

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

Факультет економіки та менеджменту
(назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Фінансово-економічна оцінка рівня розвитку підприємства
з метою вибору стратегії його подальшої діяльності
(на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»)»**

Виконав: студент 6 курсу, групи ПФМ-61

спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

	<u>Гвоздик О.Б.</u> (підпис)	<u>Гвоздик О.Б.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Мариненко Н.Ю.</u> (підпис)	<u>Мариненко Н.Ю.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Химич І.Г.</u> (підпис)	<u>Химич І.Г.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Панухник О.В.</u> (підпис)	<u>Панухник О.В.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Семенюк С.Б.</u> (підпис)	<u>Семенюк С.Б.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2021

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

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра Економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)
« »

Панухник О.В.
(прізвище та ініціали)
2021 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Гвоздику Олегу Богдановичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Фінансово-економічна оцінка рівня розвитку підприємства з метою вибору стратегії його подальшої діяльності (на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»)

Керівник роботи Мариненко Наталія Юріївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «07» вересня 2021 р. № 4/7-750

2. Термін подання студентом завершеної роботи «14» грудня 2021 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 роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЙОГО ПОДАЛЬШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ І ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» ТА ФІНАНСУВАННЯ ПОТРЕБИ У РЕСУРСАХ ДЛЯ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

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

Рис. 1.1. Модель розроблення і впровадження стратегії; Рис. 3. 1 Матриця ІЕ для ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»;
Табл. 1.4 Типи ситуацій залежно від впливу внутрішніх і зовнішніх змін на промислове підприємство;
Табл. 2.1 Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»;
Табл. 2.16 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» та ін.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Радинський С.В., к.е.н., доцент	09.09.2021 р.	
	Клепчик В.М., ст. викладач		

7. Дата видачі завдання « 02 » вересня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	25.08.2021 р.- 07.09.2021 р.	
2	Робота над планом, затвердження плану	08.09.2021 р.- 10.09.2021 р.	
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затверженого плану	13.09.2021 р.- 16.09.2021 р.	
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	17.09.2021 р.- 06.10.2021 р.	
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	07.10.2021 р.- 26.10.2021 р.	
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	27.10.2021 р.- 15.11.2021 р.	
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях». Підписання розділу в консультантів	16.11.2021 р.- 02.12.2021 р.	
8	Проходження нормоконтролю	03.12.2021 р.- 06.12.2021 р.	
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	07.12.2021 р.- 08.12.2021 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	09.12.2021 р.- 10.12.2021 р.	
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2021 р.- 22.12.2021 р.	

Студент _____
(підпис)

Гвоздик О. Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Мариненко Н.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гвоздик О.Б. Фінансово-економічна оцінка рівня розвитку підприємства з метою вибору стратегії його подальшої діяльності (на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2021.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є фінансово-економічна оцінка рівня розвитку ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» з метою вибору стратегії його подальшої діяльності.

Метою роботи є формулювання пропозицій щодо вибору стратегії подальшої діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» на основі фінансово-економічної оцінки його розвитку в динамічних умовах господарювання.

Методи дослідження: діалектики, аналізу, синтезу, експертного оцінювання, фінансово-економічного та стратегічного аналізів, лінійного програмування, табличний і графічний методи.

У кваліфікаційній роботі розглянуто підходи до визначення понять «розвиток підприємства», «стратегічне управління підприємством», здійснено ознайомлення із критеріями вибору стратегії та її видами і моделями формування, з'ясовано важливість аналізу фінансово-економічного стану підприємства у процесі управління підприємством. Вивчено методичний інструментарій стратегічного управління портфелем підприємства. Проаналізовано техніко-економічні та фінансово-господарські показники діяльності «ОСП Корпорація «ВАТРА», здійснено стратегічний аналіз середовища його функціонування. Обґрунтовано вибір стратегії підприємством, сформульовано рекомендації щодо оптимізації процесу фінансування його потреби у ресурсах для реалізації обраної стратегії, доведено їх економічну ефективність.

Ключові слова: розвиток підприємства, фінансово-економічна оцінка, стратегія, фінансування потреби у ресурсах.

ANNOTATION

Hvozdyk O. B. Financial-economic assessment of the enterprise development level aimed at the choice of its further activity strategy (LLC “OSP corporation «VATRA» as a case study). – Manuscript.

Research for obtaining the “Master” educational level in specialty 072 “Finance, Banking and Insurance”. – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2021.

The object of the research is the financial and economic assessment of the level of LLC «OSP Corporation «VATRA» for choosing the strategy of its further activities.

The aim of the research is the formulation of recommendations for the choice of strategy for the LLC «OSP Corporation «VATRA» further activity on the basis of financial and economic assessment of its development under dynamic business environment.

Methods of the research: methods of dialectics, analysis, synthesis, expert assessments, financial, economic and strategic analysis, linear programming, tabular and graphical methods.

Approaches to the definition of the «enterprise development», «strategic enterprise management» concepts are considered in the qualification thesis, as well as the criteria for choosing a strategy, its types, models of formation and the importance of analyzing the financial and economic state of the enterprise under its management. The methodical techniques of the enterprise portfolio strategic management are studied. The technical-economic and financial-economic indicators of the LLC «OSP Corporation «VATRA» activity are analyzed, the strategic analysis of the environment it functions in is carried out. The choice of strategy by the enterprise is substantiated, recommendations on optimization of financing its need in resources for realization of the chosen strategy are formulated, economic efficiency of such recommendations is proved.

Keywords: enterprise development, financial and economic assessment, strategy, financing the need in resources.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЙОГО ПОДАЛЬШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ	12
1.1. Розвиток підприємства: сутнісна характеристика та види	12
1.2. Стратегічне управління розвитком підприємства та місце фінансової стратегії у піраміді ієрархії його стратегій	14
1.3. Інструментарій стратегічного управління портфелем підприємства в умовах мінливості середовища функціонування	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ І ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» та оцінювання його основних фінансово-господарських показників	30
2.2. Аналіз майнового потенціалу, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».....	36
2.3. Стратегічний аналіз середовища функціонування ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».....	47
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» ТА ФІНАНСУВАННЯ ПОТРЕБИ У РЕСУРСАХ ДЛЯ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ	61
3.1. Вибір стратегії ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за допомогою інструментів стратегічного управління портфелем	61

3.2. Оптимізація процесу фінансування потреби ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» у ресурсах з урахуванням часового фактора для реалізації обраної стратегії.....	64
Висновки до розділу 3.....	67
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	69
4.1. Організація служби охорони праці на «ОСП Корпорація ВАТРА»	69
4.2. Забезпечення безпеки виробничої діяльності підприємства у разі виникнення надзвичайних ситуацій з викидом (виливом) аміаку	72
4.3. Підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві	73
Висновки до розділу 4.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз фінансового стану є важливим елементом здійснення процесу управління підприємством, у тому числі стратегічного, адже виявлення можливостей і резервів підвищення ефективності його функціонування, окреслення перспектив розвитку тощо сприятиме успішній діяльності даного господарюючого суб'єкта у довготерміновому періоді.

Пандемія COVID-19 актуалізує тему кваліфікаційної роботи, адже тенденції розвитку промислових підприємств до її настання демонстрували, в основному, позитивну динаміку. Глобальні та локальні політико-економічні процеси, що відбуваються на сучасному етапі функціонування суб'єктів господарювання, інші чинники зовнішнього середовища, вносять корективи у їхню діяльність.

Питанням дослідження сутності розвитку підприємств, фінансово-економічним аспектам їх діяльності, вибору стратегії підприємства, її науково-методичному забезпеченню й оцінюванню, а також стратегічному та корпоративному управлінню, присвячено увагу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема, Р. Акоффа, І. Ансоффа, Р. Бендера, Б. Карлоффа, А. Мескона, Г. Мінцберга, Я. Павлічека, М. Портера, К. Прахалада, Р. Солоу, Дж. Стігліца, А. Стрікланда, А. Томпсона, К. Уарда, А. Файоля, К. Фрімена, Й. Шумпетера, В. Алексєєва, Б. Андрушківа, М. Афанасьєва, М. Белопольського, І. Бланка, М. Войнаренка, А. Воронкової, В. Гринчуцького, В. Гриньової, І. Грозного, С. Дунди, Л. Жилінської, В. Забродського, Г. Закаблук, С. Ілляшенка, М. Кизима, О. Коршунової, Н. Краснокутської, О. Кузьміна, Є. Лапіна, М. Лепи, Р. Лепи, В. Лук'янової, Н. Мариненко, Є. Мниха, О. Найденко, А. Юданова, А. Наливайка, В. Нижника, Ю. Погорелова, С. Покропивного, О. Поршнева, О. Пушкаря, О. Раєвневої, Л. Ревуцького, Н. Саломатіної, В. Стадник, О. Тридіда, Р. Фатхутдінова, Л. Федулової, А. Череп, З. Шершньової, Т. Янковець, О. Ястремської та інших.

У швидкозмінюваних ринкових умовах потребує додаткового вивчення

фінансово-економічна оцінка рівня розвитку підприємства для вибору стратегії його подальшої діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є формулювання пропозицій щодо вибору стратегії подальшої діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» на основі фінансово-економічної оцінки його розвитку в динамічних умовах господарювання.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розглянути підходи до визначення понять «розвиток підприємства», «стратегічне управління підприємством», ознайомитися із критеріями вибору стратегії, її видами і моделями формування;

- з'ясувати важливість аналізу фінансово-економічного стану підприємства у процесі управління підприємством;

- вивчити методичний інструментарій стратегічного управління портфелем підприємства;

- проаналізувати техніко-економічні та фінансово-господарські показники діяльності «ОСП Корпорація «ВАТРА»;

- здійснити стратегічний аналіз середовища функціонування досліджуваного підприємства;

- обґрунтувати вибір стратегії ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» на основі використання інструментів стратегічного управління портфелем і фінансово-економічної оцінки його розвитку;

- сформулювати рекомендації щодо оптимізації процесу фінансування потреби ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у ресурсах для реалізації обраної стратегії та довести їх економічну ефективність;

- ознайомитися із організацією служби охорони праці на ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА», а також із питаннями забезпечення безпеки виробничої діяльності підприємства у разі виникнення надзвичайних ситуацій з викидом (вилівом) аміаку та підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є фінансово-економічна оцінка рівня розвитку ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» з метою вибору стратегії його подальшої діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти фінансово-економічної оцінки рівня розвитку підприємства та вибір стратегії його подальшої діяльності на її основі.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовано такі методи наукового пізнання: діалектики, аналізу, синтезу, експертного оцінювання, фінансово-економічного та стратегічного аналізів, лінійного програмування, табличний і графічний методи.

У якості інформаційних джерел дослідження використано вітчизняні законодавчі та нормативні акти, результати наукових пошуків українських і зарубіжних вчених у вигляді статей, монографій тощо, фінансову звітність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА», результати самостійних досліджень автора, ресурси з мережі Інтернет.

Наукова новизна обґрунтованих здобувачем положень і рекомендацій, що виносяться на захист, полягає у тому, що на основі фінансово-економічної оцінки рівня розвитку ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» та стратегічного аналізу середовища його функціонування сформульовано рекомендації щодо вибору стратегії подальшої діяльності підприємства й обґрунтовано економічну ефективність оптимізації процесу фінансування потреби ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у ресурсах для реалізації обраної стратегії.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що розроблені у роботі рекомендації щодо вибору стратегії подальшої діяльності та оптимізації процесу фінансування потреби у відповідних ресурсах можуть бути використані у його діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і висновки дослідження доповідались та обговорювались на II Міжнародній студентській науковій конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки» (м. Мукачєво, 3 грудня 2021 р.) із публікацією тез доповіді:

Гвоздик О. Б. Фінансово-економічні аспекти при виборі стратегії діяльності підприємства. Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки: матеріали II Міжнародної студентської наукової конференції (Т. 1), м. Мукачево, 3 грудня, 2021 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2021. С. 67–68.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій загальним обсягом 80 сторінок, списку використаних джерел (42 позиції), 9 додатків. Робота містить 26 таблиць і 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЙОГО ПОДАЛЬШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

1.1 Розвиток підприємства: сутнісна характеристика та види

Для забезпечення успішної діяльності суб'єкта господарювання необхідно створити та реалізувати конкурентні переваги за рахунок ґрунтовно розроблених й ефективних заходів щодо розвитку підприємства [18]. Функціонування підприємства під час його розвитку повинне бути зорієнтованим на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і управлінням із зовнішнім середовищем [5].

