи. Мотивація та розвиток: інвестиції в навчання та стимулювання персоналу.
SWOT-аналіз	Переваги: висока якість товарів, міцні позиції на ринку. Недоліки: залежність від постачальників, значні витрати на виробництво. Перспективи: розширення ринкових сегментів, впровадження нових технологій. Ризики: конкуренція.
Економічна ефективність	Рентабельність інвестицій (ROI): аналіз ефективності повернення капіталовкладень. Економічний вплив масштабування: обґрунтування розширення виробництва, запуск нових ліній або створення нових підрозділів.

Джерело: створено автором за даними підприємства

ТОВ "СЕВА ГРУП" регулярно бере участь у спеціалізованих виставках і форумах, представляючи свою продукцію та отримуючи зворотний зв'язок, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. Компанія також може займатися благодійною діяльністю або підтримувати місцеві громади, підкреслюючи свою соціальну відповідальність.

У майбутньому "СЕВА ГРУП" планує розширити свою присутність як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, впроваджуючи нові продукти, розширюючи виробничі потужності та залучаючи нових партнерів для подальшого розвитку.

Таким чином, ТОВ "СЕВА ГРУП" залишається одним із провідних гравців на ринку міжкімнатних дверей в Україні, забезпечуючи високу якість продукції, інноваційний підхід та бездоганний сервіс для своїх клієнтів і партнерів.

Аналіз господарської діяльності підприємства є ключовим інструментом для оцінки його ефективності, фінансової стабільності та потенціалу для розвитку. Фінансовий аналіз включає в себе оцінку рентабельності, ліквідності, платоспроможності та структури капіталу, що дозволяє визначити фінансову стійкість і прибутковість підприємства. Виробничу діяльність оцінюють через аналіз обсягів виробництва, продуктивності праці та собівартості продукції, що дає змогу оцінити ефективність використання виробничих ресурсів. Маркетинговий аналіз охоплює оцінку ринкової частки, цінової політики та ефективності каналів збуту, що визначає позицію підприємства на ринку та його конкурентоспроможність [28].

Інноваційну діяльність оцінюють шляхом аналізу інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, впровадження нових технологій та їх впливу на продуктивність і якість продукції. Кадровий потенціал аналізується через оцінку кваліфікації працівників, рівня плинності кадрів та системи мотивації, що забезпечує стабільність роботи та ефективне використання трудових ресурсів.

SWOT-аналіз включає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що допомагає виявити потенційні напрями розвитку та ризики. Економічна ефективність аналізується через оцінку рентабельності інвестицій та економічного

ефекту від масштабування виробництва, що дозволяє визначити доцільність подальших інвестицій та розширення підприємства.

Здійснення такого всебічного аналізу сприяє керівництву ТОВ "СЕВА ГРУП" у прийнятті обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку, виявленні слабких сторін та використанні наявних можливостей для зміцнення своїх позицій на ринку та забезпечення стабільного зростання.



Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «СЕВА ГРУП»

Джерело: створено автором за даними підприємства

Організаційна структура ТОВ "Сева Груп" складається з кількох основних підрозділів і посад, які забезпечують ефективне управління підприємством, що спеціалізується на виробництві міжкімнатних дверей.

На чолі компанії перебуває директор, який відповідає за загальне керівництво, визначення стратегічних цілей та прийняття ключових рішень. Під його керівництвом функціонують усі інші підрозділи. Головний економіст займається фінансовим плануванням, аналізом витрат і доходів, підготовкою бюджетів і фінансових звітів, а також надає консультації керівництву з

економічних питань. Головний інженер відповідає за технічні аспекти виробництва, включаючи проектування нових продуктів, впровадження інновацій та технічне обслуговування обладнання [97].

Основні цехи та виробничий відділ є центрами виготовлення продукції. Вони відповідають за різні етапи виробництва міжкімнатних дверей та контроль за дотриманням технологічних процесів. Начальник виробництва управляє всіма аспектами виробничого процесу, координує роботу цехів, забезпечує ефективність виробництва та контролює якість продукції. Бухгалтерія веде облік фінансових операцій, готує звіти, контролює витрати і доходи, а також займається питаннями оподаткування. Відділ технічного контролю проводить контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, виявляє дефекти та забезпечує відповідність стандартам якості [35].

Канцелярія відповідає за обробку документації, ведення внутрішнього документообігу та організацію архівування документів. Транспортний цех організовує транспортування готової продукції, управління автопарком і планування логістичних маршрутів.

Заступник з комерційних питань займається розробкою та реалізацією стратегії продажів, управлінням комерційною діяльністю, взаємодією з клієнтами і дистриб'юторами, а також контролює досягнення комерційних цілей. Заступник з кадрових та соціальних питань відповідає за підбір і розвиток персоналу, вирішення питань соціальної політики, організацію навчання та контроль за дотриманням трудового законодавства.

Ця організаційна структура забезпечує ефективне управління всіма аспектами діяльності компанії, гарантуючи чітке розподілення обов'язків і відповідальностей серед співробітників.

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства

Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ "СЕВА ГРУП" за період 2022-2024 років демонструє тенденції розвитку компанії, яка спеціалізується на

виробництві міжкімнатних дверей. У процесі аналізу були вивчені ключові техніко-економічні показники, динаміка активів, рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість підприємства.

Серед основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ "СЕВА ГРУП" можна виділити обсяг реалізації продукції, чистий прибуток, собівартість продукції, валовий прибуток, фонд оплати праці та продуктивність праці. Особливо важливим є показник чистого прибутку, який відображає загальний фінансовий результат після вирахування всіх витрат і податків. Зростання цього показника свідчить про ефективність виробничих процесів та управлінських рішень щодо витрат. Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів аналізується продуктивність праці, яка визначається за відповідною формулою [43]:

$$\text{ПП}=\text{ОР}/\text{КП},$$

де ПП — продуктивність праці, ОР — обсяг реалізації продукції, КП — кількість працівників.

Динаміка активів підприємства вказує на зміни в структурі його майна. Активи, зокрема, поділяються на оборотні та необоротні. Зростання оборотних активів свідчить про підвищення обсягів виробництва та накопичення запасів матеріалів. Необоротні активи, до яких належать основні засоби, відображають інвестиції в виробничі потужності та технологічне обладнання.

Одним із основних показників фінансової діяльності є рентабельність активів (ROA), яка розраховується за наступною формулою [91]:

$$\text{ROA}=\text{ЧП}/\text{СА}\times 100,$$

де ЧП — чистий прибуток, а СА — середньорічна вартість активів. Показник ROA дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються активи для генерування прибутку. Зростання цього показника вказує на покращення управлінської ефективності підприємства.

Рентабельність реалізації (ROS) розраховується як співвідношення чистого прибутку до обсягу реалізації продукції:

$$\text{ROS}=\text{ЧП}/\text{ОР}\times 100$$

Зростання рентабельності реалізації свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів та контролю витрат.

Для визначення рентабельності власного капіталу (ROE) застосовується наступна формула [81]:

$$ROE = \text{ЧП/СК} \times 100,$$

де СК — середньорічна вартість власного капіталу. Показник ROE дозволяє оцінити, скільки прибутку підприємство генерує на кожну одиницю вкладеного власного капіталу. Зростання цього показника вказує на поліпшення використання власних фінансових ресурсів.

Дані щодо основних техніко-економічних показників діяльності підприємства наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ«СЕВА ГРУП»

Показники	Одиниці виміру	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	3295	2839	-456	-13,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2650	2234	-116	-4,4
Інші операційні витрати	тис. грн.	491	595	104	21,2
Валовий прибуток	тис. грн.	645	605	-40	-6,2
Чистий прибуток	тис. грн.	82	7	-75	-91,5
Оборотні активи	тис. грн.	349	296	-53	-15,2
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	тис. грн.	140	153	13	9,3
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	46	43	-3	-6,5
Власний капітал	тис. грн.	207	213	6	2,9
Поточні зобов'язання	тис. грн.	142	83	-59	-41,5
Кредиторська заборгованість	тис. грн.	142	83	-59	-41,5
Сума власного капіталу підприємства	тис. грн.	207	213	6	2,9

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними таблиці 2.3, у 2024 році чистий дохід підприємства від реалізації продукції знизився на 456 тис. грн., що становить 13,8% у порівнянні з попереднім роком. Водночас собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 116 тис. грн., але темпи її зниження були нижчими, що призвело до зниження показника на 4,4%.

Інші операційні витрати ТОВ «СЕВА ГРУП» у 2024 році зросли на 104 тис. грн., що відповідає збільшенню на 21,2%. Це підвищення стало наслідком зростання вартості сировини, яку підприємство використовує у своїй діяльності.

У зв'язку зі зменшенням обсягів реалізації продукції у 2024 році валовий прибуток підприємства знизився з 645 тис. грн. до 605 тис. грн., що становить спад на 40 тис. грн., або 6,2%. Чистий прибуток зменшився на 75 тис. грн., що відповідає падінню на 91,5%. Як наслідок, чистий прибуток меблевої фабрики склав лише 7 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за товари та послуги підприємства у 2024 році зросла на 13 тис. грн. (9,3%). У той же час кредиторська заборгованість за досліджуваний період зменшилася на 59 тис. грн. (41,5%). Якщо у 2023 році обсяги кредиторської та дебіторської заборгованостей були приблизно однаковими, то в 2024 році дебіторська заборгованість перевищила кредиторську в 1,8 рази. Це свідчить про те, що підприємство більше надає товарний кредит своїм клієнтам, ніж користується кредитами інших компаній [89].

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «СЕВА ГРУП» зменшилася на 3 особи (6,5%) і становить 43 особи.

Сума власного капіталу підприємства продемонструвала позитивну динаміку, збільшившись на 6 тис. грн. (2,9%).

Позитивним аспектом є те, що у 2024 році поточні зобов'язання та кредиторська заборгованість, які були на одному рівні, зменшилися в порівнянні з 2023 роком. Протягом досліджуваного періоду підприємство не залучало довгострокові кредити.

Внаслідок значного зниження прибутку ТОВ «СЕВА ГРУП» показники рентабельності підприємства істотно впали, що підтверджується динамікою рентабельності активів.

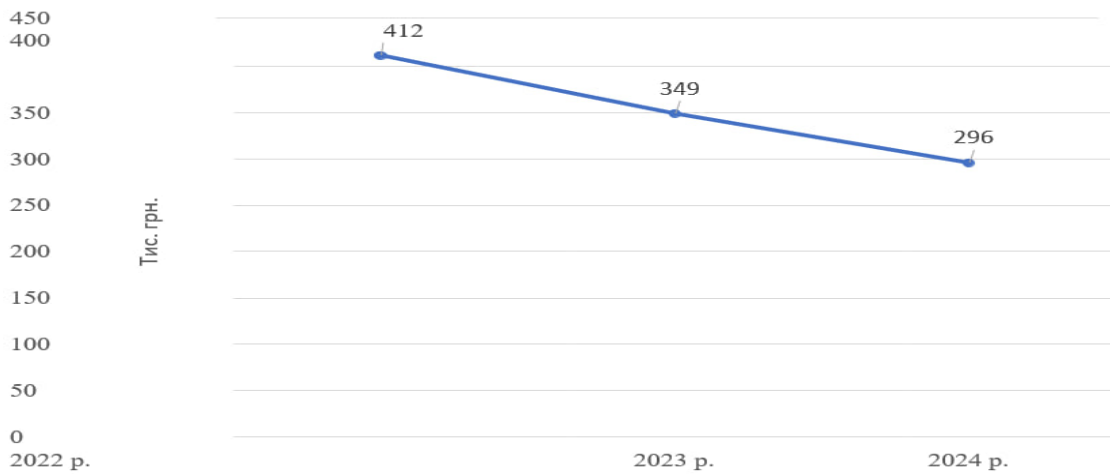


Рисунок 2.2 - Динаміка активів виробництва у 2022-2024 роках

Джерело: створено автором на базі даних наданих підприємством

Як показано на рис. 2.2, у 2023 році загальна вартість активів підприємства зменшилася на 63,0 тис. грн., що становить 15,3%. У 2024 році цей показник знизився ще на 53,0 тис. грн., або на 15,2%. Постійне зменшення вартості активів свідчить про негативні зміни та зниження фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. Динаміка рентабельності активів підприємства за період 2022-2024 років представлена на рис. 2.3.

