

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(назва факультету)

економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

**Магістр**

(освітній ступінь)

на тему: **Обґрунтування проекту диверсифікації діяльності підприємства**  
**(на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»)**

Виконав: студентка 6 курсу, групи ППМз-61

спеціальності 076

Підприємництво, торгівля та банківська діяльність

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Процків О.І.  
(прізвище та ініціали)

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Винник Т.М.  
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кудлак В.Я.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Бурліцька О.О.  
(прізвище та ініціали)

Тернопіль – 2019  
Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту

Кафедра Економіки та фінансів

Освітній рівень Магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.е.н., професор

Панухник О.В.

« » 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

*Процків Оксані Ігорівні*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Обґрунтування проекту диверсифікації діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»)**

Керівник роботи ***Винник Тетяна Михайлівна, к.е.н., доцент***

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

Затверджені наказом по університету № 4/7-692 від «18» липня 2019 р.

2. Термін подання студентом роботи «16» грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи **Фінансова звітність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали галузевих сайтів тощо**

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

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

3. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА

УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВЕКТОРУ ЙОГО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

5. ОБґРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

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

Рис. 1.1. Визначення диверсифікації діяльності підприємства; табл.2.1. Основні показники для оцінки рівня ефективності використання виробничого потенціалу підприємства; Табл. 3.1. Аналіз фінансових результатів ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»;

Рис. 4 1. Динаміка розвитку світового ринку світлотехнічної продукції; Табл. 5.2. Вартість проектного варіанту центрального пульта диспетчерського управління; Табл. 5.5. Прогнозовані грошові потоки по проекту

### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Маркович І.Б., к.е.н., доцент	02.09.2019 р.	
Обґрунтування економічної ефективності	Панухник О.В., д.е.н., професор	04.09.2019 р.	
Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Радинський С.В., к.е.н., доцент, Стручок В.С., ст. викладач	06.09.2019 р.	

7. Дата видачі завдання « 02 \_ » вересня 2019 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми дипломної роботи	15.07.2019 р.- 18.07.2019 р.	
2	Робота над планом, затвердження плану	02.09.2019 р.- 06.09.2019 р.	
3	Пошук і підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	09.09.2019 р.- 22.09.2019 р.	
4	Робота над теоретичним розділом	23.09.2019 р.- 06.10.2019 р.	
5	Робота над розділами «Спеціальна частина» та «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях»	07.10.2019 р. - 20.10.2019 р.	
6	Робота над аналітично-дослідницьким розділом	21.10.2019 р. - 03.11.2019 р.	
7	Робота над проектно-рекомендаційним розділом	04.11.2019 р. - 17.11.2019 р.	
8	Завершення написання розділу «Спеціальна частина». Підписання розділу в консультанта	18.11.2019 р.- 20.11.2019 р.	
9	Написання розділу «Обґрунтування економічної ефективності» Підписання розділу в консультанта	21.11.2019 р.- 03.12.2019 р.	
10	Завершення написання розділу «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» Підписання розділу в консультантів	04.12.2019 р.- 06.12. 2019 р.	
11	Проходження нормоконтролю	09.12.2019 р. 10.12.2019 р.	
12	Підготовка висновку керівником та зовнішньої рецензії	11.12.2019 р. - 12.12.2019 р.	
13	Попередній захист дипломної роботи	13.12.2019 р. 14.12.2019 р.	
14	Робота ЕК. Захист дипломної роботи	23.12.2019 р.- 27.12.2019 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Процків О.І.*

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

*Винник Т.М.*

## АНОТАЦІЯ

Процків О.І. Обґрунтування проекту диверсифікації діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – ТНТУ. – Тернопіль, 2019.

Об'єктом дослідження є загальні науково-теоретичні та методичні підходи щодо процесу диверсифікації діяльності підприємства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних основ, пошуку методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо оцінки та розробки проекту диверсифікації діяльності підприємства, на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Методи дослідження. Робота базується на методах вертикального та горизонтального аналізу, методах індукції та дедукції, статистичних порівнянь, коефіцієнтного аналізу, методу узагальнення.

У даному дослідженні представлено теоретико-методичні основи диверсифікації, відображено її види та інструменти. Наведено основні концепції диверсифікації. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». Оцінено виробничий потенціал. Окреслено основні тенденції розвитку галузі, в якій функціонує підприємство. Здійснено оцінку впливу прибутку на фінансові показники діяльності підприємства. Запропоновано вдосконалити виробничу стратегію підприємства шляхом диверсифікації виробництва.

Ключові слова: виробничий потенціал, виробнича стратегія, ресурси, прибуток, диверсифікація, проект

## ANNOTATION

Protskiv O. Substantiation of enterprise activity diversification project (LLC «Corporation Vatra» as a case study). – Manuscript.

The research to obtaining the education degree «Master» in the specialty 076 «Business, Trade and Stock Activities». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2019.

The object of the research are general scientific-theoretical and methodological approaches to the process of enterprise diversification.

The purpose of this research is theoretical bases, search and methodological approaches applied recommendations to the evaluation and development of the project of diversification of the enterprise activity.

Research methods. The research is based on methods of vertical and horizontal analysis, methods of induction and deduction, statistical comparisons, coefficient analysis, method of generalization.

This research presents the theoretical and methodological foundations of diversification, reflects its types and tools. The basic concepts of diversification are given. The financial and economic activity of LLC «Corporation Vatra» was evaluated. Production potential was estimated. The basic tendencies of development of the branch. The impact of profit on the financial performance of the enterprise was done. It was suggested the production strategy of the enterprise by diversifying production.

Keywords: production potential, production strategy, resources, profit, diversification, project

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність та значення диверсифікації в умовах невизначеності середовища функціонування підприємства	9
1.2. Види та класифікація диверсифікаційних заходів на підприємстві	16
1.3. Концепція та інструменти диверсифікації	22
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	35
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	35
2.2. Економічна оцінка виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	38
2.3. Аналіз фінансового стану підприємства	43
2.3.1. Аналіз майна та джерел його утворення	44
2.3.2. Аналіз ліквідності та фінансової стійкості	48
2.3.3. Аналіз ділової активності	53
Висновок до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВЕКТОРУ ЙОГО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ	59
3.1. Агрегований аналіз фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	59
3.2. Оцінка впливу прибутку на фінансові показники діяльності підприємства	62
3.3. Факторний аналіз рентабельності	64
Висновок до розділу 3	68
РОЗДІЛ 4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА	70
4.1. Аналіз та стратегічні напрями розвитку вітчизняного ринку світлотехніки	70
4.2. Оцінка конкурентного середовища в контексті диверсифікації діяльності	75
Висновок до розділу 4	80

РОЗДІЛ 5. ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	81
5.1. Вдосконалення виробничої стратегії підприємства	81
5.1.1. Модернізація системи дистанційного керування зовнішнім освітленням міст	82
5.1.2. Модернізація системи дистанційного керування трансформаторної підстанції	85
5.1.3. Модернізація виробничого обладнання	86
Висновок до розділу 5	90
РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	92
6.1. Охорона праці на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	92
6.2. Організація та проведення рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки в осередках ураження	96
6.3. Проведення планування заходів цивільного захисту на об'єктах економіки у випадку надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу	97
Висновок до розділу 6	102
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ	118

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За умов світової глобалізації, конкуренції, науково-технічного прогресу, фінансово-економічної кризи та інших чинників, підприємства прагнуть забезпечити сталий розвиток своєї діяльності в довгостроковій перспективі. Ефективним інструментом вирішення цього завдання є диверсифікація. Через впровадження диверсифікації суб'єкти господарювання мають змогу адаптуватись до нових умов господарювання, максимально та ефективно використовувати можливості розвитку, посилити конкурентну позицію на ринкових сегментах.

Дослідження сутності поняття «диверсифікація», ознак диверсифікації, чинників впливу, напрямів, цілей, методичних положень з аналізу диверсифікаційних заходів на підприємстві, відображено у наукових працях таких провідних зарубіжних та вітчизняних науковців: І. Ансоффа, Л.А. Л.М. Бутенка, І.І. Давидової, П. Друкера, Ф. Котлера, О.Р. Мазуренок, Й.М. Петровича, Н.Ю. Подольчака, С.М. Попової, М. Портера, Р. Румельта, І.Б. Скворцова, О.С. Скибінського, А.А. Томпсона-мл, В.В. Трубчаніна, О.О. Цогли, Н.І. Чухрай, Й. Шумпетера та ін. Проте, незважаючи на вагомий внесок дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених при вивченні проблем диверсифікації на підприємстві, існує ряд питань дискусійного характеру. Зокрема, слід уточнити сутність поняття «диверсифікація», узагальнити чинники впливу на диверсифікацію, види диверсифікації, розвинути характерні особливості диверсифікації, вплив диверсифікації на ефективність діяльності підприємства. Перелічені питання зумовили актуальність вказаної теми магістерського дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Мета магістерської роботи передбачає розробку теоретичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на обґрунтування проекту диверсифікації діяльності підприємства.

Для досягнення вказаної мети доцільно зосередити увагу на вирішенні таких завдань:



- розвинути сутність та значення поняття «диверсифікація»;
- виокремити види, інструменти та класифікаційні ознаки диверсифікаційних заходів на підприємстві;
- оцінити виробничий потенціал ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»;
- провести аналіз фінансового стану ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»;
- оцінити потенціал прибутковості досліджуваного підприємства;
- окреслити стратегічні напрями розвитку вітчизняного ринку світлотехніки та виокремити місце ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в конкурентному середовищі;
- обґрунтувати економічну ефективність удосконалення виробничої стратегії підприємства за рахунок диверсифікації.

**Об’єктом дослідження** є господарська діяльність підприємства та її диверсифікація.

**Предметом дослідження** є фінансово-господарська діяльність ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» та обґрунтування її диверсифікації.

**Методи дослідження.** Робота базується на методах вертикального та горизонтального аналізу, статистичних порівнянь, методах індукції та дедукції, коефіцієнтного аналізу, методу узагальнення.

**Інформаційною базою** магістерської роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних, статистична інформація Державної служби статистики України, електронні ресурси, фінансова та статистична звітність підприємства ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», законодавчо-нормативні акти.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Особистий внесок автора становлять наступні положення:

- розробка проєкту з модернізації системи дистанційного керування зовнішнім освітленням міст та трансформаторної підстанції;
- впровадження нової лінії «LSP 2500» з обробки корпусних деталей до промислових світильників типу ГСП17В і налагодження виробництва

освітлювальних ламп на основі енергоощадних світлодіодів (Light Emmiting Diode – світловипромінюючий діод).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у теоретичному обґрунтуванні й розробці практичних рекомендацій щодо диверсифікації діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» для вибору стратегії його розвитку.

**Апробація результатів роботи та публікації.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей для участі у III Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (5 квітня 2019 р.).

**Структура та обсяг дослідження.** Магістерська робота складається із вступу, шести розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг магістерської роботи складає 118 сторінок. Список використаних джерел включає 98 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та значення диверсифікації в умовах невизначеності середовища функціонування підприємства**

В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства має зосереджуватися на стратегіях наступального характеру, спроможних вивести підприємства на новий рівень господарювання та підтримувати на належному рівні їхню фінансову стійкість і платоспроможність, тобто забезпечити ефективне функціонування в конкурентному середовищі.

Серед існуючих стратегічних альтернатив такі перспективи може забезпечити диверсифікація діяльності підприємств як стратегія різнобічного розвитку. Підприємства різних галузей в умовах глобалізації світової економіки, пов'язаної з взаємопроникненням технологій та капіталів, проводять диверсифікацію власної господарсько-фінансової діяльності. Диверсифікація як економічний процес має велике значення для підтримання можливості подальшого ведення господарської діяльності. Саме питання обґрунтування економічного розвитку підприємства пов'язані перш за все з розробкою методики реалізації таких проектів.

Ефективність здійснення диверсифікації безпосередньо залежить від своєчасної орієнтації на види товарів, робіт, послуг, які мають попит і є конкурентоздатними.

Існує багато причин, які змушують підприємства та їх керівників приймати рішення стосовно диверсифікації. Головні причини щодо прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства: часткове використання ресурсів, зниження прибутку від основного виробництва,

скорочення попиту на продукцію, створення нових робочих місць, постійний ріст конкуренції та НТП (науково-технічного прогресу) [4, 6].

Рішення щодо застосування диверсифікації діяльності підприємства на ринку, тобто розширення напрямків діяльності фірми на нових ринках збуту, включають розгляд питань: чи дає новий напрямок (галузь) кращі можливості одержання прибутку в порівнянні з можливостями, наявними в галузі, де вже функціонує фірма та чи може компанія конкурувати з існуючими компаніями на ринку.

Проаналізуємо різні погляди авторів на поняття «диверсифікація» (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Трактування поняття «диверсифікація» різними авторами

ПІБ автора	Погляди автора
1 І. Ансофф	Диверсифікація (новий продукт – новий ринок) – стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання [1]
2 М. Горт	Диверсифікація – одночасне обслуговування компанією декількох ринків [2]
3 К. Бері	Диверсифікація – ріст кількості галузей, в яких функціонує компанія [3]
4 Ф. Котлер	Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день [4]
5 Р. Кунц	Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства [5]
6 Н. Куденко	Диверсифікація – стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу [6]
7 Н. Рудик	Диверсифікація – процес проникнення корпорації в нові галузі виробництва та географічні сегменти ринку з ціллю зниження ризику її операцій [7]

Отже, диверсифікація лат. diversificatio — зміна, різноманітність; від лат. diversus — різний і facere — робити має різні трактування (рис.1.1):

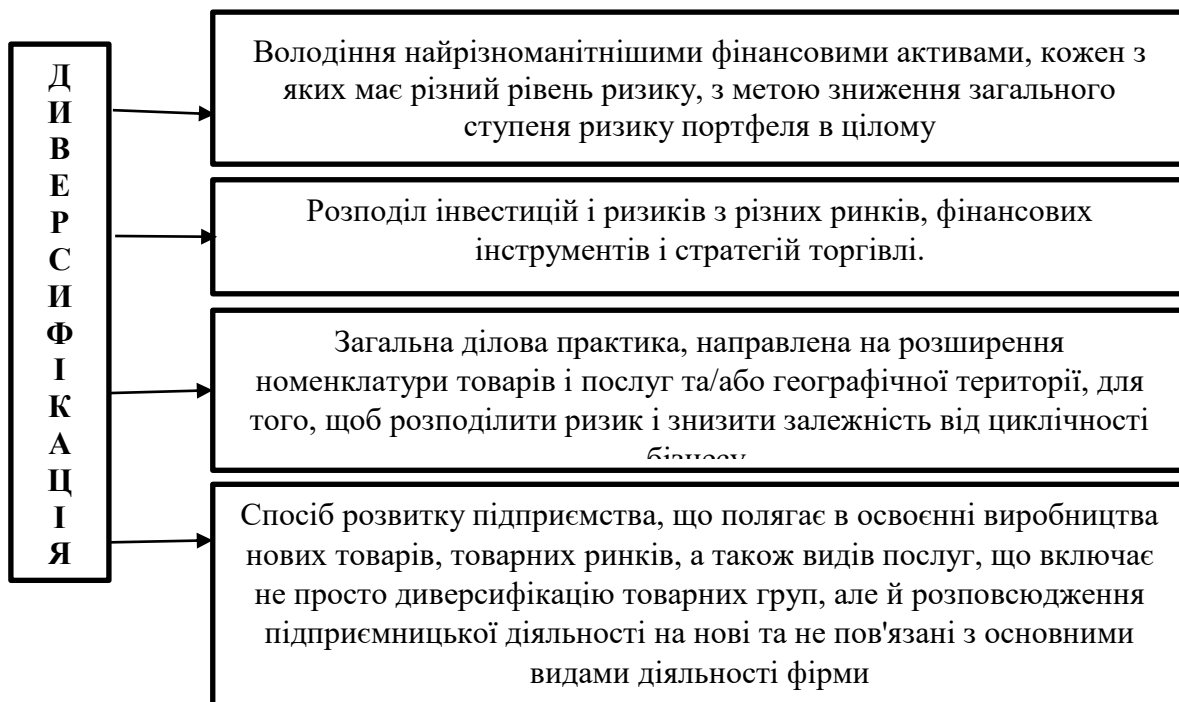


Рисунок 1.1. Визначення диверсифікації діяльності підприємства [4]

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показує, що з позиції різних науковців найбільш суттєвими ознаками диверсифікації є:

- освоєння нових видів виробництв;
- розширення асортименту продукції (товарів, робіт, послуг), освоєння нових видів продукції;
- проникнення в нові сфери та галузі діяльності;
- освоєння нових технологій;
- вихід підприємства на нові сектори ринку;
- розширення географічних меж діяльності;
- розподіл фінансових ресурсів;
- зміна організаційних структур;
- цільова орієнтація.

Встановлено, що найбільш суттєвими ознаками сутності терміну «диверсифікація» є проникнення в нові сфери та галузі та розширення асортименту, а також розподіл фінансових ресурсів.

Під диверсифікацією одночасно розуміють і розподіл капіталів між різними об'єктами вкладень, і проникнення в нові галузі та сфери діяльності, і розширення географічних меж діяльності, і розширення асортименту, номенклатури продукції підприємства, і навіть її модифікація теж вважається диверсифікацією. Деякі науковці схильні вважати, що диверсифікація (під якою розуміють розширення номенклатури продукції) є повною протилежністю спеціалізації (яка передбачає звуження номенклатури продукції підприємства). Остання думка дуже цінна, проте не є абсолютною, оскільки явище диверсифікації має багато зовнішніх проявів, що в свою чергу залежить від специфіки кожної конкретної ситуації, зокрема від стадії життєвого циклу відповідної галузі, в якій функціонує підприємство. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги господарюючого суб'єкта [6].

На нашу думку, під терміном «диверсифікація» слід розуміти зменшення залежності підприємства від однієї асортиментної групи та підвищення конкурентоспроможності шляхом урізноманітнення діяльності господарюючого суб'єкта за рахунок виробництва нових видів продукції, розширення галузевого діапазону діяльності, освоєння нових видів діяльності, нових технологій, нових сегментів ринку, нових способів управління і розподілу інвестиційних ресурсів з метою адаптації до ринкових умов за наявних ресурсних обмежень

Згідно з визначеннями сучасних учених-економістів, розглядати диверсифікацію як діяльність не зовсім коректно. Діяльність, яка здійснюється в результаті реалізації проекту диверсифікації, безумовно може бути самостійним видом господарської діяльності підприємства, але сама диверсифікація не може вважатися самостійним видом економічної

діяльності. Диверсифікація також не є окремим напрямком господарської діяльності за українським законодавством.

Диверсифікація – це один із видів економічного процесу, який проводиться суб'єктами господарювання. Процес прийняття управлінських рішень щодо реалізації проекту диверсифікації досить глибоко досліджений у теорії управління. Однак, він має свою специфіку, яка зазначає диверсифікацію як об'єкт управління.

Як і кожний з економічних процесів, що здійснюється суб'єктами господарювання, процес диверсифікації має певну цільову спрямованість. До варіантів цільової спрямованості можна віднести підвищення ефективності від результатів господарсько-фінансової діяльності, отримання економічної вигоди.

Основним змістом процесу диверсифікації є розвиток декількох незалежних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг.

В.Стадник зазначає, що «будь-який вид підприємництва пов'язаний з кон'юнктурними коливаннями, тому підприємства повинні диверсифікувати власну діяльність», тобто визначається узагальнюючий чинник процесу диверсифікації з урахуванням того, що загальноекономічні закони розвитку суспільства завжди є підґрунтям для визначення напрямку диверсифікації на основі не лише економічних законів і чинників, а й соціальних [8].

Таким чином, конкретний напрям диверсифікації визначається безпосередньо на ринку, тому диверсифікацію можна характеризувати як процес, що відбувається в конкретних ринкових умовах.

Диверсифікацію визначає така її характеристика, як спрямованість на досягнення певних економічних інтересів підприємства - суб'єкта господарювання. Така характеристика диверсифікації означає, що вона враховує економічні інтереси інших учасників господарських відносин, визначених Господарським кодексом України [9].

Заслуговує на особливу увагу така суттєва характеристика процесу диверсифікації, як безперервність господарювання, яка здійснюється суб'єктами.

В умовах глобалізації світової економіки, пов'язаної із взаємопроникненням технологій та капіталів, цю характеристику процесу диверсифікації можна розглядати як один із найважливіших його принципів.

Категорію «диверсифікація» слід розглядати з таких точок зору:

- з виробничої – одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один з одним видів виробництв, розширення номенклатури товарів (робіт, послуг) та впровадження нових товарів (робіт, послуг) – диверсифікація продукції;

- з технологічної – виробництво тієї ж продукції на основі застосування нових технологій – диверсифікація технологій;

- з маркетингової – вихід на нові ринки або нові сектори того ж ринку – диверсифікація ринку;

- з фінансової – урізноманітнення фінансової діяльності шляхом удосконалення розподілу капіталів за різними сферами та видами діяльності, застосування різних фінансових інструментів з точки зору системного, цільового і ситуаційного підходів – диверсифікація способів та засобів фінансування.

Виходячи з наведеного вище, до категорії «диверсифікація» пропонуємо віднести таку систему параметрів:

- мета (цільова орієнтація) – адаптація до ринкових умов, посилення конкурентоспроможності, підвищення фінансової стійкості та досягнення довготривалої стабільності;

- основний фактор – зменшення залежності підприємства від однієї асортиментної групи; - спосіб – освоєння нових видів продукції, в т.ч. з інших галузей, нових технологій, нових ринків, нових інструментів управління і розподілу інвестиційних ресурсів;

- фінансове забезпечення – нові способи залучення фінансових ресурсів.



Процес диверсифікації на підприємствах (суб'єктах господарювання) пропонується структурувати за такими основними етапами ( рис. 1.2)

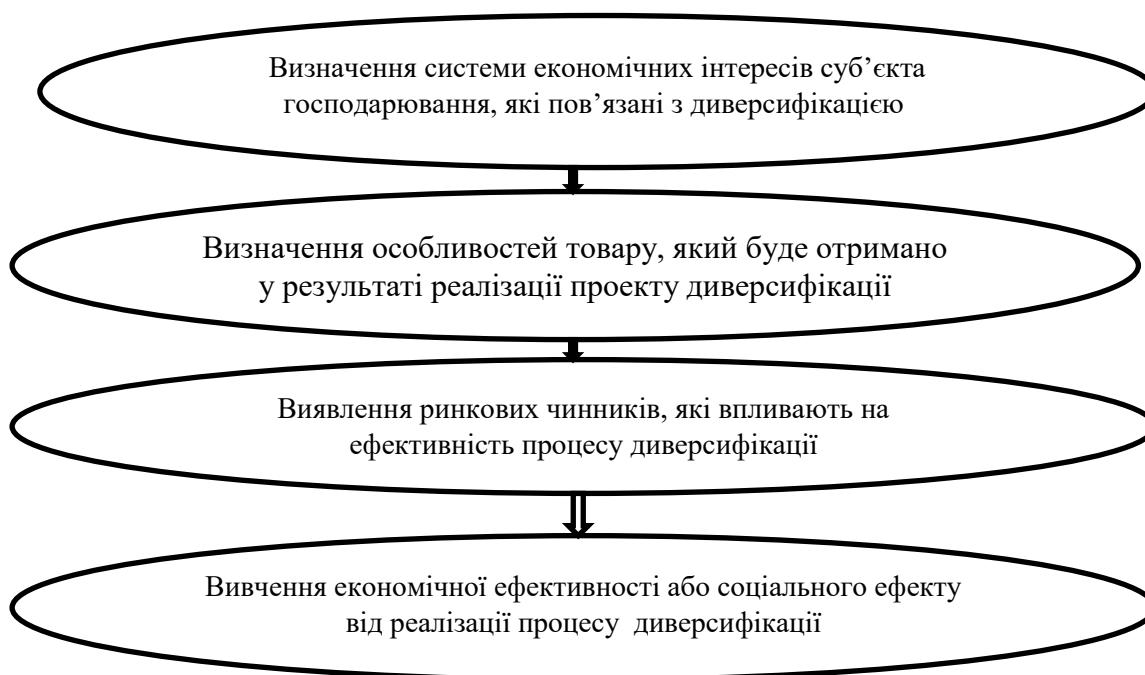


Рисунок 1.2. Структура етапів процесу диверсифікації

Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації:

- а) ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;
- б) поточний бізнес дає перевищуючи потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- в) новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;
- г) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- д) можуть бути скорочені втрати від податків;
- е) може бути полегшений вихід на світові ринки;

ж) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів [8].

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу [10].

Таким чином, враховуючи вищенаведені характеристики, поняття «диверсифікація» визначається як безперервний економічний процес розвитку декількох не пов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробки нових видів товарів, робіт, послуг, які здійснюються суб'єктом господарювання для реалізації визначених ним економічних інтересів у конкретних ринкових умовах під впливом економічного регулювання органів управління держави.