Розвиток підприємства пропонують [19] розглядати як спрямовану, закономірну якісну зміну його стану. Підходи до трактування поняття «розвиток підприємства» подано у таблиці А.1 додатку А.

Згідно [18], існує 5 підходів до розвитку підприємства: інноваційний, економічний, стратегічний, маркетинговий, конкурентний.

Загальною особливістю, що пов'язує між собою розглянуті підходи (кожен з них відображає лише один специфічний аспект, що набуває певних властивостей під час розвитку підприємства), є необхідність пристосування підприємства до нових умов функціонування в зовнішньому середовищі.

Виділяють [30] такі види розвитку підприємств: конвергенційний (адаптивний), дивергенційний (слабкоадаптивний), синхронізований, десинхронізований.

Класифікацію видів розвитку підприємства за різними ознаками наведено в таблиці 1.1.

Класифікація різновидів розвитку підприємства

№ з/п	Ознака	Види
1	2	3
1	За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	Загально-корпоративний; внутрішньо-корпоративний; глобальний; локальний
2	За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	Прогресивний розвиток; регресивний розвиток
3	Залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі підприємства	Організаційний (структурний розвиток; функціональний розвиток); техніко-технологічний; соціальний; економічний
4	Залежно від характеру змін	Спрямований; циклічний; спіральний розвиток
5	Залежно від типу тренда	Лінійний; нелінійний розвиток
6	Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	Рівномірний (еволюційний); нерівномірний (революційний)
7	За природою ключового критерію	Абсолютний; відносний
8	Залежно від рівня невизначеності процесів	Прогнозований; випадковий
9	Залежно від характеру змін у соціально-економічній системі підприємства	Екстенсивний; інтенсивний
10	За змістом	Якісний; кількісний
11	Залежно від можливості управління змінами	Керований; некерований (спонтанний)
12	Залежно від корпоративної стратегії	Адаптивний; реактивний; випереджаючий (превентивний)
13	Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства	Елементний; інтегральний; системний розвиток
14	Залежно від мети змін	Простий; розширений
15	За середовищем	Внутрішній; зовнішній; загальний
16	За часом	Ретроспективний; поточний; перспективний
17	За видом потенціалу	Виробничий; фінансовий; комунікаційний; інноваційний; маркетинговий; управлінський; мотиваційний; трудовий
18	За стабільністю	Стійкий; нестійкий
19	За тривалістю	Короткотерміновий; довготерміновий
20	За відкритістю	Спостережуваний; прихований («латентний»)
21	За вектором розвитку	Векторний; хаотичний

1	2	3
22	За впровадженням нововведень	Новітній; консервативний
23	За обмеженістю	Обмежений; розширений
24	За можливістю контролювати зміни	Контрольований; неконтрольований
25	За можливістю адаптування	Конвергенційний; дивергенційний
26	За рівнем управління	Оперативний; тактичний; стратегічний
27	За критерієм комплексності змін	Однопроектний; односферний; багато-сферний; холічний
28	Залежно від уявлення суб'єкта розвитку про стан об'єкта розвитку в часі та його зміни	Проектний; непроєктний

Джерело: [10, с. 75–76]

З метою оцінювання рівня розвитку підприємства використовують систему вимірників розвитку підприємства (див. додаток Б), яка передбачає врахування критеріїв розвитку підприємств, визначення індикаторів і, відповідно, показників розвитку [28]. До складових потенціалу розвитку підприємства віднесено: виробничий та майновий, трудовий, фінансовий, маркетинговий, організаційно-управлінський. Автор відзначає доступність показників, адже майже усіх їх можна розрахувати на основі статистичної звітності підприємства, що буде зроблено у розділі 2 кваліфікаційної роботи.

1.2 Стратегічне управління розвитком підприємства та місце фінансової стратегії у піраміді ієрархії його стратегій

Стратегія компанії пояснює, чому вона повинна бути на ринку та її значення на ньому, визначає підхід до створення цінності для споживачів і встановлює, як можливості та ресурси будуть використані для надання бажаної цінності клієнтам [3].

Підходи вітчизняних та закордонних вчених до визначення поняття «стратегічне управління підприємством» подано у додатку В.

Модель розроблення і впровадження стратегії підприємством зображено на рисунку 1.1, у якій найважливішим елементом є управлінські рішення про розподіл ресурсів підприємства, які повинні приймати фінансові менеджери.

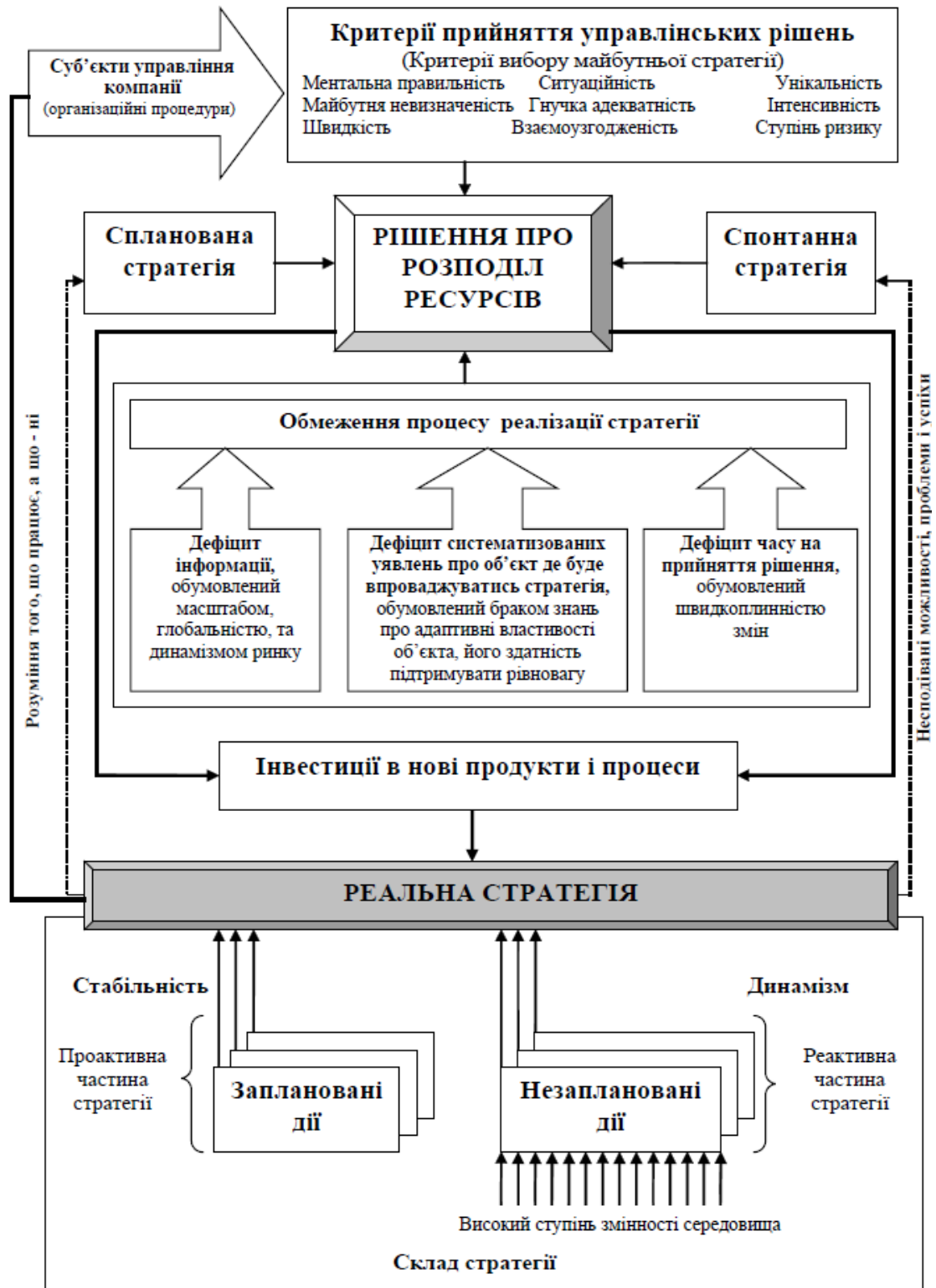


Рисунок 1.1. Модель розроблення і впровадження стратегії

Джерело: [33]

На практиці існує дві інтерпретації стратегії: проголошена (спланована) і реальна (складається з потоку нових товарів, послуг, процесів, у які інвестують ресурси). Ці стратегії можуть значно відрізнятись, коли цінності або критерії, на яких ґрунтуються рішення про інвестиційні пріоритети, не співпадають зі спланованою стратегією [33].

Взаємодоповнюючі та взаємопідсилюючі критерії, представлені у таблиці 1.2, дають змогу встановити відповідність стратегії певним характеристикам і використовуються для оцінювання переваг однієї стратегії в порівнянні з іншою (іншими).

Таблиця 1.2

Критерії вибору стратегії підприємства

Ментальна правильність	Стратегія повинна розроблятися зі знанням і розумінням двох абсолютних полюсів ефективної стратегії: абсолютної ірраціональності (крайній полюс) та граничної раціональності (протилежний полюс)
Ситуаційність	Стратегія повинна інтегрувати характерні особливості конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього (стратегічного) успіху
Унікальність (перевага в конкурентній боротьбі)	Стратегія повинна містити унікальні (відмінні від існуючих) можливості майбутнього бізнес-успіху, які позитивно відрізнятимуть дану компанію від її конкурентів та дозволять їй досягти стабільну конкурентну перевагу. Чим більша конкурентна перевага, створена за допомогою стратегії, тим вона могутніша та ефективніша
Майбутня невизначеність як стратегічна можливість	Стратегія повинна бути здатною перетворювати зміни зовнішнього оточення підприємства на її стратегічні та тактичні переваги
Гнучка адекватність (відповідність)	Стратегія повинна забезпечувати відповідність власних стратегічних змін підприємства змінам зовнішнього оточення
Інтенсивність роботи підприємства	Стратегія повинна бути націлена на зменшення періоду часу на досягнення фінансових та стратегічних цілей підприємства
Швидкість досягнення конкурентної переваги	Стратегія повинна забезпечувати підприємства здатність «прискорюватись» й «випереджати» конкурентів
Взаємоузгодженість	Стратегія повинна забезпечувати відповідність та взаємоузгодженість всіх її складових
Ступінь ризику	Стратегія повинна бути націлена на зменшення ймовірності ризику

Джерело: [33]

Піраміда ієрархії «стратегічного набору» включає забезпечуючу функцію функціональних стратегій, що є першочерговою для управління підприємством і реалізації загальнокорпоративної стратегії. На рисунку 1.2 подано модель стратегічного управління розвитком підприємства.