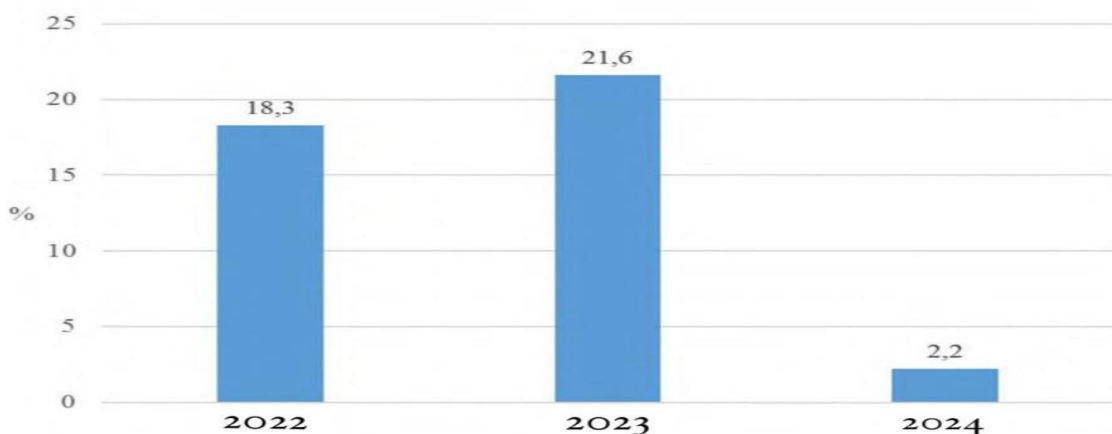


Рисунок 2.3. - Динаміка рентабельності активів підприємства у 2022-2024 роках

Джерело: створено автором на базі даних наданих підприємством

З даних рис. 2.3 можна зробити висновок, що у 2023 році рентабельність активів підприємства зросла на 3,3% порівняно з попереднім роком. Це зростання було обумовлене як збільшенням прибутку на 14,0 тис. грн., так і скороченням вартості активів на 63 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Однак у 2024 році рентабельність активів значно впала, що було спричинено різким зменшенням як прибутку, так і вартості активів підприємства [77]. Динаміку рентабельності реалізації продукції ТОВ «СЕВА ГРУП» у 2022-2024 роках також можна простежити за даними рис. 2.4. Аналіз цього рисунка показує, що у 2023 році показник рентабельності реалізації залишився на рівні попереднього року, а у 2024 році він різко знизився. Ця динаміка була спричинена як зменшенням чистого прибутку, так і падінням доходу від реалізації продукції.

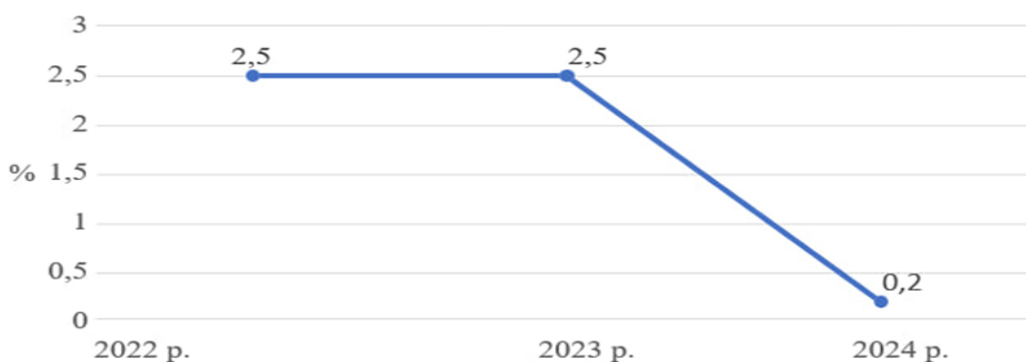


Рисунок 2.4. - Динаміка рентабельності реалізації ТОВ «СЕВА ГРУП» у 2022-2024 роках

Джерело: створено автором на базі даних наданих підприємством

Динаміку рентабельності власного капіталу підприємства проілюстровано на рис. 2.5.

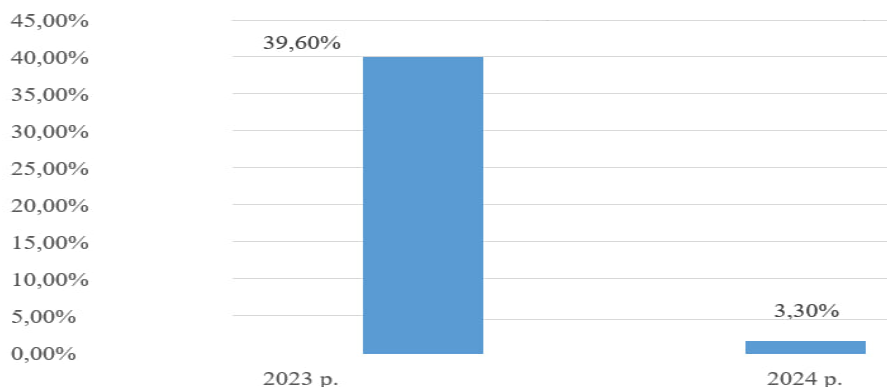


Рисунок 2.5. - Динаміка рентабельність власного капіталу підприємства у 2022-2024 роках

Джерело: створено автором на базі даних наданих підприємством

Проведемо аналіз показників фінансового стану ТОВ «СЕВА ГРУП». Показники ліквідності підприємства наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності підприємства

№ п/п	Показники	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
						абсолютне	відносне
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}) / \text{Поточні зобов'язання}$	> 0,2	0,44	0,04	-0,40	90,9
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	$(\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції} + \text{Дебіторська заборгованість} + \text{Готова продукція}) / \text{Поточні зобов'язання}$	> 1	1,94	2,78	0,84	43,3
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	$\text{Оборотний капітал} / \text{Поточні зобов'язання}$	> 0,2	2,46	3,57	1,11	45,1

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

З даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що рівень ліквідності ПП ТОВ «СЕВА ГРУП» є задовільним. Слід також відзначити, що у 2024 році спостерігалось його покращення, оскільки значення коефіцієнтів абсолютної, поточної та загальної ліквідності зросли і знаходяться в межах допустимих норм. Для аналізу фінансової стійкості ТОВ «СЕВА ГРУП» будемо використовувати інформацію з таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «СЕВА ГРУП»

№ п/п	Показники	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення	2023 рік	2024 рік	Абсол. відхил.	
						абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$	> 0,5	0,59	0,72	0,13	22,0
2	Коефіцієнт фінансової залежності	$\text{Позичений капітал} / \text{Власний капітал}$	< 0,5	0,69	0,39	-0,30	43,5

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал/ Позичений капітал	>1	1,46	2,57	1,11	76,0
4	Коефіцієнт мобільності (маневрування) оборотного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,5	1,00	1,00	-	0
5	Частка основного капіталу у власному капіталі	Основний капітал / Власний капітал	0	0	0	-	-
6	Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу	Позичений капітал / Загальний капітал	min	0,41	0,28	-0,13	31,7

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Показник автономії ТОВ «СЕВА ГРУП» у 2023 році свідчить про те, що компанія могла фінансувати близько 59% своїх активів за рахунок власних фінансових ресурсів. У 2024 році цей показник зріс на 0,13, що відповідає зростанню на 22%, що вказує на покращення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності фабрики за цей період значно зменшився, що свідчить про зростання ролі власного капіталу в її діяльності. Одночасно з цим підвищився коефіцієнт фінансової стабільності, що є позитивним сигналом. Оскільки на бухгалтерському балансі підприємства не було довгострокових зобов'язань та необоротних активів, коефіцієнт маневрування оборотного капіталу становив 1.

Основний капітал також відсутній, тому його частка у структурі власного капіталу дорівнювала 0. У 2024 році коефіцієнт концентрації позиченого капіталу знизився на 31,7% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

2.3. Аналіз виробничих процесів та їх ефективність

OEE (Total Equipment Effectiveness) – це загальна система аналізу загальної ефективності обладнання, призначена для контролю та підвищення ефективності виробництва і заснована на вимірюванні та обробці конкретних виробничих показників. Інструменти OEE широко використовуються як ключові показники ефективності (KPI), що в поєднанні з технологіями бережливого виробництва дозволяє підприємству швидше досягати успіху [48].

Фактори OEE включають три критерії ефективності:

Наявність, А; Продуктивність (П); Якість (Q).

Аналіз продуктивності починається з часу роботи установки (POT).

Другим важливим вхідним фактором є час планового відключення (PSD), тобто час, який необхідно виключити з аналізу ефективності, оскільки виробництво на даний момент неможливе. Різниця між загальним часом роботи підприємства і часом планових зупинок називається плановим часом виробництва (PPT):

$$PPT = POT - PSD$$

OEE відштовхується від запланованого часу виробництва та аналізує втрати часу з метою їх зменшення або усунення. Існує три основні категорії втрат: втрати простою (DTL), втрата швидкості (SL) і втрата якості (QL).

Розрахунок OEE

А. Спеціальні можливості

Критерій доступності аналізує Стоп Лосс (DTL), який включає будь-які незаплановані відключення, такі як поломки та збої обладнання, зупинки через нестачу сировини або нестачу місць для зберігання. Перехідний час також включається в аналіз OEE, оскільки він є формою простою. Хоча час переходу не можна усунути, в більшості випадків його можна скоротити. Що залишився після обліку зупинок називається робочим часом (OT).

$$OT = PPT - DTL$$

Розрахунок критерію доступності:

Б. Продуктивність

$$A = OT / PPT$$

Критерій продуктивності враховує втрату швидкості (SL), яка включає всі фактори, що викликають зниження робочої швидкості обладнання від максимально можливої. Приклади включають знос машин, використання неякісних матеріалів, неправильну подачу та неефективні дії оператора. Робочий час, що залишився після врахування втрати швидкості, називається чистим робочим часом (NOT).

$$NOT = OT - SL = PPT - DTL - SL$$

Розрахунок критерію ефективності:

$$P = ICT / (OT/TP) \text{ або } P = (TP/OT) / IRR$$

де: ICT – Ideal Cycle Time – теоретичний мінімальний час, необхідний для виробництва одиниці продукції;

IRR – Ideal Run Rate – теоретично максимальна кількість продукції, виробленої за одиницю часу – зворотна ICT;

TP – Total Pieces – фактична кількість одиниць, вироблених за час роботи OT.

В. Якість

Критерій якості враховує втрати в якості (QL), що включає в себе випуск продукції, що не відповідає стандартам. Робочий час, що залишився після урахування потужності в якості, яка називається повністю продуктивний час (Fully Productive Time, FPT).

$$FPT = NOT - QL = OT - SL - QL = PPT - DTL - SL - QL$$

Розрахунок критерію якості:

$$Q = GP / TP$$

де: GP - Випуск придатної продукції (Good Pieces) – фактична кількість одиниць товару, виробленого в години експлуатації OT.

