

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**ННІ Загальноуніверситетської підготовки  
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав. каф. менеджменту та  
публічного адміністрування  
доц. \_\_\_\_\_ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО  
“ 2 ” лютого \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Удосконалення системи стратегічного менеджменту в діяльності  
підприємства»

Здобувач вищої освіти:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олена БУЛАВА

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ірина АГЕСВА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

ННІ Загальноуніверситетської підготовки  
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування  
(*назва кафедри*)

Ступінь вищої освіти Бакалавр  
Спеціальність 073 “Менеджмент”  
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

**ПОГОДЖЕНО**  
Гарант освітньо-професійної  
програми

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Зав. кафедрою менеджменту та  
публічного адміністрування

Ірина АГЕСЬВА  
« 26 » листопада 2025 р.

Світлана ПОТНІЧЕНКО  
« 27 » листопада 2025р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

здобувач вищої освіти Булава Олена Сергіївна, \_\_\_\_\_  
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема роботи «Удосконалення системи стратегічного менеджменту в діяльності підприємства»

керівник роботи Агєєва Ірина Вікторівна к.е.н., доцент, \_\_\_\_\_  
(*прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання*)

затверджені наказом по університету від «24» листопада 2025 р. № 596-3

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 30 січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові розробки вчених, періодичні видання; ресурси мережі Internet, річні звіти підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту підприємства

Розділ 2. Сучасний стан та напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

5. Перелік графічного матеріалу: 8 таблиць, 2 рисунків

6. Дата видачі завдання 26.11.25 р.

### Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.25р.	
2	РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту підприємства	22.12.25р.	
3	Розділ 2. Сучасний стан та напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	22.01.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	26.01.26р.	
5	Перевірка на плагіат	30.01.26 р.	

Здобувач вищої освіти

Олена БУЛАВА

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

Ірина АГЄЄВА

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** Удосконалення системи стратегічного менеджменту в діяльності підприємства

**Структура й обсяг роботи бакалавра.** Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. Загальний обсяг роботи становить 59 с., у т.ч. 8 таблиць, 2 рисунків.

**Мета роботи.** Аналіз теоретичних і практичних аспектів функціонування системи стратегічного менеджменту на підприємстві та розробка рекомендацій щодо її покращення.

**Задачами дослідження є:**

- розкрити сутність, мету та завдання стратегічного менеджменту;
- дослідити класифікацію стратегій та механізм їх реалізації;
- проаналізувати сучасні методи та інструменти стратегічного аналізу;
- надати загальну характеристику ТОВ, «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;
- оцінити діючу систему стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

**Об'єктом дослідження** є система стратегічного менеджменту підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

**Предметом дослідження** є напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту на підприємстві ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

**Методи дослідження.** Для опрацювання теоретичних засад використовувалися методи аналізу та синтезу, статистичного аналізу, індукції і дедукції. Для оцінки фінансового стану застосовувалися методи економічного аналізу. Також використовувалися методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

**Ключові слова:** СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, мета та завдання стратегічного менеджменту	9
1.2. Класифікація стратегій та механізми їх реалізації	12
1.3. Методи та інструменти стратегічного аналізу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	24
2.2. Оцінка діючої системи стратегічного менеджменту підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	30
2.3 Напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	39
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	55

## ВСТУП

В сучасних умовах підприємства характеризуються високою динамікою ринкового середовища, зростаючою конкуренцією, швидким розвитком технологій та нестабільністю економічних показників. У таких умовах забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства неможливе без ефективного управління його стратегічним розвитком. Стратегічний менеджмент передбачає всебічний процес встановлення довгострокових цілей та обрання шляхів розвитку організації, ресурсного забезпечення та контролю результатів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати свої конкурентні переваги.

Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасні підприємства повинні поєднувати оперативну ефективність із стратегічним плануванням, інтегруючи інноваційні технології, Lean-підходи та цифрові системи управління для підвищення гнучкості, продуктивності та стійкості розвитку. Неefективне управління стратегічним розвитком може призводити до втрати ринкових позицій, нераціонального використання ресурсів та зниження конкурентоспроможності.

У своїх працях значний внесок у розв'язання складних питань, пов'язаних із створенням ефективної системи стратегічного менеджменту на підприємствах, зробили Ансофф І., Касич А.О., Миколук А.В., Супрун С.Д., Сумець О.М. та інші.

*Метою* даної роботи є аналіз теоретичних і практичних аспектів функціонування системи стратегічного менеджменту на підприємстві та розробка рекомендацій щодо її покращення.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання наступних ключових завдань:

- розкрити сутність, мету та завдання стратегічного менеджменту;
- дослідити класифікацію стратегій та механізм їх реалізації;

- проаналізувати сучасні методи та інструменти стратегічного аналізу;
- надати загальну характеристику ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;
- оцінити діючу систему стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

*Об'єктом дослідження є система стратегічного менеджменту підприємства.*

*Предмет дослідження є напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту на підприємстві.*

*Методи дослідження.* Для опрацювання теоретичних засад використовувалися методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції. Для оцінки фінансового стану застосовувалися методи економічного аналізу. Також використовувалися методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

*Інформаційною базою дослідження є наукові розробки вчених, періодичні видання; ресурси мережі Internet, річні звіти підприємства, тощо.*

*Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного менеджменту можуть бути застосовані у практичній діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» з метою підвищення ефективності управління.*

*Обсяг і структура роботи.* Робота міститься на 59 сторінках комп'ютерного тексту, охоплює вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, мета та завдання стратегічного менеджменту

У стратегічному менеджменті центральним поняттям виступає «управління». Його зміст можна трактувати як у вузькому, так і в широкому значеннях.

У вузькому розумінні під управлінням мають на увазі вплив керуючого суб'єкта на керований об'єкт, що призводить до того, що об'єкт здійснює дії, спрямовані на реалізацію поставлених суб'єктом ціле. Іноді цілі обох сторін можуть збігатися.

У широкому трактуванні управління охоплює не лише сам процес впливу, а й підготовчі дії, подальший контроль за виконанням завдань та оцінювання результатів. За такого підходу управління постає як безперервний, циклічний процес.

У наукових джерелах поняття «управління» та «менеджмент» інколи уживають як рівнозначні. Проте зміст терміну «управління» є значно ширшим: його застосовують у багатьох сферах людської діяльності та в різних типах систем - як природних, так і технічних. Йдеться, зокрема, про управління державними структурами, технічними комплексами, інформаційними мережами та іншими системами.

Поняття ж «менеджмент», що має англійське походження, є вужчим за змістом і стосується насамперед керування організаціями, адміністрування та узгодження роботи певної групи людей.

У загальному розумінні менеджмент можна розглядати як поєднання науки й мистецтва досягати успіху: це здатність реалізовувати поставлені цілі, раціонально докладаючи зусиль і враховуючи мотиви поведінки та інтелектуальні можливості людей.

Поняття «менеджмент» можна трактувати у трьох основних аспектах:

1. Інституційний аспект - відповідає на запитання «хто керує і ким?». Йдеться про суб'єктів управління: менеджерів, керівні органи та інших посадових осіб, які наділені повноваженнями ухвалювати управлінські рішення. Водночас визначається і коло осіб, діяльність яких підлягає керуванню.

2. Функціональний аспект - пояснює «як здійснюється управління?» і «яким чином воно впливає на керованих». Тут акцент робиться на професійній діяльності менеджерів, їхніх управлінських функціях, стилях керівництва та особливостях взаємодії з підлеглими. Цей вимір також охоплює оцінку результативності управлінського впливу.

3. Інструментальний аспект - розкриває «за допомогою чого?» реалізується управління. Йдеться про засоби, методи та інструменти, які застосовує менеджер для виконання своїх управлінських завдань.

Стратегічний менеджмент зосереджується на пошуку відповідей на три ключові питання:

Яке наше поточне становище?

Якого майбутнього ми прагнемо?

Яким шляхом можна досягти поставлених цілей?

Формування стратегічного менеджменту як окремої сфери наукових досліджень і практичної діяльності проходило через чотири етапи:

1. Бюджетування та контроль. Ці інструменти почали активно розвиватися ще на початку ХХ ст. Прикладом є діаграми Ганта, що й сьогодні застосовують у плануванні. Тоді вважалося, що умови діяльності організації майже не змінюватимуться, а відхилення можна подолати, спираючись на попередній досвід. Бюджетування та контроль і нині ефективні, але переважно для «жорстких» завдань із чіткими параметрами. У 1970-х роках стало очевидно, що існують і «м'які» проблеми, які містять значну невизначеність і потребують інших підходів.

2. Довгострокове планування. У 1950-х роках воно базувалося на аналізі поточних змін у діяльності організації та прогнозуванні виявлених

тенденцій. Метод виявився корисним для розподілу ресурсів на тривалий період, враховуючи майбутнє розширення чи скорочення виробництва.

3. Стратегічне планування. Поширилося наприкінці 1960-х — на початку 1970-х років. Воно передбачало аналіз не лише внутрішніх тенденцій компанії, а й динамічного зовнішнього середовища. Нестабільність ринку, конкуренція, соціальні й технологічні зміни стали ключовими факторами формування планів. Увагу зосереджували на сильних і слабких сторонах організації, можливостях і загрозах.

4. Стратегічний менеджмент. Як окрема дисципліна сформувався у середині 1970-х років. На відміну від стратегічного планування, він орієнтований не лише на аналіз середовища, а й на формування чітких цілей та вибір способів їх досягнення - через використання переваг організації, нейтралізацію слабкостей і зменшення впливу ризиків.

Існує багато значень поняття стратегічного менеджменту, проте всі вони за змістом зводяться до трьох основних підходів (або їх поєднання):

- спрямованість на зовнішнє середовище передбачає зосередження уваги на ключових характеристиках організаційного контексту;

- цільовий підхід - визначення довгострокових орієнтирів та вибір способів їх досягнення;

- діяльнісний підхід - увага до практичної реалізації обраної стратегії.

У наукових дослідженнях з менеджменту стратегічний менеджмент нерідко пов'язують із напрацюваннями А. Томпсона та А. Стрікланда, які акцентують увагу на необхідності узгодження внутрішнього потенціалу організації з впливами зовнішнього середовища. Зокрема, А. Томпсон розглядає стратегічний менеджмент як процес прийняття управлінських рішень, спрямований на поєднання внутрішніх можливостей організації з наявними загрозами та перспективами, що формуються поза її межами [1]. Схожого підходу дотримуються й Д. Шендел та К. Хаттен, які трактують стратегічний менеджмент як процес налагодження результативної взаємодії організації із

зовнішнім середовищем шляхом визначення цілей та обґрунтованого розподілу наявних ресурсів [2].

Підхід є близьким до стратегічного планування, зрозумілий і методично нескладний. Проте його недоліком є те, що внутрішні резерви організації часто недооцінюються, хоча саме вони можуть стати засобом подолання зовнішніх загроз.