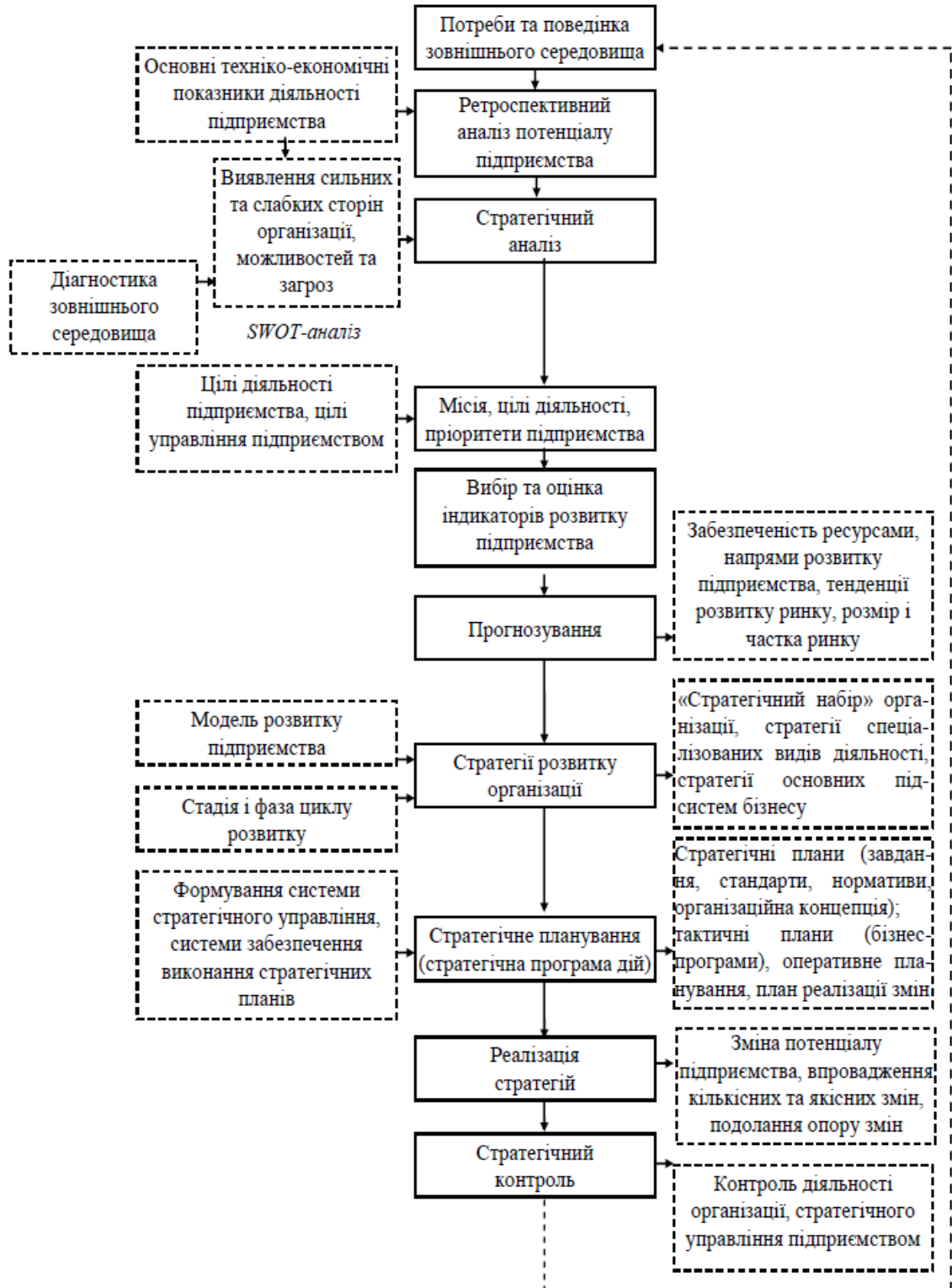


Рисунок 1.2. Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: [27]

Слід відзначити необхідність діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, SWOT-аналізу та ретроспективного аналізу потенціалу підприємства, які будуть представлені у розділі 2 кваліфікаційної роботи.

Система стратегічного вибору підприємства, відображена на рисунку 1.3, також містить такі вхідні дані, як оцінювання впливу зовнішнього оточення підприємства, його фінансового стану, якості інформаційних потоків на підприємстві.



Рисунок 1.3. Система стратегічного вибору підприємства

Джерело: [7]

Систему вибору різних стратегій та взаємозв'язку між ними у процесі управління підприємством запропоновано на рисунку Г.1 додатку Г.

Одним із кроків стратегічного аналізу є фінансово-економічний аналіз його діяльності. Фінансово-економічний стан підприємства характеризують такі групи фінансових показників: майнового потенціалу, ліквідності,

фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, а його оцінювання дає змогу встановити, наскільки господарюючий суб'єкт забезпечений ресурсами та ефективність їх використання [8]. Розрахунок та інтерпретацію даних показників буде здійснено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

За фінансовим станом підприємства (поява перших ознак погіршення фінансового стану, нестійкий фінансовий стан, близький до банкрутства) та рівнем попиту на продукцію, що ним випускається (низький, середній, високий), розрізняють стратегії, які представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Матриця загальних стратегій підприємства в умовах кризи

Фінансовий стан підприємства	Рівень попиту на продукцію, що випускається		
	Низький	Середній	Високий
Поява перших ознак погіршення фінансового стану	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія повільного зростання	Стратегія прискореного зростання
Нестійкий фінансовий стан	Стратегія розвороту, стратегія виходу з кризи	Стратегія виходу з кризи, стратегія подолання нестійкості	Стратегія стабілізації
Стан, близький до банкрутства	Стратегія контролю, стратегія реструктуризації, стратегія ліквідації	Стратегія скорочення, стратегія виходу з кризи	Стратегія «жнив»

Джерело: [1]

Дані стратегії є актуальними в сучасних умовах підвищеної невизначеності та динамічності зовнішніх факторів, адже пристосування до їх змін відбувається на основі відповідного балансування складових внутрішнього середовища.

Ієрархічний підхід до формування стратегій розвитку підприємства, що є одним із найбільш коректних підходів, відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням [6]. Згідно

«піраміди стратегій» Томпсона-Стріклєнда [36], стратегічне планування повинне здійснюватися на таких рівнях:

- корпоративному (портфельному, загальному);
- діловому (бізнес-стратегії) – для кожного окремого виду діяльності компанії;
- функціональному – комплекс дій у межах певного підрозділу конкретної сфери (напрямку) бізнесу, необхідних для ефективного виконання стратегічних заходів досягнення цілей цього напрямку та визначення вектора руху загальних стратегій відповідних бізнес-одиниць (фінансова, виробнича, маркетингова та інші стратегії);
- операційному (вузька стратегія для основних структурних підрозділів) [14].

Відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на ринку, на основі різностороннього врахування фінансових можливостей та об'єктивної оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечує фінансова стратегія [1]. Її місце у системі стратегій підприємства представлено на рисунку 1.4.

Виділяють [2] такі фінансові стратегії: наступу (формування репутації, диференціація продукції), підприємств-претендентів на лідерство (посилення конкурентних позицій, посилення уваги до дистриб'юторів, зниження цін, активне просування продукції); оборони та зміцнення (при загрозі з боку ринкових ризиків, потрібно зберігати рівень цін, покращувати якість продукції та інвестувати кошти в удосконалення технологічної бази); спаду й поступового припинення діяльності (закриття каналів збуту, згорання виробничих потужностей, вилучення з обігу готівки, вихід з ринку).

Серед можливих варіантів фінансової стратегії підприємства є [32]: стратегія довгострокового запозичення – передбачає здійснення фінансування переважно за рахунок залучення довгострокових позикових засобів (кредитів, облігацій); стратегія короткострокового запозичення – для її реалізації необхідні дві основні умови: висока рентабельність і швидка оборотність

активів; емісійно-орієнтована стратегія – фінансові ресурси підприємства формуються в основному за рахунок випуску акцій; ре-інвестиційна стратегія – основним джерелом фінансування є чистий прибуток.

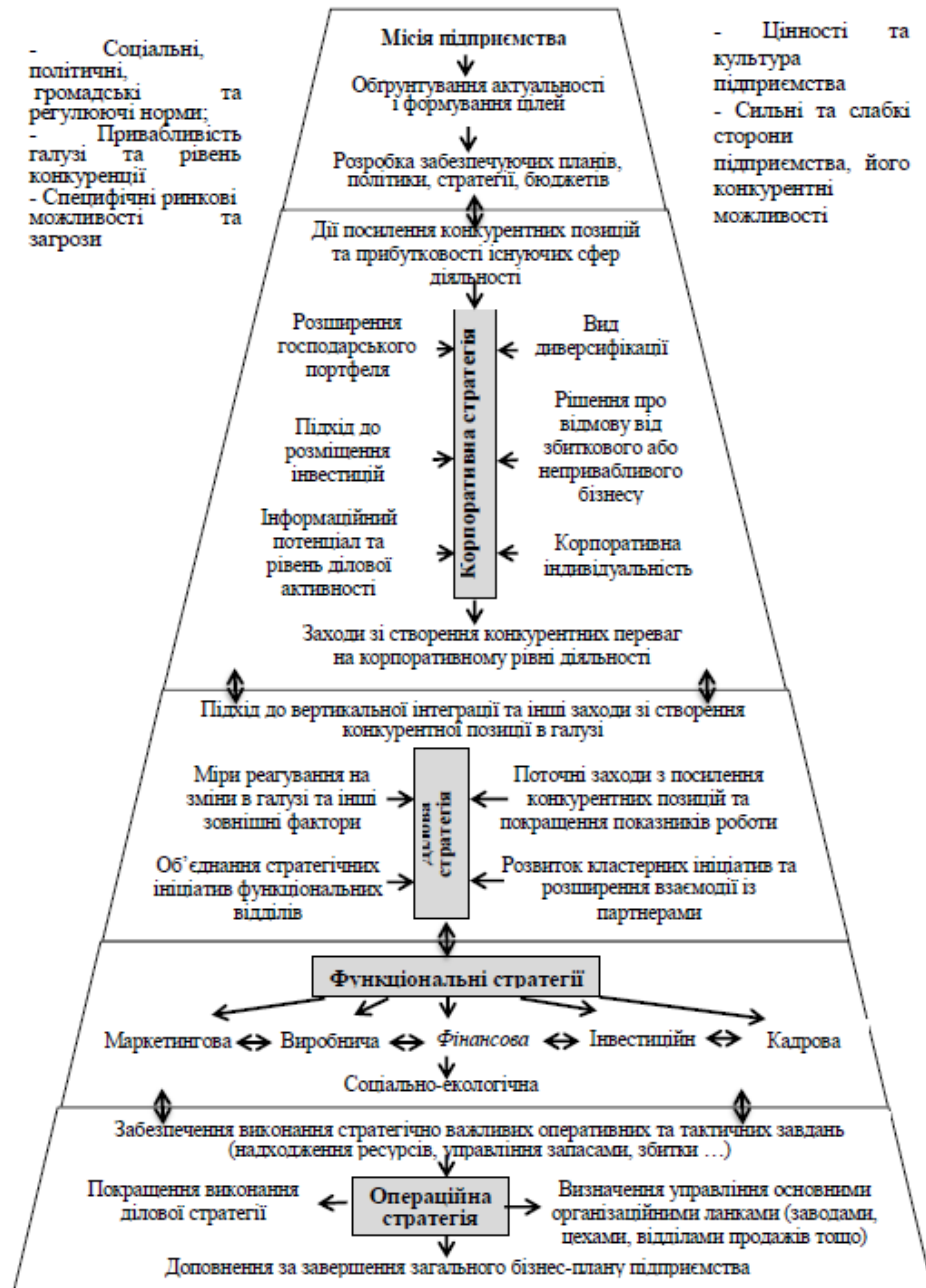


Рисунок 1.4. Місце фінансової стратегії в системі стратегій підприємства
Джерело: [2]

Однією із фінансових стратегій є стратегія фінансування інших функціональних стратегій та інвестиційних проєктів – обґрунтування виділення

необхідних коштів на весь період їх здійснення.

Моделі формування фінансової стратегії підприємства, запропоновані вітчизняними вченими, у яких ключове місце посідає діагностика його фінансово-економічного стану, зображено на рисунках 1.5 і 1.6.