Г. Загальний критерій ефективності ОЕЕ

ОЕЕ розраховується таким чином табл. 2.6:

$$OEE = A \times P \times Q$$

Розрахунок ОЕЕ

		Розрахунок ОЕЕ (загальна ефективність обладнання)		
		Розрахунок сумарного ККД обладнання		
POT	Встановлені	Загальний час роботи	480	Хв
PSD	Встановлені	Заплановані зупинки:		
		<i>Зміна</i>	-10	Хв
		<i>Перерва 1</i>	-15	Хв
		<i>обід</i>	-10	Хв
		<i>Перерва 1</i>	-15	Хв
		<i>Прибирання</i>	0	Хв
		Запланований час зупинок	-50	Хв
РТТ	POT-PSD	Плановані терміни виготовлення	430	Хв
DTL	Зібрані дані	Незаплановані зупинки:	-10	Хв
OT	РТТ-DTL	Час роботи	420	Хв
A	OT/РТТ×100%	НАЯВНІСТЬ	97,67%	
TP	Зібрані дані	Виробництво	400	Частин
ICT	Вимірювання	Ідеальна тривалість циклу	1	шт/хв
P	ICT/(OT/TP)×100%	ПРОДУКТИВНІСТЬ	95,24%	
QL	Зібрані дані	Кількість дефектів і маніпуляцій	30	Частин
GP	OT-QL	Виробництво якісної продукції	370	Частин
Q	GP/TP×100%	ЯКІСТЬ	92,50%	
	A×P×Q	ОЕЕ	86,05%	

Джерело: розраховано автором на базі звітів підприємства

Показники виробничого цеху

ОЕЕ є чудовим інструментом для менеджерів, але він може бути дещо абстрактним для працівників на заводі. Працівники на заводі працюватимуть найкраще, коли їм ставлять цілі в режимі реального часу, які легко інтерпретувати та які дуже мотивують.

Хорошим прикладом ефективного набору показників для заводського цеху є [87]:

- Ціль – виробничий план у режимі реального часу, скоригований

відповідно до запланованих темпів виробництва

- Актуально - фактична кількість продукції
- Ефективність - це ставлення мети до поточного стану; наскільки випереджає або відстає виробництво працює у відсотковому співвідношенні
- Час зупинки - накопичені дані про тривалість зупинок, які оновлюються в режимі реального часу; При цьому основна увага приділяється ключовим напрямкам удосконалення

Система ОЕЕ корисна і як критерій відповідності, і як базовий рівень [79]:

- В якості критерію відповідності система може використовуватися для порівняння ефективності даного виробничого комплексу з галузевими стандартами, з аналогічним комплексом на підприємстві або з результатами різних змін роботи на одному і тому ж обладнанні
- В якості базового рівня система може використовуватися для відстеження статусу роботи в динаміці для виключення втрат того чи іншого виробничого обладнання

Критерії відбору

В якості критеріїв прийнятності використовуються такі критерії [96]:

- Сумарна оцінка всіх критеріїв ОЕЕ 100% (відмінне виробництво) - виробляється тільки високоякісна продукція, максимально швидко і без зупинок
- Сумарний бал 85% за всіма критеріями ОЕЕ вважається світовим рівнем для дискретних виробничих підприємств. Для багатьох підприємств це підходяща довгострокова мета
- Сумарний бал 60% за всіма критеріями ОЕЕ є типовим для дискретних виробників, але означає, що є багато можливостей для вдосконалення
- Комбінований показник ОЕЕ 40% не є рідкістю для виробничих компаній, які тільки починають контролювати та покращувати ефективність свого виробництва. Ця оцінка є низькою, і в більшості випадків її можна покращити ефективними заходами шляхом відстеження причин відключень та спрямування зусиль на найбільші джерела відключень по черзі.



Рис. 2.6 – Показник OEE підприємства ТОВ «СЕВА ГРУП»

Комбінований показник OEE (Overall Equipment Effectiveness) підприємства ТОВ «СЕВА ГРУП» становить 86,05%, що свідчить про дуже високий рівень ефективності вашого виробництва рис. 2.6. Згідно з прийнятими критеріями, цей результат перевищує 85% і вважається світовим стандартом для дискретних виробничих підприємств. Це означає, що ваше підприємство досягло практично оптимальної ефективності, виготовляючи продукцію високої якості максимально швидко та з мінімальними зупинками. Такий рівень OEE вказує на добре організовані процеси та ефективне управління виробництвом, що свідчить про передові та конкурентоспроможні методи і підходи у своїй діяльності на світовій арені [74].

Аналіз проблем, що можуть виникати в виробничих процесах та їх рішення виділені в таблицях 2.7

Таблиця 2.7

Надвиробництво

Виробництво	Великий інвентар низької якості	Робити більше, ніж потрібно, робити завжди	Виробництво тільки тих продуктів, які Чого хоче клієнт – послідовна модель Планування та виробництво Система PULL
Інвестиційний бізнес	Надмірні інвестиції	Купівля нерухомості з більшими можливостями, ніж потрібно	Бізнес-планування & Використання наявних коштів
Організація та управління	Розширення організації	Залучення коштів та ресурсів Більше, ніж необхідно для процесу	Планування процесів і коштів на основі попиту

Надвиробництво – це стан, коли кількість виготовленої продукції перевищує її попит, що веде до накопичення товарних запасів і зниження цін.

Таблиця 2.8

Дефектна продукція

Виробництво	Зменшення продуктивності, збільшення собівартості, Скарг	Низька якість процесів Погана якість матеріалів Погана підготовка співробітників Незадовільна система контролю якості	Якість, вбудована в процес Система приймання закупівель Навчені та відповідальні оператори Постійне вдосконалення
	Невдалі проекти Негативні Фінансовий результат	Поганий бізнес-план або його повна відсутність Рішення не приймаються на основі фактів /Розрахунок Немає напрямку розвитку, постійно Зміна стратегії Погана основа для системи прийняття рішень	Реалістичний і оптимальний бізнес-план: з урахуванням грошових потоків, ROI (повернення інвестицій), оцінка ризиків Ефективний процес прийняття рішень Ефективний оперативний контроль
	Скорочення продуктивності, збільшення Організаційна структура	Погані/складні процеси, які припускаються помилок Погана підготовка та інформування працівника	Прості, безпомилкові процеси Постійне вдосконалення Персонал Розширення

Дефектна продукція – це товари, які містять недоліки або не відповідають визначеним стандартам якості, що робить їх непридатними для використання чи продажу.

Таблиця 2.9

Надлишок запасів

Виробництво	Погіршення грошового потоку та збільшення оборотних коштів, проблеми з якістю	Погане планування заводу, незбалансовані потоки, погане планування, система викиду, виробництво на всіх машинах до використовувати потенціал з метою «зниження витрат».	Цілісний потік Система плавного протягування потоку матеріалу
	Неефективне обертання фінансових ресурсів	Слабке знання ринку Відсутність довгострокової стратегії Неправильна структура товару	Довгострокова бізнес-стратегія
	Погіршення грошового потоку і збільшення Оборотні кошти	Погана організація процесів, потоку документації	Організація процесу, скорочення документації, безперебійний потік документація, система зміни комунікацій, Ефективна система прийняття рішень

Надмірні запаси – це обставина, коли обсяг товарів на складі перевищує актуальний попит, що викликає додаткові витрати на зберігання та ризик збитків через псування або зниження вартості товарів.

Надмірна обробка

Виробництво	Додаткові операції та витрати, для що клієнт не платить	Погане збалансування характеристик товару та їх реального впливу на відпускні ціни. Слабке знання вимог замовника	Дизайн продукту/Конструкція Створюється на основі доданої вартості в продукті
Інвестиційний бізнес	Надмірні інвестиції в технології	Недостатнє або слабе знання ринку та вимог клієнтів. Немає продукту і стратегії продажів.	Знання ринку Додана вартість продукту відбивається на ціні і рентабельності
Організація та управління	Зростання організованості та бюрократії	Додаткові та непотрібні кроки, операції, що є наслідком непотрібних або не оптимізованих процесів. Непотрібні звіти	Організація мінімальні процеси, засновані на процесах, необхідні для правильної роботи / управління компанією Оптимальна система звітності

Надмірна обробка – це виконання додаткових або непотрібних етапів у виробничому процесі, які не приносять цінності продукту. Це призводить до зайвих витрат часу та ресурсів, а також до збільшення собівартості.

Надмірний транспорт

Виробництво	Неефективне використання людських істот та Машини	Неефективне облаштування обладнання, що вимагає Транспортування матеріалів між послідовними операціями	Зміна планування, Оптимізація потоку процесів і транспортної системи
Інвестиційний бізнес	Високий Транспортні витрати	Погана орієнтація та географічний розподіл інвестицій Відсутність довгострокової стратегії	Реалістичний і оптимальний бізнес-план Реальна та ефективна стратегія
Організація та управління	Неефективне використання ресурсів	Погано організовані процеси, організація відділів, а не процесів, погане планування офісу, що змушує співробітників і документацію переїжджати	Організація процесу, скорочення документації або зміна її форми, зміна системи зв'язку, оптимізація верстки

Надмірний транспорт – це перевезення матеріалів або товарів у кількостях, що перевищують необхідні, або на значні відстані без обґрунтованої потреби, що веде до зайвих витрат часу, енергії та ресурсів.

Таблиця 2.12

Очікування

Виробництво	Неефективне використання машин і людей	Неефективне балансування або послідовність процесів	Правильний баланс процесів, лінії «U-Shape». Оптимальне планування виробництва
Інвестиційний бізнес	Довгий Повернутися Інвестиція	Неправильне послідовність або час Впровадження змін/інвестицій Низька рішучість	Реалістичний і оптимальний бізнес-план: врахування грошових потоків, ROI (повернення інвестицій), оцінка ризиків Optimized Runo up (збільшення виробництва компанії до очікуваного зростання попиту) Ефективний процес прийняття рішень
Організація та управління	Неефективне використання ресурсів	Неефективне збалансування ресурсів і процесів. Неправильне послідовність процесів.	Правильна послідовність, збалансованість і гнучкість організаційних процесів.

Очікування – це нераціональне використання часу в процесі виробництва або обслуговування, коли працівники або обладнання не працюють через затримки в постачанні матеріалів, рішень або інформації.

Таблиця 2.13

Надмірні рухи

Виробництво	Скорочення продуктивності, збільшення витрат, збільшуючи кількість операторів	Погані планування виробничі ділянки Неергономічна організація робочого місця Слабка внутрішня транспортна система	Оптимізовані макети виробничих площ з урахуванням «зони комфорту», «П-подібної форми» лінії
Інвестиційний бізнес	Зайві витрати, пов'язані з інвестиціями	Поганий контент інвестиційного плану, або його відсутність	Планування з оцінкою термінів та ризиків
Організація та управління	Скорочення Продуктивність, гіпертрофія Організаційна структура	Погана організація робочих місць	Оптимізовані робочі місця

Надмірні рухи – це зайві або непотрібні дії працівників під час виконання завдань, які не приносять користі процесу, що веде до втоми та зниження продуктивності.

Таблиця 2.14

Невикористане бачення співробітників

Виробництво Інвестиційний бізнес Організація та управління	Невикористані знання співробітників Централізоване управління	Розширення та можливості
--	--	--------------------------

Джерело: створено автором на основі показників підприємства

ТОВ "Сева Груп" спеціалізується на виробництві міжкімнатних дверей і займає важливу позицію в цьому сегменті ринку. Компанія оснащена сучасним обладнанням, що дозволяє виготовляти різноманітні моделі дверей для житлових і комерційних приміщень. Виробничий процес охоплює всі етапи – від обробки сировини до складання та контролю якості готової продукції.

Фінансовий стан ТОВ "Сева Груп" залишається стабільним, хоча можливі коливання доходів, пов'язані з сезонними змінами або економічною ситуацією. Компанія ефективно управляє витратами на сировину та виробництво, що сприяє її прибутковості. Висока якість продукції та ефективні комерційні стратегії забезпечують стабільний дохід.

Комерційна діяльність компанії добре розвинута завдяки налагодженим каналам дистрибуції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Взаємодія з клієнтами та партнерами здійснюється через різні канали, включаючи прямі продажі та дистриб'юторські мережі. Маркетингові та рекламні кампанії сприяють підвищенню впізнаваності бренду та просуванню нових продуктів.

