

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(рівень вищої освіти)
зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент»
(освітньо-професійна програма)

на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку ПрАТ «Електро завод»»

Виконала: студентка IV курсу, _____ /Стельмах В.О. /
групи ЗМН-20-1

Керівник _____ / Варава Л.М. /

Нормоконтролер _____ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри _____ / Варава Л.М. /

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Стельмах Вероніка Олексіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Обґрунтування стратегії розвитку ПрАТ «Електро завод»** _____

керівник роботи _Варава Лариса Миколаївна, доктор економічних наук,
професор _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «29» березня 2024 року № 239 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Статистична звітність ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр. Ф. №

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан); Ф. № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід); Звіт про управління (Опис бізнесу) _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)_1)визначити сутність та класифікацію стратегій розвитку підприємства;2)узагальнити методичні підходи до розробки загальної стратегії розвитку підприємства;3) проаналізувати основні техніко-економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Електро завод»;4)обґрунтувати напрями щодо вибору і реалізації заходів у загальній стратегії розвитку;5)визначити ефективність обраних заходів;6)обґрунтувати вибір загальної та маркетингової стратегій розвитку ПрАТ «Електро завод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Л.1 -Основні характеристики стратегії розвитку; Л.2-Класифікація стратегій розвитку підприємства; Л.3- Етапи формування стратегії розвитку; Л.4- Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Електро завод»; Л.5-Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Електро завод»; Л.6- Структура виручки від реалізації продукції ПрАТ «Електро завод»; Л.7-Матриця БКГ для ПрАТ «Електро завод»; Л.8- Матриця Томпсона і Стріклєнда щодо вибору загальної стратегії розвитку підприємства; Л.9 - SWOT-матриця ПрАТ «Електро завод»; Л.10-«Дерево цілей» ПрАТ «Електро завод».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	18.06.2024	

Студент

_____ **Стельмах В.О.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Варава Л.М.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студентки спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент». Стельмах В.О.
« Обґрунтування стратегії розвитку ПрАТ «Електро завод». КНУ, 2024 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 72 сторінках, містить 17 таблиць, 19 рисунків, 2 додатків.
При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: розробка обґрунтованої стратегії розвитку ПрАТ «Електро завод», яка дозволить підприємству зберегти або посилити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити ефективність діяльності та досягти стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Завдання дослідження: розглянути теоретичні аспекти обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства; здійснити загальну характеристику ПрАТ «Електро завод» та провести аналіз основних показників діяльності підприємства; обґрунтувати напрямки вибору стратегії розвитку ПрАТ «Електро завод»; сформулювати пропозиції щодо реалізації заходів у загальній стратегії та визначити їх ефективність; провести стратегічний аналіз підприємства, встановити місію та цілі стратегічного розвитку; обґрунтувати маркетингову стратегію в умовах ПрАТ «Електро завод».

Об'єкт дослідження: процес обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних аспектів і рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): за перший рік реалізації обраної загальної стратегії «стабілізація» очікуваний показник виручки від реалізації продукції та послуг ПрАТ «Електро завод» складе 39349 тис. грн., що на 3468 тис. грн (або на 9,7%) більше, ніж у базовому році.

Ключові слова: Стратегія розвитку, маркетингова стратегія, матриця БКГ, конкурентні позиції.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства.....	8
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємств.....	12
1.3. Методичні підходи до розробки загальної стратегії розвитку підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЕЛЕКТРОЗАВОД»	23
2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Електро завод»	23
2.2. Обґрунтування напрямів щодо вибору стратегії розвитку підприємства	36
2.3. Формування пропозицій щодо реалізації заходів у загальній стратегії та визначення їх ефективності.....	47
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «ЕЛЕКТРОЗАВОД».....	51
3.1. Стратегічний аналіз підприємства.....	51
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	61
3.3. Обґрунтування маркетингової стратегії в умовах ПрАТ «Електро завод».....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

В сучасному динамічному та конкурентному середовищі розробка та впровадження стратегії розвитку є надзвичайно важливим завданням для будь-якого підприємства. Ефективна стратегія розвитку дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, розробляти продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів та відрізняються від пропозицій конкурентів, підвищити ефективність діяльності, оптимально використовуючи свої ресурси і зосереджуватись на найбільш перспективних напрямках діяльності, уникаючи неефективних витрат, а також досягти стійкого розвитку в довгостроковій перспективі, чітко окресливши цілі та завдання.

Розробка та впровадження стратегії розвитку - це складний та багатоетапний процес, який потребує ретельного аналізу, планування та прийняття обґрунтованих рішень. Важливо, щоб стратегія розвитку розроблялася з урахуванням всіх факторів, які впливають на діяльність підприємства, а також з використанням сучасних методів та підходів.

Актуальність вибору теми дослідження в кваліфікаційній роботі бакалавра «Обґрунтування стратегії розвитку ПрАТ «Електро завод»» зумовлена тим, що постійне виникнення нових технологій, жорстка конкуренція та мінливі потреби споживачів роблять розробку чіткої стратегії розвитку для ПрАТ «Електро завод» критично важливою для збереження та посилення своїх позицій на ринку. Сучасне бізнес-середовище характеризується низкою викликів (глобалізація, нестабільність економіки), але й відкриває нові можливості (розширення ринків збуту, впровадження інновацій). Стратегія розвитку ПрАТ «Електро завод» має допомогти підприємству ефективно подолати ці виклики та використати нові можливості.

Метою дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра є розробка обґрунтованої стратегії розвитку ПрАТ «Електро завод», яка дозволить підприємству зберегти або посилити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити ефективність діяльності та досягти стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Для досягнення визначеної в кваліфікаційній роботі мети були визначені такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства;
- здійснити загальну характеристику ПрАТ «Електро завод» та провести аналіз основних показників діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрямки вибору стратегії розвитку ПрАТ «Електро завод»;
- сформулювати пропозиції щодо реалізації заходів у загальній стратегії та визначити їх ефективність;
- провести стратегічний аналіз підприємства, встановити місію та цілі стратегічного розвитку;
- обґрунтувати маркетингову стратегію в умовах ПрАТ «Електро завод».

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних аспектів і рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

У кваліфікаційній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу, аналітичний метод, метод узагальнення, метод експертних оцінок, метод SWOT-аналізу та інші методи, які необхідні для досягнення мети. Результати дослідження представлено у вигляді схем, таблиць, графіків та діаграм.

Кваліфікаційна робота виконана на основі даних фінансової та бухгалтерської звітності ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр., інформації з відкритих джерел мережі Інтернет (зокрема з інтернет порталів даних «Опендатабот», «Clarity Project», «UA-Region» та ін.), офіційного сайту ПрАТ «Електро завод» та даних внутрішньої звітності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства

У сучасному динамічному світі, де конкуренція постійно зростає, а ринкові умови постійно змінюються, розробка та впровадження ефективної стратегії є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства.

Стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства. Вона визначає загальний напрямок розвитку, ключові пріоритети та способи їх реалізації, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

В економічній літературі представлено багато інтерпретацій поняття «стратегія», що зумовлено різноманітністю предметів та об'єктів досліджень, а також специфікою конкретних ситуацій. Цей факт свідчить про значну актуальність та важливість даного терміну.

Наприклад, Г. Мінтцбергом [11, 13] визначення стратегії представлено в рамках п'яти концептуальних побудов («5Р»):

1. План (plan).
2. Прийом або тактичний хід (ploy).
3. Поведінкова модель (pattern of behavior).
4. Позиція по відношенню до інших (position in respect to others).
5. Перспектива (perspective).

М. Портер, використовує ідею ланцюжка цінностей і пропонує стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія - це позиціонування організації щодо галузевого середовища [14,15].

Шершньова З. Є. та Оборська С. В. [20, 21] вважають, що у сучасній економічній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська. Філософська - акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація

і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [20, 21].

Відповідно до іншої - організаційно-управлінської концепції - стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається «конкурентною стратегією» і розглядається як довгострокова ідея діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище.

Сьогодні стратегію можна визначити як загальний напрямок розвитку підприємства, який веде до досягнення конкурентних переваг та успіху в довгостроковій перспективі. Іншими словами, стратегія - це не просто план дій, а комплексний підхід, який дозволяє підприємству досягти своїх цілей у динамічному та конкурентному середовищі.

Сучасні трактування стратегії підкреслюють наступні її особливості:

1) Тривалість: Стратегія розробляється на довгостроковий період і визначає курс розвитку підприємства на кілька років.

2) Гнучкість: Стратегія повинна бути гнучкою та адаптуватися до мінливих умов ринку та конкурентного середовища.

3) Проактивність: Стратегія не лише реагує на зовнішні виклики, але й активно формує нові можливості для розвитку.

4) Унікальність: Стратегія повинна допомогти підприємству створити унікальну позицію на ринку та відрізнитися від конкурентів.

Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність обґрунтування стратегій їх розвитку.

Загалом, стратегію розвитку підприємства можна представити як процес ґрунтовного дослідження факторів бізнес-середовища, на основі отриманих результатів вибір пріоритетів розвитку підприємства, далі відбувається моделювання стратегії, формування маркетингового інструментарію реалізації СРП та впровадження розробленої стратегії на стратегічну перспективу.

М. Портер вбачає стратегію розвитку підприємства в способі реагування компанії на маркетингове середовище, тобто її сильні та слабкі сторони, зовнішні загрози та ринкові можливості. Головне покликання стратегії науковець вбачає у досягненні підприємством сталих ключових показників на довгострокову перспективу за кожним напрямом бізнесу [14,15].

Мінцберг Г. розглядає стратегію розвитку з погляду управління і визначає її як логічно побудовану, узгоджену та інтегровану структуру виважених управлінських рішень [11,13].

Томпсон А. та Стрікланд А. Дж. в своїх наукових працях зазначають, що стратегію розвитку підприємства- це набір дій і рішень, визначених для досягнення компанією спланованих показників [17].

Довгань Л. у визначенні стратегії розвитку підприємства акцентує увагу на комплексному підході, відповідно до якого стратегія розглядається як програма діяльності компанії у маркетинговому середовищі, її взаємодія з конкурентами,

формування та утримання ключових показників, задоволення споживачів (клієнтів), задоволення інтересів власників компанії та її персоналу [8].

Здійснивши аналіз наведених визначень можна зазначити, що всі вони спрямовані на виявлення способів, принципів і методів розроблення і реалізації стратегії розвитку підприємства, в загальному визначають її як методiku управління підприємством, що спрямована на аналіз бізнес-середовища компанії, визначення її сильних та слабких сторін, зовнішніх загроз та перспектив розвитку, формування генерального плану розвитку компанії з врахування ресурсного потенціалу та динаміки змін маркетингового середовища

Аналізуючи наведені визначення, можна зробити висновок, що вони зосереджені на пошуку способів, принципів та методів розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства.

Загалом, стратегію розвитку підприємства можна визначити як методiku управління, яка передбачає:

- 1) Аналіз бізнес-середовища компанії (включає вивчення ринку, конкурентів, клієнтів, постачальників та інших факторів, які впливають на діяльність компанії).
- 2) Визначення сильних та слабких сторін компанії (дозволяє компанії зрозуміти свої конкурентні переваги та недоліки).
- 3) Оцінку зовнішніх загроз та перспектив розвитку (допомагає компанії підготуватися до майбутніх викликів та скористатися новими можливостями).
- 4) Формування генерального плану розвитку компанії (план визначає цілі компанії та стратегії їх досягнення).
- 5) Врахування ресурсного потенціалу компанії (гарантує, що стратегія розвитку є реалістичною та досяжною).
- 6) Адаптацію до динаміки змін маркетингового середовища (дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в мінливих умовах).

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємств

В першу чергу розглянемо основні типи стратегій, які підприємству необхідно сформулювати на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі та наявних конкурентних переваг.

Можна виділити такі типи стратегій:

- 1) загальні;
- 2) ділові (конкурентні);
- 3) функціональні.

Важливо зазначити, що всі три типи стратегій тісно взаємопов'язані та доповнюють один одного. Загальна стратегія визначає загальний напрямок, ділова стратегія описує, як компанія буде конкурувати в конкретному сегменті, а функціональні стратегії забезпечують ресурсами для досягнення цілей.

Загальна стратегія повинна бути спрямована на затвердження позиції підприємства в оточуючому середовищі конкретної галузі діяльності. Все різноманіття загальних стратегій можна звести до чотирьох основних типів:

- 1) Стратегія зростання (різними темпами).
- 2) Стратегія стабілізації.
- 3) Стратегія виживання.
- 4) Стратегія скорочення.

Серед ділових (конкурентних) стратегій можна відзначити такі основні типи стратегій, які можуть використовувати компанії для досягнення успіху на ринку:

1) Стратегія лідерства по витратах (ґрунтується на здатності компанії пропонувати свою продукцію або послуги за найнижчими цінами на ринку; успіх часто залежить від економії на масштабі, ефективного управління ланцюжками постачань та жорсткого контролю над витратами).

2) Стратегія диференціації (ґрунтується на створенні унікального продукту або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів і мають цінність для споживачів).

3) Стратегія концентрації або спеціалізації (полягає у тому, що компанія зосереджує свої зусилля на задоволенні потреб одного конкретного сегмента або групи покупців.

Функціональна стратегія – це детальний план дій, який розробляється для кожного окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку в рамках певної сфери бізнесу. Її головна мета – чітко окреслити управлінські орієнтири, які допоможуть підрозділу досягти поставлених функціональних цілей підприємства.

Функціональні стратегії можна поділити на дві категорії:

1. Зовнішні (орієнтовані на зовнішнє середовище). Ці стратегії фокусуються на взаємодії з зовнішніми факторами, такими як конкуренти, клієнти, ринкові умови та технологічні інновації. До них належать:

1.1) Маркетингова стратегія. Визначає, як компанія буде позиціонувати себе на ринку, просувати свої продукти чи послуги та залучати нових клієнтів.

1.2) Зовнішньоекономічна стратегія. Визначає, як компанія буде виходити на нові закордонні ринки, співпрацювати з іноземними партнерами та вести експортно-імпорتنу діяльність.

1.3) Стратегія управління постачанням матеріально-технічних ресурсів. Визначає, як компанія буде закуповувати матеріали, ресурси та послуги у постачальників, щоб оптимізувати витрати та забезпечити безперебійну роботу.

2. Внутрішні (орієнтовані на внутрішнє середовище). Ці стратегії фокусуються на оптимізації внутрішніх процесів та ресурсів компанії для досягнення кращої ефективності та продуктивності. До них належать:

2.1) Інвестиційна стратегія. Визначає, як компанія буде використовувати свої фінансові ресурси для інвестування в нові проекти, розширення або модернізацію виробничих потужностей.

2.2) Фінансова стратегія. Визначає, як компанія буде управляти своїми фінансами, включаючи планування бюджету, контроль за витратами та оптимізацію структури капіталу.

2.3) Стратегія управління персоналом. Визначає, як компанія буде залучати, розвивати та мотивувати своїх співробітників, щоб вони максимально сприяли досягненню цілей.

2.4)Виробнича стратегія. Визначає, як компанія буде організовувати та оптимізувати свої виробничі процеси для забезпечення високої якості продукції та ефективного використання ресурсів.

2.5) Стратегія досліджень та розробок. Визначає, як компанія буде інвестувати в дослідження та розробки нових продуктів, технологій та процесів, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рис. 1.1. [6]

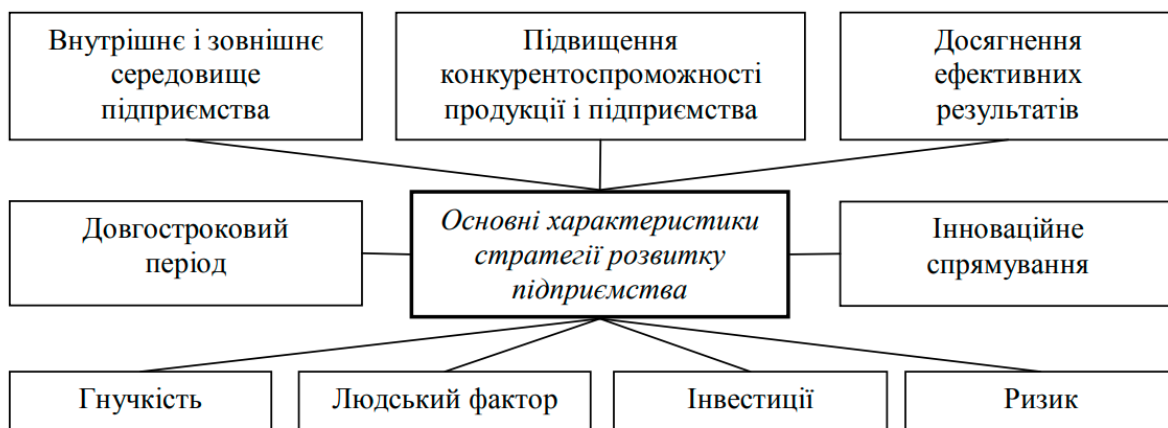


Рис. 1.1. Основні характеристики стратегії розвитку [6]

Стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: 1) активні стратегії та 2) пасивні стратегії. Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;

– постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають:

- слідування за конкурентами,
- перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби,
- є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними.

Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегій розвитку підприємства наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Характеристика активної і пасивної стратегій розвитку

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути:

- спрямування на довгострокові цілі підприємства;
- багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- безперервність розроблення стратегії;
- комплексність формування стратегії,
- узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [19].

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів (рис. 1.2) [16, 18], а саме:

- активно-наступальна стратегія,
- стратегія ринкової ніші,
- пасивно-наступальна стратегія,
- захисна стратегія.

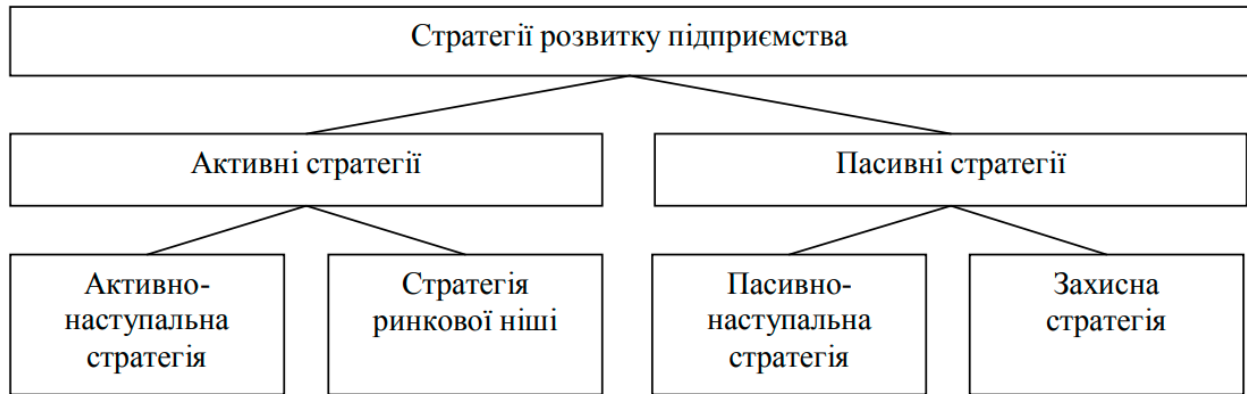


Рис. 1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства [16, 18]

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства. Її сутність полягає у тому, щоб підприємство було першим у розробках і впровадженні нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво. Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях.

Активно-наступальна стратегія використовується на етапах зростання життєвого циклу підприємства, а також можливе використання на початку етапу спаду, коли потрібно активувати всі ресурси і можливості для поліпшення результативності діяльності підприємства.

Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій, метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції. За потреби підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства

та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства.

Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі тощо.

Пасивно-наступальна стратегія передбачає виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємств-лідерів. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Захисна стратегія передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції до такого рівня, як у конкурентів. Така стратегія потребує інвестиційних коштів та характеризується середнім рівнем ризику. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестійкими обсягами збуту продукції, несуттєвим зниженням оборотності обігових активів та фінансової стійкості підприємства.

1.3. Методичні підходи до розробки загальної стратегії розвитку підприємства

Для досягнення гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства необхідний набір чітко сформульованих ідей та розробок, які будуть основою його стратегії. Ці ідеї мають розкрити весь потенціал компанії та вести її до стійкого й динамічного зростання. Тому важливою є ретельна й обґрунтована розробка стратегії розвитку. Це дозволить підприємству чітко визначити свої цілі та шляхи їх досягнення.

Для обґрунтування стратегії розвитку підприємства необхідний методичний підхід, який дозволить:

- оцінити ефективність запропонованої стратегії.
- дослідити конкурентні переваги підприємства на ринку.
- визначити його сильні та слабкі сторони.
- виявити потенційні ризики та можливості.

Завдяки такому підходу можна розробити чітку та обґрунтовану стратегію розвитку, яка допоможе підприємству досягти своїх цілей та максимізувати свою цінність.

Вибір стратегії розвитку підприємства може здійснюватися на основі таких показників:

- конкурентна позиція підприємства на ринку;
- фінансові можливості та потенціал підприємства;
- можливість інвестування та надійність підприємства;
- рентабельність активів підприємства та економічне становище загалом;
- здатність підприємства до впровадження інновацій;
- рівень якості продукції та надання послуг;
- відносини підприємства із споживачами і постачальниками;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- узагальнення результатів за допомогою SWOT-аналізу [5].

Для якісного визначення стратегічних напрямків підприємства стратегію його розвитку доцільно формувати відповідно певних етапів. Наразі можна встановити такі етапи формування стратегії розвитку підприємства:

- встановлення цілей стратегії розвитку;
- оцінка стану внутрішнього середовища та ситуації у зовнішньому середовищі;
- розробка альтернативних стратегій розвитку та визначення найкращої;
- формування тактичних та операційних планів із деталізацією завдань на різних рівнях підприємства;
- визначення результативності запропонованої стратегії.

Процес формування стратегії розвитку може завершуватись безпосередньо вибором конкретної стратегії, впровадженням концепції стратегії у діяльність підприємства, контролюванням реалізації стратегії, оцінюванням результатів стратегії розвитку і виявленням відхилень.

Основними напрямками формування стратегії розвитку підприємства можна вважати наступні: 1) розробка стратегії; 2) апробація стратегії.

Кожен з цих напрямків не є рівноцінними. Слід зазначити, що якісне обґрунтування стратегії значно спрощує її реалізацію у діяльність підприємства та зменшує необхідність частого її коригування, тому найбільш важливим і глибинним є етап розробки стратегії розвитку підприємства. При цьому така стратегія має бути гнучкою та адаптивною для того щоб підприємство мало можливість швидкого реагування на зміни.

Основні напрями формування стратегії розвитку підприємства та їх складові елементи наведені на рис. 1.3.

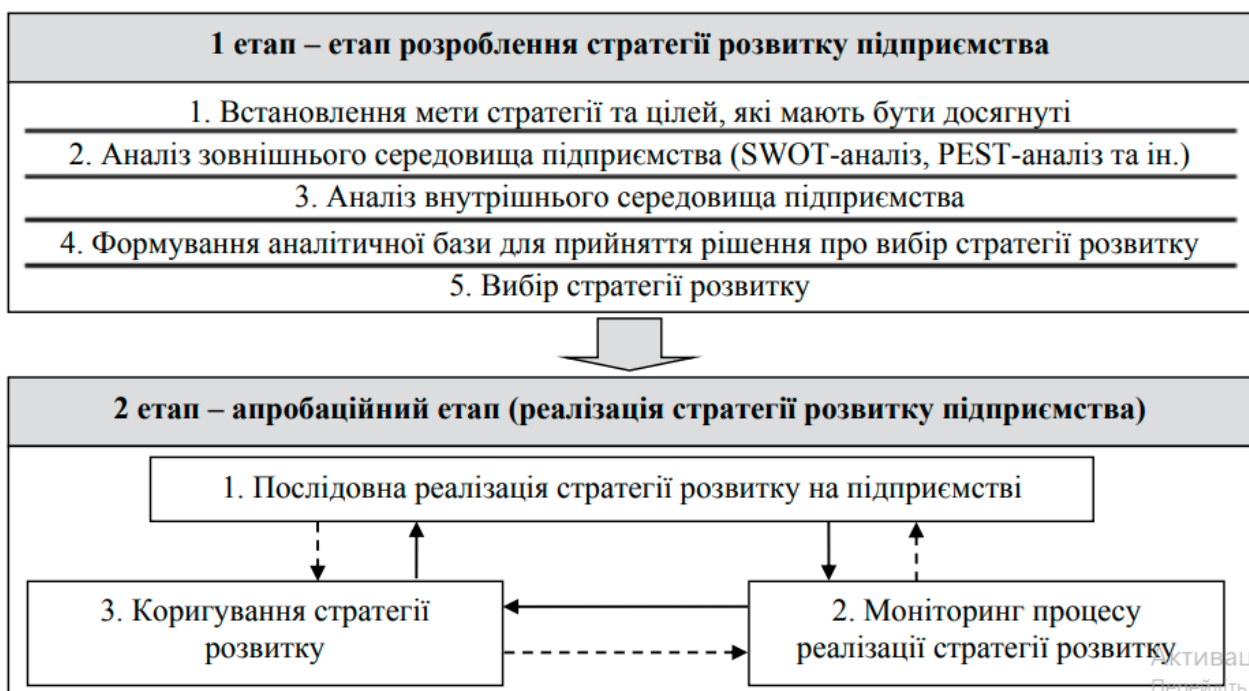


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії розвитку [5]

Перший етап розроблення стратегії має починатись із визначення місії та мети яка відображає загальну стратегію підприємства. Встановлена мета

розділяється на певну кількість окремих цілей, які потрібно досягнути підприємством у певний період часу.

При встановленні стратегічних напрямків розвитку підприємства значної уваги потребує вивчення стану зовнішнього середовища. Для цього доцільним є використання таких відомих методів як SWOT-аналіз та PEST-аналіз які дають змогу визначити частку ринку та встановити конкурентну позицію, дослідити міцність відносин з постачальниками та посередниками, визначити якість виготовленої продукції чи наданих послуг, дослідити цінову політику та рівень контролю за каналами розподілу та збуту продукції. З метою виявлення резервів для збільшення потужності, розширення широти та глибини асортименту, виявлення можливості для відкриття нових видів діяльності проводиться визначення стану внутрішнього середовища підприємства.

Кількісна оцінка стратегії розвитку підприємства проводиться за допомогою визначення необхідних фінансово-економічних показників в результаті чого формується аналітична база для прийняття стратегічного рішення щодо напрямків розвитку підприємства. Найчастіше в результаті проведення кількісної оцінки визначається інтегральний показник на основі якого проводиться остаточний вибір стратегії розвитку.

Інтегральна оцінка дозволяє дослідити велику кількість факторів та відображає розвиток підприємства та може включати такі групи показників: 1) показники що характеризують продукцію/послуги; 2) фінансові показники; 3) виробничі показники; 4) показники техніко-технологічного розвитку; 5) показники рентабельності; 6) соціальні показники; 7) показники комунікативності і забезпечення інформацією [16].

Інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули :

$$I_{\text{РРП}} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \quad (1.1),$$

де $I_{\text{РРП}}$ – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m (K_j / |E_j \times B) \quad (1.2),$$

де K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для визначення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнитися від середньогалузевих [16]. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників дає можливість вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства на які першочергово потрібно реагувати та усувати. При розгляді у динаміці інтегрального показника розвитку підприємства позитивним є збільшення даного показника. Для обґрунтування стратегії розвитку підприємства застосовується шкала відповідності інтегрального показника стратегії розвитку підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Обґрунтування вибору стратегії розвитку

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
1	2
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

На стадії апробації відбувається реалізація стратегії розвитку та впровадження її у діяльність підприємства. На даному етапі важливого значення набуває моніторинг за процесом реалізації стратегії та відбувається виявлення негативних чинників. Через це процес моніторингу стратегії співвідноситься і є паралельним коригуванню недоліків та оперативному внесенню змін. Для цього відбувається зіставлення результатів між собою та відбувається порівняння із встановленими стратегічними цілями що дозволить адаптувати стратегію до умов зовнішнього середовища.

Можна зазначити, що процес формування стратегії розвитку підприємства має циклічний характер і постійно поновлюється. Таким чином, формування основних напрямків діяльності підприємства відбувається в результаті обґрунтованої належним чином та сформованої стратегії розвитку підприємства. Ці напрямки діяльності формуються з метою забезпечення розвитку підприємства, покращення його іміджу серед споживачів, що в свою чергу призведе до зміцнення підприємства на ринку. Отже, запропонована стратегія розвитку є відображенням стратегічних проектів які співвідносяться з головною метою підприємства

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЕЛЕКТРОЗАВОД»

2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Електро завод»

Приватне акціонерне товариство «Електро завод» (PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY «ELEKTROZAVOD», ПрАТ «Електро завод») є одним з провідних підприємств у галузі електротехнічної промисловості України.

Виробничі потужності ПрАТ «Електро завод», близько 43000 м³, розташовані земельній ділянці площею 19,8 га в м. Кривий Ріг Дніпропетровської області.

Юридична адреса підприємства: 50106, Україна, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, Покровський район, вул. Електро заводська, буд. 1К.

Статутний капітал ПрАТ «Електро завод» складає 2108692,95 грн. За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЕДРПОУ) юридичній особі ПрАТ «Електро завод» присвоєно код 00215108.

Офіційний сайт ПрАТ «Електро завод» - <http://www.elektrozavod.com.ua/>.
Електронна адреса ПрАТ «Електро завод» - elektrozavod@optima.com.ua.

Датою заснування підприємства вважається 08.06.1994 року, але історія ПрАТ «Електро завод» почалася значно раніше, коли у 1966 році Наказом Міністерства електротехнічної промисловості СРСР «Криворізькі Центральні майстерні» було перейменовано на «Криворізький ЕЛЕКТРОЗАВОД». У 1966 році завод розпочав серійне виробництво з виготовлення першої промислової продукції - комплектних розподільчих пристроїв ПКРН-6, СПП-6, КСВ-2УМ. З 1968 року розпочалося будівництво другої черги підприємства «Криворізький ЕЛЕКТРОЗАВОД». У 1968 почалося освоєння виготовлення трансформаторів малої потужності ТОР-1,5; коробок силових ВРХ-200, КРО-3М. Також у 1968 було освоєно виробництво високовольтних вибухозахищених осередків ЯВ-6400 для вугільної промисловості. У 1970-71 роках було введено в експлуатацію інструментальний цех, гальванічне відділення та різноманітні допоміжні ділянки. Завод щороку нарощував обсяги виробництва, удосконалював технологію,

автоматизацію та добивався значних успіхів. У зв'язку з передачею заводу у відання об'єднання «Главелектроремонт» з 1975 року «Криворізький ЕЛЕКТРОЗАВОД» перейменовано на Головне підприємство ВО «Кривбаселектроремонт». До його складу увійшли:

- Криворізький ЕЛЕКТРОЗАВОД – головний завод;
- Миколаївський завод «Електротехнік»;
- Філія спеціального конструкторсько-технологічного бюро комплексної технології електроремонту (СКТБКТЕР).

З 1989 року Головне підприємство ВО «Кривбаселектроремонт» перетворено на НВО «Кривбаселектроремонт». І вже в 1994 року НВО «Кривбаселектроремонт» було перетворено на Відкрите Акціонерне Товариство «Електро завод».

Незабаром завод став Публічним Акціонерним товариством «Електро завод», а у листопаді 2017 року завод стає Приватним Акціонерним Товариством «Електро завод».

Протягом всього періоду діяльності ПрАТ «Електро завод» основною виробничою спеціалізацією підприємства було виготовлення високовольтного обладнання у вибухозахищеному, рудничному та загальнопромисловому виконанні для підприємств гірничої та металургійної галузі.

Налагоджено серійне виробництво продукції:

- комплектні розподільчі пристрої серії КРУВ-6ВУХЛ5 з релейними, малогабаритними напівпровідниковими або мікропроцесорними блоками керування та захисту;
- комплектні розподільчі пристрої серії УКР-РН-6 УХЛ5;
- комплектні розподільчі пристрої серії КРПЕ-6; КРПЕ-6М;
- КРПЕ-6 для екскаваторів;
- примикальні пункти УПН-10;
- пускачі реверсивні і неререверсивні типу ПМШ і ПМШР на струми до 160А;
- освітлювальні трансформатори типу УОР потужністю до 4,0 кВа;
- розподільні пристрої типу РВНО-6УХЛ1.

Починаючи з 2017 року підприємством освоєно масове виробництво металоконструкцій для великих підприємств гірничо-металургійної галузі.

Оснащеність та широкий парк верстатів дозволяють виконувати максимальну кількість механічних робіт із виготовлення обладнання та його технічного обслуговування з ремонтом.

Згідно з класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) серед основних напрямків активності ПрАТ «Електро завод» можна відзначити наступні:

- 1) 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- 2) 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
- 3) 25.29 Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів
- 4) 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали
- 5) 25.62 Механічне оброблення металевих виробів
- 6) 27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури
- 7) 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 8) 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання
- 9) 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 10) 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів
- 11) 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
- 12) 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування
- 13) 38.32 Відновлення відсортованих відходів

Організаційна структура ПрАТ «Електро завод» представлена на рис. 2.1.