## **1.2. Види та класифікація диверсифікаційних заходів на підприємстві**

Одним із способів зростання конкурентоспроможності національної економіки, а саме її господарюючих суб'єктів, є диверсифікація. Тому важливим є дослідження класифікації видів диверсифікації.

Залежно від сфер діяльності підприємства поділяє диверсифікацію на виробничу, маркетингову та фінансову Сергійчук І.І.. Виробнича диверсифікація ініціює розвиток нових видів виробництв. Така диверсифікація охоплює галузеву (значна кількість технологічно непов'язаних галузей функціонування на підприємстві) та продуктово-асортиментну (збільшується асортимент продукції при незмінності трудових ресурсів, технологій) диверсифікацію. Здійснення підприємством фінансових вкладень та запозичень зумовлює урізноманітнення його фінансової діяльності, що є характерним для фінансової диверсифікації. Урізноманітнення маркетингової діяльності суб'єкта господарювання через розширення каналів збуту, застосування різноманітних маркетингових

способів реалізування продукції є характерним для маркетингової диверсифікації [10].

Вивчаючи диверсифікацію Аксяітов Р.К., класифікує її на два основні види – зв'язану і незв'язану. Відповідно до зв'язаної диверсифікації, яка може бути вертикальною та горизонтальною, компанія займається розвитком нових видів товарів та ринків в межах основного виду діяльності. Така диверсифікація підвищує ефективність діяльності підприємства в сфері постачання та збуту. Для незв'язаної диверсифікації характерним є розвиток товарів та ринків, що відрізняються від основного виду діяльності підприємства, сприяючи повному завантаженню виробничих потужностей, розподіленню ризиків, умілому застосуванні надмірної суми доходів, ліквідуванню непривабливого бізнесу тощо [11].

За Ф. Котлером виділяють три види диверсифікаційних процесів:

1. Концентрична (вертикальна) – підприємство виробляє товари, які як в технологічному, так і в маркетинговому аспекті пов'язані зі вже існуючими товарами фірми. Приклад, корпорація "General Motors", яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації – власна продукція становить близько 65% загальної вартості автомобіля. Переваги концентричної диверсифікації: гарантія поставок технічних і матеріальних ресурсів; тісний контакт з кінцевими споживачами; контроль всього ланцюга виробництва – від сировини до готової продукції; стабільність господарських зв'язків у межах підприємства. Недоліки концентричної диверсифікації: постійне вдосконалення виробництва потребує значних витрат, що стає головною причиною перевищення вартості ресурсів за середньоринкову; негативні зміни зовнішнього середовища прямо впливають на взаємозалежність підрозділів та погіршують становище підприємства; зменшення впливу конкуренції через обмеженість ринку збуту. Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих – вони купують їх на ринку.

2. Горизонтальна диверсифікація – розширення власного асортименту продукції виробами, які не пов'язані з тим, що випускається, але створюють зацікавленість існуючих клієнтів. Горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків та сфер бізнесу, які задовольняють потреби вже існуючих клієнтів. Переваги горизонтальної інтеграції полягають у різнобічному аналізі та задоволенні потреб споживачів, при якому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності. Ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися, тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

3. Конгломератна диверсифікація – поповнення асортименту компанії виробами, що не пов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких працює фірма, ні з існуючими потребами споживачів. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і може застосовуватися лише великими, прибутковими підприємствами, фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку; дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому ринку. Недоліки конгломератної диверсифікації: труднощі у регулюванні різних видів бізнесу та підрозділів; складність аналізу стратегічних проблем; проблематичність оцінки стратегічних планів [4].

Відповідно до цієї класифікації Давидової І.І. запропоновано диверсифікацію виробництва поділяти на пов'язану та непов'язану із наявним асортиментом. У свою чергу, диверсифікація виробництва пов'язана із наявним асортиментом охоплює вертикальну (пряма – при наявності додаткових умов; непряма – можлива при фінансових і управлінських

обмеженнях) та горизонтальну (вузька – здійснюється в межах виробничої системи на національному рівні; широка – проникнення у виробничі системи на міжнародному рівні). Диверсифікація непов'язана з освоєним асортиментом представлена концентричною диверсифікацією [12].

Такі автори як Володіна Н.Г., Кузнецова Е.А. визначили такі напрями диверсифікації:

1) диверсифікація виробництва – впровадження нових технологій, виробництво нових видів продукції, використовуючи існуючу або вторинну сировину, модернізація, реконструкція виробництва;

2) диверсифікація продукції – збільшення модифікацій продукції;

3) диверсифікація послуг – надання різноманітних послуг;

4) диверсифікація цін – орієнтиром для встановлення різних цін на продукцію є платоспроможність покупців, обсяг замовлення продукції;

5) диверсифікація ринків збуту – внутрішнє і зовнішнє розширення ринків збуту;

6) диверсифікація маркетингової діяльності – дослідження ринку, наукових, технічних, інноваційних розробок, формування позитивного іміджу підприємства;

7) диверсифікація інвестиційної діяльності – здійснення різних фінансових операцій, зумовлюючи появу додаткових джерел доходу;

8) диверсифікація ризиків – ризики розподіляють між значною кількістю видів діяльності, послуг [13].

Науковець Горбась І.М. дослідив інвестиційну та комерційну диверсифікації. Інвестиційна диверсифікація означає управління інвестиційним портфелем фахівцями у сфері інвестиційної діяльності, власниками якого можуть бути як фізичні, так і юридичні особи із врахування таких особливостей: наявність у портфелі різноманітних інвестиційних активів (акції, облигації тощо); цінні папери з різним рівнем ризику; цінні папери характерні для різних сфер діяльності. У свою чергу, комерційна диверсифікація відбувається на мікрорівні та мезорівні. Якщо на

мікрорівні, то комерційна диверсифікація означає розширення асортименту товарів і послуг, якщо на мезорівні – проникнення на нові ринки, доступ до зв'язаних і незв'язаних галузей промисловості. Така диверсифікація є доцільною за умови перевищення її вигод над витратами [14].

На підставі опрацювання літературних джерел сформуємо комплексну класифікацію видів диверсифікації на підприємствах (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Класифікація видів диверсифікації діяльності підприємств

Відповідно до наведеного рис. 1.3 виокремлено такі види диверсифікації:

- за сферою діяльності: товарна (виробництво нових видів продукції, що супроводжується розширенням або оновленням номенклатури (асортименту)), технологічна (впровадження нових вискоєфективних технологій, оновлення техніки), маркетингова (запропонування своєї продукції новим ринкам; використання нових способів просування продукції), фінансова (розосередження фінансових вкладень у різні напрями діяльності), інформаційна (отримання інформації з різних джерел) та ін.;

- за цілями: стратегічна і тактична;

- за організаційною формою: зовнішня (освоєння нових напрямів діяльності на основі об'єднання з іншими підприємствами), внутрішня (впровадження нових напрямів діяльності в середині підприємства);

- за відношенням до виду діяльності: зв'язана, незв'язана;

- за іншими ознаками: організаційна, функціональна, ресурсна, портфельна тощо;

- за величиною суб'єктів господарювання: великого, малого і середнього підприємництва;

- за формою підприємництва: диверсифікацію впроваджують на підприємствах, банках, концернах, конгломератах, промислово-фінансових групах тощо;

- за напрямом здійснення: горизонтальна, вертикальна, конгломератна, змішана.

В результаті опрацювання наукової літератури можна стверджувати про існування різноманітних видів диверсифікації. З цією метою сформовано узагальнену класифікацію видів диверсифікації. Вищезазначена класифікація дає можливість керівникам підприємств зосередити увагу на найбільш важливих видах диверсифікації. Крім того, досить важливо враховувати особливості здійснення диверсифікації на великих, малих і середніх підприємствах. Оскільки малі і середні підприємства дуже швидко переорієнтовуються на нові напрями діяльності, однак нерентабельність нового виду діяльності може зумовити банкрутство підприємства. Тоді як

великі підприємства мають достатній потенціал для реалізації нових проектів.

### 1.3. Концепція та інструменти диверсифікації

Диверсифікація як і будь-яке економічне явище, пройшла певний історичний шлях свого розвитку.

Науковцями виокремлено основні етапи розвитку диверсифікації. Кожен з цих етапів характеризується відповідними передумовами, які обумовили розвиток різних видів диверсифікації. (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Основні етапи еволюціонування процесу диверсифікації [15,16,17]

Етапи розвитку економіки	Характерні особливості	Види диверсифікації
Масове виробництво (до кінця 20-х рр. ХХ ст.)	Виробництво стандартної продукції у межах однієї галузі.	Відсутність диверсифікації
Масовий збут (до середини 50-х рр. ХХ ст.)	Розширення номенклатури продукції; задоволення потреб споживачів; перевищення пропозиції товарів над попитом	Продуктова диверсифікація. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація в інші галузі.
Постіндустріальне суспільство	Інвестування капіталу в різні країни; посилення конкуренції між суб'єктами господарювання	Диверсифікація капіталу. Міжнародна інтеграція. Інтернаціоналізація виробництва.
Розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. ХХ ст.)	Конкуренція на світовому ринку. Формування перспективних напрямків діяльності на основі модернізованих технологій	Глобальна диверсифікація.
Соціально-орієнтоване суспільство ХХІ ст	Збереження навколишнього середовища; раціональне та ефективне використання ресурсів	Конгломератна диверсифікація.
Глобалізація сучасного світу ХХІ ст	Взаємопроникнення товарів, послуг, капіталу, технологій; функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК).	Багатонаціональна диверсифікація



Основні положення теорії диверсифікації сформувалися в період з 1984 по 1997 роки, хоча концептуальні основи закладені І.Ансоффом [1] у середині 60-х років. Відповідно до даної теорії основними мотивами, що визначають організаційно-структурну стратегію підприємства є:

формування ринкового потенціалу (процвітання за рахунок недиверсифікованих фірм, що базується не на підвищенні ефективності, а на можливості охоплення тих секторів ринку, які недоступні для недиверсифікованих компаній [4]. Створення або накопичення ринкового потенціалу полегшує конкуренцію між компаніями [5];

накопичення ресурсного потенціалу (диверсифікованість – це реакція на надлишкову потужність виробничої системи [6], збільшення масштабного фактора за рахунок поглинання або злиття – це оптове придбання ресурсів інших компаній [7], додатковий ефект (синергію), що вивільняється при такому об'єднанні не так легко здобути конкурентам [8], ця синергія перетворюється в специфічний ресурс компанії, що диверсифікується й збільшує свій масштабний фактор за рахунок злиття [9]);

збільшення організаційного потенціалу (реалізація інтересів ефективного менеджменту в диверсифікованій компанії) [10].

Як показали подальші теоретичні дослідження [11], теорія диверсифікації зводиться до моделі взаємодії ринку та продукту й моделі співвідношення ризику в середовищі господарювання з невизначеністю та результативності стратегії.

Теорію диверсифікації деякі дослідники схильні інтерпретувати за допомогою так званої квантової логіки [12], розцінюючи диверсифікованість, як пошук стійкого положення в умовах невизначеності на основі квантування діяльності (порушення безперервності, розгалуження по різних сегментах середовища господарювання) [13].

Перші й найбільш широкі емпіричні дослідження ресурсного й організаційного потенціалу, що розглядаються як основні елементи теорії диверсифікації провів Р.Румельт. Він класифікував диверсифіковані компанії

по ступеню спорідненості напрямків бізнесу, здійснюваного ними, заявляючи, що «при такій оцінці підрозділів компанії особлива увага приділялася відсутності або наявності загальних потужностей, загального персоналу та інших ознак спроб експлуатації загальних факторів виробництва» [18, с. 385]. Дослідження Р.Румельта показали, що компанії, які об'єднують близькі напрямки діяльності або виробничий досвід, значно випереджали фірми, що не мали родинних підрозділів у суміжних галузях.

Згодом були отримані результати, що прямо суперечили висновкам Р.Румельта. Дослідження компаній різних сфер бізнесу показали, що найкращі результати в певні періоди демонстрували саме вузькоспеціалізовані фірми або диверсифіковані компанії, що поєднують неспоріднені напрямки діяльності [15]. З'ясувалося, що взаємозв'язок між диверсифікованістю й результативністю бізнесу залежить від структури ринку, досліджуваного періоду, розмірів компаній та інших суб'єктивних факторів, що відносяться до техніки проведення досліджень. На думку авторів [13], синергізм, заснований на горизонтальних зв'язках між диверсифікованими підрозділами підприємств, є одним зі способів оптимізації стратегії підприємства в умовах невизначеності, але разом з тим, існує безліч інших ефективних стратегій, які можна з успіхом використати в даних умовах.

Узагальнюючи аналіз теорії диверсифікації, як методологічної підстави для формування стратегії підприємства в умовах невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання можна зробити висновок, що незважаючи на очевидні вигоди синергізму, розраховувати на однозначний стратегічний ефект від цього явища сполучено зі значним ризиком.

Найбільш розробленої є теорія диверсифікації, що у вигляді концептуальних основ була закладена ще в середині 60-х Ігорем Ансоффом [1]. Відповідно до цієї вихідної концепції стратегія може розглядатися як «червона нитка» процесу диверсифікації, дозволяючи компанії використати

поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання. Однак, треба зазначити, що невизначеність у цьому випадку зводилася до мінливості. Концепція Ансоффа відноситься до класу досить рідких теоретичних уявлень, які розглядають питання маркетингової й організаційно-технічної стратегії за умов невизначеності в комплексі, на основі взаємного ув'язування питань структурної перебудови, необхідної для забезпечення адекватної реакції на мінливість середовища й маркетингової асортиментної політики, спрямованої на протидію невизначеності за рахунок більш широкого охоплення різних сегментів ринку.

Логічне продовження ця концепція одержала в працях Г.Хемела й К.Прахлада [19, с. 217], де були розроблені так звані «стрижневі компетенції корпорації». Основна теоретична передумова цих робіт зводиться до того, що найбільш успішні корпорації будують свою стратегію на використанні технологічних та інших компетенцій у різних сферах бізнесу. Таке трактування теорії диверсифікації обумовлене тим, що у сучасних умовах, коли вирішальним фактором невизначеності стає сила споживача, яка змушує підприємства йти на індивідуалізацію продукції, перспективна асортиментна маркетингова політика більше не може розглядатися як засіб ефективної протидії невизначеності, підприємства змушені переходити на нові форми роботи в умовах невизначеності.

Таким чином, ефективна збалансована стратегія діяльності підприємства в нових умовах повинна будуватися на взаємному ув'язуванні аспектів організаційно-структурної та інноваційної стратегії, при цьому асортиментна маркетингова стратегія виконує допоміжні функції, будучи похідною від інноваційної. На думку цих учених, що належать до Гарвардської школи, одна з основних цілей стратегічного менеджменту складається в ідентифікації й паралельному розвитку передових організаційних навичок управління підприємством за умов невизначеності й технологічних ноу-хау, що дозволяють забезпечити безсумнівні конкурентні

переваги, а також з'ясування того, яким образом виробничі можливості, надбані компанією, можуть бути використані для виробництва різних видів кінцевої продукції.

Таким чином, можна зробити проміжний висновок про те, що з урахуванням розглянутих виправлень й уточнень концептуальних основ, диверсифікацію можна розглядати у двох якостях: як стратегію протидії невизначеності й як стратегію пристосування до діяльності в умовах невизначеності.

Перша якість даної теорії активно використалася у формуванні стратегії діяльності підприємств у період з кінця 60-х до початку 90-х років, коли в результаті втілення стратегій, побудованих на основі даної теорії, відбулося різке збільшення масштабу найкрупніших підприємств, при цьому більша частина поглинань/злиттів належала до родинних сфер бізнесу. Підприємства не прагнули занадто радикально розширювати рамки власної діяльності, а ефективність стратегії забезпечувалася підвищенням стійкості укрупненої компанії стосовно впливу стохастичних складових невизначеності середовища господарювання.

Перехід теорії диверсифікації на новий якісний рівень у формуванні стратегії стосовно невизначеності середовища господарювання пов'язаний з переглядом ролі маркетингової стратегії в загальному комплексі стратегічної діяльності підприємства, а також ревізії спрямованості цієї стратегії в плані протидії невизначеності. У період із середини 60-х до початку 80-х років маркетингова стратегія існувала окремо від організаційно-структурної, тому стосовно до даного етапу взагалі нема рації говорити про комплекс стратегічної діяльності підприємства в умовах невизначеності.

На основі аналізу літературних джерел можна виділити наступні характерні особливості диверсифікації, відображені більш детально:

1) еволюційність – поява диверсифікації не є раптовою. Розвиток диверсифікації відбувався одночасно із розвитком світової економіки.

Відповідно, диверсифікація історично пройшла чотири основні етапи становлення під впливом особливостей функціонування економіки;

2) структурованість – диверсифікацію на підприємствах впроваджують поетапно. Наприклад, спершу потрібно проаналізувати бізнес-середовище підприємства, виявити чи ринкові тенденції є сприятливими, оцінити потенціал, впроваджувати диверсифікацію, оцінити її ризики;

3) комплексність – вказує на те, що важливе значення має встановлення цілей, мотивів, умов диверсифікації;

4) багатоаспектність – особливістю диверсифікації є можливість поєднувати спільні та різні напрями діяльності;

5) цілеспрямованість – полягає у чіткому, конкретному ідентифікуванню цілей диверсифікації;

6) емерджентність – в результаті впровадження нових напрямів діяльності система підприємства набуває нових властивостей, тобто, може змінитись організаційна структура управління, поява нового ринку збуту тощо;

7) динамізм – диверсифікація забезпечує можливість постійного розвитку суб'єкта господарювання, підвищуючи його конкурентоспроможність;

8) синергійність – структурні підрозділи суб'єкта господарської діяльності активно взаємодіють між собою;

9) наявність зворотного зв'язку – оптимальний розвиток нових сфер діяльності може позитивно впливати на основне виробництво. Цей позитивний вплив може проявлятися, наприклад, через забезпечення основної діяльності підприємства оборотними коштами тощо.

Прийняття рішення керівництвом будь-якої організації стосовно реалізування стратегії диверсифікації обумовлене, насамперед, позитивним або негативним впливом чинників середовища. Загалом, можна виокремити значну сукупність факторів, що впливають на процес розвитку диверсифікації на підприємствах. В основному, вчені поділяють вплив

чинників на диверсифікацію діяльності підприємств на дві основні групи: внутрішні та зовнішні [20-22].

У праці [23, с. 42] внутрішні фактори впливу називають ендогенними, а зовнішні – екзогенними. Якщо взяти до уваги впровадження диверсифікації на переробних підприємствах, то внутрішні чинники включають: величину підприємства та його конкурентні переваги; особливості продукції, яку планують виробляти; витрати, що пов'язані із виробництвом та збутом; фінансовий стан організації; цілі, місія, потенціал підприємства. А зовнішніми чинниками є стан галузі і позиція на ній підприємства; привабливість ринку [20]. Серед внутрішніх чинників впливу на диверсифікацію в аграрному виробництві зазначають: організаційно-правова форма господарюючого суб'єкта, існуючі конкурентні переваги, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, вік зайнятого населення, розвиток соціального капіталу. Основними зовнішніми чинниками впливу називають: розвиток місцевої економіки, транспортної інфраструктури і комунікацій, рівень зростання ринку, особливості кон'юнктури ринку праці [21].

Крім того, якщо розглядати диверсифікацію діяльності зі сторони виробничих підприємств, то зазначають такі чинники [22, с. 230]:

-зовнішні: законодавство, економічне оцінювання стану зовнішнього середовища, рівень науково-технічного прогресу, ризики, що пов'язані із диверсифікацією суб'єкта господарювання, вивчення особливостей попиту споживачів на нові товари, утворення спеціального фонду на фінансування диверсифікації;

- внутрішні: рівень досконалості організування виробництва підприємства, адаптивність та гнучкість організації, можливість забезпечення змін в організуванні виробництва фінансовими і кадровими ресурсами, основні характеристики персоналу: кількість і якість, освітньо-кваліфікаційний рівень, вміння підприємства використовувати внутрішні резерви і коригувати свою діяльність, забезпеченість підприємства необхідною кількістю основних і оборотних засобів,

конкурентоспроможність продукції і послуг, прибутковість підприємства і рентабельність його продукції та послуг.

Фактори диверсифікації діяльності підприємства згруповують у дві групи: зовнішні та внутрішні. Можна побачити, що фактори зовнішнього середовища характеризують стан економіки (рівень інфляції, цін, доходів населення, курсу національної валюти, умови кредитування), підприємства (платоспроможність підприємства, становище на ринку, репутація, характеристики продукції, попит на нову продукцію, послуги, фінансове забезпечення диверсифікації), законодавства, розвиток науки і техніки. У свою чергу, виділені внутрішні фактори характеризують кваліфікацію працівників, потенціал, адаптивність, гнучкість, маневреність виробничої системи, конкурентоспроможність, рентабельність продукції, наявність основного і оборотного капіталів [2].

Тому, не конкретизуючи галузі, сфери діяльності суб'єктів господарювання, нами пропонується виокремити такі чинники, що спричиняють значний вплив на диверсифікацію діяльності підприємств (рис. 1.5) [15,23,20-22].

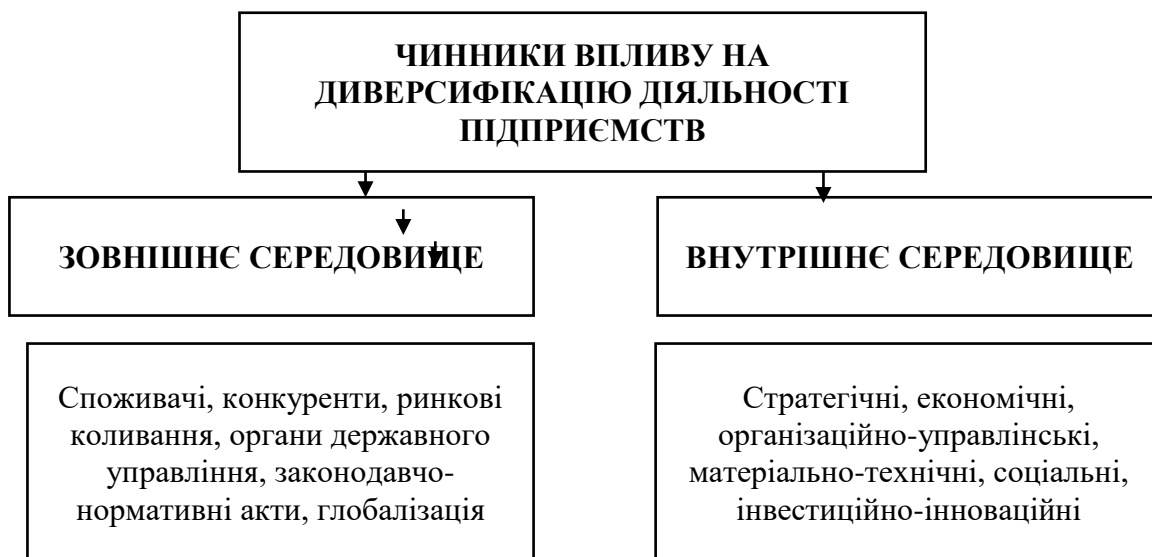


Рисунок 1.5. Узагальнені чинники впливу на диверсифікацію діяльності

Доцільно охарактеризувати вплив кожного з цих чинників. І так, новостворене підприємство або підприємство, що давно функціонує на ринку, постійно намагається забезпечити виробництво таких товарів та надання послуг, які б відповідали потребам споживачів. Якщо організація впроваджуватиме стратегію диверсифікацію способом розширення асортименту товарів або початком виробництва нових товарів, що не орієнтовані на вимоги та потреби споживачів, то така стратегія буде ризиковою і може стати причиною виходу господарюючого суб'єкта із ринку. Тому, перед тим як приймати рішення про вибір стратегії, а саме – диверсифікації, керівництво підприємства повинно детально проаналізувати, що необхідно споживачам.

Можна сказати, що конкуренти певним чином активізують діяльність організацій. Адже, завдяки конкурентам підприємство з метою збільшення своєї частки ринку намагається постійно діяти, тобто вдосконалювати, урізноманітнювати свою виробничу та господарську діяльність. Тому, можна стверджувати, що конкуренти сприяють використанню стратегії диверсифікації керівництвом організації. Не менш важливим чинником впливу на диверсифікацію є ринкові коливання. Вони охоплюють темпи збільшення чи зменшення попиту та пропозиції, рівень інфляції, цінову політику тощо. Стан економіки будь-якої країни не є стабільним, а відзначається циклічним характером розвитку. Тобто, можна спостерігати відсутність та появу економічних криз.

В умовах економічної кризи спостерігається погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємств, а саме: зниження показників прибутковості, зменшення обсягів виробництва продукції, скорочення чисельності персоналу, припинення інвестиційної діяльності, невиконання поточних зобов'язань перед працівниками (невиплата заробітної плати), постачальниками сировини через відсутність фінансових ресурсів тощо. Усе це, у свою чергу, зумовлено скороченням попиту на продукцію, зростанням рівня інфляції, відсутністю власних та



подорожчанням залучених коштів тощо. Економічна криза може по-різному впливати на підприємство незалежно від галузі. Усе залежить від здатності організації швидко та ефективно реагувати на неї. Тобто, якщо реакція господарюючого суб'єкта на зміни зовнішнього середовища проявляється через виробництво товарів та надання послуг, робіт необхідної кількості та якості, оптимізуванням сукупності витрат, то це забезпечить підприємству умови стабільного функціонування [24,25].