Кадрове забезпечення компанії також на високому рівні, з акцентом на підбір кваліфікованих фахівців і їх професійний розвиток. Конкурентоспроможні умови праці та соціальні гарантії для співробітників підтримують високий рівень мотивації та продуктивності.

Контроль якості продукції на всіх етапах виробництва є однією з сильних сторін компанії. Відділ технічного контролю постійно вдосконалює процеси та усуває дефекти, що дозволяє підтримувати високі стандарти якості.

Логістичний підрозділ компанії організовує транспортування готової продукції, що забезпечує своєчасну доставку до клієнтів і дистриб'юторів. Це сприяє ефективному обслуговуванню клієнтів і знижує ризики затримок.

В цілому, ТОВ "Сева Груп" є успішним підприємством завдяки ефективній організації виробничих процесів, стабільному фінансовому становищу та розвиненій комерційній діяльності. Постійне вдосконалення продукції та процесів, а також увага до якості та обслуговування клієнтів забезпечують конкурентоспроможність компанії і сприяють її подальшому зростанню на ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ "Сева Груп" є успішним виробником міжкімнатних дверей, що досягло цього завдяки ефективній організації виробничих процесів, стабільному фінансовому становищу та розвиненій комерційній діяльності. Проте для забезпечення подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії важливо зосередитися на оптимізації виробничих процесів. Це може включати кілька ключових напрямків.

По-перше, впровадження сучасних автоматизованих систем для обробки сировини, складання та упаковки продукції може суттєво підвищити ефективність і знизити витрати. Автоматизація дозволить скоротити час виробництва та зменшити вплив людського фактора, який часто є джерелом помилок.

По-друге, необхідно провести аналіз існуючих технологічних процесів для виявлення вузьких місць. Оптимізація технологій, зменшення витрат часу і матеріалів, а також впровадження нових технологічних рішень сприятимуть підвищенню продуктивності та якості продукції.

По-третє, поліпшення системи управління запасами допоможе знизити витрати на зберігання матеріалів і уникнути дефіциту чи надлишку сировини. Автоматизовані системи для моніторингу запасів і прогнозування потреб дозволять оптимізувати витрати.

По-четверте, вдосконалення планування виробничих потужностей і графіків допоможе зменшити простої та підвищити ефективність використання ресурсів. Розробка детальних виробничих планів, що відповідають реальному попиту на продукцію, є критично важливою.

По-п'яте, регулярне навчання та підвищення кваліфікації співробітників дозволить їм ефективніше використовувати нові технології та обладнання, а також покращити навички роботи з процесами та обладнанням.

По-шосте, постійний моніторинг і вдосконалення процесів контролю якості допоможуть виявити та усунути проблеми на ранніх стадіях, що забезпечить стабільну високу якість продукції та зменшить кількість повернень і рекламаций.

По-сьоме, впровадження енергоефективних технологій і практик може знизити витрати на енергію та зменшити вплив на навколишнє середовище, що також позитивно позначиться на іміджі компанії.

Оптимізація виробничих процесів є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ "Сева Груп" у сучасних умовах ринку. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та покращити якість продукції, що сприятиме подальшому зростанню і успіху компанії.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СЕВА ГРУП"

3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності досліджуваного підприємства

Основні напрямки вдосконалення виробничої діяльності ТОВ "СЕВА ГРУП" орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності, якості продукції та ефективності використання ресурсів. Одним із пріоритетних напрямків є впровадження інноваційних технологій, які сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та зменшенню витрат на виробництво. Це передбачає автоматизацію операцій, впровадження нових виробничих ліній та програмних рішень для управління процесами.

Важливим аспектом є оптимізація використання як матеріальних, так і людських ресурсів, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність підприємства через реалізацію програм управління ресурсами, поліпшення логістики та умов праці. Підвищення якості продукції є ще одним важливим напрямком, досягнення якого можливе завдяки контролю якості на всіх етапах виробництва, модернізації обладнання та навчання персоналу. Розширення ринків збуту є ключовим для сталого розвитку підприємства, що передбачає використання маркетингових стратегій [76].

Ключовим аспектом конкурентоспроможності є екологічна відповідальність та стійкий розвиток, які передбачають впровадження енергозберігаючих технологій, зменшення шкідливих викидів і перехід на екологічно чисті матеріали. Окрім цього, покращення організаційної структури підприємства, оптимізація внутрішніх комунікацій та гнучкість у прийнятті рішень сприятимуть підвищенню ефективності. Для впровадження нових технологій і розширення діяльності важливо залучати інвестиції, шукаючи джерела фінансування та беручи участь у державних і міжнародних програмах підтримки бізнесу. Усі ці напрямки вдосконалення можуть допомогти ТОВ "СЕВА ГРУП" зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стаłe зростання.

Бережливе виробництво. Оптимізація та вдосконалення виробничих процесів

Бережливе виробництво представляє собою комплексний підхід до управління виробничими процесами, спрямований на усунення всіх видів втрат та забезпечення максимально ефективного використання ресурсів. Ця концепція передбачає постійне вдосконалення всіх етапів виробництва, що сприяє зниженню витрат, скороченню часу циклу та підвищенню якості продукції. Один із основних принципів бережливого виробництва – кайдзен, що означає безперервне вдосконалення. Кайдзен — це японська концепція або метод, що спрямований на безперервне вдосконалення виробничих, розробницьких, допоміжних бізнес-процесів і управлінських практик, а також на покращення всіх аспектів діяльності організації [82].

Підприємство має бути орієнтоване на постійний пошук шляхів оптимізації, залучаючи до цього процесу всіх співробітників. Одним із ключових завдань бережливого виробництва є усунення втрат, які можуть включати надмірні запаси, зайві переміщення, непотрібні операції, дефекти продукції, безглузде очікування та перевиробництво. Усунення цих втрат сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат.

Для забезпечення безперебійної роботи підприємства важливо організувати процес, при якому продукція постійно переміщується по виробничому циклу без затримок. Це можна досягти шляхом оптимізації процесів, зменшення часу очікування та дотримання чіткої послідовності виконання завдань. Одним із дієвих інструментів бережливого виробництва є система "точно вчасно" (Just-in-time), яка передбачає виготовлення лише тієї кількості продукції, яка потрібна, і лише в той момент, коли це необхідно. Такий підхід сприяє зменшенню запасів сировини та готової продукції, скороченню витрат на зберігання та підвищенню оборотності ресурсів [64].

Ще одним важливим аспектом оптимізації є стандартизація робочих процесів. Чітко визначені стандарти виконання завдань дозволяють зменшити кількість помилок, підвищити якість продукції та забезпечити стабільність на кожному етапі виробництва. Крім того, залучення працівників до процесу

оптимізації є критично важливим для досягнення успіху. Співробітники, які безпосередньо виконують виробничі операції, можуть надати цінні ідеї та пропозиції.

Для досягнення високого рівня контролю над виробничими процесами застосовується візуальний контроль. Це система, яка дозволяє працівникам оперативно оцінювати стан виробництва та вчасно виявляти відхилення від стандартів. Прикладами візуального контролю є інформаційні табло, графіки продуктивності та сигнальні системи на робочих місцях. Такий підхід сприяє зменшенню простоїв і забезпечує своєчасне реагування на можливі проблеми [93].

Ще одним важливим аспектом вдосконалення виробничих процесів є підтримка обладнання в належному стані через впровадження комплексного обслуговування (TPM – Total Productive Maintenance). Це передбачає регулярне технічне обслуговування обладнання, що допомагає уникати простоїв, викликаних поломками, і підвищує загальну продуктивність. Загалом, реалізація принципів бережливого виробництва дозволяє підприємству значно знизити витрати, покращити якість продукції та ефективно використовувати ресурси, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності.

У більшості компаній лише 5% діяльності складають процеси, які безпосередньо підвищують вартість продукту, змінюючи його характеристики, такі як форма, розміри, структура тощо. При традиційному підході до організації виробництва часто акцентують увагу на покращенні цих 5%, ігноруючи решту 95% процесів, що не додають вартості продукту, хоча вони мають значний економічний потенціал для оптимізації.

На рис. 3.1 відображено структуру факторів виробництва

- Надвиробництво
- Дефекти
- Надлишок запасів
- Надлишкові процеси
- Надлишковий транспорт
- Очікування
- Невикористані здібності працівників
- Зайві рухи
- Додана вартість

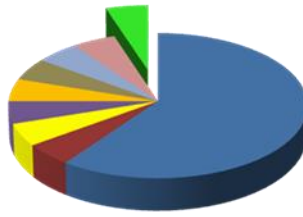


Рис. 3.1 - Структура факторів виробництва

Таблиця 3.1

Види виробничих втрат

Види виробничих втрат	Опис
Надвиробництво	Виробництво продукції раніше, ніж є на неї потреба, або у надлишкових кількостях. Це призводить до накопичення великих запасів, що можуть приховувати інші проблеми та неефективність.
Дефекти	Виробництво неякісних продуктів, постачання неякісних товарів і напівфабрикатів, часті помилки працівників, виготовлення продукції, яка потребує доопрацювання.
Надлишок запасів	Кількість готової продукції більша, ніж потребують клієнти, надлишкові запаси матеріалів і напівфабрикатів, затримка інформації або продуктів.
Надлишкові процеси	Виконання у виробничому процесі операцій більше, ніж передбачено технологією або ніж вимагає клієнт. Використання нетипових методів, інструментів, процедур.
Надлишковий транспорт	Надмірне переміщення людей, інформації або матеріалів.
Очікування	Тривалий час бездіяльності працівників, очікування продукції на наступний етап обробки, коли машина або працівник чекає на матеріали.
Зайві рухи	Непотрібні рухи працівників через погану організацію робочого місця. Працівники змушені нахилятися, обходити, крутитися.

Джерело: створена автором на основі [90]

Основні види виробничих втрат, такі як надвиробництво, брак, надлишкові запаси, зайві процеси, надмірне транспортування, очікування та зайві рухи, суттєво впливають на ефективність роботи підприємства. Їх усунення або зменшення є важливими завданнями в рамках концепції бережливого виробництва. Оптимізація цих аспектів дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність, покращити якість продукції та забезпечити швидше реагування на потреби клієнтів. Важливо, щоб підприємства впроваджували постійні вдосконалення, залучаючи працівників до процесу покращення, а також встановлювали стандарти, які допомагають зменшити втрати. Лише через системний підхід до усунення виробничих втрат підприємство зможе забезпечити свою конкурентоспроможність і стає зростання в довгостроковій перспективі [70].

Таблиця 3.2

Основні інструменти та програми ощадливого виробництва

Загальна ефективність обладнання (OEE)	Загальна ефективність машини
PDCA (планувати, робити, перевіряти, діяти)	Програма для планування та реалізації проектів і завдань
Аналіз вузьких місць	Аналіз «вузьких місць» у виробничих процесах
Однохвилинна заміна кубика (SMED)	Оптимізація часу переналагодження обладнання
QRQC	Система управління якістю
Повне продуктивне технічне обслуговування (TPM)	Система обслуговування обладнання
5С	Система раціоналізації робочого місця
Канбан	Програма управління логістичними потоками
Відбір зразків робіт	Програма виявлення та ліквідації виробничих втрат
Перезавантажувати	Інструменти для балансування виробництва ліній, зменшення кількості операторів, оптимізація робочих місць і транспорту.

Джерело: створено автором на основі даних наданих підприємством

Впровадження системи ощадливого виробництва приносить підприємствам ряд суттєвих переваг. По-перше, це дозволяє зменшити виробничі запаси до 90%, що, в свою чергу, знижує витрати на зберігання та підвищує оборотність капіталу. По-друге, продуктивність може зрости на 25-50% завдяки оптимізації процесів і усуненню втрат, що дозволяє збільшити обсяги виробництва без залучення додаткових ресурсів. Крім того, впровадження Lean-технологій дозволяє зменшити площу виробничих майданчиків до 50% завдяки більш ефективному використанню простору, оптимізації розташування обладнання та зменшенню переміщень [99].