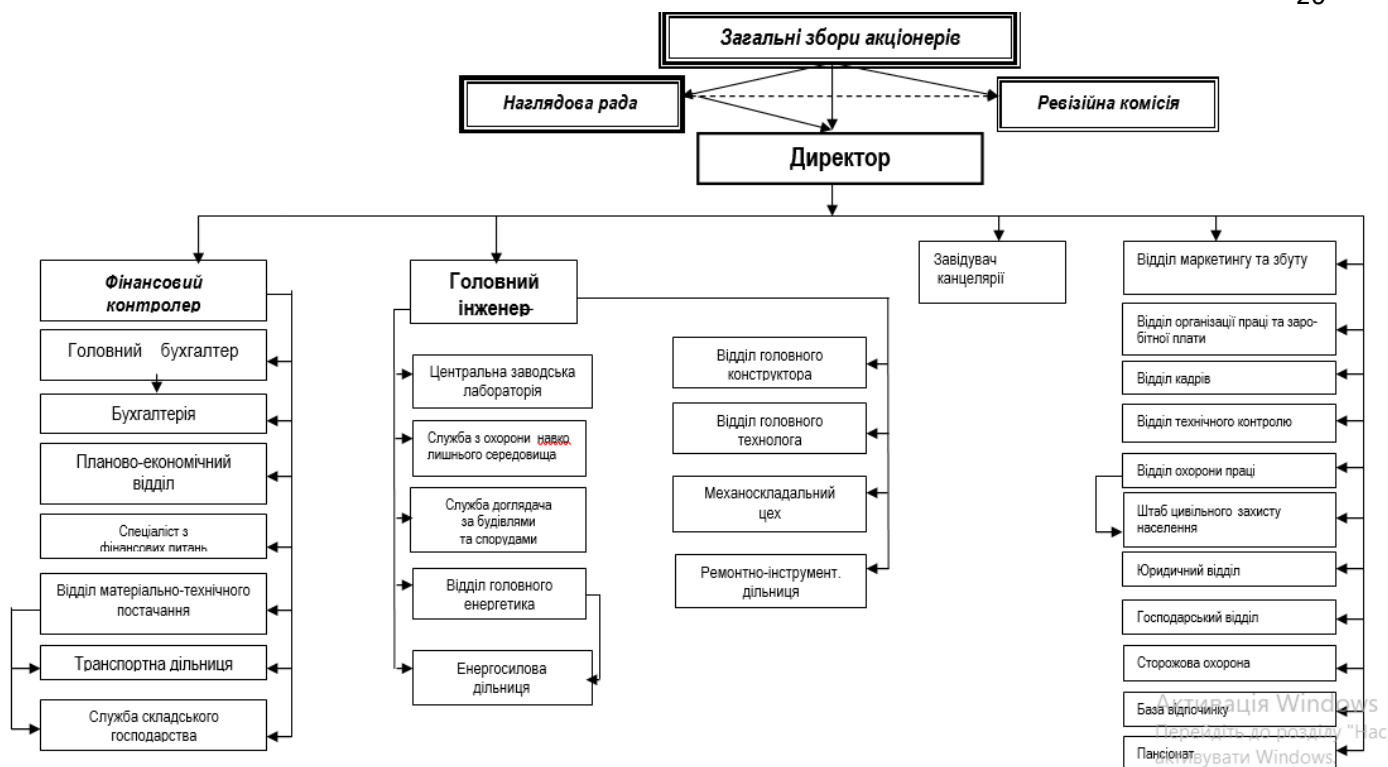


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Електро завод»

Детальна інформація про органи управління ПрАТ «Електро завод» станом на 2020 р. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Інформація про органи управління ПрАТ «Електро завод»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Виконавчий орган (Директор)	Одноособовий виконавчий орган - Директор Товариства.	Рішенням Наглядової ради Товариства від 31.08.2020 р. №5 призначено на посаду директора Бабакова Євгена Миколайовича з 01.09.2020 р.
Вищий орган управління (Загальні збори акціонерів)	акціонери товариства	акціонери товариства
Наглядова рада	Наглядова рада Товариства є колегіальним органом, що представляє інтереси акціонерів Товариства та здійснює захист їх прав та законних інтересів, і в межах компетенції, визначеної Статутом Товариства та чинним законодавством України, контролює та регулює діяльність Виконавчого органу Товариства. У складі Наглядової ради не створені комітети.	Склад наглядової ради сформований відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів Товариства (протокол № 22 від 25.03.2019 р.) та рішення Наглядової ради Товариства (протокол № 4 від 08.04.2019 р.). Голова наглядової ради - Українець Юрій Стефанович, заступник голови Наглядової ради - Бакланова Тетяна Леонідівна, секретар Наглядової ради - Сотніков Павло Михайлович, члени Наглядової ради - Полякова Олена Миколаївна, Плахотник Олена

Станом на 2020 рік ПрАТ «Електро завод» не має дочірніх підприємств, філій та відокремлених підрозділів. У зв'язку із зменшенням обсягів виробництва, плинністю штатного персоналу, проведена оптимізація вакансій на підприємства у зв'язку із змінами в організації виробництва, з урахуванням вимог чинного законодавства України.

Основні фінансові показники діяльності підприємства за 2018-2020 рр. наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні фінансові показники діяльності підприємства за 2018-2020 рр.

№ з/п	Показник	2018 р	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+/-) 2019/2018	Абсолютне відхилення (+/-) 2020/2019
1.	Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	47261	29 955	35 872	-17 306	5 917
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	50828	28 864	38 843	-21 964	9 979
3.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-3567	1091	-2971	4 658	-4 062
4.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-8164	2313	-7591	10 477	-9 904
5.	Рентабельність продажів (по валовому прибутку), %	-7,55	3,64	-8,28	11,19	-11,92
6.	Рентабельність продажів (по чистому прибутку), %	-17,31	7,72	-21,16	25,03	-28,88

Динаміка основних фінансових показників діяльності підприємства (виручка від реалізації, собівартість, валовий прибуток і чистий прибуток) за 2018-2020 рр. наведені на рис.2.2.

У 2020 році ПрАТ «Електро завод» реалізувало товарну продукцію на 35 млн. 872 тис. грн. Собівартість реалізованої товарної продукції у 2020 році склала 38 млн. 843 тис. грн. В порівнянні з 2019 роком реалізація продукції збільшилась на 5 млн. 917 тис. грн. (темп зростання склав 119,75%), відповідно собівартість

реалізованої продукції збільшилась на 9 млн. 979 тис. грн. (темп зростання склав 134,57%). У 2020 році підприємством при реалізації продукції отримано валовий збиток у розмірі 2 млн. 971 тис. грн. Фінансові показники ПрАТ «Електро завод» свідчать про нестабільну фінансову ситуацію протягом 2018-2020 років. Попри деяке покращення у 2019 році, у 2020 році компанія знову зіткнулася зі значними труднощами, що виразилося в негативних показниках валового та чистого прибутку, а також у зниженні рентабельності.

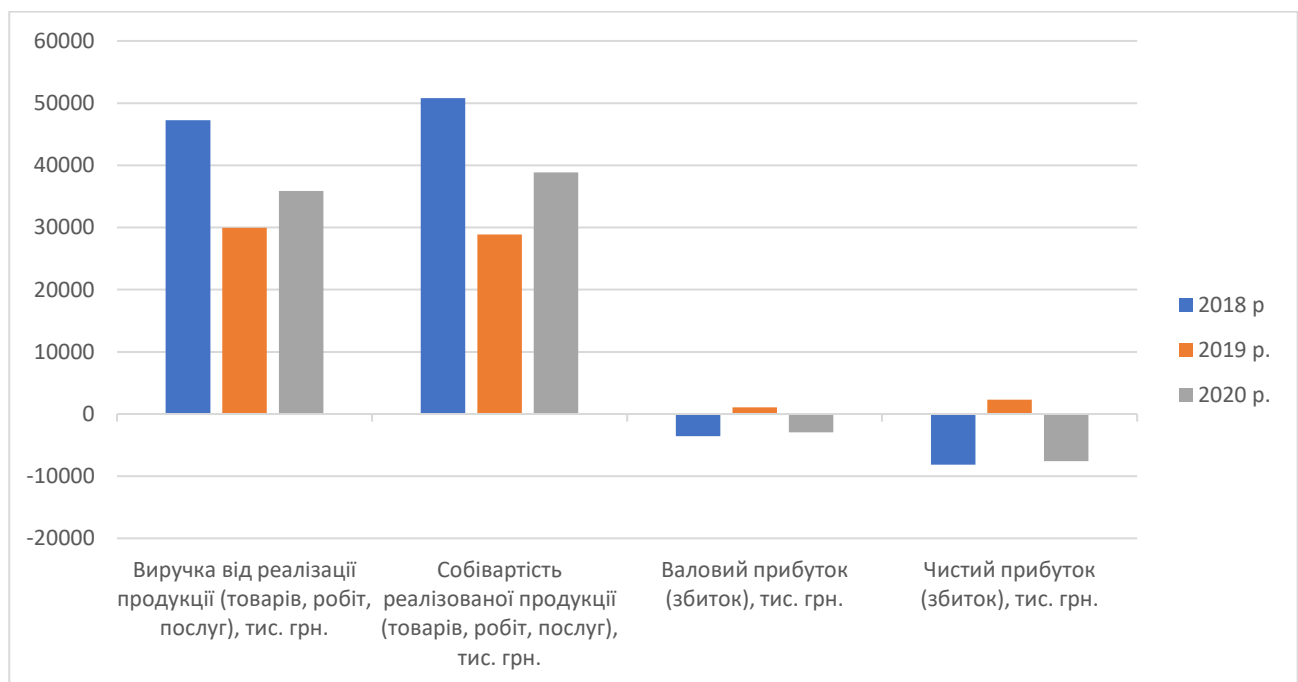


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових показників діяльності підприємства (виручка від реалізації, собівартість, валовий прибуток і чистий прибуток) за 2018-2020 рр.

Динаміка показників рентабельність продажів підприємства (по валовому та чистому прибутку) за 2018-2020 рр. наведені на рис. 2.3.

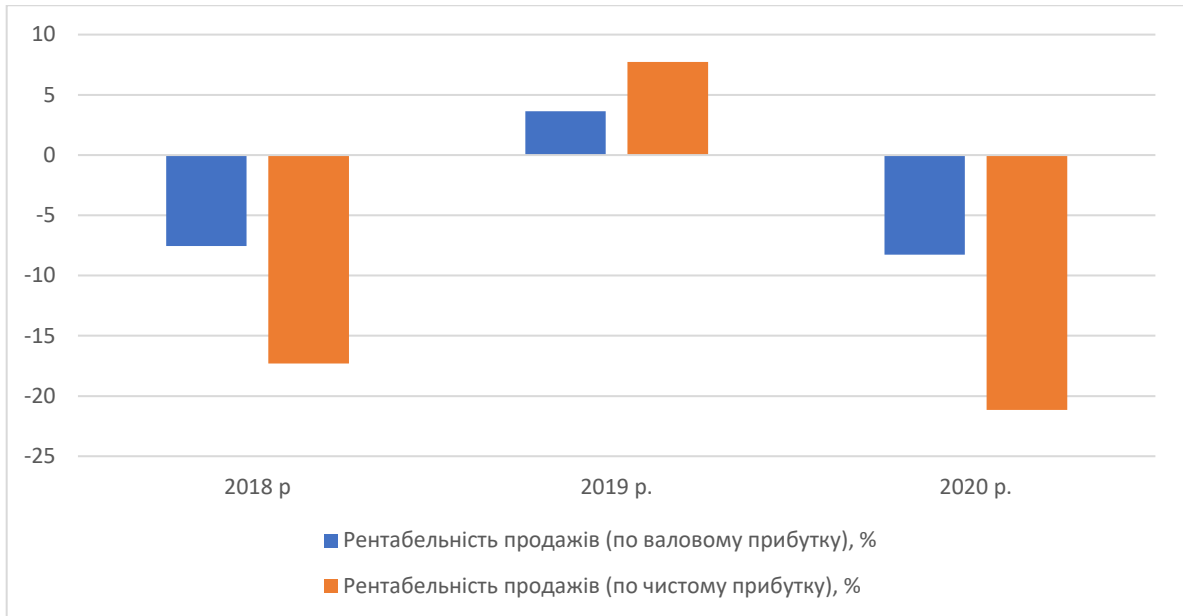


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності продажів підприємства (по валовому та чистому прибутку) за 2018-2020 рр.

Динаміка активів ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.3. та рис. 2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр., тис.грн.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+/-) 2019/2018	Абсолютне відхилення (+/-) 2020/2019
1.	Необоротні активи	10502	9045	11123	-1 457	2 078
2.	Оборотні активи	32173	32035	27468	-138	-4 567
	Разом - Активи	42675	41080	38591	-1 595	-2 489

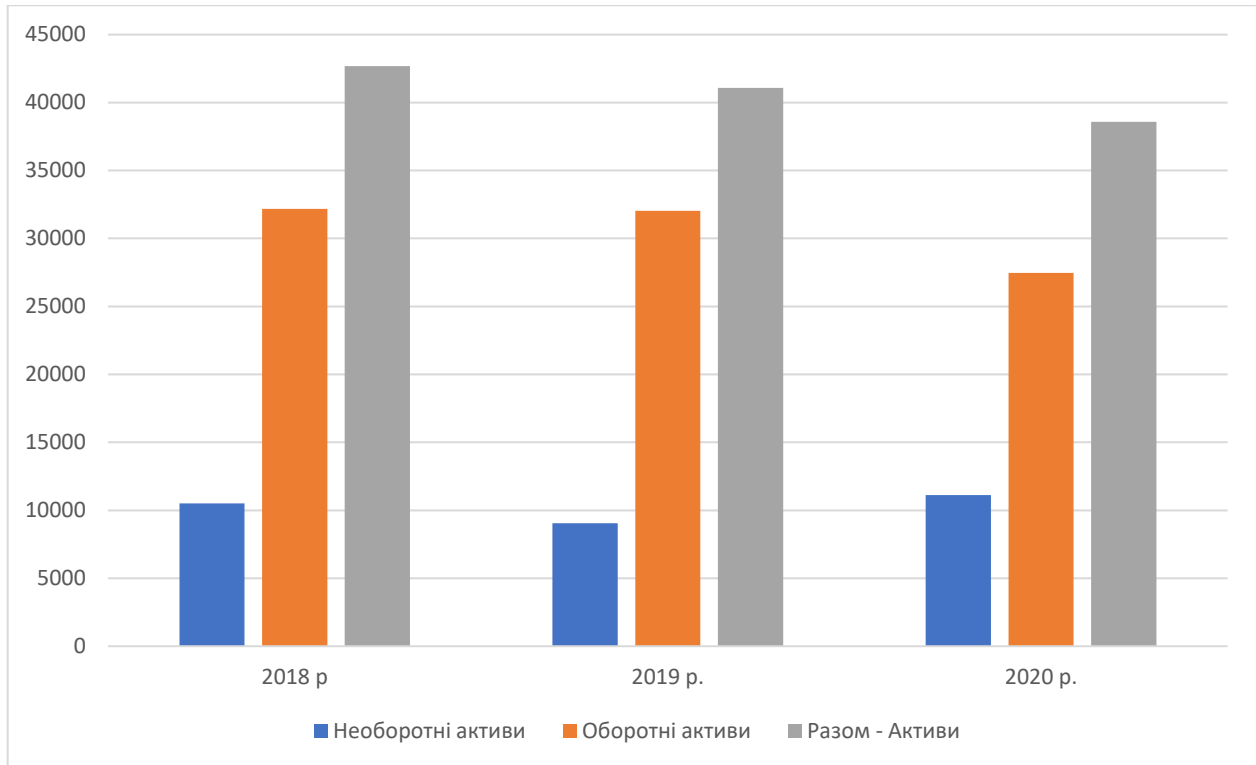


Рис. 2.4. Динаміка активів ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр.

За період 2018-2020 років спостерігається зниження загальної вартості активів підприємства, що свідчить про потребу в оптимізації активів, забезпеченні зростання їх вартості та покращенні фінансового менеджменту.

Динаміка джерел фінансування (пасивів) ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.4. та рис. 2.5.