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА			
ДОВГОСТРОКОВЕ БАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ			
Місія		Концепція	
ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА			
Визначення результатів операційної діяльності		Оцінювання ефективності фінансової діяльності	
Розрахунок показників фінансово-економічної діяльності	Джерела формування та використання фінансових ресурсів	Аналіз динаміки власного та позичкового капіталу	
МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ			
Узгодження заходів стратегічного і тактичного характеру	Оптимізація структури фінансових ресурсів (капіталу)	Оцінювання фінансового потенціалу підприємства	
РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА			
Розроблення і деталізація фінансового плану за центрами відповідальності	Прогнозування перспективної динаміки збільшення вартості підприємства	Аналіз ризику фінансової стратегії	Контроль реалізації фінансової стратегії
КОРИГУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА			
Мета	Цілі і завдання	Напрями	Заходи

Рисунок 1.5. Концептуальна модель формування фінансової стратегії розвитку підприємства

Джерело: [35]

У процесі розроблення фінансової стратегії підприємства буде зібрано інформацію про його результати діяльності, яка дасть змогу розкрити потенціал суб'єкта господарювання.

Під час процесу розроблення та реалізації фінансової стратегії підприємства визначальним фактором є масштабність галузі, в якій функціонує підприємство (див. додаток Д).



Рисунок 1.6. Організаційна модель формування фінансової стратегії підприємства

Джерело: [33]

Результатом формування фінансової стратегії повинні стати мінімізація ризиків, підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та фінансової стійкості на ринку.

1.3 Інструментарій стратегічного управління портфелем підприємства в умовах мінливості середовища функціонування

Підприємства працюють в умовах циклічної нестабільності та мінливості ринкової економіки, тому основне завдання управління ним повинно полягати в тому, щоб розвивати їх внутрішній потенціал, який дасть змогу забезпечити йому конкурентну перевагу протягом тривалого періоду [40].

Пріоритетними шляхами реалізації різних складових стратегії адаптивного розвитку підприємства для досягнення поставлених цілей є здійснення поточного регулювання, дотримання обраної політики заходів, корегування обраної політики, акцентування на розвитку функціональних сфер підприємства, здійснення заходів щодо антикризового регулювання, диверсифікація виробництва [40].

У таблиці 1.4 наведено типи ситуацій залежно від динаміки внутрішніх і зовнішніх змін на промисловому підприємстві.

Таблиця 1.4

Типи ситуацій залежно від впливу внутрішніх і зовнішніх змін на промислове підприємство

		Внутрішні зміни		
		Негативні	Змішані	Позитивні
Зовнішні зміни	Негативні	I	II	II
	Переважно негативні	I	II	IV
	Змішані	III	III	IV
	Переважно позитивні	V	VI	VI
	Позитивні	V	VI	VII

Джерело: [41]

Ситуація I типу характеризується найбільш негативними змінами у всіх напрямках, тобто є абсолютно неконтрольованою. Вона вимагає радикальних управлінських рішень для подолання кризи, змін у всіх сферах діяльності, тому що життєздатність підприємства в ситуації I типу знаходиться під загрозою.

Ситуації II типу характеризуються помірним контролем внутрішнього середовища промислового підприємства з одночасною комплексною кризою зі

сторони зовнішнього середовища. Керівництву слід докласти зусиль для покращення пристосованості підприємства до несприятливих змін у навколишньому середовищі.

Ситуація III типу відповідає стану підприємств, які перебувають під впливом помірно негативних змін, але якість управління при цьому є незадовільною через низький рівень внутрішнього контролю. Вихід із цієї ситуації вимагає аналізу витоків і розвитку низької керованості заходів найбільш критичних сфер.

У ситуації IV типу підприємство також знаходиться під негативним впливом зовнішнього середовища і має низький рівень керованості зовнішніми змінами, але, в той же час, хорошу керованість внутрішніми процесами (як і досліджуване нами підприємство). Типовими діями в цій ситуації є пошук методів здійснення впливу на зовнішнє середовище або покращення заходів для підвищення адаптивності підприємств.

Сприятливі зовнішні зміни відбуваються в ситуаціях V типу, але внутрішня підзвітність є повністю незадовільною, що неявно вказує на низький рівень якості управління промисловим підприємством. У даному випадку на промисловому підприємстві необхідно замінити керівництво або радикально змінити стратегію.

Переважно позитивні зміни та задовільний контроль у всіх сферах характеризують ситуацію VI типу, при якій необхідно вдосконалюватись лише в певних напрямках розвитку підприємства.

Ситуація типу VII відповідає відмінним характеристикам для всіх сфер комерційної діяльності підприємств і вказує на необхідність лише підтримувати гомеостаз без радикальних змін та подій.

У праці [39] запропоновано підхід до адаптації підприємств до зовнішнього середовища, використання якого дасть їм змогу ефективно пристосуватися до умов ринку, що постійно змінюються., а у роботі [16] представлено імітаційну модель для вибору конкретних управлінських фінансових рішень.

Вчені у книзі [37] для вивчення існуючого або потенційного впливу факторів зовнішнього середовища підприємства та визначення можливостей і загроз його функціонування запропонували використовувати матрицю оцінки зовнішніх факторів (External Factor Evaluation Matrix, EFE), а для виявлення ступеня впливу сильних і слабких сторін компанії на її діяльність – матрицю оцінки внутрішніх факторів (Internal Factor Evaluation Matrix, IFE).

У графі 2 матриці EFE слід оцінити значущість кожного субфактора, для даного підприємства, присвоївши йому певну вагу (weight) в діапазоні від 0,0 (неважливий фактор) до 1,0 (дуже важливий фактор). Якби не було присвоєних ваг, усі фактори були б однаково важливими, що є неможливим сценарієм у реальному світі. Сума всіх ваг (total EFE score) повинна дорівнювати 1,0 (або 100%).

Рейтинги (rating) у матриці EFE використовують для того, щоб встановити, наскільки ефективно поточна стратегія компанії реагує на можливості та загрози. Оцінка коливається у діапазоні від 4 до 1, де 4 означає чудову реакцію, 3 – реакцію вище середнього, 2 – середню реакцію та 1 – слабку. Рейтинги, а також ваги, призначаються кожному фактору суб'єктивно.

Далі обчислюють зважений бал (weighted score), помноживши вагу кожного підфактора (графа 2) на його рейтинг (графа 3) та загальний зважений бал для підприємства (результат буде у діапазоні від 1 до 4). Загальний бал 2,5 є середнім балом. У матриці EFE низький загальний зважений бал вказує на те, що стратегії компанії недостатньо розроблені, щоб відповідати можливостям і захищатися від загроз. Загальна оцінка свідчить про ступінь готовності підприємства реагувати на діючі та потенційні фактори зовнішнього середовища.

Для побудови матриці IFE після встановлення сильних і слабких сторін підприємства, кожному фактору також призначають вагу (weight) в діапазоні від 0,00 до 1,00 (100%, якщо кількість ідентифікованих факторів є більшою десяти). Вага, присвоєна фактору, вказує на його відносну важливість для успіху фірми в галузі. Нуль означає, що він неважливий, один – дуже важливий.

Сума всіх ваг повинна дорівнювати 1,00 (або 100, якщо використовують вагові коефіцієнти від 0 до 100).

Далі кожному фактору присвоюють оцінку (рейтинг, rating) від 1 до 4, яка свідчитиме значну слабкість фактора (1), незначну слабкість (2), незначну силу (3) чи значну силу (4). Сильні сторони повинні отримати оцінку 3 або 4, а слабкі – 1 або 2.

Помноживши вагу кожного фактора на його рейтинг, отримаємо зважений бал для кожного фактора (weighted score). Останнім кроком у побудові матриці IFE є підсумовування зважених балів для кожного фактора та обчислення загального зваженого балу для підприємства (total IFE score), отримане значення буде коливатися від низького (1,0) до високого (4,0). Значення 2,5 є середнім, бали нижче 2,5 вказують на те, що компанія є слабкішою у порівнянні з конкурентами. Значення загального зваженого балу вище 2,5 вказують на сильну внутрішню позицію.

Матриця ІЕ (матриця внутрішніх-зовнішніх факторів, the Internal-External (IE) matrix) є продовженням моделей матриць EFE та IFE (рис. 1.7).

Матриця ІЕ належить до групи інструментів стратегічного управління портфелем. Для побудови матриці ІЕ на осі Y відкладають значення зваженого балу за матрицею EFE, а на осі X – значення зваженого балу за матрицею IFE. Загальний зважений бал з матриці EFE на осі Y дає змогу накреслити горизонтальну лінію через площину, а дані матриці IFE наносять на вісь X і проводять вертикальну лінію через площину. Точка, де горизонтальна лінія перетинається з вертикальною, є визначальним фактором стратегії підприємства і вказує на стратегію, якої воно повинне дотримуватися.

На осі X матриці ІЕ загальний зважений бал IFE від 1,0 до 1,99 свідчить про слабку внутрішню позицію (weak). Середнім (average) вважають значення показника у діапазоні від 2,0 до 2,99. Оцінка від 3,0 до 4,0 означає сильну позицію (strong).

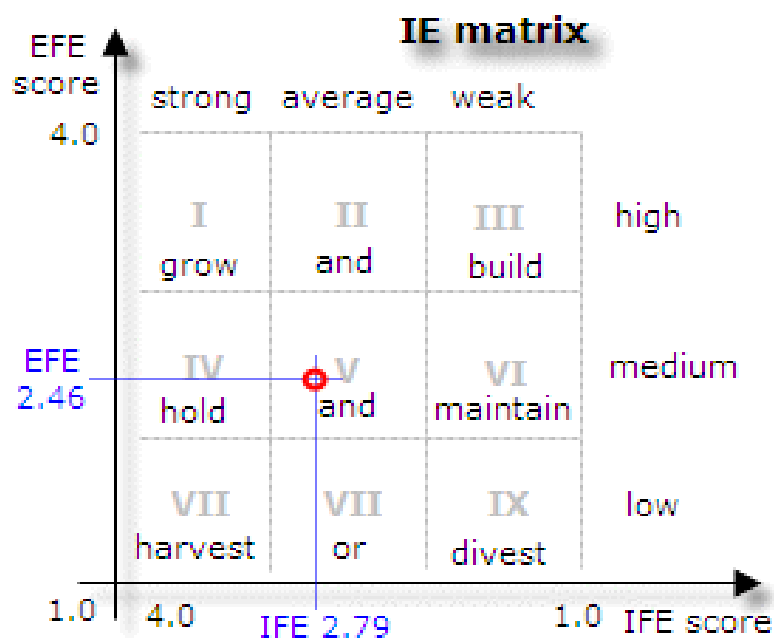


Рисунок 1.7 Приклад матриці ІЕ

Джерело: [3]

На осі Y значення загального зваженого балу матриці EFE вважають низьким, якщо воно знаходиться у діапазоні від 1,0 до 1,99. Середня оцінка – від 2,0 до 2,99. Оцінка від 3,0 до 4,0 є високою.

Матрицю ІЕ можна розділити на три основні регіони/зони, які передбачають різні стратегії для наслідування.

Клітини (cells) I, II і III пропонують стратегію зростання та нарощування – grow and build – інтенсивні та агресивні тактичні стратегії. Дії підприємства повинні бути зосереджені на проникненні на ринок, розвитку ринку та розвитку продукту. З операційної точки зору слід також розглянути зворотну, пряму і горизонтальну інтеграцію.

Клітини (cells) IV, V і VI пропонують стратегію утримання та підтримки (hold and maintain). У цьому випадку тактичні стратегії повинні бути зосереджені на проникненні на ринок і розвитку продукту.

Клітини (cells) VII, VIII і IX характеризуються стратегіями збирання врожаю (harvest) або виходу з ринку (divest). Якщо витрати на ревіталізацію

бізнесу є низькими, то слід спробувати «оживити» бізнес. В інших випадках потрібно вийти з ринку.

Дані методики буде застосовано для формулювання рекомендацій щодо вибору стратегії подальшої діяльності досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто підходи до визначення понять «розвиток підприємства», «стратегічне управління підприємством», а також критерії вибору стратегії.

2. Ідентифіковано види фінансових стратегій та моделі її формування. Результатом формування фінансової стратегії повинні стати мінімізація ризиків, підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства на ринку.