Підхід до розуміння стратегічного менеджменту також представлений у працях У. Глука та Л. Джауха, які розглядають його як окремий напрям у межах теорії прийняття управлінських рішень, зосереджений на формуванні результативної стратегії або комплексу стратегій для досягнення цілей корпорації. Застосування поняття «напряму» у цьому контексті акцентує на тому, що стратегічний менеджмент охоплює систему взаємопов'язаних управлінських рішень різних рівнів, упорядкованих відповідно до їхньої значущості для виконання завдань організації [3].

Наведені нижче визначення найповніше демонструють суть цього підходу.

Стратегічний менеджмент розглядається в науковій літературі з різних позицій. Зокрема, А. Томпсон і А. Стрікланд трактують його як систему управлінських орієнтирів, спрямованих на посилення конкурентних позицій організації, задоволення потреб споживачів та досягнення визначених цілей [1].

За оцінкою Дж. Пірса та Р. Робертсона, стратегічний менеджмент охоплює комплекс управлінських рішень і дій, спрямованих на формування та впровадження стратегій, що забезпечують досягнення цілей організації [4].

Діяльнісний підхід зосереджується на логіці та послідовності управлінських дій у процесі стратегічного управління, поєднуючи при цьому елементи концептуального та процесного підходів. Так, Г. Джонсон і К. Скулз пропонують розглядати стратегічний менеджмент як послідовність таких етапів [5]:

- дослідження поточного стану організації та її позицій у конкурентному середовищі;

- стратегічний вибір, що передбачає розробку, порівняння й оцінювання можливих альтернатив розвитку діяльності організації;

- імплементація - процес впровадження обраної стратегії у діяльність організації.

Різноманітні підходи до вивчення стратегічного менеджменту дозволяють комбінувати методи та додавати нові акценти, що сприяє більш глибокому та всебічному аналізу цієї складної галузі знань.

Сутність стратегічного менеджменту полягає у виробленні способів досягнення стійких конкурентних переваг у мінливому та невизначеному середовищі.

У підсумку його можна визначити як багатогранний і безперервний процес управління організацією, що включає глибоке оволодіння управлінськими принципами, системний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, формулювання довгострокових цілей і вибір оптимальних шляхів їх реалізації. Ключовим аспектом є здатність керівництва ефективно координувати ресурси організації, передбачати наслідки зовнішніх впливів, виробляти конкурентні переваги та успішно впроваджувати стратегічні рішення.

## 1.2. Класифікація стратегій та механізми їх реалізації

В умовах сучасної економіки сформувався широкий спектр стратегій, які підприємства використовують для позиціонування та розвитку на ринку. Однак їхня ефективність залежить від особливостей конкретного господарюючого суб'єкта. При виборі стратегії першочергово слід оцінити поточний стан підприємства та простежити основні тенденції розвитку його зовнішнього середовища.

Реалізація стратегічних цілей потребує узгодженої взаємодії всіх структурних підрозділів у межах цілісної системи стратегічного управління. Тому важливо не лише обрати стратегію, а й упорядкувати весь комплекс

стратегій, що застосовуються в діяльності компанії.

Сьогодні науковці пропонують різні способи класифікації стратегій підприємства. Велику складність при цьому створює їх різноманіття, тому останнім часом популярним став підхід, який передбачає використання невеликої кількості чітких класифікаційних критеріїв для систематизації стратегій.

Як зазначає В. Г. Герасимчук, до ключових ознак, за якими здійснюється класифікація стратегій, належать рівень ухвалення управлінських рішень, концептуальні підходи до формування конкурентних переваг, відносна сила позицій підприємства в галузі, ступінь активності його ринкової поведінки в умовах конкуренції, а також етап розвитку відповідної галузі [6, с. 23].

І. О. Бланк, у свою чергу, виокремлює інші важливі критерії систематизації стратегій, серед яких характер управлінських дій, ієрархічний рівень управління, напрями розвитку й зростання, сфери діяльності підприємства, його галузева позиція, обрана модель досягнення конкурентних переваг та функціональні напрями діяльності [7, с. 27].

Серед стратегій, що визначають напрями розвитку та зростання підприємства, важливе значення мають базові стратегії. Так, М. Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури виділяють основні стратегічні альтернативи: стратегію зростання, обмеженого зростання, скорочення та комбіновану стратегію, яка поєднує декілька базових підходів [8, с. 56]. Крім того, у наукових працях часто розглядають стратегії виживання, стабілізації та розвитку, чий вибір суттєво визначається етапом життєвого циклу організації.

Кожне підприємство на різних етапах свого розвитку характеризується специфічним станом і перспективами подальшого функціонування. У сучасних умовах стратегія виступає визначальним чинником ефективної діяльності суб'єктів господарювання незалежно від масштабів, організаційно-правової форми чи галузевої належності. Формування результативної стратегії потребує комплексного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та факторів зовнішнього середовища, що дозволяє обґрунтувати оптимальний напрям

розвитку й забезпечити досягнення поставлених цілей і бажаних фінансових результатів.

Розробляючи стратегію, важливо враховувати зовнішні фактори, такі як інформація про ринок і конкурентів, а також внутрішні - знання та навички персоналу і здатність прогнозувати зміни. Стратегічний підхід окреслює значення стратегії в цілісній системі управління підприємством, визначаючи її взаємозв'язок та місце серед інших управлінських функцій і процесів.

Процес формування та реалізації стратегії підприємства складається з кількох основних етапів:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища - оцінювання наявних ресурсів підприємства та умов зовнішнього середовища для визначення можливостей та потенційних ризиків.

2. Визначення місії та цілей - формулювання основної мети діяльності підприємства та конкретних завдань для його розвитку.

3. Розробка стратегічних альтернатив - створення кількох варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

4. Оцінка та вибір стратегії - порівняння альтернатив за рівнем ефективності та ризиків і визначення оптимального напрямку розвитку.

5. Планування реалізації стратегії - деталізація конкретних кроків, розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб та строків виконання.

6. Контроль та коригування - моніторинг результатів виконання стратегії та внесення необхідних змін для забезпечення досягнення цілей. Це дає змогу зрозуміти, які складові підсистеми потрібно врахувати та як вони взаємодіятимуть між собою. Основні підсистеми включають інформаційно-аналітичну, планування, мотивації, прийняття рішень та організаційну.

Сама система ґрунтується на стратегічному плануванні та передбачає механізми узгодження оперативних рішень зі стратегічними цілями, а також контроль і коригування виконання стратегії. Стратегічне управління охоплює планування, реалізацію стратегії та забезпечення всіх процесів її впровадження. Цей підхід передбачає не тільки формування стратегії, а й її практичну

реалізацію, що забезпечує швидке реагування підприємства на зміни та досягнення поставлених цілей.

Слід зазначити три провідні групи функцій, притаманні стратегії розвитку підприємства:

1. Функції, що забезпечують управління визначенням цілей - пов'язані з аналітичним визначенням стратегічних орієнтирів підприємства.
2. Функції, що регулюють процес розробки стратегії - охоплюють формування різних стратегічних альтернатив, вибір оптимального напрямку та складання стратегічного плану.
3. Функції, що відповідають за реалізацію стратегії - включають управління ресурсами, мотивацію персоналу, впровадження стратегічних змін, а також контроль і оцінку ефективності виконання стратегії.

Розробка стратегії підприємства повинна спиратися на такі принципи [9]:

1. Орієнтація на довгострокові стратегічні цілі підприємства та економічні інтереси його власників.
2. Розгляд кількох варіантів розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього середовища.
3. Безперервність стратегічного процесу та постійна адаптація до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Стратегічне управління - це безперервний процес, який поєднує планування та прийняття рішень з аналізом ресурсів підприємства та оцінкою зовнішніх можливостей і ризиків. Його сутність полягає у формуванні такої стратегії розвитку, що надає підприємству змогу не лише відповідати на зміни ринкового середовища, а й активно впроваджувати нові можливості для досягнення визначених цілей.

Вибір стратегії завжди базується на комплексному аналізі всіх чинників, включно з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства, зовнішніми ризиками та можливостями, термінами виходу на ринок і специфікою галузі. Тут важливо мати кілька альтернатив і обрати ту, яка найкраще відповідає цілям та ресурсам компанії. Стратегія формує рамки для

управлінських рішень, тому її потрібно чітко визначати і розуміти, які обмеження та можливості вона створює.

Реалізація стратегії передбачає залучення ресурсів, мотивацію команди, впровадження змін та постійний контроль за результатами. Стратегічне управління охоплює всі класичні функції менеджменту - планування, організацію, координацію, регулювання та контроль - і робить це з довгостроковою перспективою. Саме уважне вивчення стратегічних факторів і продуманий вибір альтернатив дозволяють підприємству ефективно конкурувати і досягати поставлених цілей навіть у швидкозмінному середовищі.

### 1.3. Методи та інструменти стратегічного аналізу

В умовах сучасної економіки, коли господарське середовище постійно змінюється і стає все менш передбачуваним, підприємства не можуть працювати результативно без використання інструментів стратегічного аналізу. Безперервні коливання зовнішнього середовища та посилення їхнього впливу на діяльність змушують підприємства підвищувати гнучкість і швидко адаптуватися до змін, що відбуваються поза межами підприємства та неминуче відображаються на його внутрішніх процесах. Стратегічний аналіз є ключовою складовою процесу стратегічного менеджменту, оскільки створює інформаційну базу для прийняття довгострокових управлінських рішень. Його завдання полягає у виявленні тенденцій зовнішнього середовища, оцінюванні внутрішнього потенціалу організації та визначенні взаємозв'язків між цими елементами. Застосування відповідних методів і інструментів дозволяє сформулювати об'єктивне бачення перспектив розвитку підприємства та обґрунтувати напрями його подальшої діяльності.

Питання сутності та основних принципів стратегічного аналізу досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Серед них особливо слід відзначити роботи І. Ансоффа, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Б.

Карлофа, Г. М. Давидова, Л. Є. Довгань, В. О. Котлова, З. Є. Шершньової та інших дослідників.

Вказані дослідники зосереджувалися на питаннях організації та завдань стратегічного і довгострокового планування. Проте їхні роботи не приділяли достатньої уваги вивченню самого поняття стратегічного аналізу на підприємстві. Також відсутні чіткі рекомендації щодо вибору методів його проведення, а порядок реалізації цього процесу досі не є однозначним.

Різні дослідники по-своєму тлумачать сутність стратегічного аналізу. Більшість дослідників розглядають цей процес як невід'ємно пов'язаний зі стратегічним плануванням. Деякі вчені підкреслюють, що стратегічний аналіз формується на основі оцінки внутрішніх чинників та впливів зовнішнього середовища діяльності організації. Головне завдання цього процесу - допомогти підприємству максимально задіяти наявні сильні сторони та зменшити вплив слабких скористатися наявними можливостями та убезпечити себе від потенційних загроз. [10, с. 212]

Деякі дослідники розглядають стратегічне планування разом із стратегічним аналізом як процес розробки необхідних процедур та дій для досягнення бажаного майбутнього. Дослідники виділяють довгострокове планування, яке переважно носить реактивний характер, та стратегічне планування, що дає організації можливість активно формувати власне майбутнє. Інші автори, не розділяючи стратегічний аналіз, розглядають стратегічне планування як процес організаційного оновлення та трансформації. Незалежно від підходу, стратегічне планування забезпечує підприємству інструменти для адаптації продукції та операційної діяльності до змін зовнішнього середовища [10, с. 212].