Таблиця 2.4

Динаміка джерел фінансування (пасивів) ПрАТ «Електро завод»
за 2018-2020 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+/-) 2019/2018	Абсолютне відхилення (+/-) 2020/2019
1.	Власний капітал	18 689	22626	15035	3 937	-7591
2.	Довгострокові зобов'язання	3124	1500	0	-1624	-1500
3.	Короткострокові зобов'язання	20862	18454	23556	-2408	5102

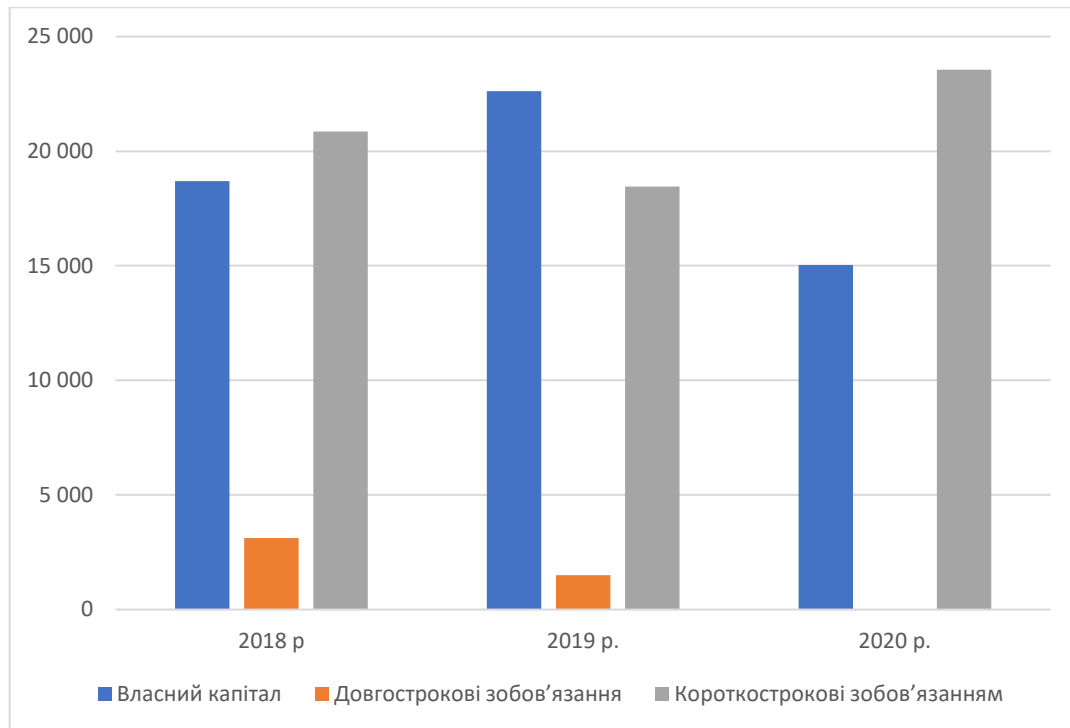


Рис. 2.5. Динаміка джерел фінансування (пасивів) ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр.

В структурі пасивів ПрАТ «Електро завод» відбулися певні зміни у 2018-2020 рр. Зменшення власного капіталу у 2020 році після зростання у 2019 році разом з відсутністю довгострокових зобов'язань та значним зростанням короткострокових зобов'язань у 2020 році свідчать про певні фінансові виклики, які можуть бути пов'язані з потребою у фінансових ресурсах для операційної діяльності або з іншими зовнішніми факторами.

Розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.5, а динаміка зміни представлена на рис.2.6.

Таблиця 2.5.

Ключові фінансові коефіцієнти ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+/-) 2019/2018	Абсолютне відхилення (+/-) 2020/2019
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,542	1,736	1,166	0,194	-0,57
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,057	1,169	0,738	0,112	-0,431
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,257	0,148	0,141	-0,109	-0,007

4.	Коефіцієнт автономії	0,438	0,551	0,389	0,113	-0,162
5.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,511	0,587	0,389	0,076	-0,198

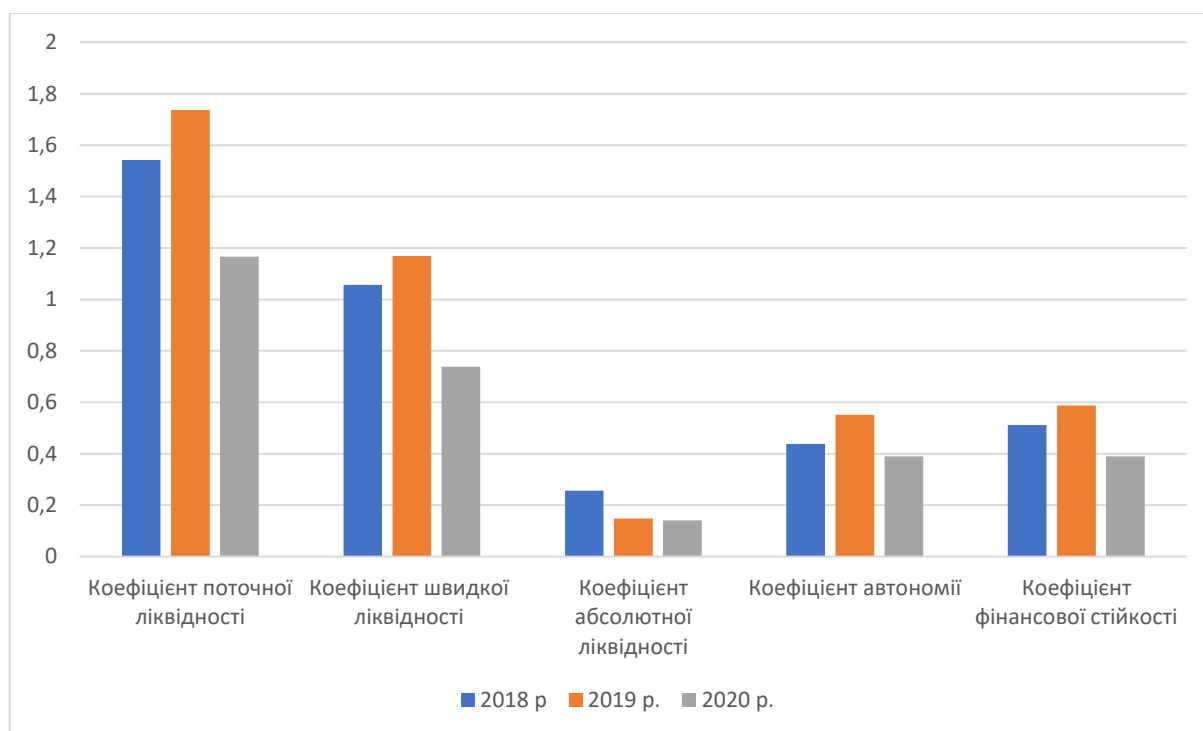


Рис. 2.6. Динаміка ключових фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс у 2019 році, що свідчить про покращення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак у 2020 році коефіцієнт значно знизився, що може вказувати на погіршення ліквідності та збільшення фінансових ризиків. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання без урахування запасів. Його зростання у 2019 році вказує на поліпшення фінансової стабільності, але значне зниження у 2020 році може свідчити про погіршення платоспроможності. Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу у загальних активах) зріс у 2019 році, що є позитивним сигналом для фінансової незалежності компанії. Проте у 2020 році цей коефіцієнт знизився, що може свідчити про збільшення залежності від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс у 2019 році, що вказує на покращення співвідношення власного капіталу до позикового. Однак у 2020 році значне

зниження цього коефіцієнта вказує на погіршення фінансової стійкості, що може збільшити ризики для компанії.

Загалом, на ПрАТ «Електро завод» у 2019 році спостерігалось поліпшення більшості коефіцієнтів, що свідчить про стабілізацію та покращення фінансового стану. Проте у 2020 році більшість коефіцієнтів погіршилися, що може бути пов'язано з внутрішніми або зовнішніми викликами, такими як зростання боргового навантаження або зменшення ліквідності. Ці зміни потребують уважного моніторингу та аналізу для розробки стратегій зменшення фінансових ризиків.

Інформація про основні засоби виробничого призначення ПрАТ «Електро завод» (за залишковою вартістю) за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Інформація про основні засоби виробничого призначення
ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	2018 р	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+/-) 2019/2018	Абсолютне відхилення (+/-) 2020/2019
1.	Будівлі та споруди	4 826	4 747	6 517	-79	1 770
2.	Машини та обладнання	3 067	1 819	2 162	-1 248	343
3.	Транспортні засоби	495	409	323	-86	-86
4.	Інші	601	618	616	17	-2
	Разом	8 989	7 593	9 618	-1 396	2 025

На балансі ПрАТ «Електро завод» станом на 31.12.2019 обліковуються основні засоби за балансовою вартістю 7593 тис. грн. Протягом 2019 р. надійшло основних засобів у сумі 675 тис. грн., у т.ч. будинки та споруди - 448 тис. грн., машини та обладнання - 64 тис. грн., інші основні засоби - 138 тис. грн., малоцінні необоротні матеріальні активи - 25 тис. грн. та вибуло за рік основних засобів за первісною вартістю 2593 тис. грн. (знос - 2593 тис. грн.).

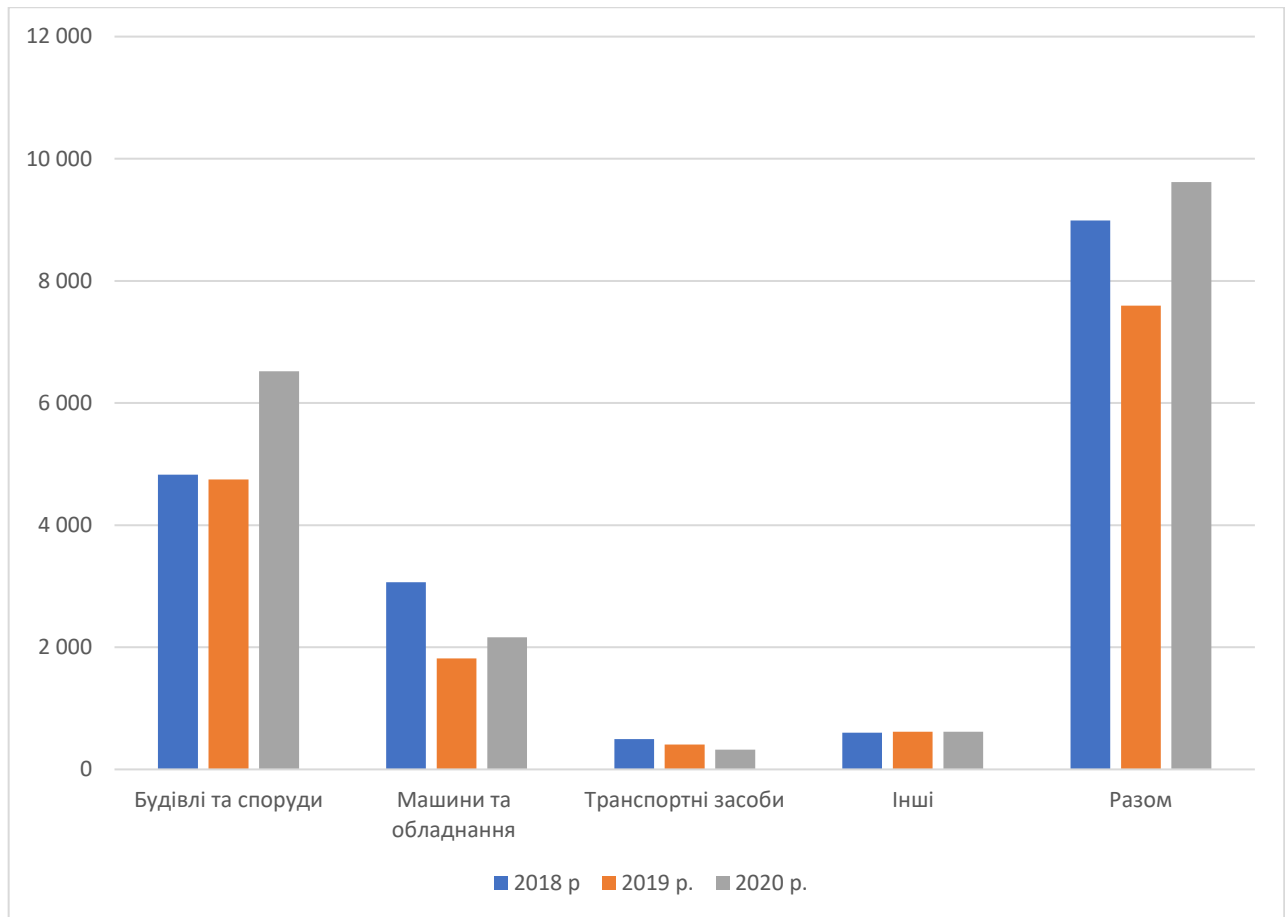


Рис. 2.7. Динаміка вартості основних засобів виробничого призначення
ПрАТ «Електро завод» за 2018-2020 рр.

На балансі ПрАТ «Електро завод» станом на 31.12.2020 обліковуються основні засоби за балансовою вартістю 9618 тис. грн. протягом 2020 р. надійшло основних засобів у сумі 3 968 тис. грн., у т.ч. будинки та споруди – 2 527 тис. грн., машини та обладнання – 1 112 тис. грн., інші основні засоби - 127 тис. грн., малоцінні необоротні матеріальні активи - 202 тис. грн. та вибуло за рік основних засобів за первісною вартістю 2 354 тис. грн. (знос - 2354 тис. грн.).

Показники середньооблікової чисельності персоналу підприємства, розміру фонду заробітної плати та середньої заробітної плати за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.7.

Динаміка показників середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ
«Електро завод», розміру фонду заробітної плати та середньої заробітної плати за
2018-2020 рр.

№ з/п	Показники	2018 р	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+/-) 2019/2018	Абсолютне відхилення (+/-) 2020/2019
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	165	101	87	-64	-14
2.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	15730	10389	10997	-5 341	608
3.	Середня заробітна плата, грн.	7575	8174	9818	599	1 644

Середньооблікова чисельність персоналу значно зменшилася у 2019 році на 38.79%, а у 2020 році скорочення продовжилося, але вже на менший відсоток (-13.86%). Це може вказувати на скорочення штату або оптимізацію чисельності персоналу. Фонд заробітної плати зменшився у 2019 році на 33.96%, що відповідає зменшенню чисельності персоналу. Проте у 2020 році фонд заробітної плати трохи зріс на 5.85%, що може свідчити про підвищення заробітних плат або зміну структури заробітної плати. Середня заробітна плата зросла у 2019 році на 7.91% і ще більше зросла у 2020 році на 20.11%, що може бути пов'язано з необхідністю утримання кваліфікованих працівників або компенсацією за збільшення обсягу робіт.

Кадрова політика підприємства спрямована на сприяння зростанню продуктивності праці, поліпшення якості роботи, зміцнення трудової дисципліни, рівності трудових прав працівників підприємства, забезпечення безпечних умов праці робітників. Професійне навчання персоналу підприємства забезпечує: первинну професійну підготовку працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності на підприємстві); перепідготовку (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули

первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах); підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень).

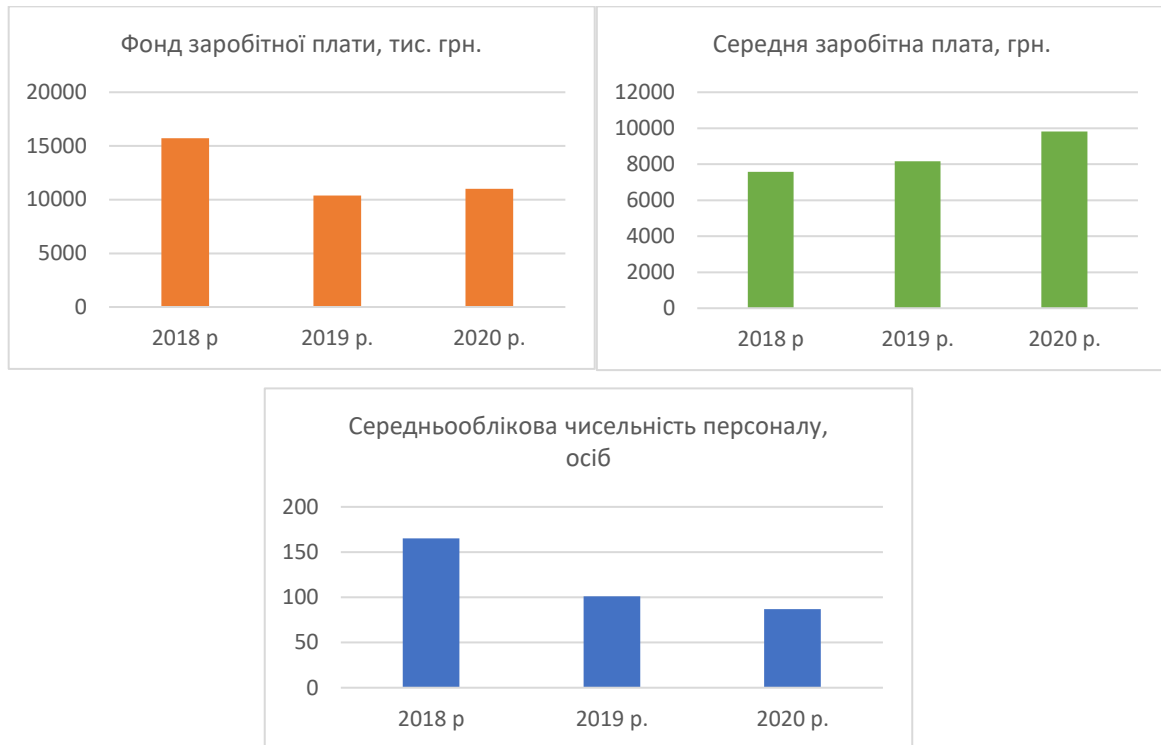


Рис. 2.8. Динаміка показників середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Електро завод», розміру фонду заробітної плати та середньої заробітної плати за 2018-2020 рр.