3. Встановлено, що аналіз фінансового стану є важливим елементом здійснення процесу управління підприємством, у тому числі стратегічного, адже виявлення можливостей і резервів підвищення ефективності його функціонування, окреслення перспектив розвитку тощо сприятиме успішній діяльності даного господарюючого суб'єкта у довготерміновому періоді.

4. Наведено характеристику методичного інструментарію стратегічного управління портфелем підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ І ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ «ВАТРА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» та оцінювання його основних фінансово-господарських показників

ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» – світлотехнічне виробниче підприємство, що займається проєктуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів. Рік заснування – 1957, з 2006 – ТОВ «Об'єднання світлотехнічних підприємств «Корпорація «ВАТРА», у складі якого – 9 спеціалізованих підприємств.

На підприємстві охоплено широку номенклатуру розроблення й виготовлення світлотехніки із застосуванням сучасних та енергоекономних джерел світла (світлодіоди, компактні люмінесцентні лампи, металогалогенні лампи, індукційні лампи та інші) [23; Додаток Е]:

Серйозну увагу на підприємстві приділяють розробленню та випуску енергоефективних освітлювальних приладів із застосуванням високоінтенсивних джерел світла, у т.ч. світлодіодів: удосконалюють наявні конструкції та освоюють нові з поліпшеними споживчими властивостями.

Від 2002 року по теперішній час керівником ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» є Щиренко Василь Васильович.

У даний час підприємство є конкурентоспроможним на ринку України щодо промислової світлотехніки, а також близько 40% своєї продукції постачає на експорт.

Уся продукція сертифікована в системах УкрСЕПРО. Система управління якістю на виробництві сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001:2008.

ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» володіє власним науково-технічним потенціалом, здатним виконувати на високому технічному рівні розроблення, підготовку виробництва й освоєння нової техніки.

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

Розроблення засобів технологічного оснащення і нових технологічних процесів виконуються службою головного технолога, а також іншими спеціалізованими вітчизняними і закордонними організаціями. Наприклад, разом з фірмою АТОТЕСН (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.

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники роботи
ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення тис. грн, (+, -)			
						2017 до 2016 року	2018 до 2017 року	2019 до 2018 року	2020 до 2019 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	113137	158526	177571	196028	163417	45389	19045	18457	-32 611
Прибуток, тис. грн	1126	3006	3747	9511	6105	1880	741	5764	-3 406

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	93211	133263	146049	155614	129563	40052	12786	9565	-26 051
Рентабельність основної діяльності, %	1,2	2,27	2,57	6,11	4,71	1,07	0,3	3,54	-1,4
Витрати на 1 грн чистого доходу від усієї реалізації, коп.	0,82	0,84	0,82	0,79	0,79	0,02	-0,02	-0,03	0,00
Адміністративні витрати, тис. грн	11741	14464	16168	19081	19650	2 723	1 704	2 913	569
Витрати на збут, тис. грн	4299	5859	8899	9584	7622	1 560	3 040	685	-1 962
Інші операційні витрати, тис. грн	6395	8524	10091	10494	6662	2 129	1 567	403	-3832
Кількість працюючих, чол.	471	499	467	425	420	28	-32	-42	-5
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	240,2	317,7	380,2	461,2	389,1	77,5	62,5	81	-72,1
Фондоозброєність	48,4	48,7	65,2	101,6	119,4	0,3	16,5	36,4	18

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дає змогу зробити висновок про збільшення доходу за 2016-2019 рр. на 45389 тис. грн у 2017 році порівняно із 2016, на 19045 тис. грн у 2018 порівняно із 2017 і на 18457 тис. грн у 2019 порівняно із 2018 роком. У 2020 році чистий дохід ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» зменшився на 32611 тис. грн у порівнянні до значення попереднього року і становив 163417 тис. грн. Це значення є також меншим від отриманого товариством чистого доходу у 2018 році

(177571 тис. грн), проте більшим, ніж у 2016 і 2017 роках (113137 тис. грн і 158526 тис. грн відповідно).

Спостерігаємо зростання собівартості реалізованої продукції впродовж періоду 2016-2019 років. Темп її росту є меншим, ніж темп росту чистого доходу від реалізації продукції, що є позитивним явищем. Собівартість, значення якої становило 129563 тис. грн у 2020 році, знизилася на 26051 тис. грн (16,7%) порівняно із 2019 роком.

Значення чистого прибутку досліджуваного підприємства також демонструвало тенденцію до зростання у 2016-2019 роках. У найуспішнішому в аналізованому періоді 2019 році його сума становила 9 511 тис. грн, що у 8 разів більше, ніж у 2016 році і у 2,5-3 рази більше, ніж у 2018 і 2017 роках. У 2020 році зафіксовано зниження даного показника на 3406 тис. грн. або на 35,8%.

Динаміку чистого доходу, собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого прибутку ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2016-2020 роках подано на рисунку 2.1.

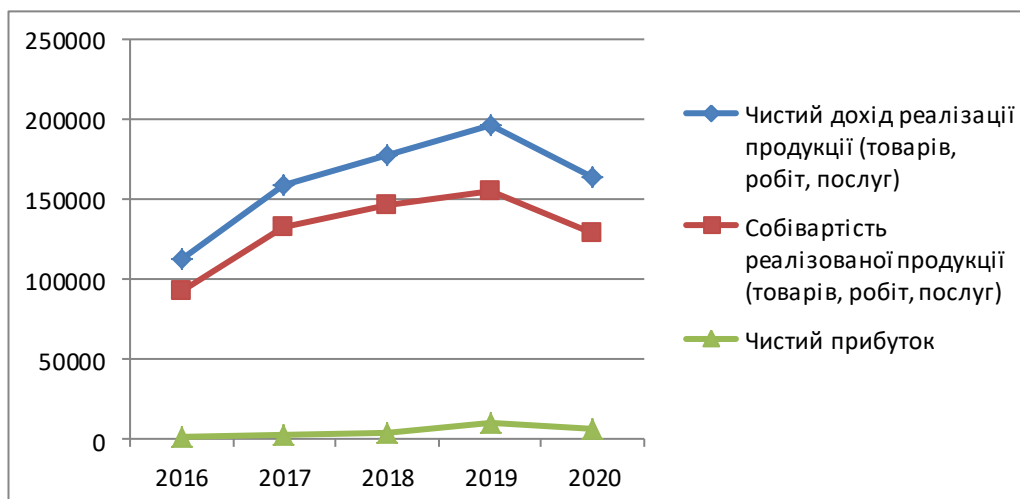


Рисунок 2.1. Динаміка чистого доходу, собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого прибутку ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2016-2020 рр., тис. грн

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

Аналіз техніко-економічних показників свідчить про ефективно організовані бізнес-процеси на досліджуваному підприємстві у 2016-2019 рр.: зростання значення кількості чистого прибутку, отриманого підприємством з 1 гривні, витраченої на виробництво продукції (рентабельність основної діяльності) – вдвічі у 2017 і 2018 роках порівняно із 2016 роком та у 5 разів у 2019 році порівняно із тим же роком; витрати на 1 грн. чистого доходу у 2019 і 2020 роках склали 79 коп., що на 3-5 коп. менше, ніж у попередніх 2016-2018 роках, тобто відбулося здешевлення виробничих витрат.

Зростання адміністративних витрат має стійку тенденцію, тобто підприємство з року в рік збільшувало витрати на обслуговування та управління ним. Також зростали витрати на збут та інші операційні витрати, відповідно на 55,1% та 39,1% у 2019 році порівняно із 2016 роком. У 2019 р. витрати на збут зросли на 7,1% порівняно із попереднім і становили 9584 тис. грн. Проте у 2019 р. інші операційні витрати зросли лише на 3,8% у порівнянні з 2018 роком і становили 10494 тис. грн. У 2019 р. в результаті зменшення темпу росту собівартості продукції, адміністративних витрат та інших операційних витрат збільшився прибуток від операційної діяльності на 52,8% в порівнянні з 2018 роком та на 78,7% порівняно з 2016 роком. У 2019 році прибуток від операційної діяльності становив 13528 тис. грн. (2881 тис. грн – у 2016, 5244 тис. грн – у 2017, 6378 тис. грн – у 2018 роках). У 2020 році спостерігається зниження суми прибутку від операційної діяльності на 5360 тис. грн.

Головну роль у вирішенні різноаспектних завдань підприємства, забезпеченні його конкурентоспроможності та фінансової стабільності відводять персоналу. Незважаючи на те, що кількість працюючих на ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» з 2017 року по 2020 рік мала тенденцію до зниження (з 499 осіб до 420 осіб), зростання показників продуктивності праці (за винятком 2020 року) та фондоозброєності демонструють тенденцію до зростання, що є позитивним явищем, адже знижуються витрати завдяки зменшенню кількості ручної роботи, кількості простоїв з причин несправності.

Значне зростання значення показника фондоозброєності у 2019 році (на 36,4 пункти – з 65,2 до 101,6) можна пояснити зростанням вартості основних фондів з 36313 тис. грн на початку цього року до 50085 тис. грн у кінці року (див. рис. 2.4).

Коронавірусна інфекція COVID-19, пов'язаний із нею локдаун, неможливість виробництва продукції он-лайн та інші наслідки, внесли свої корективи у діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»: за результатами діяльності підприємства у 2020 році спостерігаємо зниження значень майже усіх показників, аналізованих як в таблиці 1.1, так і подальших розрахунках, у порівнянні з 2019 роком.

Проаналізуємо елементи операційних витрат ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2016-2020 рр. (рис. 2.2).

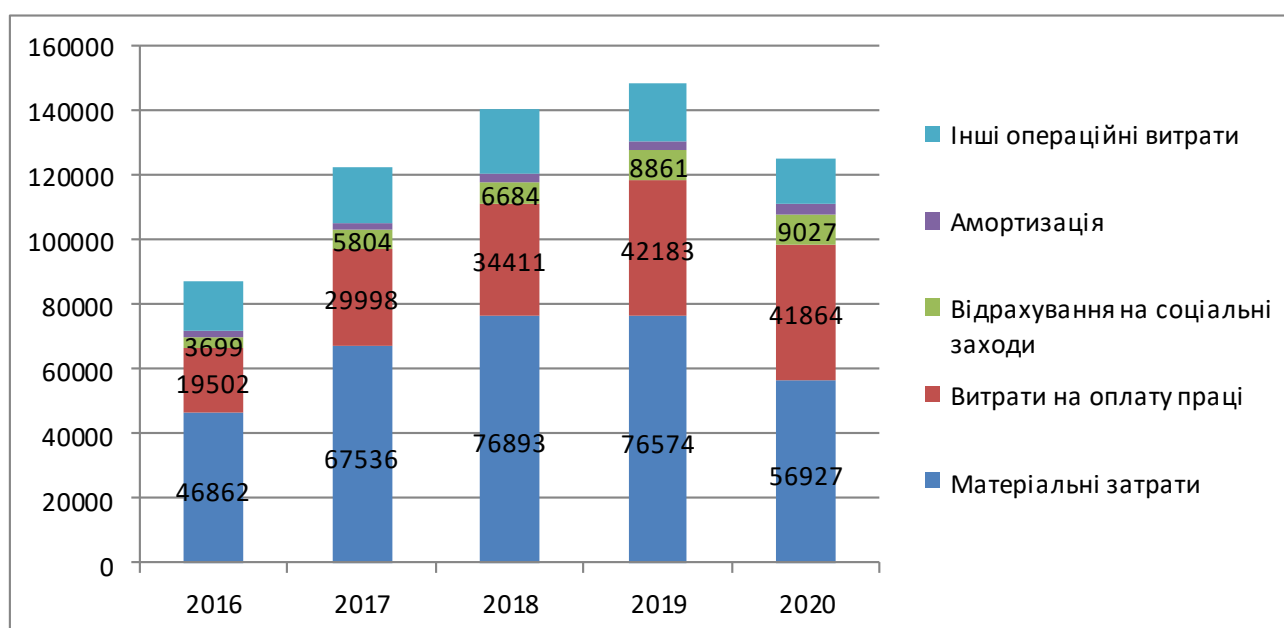


Рисунок 2.2. Елементи операційних витрат ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2016-2020 рр., тис. грн

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

Дані рисунка дають можливість стверджувати про збільшення суми операційних витрат у 2016-2019 роках: у 2017 році на 35128 тис. грн. у

порівнянні до 2016 року, у 2018 році на 18601 тис. грн. порівняно із 2017 р., а у 2019 році темпи зростання (на 7478 тис. грн. порівняно із 2018 р.) знизилися. У рік початку пандемії коронавірусу, як і більшість показників, операційні витрати скоротилися порівняно із попереднім роком – на 23009 тис. грн. Найбільшу частку у загальній сумі операційних витрат займають матеріальні затрати (53,8%, 55,3%, 54,6%, 51,6% та 45,4% у 2016, 2017, 2018, 2019 і 2020 роках відповідно). Їх найбільше зростання відбулося у 2017 році (на 20674 тис. грн у порівнянні з попереднім періодом), зростання у наступному році відбувалося меншими темпами – на 9357 тис. грн. Уже в 2019 році зафіксовано незначне зниження матеріальних затрат (на 319 тис. грн), а 2020 році – суттєве – на 25,7% або 19647 тис. грн.