Ще однією важливою перевагою є зниження кількості дефектів і маніпуляцій до 90%, що досягається завдяки постійному вдосконаленню процесів і дотриманню високих стандартів якості. Ощадливе виробництво також сприяє скороченню тривалості виробничих циклів з місяців до кількох днів завдяки оптимізації потоків і зменшенню часу очікування між етапами [67].

Крім того, завдяки впровадженню методів швидкого переналаштування, час на заміну обладнання може зменшитися з годин до хвилин, що дозволяє знизити простої та підвищити гнучкість виробництва. Концепція Lean стала невід'ємною частиною культури організації, де кожен співробітник прагне до постійного вдосконалення своєї роботи. Це не лише сприяє досягненню короткострокових результатів, але й забезпечує довгострокове зростання, покращення якості продукції та ефективне використання ресурсів.

3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій у виробничий процес

Проект оптимізації виробничих процесів з виготовлення міжкімнатних дверей.

Мета проекту полягає у зниженні витрат, підвищенні якості, скороченні термінів виготовлення, збільшенні продуктивності та поліпшенні умов праці. Впровадження інноваційних технологій дозволить зменшити витрати на матеріали,

енергію та робочі витрати завдяки автоматизації виробничих процесів. Підвищення якості буде досягнуто завдяки новим методам контролю, що зменшить кількість дефектів у готовій продукції.

Скорочення термінів виготовлення міжкімнатних дверей стане можливим завдяки автоматизації та оптимізації робочих процесів, що, в свою чергу, підвищить задоволеність клієнтів. Впровадження нових технологій, таких як 3D-друк, дозволить значно збільшити обсяги виробництва без пропорційного зростання витрат. Поліпшення умов праці завдяки автоматизованим складам і системам управління створить комфортніше та безпечніше робоче середовище, що підвищить задоволеність працівників і зменшить плинність кадрів [75].

Структура реалізації проекту складається з кількох етапів. Перший етап – аналіз поточного стану, що передбачає детальне вивчення існуючих виробничих процесів, технологічного обладнання, а також витрат матеріалів і часу на виготовлення дверей. На другому етапі – визначення проблем – потрібно виявити основні питання, які потребують вирішення, такі як надмірні запаси, дефекти продукції та затримки у виробничому процесі. Третій етап – розробка інноваційних рішень – включає створення нових технологій і методів, які можуть бути впроваджені у виробництво. На четвертому етапі – планування впровадження – розробляється детальний план реалізації проекту, що містить часові рамки, необхідні ресурси та відповідальних осіб. П'ятий етап – реалізація проекту – полягає у впровадженні запропонованих технологій та змін у виробничих процесах, з урахуванням усіх попередньо визначених етапів. Шостий етап – оцінка результатів – охоплює аналіз ефективності впроваджених змін, визначення досягнення запланованих цілей, а також виявлення можливостей для подальшого вдосконалення [88].

Заповнення етапів проекту передбачає детальний опис кожного з них. На етапі аналізу поточного стану необхідно зібрати інформацію про існуючі виробничі процеси, включаючи технології, обладнання та витрати. Оцінка технологічного процесу передбачає виявлення етапів виробництва, які потребують покращення. Аналіз використання матеріалів дозволяє визначити, скільки матеріалів

витрачається на виготовлення одного комплекту дверей, а також виявити можливості для зменшення витрат. На етапі виявлення проблем розглядаються причини надмірних витрат, затримок у виробництві та дефектності продукції. Оцінка умов праці допомагає зрозуміти, як ці умови впливають на продуктивність працівників. На етапі розробки інноваційних рішень пропонуються нові технології, такі як автоматизовані системи для різання, обробки та складання дверей, а також нові системи управління запасами для оптимізації витрат на матеріали.

Впровадження технологій контролю якості на всіх етапах виробництва дозволить зменшити кількість дефектів. План реалізації включає створення графіка впровадження нових технологій та навчання працівників. Важливо визначити ресурси, необхідні для реалізації проекту, а також призначити відповідальних за виконання кожного етапу. Реалізація проекту передбачає поетапне впровадження нових технологій і змін. Навчання працівників новим системам і технологіям є ключовим етапом для забезпечення їх ефективного використання. Збір зворотного зв'язку від працівників щодо впроваджених змін та їх сприйняття також є важливим для коригування подальших дій. Оцінка результатів включає аналіз отриманих даних у порівнянні з запланованими цілями, визначення економічного ефекту від впровадження інновацій та коригування подальших дій на основі отриманих даних і зворотного зв'язку [66].

Мета проекту полягає в оптимізації та реорганізації виробничих ділянок для забезпечення ефективного виконання запланованої програми виробництва. Основна увага приділяється двом ключовим режимам: звичайному, в якому буде визначено кількість дверей, що виготовляються за зміну, та швидкому, що передбачає підвищення продуктивності в той же час. Особливо важливим аспектом проекту є підвищення загальної ефективності використання обладнання до 60%, зокрема шляхом усунення так званих «вузьких місць», які обмежують загальну ефективність виробничого процесу [92].

Для досягнення зазначених цілей заплановано реалізацію кількох завдань. Перше з них полягає у розробці системи контролю показників діяльності підприємства, яка охоплюватиме ключові аспекти, такі як загальна ефективність

використання обладнання, продуктивність праці (вимірювана через обсяг продукції, виготовленої одним працівником за одиницю часу), коефіцієнт виконання плану та якість продукції. Ця система надасть керівництву можливість оперативно отримувати інформацію про стан виробничого процесу, своєчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх усунення.

Другим ключовим завданням є навчання співробітників та впровадження програм системи ощадливого виробництва. У рамках цього завдання передбачено стандартизацію всіх виробничих процесів, що сприятиме зменшенню відхилень у виконанні робіт і підвищенню загальної ефективності. Важливим елементом є візуалізація виробництва (візуальний менеджмент), яка дозволить працівникам і керівникам швидко реагувати на зміни в процесі виробництва та контролювати виконання завдань. Також буде здійснено детальний аналіз «вузьких місць» у виробничому процесі з метою їх усунення, а також виявлення і ліквідації виробничих втрат, які призводять до неефективного використання ресурсів. Це допоможе знизити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити стабільне виконання виробничих планів.

Пов'язані завдання для досягнення цілей проекту [72]

- Створення системи контролю показників роботи підприємства:
 - загальна ефективність обладнання;
 - Продуктивність праці - це кількість продукції, виробленої робітником за одиницю часу;
 - Коефіцієнт виконання плану;
 - Якість продукції.
- Навчання персоналу та робота за програмами «Системи ощадливого виробництва»:
 - Стандартизація процесів;
 - Візуалізація виробництва (візуальний менеджмент);
 - Аналіз вузьких місць;
 - Виявлення та ліквідація виробничих втрат.



Рис. 3.2 – Структура реалізації

Джерело: створено автором на основі даних наданих підприємством

Крок 1 аналіз і виявлення можливостей для покращення виробничих процесів є ключовим етапом у впровадженні принципів бережливого виробництва та підвищенні ефективності підприємства. Одним із основних інструментів у цьому процесі є вимірювання тривалості виробничого циклу та виявлення вузьких місць, які заважають безперервному потоку виробництва [65].

Вимірювання тривалості циклу слугує основою для оцінки поточної ефективності виробничого процесу. Виробничий цикл охоплює час, необхідний для виконання всіх операцій від початку до виходу готової продукції. Аналіз тривалості циклу дозволяє визначити, скільки часу витрачається на кожну операцію, що дає змогу виявити зайві затримки, простої та інші втрати, які уповільнюють процес. Чим коротший цикл, тим ефективнішим є виробничий процес, тому зменшення тривалості циклу є пріоритетним завданням. Важливо вимірювати кожен етап процесу та оцінювати не лише час виконання операцій, а й час очікування між етапами, оскільки це може суттєво вплинути на загальну тривалість [86].

Наступним ключовим етапом є виявлення вузьких місць, які становлять найбільші перешкоди для безперервного та ефективного виробництва. Вузьке місце — це частина виробничого процесу, що обмежує загальну пропускну здатність системи через недостатню продуктивність на певній операції або ресурсі. Вузькі місця зазвичай призводять до накопичення невиконаних завдань перед ними та до простою на наступних етапах виробництва. Їх виявлення дозволяє зосередити

поток створення цінності відображається весь ланцюг операцій, починаючи з постачання сировини і закінчуючи виходом готової продукції [100].

Крок 2 у процесі вдосконалення виробничої діяльності полягає у визначенні критеріїв для збору інформації, її аналізу та роботи над досягненням поставлених цілей. По-перше, важливо запровадити систему збору даних з виробничих майданчиків, яка дозволить отримувати інформацію в реальному часі про ключові параметри виробництва, такі як обсяги продукції, тривалість циклів та простоїв. Це можуть бути автоматизовані системи або датчики, що контролюють ефективність кожного етапу процесу.

По-друге, необхідно використовувати спеціалізовані файли для збору даних та їх подальшого аналізу, які фіксуватимуть інформацію про використання ресурсів, тривалість операцій, а також показники відмов або дефектів. Ці файли слугуватимуть основою для аналізу та виявлення можливостей для покращення. Нарешті, важливо застосовувати відповідні інструменти для досягнення цілей, такі як програми для аналізу даних (наприклад, Excel або ERP-системи), інструменти візуалізації (Power BI, Tableau) та методи оптимізації, такі як картографування потоку створення вартості. Усі ці інструменти сприятимуть не лише оцінці теперішнього стану процесів, а й створенню планів для їх покращення та ефективному моніторингу їх виконання. Оглянути даний процес можна в додатку Б.

Оптимізація виробничих процесів через реорганізацію робочих місць, внутрішньоцехову логістику та стандартизацію робочих процедур є ключовим етапом для підвищення ефективності та продуктивності підприємства.

Реорганізація робочих місць і внутрішньоцехова логістика націлені на поліпшення умов праці та оптимізацію переміщення матеріалів і працівників у межах цеху. Ефективне розташування робочих місць дозволяє скоротити час, витрачений на транспортування сировини, напівфабрикатів і готової продукції, а також зменшити навантаження на працівників. Це досягається завдяки впровадженню таких заходів, як організація обладнання відповідно до виробничого потоку, створення спеціальних зон для зберігання інструментів і матеріалів

поблизу робочих місць, а також визначення чітких маршрутів для переміщення матеріалів і готової продукції. Введення системи візуального контролю та маркування також може допомогти працівникам швидше орієнтуватися в просторі, що сприяє прискоренню виконання завдань(додатки Д, Е).

Стандартизація процесів полягає у впровадженні чітко визначених процедур і регламентів для кожного етапу виробництва, що сприяє уникненню відхилень у процесах та підвищенню якості продукції. Вона передбачає розробку детальних інструкцій для виконання операцій, встановлення єдиних правил щодо використання інструментів, дотримання техніки безпеки та контролю якості. Це дозволяє зменшити ризик помилок, покращити контроль над процесами та спростити навчання нових співробітників. Важливим аспектом стандартизації є регулярний перегляд і оновлення стандартів у відповідь на зміни у виробництві або впровадження нових технологій (додаток В).

Реорганізація виробництва шляхом впровадження потокової організації є ефективним методом підвищення продуктивності та зниження витрат на підприємстві. Потокове виробництво передбачає організацію виробничого процесу таким чином, щоб виріб проходив усі етапи обробки без затримок, з мінімальними перервами між операціями. Це досягається шляхом розміщення обладнання та робочих місць у послідовності, що відповідає технологічному процесу виготовлення продукції, що забезпечує безперервний потік матеріалів та готових виробів (додаток Г).

Впровадження потокової організації дозволяє зменшити тривалість виробничого циклу, знизити обсяги незавершеного виробництва, зменшити потребу в запасах, а також оптимізувати навантаження на обладнання та робочу силу. Це, в свою чергу, покращує загальну ефективність виробництва, знижує ризик накопичення запасів і підвищує якість продукції. Організація потокового виробництва також сприяє мінімізації переміщення матеріалів і виробів у цеху, що допомагає зменшити витрати на логістику та підвищити швидкість виконання операцій [68].