Отже, ми розглядаємо стратегічний аналіз як логічно обґрунтований і змістовний інструмент, основна суть якого полягає у забезпеченні планування та оцінки розвитку потенціалу підприємства на основі збору й аналізу необхідної інформації. Стратегічний аналіз передбачає застосування моделей, які наочно демонструють взаємозв'язок між ефективністю діяльності

організації та контрольованими й неконтрольованими факторами, що її визначають [11, с. 96].

Аналіз теоретичних і практичних досліджень учених дозволяє виділити та систематизувати різні види стратегічного аналізу, залежно від об'єктів дослідження та цілей його проведення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Види стратегічного аналізу

Вид стратегічного аналізу	Предмет аналізу	Мета
1	2	3
Вивчення віддаленого зовнішнього середовища	Стан економіки, природно-екологічні умови, демографічні процеси, політична ситуація, рівень технологічного розвитку, соціальні та культурні чинники тощо	Виявлення та оцінка тенденцій або подій, що перебувають поза контролем підприємства, але можуть впливати на ефективність його стратегії, а також розробка можливих сценаріїв реагування на зміни зовнішнього середовища
Аналіз безпосереднього зовнішнього середовища	Інвестори та акціонери, споживачі, кредитні установи та інші зацікавлені сторони	Відстеження та оцінка інтересів зацікавлених сторін із визначенням ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства
Стратегічний управлінський	Відокремлені сфери діяльності підприємства; ключові структурні підрозділи; функціональні підсистеми; сукупність бізнес-процесів	Аналіз поточної діяльності підприємства з позиції забезпечення стабільної довгострокової прибутковості, ідентифікація його сильних і слабких сторін, а також визначення конкурентних переваг і рівня розвитку виробничого потенціалу
Портфельний	Комплекс стратегічних напрямів підприємства та ключові зони його господарювання	Координація стратегічних рішень між різними підрозділами підприємства; підтримання рівноваги між підрозділами, що забезпечують швидкий фінансовий результат і напрями, орієнтовані на майбутній розвиток; оптимальний

## Продовження табл.1.1

1	2	3
		розподіл фінансових і трудових ресурсів; цінка портфельного балансу та визначення конкурентних позицій у межах стратегічних зон господарювання (СЗГ); перерозподіл ресурсів між СЗГ; визначення СЗГ, від яких доцільно відмовитися.
Галузевий	Конкурентне середовище галузі, основні учасники ринку	Визначення рівня привабливості галузі; виявлення ключових чинників успіху; аналіз впливу конкурентних сил; визначення рушійних факторів змін у галузі; обґрунтування стратегічного вибору базового ринку
Конкурентний	Конкуренти	Оцінювання позицій підприємства серед конкурентів; дослідження інтенсивності конкурентної боротьби в галузі; визначення конкурентних переваг; прогнозування можливих дій конкурентних підприємств та визначення впливу на діяльність організації
Стратегічний маркетинговий аналіз	Цінова політика, споживачі, товарний асортимент фірми, система сервісного обслуговування, маркетингові комунікації, попит та інші елементи	Виявлення та оцінювання структури та окремих сегментів ринку; прогнозування майбутнього стану ринків підприємства; дослідження поведінки споживачів та динаміки попиту; оцінка процесу просування продукції; дослідження цінової політики аналіз системи сервісного обслуговування; оцінювання результативності рекламної діяльності
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Ключові стратегічні проблеми та завдання розвитку підприємства	Виявлення основних стратегічних проблем; аналіз їх змісту та причин виникнення; оцінка потенційних наслідків прийняття рішень, спрямованих на розв'язання стратегічних проблем підприємства

Джерело: Сформовано за джерелами [12-15]

Умовно всі методи стратегічного аналізу можна розподілити на три основні групи:

1. методи оцінювання зовнішнього середовища;
2. методи визначення внутрішнього потенціалу підприємства;
3. комплексні інструменти, що інтегрують дані про зовнішні та внутрішні фактори й забезпечують формування стратегічних альтернатив.

Таке групування дозволяє системно охопити всі ключові аспекти стратегічного позиціонування організації й зрозуміти, як саме взаємодіють фактори ринку, галузі та внутрішньої структури підприємства.

Вибір методу аналізу зовнішнього середовища визначається його основними характеристиками:

- складність - кількість чинників, на які підприємство повинно реагувати;
- динамічність - швидкість змін у зовнішньому середовищі;
- невизначеність - обсяг та надійність доступної інформації про конкретні фактор зі збільшенням невизначеності менеджерам доводиться вирішувати більше проблем;
- новизна подій - рівень незвичності чи вперше виникаючих змін [16].

Методи стратегічного аналізу класифікуються на кількісні та якісні, залежно від підходу до оцінки інформації та способу отримання результатів. Кількісні методи спираються на числові показники, статистичні дані та математичне моделювання. Вони дозволяють вимірювати і визначати ефективність окремих напрямів роботи організації, прогнозувати розвиток і робити об'єктивні висновки.

До кількісних методів відносяться:

- фінансовий аналіз (рентабельність, ліквідність, оборотність активів);
- показники продуктивності та ефективності;
- аналіз ринку за статистичними даними;

Прогнозування попиту та прибутковості з використанням математичних

моделей.

Якісні методи ґрунтуються на описовому аналізі, оцінці нематеріальних чинників та експертних судженнях. Вони допомагають зрозуміти контекст, взаємозв'язки і приховані тенденції, які важко виміряти кількісно.

До якісних методів відносяться:

- SWOT-аналіз - визначення внутрішніх переваг і недоліків організації, а також зовнішніх можливостей та ризиків;

- PEST-аналіз - дослідження зовнішніх факторів, що впливають на діяльність: політичних, економічних, соціальних і технологічних.

- Бенчмаркінг (порівняння з конкурентами за якісними показниками);

- метод експертних оцінок та опитувань.

Кількісні та якісні підходи в стратегічному аналізі взаємно доповнюють один одного: кількісні методи забезпечують точні дані для обґрунтованих рішень, тоді як якісні дозволяють оцінити стратегічні та нематеріальні аспекти, що впливають на розвиток підприємства. Ефективний стратегічний аналіз зазвичай включає комбінацію обох підходів.

Підприємство має змогу оцінити умови та фактори, що знаходяться поза його межами й можуть впливати на його діяльність за допомогою інструментів зовнішнього аналізу. Такі методи допомагають зрозуміти, у якому середовищі працює підприємство, які можливості воно відкриває та які ризики містить.

Існують такі інструменти зовнішнього аналізу середовища:

PEST або PESTEL. Цей аналіз застосовується для оцінювання сукупності факторів макросередовища: політичні - урядова політика та закони, економічні - економічні умови та фінансові показники, соціальні - демографія, культура, поведінка споживачів, технологічні - нові технології та інновації, екологічні - вплив на довкілля та кліматичні вимоги, правові - закони, стандарти та регулювання. У практичному застосуванні важливо не лише зафіксувати зміни факторів, а й оцінити ймовірні сценарії їхнього розвитку, що підвищує прогностичну цінність аналізу.

Модель п'яти сил М. Портера, яка спрямована на оцінювання

конкурентного середовища в галузі. Він передбачає аналіз інтенсивності суперництва між компаніями, можлива поява нових конкурентів, вплив товарів-замінників, сили постачальників та покупців. Метод дає змогу визначити рівень привабливості галузі, а також знайти можливості для зміцнення конкурентних позицій.

Аналіз стратегічних груп- це інструмент орієнтований на виявлення сегментації галузі за ознаками поведінки та характеристик конкурентів. Оцінювання стратегії допомагає підприємству визначити своє найближче конкурентне оточення та потенційні напрями для зміни позиціонування.

Інструменти внутрішнього аналізу допомагають підприємству детально оцінити свій стан «зсередини», визначити сильні сторони, проблемні ділянки та потенціал для розвитку. Серед найбільш уживаних підходів можна виділити такі:

- VRIO-аналіз використовується для оцінки внутрішніх ресурсів і ключових компетенцій підприємства. Він дозволяє визначити, які саме ресурси є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та добре організованими. Цей підхід показує, які переваги можуть забезпечувати підприємству довгострокову конкурентоспроможність;

- аналіз ланцюга створення вартості зосереджується на послідовності внутрішніх процесів, через які проходить товар або послуга від задуму до споживача. Такий аналіз дає змогу з'ясувати, на яких етапах створюється найбільша цінність і де виникають зайві витрати, що потребують оптимізації.

Використання цих інструментів разом дає змогу отримати повне уявлення про внутрішні можливості підприємства та визначити ключові напрямки його стратегічного розвитку.

Також серед найпоширеніших методів використовують портфельні матриці.

Матриця BCG показує, як працюють різні продукти або підрозділи компанії, оцінюючи їх за двома показниками: темпами зростання ринку підприємства на цьому ринку. Це дає змогу визначити, які продукти є

перспективними, які потребують інвестицій, а які - приносять мало користі та можуть бути вилучені з портфеля.

Більш складним інструментом є матриця GE/McKinsey. Вона оцінює бізнес-напрями за двома критеріями: привабливістю ринку та силою позицій компанії в цьому сегменті. Для цього враховуються більше факторів — від конкурентного середовища до власних переваг підприємства. Завдяки цьому підходу можна точніше визначити, куди варто вкладати ресурси, а де розвиток є менш доцільним.

Таким чином, використання методів та інструментів стратегічного аналізу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зниженню стратегічних ризиків. Системний аналіз дозволяє керівництву підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси.

Можна вважати, що стратегічний аналіз є невід'ємним елементом сучасного управління, а правильний вибір методів і інструментів визначає якість стратегічного менеджменту та забезпечує стійку конкурентну позицію підприємства в довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД» - це багатoproфiльне підприємство, основною спеціалізацією якого є виробництво та продаж суцільнокатаних коліс, бандажів, осей та колісних пар [19].

Підприємство виникло як великий металургійний і трубопрокатний завод у Дніпрі. Завод активно модернізувався: вводилися нові цехи, збільшувалися потужності з виробництва безшовних і зварних труб. Продукція постачалася для нафтової, газової та енергетичної галузей. У 1994 році завод став публічним акціонерним товариством і увійшов до складу промислової групи Interpipe, що об'єднує провідні трубні та залізничні підприємства України. Це дало змогу активно виходити на експортні ринки та впроваджувати сучасні технології [19].

Основний асортимент продукції включає:

- суцільнокатані залізничні колеса;
- залізничні бандажі;
- залізничні осі;
- колісні пари [19].

Підприємство є провідним виробником залізничної продукції в південно-східній Європі, пропонуючи понад 100 типорозмірів цільнокатаних коліс для вантажних і пасажирських вагонів, електропоїздів та швидкісних експресів, із зовнішнім діаметром від 650 до 1225 мм. Також завод випускає бандажі для локомотивів, трамваїв та вагонів метрополітену [22].