Основними умовами, що можуть забезпечити розвиток диверсифікації економіки є: сприятливе нормативно-правове середовище, охорона прав власності, рівень конкуренції та доступ до фінансових послуг. Інформаційні дані Світового банку свідчать про те, що нормативні документи, прийняті органами влади України, не сприяють розвитку приватного сектора економіки. [26].

В умовах формування моделі міжнародного поділу праці, що передбачає застосування модернізованих технологій виробництва для України глобалізація відіграє надзвичайно важливу роль, тому важливо розкрити її особливості впливу на диверсифікацію. На вищевказаному рис.1.5 глобалізацію подано як один із чинників впливу на диверсифікацію, проте вона може поєднувати в собі інші чинники: споживачів, конкурентів, органів державного управління, ринкові коливання, законодавчо-нормативні акти. Якщо глобалізацію розглядати як процес, то вона передбачає взаємодію та інтеграцію виробництв, суспільних сфер, що зумовлює становлення виробничого процесу однієї країни частиною процесу характерного для усього світового господарства [27].

Також глобалізація означає очевидний та швидкий процес інтеграції національних економік в межах світового господарства, для якого характерне демократизація, інтелектуалізація, інформатизація та електронізація виробництва; можливість перевірити здатність економічної системи країни конкурувати в результаті розвитку та удосконалення інформаційних та комунікаційних технологій [28].

Чинники внутрішнього середовища, що впливають на диверсифікацію діяльності підприємств можна узагальнити у такі групи [23,20,21,22]: - стратегічні (включають цілі, місію, завдання. Обґрунтовано визначені стратегічні і тактичні цілі, а також встановлені завдання сприяють ефективному впровадженню диверсифікації діяльності підприємств.); - економічні (аналізування основних показників (індикатори рентабельності, фінансової незалежності, ділової активності тощо) діяльності суб'єкта господарювання дозволяє з'ясувати потенційні можливості реалізування стратегії диверсифікації);

- організаційно-управлінські (важливу роль у впливі на диверсифікацію діяльності господарюючих суб'єктів мають розміри підприємства, його організаційна структура управління, організаційна форма); - матеріально-технічні (сировина, матеріали, комплектуючі, виробничі потужності, устаткування тощо); - соціальні (знання, вміння, навички, досвід персоналу); - інвестиційно-інноваційні (аналізування результатів інвестиційної діяльності підприємства, динаміки розміщення та залучення інвестицій; кількість впровадження нововведень, нових технологій тощо). Концептуальні засади розвитку диверсифікації на підприємствах базуються на ретельному аналізуванні впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на вибір певної форми диверсифікації, врахуванні виокремлених особливостей диверсифікації, що дозволить визначити основні цілі, яких необхідно досягнути, основні умови, причини зазначеного економічного явища.

Серед основних інструментів диверсифікації можна виділити:

- 1) розробку власних технологій і продуктів, тобто прями капіталовкладення;
- 2) придбання ліцензій на ті чи інші технології і продукти;
- 3) створення спільних підприємств, коли кожна зі сторін вкладає своє ноу-хау або ресурси;
- 4) створення венчурних фондів, підрозділів, або венчурний аутсорсинг;
- 5) злиття і поглинання (M & A), з метою придбання готового бізнесу.

Таким чином, найважливішим питанням стає вибір того чи іншого методу.

## **Висновок до розділу 1**

Диверсифікація є багатоаспектною економічною категорією. Це поняття розуміють як процес, як стратегію, як механізм, як метод, як систему тощо. На підставі опрацювання значного спектру літературних джерел нами сформовано наступне визначення: диверсифікація – це комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках, на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання.

У запропонованому визначенні диверсифікацію розглядаємо з позиції процесу, який повинен бути структурованим і логічним та охоплювати найважливіші складові.

Значна кількість видів диверсифікації дала підставу узагальнити і систематизувати основні їх види за такими ознаками: за сферою діяльності (товарна, технологічна, маркетингова, фінансова, управлінська, інформаційна тощо); за цілями (стратегічна, тактична); за напрямом здійснення (горизонтальна, вертикальна, конгломератна, змішана); за організаційною формою (зовнішня, внутрішня); за відношенням до виду діяльності (зв'язана, незв'язана); за іншими ознаками (організаційна, функціональна, ресурсна, портфельна тощо); за величиною суб'єктів господарювання (великого, середнього та малого підприємництва), за формами підприємництва (підприємства, банки, промислово-фінансові групи, конгломерати, концерни тощо).

Основними етапи розвитку диверсифікації в історичному аспекті є такі:  
1 етап – масове виробництво (до кінця 20-х рр. XX ст.);

2 етап – масовий збут (до середини 50-х рр. ХХ ст.); 3 етап – постіндустріальне суспільство;

4 етап – розвиток інформаційних і комп’ютерних технологій (з початку 90-х рр. ХХ ст.).

5 етап – соціально-орієнтоване суспільство ХХІ ст.;

6 етап – етап глобалізація сучасного світу ХХІ ст.

Такі етапи еволюціонування диверсифікації запропоновані через те, що на сьогодні спостерігаємо посилення глобалізації сучасного світу, прагнення суспільства ефективно використовувати ресурси без значної шкоди навколишньому середовищу.

На здійснення диверсифікації впливають різноманітні чинники. Якщо не конкретизувати галузі, сфери діяльності суб’єктів господарювання, узагальнюємо чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ, що спричиняють значний вплив на диверсифікацію діяльності підприємств. До чинників зовнішнього середовища відносимо споживачів, конкурентів, ринкові коливання, органи державного управління, законодавчо-нормативні акти, глобалізацію. До чинників внутрішнього середовища належать стратегічні, економічні, організаційно-управлінські, матеріально-технічні, соціальні, інвестиційно-інноваційні. Для забезпечення ефективного розвитку диверсифікації на підприємствах необхідно враховувати такі її характерні особливості: еволюційність, структурованість, багатоаспектність, комплексність, цілеспрямованість, емереджентність, динамізм, синергійність, наявність зворотного зв’язку.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» – світлотехнічне виробниче підприємство, що займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів. Засновано 1957 у місті Тернопіль як державне підприємство «Електроарматура». 1971 – виробниче об'єднання (ВО); 1988 – науково-виробниче об'єднання (НВО); 1996 – відкрите акціонерне товариство (ВАТ); 2006 – ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» [29].

Виробничі потужності ТОВ «ОСП Корпорації «Ватра» представлено наступними видами виробництв:

- Ливарне виробництво спеціалізується на виготовленні відливок з алюмінієвого сплаву: щільних, з високою чистотою поверхні, різноманітної конфігурації, з декоративними художніми поверхнями.
- Виробництво пластмасових деталей виготовляє пластмасові деталі методом лиття під тиском термопластичних матеріалів, прямого і миттєвого пресування реактопластів і проводить їхню механічну обробку.
- Механообробувальне виробництво займається обробкою литих деталей з алюмінієвого сплаву на універсальних, спеціалізованих і агрегатних верстатах, а також виготовленням деталей з чорних і кольорових сплавів.
- Штампувально-зварювальне виробництво виготовляє деталі методом глибокої витяжки, штампування з металопрокату, зварюванням у середовищі вуглекислого газу й аргону, зварюванням в атмосферних умовах.
- Інструментальне виробництво виготовляє ливарне оснащення (прес-форми, штампи) для ливарного виробництва, ливарні форми, оснащення для виробництва пластмасових деталей, штампувального і механообробувального виробництв, гальвано-фарбувального виробництва,

виготовленням спеціального оснащення, виконанням індивідуальних замовлень.

– Гальвано-фарбувальне виробництво займається фарбуванням литих, штампованих та ін. деталей методом пневматичного або електростатичного розпилення, нанесенням декоративних покриттів: хромуванням, цинкуванням, а також здійснює електрохімічне полірування, фосфатування, позолоту деталей.

– Транспортне господарство займається внутрішніми (внутріцеховими і міжцеховими) і зовнішніми перевезеннями, підвісним і напольним електротранспортом, автомобільним з території підприємства.

– Виробництво SMD монтажу спеціалізується на виготовленні спеціальних друкованих світлодіодних плат для всієї номенклатури продукції, яка виготовляється.

– Складальне виробництво проводить складання виробів на складальних конвеєрах та індивідуальних робочих місцях за допомогою спеціального електро- і пневмообладнання [29].

Науково-технічний потенціал ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» забезпечує розробку, підготовку виробництва й освоєння нової техніки. У його склад входять:

– конструкторсько-технологічний центр із відділом дизайну, конструкторськими і технологічними бюро, відділом проектування спецтехнологічного оснащення, спецконструкторським бюро проектування оснащення й інструменту, дослідно-випробувальною лабораторією, експериментальною лабораторією;

– відділ якості і конкурентоздатності з комплексною дослідницькою лабораторією, бюро метрології і бюро стандартизації.

На власній випробувальній базі проводяться дослідження зразків освітлювальних приладів. Приймальні, кваліфікаційні і сертифікаційні іспити здійснюються в Українському світлотехнічному інституті (м. Тернопіль).

Розробка засобів технологічного оснащення і нових технологічних процесів виконуються службою головного технолога, а також іншими спеціалізованими вітчизняними і закордонними організаціями. Так, разом з фірмою ATOTECH (Німеччина), впроваджено технологічні процеси і спеціальне оснащення для нікелювання, позолоти та чорного цинкування. Разом з фірмою AMADA (Японія) введено в дію координатно-револьверний прес гнуття з ЧПУ.

На даний час підприємство є найбільшим виробником світлотехніки на пострадянському просторі. Понад 60% своєї продукції підприємство поставляє на експорт. Широка географія постачання продукції охоплює такі країни, як Польща, Росія, Беларусь, Молдова, Казахстан, Узбекистан і ін. Відкрито Торгові дома в Європі, зокрема в м. Краків (Польща)

Значна увага приділяється розробці та випуску енергоефективних освітлювальних приладів із застосуванням високоінтенсивних джерел світла, у т.ч. світлодіодів. Удосконалюються наявні конструкції та освоюються нові з поліпшеними споживчими властивостями. Уся продукція сертифікована в системах УкрСЕПРО та в інших зарубіжних центрах сертифікації. Вибухозахищена продукція відповідає вимогам АТЕХ - Directive 2014/34/EU. Система управління якістю на виробництві сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001 [29].

У 2006 році розпочато випуск світлодіодних конструкцій освітлювальних приладів. В 2010 році – друкованих плат для світлодіодних матриць. В 2012 році спільно з німецьким сервісним центром будівельних технологій та освітлення DIAL GmbH створено спеціальний плагін, який дозволяє проводити комп'ютерне проектування освітлення в програмі DIALux, на основі фотометричних характеристик світильників та прожекторів Корпорації ВАТРА. З 2018 року окремим напрямком стає виробництво обладнання для освітлення аеродромів та злітно-посадкових смуг.

Досліджуване підприємство виготовляє освітлювальні прилади, які використовуються в шахтах і рудниках, на підприємствах видобутку й переробки нафти й газу, металургійних комбінатах, хімічних заводах, об'єктах транспортної інфраструктури (залізниці, морські й річкові порти, автодороги), текстильних і харчових фабриках. Окремим напрямком є прожекторне освітлення спортивних споруджень (стадіонів і т.п.), а також великих відкритих просторів [29].

## **2.2. Економічна оцінка виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»**

Основним завданням будь-якого підприємства є покращення результатів діяльності шляхом зростання прибутковості, виявлення можливостей, активізації потенціалу тощо. Для підприємств досягнення цих цілей є реальним за умов зростання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. Для виявлення резервів та можливостей розвитку здійснимо аналіз оцінки ефективності управління виробничим потенціалом. На даному етапі дослідження доцільно виділити та оцінити ті показники, які дадуть найбільш повне уявлення про рівень ефективності використання виробничого потенціалу на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». Для оцінки виробничого потенціалу використаємо наступну систему показників оцінювання (табл.2.1).

При оцінюванні виробничого потенціалу першочергова увага приділяється техніко-технологічній складовій. Важливо, що ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» здійснює реконструкцію та модернізацію виробничих потужностей.



Основні показники для оцінки рівня ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Основні засоби	Оборотні засоби	Кадрова система	Фінансова складова
<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт зносу;</li> <li>- фондоозброєність;</li> <li>- показник фондovіддачі;</li> <li>- фондомісткість;</li> <li>- коефіцієнт придатності;</li> <li>- коефіцієнт оновлення;</li> <li>- коефіцієнт вибуття; - фондорентабельність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції;</li> <li>- частка матеріальних затрат до сукупних витрат;</li> <li>- матеріаловіддача;</li> <li>- матеріаломісткість;</li> <li>- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;</li> <li>- питома вага витрат на оплату праці у сукупних витратах;</li> <li>- коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продуктивність праці;</li> <li>- зарплатомісткість;</li> <li>- частка оплати праці у собівартості продукції;</li> <li>- зарплатовіддача;</li> <li>- коефіцієнти обороту по прийому, вибуттю, плинності кадрів;</li> <li>- стабільність кадрів;</li> <li>- показник трудомісткості праці;</li> <li>- частка прибутку на одного працюючого;</li> <li>- рівень дисципліни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнти ліквідності;</li> <li>- показники платоспроможності</li> <li>- показники ділової активності;</li> <li>- показники рентабельності</li> </ul>

Так, протягом 2018 р.:

– введено в експлуатацію основні засоби вартістю 13 821,0 тис. грн.; завершено реконструкцію цеху № 5, вартість введених в експлуатацію основних засобів склала 77 241,0 тис. грн.;

– завершено проект реконструкції об'єктів електричних мереж, загальна вартість введених основних засобів по якому склала 28 897,6 тис. грн., в тому числі створено автоматичну систему комерційного обліку електроенергії.

З 1-го січня 2018 року впроваджено програмне забезпечення «SAP ERP», сума капіталізованих витрат по якому склала 10 278,4 тис. грн., яке дозволило оптимізувати процеси закупівлі, обслуговування, збуту та управління фінансами. Протягом року придбано та впроваджено інше програмне забезпечення на суму 8 205 тис.грн. та комп'ютерну техніку на суму 7 151 тис.грн (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр.

Показники	2014р.	2015р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
						2018-2014	2018/2014
Наявність основних засобів на початок року (тис. грн.)	15965	17052	20843	23965	24588	8623	154
Наявність основних засобів на кінець року (тис. грн.)	17052	20843	23965	24588	36313	19261	212
Річний приріст (скорочення) (тис. грн.)	1087	3791	3122	623	11725	10638	1078
Середньорічна вартість основних засобів (тис. грн.)	16508,5	18947,5	22404	24276,5	30450,5	13942	184
Первісна вартість основних засобів (тис. грн.)	25690	31519	35987	38640	52044	26354	203
Сума зносу на кінець року (тис. грн.)	8638	10676	12022	14052	15731	7093	182
Надійшло основних засобів (тис. грн.)	856	1256	2053	231	9825	8969	1147
Вибуло основних засобів (тис. грн.)	725	998	1054	102	562	-163	77
Коефіцієнт оновлення	0,05	0,06	0,09	0,01	0,27	0,22	540
Коефіцієнт вибуття	0,05	0,06	0,05	0,004	0,02	-0,03	40
Коефіцієнт зносу	0,34	0,34	0,33	0,36	0,30	-0,04	88
Коефіцієнт придатності	0,66	0,66	0,67	0,64	0,70	0,03	106
Коефіцієнт приросту	0,06	0,18	0,13	0,02	0,32	0,26	533
Фондовіддача	6,38	6,09	5,04	6,53	5,83	-0,55	91
Фондомісткість	0,15	0,16	0,19	0,15	0,17	0,02	113
Рентабельність основних засобів	11,03	18,53	5,02	12,4	12,3	1,27	111

За результатами проведеного аналізу техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» можемо зробити висновок, що матеріально-технічний рівень підприємства є задовільним - вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду стабільно зростала: у 2018 році порівняно з 2014 на 54%, або на 8623 тис.грн.. Це свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства, інтенсивності виробництва, однак мають вплив також інфляційні чинники.

Коефіцієнт зносу мав тенденцію до зростання, що пов'язано із виведенням частини основних засобів та збільшенням амортизаційної

вартості старого обладнання. Коефіцієнт придатності показує що наразі більше 60% обладнання є придатним для використання у процесі виробничо-господарської діяльності. Отже, підприємство оновлює основні фонди.

Коефіцієнт вибуття основних засобів протягом досліджуваного періоду був меншим коефіцієнта оновлення, що відповідає нормативному значенню; показник за 2014-2018 рр. мав тенденцію до зниження.

Оскільки основні засоби визначають виробничу потужність підприємства, їх варто розглядати з точки зору ефективності використання, адже такі показники, як фондвіддача, фондомісткість та фондорентабельність безпосередньо впливають на виробничий потенціал у майбутньому. Показники фондвіддачі мають незначні тенденції до зниження, показники рентабельності мають незначні тенденції до зростання та демонструють ефективність використання кривництвом підприємства основних засобів.

Для більшої наочності продемонструємо отримані результати на рисунку 2.1.

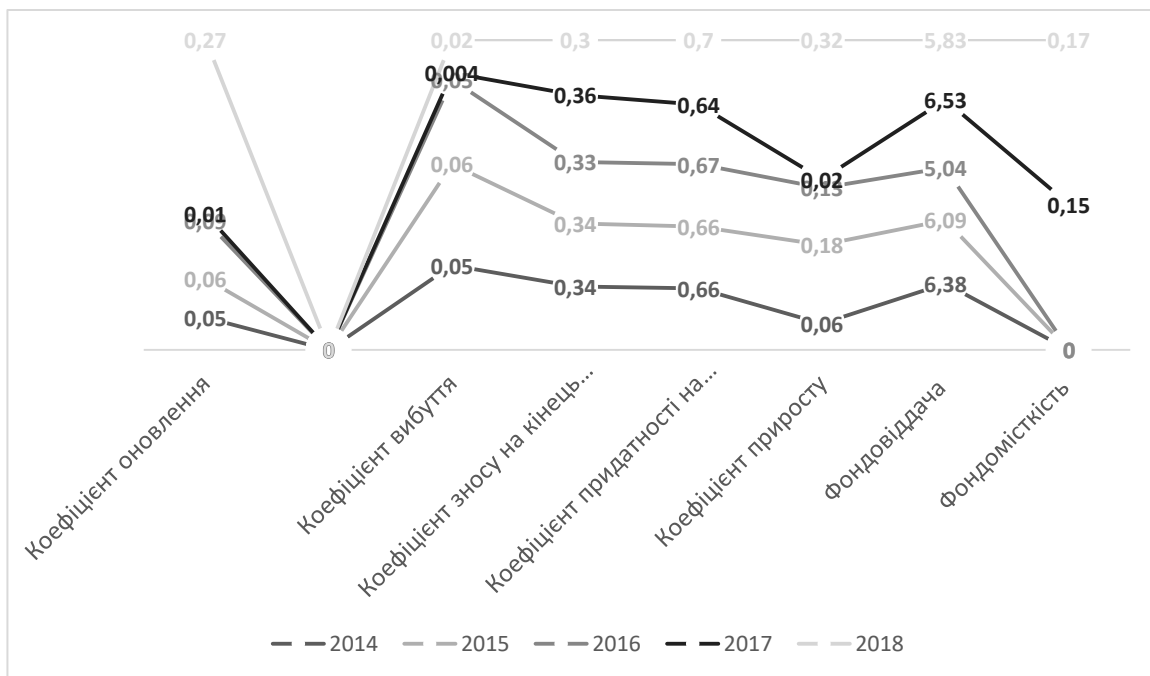


Рисунок 2.1. Динаміка показників техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр.

Наступним етапом аналізу є оцінка кадрової складової виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», який відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань. Стан забезпечення підприємства робочою силою, її якість та раціональне використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Представимо у таблиці 2.3. динаміку зміни окремих показників.

Таблиця 2.3

Аналіз кадрової складової виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр.

Показники	2014р.	2015р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
						2018-2014	2018/2014
Чисельність працівників, осіб	498	509	463	499	467	-31	93,8
Продуктивність праці, грн	211,5	226,8	244,4	317,7	380,2	168,7	179,7
Фондоозброєність, грн	33,14	37,22	48,39	48,65	65,2	32,06	196
Частка прибутку на 1-го працюючого, грн	3,66	6,89	2,43	6,02	8,02	4,36	219
Частка оплати праці у собівартості, грн	0,18	0,17	0,5	0,23	0,24	0,06	133

За даними табл. 2.3 бачимо, що облікова кількість штатних працівників в цілому має негативну динаміку, однак продуктивність праці та фондоозброєність мають стійкі тенденції до зростання. Фондозабезпеченість також показує потенційні можливості інтенсифікації виробництва. Зростання фондоозброєності – це позитивне явище, тому що разом з цим зменшується кількість робіт, які необхідно виконувати вручну, зменшується кількість простоїв з причин несправності, а тому зменшуються витрати.

Наступним етапом дослідження виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є аналіз матеріально-сировинних ресурсів (табл. 2.4).

## Аналіз оборотних фондів ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр.

Показники	2014р.	2015р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
						2018-2014	2018/2014
Сукупні витрати	109310	118453	117401	164348	183838	74528	168
Питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції	0,44	0,53	0,51	0,51	0,52	0,08	118
Рентабельність продукції	1,24	1,25	1,21	1,19	1,21	-0,03	97,6
Рентабельність продажу	1,7	3,0	0,9	1,9	2,1	0,4	123
Матеріаловіддача	2,79	2,38	2,41	2,35	2,31	-0,48	82,8
Матеріаломісткість	0,34	0,41	0,40	0,41	0,42	0,08	124

Показник матеріаловіддачі характеризує число обертів матеріальних запасів. Коефіцієнт матеріаловіддачі протягом досліджуваного періоду знижувався, що свідчить, що підприємство не має резервів для підвищення виробництва. Зростання показника матеріаломісткості на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» протягом досліджуваного періоду свідчить про негативну тенденцію збільшення матеріальних витрат на 1 грн. випущеної продукції.

Показник питомої ваги матеріальних витрат відіграє важливу роль в оцінюванні матеріальної складової виробничого потенціалу підприємства. Протягом досліджуваного періоду він мав негативну тенденцію до зростання, що пов'язано зі зростанням вартості сировини для виготовлення продукції. Таким чином, підприємству доцільно провести пошук нових ринків ресурсів.

### 2.3. Аналіз фінансового стану підприємства

Рівень ефективності використання виробничого потенціалу підприємства передбачає оцінку фінансової складової або оцінку фінансового стану. Аналіз фінансового стану підприємства є одним з найважливіших для розуміння вихідної точки змін та прорахунку можливих

варіантів дій, спрямованих на покращення ефективності функціонування підприємства.

Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, оцінює наскільки гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів у фінансових та інших відносинах.