Система бережливого виробництва (Lean production) – це метод організації виробничих процесів, який орієнтований на зменшення витрат і підвищення цінності для споживача. Основним принципом Lean є усунення всіх видів втрат, які не сприяють створенню цінності для кінцевого продукту. Цей підхід дозволяє підприємствам більш оперативно реагувати на змінний попит, підвищувати продуктивність і поліпшувати якість [94].

Таблиця 3.3

5 основних принципів Lean

Принцип	Характеристика
1. Визначити цінність конкретного товару	Розуміння того, що є важливим для споживача (якість, швидкість доставки, унікальні характеристики, цінова доступність). Фокус на додаванні реальної цінності для клієнта.
2. Визначити потік створення цінності для продукту	Ідентифікація всіх процесів і операцій, необхідних для створення продукту, та виявлення зайвих етапів, що не додають цінності. Оптимізація потоку створення цінності для зменшення витрат і прискорення процесу.
3. Забезпечити безперервний потік створення цінності	Усунення перешкод і вузьких місць у виробничому процесі для плавного руху продукту через всі етапи. Запобігання простоям, затримкам та надмірному накопиченню запасів.
Принцип	Характеристика
4. Дозволити споживачеві "потягнути" виріб	Принцип "pull" передбачає виробництво продукції лише за потребою споживача. Це зменшує запаси готової продукції, уникає перевиробництва та краще адаптує процес до змінного попиту.
5. Прагнути до досконалості	Постійне вдосконалення процесів через регулярний перегляд, усунення дрібних недоліків і підвищення якості. Це безперервний процес у Lean, що забезпечує стабільне покращення.

Джерело: створено автором на основі даних наданих підприємством

Потік створення цінності являє собою послідовність дій і процесів, які відбуваються на виробництві або в компанії для виготовлення кінцевого продукту, що відповідає потребам споживача. Головною метою цього потоку є зменшення втрат і оптимізація кожного етапу виробничого процесу, щоб досягти максимальної ефективності, високої якості та цінності продукту для клієнта. У рамках концепції ощадливого виробництва потік створення цінності сприяє організації процесу так, щоб ресурси, час і зусилля використовувалися раціонально та продуктивно.

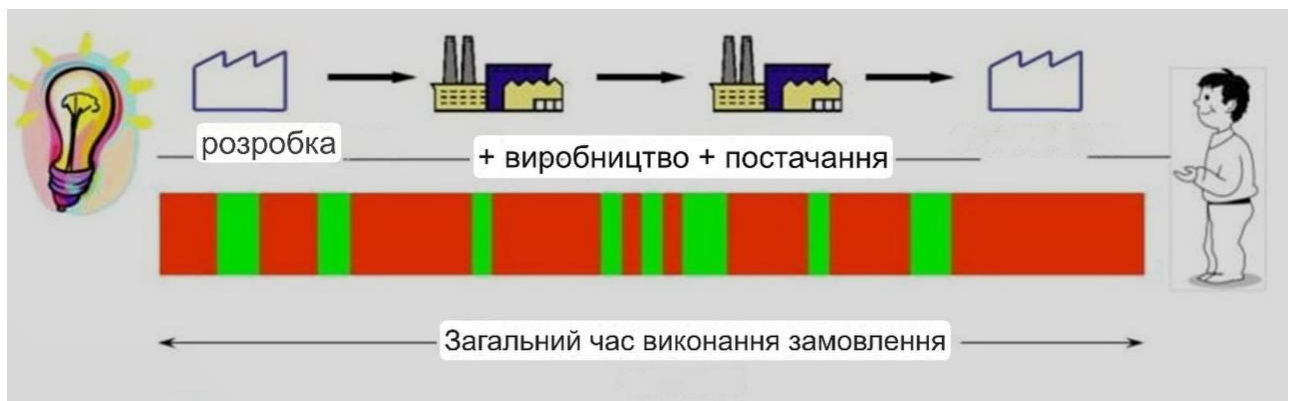


Рис. 3.4 - Потік створення цінності

Джерело: [78]

Процес створення цінності складається з кількох основних етапів. Першим етапом є проектування, що включає планування та розробку продукту або послуги, які відповідають конкретним потребам клієнтів. Наступним етапом є постачання ресурсів, на якому підприємство забезпечується необхідними матеріалами, сировиною та іншими ресурсами для подальших процесів. Потім відбувається етап виробництва, що охоплює всі процеси обробки, складання, контролю та перевірки якості, необхідні для виготовлення кінцевого продукту. Після завершення виробництва здійснюється доставка готової продукції до клієнта – це критично важливий етап, що забезпечує своєчасне надходження товару до споживача. Завершальним етапом є обслуговування, яке включає підтримку після продажу, гарантійне обслуговування та зворотний зв'язок з клієнтом, що сприяє його задоволенню від продукту та підтриманню тривалих відносин [69].

Потік створення цінності по типам діяльності

Тип діяльності	Опис
Діяльність, що створює цінність	Дії, які додають цінність товару або послугі в очах кінцевого споживача. Це ті дії, які створюють властивості та якості товарів або послуг, необхідні споживачеві.
Дії, які не створюють цінність	Дії, які споживають ресурси (матеріали, час, гроші, людську працю), але не додають цінності товару або послугі в очах кінцевого споживача.

Джерело: створено автором на основі даних наданих підприємством

Процес створення цінності в бізнесі можна розділити на дві основні категорії: ціннісні дії та дії, що не приносять цінності. Ціннісні дії — це ті, які безпосередньо підвищують корисність товару або послуги для споживача, відповідаючи його потребам і покращуючи якість або функціональність кінцевого продукту. Прикладами таких процесів можуть бути виготовлення компонентів у виробництві або надання послуг у ресторанах, які задовольняють запити клієнтів. У свою чергу, дії, що не створюють цінності, займають ресурси, але не покращують кінцевий продукт або послугу. До них належать перевірки, які не змінюють характеристики продукту, зайві етапи в обробці інформації або додаткові адміністративні витрати, що не приносять додаткової вартості. Зменшення кількості таких дій є важливою метою для підвищення ефективності процесів і зниження витрат [98].

Для ТОВ "СЕВА ГРУП", що спеціалізується на виробництві міжкімнатних дверей, процес створення цінності складається з кількох етапів. Перший етап — це планування та проектування, під час якого відбувається діяльність, що приносить цінність. Сюди входить розробка дизайну дверей, проведення технічних розрахунків та вибір матеріалів, які відповідають вимогам споживачів. Важливим аспектом цього процесу є підбір відповідних порід дерева, скла, фурнітури та інших матеріалів, які впливають на естетичні характеристики дверей, їхню міцність, звукоізоляційні властивості та інші важливі функціональні якості [73].

Ілюстрація різних етапів потоку створення цінності

Етап потоку створення цінності	Тип діяльності	Опис
Планування та проектування	Діяльність, що створює цінність	Включає розробку дизайну, технічні розрахунки та вибір матеріалів, що відповідають вимогам споживача
Закупівля сировини та матеріалів	Дії, що не створюють цінність	Закупівля матеріалів і запасів, які самі по собі не додають цінності продукту, але необхідні для виробничого процесу
Виробництво	Діяльність, що створює цінність	Обробка, складання та обробка матеріалів, що безпосередньо формують характеристики кінцевого продукту
Контроль якості	Дії, що не створюють цінність (якщо є надлишковим)	Перевірка якості продукції може бути зайвою, якщо процес налаштований належним чином, але є важливою для уникнення дефектів
Складування та транспортування	Дії, що не створюють цінність	Складування компонентів і готової продукції, а також транспортування на етапах виробництва – це дії, які не додають цінності в очах споживача
Доставка та обслуговування	Діяльність, що створює цінність	Забезпечення доставки продукту вчасно, з відповідною якістю, а також надання послуг обслуговування, що важливо для задоволення клієнтів

Джерело: [83]

Другий етап полягає в закупівлі сировини та матеріалів, які є необхідними, але не створюють безпосередньої цінності для споживача. Цей етап охоплює придбання таких матеріалів, як деревина, скло, фурнітура та інші елементи, потрібні для виготовлення дверей. Хоча ці матеріали відіграють важливу роль у виробничому процесі, вони самі по собі не додають цінності кінцевому продукту, а лише забезпечують необхідні ресурси для подальшої обробки.

На стадії виробництва відбувається обробка та складання дверей, що безпосередньо підвищує цінність кінцевого продукту. Цей процес охоплює різання

та обробку деревини, виготовлення рам для дверей, обробку скла, фарбування та нанесення покриттів, а також установку фурнітури. Саме на цьому етапі формуються всі основні характеристики дверей, такі як міцність, естетичний вигляд та функціональність, що є важливими для споживача [84].

Наступним етапом є контроль якості, який може бути необхідним, але в разі правильно організованого виробничого процесу іноді стає зайвим. Перевірка якості дверей є важливою для виявлення дефектів, але якщо виробничі процеси відповідають високим стандартам, надмірний контроль може виявитися неефективним і не приносити додаткової цінності для споживача. Проте цей етап є критично важливим для забезпечення високої якості продукції та задоволення вимог клієнтів.

Складування та транспортування є етапами, які не сприймаються споживачем як цінні, хоча й є необхідними для логістичних процесів. Після виготовлення двері розміщуються на складах і доставляються до торгових точок або безпосередньо до клієнтів. Ці етапи мають важливе значення для забезпечення своєчасної доставки та збереження якості продукції, проте не створюють прямої цінності для продукту.

Останнім етапом є доставка та обслуговування, які додають цінність для споживача. Це включає в себе своєчасну доставку дверей у бездоганному стані, а також надання послуг, пов'язаних із монтажем або обслуговуванням продукту. Наприклад, установка дверей або консультації щодо їх догляду можуть суттєво поліпшити досвід клієнта та підвищити його задоволення від покупки.

Процес створення цінності для ТОВ "СЕВА ГРУП" охоплює як етапи, які безпосередньо формують цінність для кінцевого споживача (планування та проектування, виробництво, доставка та обслуговування), так і етапи, що є необхідними для забезпечення ефективності процесів (закупівля сировини, контроль якості, складування та транспортування). Хоча ці етапи не завжди надають безпосередню цінність з точки зору споживача, вони все ж відіграють важливу роль у загальному процесі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження проекту «Система ошадливого виробництва» складається з кількох ключових етапів, кожен з яких поділений на заїзди, під час яких здійснюються конкретні заплановані завдання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Реалізація проекту «Система ошадливого виробництва»

№	Етап	Заплановані роботи	Короткий опис роботи
<i>Перший заїзд (5 днів):</i>			
1	Демонстрація філософії Lean	Ознайомлення з основами ошадливого виробництва	- презентація;
		Створення робочої групи	- Підбір координатора проекту від BRW; - Створення робочих груп на сайті.
2	Досягнення стабільності первинного процесу	Створення системи загальної ефективності машин (OEE)	- фіксація часу циклу машин; - система контролю та аналізу ефективності роботи машин.
		Впровадження основ оперативного управління скаргами	- Створення процедур та інструкцій
<i>Другий заїзд (7 днів):</i>			
3	Впровадження основ ошадливого процесу	5S – система організації робочого місця	- презентація; - створення інструментів для впровадження та контролю; - Працювати разом з BRW.
		Візуальний менеджмент - система візуалізації виробництва	-презентація; - Працювати разом з BRW.
		SMED – система швидкого перемикавання	-презентація; - створення інструментів для впровадження та контролю; - Працювати разом з BRW.
		7 Відходи – метод виключення витрат на виробництво	-презентація; - створення інструментів для впровадження та контролю; - Працювати разом з BRW.
		ВСМ – карта потоків матеріалів та інформації	- Створення карти руху матеріалів та інформації; - аналіз і трансформація потоків.
		ЗВТ – Виявлення та усунення дефектів продукції	-презентація; - аналіз шлюбів; - створення системи контролю кількості дефектів; - Працювати разом з BRW.