2.2. Обґрунтування напрямів щодо вибору стратегії розвитку підприємства

Для обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства в першу чергу потрібно ретельно розібратися з поточним станом справ на підприємстві щодо випуску продукції та оцінити поточний рівень розвитку ПрАТ «Електро завод».

Як відомо, ПрАТ «Електро завод» протягом багатьох років спеціалізується на виготовленні обладнання для підприємств з шахтним типом виробництва (комірка КРУВ-6В) та обладнання загальнопромислового призначення (УКР-РН-6, КРПЕ-6; КРПЕ-6М) для гірничо-металургійних підприємств, а також іншого електротехнічного обладнання. З 2017 року до основних видів діяльності підприємства додалась діяльність щодо виготовлення металоконструкцій для обладнання підприємств за індивідуальними замовленнями. Ситуація щодо

освоєння нового виду діяльності були спричинена тим, що після 2014 року ПрАТ «Електро завод» вже не здійснював експортної діяльності. До 2014 року ПрАТ «Електро завод» мав експортну орієнтацію і відвантажував електротехнічне обладнання переважно на шахтні підприємства країн СНД (росія, Білорусь, Казахстан). Ці ринки через військову агресію росії були втрачені для ПрАТ «Електро завод» і на них почали працювати європейські та китайські конкуренти. На внутрішньому ринку шахтного електротехнічного обладнання окрім ПрАТ «Електро завод» аналогічну продукцію (комірку КРУВ-6В) виготовляв лише АТ «Константинівський завод високовольтної апаратури» (КЗВА). Підприємства України майже завжди використовували продукцію вітчизняного виробництва через те, що вона була належної якості і майже вдвічі дешевшою за зарубіжні аналоги. Звуження можливостей реалізації продукції до меж національного ринку України і зумовили відкриття нового напрямку діяльності ПрАТ «Електро завод» задля завантаження виробничих потужностей.

Всі активності підприємства ПрАТ «Електро завод» з яких складається виручка від реалізації продукції, робіт та послуг станом на 2020 р. можна умовно поділити на наступні категорії:

- «Шахтне обладнання» (виготовлення комплектних розподільчих пристроїв КРУВ-6В);

- «Гірничо-металургійне обладнання» (виготовлення комплектних розподільчих пристроїв УКР-РН-6, КРПЕ-6; КРПЕ-6М);

- «Інше електротехнічне обладнання» (примикальні пункти УПН-10, пускачі реверсивні і неревверсивні типу ПМШ і ПМШР, освітлювальні трансформатори типу УОР, розподільні пристрої типу РВНО-6У та ін.)

- «Металоконструкції» (виготовлення металоконструкцій для обладнання підприємств за індивідуальним замовленням);

- «Ремонт та шеф-монтаж»(займає невелику частку в загальному обсязі).

ПрАТ «Електро завод» в 2020 році отримав виручку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в розмірі 35872 тис. грн.

Орієнтовна структура виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Електро завод» за 2020 р. наведена в табл.2.8.

Структура виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
ПрАТ «Електро завод» за 2020 р.

№ з/п	Види продукції за категоріями	Виручка від реалізації, тис. грн.	Частка в загальному обсязі реалізації, %
1.	«Шахтне обладнання»	6825	19
2.	«Гірничо-металургійне обладнання»	2100	6
3.	«Інше електротехнічне обладнання»	1375	4
4.	«Металоконструкції»	24852	69
5.	«Ремонт та шеф-монтаж»	720	2
	Разом	35872	100

Наочно представимо структуру виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Електро завод» за 2020 р. на рис. 2.9.

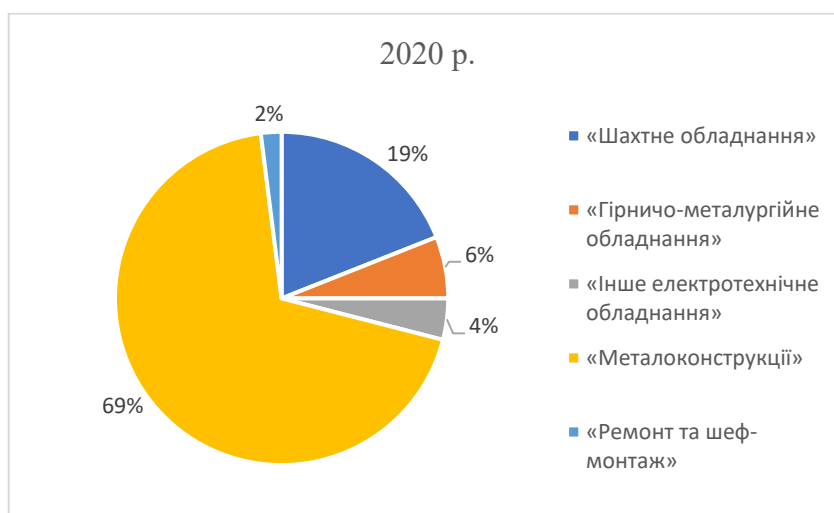


Рис. 2.9. Структура виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
ПрАТ «Електро завод» за 2020 р.

Для розуміння поточної ситуації на підприємстві наведемо орієнтовну структуру реалізації продукції за категоріями до 2014 р. (рис. 2.10) та станом на 2017 р. (рис. 2.11.)

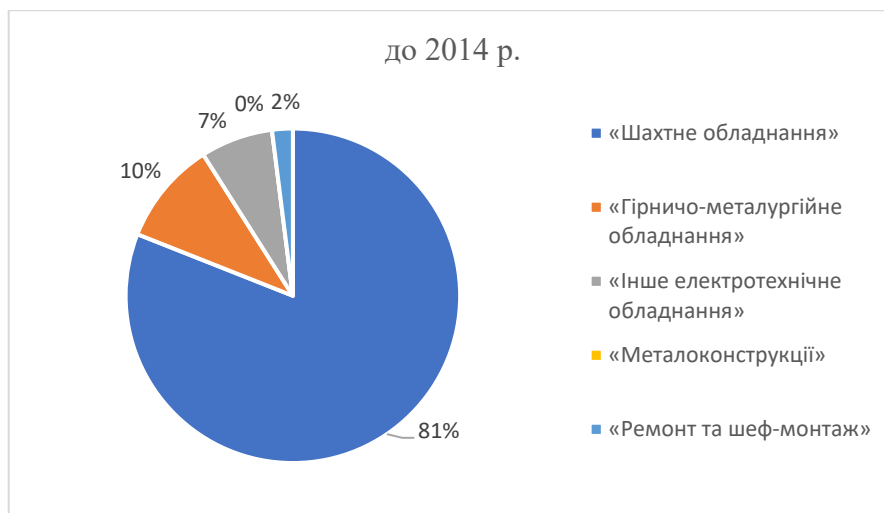


Рис. 2.9. Структура виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Електро завод» до 2014 р.

Таким чином, можна зробити висновки, що після втрати в 2014 р. можливостей збуту на зарубіжних ринках ПрАТ «Електро завод» відчуло серйозні проблеми, що змусило в 2017 р. для завантаження виробничих потужностей освоїти випуск металоконструкцій для обладнання гірничо-металургійних підприємств та шахт.

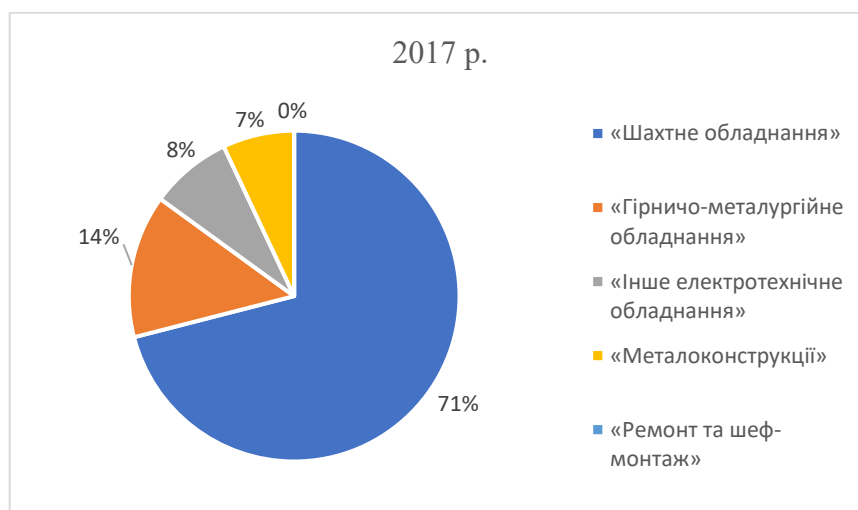


Рис. 2.9. Структура виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Електро завод» до 2017 р.

Реалізація обладнання основної спеціалізації підприємства істотно зменшилася станом на 2020 р., і майже 70% виручки від реалізації становлять надходження від реалізації категорії «Металоконструкції». Така зміна орієнтирів виробництва була можлива через те, що обладнання, яке використовувалось і

раніше на підприємстві, можливо було використовувати і для виробництва металоконструкцій. Освоєння нового виду діяльності проходить не без проблем, що підтверджують фінансові результати діяльності підприємства за 2018-2020 рр., незважаючи на збільшення виручки від реалізації продукції в 2020 р. собівартість продукції також суттєво збільшується (в структурі собівартості велику частку складають витрати на матеріали). Ще однією з причин «нестабільних» показників за період 2018-2020 рр. можуть бути бухгалтерські «маніпуляції» власників бізнесу, які змінились в 2018 р.

Скористаємось методикою оцінки рівня розвитку підприємства, що зазначені в підрозділі 1.3. випускової роботи. Основою для розрахунків значень показників розвитку ПрАТ «Електро завод» є фінансова звітність, статистичні дані та експертні оцінки.

Розглянемо показники, які характеризують рівень розвитку підприємства станом на 2020 р., знайдемо значенні інтегральних показників по групам за формулою (1.2), інтегральний показник розвитку підприємства за формулою (1.1) та зведемо результати розрахунків в підсумкову таблицю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Інтегральні значення показників, що характеризують рівень розвитку
ПрАТ «Електро завод» станом на 2020 р.

№ з/п	Група показників	Вага групи показників	«Ступінь впливу»	Груповий інтегральний показник
1.	Показники продукції	0,16	0,8	0,128
2.	Показники фінансової стійкості	0,17	-0,25	-0,0425
3.	Показники виробничої стійкості	0,20	0,34	0,068
4.	Техніко-економічні показники	0,10	-0,32	-0,032
5.	Показники рентабельності	0,20	-0,25	-0,05
6.	Показники соціальної стійкості	0,17	0,48	0,0816
	Інтегральний показник рівня розвитку підприємства	1	-	0,1531

Згідно зі шкалою, яка наведена в табл. 1.2. підрозділу 1.3. випускової роботи розрахований інтегральний показник рівня розвитку ПрАТ «Електро завод» знаходиться в межах «0 – 0,4», що свідчить про те, що підприємству необхідно дотримуватись «захисної стратегії».

Захисна стратегія відноситься до групи «пасивних стратегій» і передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції до такого рівня, як у конкурентів. Така стратегія характеризується середнім рівнем ризику. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства. Згідно з ситуацією на ПрАТ «Електро завод» станом на 2020 р. «захисна стратегія» є найбільш актуальною, що і підтверджують результати розрахунків.

Проведемо аналіз перспектив розвитку по окремим напрямкам діяльності і видам продукції ПрАТ «Електро завод» за допомогою матриці портфельного аналізу – Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Дані для побудови матриці БКГ наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Дані для побудови матриці БКГ по окремим напрямкам діяльності і видам продукції ПрАТ «Електро завод»

№ з/п	Види продукції за категоріями	Темпи росту ринку	Відносна частка ринку	Частка в загальному обсязі реалізації, %
1.	«Шахтне обладнання»	0,4	1,5	19
2.	«Гірничо-металургійне обладнання»	0,3	0,8	6
3.	«Інше електротехнічне обладнання»	0,2	0,6	4
4.	«Металоконструкції»	1,6	0,6	69
5.	«Ремонт та шеф-монтаж»	0,3	0,4	2
	Разом			100

Представимо візуалізацію матриці БКГ на рис. 2.10.

Аналіз матриці БКГ по основним видам продукції за категоріями для ПрАТ «Електро завод» демонструє, що позицію «Знаки питання» займає категорія «Металоконструкції», яка з'явилась на підприємстві з 2017 року та є засобом завантаження основних виробничих потужностей ПрАТ «Електро завод» в період проблем на ринку товарів основної спеціалізації. Конкуренція на ринку дуже висока, ПрАТ «Електро завод» знаходиться серед аутсайдерів ринку, тому що лише

нещодавно почало на ньому працювати. Серед основних конкурентів можна відзначити:

- АТ «Криворізький завод гірничого обладнання»;
- ДП «Криворізький завод металокопструкцій»;
- КП «ДНІПРОСАНТЕХМОНТАЖ» (м. Дніпро);
- ПрАТ «СКС» (м. Дніпро);
- ПрАТ «Укрсталь Конструкція»;
- ПрАТ «Червоноградський завод металокопструкцій».

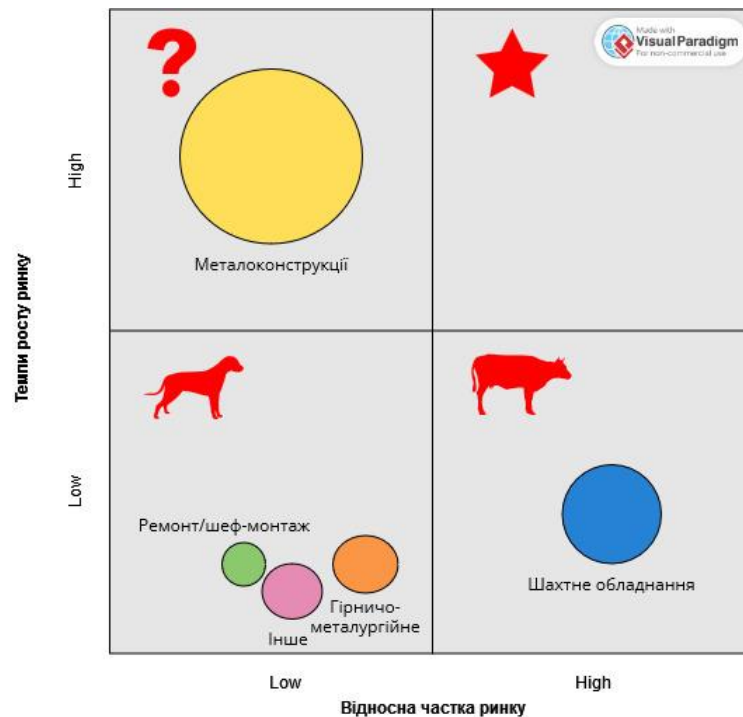


Рис.2.10. Матриця БКГ для ПрАТ «Електрозавод»

Для цієї категорії продукції підприємства не потрібні особливі інвестиції через те, що обладнання підприємства дозволяє виготовляти металокопструкції на обладнанні, що є в нього в наявності. Оптимізації потребують витрати на виробництво продукції, в першу чергу акцент потрібно зробити на зменшення матеріальних витрат.

«Шахтне обладнання» знаходиться на позиції «Дійні корови», в першу чергу через те, що ПрАТ «Електрозавод» є одним з лідерів ринку (основний конкурент - АТ «Константинівський завод високовольтної апаратури» (КЗВА), м. Константинівка), але ринок на даний момент знаходиться в стані занепаду. Підприємство володіє великим досвідом у виробництві саме цієї категорії

продукції, тому що саме з неї починався «шлях» ПрАТ «Електро завод» на ринку електротехнічного обладнання. Специфіка цього обладнання також пролягає в тому, що воно використовується в умовах «агресивного» виробництва переважно на підприємствах шахтного типу, має високу стійкість до зовнішніх умов та високу якість. Обладнання працює без суттєвих відмов протягом 7-10 років і попит на нього виникає періодично. Підприємство має змогу реалізовувати «шахтне обладнання» лише на внутрішньому ринку, який станом на 2020 р. не є активним. На внутрішньому ринку присутні також представництва відомих міжнародних компаній, серед них:

- «Shneider Electric» (Франція),
- «R. Stahl» (Німеччина),
- «TWERD» (Польща);
- «BNN HONG» (Китай).