### 2.3.1. Аналіз майна та джерел його утворення

Важливим показником діяльності є стабільність фінансового стану підприємства, яка залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для його оцінки необхідно вивчити передусім склад, структуру майна та джерела його утворення, а також причини їх зміни. При цьому, основними напрямками аналізу є вивчення за даними балансу вартості усього майна підприємства (підсумок активу балансу-валюта балансу) і суми джерел утворення (підсумок пасиву балансу) цього майна на певну звітну дату(табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Аналіз складу майна ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» 2014-2018р

Статті, тис. грн.	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення	
						2018- 2014	2018/ 2014
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>19660</b>	<b>21622</b>	<b>26730</b>	<b>29365</b>	<b>37679</b>	<b>18019</b>	<b>192</b>
Нематеріальні активи	192	169	146	125	103	-89	54
Незавершені капітальні інвестиції	2384	578	2587	4572	1183	-1201	49
Основні засоби	17052	20843	23965	24588	36313	19256	213
Довгострокові фінансові інвестиції	32	32	32	80	80	48	250
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>27072</b>	<b>30614</b>	<b>30454</b>	<b>38379</b>	<b>49948</b>	<b>22871</b>	<b>180</b>
Запаси	8234	10223	12215	14093	18306	10072	222
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11188	14952	16247	19773	22499	11311	201

Продовження табл 2.5

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	298	558	701	2886	2013	1715	676
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2003	382		398		-2003	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4503	4433	1252	1017	572	-3931	13
Гроші та їх еквіваленти	826	11	8	12	6503	5677	787
Витрати майбутніх періодів					16	16	-
Інші оборотні активи	20	55	31	200	39	19	195
<b>БАЛАНС</b>	<b>46732</b>	<b>52236</b>	<b>57184</b>	<b>67744</b>	<b>87627</b>	<b>40895</b>	<b>187</b>

За даними табл. 2.5 можна зробити висновок, що в 2018 році вартість майна у розпорядженні підприємства становила 87627 тис. грн., тобто порівняно з 2014 роком збільшилась на 40895 тис. грн. (або 87 %) за рахунок:

- збільшення необоротних активів на 18019 тис. грн. або на 92%;
- збільшення оборотних активів на 22871 тис. грн. або 80%.(рис.2.2)

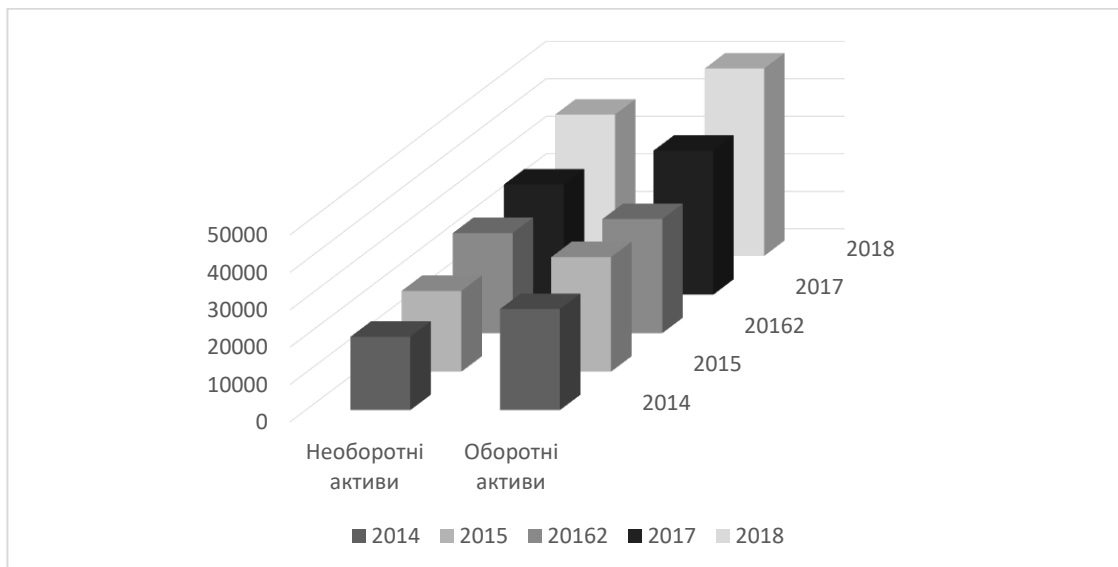


Рисунок 2.2. Структура активів ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр.

Тобто, з 2014 року спостерігається тенденція до збільшення вартості активів, що є позитивним у діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

У складі необоротних активів найбільшу частину складають основні засоби. Незавершені капітальні інвестиції мають тенденції до зменшення майже наполовину, що свідчить про зменшення ремонтів обладнання. Зате має місце стаття «довгострокові фінансові інвестиції», що свідчить про незначні вкладення коштів підприємства.

У складі оборотних активів спостерігається зростання запасів підприємства на 10072 тис. грн або 122%. Зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 11311 тис грн або на 101% свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентами.

Зате скорочення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом та іншої поточної дебіторської заборгованості є позитивним явищем.

Також, спостерігається збільшення грошових коштів в 2018 році порівняно з 2014 роком на 5677 тис. грн. або на 687%, що є досить негативним, оскільки показує нераціональне використання коштів.

Для ґрунтовної оцінки фінансової стійкості досліджуваного підприємства доцільно здійснити аналіз фінансових ресурсів. Метою аналізу фінансових ресурсів підприємства є прискорення руху фінансових ресурсів і підвищення на цій основі оборотності активів і капіталу, а також забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Пасив балансу підприємства ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» дозволяє визначити, які зміни відбулися в структурі власних і залучених коштів, скільки притягнуто в оборот підприємства довгострокових і короткострокових позикових засобів. Аналіз пасиву балансу наведений у таблиці 2.6.

Аналізуючи фінансові ресурси підприємства, бачимо, що з кожним роком збільшується вартість власного капіталу. Така тенденція відбувається в основному за рахунок зростання чистого прибутку підприємства та



погашення неоплаченого капіталу засновниками. Разом з тим, поточні зобов'язання кожного року збільшуються, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та робить його залежним від кредиторів. У поточних зобов'язаннях підприємства найбільшу питому вагу займає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових ресурсів ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр.

Статті, тис. грн.	2014	2015	2016	2017	2018	відхилення	
						2018- 2014	2018/ 2014
<b>I. Власний капітал</b>	<b>28507</b>	<b>29597</b>	<b>30723</b>	<b>33729</b>	<b>36476</b>	<b>7969</b>	<b>128</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	2181	2181	2181	2181	2181	0	100
Резервний капітал	39	39	39	39	39	0	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	26287	27377	28503	31509	34256	7969	128
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>18225</b>	<b>22639</b>	<b>26461</b>	<b>34015</b>	<b>51151</b>	<b>32926</b>	<b>281</b>
Короткострокові кредити банків	7318	7010	8844	10756	9061	1743	124
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	8521	10451	12214	13410	17321	8800	203
розрахунки з бюджетом	51	170	604	566	1766	1715	3462
розрахунки зі страхування	428	495	403	596	715	287	167
розрахунки з оплати праці	893	1007	1528	2230	2710	1817	303
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	932	328	171	901	188	-744	20
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	149	149	149		-32	0
Поточні забезпечення		1920	2407	3278	2688	2688	0
Інші поточні зобов'язання	50	1109	141	2129	16702	16652	33404
<b>БАЛАНС</b>	<b>46732</b>	<b>52236</b>	<b>57184</b>	<b>67744</b>	<b>87627</b>	<b>40895</b>	<b>187</b>

Структуру фінансових ресурсів ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» відобразимо у вигляді рисунку 2.3, що дозволить суттєво покращити їхній аналіз.

Загалом сума поточних зобов'язань збільшилась у 2018 році у порівнянні з 2014 роком на 32926 тис. грн., що пов'язано передусім з погіршенням платіжної дисципліни.

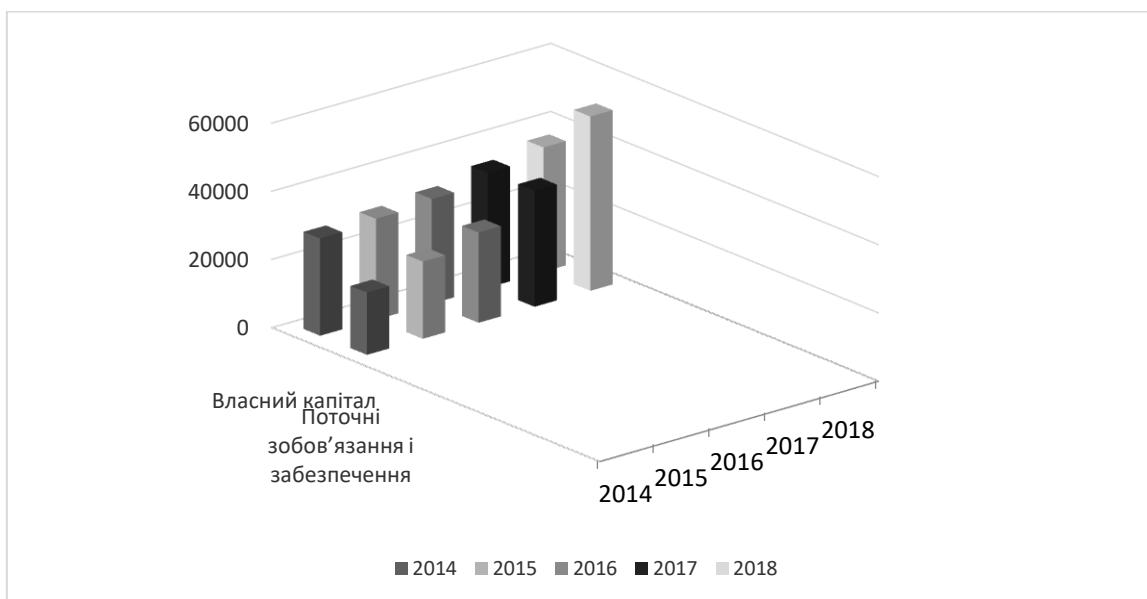


Рисунок 2.3. Структура фінансових ресурсів ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр.

Отже, беручи до уваги проведений аналіз, можна стверджувати, що структура фінансових ресурсів підприємства за звітний рік була задовільною, незважаючи на наявність значної дебіторської заборгованості.

### 2.3.2. Аналіз ліквідності та фінансової стійкості

«Мета аналізу ліквідності полягає в оцінці ліквідності підприємства, його активів і джерел їх формування та розробці заходів, спрямованих на поліпшення цих фінансово-економічних показників.

Аналіз ліквідності балансу підприємства дозволяє виявити найважливіші аспекти і слабкі позиції в діяльності суб'єкта господарювання та показує, за якими напрямками потрібно проводити таку роботу, аби домогтись поліпшення фінансового стану підприємства. Оцінюють

короткострокову ліквідність і платоспроможність і довгострокову - фінансову стійкість» [30, с.254].

Розрахуємо показники ліквідності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2014	2015	2016	2017	2018	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,49	1,47	1,15	1,13	0,97	1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	Оборотні активи – Запаси /Поточні зобов'язання	1,03	0,98	0,69	0,71	0,62	1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кшл)	Грошові кошти та їх еквіваленти/Поточні зобов'язання	0,05	0	0	0	0,13	0,2

Згідно таблиці 2.7 можна зробити висновки, що за весь досліджуваний період значення коефіцієнта поточної ліквідності у 2014-2015 роки відповідала нормативу, за решту періоду спостерігається зниження показника.

Діагностика показників ліквідності свідчить, що зниження здатності погашавти зобов'язання за рахунок наявних активів відбулось за рахунок зростання дебіторської заборгованості внаслідок відволікання оборотних коштів. У зв'язку з цим основним завданням на підприємствах повинно бути покращення управління дебіторською заборгованістю, а саме: моніторинг дебіторської заборгованості, контроль за відвантаженням продукції, складання картотеки дебіторів, проведення інкасації дебіторської заборгованості в наступному періоді, використання сучасних форм рефінансування.

Співвідношення окремих запасів та джерел їх фінансування дає можливість охарактеризувати тип фінансової стійкості. У таблиці 2.8

представлені абсолютні показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8

Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2014–2018 рр.

Показники	2014	2015	2016	2017	2018
1. Загальна величина запасів Р. 1100 + р.1110	8234	10223	12215	14093	18306
2. Наявність власних джерел формування запасів (власні кошти) р. 1495 (I р. Пасиву) – р. 1095 (I р. Активу)	8847	9896	3993	4140	-1203
3. Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів Власні кошти + Довгострокові зобов'язання р. 1495 (I р. Пасиву) + р. 1595 (II р. Пасиву) – р. 1095 (I р. Активу)	8847	9896	3993	4140	-1203
4. Загальна величина основних джерел формування запасів Власні кошти + Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання р. 1495 (I р. Пасиву) + р. 1595 (II р. Пасиву) + р. 1695 – р. 1095 (I р. Активу)	27072	30614	30454	38155	49948
5. Надлишок або нестача власних джерел формування запасів (ряд. 2 – ряд. 1)	613	-327	-8222	-9953	-19509
6. Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування запасів (ряд. 3 – ряд. 1)	613	-327	-8222	-9953	-19509
7. Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів (ряд. 4 – ряд. 1)	18838	20391	18239	24062	31642
8. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості	(1; 1; 1) – абсолютна фінансова стійкість	(0; 0; 1) – нестійкий фінансовий стан	(0; 0; 1) – нестійкий фінансовий стан	(0; 0; 1) – нестійкий фінансовий стан	(0; 0; 1) – нестійкий фінансовий стан

За результатами аналізу даних таблиці 2.8 у досліджуваного підприємства за період з 2014 по 2018рр. є у наявності власні оборотні кошти; лише у 2018р вони набувають від'ємного значення.

2014 рік для підприємства характеризується абсолютною фінансовою стійкістю. Такий тип фінансової стійкості характеризується тим, що всі запаси підприємства покриваються власними коштами, та, варто зазначити, що абсолютна фінансова стійкість свідчить, швидше за все, про неефективний менеджмент підприємства – небажання залучати чи невміння

ефективно використовувати зовнішні джерела фінансування господарської діяльності.

З 2015 по 2018 рік для підприємства характерним є нестійке (передкризове) фінансове становище. Спостерігається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відновлення рівноваги.

«Використовуючи методику розрахунку показників фінансової стійкості» [55], та на основі даних балансу підприємства дамо оцінку відносних показників фінансової стійкості ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2014
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Коефіцієнт фінансової незалежності (фінансової автономії)	$\frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1900}$	0,58	0,58	0,53	0,57	0,57	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\Phi.1p.1900}{\Phi.1p.1195}$	1,73	1,71	1,88	1,77	1,75	0,02
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового леввериджу)	$\frac{\Phi.1p.(1595+1695+1700)}{\Phi.1p.1495}$	0,64	0,86	1,2	1,01	1,4	0,76
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{\Phi.1p.(1595+1695+1700)}{\Phi.1p.1900}$	0,39	0,46	0,50	0,50	0,58	0,19
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{\Phi.1p.1495}{\Phi.1p.(1595+1695+1700)}$	1,56	1,52	1,16	0,99	0,71	-0,85
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	$\frac{\Phi.1p.1495}{\Phi.1p.(1595+1495)}$	1	1	1	1	1	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\Phi.1p.(1495+1595-1095)}{\Phi.1p.1495}$	0,31	0,31	0,13	0,12	-0,03	-0,34

Продовження табл 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$\frac{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095)}{\Phi.1p.1195}$	0,33	0,32	0,10	0,11	- 0,02	-0,35
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$\frac{\Phi.1p.(1101 + 1102 + 1103 + 1104)}{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095)}$	0,93	1,03	3,06	3,40	- 15,2	-16,13
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	$\frac{\Phi.1p.1165}{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095)}$	0,09	0	0,003	0,003	-5,4	-5,49
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$\frac{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095)}{\Phi.1p.(1101 + 1102 + 1103 + 1104)}$	1,07	0,97	0,72	0,29	- 0,07	1,14
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\Phi.1p.1495 + p.1595}{\Phi.1p.1900}$	0,62	0,60	0,54	0,50	0,42	-0,2
Коефіцієнт покриття запасів	$\frac{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095) + p.(1615 + 1635)}{\Phi.1p.(1101 + 1102 + 1103 + 1104)}$	2,22	1,05	1,01	1,3	0,89	-1,33

Серед показників фінансової стійкості першим проаналізуємо коефіцієнт фінансової автономії. Він характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Нормативне значення цього показника вище 0,5. За весь досліджуваний період розраховане значення частково перевищує норматив та має незначні тенденції до зниження. У 2018 році в порівнянні з 2014 роком показник знизився на 0,01 пункти. Зниження результату означає зниження фінансової стійкості підприємства та є негативним моментом.

Оберненим до коефіцієнта фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності. За весь досліджуваний період значення показника відповідає нормативу – менше 2. Спостерігається коливання показника від 1,71 до 1,88; у 2018 році його значення зросло у порівнянні з 2014р. на 0,02. Зростання результату в динаміці свідчить про збільшення частки залучених коштів у фінансуванні підприємства. Власники майже повністю фінансують своє підприємство.

Коефіцієнт фінансового левериджу за весь досліджуваний має тенденції до зростання. Його зміна порівняно з 2014 роком складає 0,76. Зростання показника фінансового левериджу у звітному році на 076 свідчить про незначне погіршення фінансової стійкості.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу за весь досліджуваний період не відповідає нормативу та змінюється у 2014 році з 0,39 до 0,58 у 2018 році. Таке значення свідчить про те, про збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнт фінансової стабільності за період 2014-2016 рр. перевищує нормативне значення та набуває значень від 1,56 до 1,16. У 2017-2018 рр. спостерігається зниження коефіцієнта нижче нормативу. Це свідчить про зниження рівня покриття боргів власним капіталом. У 2018 році спостерігається зниження показника порівняно з 2014 роком на 0,85.

Нормативним значенням коефіцієнта маневреності власного капіталу вважається значення 0,1 і вище. У 2014-2017 роках показник набуває позитивного значення, але за весь період є негативна тенденція до зниження.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами не відповідає нормативу лише у 2014-2017 рр. У 2018 набуває від'ємних значень. В цілому, підприємство є фінансово незалежним.

### **2.3.3. Аналіз ділової активності**

З метою аналізу рівня віддачі ресурсів та визначення ефективності використання джерел фінансування його діяльності розраховують показники ділової активності.

Розраховані показники ділової активності для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» подані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018 рр.

№	Показник	Алгоритм розрахунку	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід/ Валюта балансу	2,3	2,2	1,9	2,3	2,0
2	Середня тривалість обороту активів	360 / коефіцієнт оборотності активів	156,5	163,6	189,4	156,5	180
3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід/ Власний капітал	3,69	3,66	3,7	4,7	4,9
4	Середня тривалість обороту власного капіталу	360 / коефіцієнт оборотності власного капіталу	97,6	98,4	97,3	76,6	73,5
5	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід/ Оборотні активи	3,89	3,77	3,7	4,1	3,6
6	Середня тривалість обороту оборотних активів	360 / коефіцієнт оборотності обор. активів	92,5	95,5	97,3	87,8	100
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід/ дебіторська заборгованість	7,06	7,11	6,9	8,0	7,9
8	Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості	360 / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	50,9	50,6	52,2	45	45,6
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції /кредиторська заборгованість	9,96	8,82	7,6	9,3	8,4
10	Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості	360 / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	36,1	43,9	47,4	38,7	42,9

Коефіцієнт оборотності оборотних активів вказує на кількість оборотів обігових коштів за період. Даний показник в динаміці за 5 років набуває



практично однакових значень: від 1,9 до 2,3. Відбувається значне зростання даного показника, що є позитивним явищем у діяльності підприємства.

Показник оборотності власного капіталу демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Високе значення показника свідчить про ефективне використання капіталу власників. Значення коефіцієнта вказує на те, скільки продукції було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. На ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» даний показник становив від 3,69 у 2014 році до 4,9 у 2018р., маємо зростання показника що є позитивним явищем.

Середня тривалість обороту власного капіталу характеризує число днів, на протязі яких власний капітал здійснює повний оборот. Так тривалість одного обороту власного капіталу для досліджуваного підприємства у 2013 році складала 97 днів, а у 2018 спостерігається прискорення оборотності. І показник вже склав 73 дні, що є позитивною динамікою.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує в скільки разів виручка перевищує дебіторську заборгованість. В період з 2014 по 2018 рр. даний коефіцієнт в динаміці практично не змінюється. Середня тривалість обороту показує середній термін погашення дебіторської заборгованості. За досліджуваний період тривалість обороту практично не змінюється та коливається у межах від 45 до 52,2 дні.

Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості вказує на середній період сплати підприємством кредиторської заборгованості. Так у 2014 році ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» могло повністю покрити свою кредиторську заборгованість за 36,1 дні, а вже в 2018 році підприємству для цього треба 42,9 днів. Тобто у підприємства зменшується можливість вчасно розраховуватися з кредиторами і розрахунково-платіжна дисципліна погіршується. Несприятливою для досліджуваного підприємства є ситуація, коли коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості перевищує коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Для більшої наочності динаміку показників ділової активності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» покажемо у вигляді рисунку 2.4.

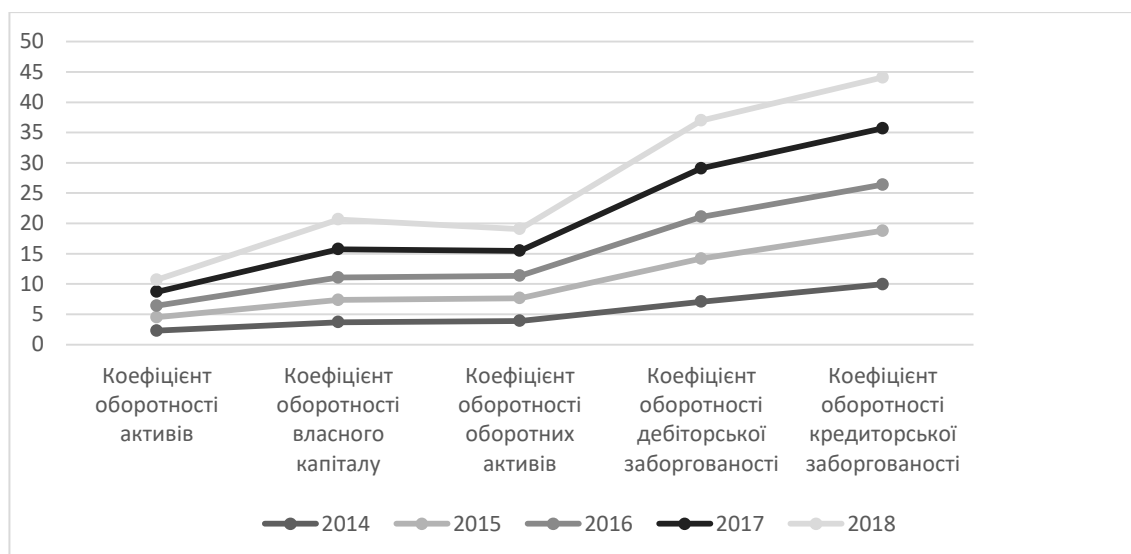


Рисунок 2.4. Динаміка показників ділової активності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр.

Отже, можна зробити висновок, що зниження значення коефіцієнтів оборотності на підприємстві є ознакою спаду ділової активності, що негативно позначилось і на рентабельності (прибутковості), і, як наслідок, на зниженні ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

## Висновок до розділу 2

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» – світлотехнічне виробниче підприємство, що займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів.

За результатами проведеного аналізу техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» можемо зробити висновок, що матеріально-технічний рівень підприємства є задовільним.

Вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду стабільно зростала: у 2018 році порівняно з 2014 на 54%, або на 8623 тис.грн. Це свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства,

інтенсивності виробництва, однак мають вплив також інфляційні чинники. Коефіцієнт придатності показує що наразі більше 60% обладнання є придатним для використання у процесі виробничо-господарської діяльності.

Дослідження виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» показало, що показник матеріаловіддачі характеризує число обертів матеріальних запасів. Коефіцієнт матеріаловіддачі протягом досліджуваного періоду знижувався, що свідчить, що підприємство не має резервів для підвищення виробництва. Зростання показника матеріаломісткості на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» протягом досліджуваного періоду свідчить про негативну тенденцію збільшення матеріальних витрат на 1 грн. випущеної продукції.

З 2014 року спостерігається тенденція до збільшення вартості активів, що є позитивним у діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». У складі необоротних активів найбільшу частину складають основні засоби. У складі оборотних активів спостерігається зростання запасів підприємства на 10072 тис. грн або 122%. Зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 11311 тис грн або на 101% свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентами.

Аналіз фінансових ресурсів підприємства показав, що з кожним роком збільшується вартість власного капіталу. Така тенденція відбувається в основному за рахунок зростання чистого прибутку підприємства та погашення неоплаченого капіталу засновниками.

Довгострокові зобов'язання за весь аналізований період відсутні. Це свідчить про те, що підприємство не здійснює інвестиційної діяльності.

Поточні зобов'язання кожного року збільшуються, що підриває фінансову стійкість підприємства та робить його залежним від кредиторів

Діагностика показників ліквідності свідчить, що зниження платоспроможності відбулось за рахунок зростання дебіторської заборгованості внаслідок відволікання оборотних коштів. У зв'язку з цим

основним завданням на підприємствах повинно бути покращення управління дебіторською заборгованістю.

В цілому, підприємство є фінансово незалежним, власники майже повністю фінансують своє підприємство, присутнє низьке покриття боргів власним капіталом. Незначне зниження значення коефіцієнтів оборотності на підприємстві є ознакою спаду ділової активності, що негативно позначилось і на рентабельності (прибутковості), і, як наслідок, на зниженні ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

## **РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВЕКТОРУ ЙОГО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ**

### **3.1. Агрегований аналіз фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»**

Порядок формування фінансових результатів підприємства регулює Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [31]. «Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства передбачає певну методику. В основному проводиться аналіз горизонтальний, вертикальний, трендовий, коефіцієнтний і факторний» [32, с.128].

За даними фінансової звітності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» проаналізуємо рівень і динаміку фінансових результатів його діяльності (табл. 3.1). Як видно з даних таблиці 3.1 досліджуване підприємство за весь досліджуваний період досягло позитивних фінансових результатів.

Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг за досліджуваний період крім 2017 року, має стійкі тенденції до зростання. З 2014 по 2015 рік показник зріс на 9,6%; у 2016 рік порівнянні з 2015 роком показник знизився на 2,7%; за 2017 рік чистий дохід збільшився на 40%. У 2018 році в порівнянні з 2017 роком показник збільшився ще на 12%. Зростання чистого доходу (виручки) підприємства оцінюється позитивно і свідчить про підвищення обсягів надання послуг, конкурентоспроможність підприємства.