<i>Третій заїзд (4 дні):</i>			
4	Стабілізація процесу	One Piece Flow – організація роботи в безперебійному потоці	-презентація; - Працювати разом з BRW.
		Балансувальні машини в потоці	- Працювати разом з BRW.
		Стандартизація роботи	- Працювати разом з BRW.
5	Удосконалення функцій процесу	TPM – комплексне обслуговування обладнання	-презентація; - Створення системи комплексного обслуговування обладнання - Працювати разом з BRW.

Джерело: створено автором на основі даних наданих підприємством

Перший етап триває 5 днів і включає початкове впровадження філософії ощадливого виробництва Lean. Спочатку проводиться демонстрація основних принципів Lean: організовується презентація, яка ознайомлює команду з базовими аспектами ощадливого виробництва, його значенням для підвищення ефективності та якості продукції. Після цього формуються робочі групи, до складу яких входить координатор проекту від компанії BRW. Ці групи, створені на платформі, відповідатимуть за контроль за реалізацією Lean-принципів та виконанням завдань проекту. На цьому ж етапі досягається стабільність первинного процесу шляхом впровадження системи загальної ефективності обладнання (OEE). Це передбачає фіксацію циклів роботи машин та розробку системи контролю і аналізу показників ефективності. Додатково створюються процедури оперативного управління скаргами, що включає розробку інструкцій для швидкого вирішення проблем, що підвищує задоволеність клієнтів і оперативність реагування на внутрішні невідповідності [71].

Другий етап, що триває 7 днів, передбачає впровадження основних принципів ощадливого виробництва. На першому етапі команда реалізує систему організації робочого місця 5S, яка включає стандартизацію, підтримання чистоти та дисципліни на робочих місцях. Проведення презентації основ 5S та розробка

інструментів для контролю допомагає уникнути втрат часу та підвищити продуктивність.

Наступним кроком є впровадження візуального менеджменту – системи візуалізації виробничих процесів, що дозволяє відображати показники роботи для всіх співробітників, спрощуючи комунікацію та управління. Крім того, реалізується метод швидкого переналаштування (SMED), який зменшує час простоїв під час зміни асортименту продукції. Для контролю цього процесу розробляються спеціальні інструменти. Також запроваджується метод усунення витрат шляхом ліквідації семи основних видів відходів: перепроцесування, зайві рухи, запаси, очікування, транспортування, перевиробництво та дефекти [85].

Створюється система контролю та усунення таких витрат. Додатково розробляється карта потоків матеріалів та інформації (VCM), яка дає змогу відстежувати переміщення матеріалів і інформації на всіх етапах виробничого процесу. Це сприяє виявленню вузьких місць і оптимізації процесів для зменшення часу циклу. Наприкінці другого заїзду буде впроваджено систему виявлення та усунення дефектів (ЗВТ), що включає презентацію та аналіз кількості дефектів, створення звітів і розробку інструментів контролю якості продукції.

Третій етап, що триває 4 дні, присвячений стабілізації виробничого процесу. На цьому етапі впроваджується принцип One Piece Flow – організація роботи в безперервному потоці, при якій продукція переміщується по виробничому процесу поштучно. Це дозволяє зменшити накопичення запасів і скоротити час циклу. Крім того, здійснюється балансування обладнання в виробничому потоці для рівномірного навантаження, що сприяє підвищенню продуктивності. Також проводиться стандартизація робочих процедур для забезпечення стабільності якості виробництва.

Завершується реалізація проекту впровадження системи ТРМ (Total Productive Maintenance), яка передбачає комплексне обслуговування обладнання з метою підвищення його надійності та зменшення простоїв. Розробляється система регулярного технічного обслуговування, що забезпечує стабільність і високу ефективність виробничого процесу. Усі етапи проекту виконуються в тісній

співпраці з BRW, що сприяє обміну досвідом і підтримці високого рівня впровадження ощадливих принципів у виробництві [80].

Прорахована вартість реалізації проекту "Система ощадливого виробництва" становить 539,000 грн. Розрахунок витрат ґрунтується на кількох основних категоріях:

По-перше, витрати на персонал. У проекті беруть участь 10 осіб, включаючи координатора. Середня вартість одного робочого дня для кожного складає 1 000 грн. Загальна тривалість проекту – 16 днів, що призводить до витрат у розмірі 160 000 грн.

По-друге, витрати на послуги зовнішніх консультантів (BRW), які будуть залучені протягом трьох етапів проекту. Середня вартість одного консультанта становить 15 000 грн на день. За 5 днів першого етапу витрати складуть 75 000 грн, за 7 днів другого – 105 000 грн, а за 4 дні третього – 60 000 грн. У підсумку це становить 240 000 грн.

По-третє, матеріальні витрати, які включають закупівлю інструментів для впровадження, візуальних матеріалів та додаткового обладнання, становлять 50 000 грн.

Четвертим критерієм є організація навчання та тренінгів, що включає підготовку навчальних матеріалів, презентацій та інструкційних систем. На ці цілі виділено 40 000 грн.

Для покриття можливих непередбачених витрат закладається 10% від основної суми витрат, що становить 49 000 грн. Підсумкові витрати наведені в таблиці 3.7:

Таблиця 3.7

Категорія витрат	Сума (грн)
Витрати на персонал	160 000
Послуги консультантів (BRW)	240 000
Матеріальні витрати	50 000
Організація навчання та тренінгів	40 000
Основна сума	490 000
Непередбачені витрати (10%)	49 000
Загальна сума	539 000

Джерело: прораховано автором на базі даних наданих підприємством

Таким чином, проект має фінансове обґрунтування, а його загальна вартість становить 539 000 грн.

Впровадження системи ощадливого виробництва на підприємстві дозволить значно зекономити кошти завдяки оптимізації процесів і зменшенню витрат. Аналіз потенційних результатів демонструє наступні аспекти:

По-перше, зменшення виробничих відходів. Наразі рівень втрат становить 8% від собівартості продукції. Впровадження Lean-технологій дозволить знизити цей показник до 3%, що забезпечить економію в розмірі 150 000 грн на рік.

По-друге, скорочення часу виробничого циклу. На сьогоднішній день цикл виробництва триває 5 днів. Завдяки оптимізації процесів він скоротиться до 4 днів. При умові виготовлення 1 000 одиниць продукції щомісяця, середній витрат на виготовлення однієї одиниці становитиме 1 200 грн, а зниження змінних витрат на одиницю на 3% призведе до економії в розмірі 432 000 грн на рік.

По-третє, зменшення кількості дефектів. Наразі рівень браку становить 7% від загального обсягу, але після впровадження Lean він знизиться до 3%. Враховуючи, що витрати на брак складають 84 000 грн на рік, очікуване зниження витрат на усунення дефектів досягне 48 000 грн на рік.

По-четверте, оптимізація використання ресурсів. Сучасні витрати на енергоресурси становлять 500 000 грн на рік. Прогнозоване зменшення споживання на 15% дозволить заощадити 75 000 грн на рік.

Останнім, але не менш важливим, є зниження витрат на складування та транспортування, які оцінюються в 600 000 грн на рік. Оптимізація логістики забезпечить економію в розмірі 60 000 грн на рік.

Отже, загальна річна економія становитиме 765 000 грн.

Для оцінки ефективності проекту використовується коефіцієнт окупності (ROI). Формула для розрахунку:

$$\text{ROI} = \text{Річна економія} / \text{Витрати на впровадження} * 100\%$$

Підставивши значення, отримаємо:

$$\text{ROI} = 765\,000 / 539\,000 * 100\% = 142\%$$

Це свідчить про те, що проект має рентабельність на рівні 142% і зможе окупитися менш ніж за рік.

Річна економія становить 765 000 грн, а витрати на реалізацію проекту – 539 000 грн. Завдяки високій рентабельності та короткому терміну окупності, проект є економічно вигідним.

Висновок до розділу 3

Проект з оптимізації виробничих процесів виготовлення міжкімнатних дверей є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження нових технологій та вдосконалення процесів дозволять досягти значних покращень у якості продукції, зменшити витрати та скоротити терміни виконання замовлень. Ретельне планування та реалізація проекту сприятимуть загальному успіху компанії на ринку.

Аналіз тривалості циклу та виявлення вузьких місць є важливими етапами для визначення можливостей покращення виробничої діяльності. Це дозволяє підприємству краще усвідомити свої слабкі сторони та зосередити зусилля на тих аспектах, які найбільше впливають на ефективність.

Реорганізація робочих місць та вдосконалення внутрішньоцехової логістики в поєднанні зі стандартизацією процесів дозволяють підприємству знизити витрати, підвищити продуктивність і забезпечити стабільність якості продукції на всіх етапах виробництва.

Запровадження потокової організації виробництва є суттєвим кроком до підвищення ефективності, стабільності та якості виробничого процесу. Це дозволяє підприємству оперативніше реагувати на попит і підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

У сучасному глобалізованому та високотехнологічному середовищі успішна діяльність підприємств, таких як ТОВ "Сева Груп", вимагає комплексного стратегічного підходу до управління виробництвом. Проведений аналіз показав, що для досягнення сталого розвитку та збереження конкурентних переваг на ринку компанія повинна постійно вдосконалювати свої процеси, реагувати на зовнішні виклики та ефективніше використовувати власні ресурси.

У рамках стратегічного управління виробничою діяльністю важливо зосередитися на оптимізації виробничих процесів. Впровадження автоматизованих систем для обробки сировини, складання та пакування продукції дозволить ТОВ "Сева Груп" підвищити ефективність, зменшити витрати, скоротити час виробничого циклу та знизити кількість помилок, пов'язаних з людським фактором. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню загальної продуктивності підприємства та якості продукції.

Окрім того, реорганізація робочих місць та вдосконалення внутрішньоцехової логістики сприятим оптимальному використанню виробничих потужностей і зменшенню часу, витраченого на транспортування матеріалів. Стандартизація процесів забезпечить стабільність якості продукції та спростить навчання персоналу, що є критично важливим для підтримання безперервного виробничого циклу без втрат на адаптацію працівників до нових умов або змін у процесах.

Також важливим етапом є аналіз технологічних процесів для виявлення вузьких місць у виробництві. Усунення цих обмежень шляхом впровадження нових технологій, модернізації обладнання та оптимізації графіків допоможе зменшити простої, покращити використання ресурсів і підвищити загальну продуктивність.

Впровадження потокової організації виробництва є ще одним кроком до вдосконалення. Створення виробничого потоку дозволить підприємству підтримувати стабільний ритм роботи без зайвих перерв і затримок, що зменшить

витрати на зберігання незавершеного виробництва та підвищить швидкість виконання замовлень.

Не менш важливим є управління запасами, яке допоможе уникнути як надлишків, так і дефіциту сировини, оптимізуючи витрати на зберігання матеріалів. Впровадження автоматизованих систем для моніторингу запасів забезпечить точне прогнозування потреб підприємства.

Навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників є критично важливими для підтримання високої ефективності та якості продукції, особливо в умовах впровадження нових технологій. Підготовка співробітників до роботи з новими системами та обладнанням допоможе уникнути помилок і забезпечить швидку адаптацію до змін.

Контроль якості продукції на всіх етапах виробництва є ключовим аспектом. Регулярний моніторинг та вдосконалення систем контролю якості допоможуть уникнути дефектів, що, в свою чергу, забезпечить стабільність якості продукції та зменшить кількість рекламаций і повернень.

Крім того, впровадження енергоефективних технологій та дотримання принципів сталого розвитку дозволить ТОВ "Сева Груп" знизити енергоспоживання та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Це не тільки зменшить витрати на енергію, але й покращить імідж компанії як соціально-відповідального бізнесу.