Скорочення витрат на оплату праці (займають друге місце за часткою у загальній сумі операційних витрат) було лише у кризовому 2020 році – на 319 тис. грн порівняно із 2019 роком, а щодо відрахувань на соціальні заходи та амортизації, то спостерігаємо поступове зростання їх сум впродовж усього аналізованого періоду. Інші операційні витрати зростали до 2018 року (на 1503 тис. грн у 2017 році в порівнянні до 2016 року, на 3241 тис. грн у 2018 році в порівнянні до 2017 року), а у 2019 році знизилися на 2249 тис. грн порівняно із 2018 роком і на 3955 тис. грн у 2020 році порівняно із 2019 роком.

Отже, можемо стверджувати, що досліджуваному підприємству необхідно як слід аналізувати структуру витрат, посилити контроль за ними.

2.2 Аналіз майнового потенціалу, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»

При вкладанні фінансових ресурсів підприємства у активи необхідно оцінити доцільність таких кроків для забезпечення стабільного фінансового стану і довготермінового функціонування даного суб'єкта господарювання.

Дослідимо вартість майна підприємства та суми джерел його утворення на певну звітну дату і відобразимо дані у таблицях 2.2, 2.3 та на рисунках 2.3 і 2.5.

Структура активів ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2016-2020 роках

Стаття, тис. грн	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення	
						2020-2016, (+, -) тис. грн	2020/ 2016, %
I. Необоротні активи	26730	29365	37679	51101	50666	23 936	190
Нематеріальні активи	146	125	103	82	60	-86	-41
Незавершені капітальні інвестиції	2587	4572	1183	870	331	-2256	-13
Основні засоби	23965	24588	36313	50085	50211	26 246	210
Довгострокові фінансові інвестиції	32	80	80	64	64	32	200
II. Оборотні активи	30454	38155	49948	57849	49614	19 160	163
Запаси	12215	14093	18306	13647	14708	2 493	120
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	16247	19773	22499	28783	26327	10 080	162
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	701	2886	2013	525	2314	1 613	330
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	–	174	–	–	–	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1252	1017	572	927	803	-449	-64
Гроші та їх еквіваленти	8	12	6503	13949	5406	5 398	67 575
Витрати майбутніх періодів	–	–	16	–	–	–	–
Інші оборотні активи	31	200	39	18	56	25	181
Баланс	57184	67520	87627	108950	100280	43 096	175

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

Переважання оборотних активів у структурі активів підприємства (позитивне явище) мало місце у 2016-2019 роках, ситуація погіршилася у 2020 році – сума необоротних активів перевищила суму оборотних (рис. 2.3).

Вартість майна підприємства у 2020 році становила 100280 тис. грн і у порівнянні до 2016 року зросла на 43096 тис. грн (або 75 %), що свідчило про позитивний характер діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА», завдяки

збільшенню необоротних активів на 23936 тис. грн (або на 92%) і оборотних активів на 19160 тис. грн (або 63%). Слід відзначити, що у 2020 році вартість активів знизилася порівняно із 2019 роком на 8670 тис. грн (або на 8%).

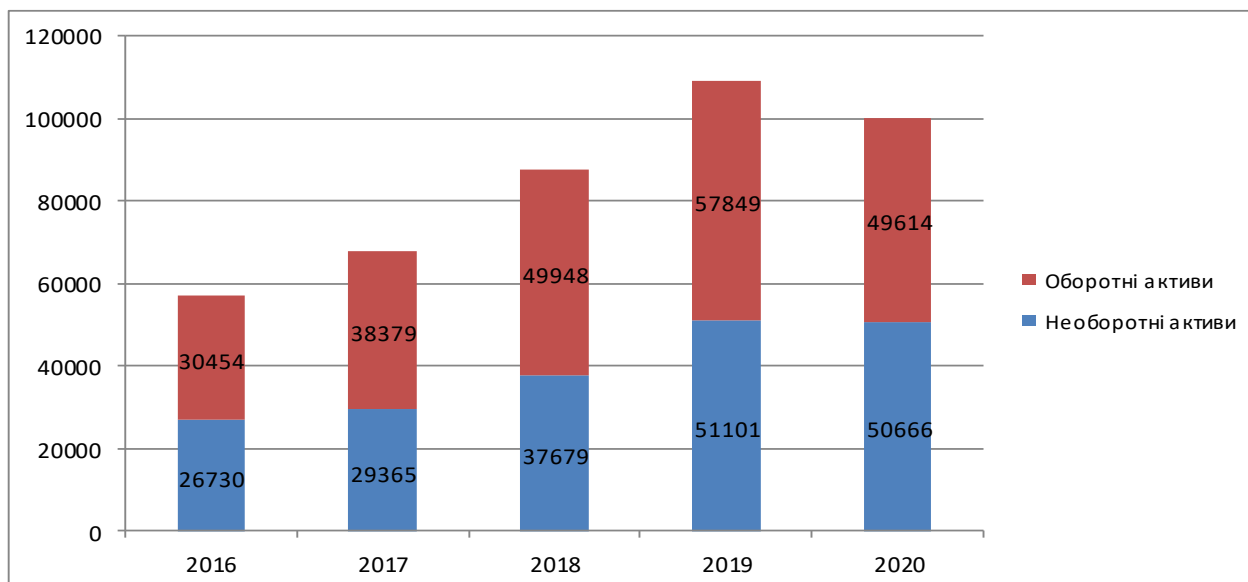


Рисунок 2.3. Структура активів ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2016-2020 рр., тис. грн

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

У складі необоротних активів найбільша частка належить основним засобам. Дані, зображені на рисунку 2.4, характеризують техніко-технологічну складову виробничого потенціалу досліджуваного підприємства у 2016-2020 роках і є підставою для розрахунків, здійснених у таблицях 2.1 і 2.4. З рисунка 2.4 видно, що матеріально-технічний рівень підприємства є задовільним, адже вартість основних засобів протягом 2016-2020 рр. стабільно зростала – більше, ніж вдвічі (на 240% або на 29242 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2016 роком).

Тому можемо зробити висновок про те, що на досліджуваному підприємстві відбувається зростання виробничих можливостей, але слід також врахувати інфляцію.

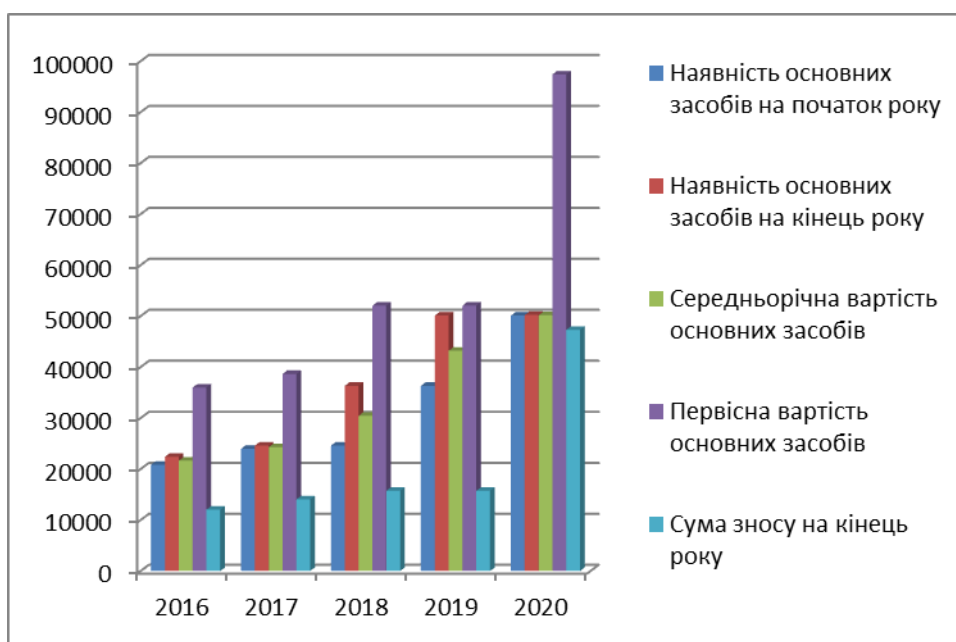


Рисунок 2.4. Основні показники техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2016-2020 рр., тис. грн

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

Частка нематеріальних активів в структурі всіх активів підприємства є доволі низькою, до того ж у 2016-2020 роках відбувається постійне зменшення їх вартості. Бачимо тенденцію до зменшення незавершених капітальних інвестицій у 2019 і 2020 роках порівняно із попередніми, що свідчить про зменшення ремонтів обладнання. Оскільки є довгострокові фінансові інвестиції, то підприємство вкладає кошти, хоча і у незначних розмірах.

У складі оборотних активів має місце зростання запасів підприємства упродовж усього аналізованого періоду, у 2020 році – на 2493 тис. грн або 20% порівняно із 2016 роком. Зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги у 2016-2019 роках свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентами досліджуваного підприємства, але ситуація покращилася у 2020 році зв'язку із зниженням суми цієї заборгованості на 2456 тис. грн або 9%. Щодо дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, то вона мала місце лише у 2017 році і її відсутність у інших роках є

позитивним явищем, як і зниження суми іншої поточної дебіторської заборгованості, яке констатуємо з року в рік. Стрімке зростання грошових коштів у 2018 і 2019 роках порівняно із попередніми роками (з 12 тис. грн. до 6503 тис. грн або у 542 рази і з 6503 тис. грн до 13949 тис. грн або на 114,5% відповідно), свідчить про нераціональне використання коштів, що є досить негативним явищем. Покращення можемо спостерігати у 2020 році, коли грошові кошти становили 5406 тис. грн, що на 8543 тис. грн або 61% менше від значення 2019 року.

Таблиця 2.3

**Структура пасиву балансу ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»
у 2016-2020 роках**

Стаття, тис. грн	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення	
						2020- 2016 (+, -), тис. грн	2020/ 2016, %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал	30723	33729	36476	64621	70566	39 843	229,7
Зареєстрований (пайовий) капітал	2181	2181	2181	2352	2692	511	135,8
Капітал у дооцінках	–	–	–	13288	13241	–	–
Резервний капітал	39	39	39	829	829	790	2125,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28503	31509	34256	48152	33804	5 301	118,6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	26461	34015	51151	44329	29714	3 253	112,3
Короткострокові кредити банків	8844	10756	9061	10000	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	12214	13410	17321	13835	13869	1 655	113,6
розрахунки з бюджетом	604	566	1766	3346	2043	1 439	338,2
розрахунки зі страхування	403	596	715	686	740	337	183,6
розрахунки з оплати праці	1528	2230	2710	2641	2857	1 329	187
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	171	901	188	65	281	110	164,3

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	149	149	–	–	–	–	–
Поточні забезпечення	2407	3278	2688	2862	3045	638	126,5
Інші поточні зобов'язання	141	2129	16702	10894	6879	6 738	4 878,7
БАЛАНС	57184	67744	87627	108950	100280	43 096	175

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

У структурі пасивів підприємства, яку представлено на рисунку 2.5, переважає власний капітал, що позитивно характеризує його діяльність. Власний капітал підприємства значно зріс у 2019 і 2020 роках порівняно із попередніми періодами і досяг значення 70566 тис. грн, його частка складала 59% і 70% відповідно, що свідчить про високу платоспроможність.