Інші операційні доходи підприємства мають аналогічні тенденції як чистий дохід. У 2016 році порівняно з 2015 значення показника знизилось на 17,3 %. У наступні періоди спостерігається зростання показника. Причиною змін є збільшення у звітному періоді доходу від оренди активів, доходу від реалізації оборотних активів тощо.

Таблиця 3.1

## Аналіз фінансових результатів ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» у 2014-2018 рр.

Показник, тис.грн	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення							
						Абсолютне, тис.грн				Відносне, %			
						2015-2014	2016-2015	2017-2016	2018-2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	105342	115450	113137	158526	177571	10108	-2313	45389	19045	109,6	97,8	140,1	112
2. Інші операційні доходи	5790	6514	5390	8828	10014	724	-1124	3438	1186	112,5	82,7	163,8	113,4
4. Разом доходів	111132	121964	118527	167354	187585	10832	-3437	48827	20231	109,7	97,2	141,2	112,1
5. Собівартість реалізованої продукції	84883	92151	93211	133263	146049	7268	1060	40052	12786	108,6	101,2	142,9	109,6
Адміністративні витрати	11627	11968	11741	14464	16168	341	-227	2723	1704	102,9	98,1	123,2	111,8
Витрати на збут	3218	3940	4299	5859	8899	722	359	1560	3040	122,4	109,1	136,3	151,9
6. Інші операційні витрати	7693	8319	6395	8524	10091	626	-1924	2129	1567	108,1	76,9	133,3	118,4
Фінансові витрати	1070	1234	1374	1574	1726	164	140	200	152	115,3	111,3	114,6	109,7
7. Інші витрати	3	4	2		77	1	-2	-2	77	133,3	50	0	-
8. Разом витрати	108494	117616	117022	163684	183010	9122	-596	46662	19326	108,4	99,5	139,9	111,8
9. Фінансовий результат до оподаткування	2638	4338	1505	3760	4575	1700	-2833	2255	815	164,4	34,7	249,8	121,7
10. Податок на прибуток	816	827	379	664	828	11	-448	285	164	101,3	45,8	175,2	124,7
11. Чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності	1822	3511	1126	3006	3747	1689	-2385	1880	741	192,7	32,1	266,9	124,7

Всього доходи ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» у 2018 році у в порівнянні з 2014 роком корелювали зі зміною чистого доходу. Разом з тим, спостерігається зростання витрат підприємства. Що стосується собівартості, то величина її приросту складає у 2018 році в порівнянні з 2017 роком 9,6%, що є меншим від динаміки зростання чистого доходу. Це зростання позитивно вплинуло на фінансовий результат до оподаткування.

Адміністративні та інші операційні витрати також характеризується у 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшенням. Причинами чого були зростання мінімального розміру заробітної плати, прожиткового мінімуму, вартості пакувальних матеріалів сумнівні борги, економічні санкції, що застосовуються до підприємства тощо. Лише у 2016 році значення інших операційних витрат знижується, що свідчить про покращення платіжної дисципліни.

Інші витрати на підприємстві складають незначні розміри. У 2017 році ця стаття не виникала, а була резервом підвищення прибутку від звичайної діяльності.

На основі аналізу звіту про фінансові результати можна говорити що фінансово-господарська діяльність ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» протягом 2014-2018 років була ефективною. Фінансовий результат до оподаткування має тенденції до зростання. За весь досліджуваний період підприємство отримувало прибуток, що є позитивним явищем, оскільки постійне збільшення чистого прибутку – це стає джерело фінансування розвитку виробництва, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників підприємства, благодійної діяльності.

Для більшої наочності варто проаналізувати динаміку фінансових результатів графічним методом (рис.3.1).

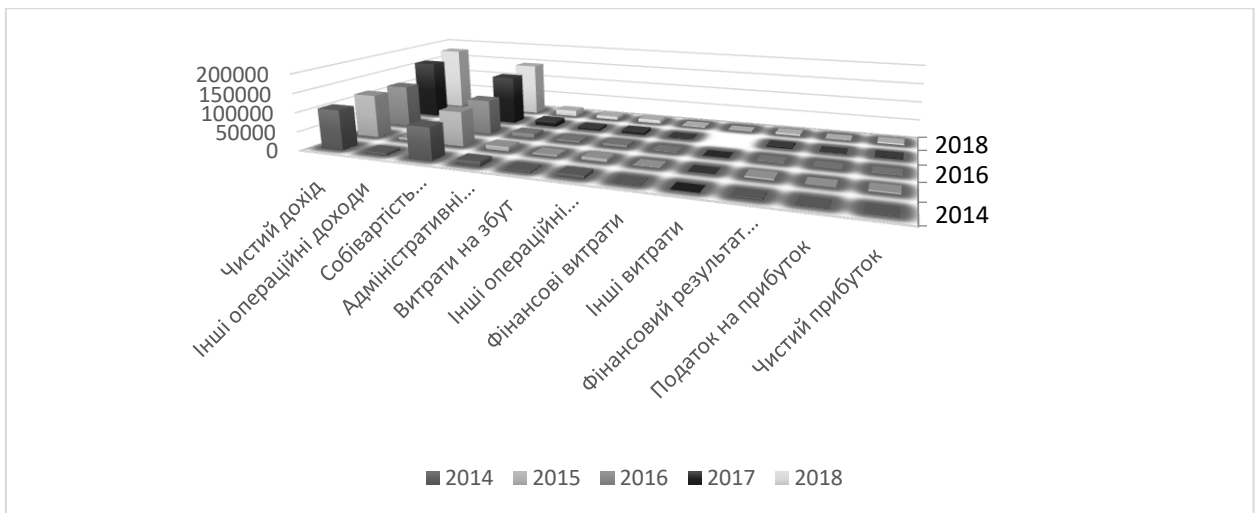


Рисунок 3.1. Аналіз фінансових результатів ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» у 2014-2018 рр.

Отримані результати дають можливість аналізу та прогнозування основних показників діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Подальші розрахунки впливу прибутку на фінансові показники діяльності підприємства та аналіз рентабельності дозволять ефективніше пояснити динаміку чистого прибутку, інших операційних витрат та собівартості реалізованої продукції та знайти зв'язок між ними.

### 3.2. Оцінка впливу прибутку на фінансові показники діяльності підприємства

Розглянемо динаміку формування чистого прибутку підприємства ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» згідно даних звіту про фінансові результатами підприємства (табл 3.2).

Аналіз прибутку показав, що в 2018 році відбулося зростання величини чистого прибутку в порівнянні з 2014 роком на 564 тис. грн. або 31%. Якщо порівнювати 2018 рік з показниками 2017 видно, що році прибуток зменшився в порівнянні на 620 тис. грн. або на 19,7 %.



Таблиця 3.2

Аналіз динаміки формування чистого прибутку підприємства ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018 рр.

Рік	Чистий прибуток, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. Грн		Темп росту,%	
		баз	ланц	баз	ланц
2014	1822	X	x	x	x
2015	3511	1689	1689	193	193
2016	1126	-696	-2385	62	32
2017	3006	1184	1880	165	267
2018	2386	564	-620	131	79,3

Розглянемо розподіл прибутку на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» (табл 3.3.).

Таблиця 3.3

Розподіл прибутку ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» 2014-2018 рр.

Напрями розподілу	Роки					Відхилення, 2018-2014 тис.грн
	2014	2015	2016	2017	2018	
Удосконалення виробничого процесу	1366,5	2633,3	844,5	2254,5	2810,3	1443,8
На дивіденди	273,3	526,6	168,9	450,9	562,0	288,7
Фонд преміювання	182,2	351,1	112,6	300,6	374,7	192,5
Разом	1822	3511	1126	3006	3747	1925

При розподілі прибутку мало приділяється уваги соціальним потребам працівників. Лише 15% від прибутку підприємства потрапляє на задоволення соціальних потреб, а 75% від прибутку направляється на вдосконалення виробничого процесу, 10% прибутку направляється в фонди преміювання.

Остаточний результат роботи підприємства можна оцінити за рівнем рентабельності. Співвідношення доходів і витрат – головне завдання господарюючого суб'єкта. Абсолютна сума прибутку не є основним показником ефективності фінансово-господарської діяльності.

### 3.3. Факторний аналіз рентабельності

Для оцінки результатів діяльності підприємства, цінової політики, інвестиційної політики його структурних підрозділів, для порівняльного аналізу споріднених підприємств, що виробляють таку саму продукцію, для вибору варіантів формування асортименту і структури продукції, аналізу раціонального використання продукції використовують показники рентабельності.

Обчислимо показники рентабельності та проаналізуємо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014 - 2018 рр.

Показники	Формула розрахунку	2014	2015	2016	2017	2018	Нормативне значення
Коефіцієнт рентабельності активів, %	Чистий прибуток/ Валюта балансу	3,9	6,7	1,9	4,4	4,3	>10
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	Чистий прибуток/ Власний капітал	6,4	11,9	3,7	8,9	10,3	>12,5
Коефіцієнт рентабельності основних засобів, %	Чистий прибуток/ Основні засоби	10,7	16,8	4,7	12,2	10,3	>10
Коефіцієнт рентабельності продажів, %	Чистий прибуток/ Дохід від реалізації	1,7	3,4	1,0	1,9	2,1	>8
Витрати на 1 грн. доходу	Сукупні витрати/ Сукупні доходи	0,97	0,96	0,99	0,98	0,98	

Згідно розрахунків, досліджуване підприємство є рентабельним. Абсолютний показник прибутку демонструє зростання, а відносні показники мають наступні тенденції: рентабельність підприємства (активів) свідчить, що кожна одиниця активів у 2014 році приносить 3,9 грн. чистого прибутку. У

2018 р. показник зріс до 4,3. Це позитивна тенденція, оскільки підприємству кожна одиниця активів стала приносити більше прибутку. Тому активи у 2018 році використовуються більш ефективно.

Рентабельність власного капіталу за весь досліджуваний період не досягла нормативного значення. набувають значно вищого значення ніж попередні показники. На 1 грн. вартості власного капіталу підприємство отримує 6,4 та 10,3 грн. прибутку, відповідно у 2014 та 2018 роках. У проміжних роках значення показника коливається. Отже, що капітал виробничого підприємства використовується ефективніше ніж активи.

Показник рентабельності продажів показує скільки гривень товарообороту принесла гривня отриманого товарообороту. Розрахований коефіцієнт рентабельності засвідчив невисокий рівень ефективності діяльності, проте він має позитивну динаміку на протязі трьох останніх років

Для більшої наочності відобразимо динаміку показників рентабельності графічним методом (рис.3.1).

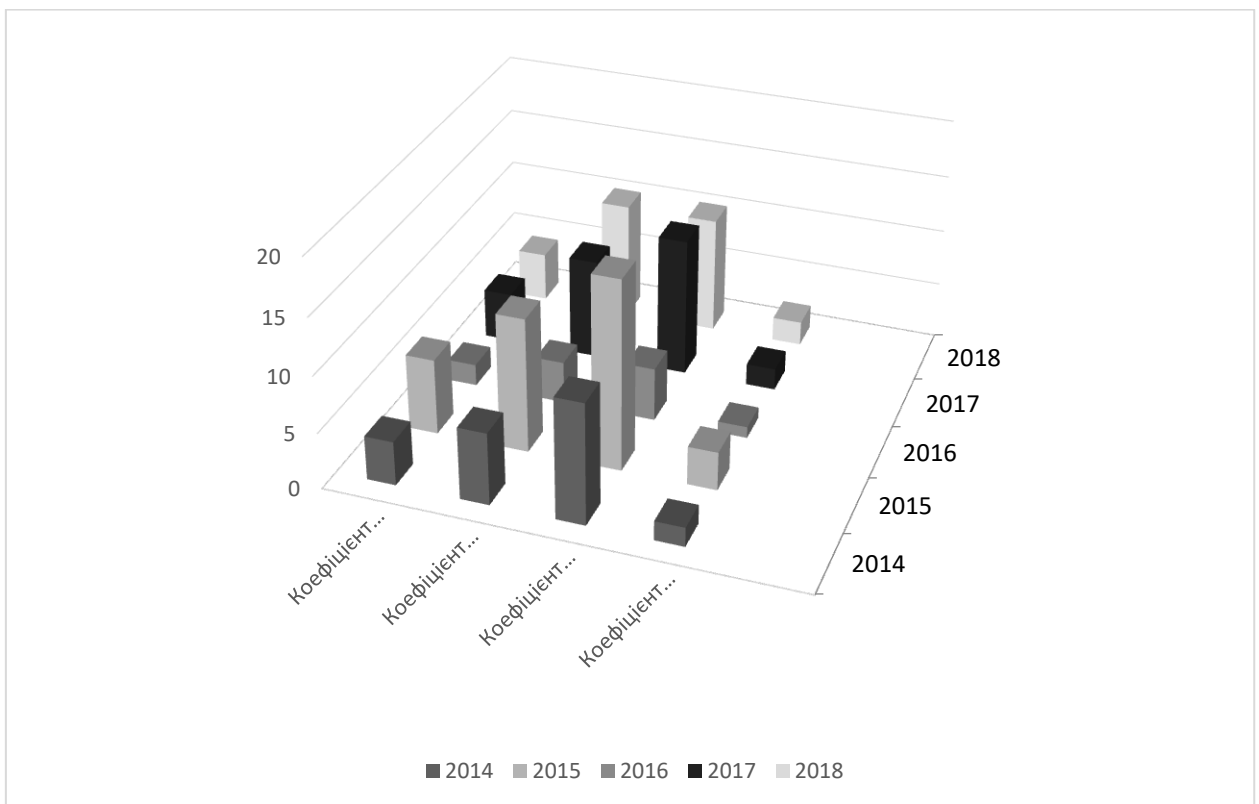


Рисунок 3.1. Динаміка основних показників рентабельності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014 - 2018 рр.

Отже, підприємству слід активно шукати всі можливі шляхи вдосконалення чи розширення процесу виробництва, підвищення конкурентоспроможності виконаних замовлень, це і буде сприяти зростанню рентабельності підприємства

Використовуючи показники таблиці 3.1, проведемо факторний аналіз рентабельності (прибутковості) досліджуваного підприємства ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за досліджуваний період.

Розрахуємо коефіцієнт співвідношення доходу за всі роки дослідження:

$$K_{сд} 2018 = 187585 / 167354 = 1,12;$$

$$K_{сд} 2017 = 167354 / 118527 = 1,41;$$

$$K_{сд} 2016 = 118527 / 121964 = 0,97;$$

$$K_{сд} 2015 = 121964 / 111132 = 1,1.$$

Визначимо зміну прибутку за рахунок зміни доходу:

$$\Delta П 2018 = 3006 * (1,12 - 1,12) = 0 \text{ тис.грн};$$

$$\Delta П 2017 = 1126 * (1,41 - 1,39) = 22,52 \text{ тис.грн};$$

$$\Delta П 2016 = 3511 * (0,97 - 0,99) = -70,22 \text{ тис.грн};$$

$$\Delta П 2015 = 1822 * (1,1 - 1,08) = 36,44 \text{ тис.грн}.$$

Розрахуємо коефіцієнт співвідношення витрат за всі роки дослідження:

$$K_{св} 2018 = 183010 / 163684 = 1,12;$$

$$K_{св} 2017 = 163684 / 117022 = 1,39;$$

$$K_{св} 2016 = 117022 / 117616 = 0,99;$$

$$K_{св} 2015 = 117616 / 108494 = 1,08.$$

Визначимо зміну прибутку за рахунок зміни витрат:

$$\Delta П 2018 = 3006 * (183010 / 163684 - 1) = 354,9 \text{ тис.грн};$$

$$\Delta П 2017 = 1126 * (163684 / 117022 - 1) = 448,9 \text{ тис.грн};$$

$$\Delta П 2016 = 3511 * (117022 / 117616 - 1) = -17,73 \text{ тис.грн};$$

$$\Delta \text{ П } 2015 = 1822 * (117616 / 108494 - 1) = 153,2 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо зміну прибутку за рахунок витрат на 1 грн. доходу:

$$\Delta \text{ П } 2018 = 187585 * (163684 / 167354 - 183010 / 187585) = 461,34 \text{ тис.грн.};$$

$$\Delta \text{ П } 2017 = 187585 * (117022 / 118527 - 163684 / 167354) = 1731,79 \text{ тис.грн.};$$

$$\Delta \text{ П } 2016 = 187585 * (117616 / 121964 - 117022 / 118527) = -4305,51 \text{ тис.грн.};$$

$$\Delta \text{ П } 2015 = 187585 * (108494 / 111132 - 117616 / 121964) = 3148,16 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо загальну суму впливу на зміну прибутку:

$$\Sigma 2018 = 0 + 354,9 + 461,34 = 816,24 \text{ тис.грн.};$$

$$\Sigma 2017 = 22,52 + 448,9 + 1731,79 = 2239,65 \text{ тис.грн.};$$

$$\Sigma 2016 = -70,22 - 17,73 - 4305,51 = -4422,02 \text{ тис.грн.};$$

$$\Sigma 2015 = 36,44 + 153,2 + 3148,16 = 3337,8 \text{ тис.грн.}$$

Отже, проведені розрахунки показують вплив на абсолютне значення прибутку доходів та витрат ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». Представимо результати факторного аналізу у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Факторний аналіз показників рентабельності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014 - 2018 рр.

Показники	2018 до 2017рр.	2017 до 2016рр.	2016 до 2015рр.	2015 до 2014рр.
Коефіцієнт співвідношення доходу	1,12	1,41	0,97	1,1
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу, тис.грн.	0	22,52	-70,22	36,44
Коефіцієнт співвідношення витрат	1,12	1,39	0,99	1,08
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат, тис.грн.	354,9	448,9	-17,73	153,2
Зміна прибутку за рахунок витрат на 1 грн. доходу, тис.грн.	461,34	1731,79	-4305,51	3148,16
Загальна сума впливу на зміну прибутку, тис.грн.	816,24	2239,65	-442,02	3337,8

Факторний аналіз прибутковості ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014 - 2018 рр. показав, що за рахунок доходу прибуток у 2018 році збільшився на 36,44 тис.грн, за рахунок зміни витрат зріс на 153,2 тис.грн.

### **Висновок до розділу 3**

За даними фінансової звітності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014-2018рр. проведено аналіз рівня та динаміки фінансових результатів діяльності.

На основі аналізу звіту про фінансові результати можна говорити що фінансово-господарська діяльність ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» протягом 2014-2018 років була ефективною. Фінансовий результат до оподаткування має тенденції до зростання. За весь досліджуваний період підприємство отримувало прибуток, що є позитивним явищем, оскільки постійне збільшення чистого прибутку – це стає джерело фінансування розвитку виробництва, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників підприємства, благодійної діяльності.

Аналіз прибутку показав, що в 2018 році відбулося зростання величини чистого прибутку в порівнянні з 2014 роком на 564 тис. грн. або 31%. Якщо порівнювати 2018 рік з показниками 2017 видно, що році прибуток зменшився в порівнянні на 620 тис. грн. або на 19,7 %.

При розподілі прибутку мало приділяється уваги соціальним потребам працівників. Лише 15% від прибутку підприємства потрапляє на задоволення цих соціальних потреб, а 75% від прибутку направляється на вдосконалення виробничого процесу, 10% прибутку направляється в фонди преміювання.

Рентабельність підприємства свідчить, що кожна одиниця активів у 2014 році приносить 3,9 грн. чистого прибутку. У 2018 р. показник зріс до 4,3. Це позитивна тенденція, оскільки підприємству кожна одиниця активів стала приносити більше прибутку. Тому активи у 2018 році використовуються більш ефективно.

Рентабельність власного капіталу за весь досліджуваний період не досягла нормативного значення.

Показник рентабельності продажів показує скільки гривень товарообороту принесла гривня отриманого товарообороту. Розрахований коефіцієнт рентабельності засвідчив невисокий рівень ефективності діяльності, проте він має позитивну динаміку на протязі трьох останніх років.

Факторний аналіз прибутковості ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014 - 2018 рр. показав, що за рахунок доходу прибуток у 2018 році збільшився на 36,44 тис.грн, за рахунок зміни витрат зріс на 153,2 тис.грн.

## РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

### 4.1. Аналіз та стратегічні напрями розвитку вітчизняного ринку світлотехніки

Світлотехнічний ринок України включає в себе продавців та виробників світильників, джерел світла, супутніх товарів. До супутніх включають блоки живлення для світлодіодів (LED), пуско-регулюючу апаратуру (ПРА), знижувальні трансформатори для низьковольтних галогенних ламп, а також світлодіоди, патрони, освітлення, лампотримачі та ін.

Український світлотехнічний ринок невіддільний від загальноекономічної ситуації в країні. Постійно декларується питання енергозбереження, але ситуація поки не така безхмарна, тому що саме цей фактор знижує конкурентноздатність української економіки. Якщо врахувати, що загальні витрати на освітлення в Україні досягають 15% від загальних енерговитрат (цей показник у 1,5 - 2 рази гірший, ніж у основних розвинених державах), то не викликає сумнівів, той факт, що ціна на електроенергію в Україні буде неухильно підвищуватися. При цьому не виключено, що держава створить додаткові мотивації споживачам для впровадження енергозберігаючих технологій. Всі ці заходи призводять до прискорення заміни застарілого парку світильників, створюючи сприятливі умови для розвитку цього сектора ринку.

Ринок вітчизняної світлотехнічної продукції останнім часом динамічно зростає і витримує конкуренцію серед західних підприємств. Обсяг світлотехнічного ринку України до 2019 р. досяг рівня 150 млн. \$ на рік. При цьому продаж світильників приносить 100-120 млн. \$ на рік, решта припадає на джерела світла і супутні товари [50].

Аналізуючи світові тенденції розвитку світлотехнічного ринку, необхідно відзначити його динамічний ріст та подальше зростання обсягів виробництва та реалізації продукції на ринку. Згідно з оцінками фахівців [lbconsulting.org](http://lbconsulting.org) [58], «обсяг світового ринку світлотехніки в 2016 році складав близько 88,7 млрд.



дол., що на 5,72% більше, ніж у попередньому періоді та на 10,59%, ніж у 2014 році. В подальші періоди теж відбувається помірне зростання ринку, зокрема до кінця 2017 року зростання обсягів виробництва та реалізації світлотехнічної продукції відбулося до рівня 93,8 млрд. дол., в 2018 р. – 105,1 млрд. дол. [58] (рис. 4.1).

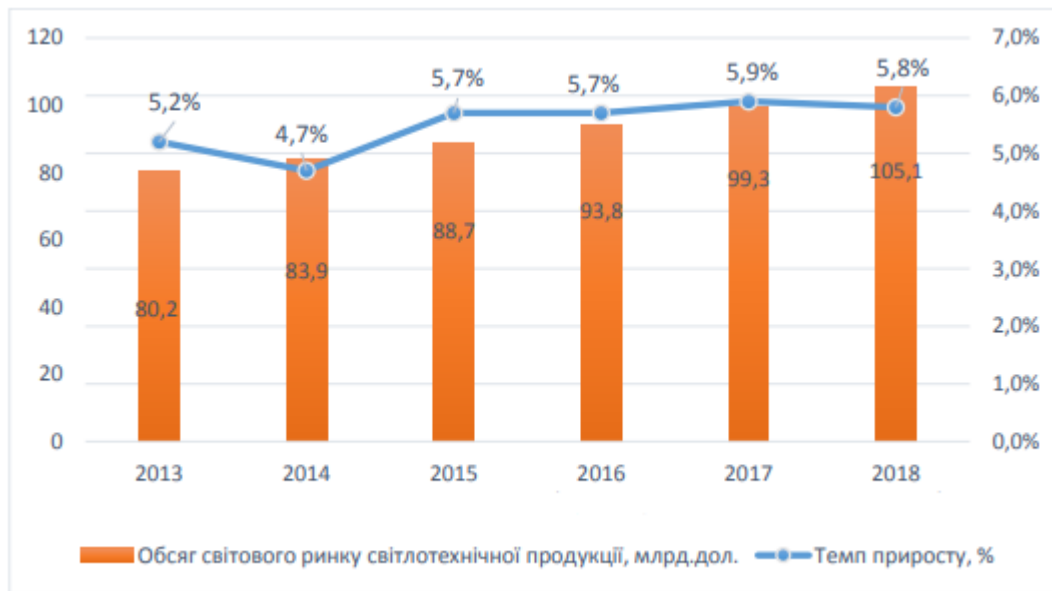


Рисунок 4 1. Динаміка розвитку світового ринку світлотехнічної продукції за період 2013 – 2018 рр.

У структурі світового ринку світлотехнічних виробів значною є і залишається частка світлодіодної світлотехнічної продукції, яка набуває значної популярності в розвинених країнах світу через свою економічність. Зокрема у 2013 році реалізовано світлодіодної продукції на 20,3 млрд. дол., що складало 31,7% від загального обсягу виробництва світлотехнічної продукції. В подальшому рівень виробництва й реалізації світлодіодної продукції зростає, проте в структурі реалізації світлотехнічної продукції його частка знижується. Зокрема, у 2015 році показник складав 35,5 млрд. дол., частка становила 23%, а у 2016 році значення показника збільшилося до рівня 43,9 млрд. дол. (частка 19,2%), у 2018 році показник зріс до 63,5 млрд. дол. (частка склала 16,5%) [58].