Отже, реалізація всіх вказаних заходів з оптимізації виробничої діяльності є важливим кроком для досягнення довгострокового успіху ТОВ "Сева Груп". Такий комплексний підхід дозволить підприємству забезпечити сталий розвиток, підвищити продуктивність, підтримувати стабільну якість продукції, зменшити витрати та зміцнити свої позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2018. – 195 с.
2. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2018. – 292 с.
3. Бізнес-стратегії: зб. кейсів. Практикум / [О. Ф. Михайленко, М. І. Дяченко, Н. М. Євдокимова, Т. М. Кібук та ін.]; за заг. ред. О. Ф. Михайленко. К.: КНЕУ, 2019. 274 с.
4. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
5. Василюга С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення 05.09.2024).
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством./ В.Г. Герасимчук К.: КНЕУ, 2020.
7. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск № 3(71). С. 229–237. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/33.pdf (дата звернення 05.09.2024).
8. Дергачова, В. В., and В. О. Мельник. "Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства." Актуальні проблеми економіки та управління 11 (2017). URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7450/1/20170330_Cluster_P373-381.pdf (дата звернення 05.09.2024).

9. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
10. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
11. Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах : проблеми теорії і практики : монографія / Д. В. Дорошкевич. – Херсон : Грінь Д. С., 2019. - 319 с.
12. Єпіфанова І. Ю, Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. №13. С. 33-39.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2017. 464 с
14. Каїра Зоя, Олександр Ващенко, and Ольга Ващенко. "Цифрові технології 146 маркетингових комунікацій у стратегіях малого підприємства." (2020). URL:https://http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/28942/1/Kaira_Vashchenko_Vashchenko.pdf (дата звернення 05.09.2024).
15. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2018. – 388 с.
16. Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів : «Створення власного бізнесу» ; «Розробка конкурентної стратегії» ; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу» / В. О. Котлубай, О. В. Слободянюк, К. С.Нестерова. Одеса, 2021. 116 с.
17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 523с.
18. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М.Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
19. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д.Немцов – К., 20.2020.
21. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук ; Державна

- фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. – Ірпінь, 2018. –390 с.
22. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2019. – 390 с.
23. Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник/ К.І. Редченко. - 2-е вид., доп. - Львів: Новий світ-2000, 2020. - 272 с.
24. Розвиток бізнесу: стратегія, проектування, організація та діяльність фірми; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Екон. ф-т, Каф. економіки підприємства. - Львів : Растр - 7, 2018. - 284 с.
25. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2019. – 390 с.
26. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
27. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
28. Стратегічний менеджмент / за ред. М.П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 376 с.
29. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2022. 398 с.
30. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет. 2022. 80 с.
31. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гаращенко, Є. В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. — К.: КНЕУ, 2019. — 485 с.
32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС 147 України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків :ХНУВС, 2021. – 208 с.
33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС

України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

34.Суніл Гупта. Цифрова стратегія. Київ: КМ-Букс. 2020. 320 с

35.Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.

36.Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

37.Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2019. 500 с.

38.Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf (дата звернення 05.09.2024).

39.Юшкевич О.О., Вікарчук О.І Стратегія комунікаційного маркетингу підприємства (ідентифікація екологічних цілей в умовах цифровізації). 2022. str. 597 – 616. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-24.pdf> (дата звернення 05.09.2024).

40.Юшкевич О.О., Вікарчук О.І. Екологічні цілі маркетингових комунікацій як стратегічна цінність економічного розвитку підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2021. Вип. 6 (67). С. 120-125

41.Юшкевич О.О., Вікарчук О.І., Пашенко О.П. Багатоканальний маркетинг як ключовий елемент стратегії розвитку електронної комерції. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». 2021.№ 6. С. 208 – 211.

42.Yushkevych Olena, Sandeep Kumar Gupta, Zaburanna Lesia, Ostapchuk Anatoliy D., Reznik N.P Peculiarities of Trading Strategies: Its Implementation and Offers for Improvement of Effectiveness International // Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3, September 2019, p. 4787 – 4793

43. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2019. № 19. С. 12–14.
44. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2018. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2018_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2018_26(1)__6) (дата звернення: 05.09.2024).
45. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2024. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2024_1_30 (дата звернення: 05.09.2024).
46. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2018. Т. 12(3). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_12\(3\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_12(3)__25) (дата звернення: 05.09.2024).
47. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2019_24 (дата звернення: 05.09.2024).
48. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_23 (дата звернення: 05.09.2024).
49. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 343–347.
50. Кобелев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2020_42_41 (дата звернення: 05.09.2024).

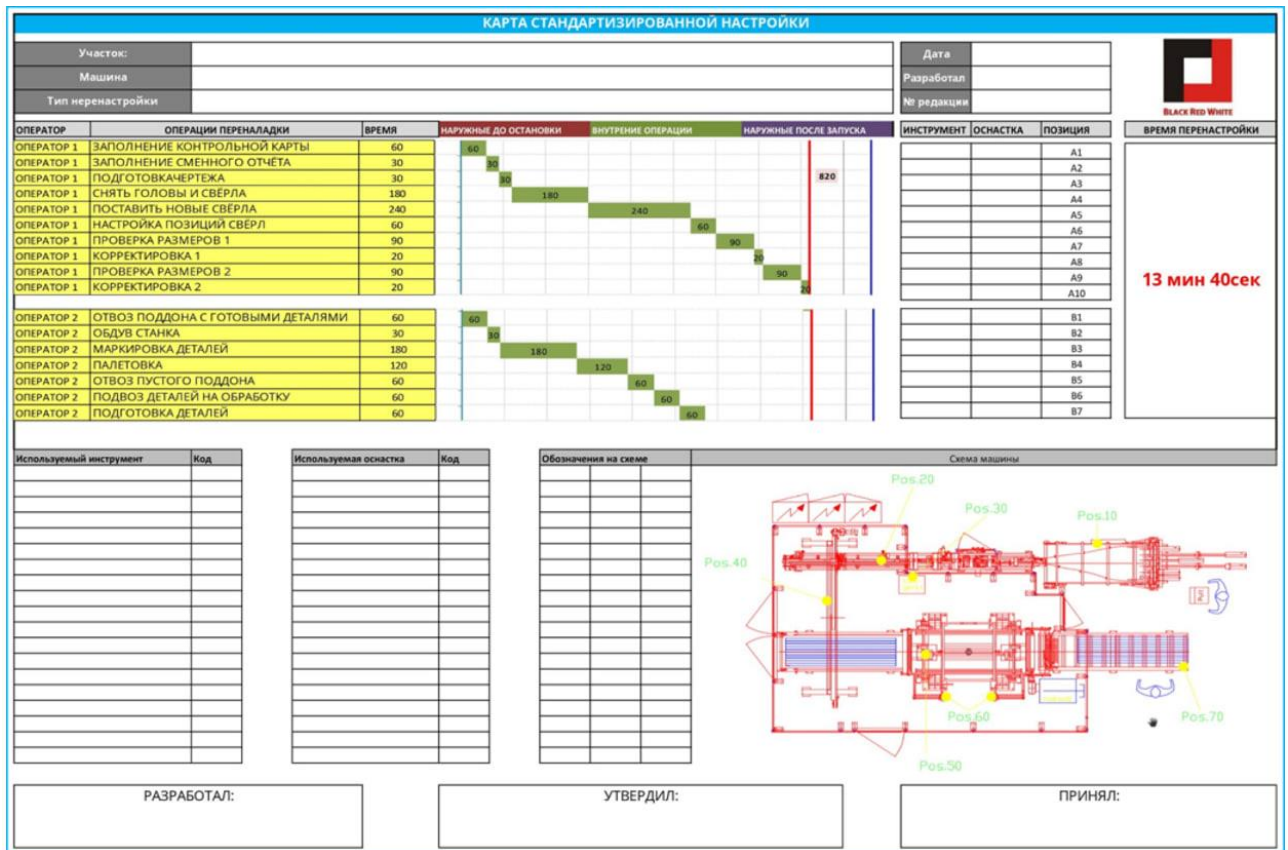
51. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2023. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2023_1-2_20 (дата звернення: 05.09.2024).
52. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2023. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaєiv_2023_1_1_81 (дата звернення: 05.09.2024).
53. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 05.09.2024).
54. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2024. № 3. Т. 3. С. 168–172.
55. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2019. № 4. С. 38–45.
56. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2024. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2024_3_24 (дата звернення: 05.09.2024).
57. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства /Н. Коленда // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>.
58. Шершньова З. Стратегічне управління : [підручник] / З. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2024. – 699 с.
59. Стратегічне управління : [навч. посібник] / [М. Корецький, А. Дегтяр, О. Дацій]. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 240 с.

60. Кузьмін О. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств / О. Кузьмін, Н. Петришин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць. – № 647. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2019. – 652 с.
61. Омеляненко Т. Методологічні засади диференціювання виробничих стратегій / Т. Омеляненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 3. – Т. 1. – С. 132–138.
62. Рибак М. Види виробничих стратегій підприємств / М. Рибак // Економіка та держава. – 2023. – № 6. – С. 114–119
63. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ : вебсайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 05.09.2024).
64. The observatory of economic complexity: вебсайт. URL: <http://atlas.media.mit.edu/ru> (дата звернення: 05.09.2024)
65. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 06.09.2024).
66. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2019. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_1-2_20 (дата звернення: 06.09.2024).
67. Біловодська О.А. Розробка критеріальної бази для оптимізації вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2018. – №1. – С. 74-84.
68. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2021. – 366 с.
69. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2022. – 320 с.

70. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навчальний посібник / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2024. – 336 с.
71. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : КНЕУ, 2021. – 526 с.
72. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства / Н. Коленда // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>.
73. Ковтун О. Стратегія підприємства : [навч. посібник] / О. Ковтун. – 3-тє вид. – Львів : «Новий світ – 2000», 2018. – 324 с.
74. Шершньова З. Стратегічне управління : [підручник] / З. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2024. – 699 с.
75. Стратегічне управління : [навч. посібник] / [М. Корецький, А. Дегтяр, О. Дацій]. – К. : Центр учбової літератури, 2022. – 240 с.
76. Кузьмін О. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств / О. Кузьмін, Н. Петришин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць. – № 647. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2019. – 652 с.
77. Омеляненко Т. Методологічні засади диференціювання виробничих стратегій / Т. Омеляненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 3. – Т. 1. – С. 132–138.
78. Рибак М. Види виробничих стратегій підприємств / М. Рибак // Економіка та держава. – 2023. – № 6. – С. 114–119.
79. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2016. – 248 с.
80. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. Бізнес-Інформ. – 2021. – № 11. – С. 290–294.
81. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2023. – 336 с.

82. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2022. – 108 с.
83. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2022. 396 p.
84. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 2016. 322 p.
85. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. Operations Management. 7th ed. London: Pearson, 2019. 764 p.
86. Davenport, T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Cambridge: Harvard Business School Press, 2024. 337 p.
87. Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 2022. 480 p.
88. Hayes, R. H., Pisano, G. P., Upton, D. M., Wheelwright, S. C. Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge. Hoboken: Wiley, 2018. 368 p.
89. Hill, T. Manufacturing Strategy: Text and Cases. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 2020. 480 p.
90. Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis. 8th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2023. 480 p.
91. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 2021. 272 p.
92. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 2018. 406 p.
93. Barney, J. B., Hesterly, W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 4th ed. Boston: Pearson, 2022. 512 p.
94. Thompson, A. A., Strickland, A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2021. 1188 p.
95. Rumelt, R. P. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. New York: Crown Business, 2021. 336 p.
96. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy. 9th ed. Harlow: Pearson Education, 2021. 808 p.

97. Prahalad, C. K., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 2020. Vol. 68, no. 3. P. 79–91.
98. Ansoff, I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 2020. 241 p.
99. Wheelwright, S. C., Hayes, R. H. Competing through Manufacturing. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2015. 267 p.
100. Skinner, W. Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy // Harvard Business Review. 2019. Vol. 47, no. 3. P. 136–145.



Додаток Г