Крім того, завод виготовляє заготовки тягових шестерень для електровозів, колісні центри та інші компоненти для залізничного та

муніципального транспорту. Основна мета діяльності підприємства – організація ефективного господарського процесу для отримання прибутку.

Стратегія компанії зосереджена на таких ключових аспектах:

- виробництво безпечної та екологічно чистої продукції (раціональне використання ресурсів, мінімізація впливу на довкілля, підтримка екологічних ініціатив);
- забезпечення комфортних і безпечних умов праці для співробітників та підрядників (покращення умов роботи, охорона праці, профілактика захворювань, соціальний захист персоналу);
- інвестиції у розвиток персоналу (навчання та підвищення кваліфікації для зростання інтелектуального капіталу компанії);
- підтримка місцевих громад (вклад у розвиток інфраструктури, благодійна допомога освітнім та медичним закладам) [22].

Стратегічною метою дивізіону залізничної продукції на 2022-2024 роки є отримання прекваліфікації у провідних вагонобудівних компаніях, розширення продуктового портфеля (зокрема для пасажирського транспорту та метро) та зміцнення лідируючих позицій на міжнародному ринку залізничної продукції, включаючи Європу та Америку. Для цього підприємство впроваджує вдосконалені технології, розширює асортимент, контролює ключові витрати та реалізує програми економії ресурсів (метал, газ, електроенергія) [22].

У сфері якості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» прагне до лідерства на ринку високоякісної продукції, яка повністю відповідає очікуванням споживачів, через суворе дотримання узгоджених вимог.

Наразі завод є сучасним підприємством, одним із найбільших у галузі в Україні, оснащеним сучасним обладнанням та технологіями контролю якості для коліс, бандажів і кільцевих виробів, а по деяких видах продукції він є єдиним виробником в Україні.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має дочірнє підприємство - ТОВ «ВАПНЯНА ФАБРИКА» (ЄДРПОУ 32896971), розташоване у Дніпрі за адресою: вул. Столетова, буд. 21, 49000, Дніпропетровська область [19].

У 2021 році ТОВ «ВАПНЯНА ФАБРИКА» здійснювало такі види діяльності:

- виробництво вапна та гіпсових сумішей;
- інші види забезпечення трудових ресурсів;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та сантехнікою;
- роздрібна торгівля спеціалізованими товарами;
- ремонт і технічне обслуговування промислового обладнання.

Основною діяльністю компанії є виробництво та продаж вапна, вапняного каменю та продукції, що містить вапно, доломіт і суміші, включно з давальницькою сировиною. Статутний капітал ТОВ «ВАПНЯНА ФАБРИКА» повністю належить ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» .

У складі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» функціонує Відокремлений підрозділ «Поліклініка» (адреса: Україна, 49081, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Столетова, буд. 11), який надає медичне обслуговування працівникам та ветеранам підприємства. Поліклініка забезпечує амбулаторно-поліклінічну допомогу, а також медичне обслуговування співробітників підприємств та установ, з якими укладені договори, надає платні консультативні, діагностичні та лікувальні послуги населенню незалежно від місця проживання або роботи. Завдяки сучасному обладнанню та високій кваліфікації персоналу, медичний заклад здатний надавати допомогу на рівні європейських стандартів[22].

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» складається з основних цехів, тісно пов'язаних між собою технологічними, економічними та комунікаційними ланцюгами. Існуюча організаційна структура передбачає централізацію функціональних взаємозв'язків, що гарантує безперебійну роботу всіх основних цехів. Кожна функціональна служба має висококваліфікований персонал та необхідні фінансові ресурси, що дозволяє ефективно виконувати завдання та забезпечувати централізоване обслуговування всього виробничого процесу[22].

До складу Товариства входять:

Товаровиробничі цехи:

- колесопрокатний цех (КПЦ): виготовляє суцільнокатані колеса, бандажі (локомотивні, трамвайні, для вузької колії та метрополітену), центри для тепловозів і електровозів, кільцеві вироби;

- цех з виробництва осей та колісних пар: випускає осі та колісні пари відповідно до технічної документації та виробничих планів.

Допоміжні цехи:

- цех підготовки металургійного виробництва, який забезпечує відвантаження металовідходів відповідно до планів та стандартів при мінімальних витратах ресурсів;

- транспортний цех: організовує вантажоперевезення для внутрішніх підрозділів та контрагентів відповідно до договорів;

- мартенівський цех, який здійснює виплавку сталі для трубопрокатного та колесопрокатного цехів згідно з міждержавними стандартами та ТУ[22].

Відділ планування виробництва та постачання залізничної продукції формує та контролює виконання графіків виробництва і постачання, складає плани, розраховує бюджети та слідкує за їх дотриманням на виробничих ділянках.

Служба директора включає відділ неруйнівного контролю, технічного контролю, металознавства, рекламацій, сертифікації, стандартизації та якості, розробки нових продуктів, центральну випробувальну лабораторію, відділ контролю якості продукції у Дніпрі та Нікополі, а також головного метролога. Основні завдання - підтримка та вдосконалення системи управління якістю, технологічна та метрологічна підготовка, розробка та впровадження нових видів продукції, підвищення якості та ефективності виробництва[22].

Управління з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища включає відділ охорони праці, відділ екології та промислової санітарії, а також об'єктову пожежно-газорятівну службу. Його основним завданням є забезпечення заходів щодо запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням та аваріям на виробництві.

До складу служби головного інженера входять група з узгодження документації, ремонтний цех, служба головного енергетика, теплотехнічна лабораторія, цех енергозабезпечення, відділ модернізації обладнання, відділ бюджетування та організації ремонтів і центр засобів зв'язку, які забезпечують технічну та організаційну підтримку виробництва. Основні функції - забезпечення енергетичних потреб заводу, ремонт та обслуговування обладнання, реалізація план-графіка ремонтно-будівельних робіт, підтримка засобів зв'язку та сигналізації [22].

Управління з роботи з персоналом включає відділ кадрів, відділ розвитку персоналу, групу з оплати праці та групу з організаційного розвитку та адміністративно-господарський відділ. Основні завдання - оптимізація організаційної структури та штатного розпису, підбір та розвиток персоналу, аналіз ефективності системи оплати праці та мотивації співробітників.

Управління фінансів, економіки та ІТ включає фінансовий та економічний відділи, групу ІТ, відділи головного бухгалтера (облік виробничої собівартості, фінансова та податкова звітність). Основна функція - організація фінансово-економічної діяльності та ведення обліку згідно з єдиними методологічними стандартами[22].

Управління матеріально-технічного забезпечення включає відділ допоміжної реалізації, відділ МТЗ, складське господарство, групу кошторисно-фінансових розрахунків. Основні завдання - забезпечення заводу сировиною, матеріалами, ПММ, обладнанням, запасними частинами, організація зберігання та реалізації ТМЦ, реалізація інвестиційних заходів[22] .

Управління з економічної безпеки: організовує комплекс заходів для забезпечення безпеки заводу, виявляє та запобігає можливим порушенням.

Управління адміністративного забезпечення включає відділ загальногосподарської діяльності, Палац культури «Металург», дитячий оздоровчий табір та Відокремлений підрозділ «Поліклініка» з сучасним медичним обладнанням. Основними завданнями служби є розробка та

впровадження заходів, спрямованих на покращення та розвиток соціальної інфраструктури підприємства [22].

Апарат Голови Правління включає юридичний відділ, музей, відділ корпоративних зв'язків та помічника Голови Правління.

Управління діяльністю Товариства та контроль за його роботою здійснюються через такі органи: Загальні збори учасників; Наглядова рада; Правління; Ревізійна комісія [22].

Посадовими особами цих органів є фізичні особи, які виконують обов'язки голови та членів Наглядової ради, Правління та Ревізійної комісії Товариства [22].

Організаційна структура ПАТ «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД» представлена у Додатку А.

На рисунку 2.1 показані дані щодо середньооблікової кількості працівників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2022-2024 рр.



Рис.2.1. Динаміка середньооблікової численності працівників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

*Джерело: побудовано автором згідно даних підприємства*

Аналізуючи дані рис.2.1 бачимо, що середньооблікова чисельність працівників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за період 2022-2024 років зменшилася з 2123 до 1805 осіб (на 15%). Основне скорочення відбулося через вплив воєнних дій в країні.

## 2.2. Оцінка діючої системи стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, посилення глобальної конкуренції та зростання впливу макроекономічних ризиків ефективна система стратегічного менеджменту є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств. Для металургійної галузі, яка характеризується високою капіталомісткістю, енергоємністю та залежністю від зовнішніх ринків, стратегічне управління набуває особливого значення. У цьому контексті доцільним є комплексний аналіз діючої системи стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» здійснює свою діяльність як частина великої промислової групи та спеціалізується на виробництві суцільнокатаних залізничних коліс, бандажів, осей і колісних пар. Стратегія розвитку підприємства орієнтована на збереження конкурентних позицій на міжнародних ринках, підвищення ефективності виробництва та забезпечення фінансової стабільності. Відповідно система стратегічного менеджменту підприємства поєднує довгострокове планування, централізоване управління та постійний контроль ключових результативних показників.

Реалізація стратегічних рішень підприємства відображається у його фінансових та виробничих результатах.

Результативність реалізації стратегії ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» відображається через основні фінансові результати діяльності (табл. 2.1).

Дані табл. 2.1 свідчать, що за 2022-2024 роки ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» спостерігається поступове відновлення ефективності основної діяльності

підприємства після значних фінансових коливань. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє відновлення у 2024 році до рівня 8 312 млн грн, що перевищує показник 2022 року на 129 млн грн, свідчачи про стабільність попиту на продукцію компанії. Одночасне зниження собівартості реалізованої продукції на 354 млн грн за три роки обумовило суттєве зростання валового прибутку, який у 2024 році досяг 2 524 млн грн, збільшившись на 483 млн грн порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»  
за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	8 183	7 945	8 312	129
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	6 142	5 982	5 788	-354
Валовий прибуток, млн. грн.	2041	1963	2524	483
Адміністративні та збутові витрати, млн. грн.	1 095	1 182	1 294	199
Фінансові витрати, млн. грн.	583	612	638	55
Прибуток після оподаткування, млн. грн.	-1393,7	741,7	-64,5	1329,2
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	2123	1812	1805	-318
Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %	82,5	83,6	84,2	1,7 в.п.

*Джерело: сформовано автором на основі звітів підприємства*

Разом з тим, адміністративні та збутові витрати зросли на 199 млн грн, а фінансові - на 55 млн грн, що відображає розширення операційної діяльності та пов'язані з нею управлінські та кредитні витрати. Прибуток після оподаткування, який у 2022 році характеризувався значним збитком у розмірі 1 393,7 млн грн, у 2023 році став позитивним (741,7 млн грн), а у 2024 році

зафіксовано збиток (-64,5 млн грн). Загальне покращення фінансового результату 2024 року порівняно з 2022 роком становило 1 329,2 млн грн. Позитивним фактором є також збільшення частки експорту у загальному обсязі реалізації з 82,5 % до 84,2 %, що демонструє стратегічну орієнтацію на міжнародні ринки.