Поштовхом до розвитку продажів світлодіодного освітлення стала державна підтримка підвищення енергоефективності. Найбільшими

виробниками світлотехнічної продукції є країни Європи – 20102 млн.дол. продукції, США – 17851 млн. дол. та Китай – 16137 млн. дол. Причому за темпом зростання виробництва та реалізації світлотехнічної продукції лідером є Китай – середньорічний приріст показника склав 8,5%, США та Європа – 4,9% [57].

Найбільшими імпортерами у світовому масштабі є ринки країн Європи, США та Канади. Об'єм імпорту світлотехнічної продукції у країнах Європи склав 14710 млн.дол., що становило 73% частки імпорту в структурі реалізації світлотехнічної продукції; США – 7628 млн.дол. США (43%); Канада – 1284 млн.дол. США (83%); Китай – 927 млн.дол. США (6%) [56]. Вітчизняний ринок світлотехнічної продукції інтегрований у світовий ринок, оскільки значна частка продукції експортується та імпортується вітчизняними споживачами. Світильники та електроосвітлювальні прилади виготовляються більш ніж 35 підприємствами у різних регіонах України. При цьому значна частка на даному ринку належить побутовим світильникам – 55% від усіх продажів на ринку світлотехнічної продукції, на офісне та промислове освітлювання доводиться 35% від усіх продажів на ринку, решту 10%, – зовнішнє (архітектурне) освітлення [58].

Сьогодні на вітчизняному ринку діють близько 300 підприємств, що здійснюють виробництво та реалізацію різноманітного асортименту світлотехнічної продукції. Більшість з них орієнтовані на реалізацію промислового освітлення, яке є привабливішим сегментом і має високу рентабельність. Основними вітчизняними заводами-виробниками промислових світильників та елементів освітлення на вітчизняному ринку є: Броварський світлотехнічний завод «Люмен», ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», ТОВ «ПВФ Електросвіт», ТОВ «Компанія «Вітава», завод «Євролайт», ПАТ «Іскра» та ТОВ «Шредер».

Проаналізувавши основних виробників продукції необхідно відзначити досить активний конкурентний ринок, який з року в рік динамічно розвивається, збільшуючи кількість виготовленої продукції, диверсифікуючи

напрями діяльності, визначаючи пріоритети функціонування та розвитку. Поряд із наявністю значної кількості вітчизняних виробників, які заповнили не всю ринкову нішу, значну частину світлотехнічної продукції в Україну імпортується з Італії, Німеччини, Польщі, Білорусі, Росії, Китаю, Туреччини і Тайваню. Великих імпортерів на ринку України небагато – близько 15: Philips (Нідерланди), GeneralElectric (США), Farel (бренд Philips польського походження), а також: Plexiform, Fagerhult, Elkamet, Gewiss, Tridonic, Stucci, Radium, Tungsram, Lival, AgaLight, Brilux і деякі інші. З ближнього зарубіжжя світлотехнікам вже давно знайомі такі торгові марки, як «Світлові технології», Northcliffe, TechnoLux (все – Росія) [57].

Сучасний вітчизняний світлотехнічний ринок орієнтований на інноваційну продукцію та енергозберігаючі технології, які в структурі джерел освітлення займають 75% від загального обсягу реалізації. В прогностичному періоді спостерігатиметься переважання енергозберігаючих технологій у структурі реалізації продукції, що зумовлюється значним здорожчанням цін на енергоносії. Зокрема, у 2019 планується знизити обсяг реалізації традиційних джерел світла до 18% [58].

Економічна криза, що спостерігається в Україні, дестабілізувала світлотехнічний ринок та знизила темпи приросту реалізації продукції, проте не вплинула на ринок світлодіодних джерел світла, що зумовлено, насамперед, реалізацією політики енергоощадливості в країні за рахунок стимулювальних механізмів самих виробників та державних програм енергоощадливості. Відповідно в структурі ринку переважають світлодіодні лампи [58].

Проаналізувавши стан ринку та характерні риси діяльності даних підприємств світлотехнічної галузі, необхідно відзначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та перешкоди їх функціонування й розвитку.

## SWOT-аналіз функціонування підприємств світлотехнічної галузі

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Значний ресурсний потенціал</p> <p>Значні можливості у ціноутворенні та цінові переваги</p> <p>Орієнтація на внутрішній та на зовнішні ринки</p> <p>Виготовлення та реалізація інноваційної продукції унікальної за якостями</p> <p>Значний досвід у сфері виробництва</p>	<p>Застарілі маркетингові підходи у вивченні конкурентів та виходу на нові ринки збуту</p> <p>Відсутність нової технологічної бази для випуску нової продукції з кращою якістю</p> <p>Недостатня якість та низький управлінський потенціал</p> <p>Відсутність чітких орієнтирів розвитку на підприємствах галузі</p> <p>Недостатність оборотного капіталу та значний кредитний ризик</p> <p>Фінансово-економічна криза в країні та відсутність можливостей державної підтримки галузі</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Формування взаємовигідних партнерських та ділових зв'язків на регіональному, вітчизняному та міжнародних ринках</p> <p>Розширення асортименту продукції та послуг на ринку</p> <p>Орієнтація на сервіс та сервісне обслуговування споживачів продукції</p> <p>Внутрішні ресурсні можливості для формування стратегії привабливих цін</p> <p>Активізація маркетингового інструментарію для формування лідерських позицій на внутрішньому ринку світлотехнічної продукції</p>	<p>Нестабільність фінансово-економічної ситуації та нестабільність національної валюти</p> <p>Військовий конфлікт на Сході країни</p> <p>Відсутність можливостей виготовлення інноваційної продукції та скорочення попиту на продукцію на зовнішніх ринках</p> <p>Законодавчі зміни у сфері податкового законодавства, що створює додатковий податковий тиск</p> <p>Відсутність стабільних джерел фінансування підприємств галузі</p> <p>Відсутність стратегічного плану дій у кризових ситуаціях</p>

Здійснивши SWOT-аналіз діяльності підприємств світлотехнічної галузі, необхідно відзначити переважання слабких сторін та загроз. У цілому необхідно акцентувати увагу на основні проблеми у функціонуванні підприємств даної галузі, зокрема: низька матеріально-технічна забезпеченість (відсутність інноваційних технологій, що впроваджуються у виробничий процес), застаріла продукція та відсутній дієвий механізм її просування, відсутність достатнього обсягу оборотного капіталу та джерел фінансування діяльності підприємств, низька якість управлінської діяльності. При цьому основними потенційними майбутніми загрозами, що дестабілізують розвиток підприємств галузі, є незадовільна фінансово-економічна ситуація в країні,

нестабільність національної валюти, недієве податкове законодавство, що не стимулює стабільний розвиток підприємств, відсутність умов для виготовлення інноваційної продукції та низькі конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Саме акцентування уваги на слабких сторонах та загрозах стимулюватиме підприємства світлотехнічної галузі формувати інтеграційні об'єднання для нівелювання слабких сторін і визначення напрямів стратегічних рішень та дій в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз у діяльності. Виходячи з цього, ключовими потенційними можливостями їх функціонування є формування взаємовигідних партнерських та ділових зв'язків на регіональному, вітчизняному та міжнародних ринках шляхом утворення інтеграційних об'єднань, що дасть можливість розширити асортимент продукції та послуг на ринку, сформуванню стратегію привабливих цін, активізувати маркетингову діяльність, ефективніше використовувати ресурси, підвищити якість управління, успішно конкурувати з іноземними підприємствами на ринку світлотехнічної продукції та в результаті отримати додатковий ефект (синергію) [89].

#### **4.2. Оцінка конкурентного середовища в контексті диверсифікації діяльності**

В зв'язку з технологічною революцією, що пройшла в світлотехніці з приходом світлодіодних джерел світла і відповідно зменшенням в структурі, собівартості виробу металоємної і металообробної складової, ринок трансформувався з олігополії (ринок 2 - 3 учасників) у ринок монополістичної конкуренції (велика кількість учасників). Якщо до 2013 - 2014 років основну частину ринку контролювали два - три вітчизняні виробники (Корпорація «ВАТРА» , ПАТ «Світлотехніка-Запоріжжя», «Лай-Тек» Харків), то за останні роки до них приєдналися нові компанії, а саме: ТД «Радій», Кропивницький; «ITW system», Київ; «СЕТО», Львів; «НОТ», Запоріжжя; «Промавтоматика», Вінниця [58].

Кожна з вищевказаних компаній вибравши свій вузько направлений сегмент промислової світлотехніки, спирається на агресивну стратегію просування продукції, за схемою «виробник» → «споживач», тим самим піднімаючи рівень конкуренції в кожному локальному сегменті [87, с.58].

Поряд з тим, орієнтуючись на вузькі сегменти ні одна з вищеперерахованих компаній не може в комплексі забезпечити об'єкти, які потребують світильники з різними технічними характеристиками, в залежності від висоти приміщень, рівня захисту та зони застосування, необхідною продукцією [88, с.195].

Ступінь конкуренції, враховуючи вищевказане, оцінюється, як низький, а ринок наближений до монополії з домінуючим, а по окремих позиціях саме монопольним, положенням ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Наявні конкуренти: «Світлотехніка-Запоріжжя», «Велан» (Росія), «VIRTICH» (Чехія), «CORTEM» (Італія).

«Світлотехніка – Запоріжжя» - український виробник, що виготовляє дві серії вибухозахищених світильників НСП/РСП/ЖСП20ВEx і РСП/ЖСП/ГСП24ВEx. Закордонні виробники «Велан», «VIRTICH», «CORTEM» виготовляють більш широкую номенклатуру, але цінова пропозиція в рази вища за вироби ОСП «Корпорація ВАТРА» при аналогічних технічних характеристиках [57].

Виробництво освітлювального обладнання для потреб міського освітлення, а саме: пішохідних переходів, вулиць, парків, скверів – є одним з найбільш потенційних напрямків росту продаж продукції виробництва ОСП «Корпорації Ватра» по Україні.

Порівнюючи з часткою ТОВ «ОСП Корпорації ВАТРА» в сегменті вибухозахищеного та промислового освітлення доля вуличних світильників виробництва «Корпорації Ватра» в структурі ринку міського освітлення України являється в рази меншою і складає не більше 6 %. В 2012 - 2013 роках річний об'єм ринку міського освітлення оцінювався в 60 тис. штук в рік. Сьогодні, в зв'язку з суттєвим збільшенням фінансування міських бюджетів,

активним залученням іноземних інвестиційних фондів (НЕФКО та ін.), заміною неефективних світильників з традиційними джерелами світла на світлодіодні, об'єм ринку зріс в 2 - 2,2 рази і орієнтовно складає 120 - 140 тис. одиниць. За типом конкуренції ринок міського освітлення є ринком монополістичної конкуренції з перенасиченням виробників і трейдерів.

За попередніми оцінками на даний момент в Україні вуличні світильники виготовляє близько 35 компаній, основні з них: СП «Шредер», Тернопіль, ТОВ «Атілос», Чернігів, ТОВ «Екта», Житомир, ЗАТ «Світлотехніка», Запоріжжя, ТД «Радій», Кропивницький, ГО «УТОС», Кривий Ріг. Одночасно біля 30-35% ринку припадає на імпорتنу продукцію в основному, китайського походження. Основними трейдерами є «Оптіма», Харків та «Максус», Київ.

Приведена концентрація виробників і трейдерів піднімає рівень конкуренції за всіма основними параметрами продукту – ціна, дизайн, технічні характеристики. Як результат, це зобов'язує будувати багаторівневі взаємовідносини з споживачами для потенційного успіху [57].

«Ситуація на іноземному ринку є складнішою. Основними конкурентами на ринку ЄС є фірми:

а) промислове освітлення: 1. «Intelight» – Польща. 2. «Helvar» – Фінляндія. 3. «Northcliffe» – Литва. 4. «OEM Systems Group». 5. «Philips».

б) вибухозахищене освітлення: 1. «Schuch» - Німеччина. 2. «АТМ» - Польща. 3. «Терех» - Хорватія.

в) вуличне освітлення: 1. «ALFA» – Польща. 2. «Group Imaj» [57].

Компанія продає світлотехнічну продукцію, як на ринку України, так і за її межами. Основними ринками на які здійснюється експорт є Росія і Білорусь. Також у невеликих обсягах ідуть продажі в Казахстан, Молдову, Польщу, Литву, Чехію. Близько 30% усієї продукції іде на експорт [56].

Для узагальнення результатів аналізу проведеного дослідження, а також врахування впливу зовнішнього середовища на досліджуване підприємство використаємо методику SWOT - аналізу (табл. 4.2).

Таблиця SWOT-аналізу ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Си)	Слабкі сторони (Сл)
	1. Висококваліфікований персонал. 2. Потужна матеріально-технічна база. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Хороша репутація у клієнтів.	1. Значне скорочення чисельності персоналу. 2. Застаріле обладнання. 3. Недостатньо високий прибуток. 4. Додаткові транспортні витрати. 5. Застарілий асортимент
Зовнішнє середовище	Можливості (М)	Загрози (З)
	1. Розширення виробництва. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.	1. Поява нових конкурентів та зростаючий конкурентний тиск. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зниження репутації.

Провівши SWOT-аналіз ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» визначили основні моменти слабких, сильних сторін, загроз і можливостей підприємства. Так, до сильних сторін підприємства, віднесено: наявність ресурсного потенціалу та потужностей, які повністю задовольняють потреби України у промисловій світлотехніці та забезпечують виконання поставок продукції у країни СНД (Білорусь, Молдову та ін.); цінові переваги; добре вивчений ринок та потреби покупців; використання оренди майна і землі; виробництво унікальної за своїми світлотехнічними характеристиками продукції.

До слабких сторін розвитку досліджуваного підприємства, на наш погляд, відносяться: дещо застаріле устаткування; застарілий асортимент продукції; недостатня організація маркетингової діяльності; відсутність кваліфікованого менеджменту; недостатність грошей на фінансування необхідних змін у стратегії; погано налагоджена система збуту та зростання конкуренції; ринок світлотехнічних виробів в Україні на сьогоднішній день є не значним, вільних сегментів на ринку багато. Оцінивши зазначені можливості і загрози безпосереднього оточення, сильні і слабкі сторони підприємства, бачимо, що сильних сторін більше ніж слабких, проте можливостей менше ніж загроз.



Отже, підприємство позиціонує у нижній частині матриці SWOT-аналізу. На даному етапі розвитку для нього характерною є стратегія формування конкурентних переваг та посилення позицій на ринку.

Систематизацію проблемних моментів діяльності досліджуваного підприємства у розрізі складових представимо у формі таблиці (табл. 4.3)

Таблиця 4.3

#### Недоліки організаційної структури на ТОВ «ОСП «Корпорація «Ватра»

№ п/п	Недолік	Характеристика
1	Складна організаційна структура	Підприємство має статичну структуру, яка слабо реагує на зміни у ринковому середовищі, існує жорстке порадкування, а тому не мають особливих можливостей здійснювати діяльність.
2	Багатокомпонентність організаційної структури	Значна кількість управлінських рівнів призводить до складнощів в управлінні корпорацією, зокрема у питаннях планування, організації та контролю за діяльністю структурних підрозділів
3	Жорстка централізація прийняття рішень	Недостатнє делегування повноважень між адміністрацією та структурними підрозділами, відсутність відповідних груп, які б приймали рішення на колегіальній основі.
4	Незадовільний рівень завантаження виробничих потужностей	Неспроможність керівництва підприємства та структурних підрозділів виявити додаткові можливості для виробництва та реалізації продукції, напрями диверсифікацій або асортименту, або бізнесу
5	Недостатня кваліфікація персоналу	У структурі персоналу тільки 10% працівників мають необхідну освіту та рівень кваліфікації, що обмежує колектив у пошуках нових ідей та напрямів діяльності
6	Диспропорції у віковій структурі персоналу	Значний рівень людей пенсійного та передпенсійного віку ускладнюють проникнення нових ідей, впровадження провідного досвіду, опираються змінам
7	Нестача працівників робочих професій	Дефіцит трудових ресурсів робітничих професій на обласному ринку не дозволяє оновити персонал

Щодо можливостей досліджуваного підприємства, то до них можна віднести: значний потенціал ринку світлотехнічної продукції як на національному, так і на глобальному рівні; укладання контрактів з новими партнерами; розширення асортименту продукції, щоб задовольняти більше потреб клієнтів; зниження податкового тиску; спроможність використовувати навички у випуску нової продукції. Загрозами визначено: несприятливу зміну

курсу валюти; законодавчі вимоги; нестабільна економічна та політична ситуація [89].

#### **Висновок до розділу 4**

Діяльність вітчизняних підприємств світлотехнічної галузі зумовлюється динамікою їх розвитку, яка на сьогодні є позитивною, але далеко не лідируючою порівняно з іноземними компаніями. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників світлотехнічної продукції на вітчизняному та зарубіжному ринках необхідно впроваджувати інтеграційні процеси в їх діяльність шляхом об'єднання їх ресурсів, процесів, підсистем. Саме це відкриває перед ними шлях до успішного функціонування за рахунок отримання додаткового ефекту в конкурентних перевагах, збільшенні ринкової вартості, збільшенні сукупного потенціалу, збільшенні прибутку й частки ринку та ін.

На основі використання SWOT-аналізу визначено основні моменти слабких, та сильних сторін, загроз і можливостей підприємства. Оцінивши зазначені можливості і загрози безпосереднього оточення, сильні і слабкі сторони підприємства, бачимо, що сильних сторін більше ніж слабких, проте можливостей менше ніж загроз. Отже, підприємство позиціонує у нижній частині матриці SWOT-аналізу. На даному етапі розвитку для нього характерною є стратегія формування конкурентних переваг та посилення позицій на ринку. Для цього потрібно: зміцнити свої позиції на вітчизняному ринку; вийти на нові зарубіжні ринки; забезпечувати імідж кращого виробника, а ніж конкуренти.

## РОЗДІЛ 5 ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

### 5.1. Вдосконалення виробничої стратегії підприємства

Виробнича стратегія підприємства – система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі.

Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від рівня і типу диверсифікації, відмови від освоєних темпів і запровадження нових напрямів діяльності з виготовлення продуктів. Вибір виробничих стратегій, маневрування ними обумовлені динамічністю і масштабами змін на підприємстві. При цьому послуговуються такими критеріями: здатність виробничих потужностей і виробничого потенціалу забезпечити передбачувані обсяги продукції; розриви між наявними і потрібними характеристиками виробничих процесів; масштаби, рівень гнучкості виробничого потенціалу; швидкість перетворень виробництва, адаптування ресурсів до умов діяльності підприємства; досягнення певних рівнів витрат на виробництво і створення певного обсягу доданої вартості [40, с.52-56].

Аналізуючи можливості інноваційного розвитку вітчизняних підприємств світлотехнічної галузі варто зазначити, що резерви його активізації є достатньо різноплановими. Важливим чинником успішного функціонування на ринку світлотехнічної продукції є розробка інноваційної стратегії. Для ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» доцільно обрати до розробки еволюційну комплексну інноваційну стратегію, як поєднання продуктових і процесних інновацій

Представимо основні напрями вибору та реалізації інноваційної стратегії «ОСП Корпорація «Ватра» шляхом обґрунтування ефективності та удосконалення підготовки виробництва до випуску нової продукції на підприємстві та запропонуємо проект технічного переозброєння як один із напрямів забезпечення його інноваційного розвитку.

### **5.1.1. Модернізація системи дистанційного керування зовнішнім освітленням міст**

На черговій сесії Тернопільської міської ради № 2012 від 16.08.2016 р було прийняте рішення, завдяки якому у 2017-2020 роках виконуються роботи з модернізації усіх мереж вуличного освітлення Тернополя, а саме проводяться заміни старих ліхтарів з ртутними лампами на більш енергоефективні світлодіодні.

Першочергово встановлення енергозберігаючих ламп проводилося на основних вулицях міста, потім – у районах приватного сектору, а протягом останніх трьох років реконструкція зовнішнього освітлення ведеться на територіях шкіл, садочків, лікарень, дитячих та спортивних майданчиків.

22 травня 2018 року у Тернополі відбулося підписання угоди між компаніями «Signify» (раніше відомої як «Philips Lighting») та ТзОВ «Електросвіт» про виробництво сучасних вуличних світильників. Збирання світлодіодних світильників для зовнішнього освітлення Philips RoadFlair відбуватиметься на підприємстві що розташовано у Тернополі [71].

Наступним етапом модернізації системи вуличного освітлення стала її автоматизація та диспетчеризація. Саме цей напрямок обрано менеджментом ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» як складову диверсифікації.

Міське комунальне підприємство КП «Тернопільміськсвітло» не мало сучасної системи контролю та управління для забезпечення сталої ефективної роботи вуличного освітлення міста. Застаріле телемеханічне обладнання – пульти керування зовнішнім освітленням ТНО – 1 – 3 і УТУ – 1 – 10 експлуатувалося вже понад 30 років.

Відповідно до рішення, ухваленого міською радою, було надано дозвіл на розробку проекту «Модернізація (реконструкція) системи моніторингу та управління технологічними об'єктами вуличного освітлення м. Тернопіль».

На замовлення КП «Тернопільміськсвітло» проєктний відділ ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» виготовив проєктну документацію. Фахівці

впроваджують систему моніторингу та управління технологічними об'єктами вуличного освітлення. У ході реалізації проекту було виконано:

- встановлено сучасний пульт керування зовнішнім освітленням з використанням GSM-модулів без застосування телефонного зв'язку;
- впроваджено автоматизовані систем управління нового покоління, які дають можливість дистанційно керувати системою освітлення та знімати показання приладів обліку електричної енергії, що витрачається для вуличного освітлення.

Впровадження розробки дозволить в режимі реального часу керувати електромережами зовнішнього освітлення різних об'єктів, вулиць і доріг, контролювати й аналізувати ситуацію, вести облік спожитої електроенергії.

Відмінності між базовим та проектним варіантами наведено в таблиці 5.1

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика проектного та базового варіантів

Існуючий варіант	Проектний варіант
<b>Складові системи</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– устаткування, встановлене на диспетчерському пункті;</li> <li>– устаткування, встановлене в шафах освітлення;</li> <li>– програмне забезпечення для обробки й відображення інформації й ведення обліку електроенергії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устаткування, встановлене на диспетчерському пункті;</li> <li>– устаткування, встановлене в шафах освітлення;</li> <li>– програмне забезпечення для обробки й відображення інформації й ведення обліку електроенергії</li> </ul>
<b>Пристрій для забезпечення зв'язку між пунктом керування та пристроями контрольованих пунктів</b>	
– радіостанція	– GPRS-модем
<b>Програмне забезпечення</b>	
– існуюче програмне забезпечення	– нове програмне забезпечення

Як видно з таблиці основна відмінність даного проекту полягає в заміні каналу зв'язку – радіоканалу на GPRS-канал. Програмне забезпечення розробляється під кожен продукт, в залежності від замовлення споживача (технічні характеристики системи; функції, які вона має виконувати).

По закінченні модернізації системи вуличного освітлення передбачається розширення можливостей пульта управління – підключення до нього системи керування світлофорами, встановленими на вулицях міста та області.

Згідно розрахунків вартість проекту склала 935 1940,80 грн., з яких:

- 430 5570,80 грн. – кредитні кошти;
- 504 6370 грн. – кошти місцевого бюджету.

На сьогоднішній день у Тернополі вже діють 2 307 світлових точок, з яких практично всі (98 %) оснащені енергозберігаючими лампами, що дозволяють майже вдвічі економити електроенергію [71].

Завдяки оптимізації системи управління та обліку електроенергії на основі використання новітніх технологій планується суттєво зменшити витрати на утримання мережі зовнішнього освітлення, планується у результаті реалізації проекту досягнути зниження споживання енергоносіїв: газу на 15,5 % – 1758 м<sup>3</sup>; електроенергії – на 8 %, або 233 530,50 грн. [61,71]

- Сучасне технічне оснащення підприємства «Міськвітло» забезпечило:
- підвищення надійності експлуатації об'єктів електромереж вуличного освітлення та зменшення витрат на їх обслуговування;
  - покращення якості освітлення міста та оперативність реагування на нештатні ситуації;
  - автоматизацію обліку електроенергії та відповідне зниження витрат на збір і обробку даних, підготовку звітної інформації тощо.

Впровадження проекту «Модернізація (реконструкція) системи моніторингу та управління технологічними об'єктами вуличного освітлення м. Вінниці» стало важливим черговим кроком у процесі оптимізації та модернізації системи зовнішнього освітлення міста. Сьогодні при реконструкції та будівництві нових об'єктів зовнішнього освітлення встановлюються лише сучасні енергозберігаючі та безпечні для довкілля світлодіодні світильники.

Покращення якості освітленості вулиць міста стало чинником підвищення безпеки руху міського транспорту та пішоходів, зменшення кількості

дорожньо-транспортних пригод та рівня нічної вуличної злочинності.