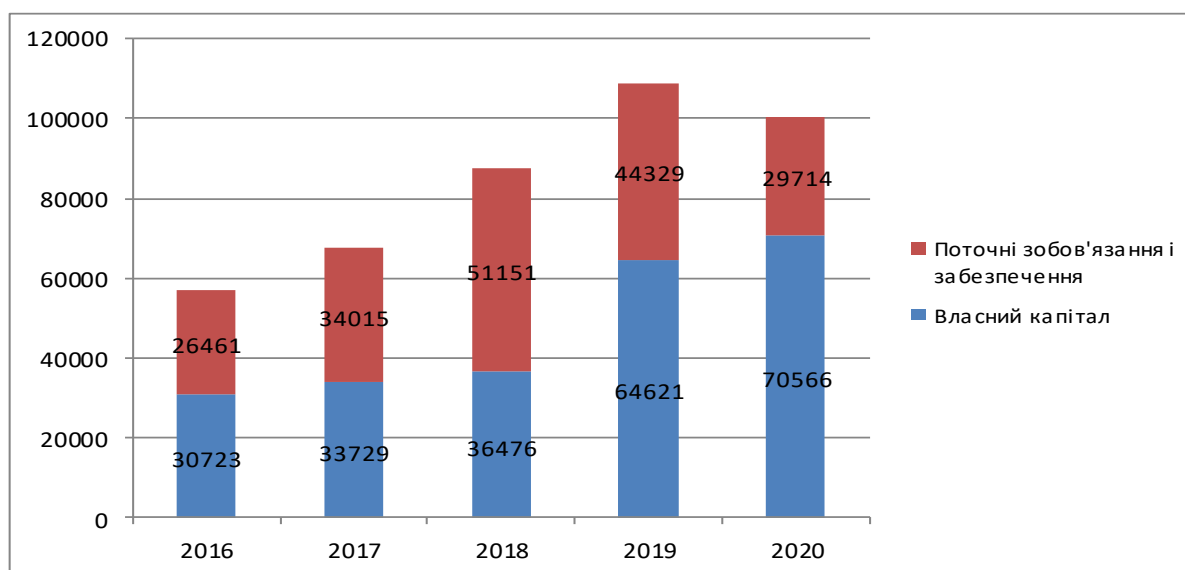


Рисунок 2.5. Структура пасивів ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2016-2020 рр., тис. грн

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

Зростання частки власного капіталу в структурі всіх пасивів підприємства відбувалося в основному за рахунок зростання суми чистого прибутку.

На ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» відбувається зменшення частки

поточних зобов'язань і забезпечень в структурі всіх пасивів в кінці аналізованого періоду: у 2016 році їх частка становила 46%, у 2017 – 50%, у 2018 – 58%, а вже у 2019 – 41% і у 2020 – 30%. Така ситуація позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та робить його менш залежним від кредиторів. У поточних зобов'язаннях підприємства найбільшу питому вагу займає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Упродовж 2016-2020 років відбувалося поступове зростання цієї заборгованості: у 2016 році її значення становило 12214 тис. грн., а у 2020 році – 13869 тис. грн.

Зважаючи на викладене вище, можемо констатувати задовільний стан структури фінансових ресурсів досліджуваного підприємства за аналізований період.

Результати розрахунків груп показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства, представлено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

**Групи показників, які характеризують фінансово-економічний стан
ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2016-2020 роках**

№ п/п	Фінансові коефіцієнти	Роки					Відхилення	
		2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне, (+, -) 2020-2016	Відносне, 2020/2016, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показники майнового потенціалу								
1	Коефіцієнт зносу основних фондів	0,33	0,36	0,30	0,49	0,50	0,17	152
2	Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,09	0,01	0,27	0,47	0,03	-0,06	33,3
3	Коефіцієнт мобільності активів	2,14	1,30	1,33	1,13	0,98	-1,16	46
4	Фондовіддача основних фондів	5,04	6,53	5,83	4,54	3,26	-1,79	64,5
5	Фондомісткість	0,19	0,15	0,17	0,22	0,31	0,12	163
6	Коефіцієнт придатності	0,67	0,64	0,70	0,50	0,50	-0,17	75
Показники ліквідності								
7	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,15	1,13	0,97	1,30	1,67	0,52	145
8	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,69	0,71	0,62	1,00	1,17	0,48	170

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0,13	0,3	0,18	0,18	–
10	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,66	0,70	0,49	0,68	0,99	0,33	150
Показники фінансової стійкості								
11	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,10	0,11	- 0,02	0,23	0,4	0,3	400
12	Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	0,003	0,003	-5,4	1,03	0,27	0,267	9000
13	Коефіцієнт автономії (нормативне значення – 0,5)	0,54	0,50	0,42	0,59	0,7	0,17	132
14	Коефіцієнт фінансової залежності (нормативне значення – < 2)	1,88	1,77	1,75	1,88	2,02	0,14	107
15	Показник фінансового левереджу (фінансового ризику)	1,2	1,01	1,4	0,69	0,42	-0,78	35
16	Коефіцієнт фінансової стійкості (нормативне значення – 0,7÷0,9)	0,54	0,50	0,42	0,59	0,7	0,17	132
17	Коефіцієнт фінансової стабільності (нормативне значення – > 1)	1,16	0,99	0,71	1,46	2,37	1,21	204
Показники ділової активності								
18	Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача	1,9	2,3	2,0	1,8	1,63	-0,27	86
19	Середня тривалість обороту оборотних активів	189	156	180	200	221	32	117
20	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,9	8,0	7,9	6,5	5,6	-1,3	81
21	Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості	52	45	45,6	55	64	12	123
22	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,6	9,3	8,4	6,2	7,6	0,00	100
23	Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості	45,6	38,7	42,9	58	47,4	1,8	104
24	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,7	4,7	4,9	2,8	2,3	-1,4	62,2
25	Середня тривалість обороту власного капіталу	97,3	76,6	73,5	128,6	156,5	59,2	161
Показники рентабельності								
26	Коефіцієнт рентабельності активів, %	1,9	4,4	4,3	8,7	6,1	4,2	321
27	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	3,7	8,9	10,3	14,7	8,7	5,0	235

1	2	3	4	5	6	7	8	9
28	Рентабельність реалізованої продукції, %	1,0	1,9	2,1	4,9	3,7	2,7	370
29	Коефіцієнт рентабельності основних засобів, %	4,7	12,2	10,3	19	12	7,3	255

Джерело: розраховано на основі [8], Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

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 50% обладнання є придатним для використання у процесі виробничо-господарської діяльності. Отже, підприємство оновлює основні фонди.

Такі показники, як фондovіддача і фондомісткість впливають на виробничий потенціал у майбутньому, тому їх варто розглядати з точки зору ефективності використання. Показники фондovіддачі мають незначні тенденції до зниження, показники рентабельності мали незначні тенденції до зростання до 2019 року та демонструють ефективність використання керівництвом підприємства основних засобів.

За весь досліджуваний період значення коефіцієнта поточної ліквідності лише у 2020 році відповідає нормативу (1,5). Аналіз показників ліквідності свідчить про те, що підвищилася здатність підприємства погашати зобов'язання за рахунок наявних активів.

Коефіцієнт фінансової автономії 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. У 2020 році в порівнянні з 2016 роком показник зріс на 0,17 пунктів, що означає підвищення фінансової стійкості підприємства та є позитивним моментом.

Оберненим до коефіцієнта фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності. За 2016-2019 роки значення показника відповідало нормативу –

менше 2. Лише у 2020 році значення показника зросло до 2,02. 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 період має тенденції до зниження. Його зміна порівняно з 2016 роком складає 0,78. Зниження показника фінансового левериджу у 2020 році свідчить про незначне покращення фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стабільності за період 2016-2020 роки перевищує нормативне значення та набуває значень від 1,66 до 2,37. У 2019-2020 роках спостерігаємо підвищення коефіцієнта вище нормативу. Це свідчить про підвищення рівня покриття боргів власним капіталом.

Нормативним значенням коефіцієнта маневреності власного капіталу вважається значення 0,1 і вище. У 2019-2020 роках показник набуває позитивного значення. В цілому, підприємство є фінансово незалежним.

Позитивною тенденцією вважають збільшення значення коефіцієнта оборотності активів, проте на досліджуваному підприємстві спостерігаємо обернену ситуацію. Якщо в 2017 році на кожну гривню залучених коштів було надано послуг на суму 2,3 гривні, то в 2020 році ця сума становила 1,63 гривні.

Щодо коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, то чим вищим є значення цього показника, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату за рахунками. У нашому випадку значення коефіцієнта, починаючи з 2018 року, демонструє тенденцію до зниження, а середня тривалість обороту дебіторської заборгованості зростає (з 45 днів у 2016 році до 64 днів у 2020 році).

Результат розрахунку коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості показує, скільки разів компанія погасила свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками тощо протягом періоду дослідження. В аналізованому періоді для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» кількість днів, протягом яких воно могло повністю покрити свою кредиторську

заборгованість, майже не змінилася, і становить 47,4 дні у 2020 році (проти 45,6 днів у 2016 році). Проте у 2019 році було значне зростання кількості необхідних для вчасного розрахунку з кредиторами днів – до 58. Наступного року розрахунково-платіжна дисципліна покращилася. Позитивним явищем для досліджуваного підприємства є той факт, що коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості був меншим, ніж коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (за винятком лише 2019 року).

Якщо значення показника оборотності власного капіталу (скільки продукції було продано на кожну гривню залучених від власників коштів) є високим, то можемо говорити про ефективне використання капіталу власників підприємства. Оскільки значення коефіцієнта для досліджуваного підприємства знизилося від 4,9 у 2018 році до 2,3 у 2020 році, то це свідчить про неефективне використання капіталу власників підприємства.

Відповідно, негативну динаміку демонструє середня тривалість обороту власного капіталу. Якщо у 2016 році кількість днів, протягом яких власний капітал здійснював повний оборот, становила 97,3, то у 2020 році – вже 156,2 (майже на 59 днів довше).

У 2020 році кожна одиниця активів приносила 6,1 грн чистого прибутку. Хоча у 2019 році було на 2,6 грн більше, проте значення 2020 року є найвищим серед усіх інших в аналізованому періоді. Це позитивно характеризує ситуацію, адже кожна одиниця активів з року в рік приносила підприємству більше прибутку.

Рентабельність власного капіталу характеризувалася значним зростанням упродовж 2016-2019 років: на 1 грн вартості власного капіталу підприємство отримувало 3,7, 8,9, 10,3 і 14,7 грн прибутку в 2016, 2017, 2018 і 2019 роках відповідно та на 6 грн менше прибутку у 2020 році порівняно з попереднім.

Рентабельність реалізованої продукції показує, скільки прибутку від реалізації припадає на одну гривню доходу від реалізації. Найвище значення показника у досліджуваному періоді припало на 2019 рік, а у 2020 році значення показника скоротилося (проте перевищує значення у 2016-2018

роках), але можемо стверджувати, що ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є рентабельним.

2.3 Стратегічний аналіз середовища функціонування ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»

Успішні підприємства, при здійсненні стратегічного управління, усвідомлюють, наскільки важливо постійно стежити за змінами зовнішнього середовища (осіб та сил, які існують поза ним та чинять вплив на його діяльність) і своєчасно адаптуватися до них. Макросередовище характеризується відсутністю контролю фірми над зовнішніми чинниками, що впливають на його діяльність. До факторів макросередовища відносять:

1. Політико-правові фактори. Вплив цього фактора на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Вплив політико-правового фактора на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Закон України “Про енергозбереження”, державна підтримка підвищення енерго-ефективності		+	Існує можливість отримання субсидій, податкових та фінансово-кредитних пільг від держави, вигідних замовлень
2. Високий рівень корумпованості чиновників	+		Створюються несприятливі умови для розвитку підприємств, які намагаються працювати законним шляхом, ускладнення процедури отримання сертифікатів, ліцензій та патентів на товари, лобіювання інтересів конкурентів
3. Погіршення торгівельних стосунків із РФ	+		Втрата частини ринку збуту і частки експорту

Джерело: сформовано автором

2. Економічні фактори. Вплив цього фактора на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» показано в таблиці 2.6.