Таким чином, аналіз показників діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2022-2024 рр. свідчить про стабілізацію та підвищення ефективності виробництва, оптимізацію витрат та збільшення експортної спрямованості, що забезпечує потенціал для подальшого розвитку компанії. Водночас слід звертати увагу на зростання адміністративних та фінансових витрат, які впливають на чистий прибуток підприємства.

Обсяги виробництва є ключовим індикатором ефективності стратегічного управління виробничими ресурсами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва продукції ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2022-2024 рр.,

тис. т

Вид продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022р. (+, -)
Колеса	76,4	79,8	82,3	5,9
Бандажі	1,02	1,11	1,17	0,15
Осі для колісних пар	5,12	5,43	5,86	0,74
Всього	82,54	86,34	89,36	6,82

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Дані таблиці 2.4 підтверджують, що у 2022-2024 рр. ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» демонструє стале зростання обсягів виробництва основних видів продукції. Загальний обсяг виробництва збільшився на 6,82 тис. т, або приблизно на 8,3 %, що свідчить про поступове відновлення та розширення виробничої діяльності підприємства. Найбільший внесок у зростання загального обсягу забезпечило виробництво коліс, яке зросло на 5,9 тис. т. Це

підтверджує ключову роль даного виду продукції у структурі виробництва підприємства.

Випуск бандажів та осей для колісних пар також має позитивну динаміку, хоча їх абсолютне зростання є менш значним, що зумовлено меншими початковими обсягами виробництва. Загалом, позитивні відхилення за всіма видами продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком свідчать про стабілізацію виробничих процесів, зростання попиту на продукцію підприємства та підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Стратегічна ефективність підтверджується також структурою реалізації продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяг реалізації продукції ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2022-2024 рр., млн.грн.

Підрозділ / продукція	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022р. (+,-)
Колесопрокатний цех (всього)	5 086	5 172	5 320	234
Колеса	4 964	5 048	5 199	235
Кільця та бандажі	122	124	121	-1
Цех осей та колісних пар	3 097	2 773	2 665	-432
Всього по заводу	8 183	7 945	8 312	129

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності*

У 2022-2024 рр. загальний обсяг реалізації продукції ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» зріс на 129 млн. грн, що свідчить про відновлення доходів підприємства у 2024 році після зниження у 2023 році. Основним джерелом зростання став колесопрокатний цех, де обсяг реалізації збільшився на 234 млн. грн, насамперед за рахунок реалізації коліс (+235 млн. грн). Водночас реалізація кілець та бандажів практично не змінилася і навіть незначно скоротилася (-1 млн. грн), що вказує на стабільний, але обмежений попит на дану продукцію.

Негативною тенденцією є скорочення обсягів реалізації цеху осей та колісних пар на 432 млн. грн., що суттєво стримує загальне зростання доходів

підприємства.

Фінансова стійкість є критично важливою умовою реалізації довгострокової стратегії підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники фінансового стану ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022р. (+, -)
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,85	0,82	0,80	-0,05
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,1	1,2	1,3	0,2
Коефіцієнт валового прибутку, %	25	28	30	5 в.п.
Активи, млрд. грн.	22,4	23,1	23,7	1,3
Власний капітал, млрд. грн.	3,9	4,4	4,95	1,05

*Джерело: сформовано автором на основі звітів підприємства*

У 2022-2024 роках фінансовий стан ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» демонструє позитивні тенденції за більшістю основних показників. Спостерігається зниження коефіцієнта концентрації залученого капіталу на 0,05, що свідчить про меншу залежність компанії від позикових джерел фінансування та підвищення її фінансової стійкості. Крім того, коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 1,1 до 1,3, що відображає покращення платоспроможності підприємства та його здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Позитивною є й динаміка коефіцієнта валового прибутку, який збільшився на 5 відсоткових пунктів, що відображає зростання ефективності основної діяльності та зниження витрат.

Загальна вартість активів підприємства зросла на 1,3 млрд грн, а власний капітал - на 1,05 млрд. грн, що є наслідком покращення фінансових результатів та накопичення внутрішніх джерел фінансування. У цілому отримані відхилення свідчать про зміцнення фінансового стану та підвищення

стабільності діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2024 році порівняно з 2022 роком.

З метою оцінки впливу зовнішніх факторів на стратегічні рішення підприємства було застосовано PEST-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## PEST-аналіз діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Фактор	Характеристика впливу
Р - Політичні	Воєнний стан в Україні ускладнює виробничу діяльність і логістику, підвищує операційні ризики. Регуляторні обмеження експорту та зміни митних процедур впливають на обсяги реалізації продукції на зовнішніх ринках. Податкові зміни позначаються на фінансових результатах підприємства. Посилення екологічних норм вимагає додаткових інвестицій у зниження викидів та екологічну модернізацію виробництва.
Е - Економічні	Валютні коливання впливають на експортну виручку та вартість імпортової сировини й обладнання. Інфляція спричиняє зростання витрат на матеріали та оплату праці. Підвищення цін на енергоносії є критичним для енергоємного металургійного виробництва. Зростання логістичних витрат знижує рентабельність продукції.
С - Соціальні	Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію ускладнює забезпечення стабільної роботи підприємства. Зростає потреба у соціальному захисті персоналу, забезпеченні безпечних умов праці та соціальних гарантій. Підвищується роль корпоративної соціальної відповідальності.
Т - Технологічні	Інвестування в модернізацію обладнання забезпечує зростання продуктивності та оптимізацію енергетичних витрат. Впровадження інноваційних технологій і автоматизації виробничих процесів сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства. Виконання міжнародних стандартів якості є ключовим фактором для підтримки високих позицій на зовнішніх ринках

*Джерело: сформовано автором*

Проведений PEST-аналіз показав, що діяльність ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» здійснюється в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища. Найбільш суттєвий вплив на підприємство мають політичні та економічні фактори, зокрема воєнний стан, регуляторні обмеження експорту, валютні коливання, інфляція та зростання цін на енергоносії, що підвищує операційні ризики та собівартість продукції.

Соціальні фактори проявляються у дефіциті кваліфікованих кадрів та зростанні потреби в соціальному захисті персоналу, що потребує від підприємства додаткових управлінських і фінансових зусиль. Водночас технологічні фактори мають переважно позитивний вплив, оскільки модернізація виробництва, впровадження інновацій та дотримання міжнародних стандартів якості сприяють підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Отже, для забезпечення сталого розвитку підприємству доцільно зосередити увагу на мінімізації негативного впливу політичних і економічних чинників, одночасно використовуючи технологічні можливості та соціально відповідальний підхід як інструменти довгострокового зміцнення ринкових позицій.

Дослідження внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства дає змогу комплексно оцінити наявні ресурси, організаційні можливості та управлінські компетенції, які визначають ефективність його функціонування та перспективи подальшого розвитку. Саме внутрішнє середовище підприємства формує основу для реалізації стратегічних рішень і впливає на здатність адаптуватися до змін ринкових умов.

Для узагальнення результатів аналізу та виявлення ключових переваг і обмежень діяльності підприємства доцільним є використання SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє структурувати сильні й слабкі сторони підприємства, що створює підґрунтя для обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку та підвищення конкурентних позицій.

Для аналізу внутрішніх можливостей і обмежень ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» було використано SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Сучасна виробнича база та високий рівень автоматизації	Висока енергоємність виробництва
Висока якість продукції та стандарти ISO	Значна залежність від експорту
Досвід роботи на міжнародних ринках	Валютні ризики
Розвинена система управління якістю	Високий рівень залученого капіталу
Кваліфікований та стабільний персонал	Обмежена диверсифікація продуктового портфеля
Можливості (O)	Загрози (T)
Диверсифікація ринків збуту	Посилення міжнародної конкуренції
Освоєння нових видів продукції	Зростання цін на енергоносії
Залучення інвестицій	Макроекономічна нестабільність
Модернізація виробництва та впровадження цифрових технологій	Логістичні обмеження
	Технологічні інновації конкурентів

*Джерело: сформовано автором*

Результати SWOT-аналізу дозволяють узагальнити внутрішні можливості та обмеження ТОВ. Сильні сторони компанії забезпечують їй утримання конкурентних позицій на міжнародних ринках. До ключових факторів належать сучасне виробниче обладнання, висока якість продукції, досвід роботи на закордонних ринках, ефективна система контролю якості та висококваліфікований персонал. Ці ресурси створюють міцну платформу для реалізації стратегічних цілей та розвитку нових напрямів діяльності.

Слабкі сторони свідчать про наявність внутрішніх обмежень, які потребують уваги. Висока енергоємність виробництва, залежність від експорту, валютні ризики та високий рівень залученого капіталу можуть знижувати фінансову гнучкість та стійкість ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» до зовнішніх

викликів. Визначення зазначених слабких сторін створює підґрунтя для розробки цілеспрямованих заходів щодо їх зменшення.

Можливості свідчать про потенціал для росту і модернізації підприємства. Диверсифікація ринків збуту, освоєння нових видів продукції, залучення інвестицій, впровадження сучасних технологій відкривають шлях для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стабільності діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Загрози відображають вплив зовнішнього середовища, що може мати несприятливі наслідки для функціонування підприємства. Серед ключових ризиків слід виокремити зростання міжнародної конкуренції, подорожчання енергоресурсів і макроекономічну нестабільність, логістичні обмеження та технологічні новації конкурентів. Усвідомлення цих загроз дозволяє формувати проактивні стратегії для їх нейтралізації.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має потужний внутрішній потенціал для розвитку і виходу на нові ринки, але потребує активного управління ризиками та модернізації виробництва для підвищення енергоефективності та фінансової стійкості. Збалансоване використання сильних сторін та можливостей дозволить зміцнити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, фінансово-виробничих показників діяльності підприємства та проведених PEST- і SWOT-аналізів дозволяє дійти відповідних висновків, що система стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є цілісною, системною та орієнтованою на довгостроковий розвиток. Вона забезпечує узгодженість стратегічних цілей із реальними можливостями підприємства та умовами ринку.

Водночас для подальшого підвищення ефективності стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» необхідне його удосконалення.

### 2.3 Напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Результати дослідження чинної системи стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», а також аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства свідчать про наявність сформованого й загалом результативного механізму стратегічного управління. Разом з тим, з огляду на посилення нестабільності зовнішнього середовища, значну орієнтацію на експортні ринки та підвищене фінансове навантаження, виникає потреба в її подальшому вдосконаленні. Визначення основних напрямів розвитку системи стратегічного менеджменту доцільно здійснювати з урахуванням ідентифікованих сильних і слабких сторін підприємства, а також наявних можливостей і потенційних загроз його подальшого розвитку.

Проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що підприємство ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» застосовує експортно-орієнтовану стратегію конкурентної диференціації, яка базується на:

- високій якості продукції та відповідності міжнародним стандартам (ISO);
- сучасній виробничій базі та автоматизації;
- орієнтації на зовнішні ринки збуту;
- конкуренції за рахунок технічних характеристик і репутації бренду.

Але існує обмеження поточної стратегії - це висока залежність від експорту, енергоємність виробництва, валютні ризики та низька диверсифікація продуктів знижують стійкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

З урахуванням сильних і слабких сторін ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», а також можливостей та загроз зовнішнього середовища, доцільно запропонувати комбіновану стратегію - інноваційно-диверсифіковану стратегію, орієнтовану на підвищення операційної ефективності, зниження ризиків і забезпечення

довгострокової конкурентоспроможності. Реалізація цієї стратегії передбачає три ключові напрямки удосконалення стратегічного менеджменту:

1.Перехід до диверсифікованої продуктової та ринкової стратегії. Суть запропонованого підходу полягає в розширенні номенклатури трубно-ї продукції з високим рівнем доданої вартості та диверсифікації ринків її реалізації. До практичних кроків ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» належать:

- розробка, освоєння виробництва, здійснення випробувань і сертифікації нових видів продукції згідно з технічною специфікацією компанії BNSCF (США);
- впровадження у виробництво колісних пар R61, оснащених гальмівним диском.
- розширення присутності на нових географічних ринках, зокрема у країнах Азії, Близького Сходу та Африки, а також активізація роботи на внутрішньому ринку.

2.Формування стратегії операційної досконалості на основі Lean та цифровізації.

З метою підвищення результативності стратегічного менеджменту та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» доцільно реалізувати такі заходи як комплексне впровадження концепції Lean management у поєднанні з цифровими системами управління виробництвом, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning) та MES (Manufacturing Execution System). Lean management дозволяє оптимізувати внутрішні виробничі та управлінські процеси, усунути втрати, підвищити продуктивність та гнучкість виробництва.

До ключових інструментів Lean належать:

- 5S, що забезпечує організацію робочих місць та підвищує ефективність операцій;
- Kaizen, який впроваджує безперервне вдосконалення процесів за участю персоналу;

-Just-in-Time (JIT), що дозволяє виробляти продукцію тільки у необхідному обсязі та у потрібний час, зменшуючи запаси і витрати;

-Kanban, який забезпечує візуальний контроль за виробничими потоками та запасами;

-SMED, що скорочує час переналагодження обладнання та підвищує гнучкість виробництва.

Цифрові системи управління ERP та MES забезпечують інформаційне та аналітичне супроводження Lean-процесів. ERP дозволяє централізовано планувати та контролювати використання ресурсів підприємства, таких як матеріали, фінанси та персонал, а MES здійснює моніторинг виробництва в реальному часі, контролює ефективність обладнання, виконання виробничих планів та якість продукції.

На рисунку 2.2 наведені етапи впровадження Lean та цифрових систем у виробництво ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Мета першого етапу щодо впровадження Lean та цифрових систем у виробництво ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» - отримати повне розуміння поточного стану виробництва та виявити проблемні місця. Основні його завдання:

- картування процесів - створення схеми виробничих потоків, де відображено всі операції, матеріальні та інформаційні потоки;
- виявлення втрат - аналіз, які дії не додають цінності продукту (надлишкові запаси, очікування, дефекти, зайві переміщення);
- виявлення вузьких місць - визначення ділянок, які обмежують загальну продуктивність;
- ідентифікація зон для покращення - визначення пріоритетних процесів, де впровадження Lean та цифрових інструментів дасть найбільший ефект.

Це можливо за допомогою таких методів як спостереження, інтерв'ю з персоналом, аналіз документації, використання карт потоків.

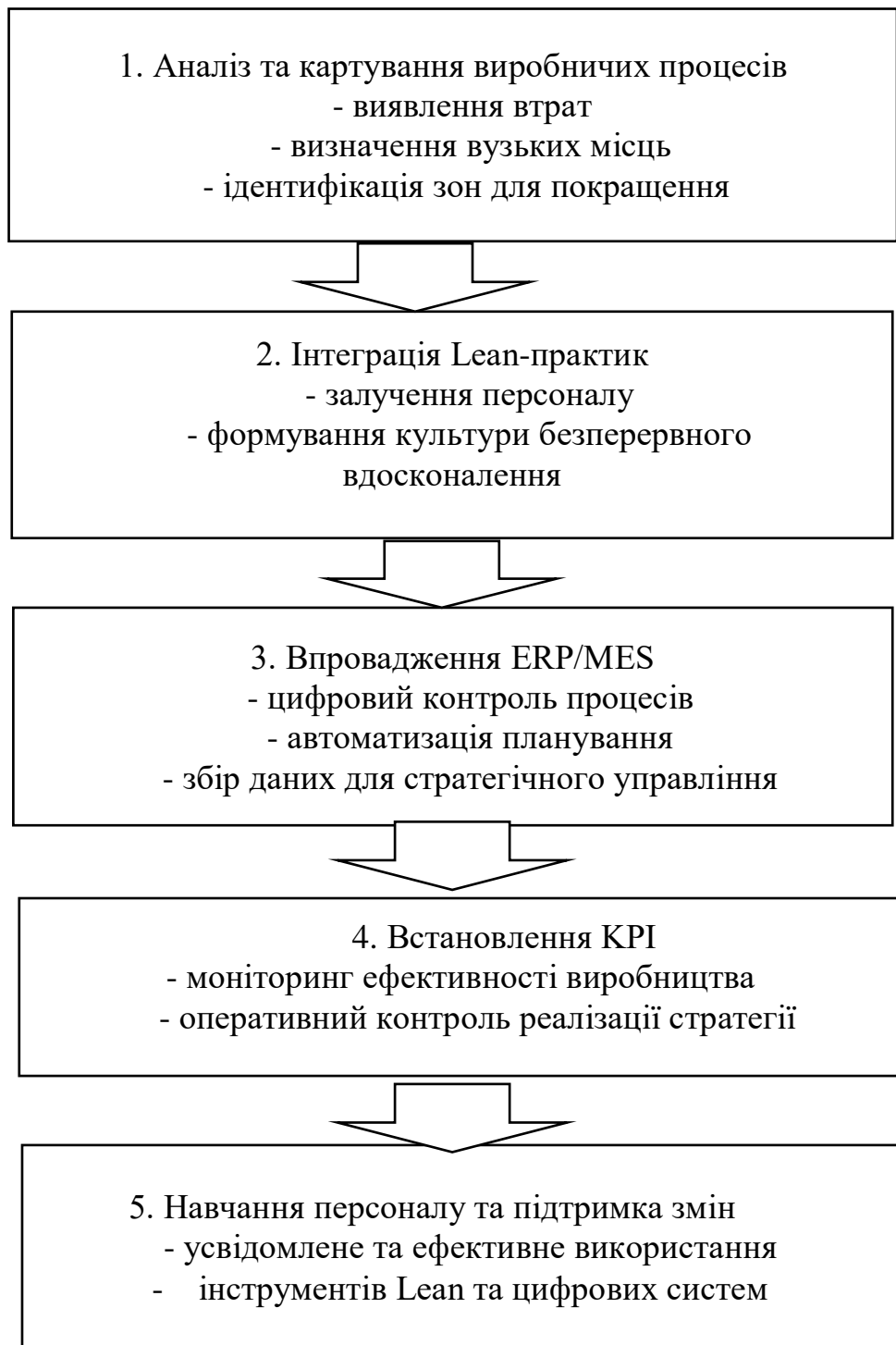


Рис.2.2. Етапи впровадження Lean та цифрових систем у виробництво ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

*Джерело: сформовано автором*

Мета другого етапу зменшення втрат, підвищення ефективності та формування культури безперервного вдосконалення.

Основні заходи, які необхідно провести- це впровадження ключових Lean-інструментів:

- 5S -організація робочого місця,
- Kaizen -постійне покращення,
- SMED -зменшення часу переналадки обладнання,
- Kanban -система візуального контролю запасів,
- залучення персоналу - активна участь працівників у пошуку рішень для оптимізації процесів, формування культури безперервного вдосконалення, створення середовища, де зміни сприймаються як щоденна практика.

Це допоможе скоротити час виробничих циклів, зменшити дефекти та підвищити гнучкість виробництва.

Основна мета третього етапу автоматизація управління, контроль та аналіз виробничих даних в реальному часі.

Основні завдання цього етапу:

- ERP (Enterprise Resource Planning) - інтеграція ресурсів підприємства: матеріали, обладнання, персонал, фінанси;
- MES (Manufacturing Execution System) - контроль виробничих операцій у режимі реального часу, збір даних про продуктивність та якість;
- автоматизація планування та збору даних - скорочення ручної роботи та помилок;
- підтримка стратегічного управління - на основі даних формуються аналітичні звіти для керівництва.

Це підвищить точність планування, швидке виявлення проблем, можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Мета четвертого етапу - встановлення KPI для моніторингу ефективності виробництва- це забезпечити прозору систему оцінки результативності виробництва та реалізації стратегії.

Основні завдання на цьому етапі:

- розробка ключових показників ефективності (KPI): продуктивність, витрати, якість, рівень дефектів, дотримання термінів;

- моніторинг і контроль реалізації стратегії - використання КРІ для аналізу успіху впровадження Lean та ERP/MES;
- регулярне оцінювання та корекція - КРІ використовуються як сигнал для подальших змін та оптимізації.

Це дасть об'єктивну оцінку ефективності виробництва ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», оперативне управління та підтримка прийняття рішень.

Мета п'ятого етапу забезпечити усвідомлене використання Lean-інструментів та цифрових систем. Для цього необхідно працівникам пройти навчання. Це можуть бути тренінги, майстер-класи, практичні заняття з Lean та ERP/MES. Також необхідно створити супровідну систему для адаптації працівників до нових процесів та сформувати відповідальні за постійний контроль, вдосконалення та навчання.

На цьому етапі підвищиться компетентність персоналу, ефективне використання інструментів Lean та цифрових систем управління.

В комплексному впровадженні Lean та цифрових систем (ERP/MES) на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» можуть брати участь кілька груп персоналу: топ-менеджмент відповідає за стратегічне управління та використання КРІ для прийняття рішень; керівники підрозділів, майстри та інженери з виробництва - за картування процесів, впровадження Lean-інструментів і контроль змін на ділянках; оператори та досвідчені працівники - за виконання нових процесів і пошук рішень для оптимізації; ІТ-відділ та аналітики даних – за впровадження ERP/MES, автоматизацію збору та аналіз даних; HR та наставники - за навчання, адаптацію персоналу та підтримку постійного вдосконалення.

Таким чином, комплексне впровадження Lean management у поєднанні з ERP та MES дозволяє підприємству не лише оптимізувати операційні процеси, а й забезпечує інформаційну та стратегічну підтримку управління, що забезпечує здатність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» ефективно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та сприяє сталому посиленню його конкурентоспроможності на світових ринках.