### **5.1.2. Модернізація системи дистанційного керування трансформаторної підстанції**

Описаний у попередньому питанні проєкт модернізації системи вуличного освітлення тягне за собою модернізацію системи дистанційного керування трансформаторної підстанції. Модернізація існуючої системи підвищить гнучкість та якість її використання для різних типів трансформаторних підстанцій. Використання стандартних протоколів (Modbus, TCP/IP) для обміну інформації дозволить працювати в єдиній мережі управління енергетичними об'єктами КП «Тернопільміськвітло» та об'єднає комп'ютери на програмному рівні по локальній обчислювальній мережі.

Також на необхідність модернізації вплинуло впровадження стандарту Міжнародної електротехнічної комісії МЕК 870-101. Суть модернізації полягатиме у використанні модульного принципу побудови системи з реалізацією протоколук МЕК -101. Використання модулів передбачає використання для кожного процесу окремого модуля, що матиме свій процесор і працюватиме автономно.

У проєктній системі блоки будуть розраховані на 4 або 8 ліній електропередач, що дозволить нарощувати систему в залежності від конфігурації трансформаторної підстанції.

Якщо трансформаторна підстанція має десять ліній електропередач, то до модернізації використовують шафу керування на 15 ліній електропередач, з яких фактично використовуються тільки 5. Після модернізації будуть використовуватись по 5 блоків ТС, ТВ, ТУ, тобто не буде лишніх витрат. Це дасть можливість знизити ціну системи. Диспетчерський пульта буде відрізнятись лише програмним забезпеченням, яке дозволить диспетчеру напряду керувати обладнанням, без диспетчерів нижчого рівня. Інтелектуальні лічильники міститимуть додатковий блок для зчитування.

До модернізації відпускна ціна центрального диспетчерського пульта складає 120000грн. (Додаток 3). Оскільки модернізована система буде відрізнятися від старої лише новим програмним забезпеченням, розрахуємо вартість проєктного варіанту центрального пульта диспетчерського управління (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Вартість проєктного варіанту центрального пульта диспетчерського управління**

№ з/п	Найменування калькуляційних статей витрат	Сума, грн
1	Повна собівартість	90910,00
2	Прибуток (10%)	9091,00
3	Оптова ціна	100001,00
4	ПДВ, 20%	20000,2
5	Роздрібна ціна	120001,2

Отже, вартість центрального пункту управління після модернізації збільшиться лише на 1,2грн. А переваги будуть відчутні. Після модернізації система керування трансформаторної підстанції відповідатиме міжнародному стандарту МЕК 870-101. Прискориться передача даних. За рахунок модернізації КП «Тернопільсьвітло» отримає економію коштів і буде привабливішим для споживача.

### **5.1.3. Модернізація виробничого обладнання**

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», реалізації його інноваційної стратегії підприємства та обмеження негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність слід здійснити ряд інноваційних заходів.

Інноваційним шляхом розвитку для ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» є розширення його діяльності шляхом впровадження нової лінії «LSP 2500» з обробки корпусних деталей до промислових світильників типу ГСП17В і налагодження виробництва освітлювальних ламп на основі світлодіодів (Light Emmiting Diode – світловипромінюючий діод), які значно економлять



електроенергію. Споживання одного світлодіода становить всього декілька Ват при порівнянні з традиційними джерелами світла. Представлено розрахунок економії витрат на освітлення за допомогою використання зазначених ламп.

Згідно технічних характеристик світлодіодні лампи розраховані на 50-100 тисяч годин безперервної роботи, в той час як для люмінесцентних ламп строк служби становить 10 000-13 000 годин, а для звичайних ламп розжарювання – 750-1000 годин.

Наведемо приклади фективності світлодіодних освітлювальних приладів. У місцях освітлення на 1 м<sup>2</sup> вивіски потрібно встановити 5 люмінесцентних ламп потужністю по 50-60 Вт, При заміні на 100 діодних модулів по 0,5 Вт. економія складе  $5 \times 50 - 100 \times 0,5 = 250 - 50 = 200$  Вт. При роботу світлодіодної вивіски 12 годин на добу, за рік буде використано  $50 \times 12 \times 365 = 219$  кВт×год електроенергії замість 1095 кВт×год люмінесцентної вивіски. При цьому яскравість вивіски зберігається.

При тарифі на електроенергію 192,44 грн. за 100 кВт×год для споживачів 2-го класу напруги різниця в оплаті становитиме:  $(1095 - 219) \times 1,9244 = 1685,77$  грн. без ПДВ за м<sup>2</sup> вивіски на рік. Для великих споживачів (1-й клас напруги) ставка є трохи нижчою – 151,47 грн. за 100 кВт, економія відповідно складе:  $E = (1095 - 219) \times 1,5147 = 1326,88$  грн.

Для випуску світлодіодних світильників слід здійснити технічне переозброєння за рахунок впровадження нової лінії «LSP 2500».

Лінія «LSP 2500», забезпечить спрощення технічного процесу та підвищення продуктивності обладнання, дозволить якісніше обробляти корпусні деталі, зекономить матеріальні та людські ресурси та дозволить отримати новий конкурентоспроможний продукт за показниками ціни та якості.

Для технічного переозброєння слід:

1. Вилучити з експлуатації застаріле зношене обладнання.
2. Підвищити продуктивність обладнання через введення в експлуатацію нового обладнання – лінії «LSP 2500».

Щоб реалізувати проект, ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» повинно тимчасово створити матричну структуру управління проектом, у якій задіяти основні підрозділи підприємства під керівництвом головного інженера. Це забезпечить контроль за витрачанням коштів та інших ресурсів, ефективно використання часу, оперативне реагування на будь-які непередбачені ситуації, постійний контроль за термінами та якістю виконання робіт, та внесення по проекту представимо у табл.5.3 та 5.4.

Таблиця 5.3

Капітальні витрати по проекту

№	Калькуляційні статті	Сума, грн.
1	Підготовчі роботи	20000
2	Вартість обладнання	1 200 000
3	Вартість технології	18 400
4	Вартість організаційної діяльності	9 000
5	Вартість управління проектом	12 000
6	Вартість придбання та передачі технології	27 600
7	Вартість проектування	14 100
8	Витрати на маркетинг і постачання	18 900
9	Інші накладні витрати	19 000
10	Резерв	120 000
11	Всього капітальні витрати	1 470 000

Таблиця 5.4

Розрахунок проектного прибутку на додатковий випуск продукції, грн.

№ з/п	Показник	Сума, грн.
1	2	3
1.	Роздрібна ціна з ПДВ	730
2.	Кількість одиниць продукції в шт.	10 000 шт.
3.	Виторг від реалізації	7300000
4.	Податок на додану вартість	1216667
5.	Чистий дохід від реалізації	6083333
6.	Собівартість реалізованої продукції	5070000
7.	Валовий прибуток	1013333
8.	Адміністративні витрати	101333
9.	Витрати на збут	50667
10	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	861333
11.	Податок на прибуток (18 %)	155040
12.	Чистий прибуток	706293

Доцільно провести оцінку проєкту проведено за наступними критеріями:

- чиста теперішня вартість - Net Present Value (NPV);
- індекс прибутковості - Profitability Index (PI);
- термін окупності інвестицій ( $T_o$ );
- рентабельність проєкту (SRR).

Прогнозовані грошові потоки чистого прибутку від впровадження проєкту представлено у табл.5.5

Таблиця 5.5

Прогнозовані грошові потоки по проєкту

Показник	Період отримання грошових потоків		
	2019	2020	2021
Рік			
Розмір чистого прибутку, грн	706293	847552	1017062

Чиста теперішня вартість NPV по проєкту складе:

$$NPV = -1470000 + \frac{706293}{(1+0,26)^1} + \frac{847552}{(1+0,26)^2} + \frac{1017062}{(1+0,26)^3} = 135306 \text{ грн.}$$

Індекс прибутковості – ІІІ складе:

$$ІІІ = \frac{706293}{(1+0,26)^1} + \frac{847552}{(1+0,26)^2} + \frac{1017062}{(1+0,26)^3} / 1470000 = 1,09$$

Період окупності проєкту складе:

$$T_o = 1470000 / 535102 = 2,75 \text{ роки}$$

Рентабельність проєкту складе:

$$SRR = 706293 / 1470000 * 100\% = 48\%.$$

Результати розрахунків показують, що термін окупності витрат по проєкту складе більше двох років – 2,75 року. Індекс прибутковості складає

1,09. Рентабельність проекту становить 48%. Всі показники набувають значення вище нормативів, тому запропонований проект з технічного переозброєння можна прийняти до уваги та реалізовувати впродовж наступних трьох років.

## **Висновок до розділу 5**

При проведенні дослідження обґрунтовано доцільність розширення діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» і налагодження на існуючих потужностях виробництва освітлювальних ламп на основі світлодіодів. Запропоновано заходи з підготовки виробництва та освоєння нового виробу, яка одночасно буде важливою первинною метою діяльності відповідних служб підприємств, та з іншого боку засобом досягнення загальної і кінцевої мети діяльності підприємств – випуску якісної та конкурентоспроможної продукції, фінансово доступної для споживачів.

Напрямом інноваційного розвитку є реалізація інноваційного проекту з технічного переозброєння виробництва за рахунок впровадження нової лінії «LSP 2500». Це забезпечить спрощення технічного процесу та підвищення продуктивності обладнання, дозволить більш якісно обробляти корпусні деталі, економити різного роду ресурси, та отримати новий конкурентоспроможний за показниками ціни та якості.

Щоб реалізувати проект ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» повинне тимчасово створити матричну структуру управління проектом, у якій будуть задіяні основні підрозділи підприємства під керівництвом головного інженера. Впровадження такої структури забезпечить ефективніше використання часу, постійний контроль за термінами та якістю виконання робіт, контроль за витрачанням коштів та інших ресурсів, оперативне реагування на будь-які непередбачені ситуації та внесення можливих змін у інноваційний проект.

Результати розрахунків показують, що термін окупності витрат по проекту складе більше двох років – 2,75 року. Індекс прибутковості складає

1,09. Рентабельність проекту становить 48%. Всі показники набувають значення вище нормативів, тому запропонований проект з технічного переозброєння можна прийняти до уваги та реалізовувати впродовж наступних трьох років.

## РОЗДІЛ 6 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 6.1. Охорона праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Управління охороною праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» - це чітка взаємодія усіх структур виробництва, спрямована на дотримання нормативних вимог по охороні праці і виконання посадових обов'язків по забезпеченню безпеки виробничих процесів. Метою управління охороною праці на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» є забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини під час трудової діяльності.

На даному підприємстві координація діяльності усіх служб підприємства у рамках системи управління охороною праці здійснюється генеральним директором ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» та інженером по охороні праці.

Функції служби охорони праці виконує головний інженер з охорони праці. Система управління охороною праці ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» розроблялася з урахуванням особливостей його виробничої діяльності і вписується в існуючу структуру й схему управління підприємством у цілому, де органи управління діяльністю одночасно є органами управління охорони праці.

Зокрема, суб'єктами управління підприємства виступає головний інженер з охорони праці та генеральний директор підприємства, а у виробничих цехах — заступник директора з виробництва; об'єктами управління — діяльність функціональних служб (бухгалтерія, відділ збуту та інші) і структурних підрозділів (цех та дільниці) щодо забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці на робочих місцях, виробничих ділянках, у цехах і на досліджуваному підприємстві в цілому.

Найважливішими завданнями СУОП на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» є такі:

- організація та координація роботи в галузі охорони праці;

- планування роботи й прогнозування виробничого ризику (ступеня небезпеки);
- технологічне забезпечення;
- технічне забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення;
- нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці, соціальне забезпечення;
- правове забезпечення;
- інформаційне, нормативно-медичне і методичне забезпечення;
- економіко-цільове регулювання та мотивація безпечної роботи, контроль за станом охорони праці;
- облік, аналіз і оцінка показників стану охорони праці та функціонування СУОП.

Одне з головних складових безпеки виробничих процесів - це точність виконання технологічних процесів, метрологічне забезпечення виробництва. Важливу роль в ефективності системи управління охороною праці відіграє підбір і розставлення кадрів. На ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» проводиться цілеспрямована робота по підвищенню кваліфікації керівників підрозділів, технічної і технологічної служби. Відповідальні особи, працівники підприємства, що виконують роботи з підвищеною небезпекою, перед початком робіт проходять навчання.

Відповідно до ст. 19 Закону України «Про охорону праці» фінансування заходів з охорони праці на підприємстві здійснюється роботодавцем. На ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» в колективному договорі сторони передбачають забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці на рівні не нижчому за передбачений законодавством, їх обов'язки, а також комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, попередження випадків виробничого травматизму, професійного захворювання,

аварій і пожеж, визначають обсяги та джерела фінансування зазначених заходів.

Щорічно на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» виділяються кошти для фінансування заходів з охорони праці в розмірі 0,5 % оплати праці за попередній рік (див. табл.6.1).

Таблиця 6.1

Фінансування заходів охорони праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» за період 2014-2018 рр.

Фонд оплати праці, тис.грн.					Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.					Абсолютне відхилення, тис.грн	
2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2018-2014	2018-2017
3952	4038	5271	6092	6755	19,76	20,19	26,36	30,46	33,78	14,02	3,32

Як бачимо, з табл.6.1, із зростанням фонду оплати праці працівників зростає і сума фінансування заходів охорони праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». В абсолютному значенні в період з 2014 року по 2018 рік сума фінансування зросла на 14,02 тис .грн.

Щорічно на досліджуваному підприємстві плануються і виділяються грошові кошти на:

- впровадження заходів по досягненню встановлених нормативів безпеки, гігієни праці і виробничої санітарії;
- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту (противогазами, респіраторами, пов'язками, гумовими рукавицями, спецодягом та іншим);
- проведення заходів щодо професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці;
- підтримання санітарно-гігієнічних умов підприємства;
- послуги пожежних і рятувальних служб;



- захист підприємства від радіоактивного забруднення, випромінювання та інші;
- проведення медичних оглядів працівників;
- виплата коштів працівникам, які постраждали в результаті нещасних випадків на виробництві.

Правильно обрані цілі та методи фінансування охорони праці на підприємстві є основою для подальшого розвитку цієї галузі.

Одним із напрямів охорони праці ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» є слідкування за станом виробничого травматизму на підприємстві.

Виробничий процес будь-якої технологічної складності, організований в тій або іншій галузі промисловості, сфері послуг, управління і реалізації продукції, тісно пов'язаний з ризиком для життя і здоров'я працівників. Загрозу нещасних випадків та професійних захворювань на виробництві не можна повністю виключити ні на одному підприємстві, ні в одній організації або установі. Звичайно, співробітники в різному ступені ризикують стати «жертвою» на своєму робочому місці. Це залежить від виду трудової діяльності, особливостей того або іншого підприємства, а також від рівня підготовленості і захищеності робочих місць відповідно до вимог охорони праці.

Однією з емоційних реакцій людини на небезпеку є тривога (неспокій). Людина, яка перебуває у такому стані, схильна до помилок або небезпечних вчинків. Тривога може проявлятися як відчуття безпорадності, невпевненості в собі, безсилля перед зовнішніми чинниками. Усвідомлення небезпеки викликає страх, що виявляється в недоцільних вчинках, або навпаки, надмірній обережності, обачливості. Негативно позначається на діяльності людини така форма страху, як паніка.

Отже, психофізіологічні фактори постійно або тимчасово підвищують можливість виникнення небезпек, але це не означає, що їх наявність завжди призводить до небезпечної ситуації. Такі чинники небезпек безпосередньо

впливають на фізичні та фізіологічні процеси, працездатність, настрій, продуктивність праці, життєдіяльність загалом.

## **6.2. Організація та проведення рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки в осередках ураження**

Як свідчить аналіз надзвичайних ситуацій за останні 5–8 років, значна кількість різноманітних надзвичайних ситуацій виникає на об'єктовому рівні. Від ефективності розроблення та впровадження в життя заходів із запобігання та ліквідації надзвичайної ситуації в разі її виникнення залежатиме життя та здоров'я персоналу та відвідувачів цих підприємств і розміри заподіяної шкоди. На ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» розроблена система заходів захисту від надзвичайних ситуацій, яка включає:

- планування та здійснення необхідних заходів для захисту своїх працівників, об'єктів господарювання;
- розроблення планів локалізації та ліквідації аварій з подальшим погодженням з Державною службою України з надзвичайних ситуацій;
- підтримання у готовності до застосування сил і засобів із запобігання виникненню та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;
- створення та підтримання матеріальних резервів для попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій;
- забезпечення своєчасного оповіщення своїх працівників про загрозу виникнення або при виникненні надзвичайної ситуації.

Основною особливістю дій ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій є в першу чергу захист персоналу та відвідувачів. Виходячи з цього, ст. 130 Кодексу цивільного захисту України передбачає, що на досліджуваному підприємстві розробляються та затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій. Інструкція розробляється та підписується посадовою особою підприємства з питань цивільного захисту, затверджується керівником

підприємства та доводиться до всіх працівників під підпис. Крім Інструкції, на підприємстві розробляється План евакуації при пожежі або загрозі вибуху. Особливо це важливо для тих об'єктів, на території яких може знаходитись значна кількість відвідувачів.

Деякі конкретні заходи, не відображені в нормативних документах підприємства, потребують внесення до посадових інструкцій працівників. Крім того, необхідно розробляти й доводити до всіх працівників Порядок цілодобового оповіщення керівництва та працівників у випадку загрози або виникнення надзвичайної ситуації. Всі працівники підприємства повинні бути навчені діям, чітко знати свої обов'язки та неухильно їх виконувати. Це також стосується адміністрації малого підприємства, яка в екстремальній обстановці не може приймати помилкові рішення або віддавати необґрунтовані розпорядження.

Уникнути цього дозволить якісно розроблена Інструкція щодо дій персоналу малого підприємства при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій, наведена нижче.

### **6.3. Проведення планування заходів цивільного захисту на об'єктах економіки у випадку надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу**

Надзвичайні ситуації природного характеру – це наслідки небезпечних геологічних, метеорологічних, гідрологічних, морських та прісноводних явищ, деградації ґрунтів чи надр, природних пожеж, змін стану повітряного басейну, інфекційних захворювань людей, сільськогосподарських тварин, масового ураження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміни стану водних ресурсів та біосфери тощо.

Надзвичайні ситуації природного характеру класифікують за ознаками, які наведено на рис. 6.1.

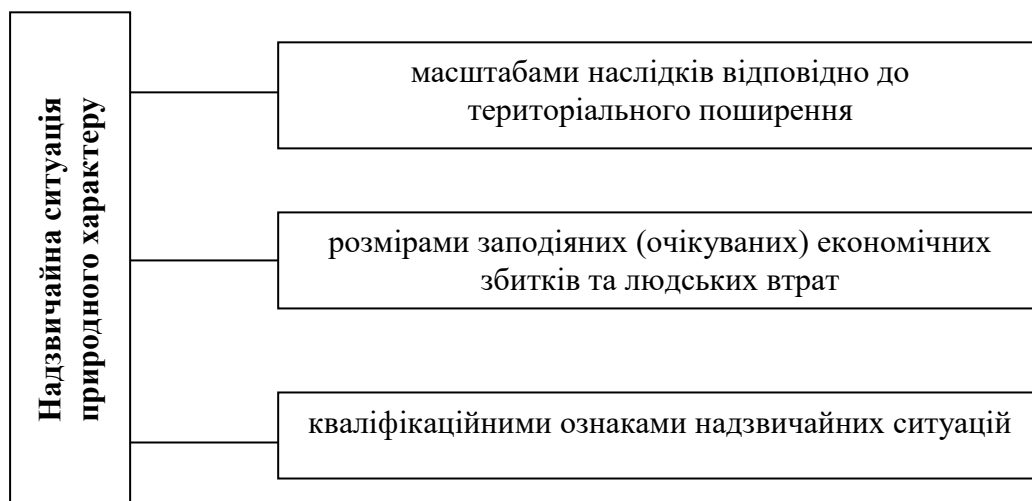


Рисунок 6.1. Класифікаційні ознаки надзвичайних ситуацій

На території України можливе виникнення практично всього спектра небезпечних природних явищ і процесів геологічного, гідрогеологічного та метеорологічного походження.

Відповідно до Кодексу цивільного захисту України (№54-VI) основними заходами у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного характеру є:

- 1) інформування та оповіщення;
- 2) спостереження;
- 3) укриття та захист споруд;
- 4) евакуаційні заходи;
- 5) інженерний захист;
- 6) медичний захист.

Інформування та оповіщення у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного характеру є основним принципом та головним і невід'ємним елементом усієї системи заходів такого захисту.

Інформацію у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного характеру становлять відомості про надзвичайні ситуації природного характеру, що прогнозуються або виникли, з визначенням їх класифікації, меж поширення і наслідків, а також способи та методи реагування на них.

Центральні та місцеві органи виконавчої влади, виконавчі органи рад зобов'язані надавати населенню через засоби масової інформації оперативну і достовірну інформацію про стан захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного характеру, про виникнення надзвичайних ситуацій природного характеру, методи та способи їх захисту, вжиття заходів щодо забезпечення безпеки.

Оповіщення про загрозу виникнення надзвичайних ситуацій природного характеру і постійне інформування населення про них забезпечуються шляхом:

1) завчасного створення і підтримки в постійній готовності загальнодержавної і територіальних автоматизованих систем централізованого оповіщення населення;

2) організаційно-технічного з'єднання територіальних систем централізованого оповіщення і систем оповіщення на об'єктах господарювання;

3) завчасного створення та організаційно-технічного з'єднання з системами спостереження і контролю постійно діючих локальних систем оповіщення та інформування населення в зонах можливого катастрофічного затоплення, районах розміщення радіаційних і хімічних підприємств, інших об'єктів підвищеної небезпеки;

4) централізованого використання загальнодержавних і галузевих систем зв'язку, радіопровідного, телевізійного оповіщення, радіотрансляційних мереж та інших технічних засобів передавання інформації.

Спостереження. З метою своєчасного захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, запобігання та реагування на них відповідними центральними та місцевими органами виконавчої влади здійснюються:

1) створення і підтримання в постійній готовності загальнодержавної і територіальних систем спостереження і контролю з включенням до них існуючих сил та засобів контролю;

2) організація збирання, опрацювання і передавання інформації про стан довкілля, забруднення харчових продуктів, продовольчої сировини,

фуражу, води радіоактивними, хімічними речовинами, мікроорганізмами та іншими біологічними агентами.

Укриттю в захисних спорудах, у разі необхідності, підлягає населення відповідно до його належності до груп (працююча зміна, населення, яке проживає в небезпечних зонах).

Створення фонду захисних споруд забезпечується шляхом:

1) комплексного освоєння підземного простору міст і населених пунктів для взаємопогодженого розміщення в ньому споруд і приміщень соціально-побутового, виробничого і господарського для укриття населення в разі виникнення надзвичайних ситуацій природного характеру;

2) обстеження і взяття на облік підземних і наземних будівель та споруд, що відповідають вимогам захисту, споруд підземного простору міст, гірничих виробок і природних порожнин;

3) дообладнання з урахуванням реальної обстановки підвальних та інших заглиблених приміщень;

4) будівництва заглиблених споруд, які окремо розташовані від об'єктів виробничого призначення та пристосовані для захисту.

Евакуаційні заходи. В умовах неповного забезпечення захисними спорудами в містах та інших населених пунктах, що мають об'єкти підвищеної небезпеки, основним засобом захисту населення є евакуація і розміщення його у зонах, які є безпечними для проживання людей і тварин.

Евакуації підлягає населення, яке проживає в населених пунктах, що знаходяться у зонах можливого катастрофічного затоплення, можливого виникнення стихійного лиха, аварій і катастроф (якщо виникає безпосередня загроза життю та здоров'ю людей).

Залежно від обстановки, яка склалася на час надзвичайної ситуації, може бути проведено загальну або часткову евакуацію населення тимчасового або безповоротного характеру.

Загальна та часткова евакуація проводиться за рішенням Кабінету Міністрів України для всіх категорій населення.

Інженерний захист. Заходи інженерного захисту населення і території повинні передбачати:

- 1) врахування під час розроблення генеральних планів забудови населених пунктів і ведення містобудування можливих проявів у окремих регіонах та на окремих територіях небезпечних і катастрофічних явищ;
- 2) раціональне розміщення об'єктів підвищеної небезпеки з урахуванням можливих наслідків їх діяльності у разі виникнення аварій для безпеки населення і довкілля;
- 3) спорудження будинків, будівель, споруд, інженерних мереж і транспортних комунікацій із заданими рівнями безпеки та надійності;
- 4) створення комплексної схеми захисту населених пунктів та об'єктів господарювання від небезпечних природних процесів;
- 5) розроблення і здійснення регіональних та місцевих планів запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру;
- 6) організацію будівництва протизсувних, протиповіневих, протиселевих, протилавинних, протиерозійних та інших інженерних споруд спеціального призначення.