Але за аналогічне обладнання вони пропонують ціну вдвічі більше, ніж вітчизняні виробники.

Категорії «Гірничо-металургійне обладнання», «Інше електротехнічне обладнання» та «Ремонт та шеф-монтаж» знаходяться в позиції «Собаки». Це категорії також давньої спеціалізації підприємства, на ринках цих категорій продукції підприємство і раніше не займало лідерських позицій, але ж мало постійний попит серед традиційних споживачів, з якими налагоджені давні зв'язки. На ринку спостерігається дуже висока конкуренція, серед основних вже раніше зазначені міжнародні концерни з Франції, Німеччини, Китаю та Польщі, а серед українських виробників потрібно відзначити:

- АТ «КЗВА», м. Константинівка;
- АТ «Запорізький завод високовольтного обладнання»;
- АТ «Електроград», м. Кривий Ріг;
- ТОВ «Рівненський завод високовольтної апаратури» та інші.

Ці категорії продукції викликають найбільше занепокоєння через можливість бути виключеними з асортименту, але за належних маркетингових зусиль і роботи в напрямку інжинірингових дослідних розробок ситуація може поліпшитись.

Для вибору загальної стратегії скористаємось методикою, що базується на формуванні матриці Томпсона/Стрікланда, що оцінює підприємство за ознаками: сили його конкурентної позиції на ринку та швидкості зростання ринку. Загальний вигляд матриці Томпсона/Стрікланда наведено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Матриця Томпсона/Стрікланда

Для визначення загальної стратегія для ПрАТ «Електро завод» оцінимо експертним методом за 7-ми параметрами його конкурентну позицію на ринку за шкалою від 0 до 21, де оцінка де від 0 до 11 буде означати слабку конкурентну позицію, а від 12 до 21 – сильну. Аналогічно проведемо оцінювання щодо швидкості зростання ринку, де оцінка де від 0 до 11 буде означати повільне зростання ринку, а від 12 до 21 – швидке. Оцінка кожного з параметрів здійснюється за 3-х бальною шкалою, де 1- низька оцінка, 2- середня оцінка, 3 – висока оцінка.

Результати оцінювання конкурентної позиції ПрАТ «Електро завод» на ринку представимо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання конкурентної позиції на ринку

№	Параметри	Оцінка в балах
---	-----------	----------------

з/п		(мах – 3)
1.	Ринкова частка	2
2.	Ефективність менеджменту	1
3.	Фінансова стійкість	1
4.	Внутрішній потенціал	2
5.	Імідж підприємства	1
6.	Активність маркетингової політики	1
7.	Ступінь позиціонування продукції	2
	Разом	9

Результати оцінювання швидкості зростання ринку представимо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

Результати оцінювання швидкості зростання ринку

№ з/п	Параметри	Оцінка в балах (мах – 3)
1.	Місткість ринку	1
2.	Річний темп росту ринку	1
3.	Рівень конкуренції	2
4.	Рівень ризику	2
5.	Схильність до змін навколишнього середовища	2
6.	Рівень вхідного бар'єру	1
7.	Неохоплені сегменти ринку	1
	Разом	10

Згідно з результатами оцінювання ПрАТ «Електро завод» займає позицію в III-му квадранті, яка передбачає такі варіанти стратегій:

- Скорочення витрат;
- Диверсифікація;
- Скорочення;
- Ліквідація.

Із запропонованих стратегій доцільною, з огляду на ситуацію на ПрАТ «Електро завод», є стратегія «скорочення витрат», в першу чергу щодо відносно нового виду діяльності – «металоконструкції». Також, доречна буде стратегія диверсифікації, на «фоні» виготовлення металоконструкцій та можливо щодо деяких позицій традиційної спеціалізації підприємства, але все це потребує фінансових ресурсів, якими в достатній кількості не володіє підприємство. Не беремо до уваги поки стратегії «Скорочення» та «Ліквідації», хоча і такий варіант розвитку подій ймовірний.

Додатково проведемо оцінку альтернативним інструментом вибору загальної стратегії за допомогою модифікованої матриці Томпсона/Стрікланда (рис. 2.12), що враховує недоліки класичної матриці. Змінимо шкалу оцінювання результатів, додавши до неї середній діапазон. Шкала оцінювання буде мати такий вигляд: конкурентна позиція - слабка (0-7), середня (8-14), сильна (15-21); швидкість зростання ринку – повільна (0-7), середня (8-14), швидка (15-21).

Темпи зростання ринку	Конкурентна позиція підприємства		
	Слабка	Середня	Сильна
Швидкі	Переорієнтація, горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, ліквідація	Горизонтальна інтеграція, переорієнтація, диверсифікація	Вертикальна інтеграція, диверсифікація у споріднені галузі, горизонтальна інтеграція
Середні	Горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, диверсифікація, ліквідація	Переорієнтація, інтенсивне зростання, стабілізація (обмежене зростання)	Диверсифікація у споріднені галузі, диверсифікація у нові галузі, інтенсивне зростання
Повільні	Відсічення зайвого, переорієнтація, ліквідація	Стабілізація (обмежене зростання), переорієнтація, диверсифікація у нові галузі	Диверсифікація у нові галузі, вертикальна інтеграція, стабілізація (обмежене зростання)

Рис. 2.12. Модифікована матриця Томпсона/Стрікланда

Згідно оцінювання з врахуванням середніх діапазонів для ПрАТ «Електро завод» можуть бути запропоновані такі варіанти загальної стратегії:

- «Переорієнтація»;
- «Інтенсивне зростання»;
- «Стабілізація (обмежене зростання)».

Аналізуючи альтернативи можна зазначити, що зараз фактично ПрАТ «Електро завод» і слідує стратегії «переорієнтації», завантажуючи виробничі потужності випуском метало конструкцій під замовлення на обладнанні, яке має в наявності. «Інтенсивне зростання» буде потребувати інвестицій, тому цей напрямок поки не розглядаємо. Оптимальним варіантом загальної стратегії підприємства може бути стратегія «стабілізації», яка буде визначати шлях досягнення підприємством бажаного результату, враховуючи поточну ситуацію, і спрямована на припинення падіння збуту основної продукції і деякого поживлення виробничо-господарської діяльності. Головним завданням стратегії буде пошук шляхів

подолання небезпек для функціонування підприємства із середнім рівнем ризику в умовах нестабільності та нестійких обсягів збуту.

Прийнята підприємством конкретна загальна стратегія розвитку обов'язково повинна бути достатньо гнучкою та з можливостями коригування у ситуаціях, коли визначені підприємством цілі, не можуть бути досягнутими.

2.3. Формування пропозицій щодо реалізації заходів у загальній стратегії та визначення їх ефективності

Для реалізації визначеної загальної стратегії для ПрАТ «Електро завод» в першу чергу необхідно зосередити зусилля на таких напрямках:

1. Оптимізація витрат на виробництво продукції.

В першу чергу, це стосується категорії «Металоконструкції», яка виготовляється з 2017 р. на підприємстві. Перехід на виробництво металопродукції за індивідуальним замовленням було спричинено необхідністю завантаження виробничих потужностей підприємства. Заходи по оптимізації витрат на виробництво повинні бути пов'язані зі зменшенням матеріальних витрат, які складають «левову частку» собівартості продукції ПрАТ «Електро завод».

2. Організаційні заходи.

Заходи по оптимізації можуть бути пов'язані зі змінами в організаційній структурі підприємства. Зокрема, планується об'єднання відділів головного технолога, головного конструктора та заводської лабораторії і переведення їх працівників до окремого приміщення. Новий відділ буде називатися «Сектор інжинірингу». Також можливе об'єднання транспортної дільниці та ремонтно-транспортного відділу в підрозділ «Транспортний сектор». Ці зміни дозволять зменшити витрати на експлуатацію приміщень підприємства та вивільнення деякої частини будівель та споруд для можливої здачі в оренду. Також необхідно розглянути можливість оренди частини земельної ділянки підприємства, яка не використовується на даний момент, для організації виробництва або складських приміщень іншими організаціями.

3. Реалізація маркетингової стратегії.

Основні складові реалізації маркетингової стратегії підприємства наведено в підрозділі 3.3 випускової роботи. Заходи щодо реалізації маркетингової стратегії спрямовані на зміцнення ринкових позицій ПрАТ «Електро завод» та підвищення конкурентоспроможності та дозволять подолати існуючі на даний момент небезпеки для функціонування підприємства в умовах нестабільності збуту.

Реалізація маркетингової стратегії пов'язана в першу чергу з знаходженням можливостей збільшення виручки від реалізації продукції підприємства. Це можливо за рахунок активізації маркетингових зусиль щодо збільшення обсягів продажів та частки ринку за основними асортиментними категоріями продукції ПрАТ «Електро завод».

Реалізація заходів залежить від якості проведених маркетингових досліджень і зусиль спеціалістів відділу маркетингу та збуту підприємства (активізація прямих продажів, робота торговельних агентів, участь в тендерах, збільшення присутності в інформаційному просторі та ін.).

Проведемо необхідні розрахунки по можливим заходам щодо підвищення виручки від реалізації, а для визначення їх ефективності знайдемо прогнозне значення виручки за 2021 р. та порівняємо цей показник з результатами діяльності ПрАТ «Електро завод» за звітний період.

По категорії «Металоконструкції» на ПрАТ «Електро завод» є можливість щомісяця виготовляти 40 тон продукції на замовлення клієнтів, середня ціна 1 тони готової продукції складає 110 тис. грн. У 2020 р. підприємство виготовило близько 226 тон металоконструкцій, тобто завантаження виробничих потужностей складає менше 50% і є можливість їх більшого завантаження. За рахунок ряду маркетингових заходів очікується збільшення замовлень, по оцінкам експертів, на 10%, у порівнянні з 2020 р. і збільшення виручки від реалізації складе 2485 тис. грн.

По категорії «Шахтне обладнання» не прогнозується ніяких змін протягом наступного року, за наявною інформацією потреба шахтних підприємств у обладнанні КРУВ-6В буде на рівні звітнього року. За 2020 рік було виготовлено 21 одиниця КРУВ-6В (різної комплектності) і реалізована за середньою ціною 325 тис. грн. за одиницю.

По категорії «Гірничо-металургійне обладнання» та «Інше електротехнічне обладнання» кількість одиниць виготовленого обладнання у 2020 р. була відповідно 14 (в залежності від комплекції середня ціна одиниці склала 150 тис. грн.) та 42 (в залежності від комплекції середня ціна одиниці склала 32,75 тис. грн.). Очікується збільшення замовлень по цим категоріям за рахунок роботи по залученню підприємств інших галузей (будівельні компанії, енергетичні компанії) до складу потенційних клієнтів і по оцінкам експертів, на 20%, у порівнянні з 2020 р., а збільшення виручки від реалізації по цим категоріям складе відповідно 420 тис. грн. та 275 тис. грн.

До категорії «Ремонт/Шеф-монтаж» пропонується додати послуги по монтажу обладнання всіх категорій обладнання, яке реалізує підприємство. До цього процесу можна долучити спеціалістів «зі сторони» або сформувати постійні монтажні бригади з числа працівників підприємства. Оновлена категорія послуг - «Ремонт/Монтаж/Шеф-монтаж» може мати умову розширення можливостей надання послуг по монтажу не лише власного обладнання підприємства. Також можливо включення вартості монтажу у вартість електротехнічного обладнання для надання більшої цінності «продукту» і отримання додаткових переваг при укладанні угод, пропонуючи одразу «продаж і монтаж». За експертними оцінками ця категорія може збільшити показник виручки від реалізації на 40%, що складе 288 тис. грн. у порівнянні з звітним періодом.

В табл. 2.13 представимо інформацію про очікувані зміни виручки від реалізації продукції та послуг ПрАТ «Електро завод» за перший рік реалізації загальної стратегії «стабілізація».

Таблиця 2.13

Очікувані зміни виручки від реалізації продукції та послуг ПрАТ «Електро завод»

№ з/п	Зміни по категоріям продукції та послуг	Збільшення виручки від реалізації продукції та послуг, тис. грн	Відсоток збільшення виручки від реалізації продукції та послуг, %	Очікуваний показник виручки від реалізації у 2021 р.
1.	«Шахтне обладнання»	-	-	6825
2.	«Гірничо-металургійне обладнання»	420	20	2520

3.	«Інше електротехнічне обладнання»	275	20	1650
4.	«Металоконструкції»	2485	10	27337
5.	«Ремонт/Монтаж/Шеф-монтаж»	288	40	1008
	Разом	3468	-	39340

Таким чином, за перший рік реалізації загальної стратегії «стабілізація» очікуваний показник виручки від реалізації продукції та послуг ПрАТ «Електро завод» складе 39349 тис. грн., що на 3468 тис. грн (або на 9,7%) більше у порівнянні з 2020 р.

Реалізація запропонованих в підрозділі 2.3 заходів щодо реалізації загальної стратегії «стабілізація» дозволить ПрАТ «Електро завод» зміцнити свої позиції на ринку, зменшити витрати на виробництво, підвищити свою конкурентоспроможність і досягти стійкого зростання в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «ЕЛЕКТРОЗАВОД»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Стратегічний аналіз є всебічним дослідженням позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище підприємства в майбутньому, а також способів досягнення його стратегічних цілей. Завдяки стратегічному аналізу формується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, що забезпечує науково обґрунтовану, всебічну та своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічний аналіз зосереджується на розгляді трьох ключових питань, важливих для будь-якого підприємства у будь-яких умовах:

- 1) Яке поточне становище підприємства?
- 2) Яке становище підприємство повинно займати через певний час (наприклад, через три або п'ять років)?
- 3) Які шляхи досягнення бажаного становища існують і якими методами можна його досягти?

Стратегічний аналіз ПрАТ «Електро завод» почнемо з аналізу зовнішнього середовища за методикою PEST-аналізу.

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного аналізу, який допомагає виявити та оцінити макроекономічні фактори, що впливають на діяльність компанії. Абревіатура PEST розшифровується як Political, Economic, Social, Technological — політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори відповідно. Цей аналіз дозволяє компанії виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, які можуть вплинути на її стратегію та операційну діяльність.

1. Визначення впливу політичних факторів (Political)

1.1. Політична стабільність. Політична ситуація в Україні є нестабільною, внаслідок військової агресії росії, починаючи з 2014 року, що, безумовно, впливає на економічну діяльність ПрАТ «Електро завод», включаючи бізнес-клімат і доступ

до міжнародних ринків. Ряд традиційних підприємств-партнерів ПрАТ «Електро завод» знаходяться зараз на непідконтрольній Україні території або в небезпечній відстані від неї.

1.2. Регуляторна політика. ПрАТ «Електро завод» працює в Україні, де законодавча база постійно змінюється. Підприємству потрібно моніторити зміни у податковому, трудовому та екологічному законодавстві. Потребують уваги потенційні зміни у законодавстві щодо енергозбереження та екологічних стандартів.

1.3. Державна підтримка. Існує можливість отримання державної підтримки у вигляді грантів або податкових пільг для підприємств, що працюють у галузі електротехнічної промисловості -це нова енергетична політика уряду, спрямована на підтримку вітчизняних виробників.

1.4. Митна політика. Підприємству важливо відстежувати зміни у митних тарифах та торгових угодах, які можуть впливати на імпорт сировини та потенційний експорт продукції.

2. Вивчення впливу економічних факторів (Economic)

Економічні фактори включають ті елементи макроекономічного середовища, які можуть вплинути на прибутковість підприємства.

2.1. Економічна ситуація. Загальна економічна ситуація в Україні характеризується нестабільністю. Падіння ВВП та інфляція можуть впливати на купівельну спроможність традиційних і потенціальних споживачів продукції. Поширення в світі захворюваності на COVID-19 в 2019 р., що супроводжувалося запровадженням карантинних заходів і зниженням економічної та інвестиційної активності в світі загалом, та введення протекціоністських заходів щодо своїх ринків.

2.2. Фінансова стабільність. Через вплив комплексу економічних факторів ПрАТ «Електро завод» має нестабільні фінансові показники, зокрема збитки у 2020 році, що вимагає ретельного управління фінансовими ресурсами. Зокрема, Коливання обмінного курсу гривні суттєво впливає на вартість імпортованих компонентів.

2.3. Рівень інвестування. Відсутність довгострокових зобов'язань за останні роки може свідчити про недостатній рівень бажання акціонерів та потенційних інвесторів вкладати кошти у розвиток підприємства.