3. Впровадження системного стратегічного ризик-менеджменту. Рекомендовано запровадити корпоративну систему управління ризиками (ERM), інтегровану в стратегічне планування, для підвищення фінансової стійкості та зменшення негативного впливу зовнішніх загроз. Корпоративна система управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM) є інтегрованим підходом до ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків на всіх рівнях підприємства. Для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» впровадження ERM дозволить системно управляти фінансовими, операційними, виробничими та стратегічними ризиками, що виникають в умовах макроекономічної нестабільності, валютних коливань та логістичних обмежень.

#### Основні етапи впровадження ERM

##### 1. Ідентифікація ризиків:

- визначення ключових внутрішніх і зовнішніх ризиків: валютні коливання, енергоємність виробництва, коливання цін на сировину, логістичні обмеження, посилення міжнародної конкуренції;

- класифікація ризиків за категоріями: стратегічні, операційні, фінансові, ринкові, нормативно-правові.

##### 2. Оцінка ризиків:

- кількісна оцінка: фінансові втрати від реалізації ризиків, можливі зміни в доходах:

- якісна оцінка: імовірність настання ризику та його вплив на бізнес-процеси;

- використання матриць ризиків для ранжування та пріоритизації.

##### 3. Розробка стратегії управління ризиками:

- вибір методів реагування: уникнення, зменшення, передача (страхування або партнерство) або прийняття ризику;

- провадження контрольних процедур і політик для зменшення ймовірності та наслідків ризиків.

##### 4. Інтеграція ERM у стратегічне планування:

-використання даних про ризики при розробці стратегічних рішень, інвестиційних проектів та диверсифікації ринків і продукції;

-регулярне оновлення інформації про ризики та адаптація стратегії.

#### 5. Моніторинг і звітність

- регулярний моніторинг ключових ризиків через КРІ та звітність для керівництва підприємства;

- використання цифрових систем для збору даних та аналітики ризиків.

#### 6. Навчання та залучення персоналу

- проведення тренінгів щодо ідентифікації та управління ризиками;

- формування культури проактивного управління ризиками на всіх рівнях підприємства.

В таблиці 2.7 наведені дані щодо очікуваного ефекту від впровадження заходів.

Таблиця 2.7

#### Очікуваний ефект від впровадження стратегічних пропозицій

Пропозиція	Основні заходи	Очікуваний ефект	КРІ
Диверсифікація продуктової лінійки та ринків збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка, освоєння та сертифікація нових видів продукції (BNSF, R61).</li> <li>- Вихід на нові географічні ринки (Азія, Близький Схід, Африка).</li> <li>- Активізація роботи на внутрішньому ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження залежності від експорту.</li> <li>- Стабілізація доходів.</li> <li>- Підвищення стратегічної гнучкості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Частка нових продуктів у загальному доході <math>\geq 15\%</math>.</li> <li>- Кількість нових ринків збуту <math>\geq 3</math>.</li> <li>- Річний приріст доходів від нових ринків <math>\geq 10\%</math>.</li> </ul>
Впровадження Lean management та ERP/MES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження 5S, Kaizen, JIT, Kanban, SMED.</li> <li>- Інтеграція ERP та MES для цифрового контролю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження виробничих витрат.</li> <li>- Підвищення продуктивності та якості.</li> <li>- Прозорість і</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ОЕЕ обладнання <math>\geq 80\%</math>.</li> <li>- Зниження енерговитрат на 10–15%.</li> <li>- Скорочення</li> </ul>

	- Навчання персоналу та встановлення KPI.	контроль реалізації стратегії.	браку продукції $\geq$ 20%.
Системний стратегічний ризик-менеджмент (ERM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ідентифікація та оцінка ризиків.</li> <li>- Розробка заходів управління ризиками.</li> <li>- Моніторинг та інтеграція ERM у стратегічне планування.</li> <li>- Навчання персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення фінансової стійкості.</li> <li>- Зменшення негативного впливу зовнішніх загроз.</li> <li>- Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Охоплення 100% ключових бізнес-процесів ризик-аналізом.</li> <li>- Реалізація <math>\geq</math> 90% заходів щодо ризиків.</li> <li>- Зменшення фінансових втрат від ризиків <math>\leq</math> 5% від річного прибутку.</li> </ul>

Таким чином, запропонована інноваційно-диверсифікована стратегія забезпечить інтеграцію сучасних управлінських інструментів, таких як Lean management, ERP/MES, KPI та ERM, у систему стратегічного менеджменту підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управління, адаптивності до змін зовнішнього середовища та довгостроковій конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

## ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених завдань у кваліфікаційній роботі було отримано наступні висновки.

На основі аналізу сутності, мети та завдань стратегічного менеджменту можна зробити висновок, що він є ключовим елементом сучасної системи управління організацією, спрямованим на забезпечення її довгострокового розвитку в умовах динамічного та конкурентного середовища. Стратегічний менеджмент поєднує оцінювання внутрішнього потенціалу та впливу зовнішніх чинників, формування стратегічних цілей і вибір шляхів їх досягнення, що дозволяє створювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги.

У результаті розгляду класифікації стратегій та механізмів їх реалізації встановлено, що ефективність стратегічного менеджменту значною мірою залежить від системного вибору стратегій з урахуванням стадії розвитку підприємства, ресурсних можливостей та умов зовнішнього середовища. Чітка класифікація стратегій сприяє впорядкуванню управлінських рішень і обґрунтуванню оптимальних напрямів розвитку, тоді як реалізація стратегії потребує узгодженої взаємодії всіх підсистем управління. Комплексний підхід до формування й упровадження стратегій забезпечує досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз методів та інструментів стратегічного аналізу дає підстави стверджувати, що вони формують інформаційно-аналітичну основу стратегічного менеджменту та забезпечують обґрунтованість управлінських рішень. Поєднання кількісних і якісних методів аналізу зовнішнього середовища й внутрішнього потенціалу підприємства дозволяє своєчасно виявляти можливості, загрози та конкурентні переваги. Раціональний вибір і застосування інструментів стратегічного аналізу сприяє підвищенню адаптивності підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» - одне з провідних промислових підприємств України, основною діяльністю якого є виробництво суцільнокатаних залізничних коліс, бандажів, осей та колісних пар. Аналіз характеристики підприємства показав, що воно має розвинену виробничу структуру, сучасну матеріально-технічну базу та значну частку експорту в загальному обсязі реалізації продукції, що свідчить про його орієнтацію на міжнародні ринки. За 2022-2024 рр. середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 15 % через воєнні дії.

Система стратегічного менеджменту ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є цілісною та орієнтованою на довгостроковий розвиток, поєднує централізоване управління, планування та контроль ключових показників. Позитивні результати проявляються у стабілізації фінансових показників, зростанні обсягів виробництва, підвищенні частки експорту та зміцненні конкурентних позицій на міжнародному ринку. Недоліки системи включають високу залежність від експорту, енергоємність виробництва, валютні ризики, недостатню диверсифікацію продуктового портфеля та збільшення адміністративних витрат, що знижує гнучкість та стійкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Усвідомлення цих обмежень створює основу для розробки заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління.

Для підвищення ефективності стратегічного менеджменту на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» доцільно впровадити комбіновану інноваційно-диверсифіковану стратегію, яка включає диверсифікацію продуктового портфеля та ринків збуту, вихід на нові географічні ринки та освоєння продукції з високою доданою вартістю. Одночасно важливо впровадити стратегію операційної досконалості через Lean management та цифровізацію виробництва (ERP і MES), що дозволить оптимізувати процеси, знизити витрати та підвищити гнучкість підприємства. Особлива увага повинна приділятися системному стратегічному ризик-менеджменту, який забезпечить своєчасну ідентифікацію, оцінку та контроль фінансових, ринкових і виробничих ризиків.

Реалізація цих напрямів дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити фінансову стійкість та операційну ефективність, мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів і забезпечити довгострокову стабільність на внутрішньому та міжнародному ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Thompson, A. & Strickland, A. *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases* (McGraw-Hill). URL:[https://cio-wiki.org/wiki/Thompson\\_and\\_Strickland%27s\\_Strategic\\_Management\\_Model?utm\\_source=chatgpt.com](https://cio-wiki.org/wiki/Thompson_and_Strickland%27s_Strategic_Management_Model?utm_source=chatgpt.com)
2. Schendel, D. & Hatten, K. *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline* (1972). URL:[https://www.strategie-aims.com/conferences/36-xxxiii-conference-de-l-aims/communications/6516-defining-strategy-a-brief-detour-through-management-consulting/download?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.strategie-aims.com/conferences/36-xxxiii-conference-de-l-aims/communications/6516-defining-strategy-a-brief-detour-through-management-consulting/download?utm_source=chatgpt.com)
3. Glueck, William F., & Jauch, Lawrence R. — *Strategic Management and Business Policy* (оригінальна англійська праця з теорії стратегічного менеджменту). Книга: *Strategic Management and Business Policy* — за авторством William F. Glueck та Lawrence R. Jauch (McGraw-Hill).
4. Pearce, J. A. II & Robinson, R. B., Jr. (1988). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation* (3rd ed.). Homewood, IL: Irwin. Chapter 1: Overview of Strategic Management.
5. *Exploring Corporate Strategy* — Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (Pearson Education Limited, 2009) Pearson Education / Financial Times Prentice Hall - класичний підручник зі стратегічного менеджменту.
6. Герасимчук В.Г. *Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник*. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
7. Бланк І.О. *Фінансова стратегія підприємства: [монографія]* / За заг. ред. І.О. Бланка. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с.
8. Шевченко Л. С. *Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб.* Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого. 2019. 155 с.
9. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №4, Т. 1. С. 110-121.

10. Кушнір Н. Б., Артющок В. С. Сутність і принципи стратегічного аналізу та його місце у системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. 2009. Випуск 4 (48). С. 211–216.
11. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Випуск 2 (112). С. 96–99.
12. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
13. Mescon Michael H., Albert Michael, Franklin Khedouri. *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. Harper & Row, 2nd edition. 1985. 756 p.
14. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. 608 с.
15. Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. *Business research methods*. McGraw-Hill Education; 12th edition. 2013. 692 p.
16. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 21.11.2025).
17. Петрук Ю. В, Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72-78.
18. Сергієнко Т., Крайнік О., Лобань С. Формування системи стратегічного управління підприємства в умовах цифровізації. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С.12-24.
19. Офіційний сайт ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» URL: <https://ntrp.interpipe.biz/about/history>
20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС.2021.

208 с.

21. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352 с.

22. Звіт про управління ТОВ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2022-2024 р.  
URL:[https://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/richna\\_fin\\_zvitnist/](https://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/richna_fin_zvitnist/)

23. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> (дата звернення: 22.12.2025).

24. Миколюк А.В. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С.133-138. URL:[file:///C:/Users/user5968/Downloads/Inv+18-2024\\_St21.pdf](file:///C:/Users/user5968/Downloads/Inv+18-2024_St21.pdf) (дата звернення: 24.01.2026).