Медичний захист. Заходи повинні передбачати:

- 1) планування і використання існуючих сил та засобів закладів охорони здоров'я незалежно від форм власності і господарювання;
- 2) введення в дію Національного плану соціально-психологічних заходів при виникненні та ліквідації надзвичайних ситуацій природного характеру;
- 3) розгортання в умовах надзвичайної ситуації природного характеру необхідної кількості лікувальних закладів;
- 4) завчасне застосування профілактичних медичних препаратів та санітарно-епідеміологічних заходів;
- 5) контроль за якістю харчових продуктів і продовольчої сировини, питної води і джерелами водопостачання;
- 6) контроль за станом атмосферного повітря та опадів;

- 7) завчасне створення і підготовку спеціальних медичних формувань;
- 8) накопичення медичних засобів захисту, медичного та спеціального майна і техніки;
- 9) контроль за станом довкілля, санітарно-гігієнічною та епідемічною ситуацією;
- 10) підготовку медичного персоналу та загальне медико-санітарне навчання населення.

### **Висновок до розділу 6**

У даному розділі дипломної роботи відображено організацію роботи з забезпечення та фінансування охорони праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», що відповідає безпечним і сприятливим умовам праці.

Запропоновані заходи щодо поліпшення охорони праці не лише призведуть до поліпшення стану охорони праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», а й сприятимуть підвищенню продуктивності праці, що, відповідно, вплине на ефективність діяльності підприємства загалом.

У розділі з'ясовано також основні заходи щодо забезпечення безпеки життєдіяльності, зокрема охарактеризовано заходи щодо запобігання та мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу, що є на об'єкті економіки.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За умов світової глобалізації, конкуренції, науково-технічного прогресу, фінансово-економічної кризи та інших чинників, підприємства прагнуть забезпечити сталий розвиток своєї діяльності в довгостроковій перспективі. Ефективним інструментом вирішення цього завдання є диверсифікація. Через впровадження диверсифікації суб'єкти господарювання мають змогу адаптуватись до нових умов господарювання, максимально та ефективно використовувати можливості розвитку, посилити конкурентну позицію на ринкових сегментах.

Опрацювання значного спектру літературних джерел дозволило нам сформулювати наступне визначення: диверсифікація – це комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках, на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання.

На здійснення диверсифікації впливають зовнішні та внутрішні чинники. До чинників зовнішнього середовища відносимо споживачів, конкурентів, ринкові коливання, органи державного управління, законодавчо-нормативні акти, глобалізацію. До чинників внутрішнього середовища відносимо стратегічні, економічні, організаційно-управлінські, матеріально-технічні, соціальні, інвестиційно інноваційні. В умовах сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовищ вибір цієї стратегії на підприємствах передбачатиме активізування різних напрямків діяльності, розвиток інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

Ефективна диверсифікація характеризується наступними особливостями: еволюційність, структурованість, багатоаспектність, комплексність,

цілеспрямованість, емереджентність, динамізм, синергійність, наявність зворотного зв'язку.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» – світлотехнічне виробниче підприємство, що займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів.

Результати проведеного аналізу техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» показали, що матеріально-технічний рівень підприємства є задовільним.

Вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду стабільно зростала: у 2018 році порівняно з 2014 на 54%, або на 8623 тис.грн.. Це свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства, інтенсивності виробництва, однак мають вплив також інфляційні чинники. Коефіцієнт придатності показує що наразі більше 60% обладнання є придатним для використання у процесі виробничо-господарської діяльності. Для нашої країни це дуже високе значення. Отже, підприємство своєчасно оновлює основні фонди.

Продуктивність праці та фондоозброєність мають стійкі тенденції до зростання, що свідчить про закономірний процес розвитку виробництва. Фондозабезпеченість також показує потенційні можливості інтенсифікації виробництва. Частка прибутку на 1-го працюючого та частка оплати праці у собівартості теж вказують на зростання.

Вивчення виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» показало, що коефіцієнт матеріаловіддачі протягом досліджуваного періоду знижувався, що свідчить, що підприємство не має резервів для підвищення виробництва. Зростання показника матеріаломісткості на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» протягом досліджуваного періоду свідчить про негативну тенденцію збільшення матеріальних витрат на 1 грн. випущеної продукції.

Аналіз фінансових ресурсів підприємства показав, що з кожним роком збільшується вартість власного капіталу. Така тенденція відбувається в основному за рахунок зростання чистого прибутку підприємства та погашення

неоплаченого капіталу засновниками. Діагностика показників ліквідності свідчить, що зниження платоспроможності відбулось за рахунок зростання дебіторської заборгованості внаслідок відволікання оборотних коштів. В цілому, аналізоване підприємство є фінансово незалежним, власники майже повністю фінансують своє підприємство, присутнє низьке покриття боргів власним капіталом. Незначне зниження значення коефіцієнтів оборотності на підприємстві є ознакою спаду ділової активності, що негативно позначилось і на рентабельності (прибутковості).

Розрахований коефіцієнт рентабельності засвідчив невисокий рівень ефективності діяльності, проте він має позитивну динаміку на протязі трьох останніх років. Факторний аналіз прибутковості ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2014 - 2018 рр. показав, що за рахунок доходу прибуток у 2018 році збільшився на 36,44 тис.грн, за рахунок зміни витрат зріс на 153,2 тис.грн.

Функціонування вітчизняних підприємств світлотехнічної галузі зумовлюється позитивною динамікою їх розвитку. Порівняно з іноземними компаніями показники діяльності не є лідируючими. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників світлотехнічної продукції на вітчизняному та зарубіжному ринках необхідно впроваджувати інтеграційні процеси в їх діяльність шляхом об'єднання їх ресурсів, процесів, підсистем. Саме це відкриває перед ними шлях до успішного функціонування за рахунок отримання додаткового ефекту в конкурентних перевагах, збільшенні ринкової вартості, збільшенні сукупного потенціалу, збільшенні прибутку й частки ринку та ін. Предметом подальших розробок може стати дослідження механізмів інтеграції підприємств на основі новітніх наукових підходів, зорієнтованих на отримання синергетичного ефекту.

Проведений аналіз ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» свідчить, що досліджуване підприємство сьогодні є одним з найбільших в Україні виробником світлотехнічної продукції промислового і культурно-побутового призначення та експортером світлотехнічної продукції як на внутрішніх так і на

зовнішніх ринках. Також компанія успішно проводить свою виробничо-господарську та фінансово-збутову діяльність.

SWOT-аналіз визначив слабкі та сильні сторони, загрози і можливості підприємства. Сильних сторін більше ніж слабких, проте можливостей менше ніж загроз. Підприємство позиціонує у нижній частині матриці SWOT-аналізу, для якого характерною є стратегія формування конкурентних переваг та посилення позицій на ринку. Для цього потрібно: зміцнити свої позиції на вітчизняному ринку; вийти на нові зарубіжні ринки; забезпечувати імідж кращого виробника, а ніж конкуренти.

Оцінка інноваційного розвитку вітчизняних підприємств світлотехнічної галузі виявила, що резерви його активізації є достатньо різноплановими. Важливим чинником успішного функціонування на ринку світлотехнічної продукції є розробка інноваційної стратегії. Відзначено, що для ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» доцільно обрати до розробки еволюційну комплексну інноваційну стратегію, як поєднання продуктових і процесних інновацій. Для реалізації інноваційної стратегії і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства та обмеження негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», запропоновано здійснити низку інноваційних заходів.

При проведенні дослідження обґрунтовано доцільність розширення діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» і налагодження на існуючих потужностях виробництва освітлювальних ламп на основі світлодіодів. Запропоновано заходи з підготовки виробництва та освоєння нового виробу, яка одночасно буде важливою первинною метою діяльності відповідних служб підприємств, та з іншого боку засобом досягнення загальної і кінцевої мети діяльності підприємств – випуску якісної та конкурентоспроможної продукції, фінансово доступної для споживачів.

Диверсифікація діяльності передбачає реалізацію інноваційного проєкту шляхом впровадження нової лінії «LSP 2500», що забезпечить підвищення продуктивності обладнання, дозволить більш якісно обробляти корпусні деталі,

економити ресурси та отримати нову конкурентоспроможну продукцію, насамперед, за показниками співвідношення ціня/якість.

Щоб реалізувати проєкт ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» повинне тимчасово створити матричну структуру управління проєктом, у якій будуть задіяні основні підрозділи підприємства під керівництвом головного інженера. Впровадження такої структури забезпечить ефективніше використання часу, постійний контроль за термінами та якістю виконання робіт, контроль за витрачанням коштів та інших ресурсів, оперативне реагування на будь-які непередбачені ситуації та внесення можливих змін у інноваційний проєкт.

Результати розрахунків показують, що термін окупності витрат по проєкту складе більше двох років – 2,75 року. Індекс прибутковості складає 1,09. Рентабельність проєкту становить 48%. Всі показники набувають значення вище нормативів, тому запропонований проєкт з диверсифікації виробництва є економічно обгрунтованим та рекомендованим до розгляду і впровадження на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Запропоновані заходи щодо поліпшення охорони праці не лише призведуть до поліпшення стану охорони праці на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», а й сприятимуть підвищенню продуктивності праці, що, відповідно, вплине на ефективність діяльності підприємства загалом.

У розділі з'ясовано також основні заходи щодо забезпечення безпеки життєдіяльності, зокрема охарактеризовано заходи щодо запобігання та мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу, що є на об'єкті економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб : «Питер», 1999. – 416 с.
2. Gort M. Diversification and integration in American industry. Princeton, Princeton University Press, 1962.
3. Berry C.H. Corporate growth and diversification. Journal of Law and Economics. 1971. 14, P. 371– 383.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; [пер. с англ. Е.М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1990.– 736 с.
5. Кунц Роджер М. Стратегия диверсификации и цели предприятия / Роджер М. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 1. – С. 5–8.
6. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. –245 с.
7. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н. Б. Рудык. – М. : Дело, 2015. – 223 с.
8. Стадник В. В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: [монографія] / Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. - Хмельницький: Гонта А. С., 2013. - 199 с .
9. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 зі змінами і доповненнями від 16.07.2015р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
10. Сергійчук І.І. Диверсифікація як складова механізму формування масштабу діяльності машинобудівного підприємства / І.І. Сергійчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 197-200.
11. Аксяитов, Р. К. Моделирование выбора стратегии диверсификации деятельности компании [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Р. К. Аксяитов // Санкт-

Петербургский государственный университет экономики и финансов. - Санкт-Петербург, 2011. - 20 с.

12. Давидова І.І. Диверсифікація видів діяльності в аграрному секторі економіки [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / І. І. Давидова // Кабінет Міністрів України, Національний університет біоресурсів і природокористування України. – Київ, 2013 . – 20 с.

13. Володина Н. Г. Модель принятия решения о реализации программ диверсификации в организациях молочного подкомплекса России / Н. Г. 195 Володина, Е. А. Кузнецова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 1(3). - С. 76-81.

14. Горбась І. М. Стратегія диверсифікації: зарубіжний досвід / І. М. Горбась // Спецпроект: анализ научных исследований: сб. науч. тр. С.– Днепропетровск : Эра, 2015. –Второй междунар. науч.–практ. конф. 15.–11[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// http://www.confcontact.com/dec/Gorbas.php](http://http://www.confcontact.com/dec/Gorbas.php)

15. Трубочанин В. В. Диверсификация производства на промышленных предприятиях: концепции, методы, модели [Текст]: монография / В. В. Трубочанин; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: Апекс, 2010. – 315 с.

16. Дереза М. В. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: [монографія] / В. М. Дереза // . – Дніпропетровськ: НГУ, 2013. – 123 с.

17. Немченко Г. И. Диверсификация производства / Г. И. Немченко. – Благовещенск: АмурКНИИ, Дальневосточное отделение РАН, 2014.–224 с

18. Rumelt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance. – Boston: Harvard Business School Press. – 1974. – 462 pp.

19. Hamel G., Prahalad H.P. Strategic intent // Harvard Business Review. – Vol. 67. – No. 3. – May-June. – 1989. – P. 215-232.

20. Кінаш І. А. Управління диверсифікацією як засобом забезпечення стабільного розвитку переробних підприємств: автореф. на дис. на здобуття к.е.н; спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І.А. Кінаш. Тернопіль, 2017. – 22 с.

21. Більський І. Диверсифікація аграрного виробництва як об'єктивний економічний процес / І. Більський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/vldau/APK/2018\\_19\\_1/files/12biioper.pdf](http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/vldau/APK/2018_19_1/files/12biioper.pdf)
22. Петрович Й. М. Основні аспекти адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища в умовах ринкових трансформацій / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2017. – № 649 : Логістика. – С. 228–234.
23. Скворцов І. Б. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств [Текст]: монографія / Скворцов І. Б., Цогла О. О.; Національний університет "Львівська політехніка". - Львів: Ліга-Прес, 2012. - 231 с.
24. Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С. В. Захарін // Вісник КНУТД. – 2012. - № 1. – С. 139-145.
25. Скворцов І. Б. Диверсифікація діяльності підприємства як засобу антикризового управління / І. Б. Скворцов, О.О. Цогла // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип.20.6. – С. 261-271.
26. Сприяння економічній диверсифікації в Україні: роль середовища, сприятливого для бізнесу, політики забезпечення кваліфікованими кадрами та стимулювання експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms\\_168805.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms_168805.pdf)
27. Мотречко В.Д. Глобализация и ее влияние на экономику Украины / В.Д. Мотречко // Тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції [Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкового середовища], (м. Дніпропетровськ, 20 березня 2013 р.) / Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ, 2013. 199 – С. 252-254.



28. Ковалевська К.А. Сучасні форми інтегрованих підприємств в умовах глобалізації / К.А. Ковалевська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 5(95). – С. 145-148.
29. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://vatra.ua/ukr/>.
30. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства / Вид . 2-ге пер. та доп: навч. посіб. [Текст] / Т. Д. Костенко та ін. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 400 с.
31. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13)
32. Остап'юк Н. А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції / Н. А. Остап'юк // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1(55). – С. 127–129.
33. Кобилецький В. Р., Приклад результату розрахунку / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/pryklad-rezultatu-rozrakhunku>
34. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: Монографія. – Д.: НГУ, 2016. – 124 с.
35. Економічна енциклопедія: У 3 т. / Ред. кол.: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Академія, 2000. – Т. 1. – 952 с.
36. Зоренко О.В. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями та види // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету.– 2015.– №1. – С. 144–147.
37. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: Монографія. – К.: Інститут аграрної економіки, 2017. – 488 с.
38. Попова С.М. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як елемент антикризового управління // Економіка розвитку: Наук. журнал ХДЕУ.– 2012.– №4. – С. 30–32.

39. Зайцева О. І. Управління виробничим потенціалом промислових підприємств в умовах ринкової самоорганізації / О. І. Зайцева // Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції». – Херсон : ХНТУ, 2015. – № 17 (6). – Т. 1. – С. 83–86.
40. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств / С. Іщук // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 48–56.
41. Карпінський Б. А. Інноваційно-технологічний потенціал підприємств регіону: аналіз формування та фінансування / Б. А. Карпінський, Т. Б. Шира // Регіональна економіка. – 2011. – № 2. – С. 77–86.
42. Кирич Н. Б. Управління підготовкою виробництва нової продукції на підприємстві : монографія / Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, А. П. Колесніков [та ін.]. – Т. : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2011. – 204 с.
43. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку підприємств : монографія / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : «Поліграфіст-2», 2012. – 280 с. 32.
44. Колесник, Е.В. Процесс многокритериальной оптимизации содержания проекта при использовании методологии РМВОК/ И.В. Кононенко, М.Э. Колесник, Е.В. Лобач, // Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 2 (1045).
45. Коновал В. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання виробничого потенціалу промислових підприємств / В. В. Коновал // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2017. – Вип. II (42). – Т. 1. – Ч. II. – С. 325–331.
46. Морозов О. Ф. Джерела підвищення інноваційного потенціалу підприємства / О. Ф. Морозов, Л. М. Руссу // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11. – С. 138–147
47. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – Т. 1. – С. 41–45.

48. Пригара О. Інноваційна політика підприємства: сучасні виклики та перспективи / О. Пригара // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 6. – С. 41–45.
49. Богуславський Є. І. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту / Є. І. Богуславський, Ю. С. Шибалкіна // Научный журнал «Социальная экономика». Выпуск 2 (апрель-июнь). – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. – С. 182–188.
50. Статистична інформація галузі промисловості України Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
51. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
52. Дрималовська Х.В. Диверсифікація як стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств / О.Є. Кузьмін, Х.В. Дрималовська, Х.П. Стельмах // Сучасні виклики розвитку світової економіки: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 листопада 2015 р. – Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2015. – С. 237-238
53. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика [Текст]: монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко // – Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2011. – 198с
54. Філіппова С.В. Основи формування економічного потенціалу виробничого підприємства / С.В. Філіппова, Л.Б. Боденчук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3424/1/>
55. Цогла О.О. Вибір оптимального напрямку диверсифікації / О. О. Цогла // Науковий вісник [Національного лісотехнічного університету України]: зб. наук.- техн. пр. - Львів, 2016. - Вип. 18.2. - С. 208-215.
56. Аналіз світового ринку світлодіодної світлотехнічної продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nprpss.ru/public/Files/20151005/World\\_LED\\_market\\_report\\_part1\\_presentation.pdf](http://nprpss.ru/public/Files/20151005/World_LED_market_report_part1_presentation.pdf)

57. Мировой рынок светотехники [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ltcompany.com/media/uploads/2018/05/08/2017-11122017-11-14-3.pdf>
58. Аналіз ринку електроосвітлювальних приладів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uk.x-pdf.ru/5tehnicheskie/2217498-22-formuvannya-mehanizmiv-upravlinnya-yakistyupidvischennya-konkurentospromozhnosti-pidpri-mstv-vii-mizhnarodna-naukovo-pr.php>
59. Закон України «Про енергозбереження» від 01.07.1994 № 74/94-ВР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/74/94-%D0%B2%D1%80>.
60. Енергозбереження в Україні: правові аспекти і практична реалізація. – [Електронний ресурс]. – Рівне : видавець О. Зень, 2011. – 56 с. – Режим доступу : <http://ecoclubrivne.org/files/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0>.
61. Стратегія енергозбереження в Україні: Аналітично-довідкові матеріали в 2-х томах: Загальні засади енергозбереження / За ред. В.А. Жовтянського, М.М. Кулика, Б.С. Стогнія. – К. : Академперіодика, 2016. – Т. 1. – 510 с.
62. Костенок Я.О. Державне регулювання енергозбереження в промисловості України: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.03 / Я. О. Костенок ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2011. – 19 с.
63. Кошева Г.О. Державні механізми управління енергозбереженням: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Г. О. Кошева ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2014. – 19 с.
64. Сотник І.М. Еколого-економічні основи управління енергозбереженням: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.08.01 / І. М. Сотник ; Сум. держ. ун-т. – Суми, 2014. – 22 с.
65. Поетапне заміщення газу іншими видами палива – пріоритет для Держави. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://saee.gov.ua/uk/news/27113.06.2016>
66. Чукаєва І.К. Постачання природного газу в Україну: проблеми та шляхи вирішення [Електронний ресурс] / І.К. Чукаєва, В.А. Рамазанов // Ефективна економіка. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2250>.

67. Ромашко О.М. Проблеми диверсифікації постачання газу в Україні / О.М. Ромашко // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. – 2017. – С. 121-123.
68. Постанова Кабінету Міністрів України від 9 липня 2008 р. №632 «Про затвердження Державної цільової науково-технічної програми «Розробка і впровадження енергозберігаючих світлодіодних джерел світла та освітлювальних систем на їх основі» / Офіційний вісник України. – 2014 р. – № 52. – 1738 с.
69. Дослідження ринку електролампової продукції дилерами ПАТ «Іскра» станом на початок 2013 року.
70. Кикуш О. Підвищення ефективності управління процесами технічного переозброєння як засіб нарощування рівня експортного потенціалу / О. Кикуш // Економічний аналіз. – 2018. – Вип. 2 (18). – С. 215-220.
71. Офіційний сайт Тернопільської міської ради [Електронний ресурс]. <https://tmrada.gov.ua/news/10436.html>.
72. Купалова, Г.І. Теорія економічного аналізу. [Текст] / Г.І. Купалова. – К.: Знання, 2016. – 639с. Таврійський державний агротехнологічний університет 169
73. Мних, Є. В. Економічний аналіз [Текст] : підручник / Є. В. Мних. – 2-е вид., перероб, і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.
74. Кіндрацька, Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: Теорія і практика [Текст]: Підручник / За ред. проф. А. Г. Загороднього. – Вид. 2-е, перероб. і доп. – Львів: «Магнолія 2006», 2011. – 440 с.
75. Коробов, М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посібник / М. Я. Коробов. - К. : Знання, 2014. – 378с.
76. Економіка підприємства: Підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2015. – 528 с.
77. Чухно, А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. Економіка України [Текст]. - К. : "Преса України". N 1– 2016. – С. 4–13.

78. Панченко І.А. Функції прибутку: значення для забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання / І.А. Панченко : [Електронний ресурс]. – URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/3475/1/71.pdf>
79. Пігуль Н.Г. Управління прибутком підприємства / Н.Г. Пігуль // Проблеми і перспективи розвитку системи управління прибутком в Україні. – 2015. – № 28. – С. 125-132.
80. Підгірна В.С. Теоретико-методологічні засади розподілу і використання прибутку суб'єктів господарювання [Текст] / В.С.Підгірна // Науковий журнал Луцького національного технічного університету «Економічний форум». – 2014. – № 4. – С. 241-248
81. Тульчинська С. О. Визначення доцільності фінансового оздоровлення підприємства на підставі оцінки фінансового потенціалу / С. О. Тульчинська, М. В. Нікітіна // Ефективна економіка № 4. – 2014. – [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
82. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія [Текст]/Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В. І. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. – 512 с.
83. Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст] : навч. Посіб./ В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В.Маковоз, І.В.Токмакова, О.В.Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272с.
84. П'ятницька Г.Т. Стратегічне управління : навч. Посіб. Для студ. Вищ. Навч. Закл. /Г.Т.П'ятницька, Л.В.Лукашова, Н.В.Ракша ; за ред Г.Т.П'ятницької. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013.-408с.
85. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / О.В. Саленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 4. – С. 62–71.
86. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2018. – 128 с.

87. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2011. – 232 с
88. Юрій Е. О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. — Вип. 6. Чернівці. — 2015. — С. 191–196
89. SWOT-аналіз і стратегічне планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.swot-analysis.ru/index\\_2.html](http://www.swot-analysis.ru/index_2.html)
90. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – № 49. – с. 668. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
91. Виноградов О. В. Охорона праці. Аналіз стану охорони праці в Україні / О. В. Виноградов // Статистика України. - 2018. - №3. - С. 31-35
92. Геврик Є. О. Охорона праці: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / Є. О. Геврик. – К. : Ельга: Ніка-центр, 2013. – 280 с. – Режим доступу : [lib.ltd.ua/охорона-праці-геврик.html](http://lib.ltd.ua/охорона-праці-геврик.html)
93. Гогіташвілі Г. Г. Основи охорони праці [Електронний ресурс] / Г. Г. Гогіташвілі, В. М. Лапін. – К. : Знання, 2013. – 302 с. – Режим доступу : [library.nung.edu.ua/okhorona-pratsi-yak-vazhlivii-aspekt-diyalnosti](http://library.nung.edu.ua/okhorona-pratsi-yak-vazhlivii-aspekt-diyalnosti)
94. Жидецький В. Ц. Основи охорони праці : підручник [Електронний ресурс] / В. Ц. Жидецький, В. С. Джигирей, О. В. Мельников. – 5-те вид., доп. – Львів : Афіша, 2016. – 350 с. – Режим доступу : <http://www.studmed.ru/bezopas....raslyam>
95. Ізуїта П. О. Правове регулювання охорони праці в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / П. О. Ізуїта. – Х. : Нац. ун-т внутр. справ, 2016. – 177 с. – Режим доступу : [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_low/cgiirbis\\_64](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_low/cgiirbis_64)
96. Гандзюк М. П. Основи охорони праці : підручник [Електронний ресурс] / М. П. Гандзюк, Є. П. Желібо, М. О. Халімовський ; за ред. М. П. Гандзюка. – 5-е

вид. – К. : Каравела, 2016. – 384 с. – Режим доступу : <http://library.tntu.edu.ua/exhibitions/novi-nadhodzhennja/2012.../berezen/>

97.Керб Л. П. Основи охорони праці : навч. посібник. – Вид. 2-ге, без змін [Електронний ресурс] / Л. П. Керб. – К. : КНЕУ, 2012. – 216 с. – Режим доступу : [masters.donntu.edu.ua/2011/iem/zemlyakova/diss/indexe.htm](http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/zemlyakova/diss/indexe.htm)

98.Охорона праці : навч. посіб. [Електронний ресурс] / З. М. Яремко, С. В. Тимошук, О. І. Третяк, Р. М. Ковтун ; за ред. З. М. Яремка. – Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – 69 с. – Режим доступу : [www.franko.lviv.ua/faculty/.../ohorona%20praci\\_chastyna%20I.pdf](http://www.franko.lviv.ua/faculty/.../ohorona%20praci_chastyna%20I.pdf)