2.4. Умови кредитування. ПрАТ «Електро завод» завжди розглядає важливість моніторингу умов кредитування та доступу до фінансових ресурсів для підтримки оборотного капіталу.

3. Аналіз впливу соціальних факторів (Social)

Соціальні фактори відображають демографічні та культурні аспекти, які можуть вплинути на ринок та попит на продукцію ПрАТ «Електро завод».

3.1. Демографічні зміни та міграційні процеси. Демографічна ситуація в Україні внаслідок військового стану суттєво впливає на ринок праці, що виражається в доступності кваліфікованих кадрів для підприємства. Останніми роками спостерігається тенденція до щорічного зменшення кількості працюючих на підприємстві.

3.2. Рівень соціальної стабільності. Важливо враховувати соціальну стабільність у регіоні розташування підприємства, що може впливати на продуктивність працівників. Також важливим фактором є розмір середньої заробітної плати на ПрАТ «Електро завод», який на момент проведення дослідження не знаходиться на рівні середньої заробітної плати по регіону.

3.3. Освітній рівень професійної підготовки населення. Співпраця з навчальними закладами міста Кривий Ріг для підготовки кваліфікованих кадрів та забезпечення стажування студентів може покращити кадрову ситуацію на підприємстві.

3.4. Зміни у споживчих перевагах. Попит на продукцію ПрАТ «Електро завод» може змінюватися в залежності від змін у перевагах споживачів в першу чергу через розвиток нових технологій.

4. Оцінка впливу технологічних факторів (Technological)

Технологічні фактори включають аналіз інновацій та технологічних змін, які можуть вплинути на продуктивність та конкурентоспроможність ПрАТ «Електро завод»

4.1. Інновації, модернізація та автоматизація. ПрАТ «Електро завод» потребує впровадження нових технологій та модернізації виробничих процесів адекватних до нинішнього рівня розвитку технологічних процесів у галузі для підвищення конкурентоспроможності. Високий рівень автоматизації дозволяє зменшити виробничі витрати та підвищити якість продукції.

4.2. Рівень розвитку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Інвестиції у дослідження та розробки нових продуктів можуть забезпечити довгострокове зростання та розширення асортименту продукції підприємства. Але сучасний рівень розвитку наукових досліджень в електротехнічній галузі в Україні знаходиться не на належному рівні, нові інженерні розробки не проводяться і фактично відсутні.

4.3. Впровадження IT-рішень. Використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації управління підприємством, включаючи ERP-системи, CRM та інші інструменти управління на даний момент розвитку ПрАТ «Електро завод» неможливе через відсутність вільних коштів.

4.4. Доступ до технологічних ресурсів та інфраструктури. ПрАТ «Електро завод» має багаторічні тісні зв'язки з великими підприємствами різних галузей промисловості України, але відсутність вільних коштів для фінансування всіх процесів для співробітництва, пов'язаних з розвитком інженерних досліджень, нівелює всі зусилля.

Визначимо ступінь впливу кожного з чотирьох факторів на ПрАТ «Електро завод» (табл. 3.1). Окремо здійснимо оцінку по кожному з наведених факторів згідно з характером впливу складових факторів на ПрАТ «Електро завод» (максимальна оцінка – 5 балів) за шкалою:

15-20 балів – суттєвий вплив;

8-14 – середній вплив

0-7 балів – незначний вплив.

PEST-аналіз ПрАТ «Електрозавод»

№ з/п	Фактори впливу	Оцінка впливу (мах- 5 балів)
1	Політичні:	
	1.1. Політична стабільність.	5
	1.2. Регуляторна політика.	4
	1.3. Державна підтримка.	3
	1.4. Митна політика.	4
	Разом - Політичні	17
2	Економічні:	
	2.1. Економічна ситуація.	5
	2.2. Фінансова стабільність.	5
	2.3. Рівень інвестування.	5
	2.4. Умови кредитування.	3
	Разом - Економічні	18
3	Соціальні:	
	3.1. Демографічні зміни та міграційні процеси.	4
	3.2. Рівень соціальної стабільності.	3
	3.3. Освітній рівень професійної підготовки населення.	2
	3.4. Зміни у споживчих перевагах.	3
	Разом - Соціальні	12
4	Технологічні:	
	4.1. Інновації, модернізація та автоматизація.	4
	4.2. Рівень розвитку НДДКР.	3
	4.3. Впровадження ІТ-рішень.	2
	4.4. Доступ до технологічних ресурсів та інфраструктури.	2
	Разом - Технологічні	11

Отже, можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Електрозавод» згідно PEST-аналізу здійснюють Економічні та політичні фактори, а потім вже – соціальні та технологічні, які мають середній рівень впливу.

Для аналізу мікросередовища ПрАТ «Електрозавод» скористаємось найбільш поширеною та відомою моделлю «галузевої конкуренції М. Портера» (рис. 3.1), в якій зовнішнє середовище асоціюється з галуззю, де працює підприємство. Досвід провідних компаній показує, що використання цієї моделі дозволяє звузити перелік факторів для аналізу. За цією моделлю, основними елементами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти та потенційні нові учасники ринку.



Рис. 3.1. Модель галузевої конкуренції М. Портера

«Покупці». Споживачі продукції відіграють надважливу роль в діяльності будь-якого підприємства. Що стосується ПрАТ «Електро завод», то головними споживачами продукції підприємства є підприємства вугільної, гірничо-добувної та металургійної галузей з «агресивними» умовами виробництва. Однак, їх кількість невелика, а враховуючи той факт, що підприємство створювалось для забезпечення потреб саме таких підприємств в межах в минулому СРСР, то потрібно констатувати, що події 2014 року внесли серйозні зміни в географії постачань ПрАТ «Електро завод». Якщо до 2014 року ПрАТ «Електро завод» мав експортну орієнтацію на споживачів переважно з країн СНД, країн Балтії та Азії, то після 2014 року діяльність підприємства була зосереджена лише на вітчизняному ринку. До того ж, через агресію росії частина вітчизняних підприємств – традиційних споживачів продукції – опинилась на непідконтрольній Україні території. Хоча до традиційних споживачів додалися ще ряд енергетичних компаній та інших промислових підприємств України. Фактори, які завжди впливали на поведінку споживачів: ціна, якість продукції, надійність поставок, терміни виконання замовлень, рівень сервісного обслуговування – все це ПрАТ «Електро завод» забезпечував на належному рівні.

Починаючи з 2017 року ПрАТ «Електро завод» освоїв виробництво металоконструкцій для обладнання великих підприємств гірничої та металургійної галузі. Оснащеність та широкий парк верстатів дозволяють виконувати максимальну кількість механічних робіт із виготовлення обладнання та його технічного обслуговування з ремонтом. Це специфічний ринок для підприємства і на ньому переважають індивідуальні замовлення.

Характер впливу – «сильний».

«Постачальники». Основними постачальниками ПрАТ «Електро завод» в різні часи були виробники металу, матеріалів та комплектуючих, які забезпечували підприємство необхідною продукцією. Серед них:

- листовий прокат- ПРАТ «Запоріжсталь», ПРАТ «Азовсталь»;
- мідний прокат – ПРАТ «Артемівський завод кольорових металів»;
- резино-технічні вироби - ПРАТ «Дніпрошина»;
- кабельно-провідникова продукція - АТ «Одесса кабель»;
- мікропроцесорні блоки управління, вакуумні регулятори –«Shneider Electric» (Франція);
- контрольно-вимірна апаратура - АТ «Неон» (Запоріжжя);
- фарфорові ізолятори – АТ «Слав'янський завод ізоляторів", м. Слав'янськ.

Фактори, що впливають на поведінку постачальників: ціна сировини, умови оплати, обсяги замовлень, стабільність попиту.

Характер впливу – «середній».

«Товари-замінники». Продукція ПрАТ «Електро завод» мала визначене коло споживачів і реалізовувалась на вузькому сегменті ринку – в першу чергу йде мова про комплектні розподільчі пристрої серії КРУВ-6ВУХЛ5 з релейними, малогабаритними напівпровідниковими або мікропроцесорними блоками керування та захисту, які використовуються в умовах переважно шахтного виробництва.. Хоча частина продукції має також загальнопромислове призначення, яке переважно застосовується в умовах гірничо-добувних підприємств (наприклад, комплектні розподільчі пристрої серії УКР-РН-6 УХЛ5 та комплектні розподільчі пристрої серії КРПЕ-6; КРПЕ-6М). Існують імпортні аналоги КРУВ-6ВУХЛ5, що виготовляють підприємства Франції, Німеччини, Китаю та Польщі – їх продукції якраз реалізується на ринках, які були традиційними в минулому для ПрАТ «Електро завод». Фактори, що впливають на конкурентоспроможність товарів-замінників: ціна, якість, надійність, доступність на ринку, рівень сервісу.

Характер впливу – «середній».

«Нові конкуренти». Можливість виходу нових конкурентів на ринок можна відзначити як «середня», оскільки для виходу на ринок електротехнічного

обладнання потрібні значні інвестиції. Останнім часом високу активність на світовому ринку проявляють виробники електротехнічного обладнання з Китаю, які пропонують свою продукцію за привабливими цінами. Фактори, що можуть стимулювати вихід нових конкурентів: зростання попиту на електротехнічне обладнання, зниження бар'єрів для виходу на ринок, зміна державної політики.

Характер впливу – «середній».

«Конкуренція в галузі». На ринку електротехнічного обладнання спостерігається дуже висока конкуренція. Ринок досить різноманітний, представлений багатьма сегментами: починаючи від вузьких і специфічних для певних галузей та загальнопромислових – закінчуючи сегментами, де реалізується продукція побутового призначення. Як зазначалось раніше, основними конкурентами ПрАТ «Електро завод» по основній продукції підприємства - комплектні розподільчі пристрої серії КРУВ-6ВУХЛ5 з релейними, малогабаритними напівпровідниковими або мікропроцесорними блоками керування та захисту, які використовують в умовах «агресивних» виробництв, є:

- «Shneider Electric» (Франція),
- «R. Stahl» (Німеччина),
- «TWERD» (Польща);
- «BNN HONG» (Китай).

На вітчизняному ринку – АТ «Константинівський завод високовольтної апаратури» (КЗВА), м. Константинівка, Донецька область.

По продукції загальнопромислового призначення на світовому ринку конкурують міжнародні концерни з Франції, Німеччини, Китаю та Польщі, зазначені раніше, а серед українських виробників потрібно відзначити:

- АТ «КЗВА», м. Константинівка;
- АТ «Запорізький завод високовольтного обладнання»;
- АТ «Електроград», м. Кривий Ріг;
- ТОВ «Рівненський завод високовольтної апаратури» та інші.

Серед конкурентів на ринку виготовлення металоконструкцій основними конкурентами є:

- АТ «Криворізький завод гірничого обладнання»;

- ДП «Криворізький завод металокопункцій»;
- КП «ДНІПРОСАНТЕХМОНТАЖ» (м. Дніпро);
- ПрАТ «СКС» (м. Дніпро);
- ПрАТ «Укрсталь Конструкція»;
- ПрАТ «Червоноградський завод металокопункцій».

Фактори, що впливають на рівень конкуренції в галузі: велика кількість конкурентів, низька диференціація продукції, висока еластичність попиту за ціною.

Характер впливу – «сильний».

Підводячи підсумки, варто відзначити, що серед п'яти «сил конкуренції» М. Портера найбільший характер впливу мають – «споживачі» та «рівень конкуренції в галузі», а середній характер впливу – «постачальники», «товари-замінники» та «поява нових конкурентів».

Після ретельного аналізу діяльності підприємства, можемо чітко окреслити його сильні та слабкі сторони, а на основі комплексного PEST-аналізу та аналізу за моделлю М. Портера також можемо визначити ключові можливості та загрози, з якими може зіткнутися підприємство.

Далі перейдемо до стратегічного SWOT-аналізу, який полягає у систематизації та оцінці внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх факторів (можливості та загрози). Всі ці фактори потім узагальнемо в SWOT-матриці, яка слугує візуальним інструментом для формулювання стратегії розвитку (табл. 3.2).

До «сильних сторін» ПрАТ «Електро завод» можна віднести:

- 1) Багаторічний досвід та репутація у виробництві електротехнічного обладнання;
- 2) Висока якість продукції;
- 3) Висококваліфікований персонал;
- 4) Наявність власних виробничих потужностей.

Серед «слабких сторін» ПрАТ «Електро завод» можна виділити наступні:

- 1) Залежність від вузького сегмента ринку;
- 2) Нерегулярний попит;
- 3) Низький рівень диверсифікації продукції;

4) Обмежені фінансові ресурси;

«Можливості»:

1) Зростання попиту на електротехнічне обладнання;

2) Вихід на нові сегменти ринку;

3) Розробка нових продуктів;

4) Впровадження нових технологій;

5) Партнерство з міжнародними компаніями.

«Загрози»:

1) Посилення конкуренції;

2) Зміни регуляторного середовища;

3) Економічна та політична нестабільність;

4) Зростання цін на матеріали та комплектуючі.

Зі SWOT-аналізу можна зробити висновки, що за існуючих умов підприємство може підвищити рівень своєї конкурентоспроможності за рахунок поєднання своїх сильних і слабких сторін з зовнішніми можливостями та загрозами.

Таблиця 3.2.

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Електро завод»

	<p><u>Можливості:</u></p> <p>1) Зростання попиту на електротехнічне обладнання;</p> <p>2) Вихід на нові сегменти ринку;</p> <p>3) Розробка нових продуктів;</p> <p>4) Впровадження нових технологій;</p> <p>5) Партнерство з міжнародними компаніями.</p>	<p><u>Загрози:</u></p> <p>1) Посилення конкуренції;</p> <p>2) Зміни регуляторного середовища;</p> <p>3) Економічна та політична нестабільність;</p> <p>4) Зростання цін на матеріали та комплектуючі.</p>
<p><u>Сильні сторони:</u></p> <p>1) Багаторічний досвід та репутація у виробництві електротехнічного обладнання;</p> <p>2) Висока якість продукції;</p> <p>3) Висококваліфікований персонал;</p> <p>4) Наявність власних виробничих потужностей.</p>	<p>1. Стратегія диверсифікації: Підприємство може диверсифікувати свою продукцію та вийти на нові ринки, щоб зменшити залежність від вузького сегмента ринку.</p> <p>2. Стратегія партнерства: Підприємство може вступити в партнерські відносини з міжнародними лідерами галузі</p>	<p>1. Стратегія інновацій: Підприємство може інвестувати в дослідження та розробки нових продуктів і технологій, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.</p> <p>2. Стратегія маркетингу: Підприємство може розвивати свої конкурентні переваги для розширення можливостей діяльності.</p>

	для підвищення своєї стійкості до змін.	
Слабкі сторони: 1) Залежність від вузького сегмента ринку; 2) Нерегулярний попит; 3) Низький рівень диверсифікації продукції; 4) Обмежені фінансові ресурси.	1. Стратегія підвищення ефективності: Підприємство може впровадити заходи щодо підвищення ефективності виробництва та зниження витрат, щоб покращити свою рентабельність. 2. Фінансова стратегія покращення фінансової стійкості підприємства.	1. Стратегія суворої економії витрат; 2. Стратегія часткової консервації виробничих потужностей; 3. Стратегія ліквідації.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Місію ПрАТ «Електро завод» можна визначити як «забезпечення споживачів високоякісною електротехнічною продукцією, сприяючи розвитку технологій та підвищенню ефективності електроенергетичних систем».

Підприємство прагне досягти сталого зростання та зміцнити позиції на ринку шляхом інновацій, модернізації виробництва та створення довготривалих взаємовигідних відносин зі споживачами та партнерами.

Щоб реалізувати місію ПрАТ «Електро завод», її треба розподілити на цілі нижчих рівнів, для цього може бути використане «дерево цілей». Ключова мета ПрАТ «Електро завод» полягає у максимізації прибутку від реалізації електротехнічної продукції та забезпеченні стабільного зростання і збереженні конкурентних переваг на ринку.

Деталізуємо цілі по певним функціональним напрямкам діяльності ПрАТ «Електро завод»:

- 1) загальноекономічні цілі: мінімізація витрат на виробництво продукції, завантаження виробництва на повну потужність;
- 2) маркетингові цілі: забезпечення структури і обсягів збуту продукції найвигіднішим для підприємства способом;
- 3) цілі виробництва: оптимізація виробничих процесів та підвищення продуктивності;
- 4) фінансові цілі: підтримка фінансової стійкості;
- 5) науково-технологічні цілі: впровадження інноваційних рішень у виробництві;

б) кадрові цілі: професійне навчання та розвиток персоналу, забезпечення безпечних умов праці;

7) організаційно-управлінські цілі: оптимізація організаційної структури управління підприємством, упровадження ефективних методів мотивації працівників.