25. Супрун С.Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Випуск 5. с.163-167. URL:[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52\\_2024ua/28.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/28.pdf) (дата звернення: 24.01.2026).

26. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Колесников Ю. С., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3> (дата звернення: 11.12.2025).

27. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого. 2019.155 с.

28. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_11\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51) (дата звернення: 23.01.2026).

29. Падерін І.Д., Новак Є.Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний*

*вісник Донбасу*. 2015. № 3. С. 135-140. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0000756291> (Дата звернення: 05.01.2026 р.).

30. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25.

31. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf> (Дата звернення: 05.12.2025 р.).

32. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 2 (82)2023. С. 152–160. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232\\_152-160.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf) (дата звернення: 02.01.2026).

## ДОДАТКИ

Затверджено

Протокол засідання Наглядової ради  
від 30.11.2022 р. № 1001

Голова Наглядової ради  
Гарькавий О. – представник акціонера  
КЛВ ЛІМІТЕД (КЛВ ЛІМІТЕД)

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА  
ПАТ "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"

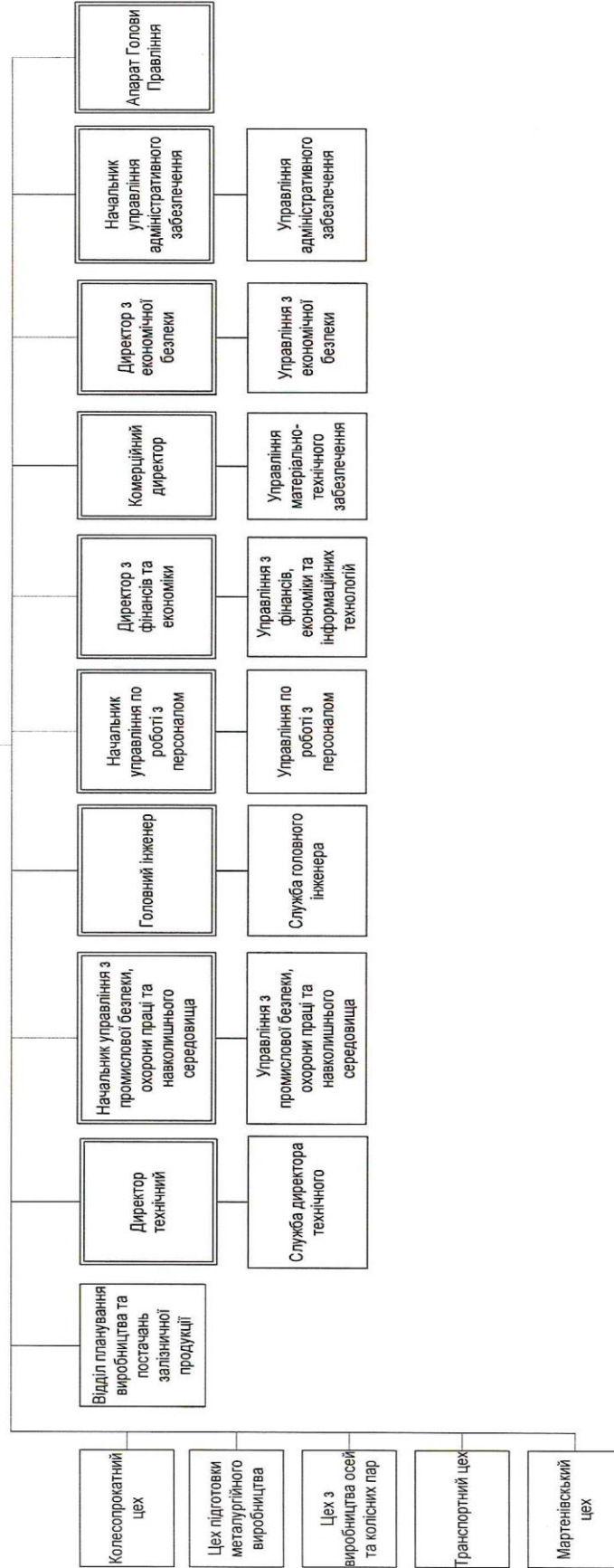
Затверджую

Протокол засідання Правління  
№ 1083/І від 30.11.2022 р.

Голова Правління  
Сергій КОСТЕНКО



Діє з «01» 12 2022 р.



Начальник управління по роботі з персоналом



Юлія ПРИТУЛЬСЬКА

Затверджено  
Протокол засідання Наглядової ради  
від 30.12.2022 р. № 10/17

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА  
ПАТ "ІНТЕРПЛАЙ НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБПРОКАТНИЙ ЗАВОД"

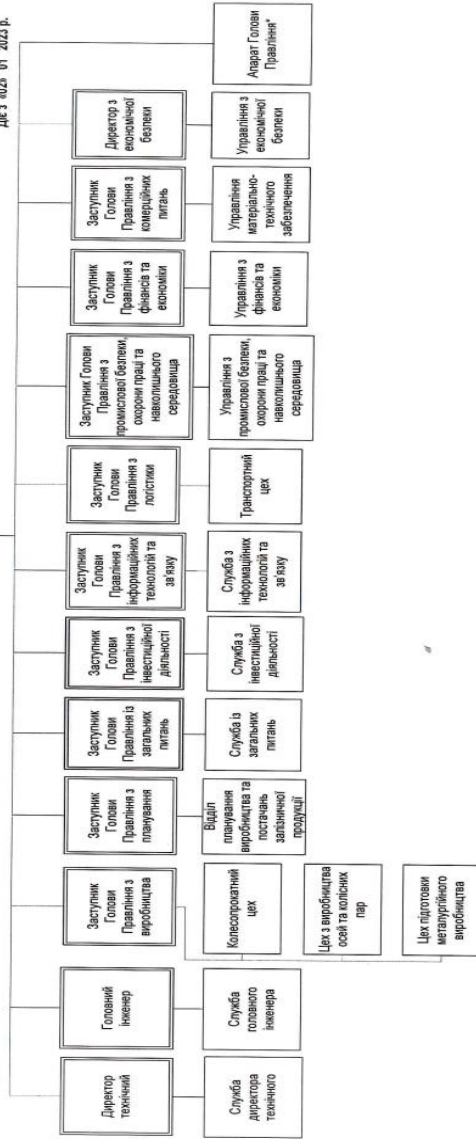
Затверджено  
Протокол засідання Правління  
№ 19/0 від 30.12.2022 р.

Голова Правління

Голова Наглядової ради  
Гарьшанів С. – представник акціонера  
КЛВ ЛІМІТЕД (KLV LIMITED)

Голова Правління  
Сергій КОСТЕНКО

Дія з «02» 01 2023 р.



Регістратор

*[Signature]*

Начальник управління по роботі з персоналом

Юлія ПРИТУЛЬСЬКА

Затверджено

Протокол засідання Наглядової ради від 23.05.2024 р. № 1200

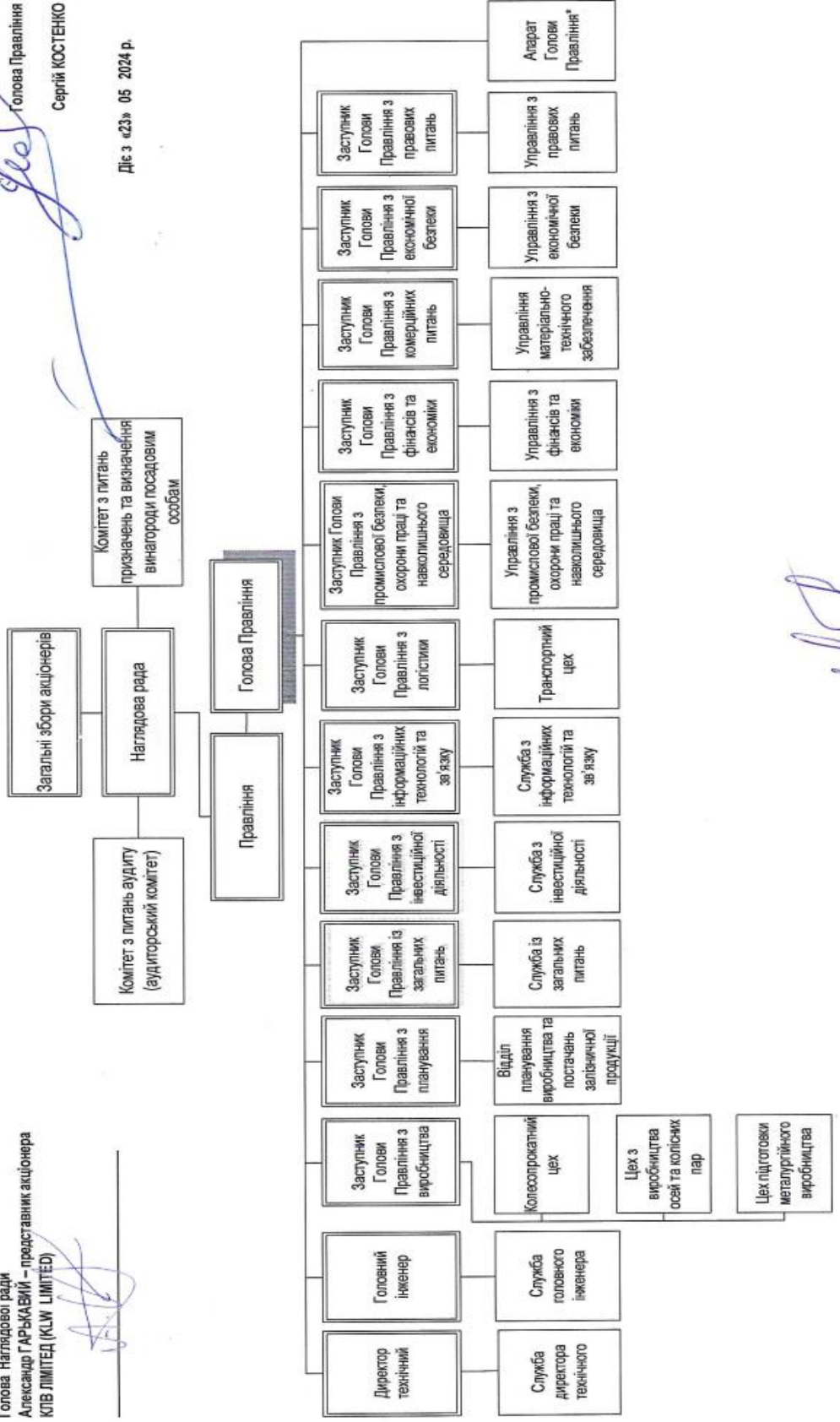
Голова Наглядової ради  
Александр ГАРЬКАВИЙ – представник акціонера  
КІВ ЛІМІТЕД (KLV LIMITED)

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА  
ПАТ "ІНТЕРПАЙНІЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД"

Затверджую  
Протокол засідання Правління № 1196 від 23.06.2024 р.

Голова Правління  
Сергій КОСТЕНКО

Діє з «23» 05 2024 р.



Начальник управління по роботі з персоналом

Юлія ПРИТУЛЬСЬКА