Місія ПрАТ «Електро завод» – забезпечення споживачів високоякісною електротехнічною продукцією, сприяючи розвитку технологій та підвищенню ефективності електроенергетичних систем						
↓						
Мета ПрАТ «Електро завод» – максимізації прибутку від реалізації електротехнічної продукції та забезпеченні стабільного зростання і збереженні конкурентних переваг						
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1) загально-економічні цілі:	2) маркетингові цілі:	3) цілі виробництва :	4) фінансові цілі:	5) науково-технологічні цілі:	6) кадрові цілі:	7) організаційно-управлінські цілі:
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Мінімізація витрат на виробництво продукції, завантаження виробництва на повну потужність	Забезпечення структури і обсягів збуту продукції найвигіднішим для підприємства способом	Оптимізація виробничих процесів та підвищення продуктивності	Підтримка фінансової стійкості підприємства	Впровадження інноваційних рішень у виробництві	Професійне навчання та розвиток персоналу, забезпечення безпечних умов праці	Оптимізація організаційної структури управління підприємством, упровадження ефективних методів мотивації працівників.

Рис. 3.2. Дерево цілей ПрАТ «Електро завод»

Місія та стратегічні цілі ПрАТ «Електро завод» спрямовані на зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання. Реалізація цих цілей потребує комплексного підходу, включаючи інновації, розширення ринків, оптимізацію виробничих процесів та фінансову стабільність. Використання сильних сторін підприємства та врахування можливостей і загроз дозволить ПрАТ «Електро завод» ефективно реалізувати свою стратегію розвитку.

3.3. Обґрунтування маркетингової стратегії в умовах ПрАТ «Електро завод»

Маркетингова стратегія для ПрАТ «Електро завод», промислового підприємства, що спеціалізується на виготовленні електротехнічного обладнання, має бути спрямована на зміцнення ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання.

Головним завданням маркетингової стратегії ПрАТ «Електро завод» буде реалізація заходів, які дозволять подолати існуючі на даний момент небезпеки для функціонування підприємства в умовах нестабільності збуту, згідно з визначеною загальною стратегією розвитку – «стабілізація».

Визначимо основні цілі маркетингової стратегії ПрАТ «Електро завод»:

- 1) Забезпечення оптимальної структури і обсягів збуту продукції найвигіднішим для підприємства способом, максимально завантаживши наявні виробничі потужності;
- 2) Збільшення обсягів продажів та частки ринку за основними асортиментними категоріями продукції.
- 3) Зміцнення відносин з клієнтами та партнерами підприємства, підвищення впізнаваності бренду;

Основні складові маркетингової стратегії ПрАТ «Електро завод»:

1. Аналіз ринку та конкурентів.

Ефективна маркетингова стратегія починається з глибокого дослідження ринку та аналізу конкурентів. ПрАТ «Електро завод» повинно визначити основних гравців на ринку електротехнічного обладнання та металоконструкцій, оцінити їхні сильні та слабкі сторони, а також зрозуміти потреби та очікування потенційних клієнтів. Це дозволить підприємству виявити нові можливості для зростання та працювати над формуванням конкурентних переваг.

2. Сегментація ринку та цільова аудиторія.

Для ефективного досягнення маркетингових цілей необхідно провести сегментацію ринку, визначивши ключові сегменти на основі географічних, демографічних, поведінкових та психографічних характеристик. ПрАТ «Електро завод» повинно зосередити свої маркетингові зусилля на тих сегментах,

які мають найбільший потенціал для зростання та де підприємство може запропонувати унікальну цінність.

3. Продуктова стратегія

Розширення асортиментних категорій продукції та постійне поліпшення якості продукції та послуг є важливими складовими продуктової стратегії. ПрАТ «Електро завод» повинно розробляти нові продукти, що відповідають потребам ринку, а також удосконалювати існуючі продукти, щоб зберігати конкурентоспроможність. Впровадження інноваційних рішень та технологій дозволить підприємству забезпечити високу якість своєї продукції та задовольнити вимоги клієнтів.

4. Цінова стратегія

Цінова політика підприємства має бути конкурентною та відповідати ринковим умовам. ПрАТ «Електро завод» повинно встановлювати ціни на свою продукцію з урахуванням вартості виробництва, попиту та пропозиції на ринку.

5. Комунікаційна стратегія

Ефективна комунікаційна стратегія включає проведення комунікаційних кампаній, використання цифрових каналів та взаємодію з клієнтами. ПрАТ «Електро завод» повинно здійснювати регулярну комунікацію з клієнтами, розробку контенту, що відповідає їхнім потребам, підвищувати обізнаність про продукцію та зміцнювати бренд.

Для реалізації маркетингової стратегії необхідна активізація спеціалістів відділу маркетингу та збуту в напрямку маркетингових досліджень ринків з акцентом на цільову аудиторію та конкурентів.

Ретельний аналіз щодо наявної цільової аудиторії, де основними клієнтами є шахтні підприємства та підприємства гірничо-металургійного комплексу по категоріям продукції «Шахтне обладнання» та «Гірничо-металургійне обладнання», та проведення маркетингових досліджень щодо можливості залучення підприємств інших галузей (будівельні компанії, енергетичні компанії) до складу потенційних клієнтів. Постійний моніторинг щодо проблем і потреб потенційних клієнтів і формування пропозицій щодо їх задоволення. Постійний моніторинг технічних та цінових характеристик продукції конкурентів. Аналіз

сильних та слабких сторін конкурентів підприємства, а також спостереження за їх маркетинговою активністю.

2) Оптимізація комплексу маркетингу ПрАТ «Електро завод»

Product:

- Широкий асортимент електротехнічного обладнання та металоконструкцій;
- Висока якість продукції;
- Конкурентоспроможні ціни;
- Гнучкість у задоволенні потреб клієнтів.
- Надання послуг по ремонту та шеф-монтажу.

Розгляд можливості додати до категорії послуг по монтажу обладнання при умові замовлення та на загальних засадах для задоволення потреб інших замовників з можливістю організації постійно діючих монтажних бригад (можливо залучення додаткової кількості спеціалістів).

Потрібно розглянути можливість включення вартості монтажу до ціни обладнання та надання такого роду послуг разом з постачанням обладнання.

Price:

- Ціноутворення на основі витрат плюс розумна націнка;
- Програма лояльності для постійних клієнтів;
- Гнучкі умови оплати.

Place:

- Прямі продажі;

Активна робота торговельних представників з підприємствами-партнерами та потенційними покупцями продукції підприємства. Можливо потрібно залучити до штату мінімум двох спеціалістів з продажу/торговельних представників.

- Торговельні майданчики;
- Участь в тендерах.

Активний моніторинг замовлень і тендерної інформації, акцент на виконанні індивідуальних замовлень в першу чергу по категоріям «Металоконструкції», «Гірничо-металургійне обладнання» та «Інше електротехнічне обладнання».

Promotion:

- Участь у спеціалізованих виставках обладнання;
- Інтернет-маркетинг;

Оптимізація контенту власного сайту для залучення потенційних клієнтів. На даний момент на офіційному сайті ПрАТ «Електро завод» міститься мінімум інформації: про історію підприємства, звітність, контакти для зв'язку, ілюстрації невеликої кількості продукції, що недостатньо для належного представлення підприємства в інформаційному просторі. Потрібно представити більше інформації про компанію, постійна лідогенерація.

- Активізація роботи торговельних представників;
- Робота з громадськістю;

Позиціонування ПрАТ «Електро завод»:

- Надійний та досвідчений виробник електротехнічного обладнання та металокопструкцій
- Постачальник високоякісної продукції за конкурентними цінами
- Компанія, яка пропонує гнучкий підхід до потреб клієнтів
- Партнер, який надає комплексне рішення для потреб клієнтів

Очікувані результати:

1) Збільшення замовлень в категоріях «Металокопструкції», «Гірничо-металургійне обладнання», «Інше електротехнічне обладнання» та по наданню послуг в оновленій категорії «Ремонт/Монтаж/Шеф-монтаж».

2) Збереження частки ринку в сегменті «Шахтне обладнання» та збільшення частки ринку категорій «Металокопструкції», «Гірничо-металургійне обладнання», «Інше електротехнічне обладнання» та по наданню послуг в оновленій категорії «Ремонт/Монтаж/Шеф-монтаж».

3) Нові споживачі продукції та послуг – в першу чергу підприємства будівельної та енергетичної галузі, а також організації та компанії інших галузей діяльності.

4) Збільшення присутності в інформаційному просторі, підвищення обізнаності про продукцію та послуги ПрАТ «Електро завод» серед цільової аудиторії (сайт, участь в заходах, робота торговельних представників, участь в тендерах).

5) Зміцнення лояльності клієнтів, покращення клієнтського сервісу та підвищення іміджу.

Контроль та оцінка результатів по застосуванню маркетингової стратегії:

- Регулярно відстежувати результати маркетингової стратегії;
- Вносити коригування у разі потреби;
- Оцінювати ефективність маркетингових заходів;
- Використовувати отримані дані для покращення маркетингової стратегії в майбутньому.

ВИСНОВКИ

В першому розділі випускової кваліфікаційної роботи розглянуті теоретичні засади обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія повинна бути гнучкою для внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства. Під стратегією розвитку підприємства слід розуміти довгостроковий гнучкий план дій з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Класифікувати стратегії розвитку можна на активні та пасивні. Метою активних стратегій є випередження конкурентів, запровадження інноваційних рішень у виробничу та управлінську діяльність, такі стратегії є більш ризиковими і вимагають значних інвестицій. У складі активних стратегій можна виділити активно-наступальну стратегію та стратегію ринкової ніші.

Метою пасивних стратегій є наслідування конкурентів, такі стратегії є середньо-ризиковими і потребують дещо менших інвестицій. У складі пасивних стратегій можна виділити пасивно-наступальну і захисну стратегії.

Для обґрунтування стратегії розвитку підприємства необхідний методичний підхід, який дозволить: 1) оцінити ефективність запропонованої стратегії. 2) дослідити конкурентні переваги підприємства на ринку. 3) визначити його сильні та слабкі сторони, 4) виявити потенційні ризики та можливості.

Основними напрямками формування стратегії розвитку підприємства можна вважати наступні: 1) розробка стратегії; 2) апробація стратегії.

Перший етап розроблення стратегії має починатись із визначення місії та мети яка відображає загальну стратегію підприємства. При встановленні стратегічних напрямків розвитку підприємства значної уваги потребує вивчення стану зовнішнього середовища. Для цього доцільним є використання таких відомих методів як SWOT-аналіз та PEST-аналіз які дають змогу визначити частку ринку та встановити конкурентну позицію, дослідити міцність відносин з постачальниками

та посередниками, визначити якість виготовленої продукції чи наданих послуг, дослідити цінову політику та рівень контролю за каналами розподілу та збуту продукції. З метою виявлення резервів для збільшення потужності, розширення широти та глибини асортименту, виявлення можливості для відкриття нових видів діяльності проводиться визначення стану внутрішнього середовища підприємства.

Кількісна оцінка стратегії розвитку підприємства проводиться за допомогою визначення необхідних фінансово-економічних показників в результаті чого формується аналітична база для прийняття стратегічного рішення щодо напрямків розвитку підприємства. Найчастіше в результаті проведення кількісної оцінки визначається інтегральний показник на основі якого проводиться остаточний вибір стратегії розвитку.

На стадії апробації відбувається реалізація стратегії розвитку та впровадження її у діяльність підприємства. На даному етапі важливого значення набуває моніторинг за процесом реалізації стратегії та відбувається виявлення негативних чинників. Через це процес моніторингу стратегії співвідноситься і є паралельним коригуванню недоліків та оперативному внесенню змін. Для цього відбувається зіставлення результатів між собою та відбувається порівняння із встановленими стратегічними цілями що дозволить адаптувати стратегію до умов зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства /Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Л. М. Мельник. Тернопіль: ТНТУ, 2010. – 271 с.
2. Варава Л. М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л.М. Варава, О.А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
3. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти /В.А. Власенко //Економіка Менеджмент Підприємництва. – 2014. – № 26 (1). – С. 32-41.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
5. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства /О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська //Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 18. – С. 346-352.
6. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація /О.І. Гудзь //Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 22. – С. 334-340.
7. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с
8. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник /Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
9. Кобелев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_41
10. Мескон М. Основи менеджменту: підручник для вузів /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пров. з англ. – 2-е вид., - М.: Справа, 2001. – 432 с.

11. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336 с.
13. Минцберг Г. Стратегический процесс: учебник /Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского.– СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
14. Портер М. Конкуренция /М. Портер /пер. с англ. – М: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 454 с.
15. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
16. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).
17. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. /А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.
18. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
19. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (
20. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
21. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
22. Офіційний сайт ПрАТ «Електрозавод» - www.elektrozavod.com.ua
23. Річний звіт підприємства ПрАТ «Електрозавод» за 2018 рік - Режим доступу: <http://www.elektrozavod.com.ua/shareholders.html>

24. Річний звіт підприємства ПрАТ «Електро завод» за 2019 рік - Режим доступу: <http://www.elektrozavod.com.ua/shareholders.html>
25. Річний звіт підприємства ПрАТ «Електро завод» за 2020 рік - Режим доступу: <http://www.elektrozavod.com.ua/shareholders.html>
26. Інформаційний портал «Звітність українських підприємств» - Режим доступу: [ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЕЛЕКТРОЗАВОД, ЄДРПОУ 00215108 \(zvitnist.com\)](http://00215108.zvitnist.com)
27. Інформаційний портал «Опендатабот» - Режим доступу: [00215108 — ПРАТ "ЕЛЕКТРОЗАВОД" — Опендатабот \(opendatobot.ua\)](http://00215108-opendatobot.ua)
28. Інформаційний портал «UA-region»: ПрАТ «Електро завод» – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/00215108>
29. Інформаційний інтернет-портал «Бізнес-Гід» - Режим доступу: <https://958580.business-guide.com.ua/>
30. Інформаційний інтернет- портал «Clarity Project» - Режим доступу: [00215108 - ПРАТ "ЕЛЕКТРОЗАВОД" - Квартальна звітність за 3 місяці 2022 року - Clarity Project \(clarity-project.info\)](http://00215108-clarity-project.info)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звітність ПрАТ «Електро завод» за 2019-2020 рр.

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	702	791
первісна вартість	1001	907	907
накопичена амортизація	1002	205	116
Незавершені капітальні інвестиції	1005	415	54
Основні засоби	1010	9618	7593
первісна вартість	1011	39012	37398
знос	1012	29394	29805
Інвестиційна нерухомість	1015	388	607
первісна вартість	1016	2482	2482
знос	1017	2094	1875
I.Всього необоротних активів	1095	11123	9045
Запаси	1100	10083	10461
Виробничі запаси	1101	6607	6401
Незавершене виробництво	1102	2906	3040
Готова продукція	1103	570	1020
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8084	9261
Дебіторська заборгованість за	1130	883	690

розрахунками: за виданими авансами			
з бюджетом	1135	3733	6871
у тому числі з податку на прибуток	1136	2575	6584
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1375	1283
Гроші та їх еквіваленти	1165	3310	2738
Рахунки в банках	1167	3310	2738
Витрати майбутніх періодів	1170	0	51
Інші оборотні активи	1190	0	680
II.Всього оборотних активів	1195	27468	32035
БАЛАНС	1300	38591	41080

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	2109	2109
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12926	20517
I.Всього власного капіталу	1495	15035	22626
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	0	0
товари, роботи, послуги	1615	6354	5233
розрахунками з бюджетом	1620	135	318

розрахунками зі страхування	1625	111	105
розрахунками з оплати праці	1630	496	460
за одержаними авансами	1635	79	140
Поточні забезпечення	1660	623	393
Доходи майбутніх періодів	1665	904	1397
Інші поточні зобов'язання	1690	14854	10408
ІІ.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	23556	18454
БАЛАНС	1900	38591	41080

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35872	29955
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	38843	28864
Валовий: прибуток	2090	0	1091
Валовий збиток	2095	2971	0
Інші операційні доходи	2120	14040	19790
Адміністративні витрати	2130	8712	8323
Витрати на збут	2150	929	689
Інші операційні витрати	2180	10039	10110
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	1759
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	8611	0
Інші доходи	2240	1020	1489
Інші витрати	2270	0	350
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	2898
Фінансовий результат до	2295	7591	0

оподаткування: збиток			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	585
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	2313
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	7591	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-7591	2313

Операційні витрати

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	35832	24619
Витрати на оплату праці	2505	10997	10389
Відрахування на соціальні заходи	2510	2422	2243
Амортизація	2515	2251	1816
Інші операційні витрати	2520	5627	5536
Разом	2550	57129	44603

Інші дані

Назва показника	Код	2020	2019
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1454271	1454271
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1454271	1454271

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-5,2198	1,59049
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-5,2198	1,59049