Вплив економічного фактора на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Збільшення дефіциту бюджету	+		Призводить до зменшення кількості коштів у мерій, підприємств, установ, закладів, які фінансуються з державного бюджету
2. Низький рівень інвестиційної активності в Україні	+		Незацікавленість інвесторів у вкладанні своїх коштів через недосконале законодавство
3. Коливання курсу валют	+	+	Збільшення (проблема)/ зменшення (можливість) кількості грошей, яку підприємство платить іноземним постачальникам, адже розрахунки відбуваються в іноземній валюті. Збільшення кількості грошей в національній валюті, адже інвестори вкладають гроші та закордонні споживачі оплачують товари в іноземній валюті (можливість) або навпаки
4. Криза, спричинена пандемією коронавірусу	+		Зниження усіх показників діяльності підприємства, у тому числі прибутку у 2020 році порівняно з попереднім. Невизначеність ситуації, можливість тимчасового припинення діяльності як підприємством, так і контрагентами, у випадку локдауну
5. Високий рівень інфляції, низький платоспроможний попит вітчизняних споживачів	+		Зниження купівельної спроможності споживачів, зменшення кількості замовлень продукції підприємства та затримки розрахунків за поставлену продукцію
6. Зростання цін на сировину, енергоносії	+		Зростання витрат виробництва, подорожчання продукції
7. Недосконалість податкової системи	+		Зростання суми податкових зобов'язань підприємства

Джерело: сформовано автором

3. Демографічні фактори. Вплив демографічного фактора на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» показано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вплив демографічного фактора на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу фактора
1. Скорочення загальної чисельності населення України	+		Скорочується кількість об'єктів для освітлення
2. Скорочення тривалості періоду загального активного і трудового життя	+		Висококваліфіковані кадри мають менший період творчої та професійної активності, виникає необхідність навчання нових кадрів
3. Еміграція населення з України	+		Виїзд за кордон кваліфікованих кадрів
4. Підвищення рівня освіти населення		+	Можливість залучення кваліфікованих працівників
5. Погіршення стану здоров'я населення, у т.ч. через коронавірус	+		Погіршення стану здоров'я працівників підприємства негативно впливає на технологічний процес виробництва та його діяльність у цілому
6. Низький рівень середньої заробітної плати в Україні	+	+	Проблемою є тому, що погіршує умови для відтворення трудового потенціалу працівників підприємства, дешевизна української робочої сили сприяє руху працівників за кордон. Можливістю для підприємства є те, що це, на жаль, конкурентна перевага вітчизняних підприємств відносно їх закордонних конкурентів

Джерело: сформовано автором

4. Науково-технічний фактор. Вплив науково-технічного фактора на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», показано в таблиці 2.8.

Вплив науково-технічного фактора на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Недостатній рівень фінансування наукових досліджень в Україні	+		Фінансування науково-дослідних робіт необхідно здійснювати за власні кошти
2. Технологічні нововведення на підприємстві		+	Дає змогу розширити ринки збуту, диверсифікувати діяльність, здобути конкурентні переваги
3. Значний термін упровадження нових технологій	+		У сучасному швидкозмінюваному ринковому і технологічному середовищі існує загроза появи прогресивніших технологій

Джерело: сформовано автором

5. Соціально-культурні фактори. Розглянемо основні фактори соціокультурного середовища, які впливають на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» (див. табл. 2.9).

Вплив соціально-культурного фактора на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Підтримка національного виробника		+	Споживачі надають перевагу товарам вітчизняних підприємств
2. Невибагливість багатьох вітчизняних підприємств-споживачів	+		Такі підприємства надають перевагу дешевій продукції, навіть, за рахунок якості
3. Достатній рівень інтелектуального капіталу		+	Наявність наукових та інженерних кадрів необхідної кваліфікації
4. Недостатньо висока престижність інженерних спеціальностей	+	+	Відтік кваліфікованих інженерних кадрів. Проте ситуація покращується у зв'язку із значною підтримкою державою інженерних спеціальностей (для навчання у ЗВО), які набули статусу пріоритетних

Джерело: сформовано автором

6. Природно-географічний фактор. Вплив даного фактора на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив природно-географічного фактора на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Розташування підприємства на території західної України		+	Близькість до кордону з європейськими країнами
2. Відсутність сировини для підприємства в регіоні його розташування	+		Високі витрати на купівлю сировини
3. Велика відстань до постачальників та споживачів	+		Підприємство несе великі транспортні витрати

Джерело: сформовано автором

Мікросередовище складається із сил та діючих осіб, з якими компанія має безпосередній контакт і сукупність яких утворює систему доставки споживчої цінності компанії або впливає на здатність компанії обслуговувати своїх цільових споживачів. До факторів мікросередовища відносять:

1. Ринок. Аналізуючи світові тенденції розвитку світлотехнічного ринку (рис. 2.6), необхідно відзначити його динамічний ріст і подальше зростання обсягів виробництва та реалізації продукції на ринку [15].



Рисунок 2.6. Обсяг світового ринку світлотехнічної продукції

Джерело: [12]

«Освітлювальний» ринок набуває зростаючого характеру, обсяги виробництва вітчизняних підприємств, що випускають світильники та джерела світла, помітно зросли. Світильники та електроосвітлювальні прилади виготовляють більше, ніж 35 підприємств у різних регіонах України [21]. Серед них можна назвати Броварський світлотехнічний завод «Люмен», ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», ТОВ «ПВФ Електросвіт», ТОВ «Компанія «Вітава», завод «Євролайт», ПАТ «Іскра», ТОВ «Шредер». Налічують близько 15 імпортерів на ринку України: GeneralElectric (США), Philips (Нідерланди), Farel (бренд Philips польського походження), Fagerhult, Plexiform, Elkamet, Tridonic, Gewiss, Stucci, Tungsram, Radium, Lival, Brilux, AgaLight [12; 21]. Обсяг вітчизняного ринку світлотехнічної продукції подано на рисунку 2.7.

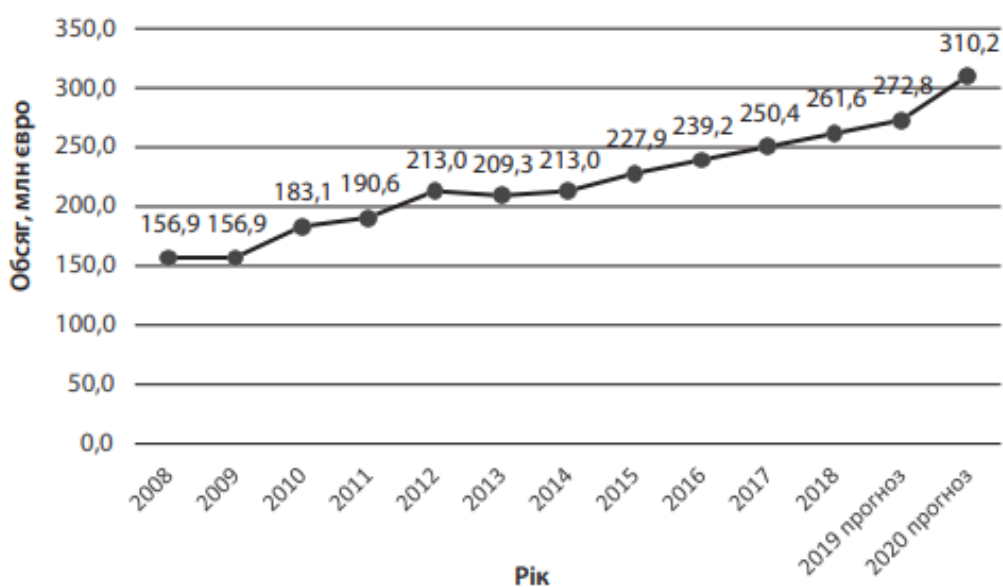


Рисунок 2.7. Обсяг вітчизняного ринку світлотехнічної продукції, млн євро

Джерело: [12]

На ринку світлотехнічної продукції у 2018 році на побутові світильники припадало 44%, друге місце посідала світлотехнічна продукція для офісного та торговельного освітлення (по 14%), а третє – для зовнішнього освітлення (13%). Вітчизняний світлотехнічний ринок орієнтований на інноваційну продукцію та

енергозберігаючі технології, які у структурі джерел освітлення займають 75% від загального обсягу реалізації. У структурі вітчизняного ринку світлотехнічних виробів спостерігаються загальносвітові тенденції – зростає частка світлодіодної світлотехнічної продукції і надалі прогнозується переважання енергозберігаючих технологій у структурі реалізації продукції, у т.ч. через суттєве подорожчання цін на енергоносії [12].

Ринок світлотехнічної продукції є перспективним для капіталовкладень на довгостроковий період, існують можливості для застосування новітніх технологій у зв'язку із пріоритетністю завдань забезпечення енергоефективності як на рівні суб'єктів господарювання, так і держав.

Основні стратегічні напрямки розвитку електротехнічних підприємств наведено у [20; 34].

Вплив фактора «ринок» на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» показано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Вплив фактора «ринок» на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Частка ринку		+	Значні обсяги збуту продукції
2. Здійснення діяльності на вітчизняному та міжнародному ринках		+	Значні масштаби діяльності, можливості розширення ринку збуту
3. Висока реальна місткість ринку		+	Високі кількості реальних покупців підприємства та обсяги продажу товарів

Джерело: сформовано автором

2. Постачальники. Основні джерела надходження сировини на підприємство: Запорізький алюмінієвий комбінат (прокат), ТОВ «Поділля-кабель 1» (м. Кам'янець-Подільський) – кабель, джгути, ПП «Софіт» – паливо-мастильні матеріали, ТОВ «СКЛО+» – скло та інші.

Вплив фактора «постачальники» на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» показано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Вплив фактора «постачальники» на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Декілька постачальників		+	Існує можливість вибору більш якісної і дешевої сировини
2. Партнерські відносини із постачальниками		+	Довготривалі відносини

Джерело: сформовано автором

3. Конкуренти. У складі згаданих вище підприємств, які функціонують на світлотехнічному ринку, виділяють [31]: виробників джерел світла (лідери), виробників освітлювальної арматури (лідери), підприємства, для яких випуск світлотехнічної продукції не є основним видом діяльності. До лідерів галузі з виробництва джерел світла можна віднести Львівське АТ «Іскра» (контролює 70–80% цього сегменту ринку), ТОВ «Завод газорозрядних ламп» (м. Полтава), Львівський завод низьковольтних електроламп, загалом свою продукцію пропонують 10 виробників. Частка продажу української продукції складає 60–75% (у грошовому виразі). Серед лідерів галузі з виробництва світлотехнічної арматури слід виділити «ОСП Корпорація «ВАТРА» (є монополістом у виробництві вибухозахищених світильників, світильників для шахт) та ТОВ «Шредер» (Тернопіль), ПАТ «Сяйво» (Львів). Решта підприємств не належить до лідерів світлотехнічної галузі і займає певні ринкові ніші. На ринку Західної України присутні польські виробники, а в південних регіонах – турецькі.

Вплив фактора «конкуренти» на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» показано в таблиці 2.13.

Вплив фактора «конкуренти» на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу фактора
1. Відсутність в Україні конкурентів з виробництва вибухозахищених світильників, світильників для шахт		+	Можливість захоплення великого сегменту ринку
2. Наявність вітчизняних і закордонних конкурентів	+		Існує загроза втрати ринків збуту
3. Висока якість продукції, що випускається ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»		+	Створення іміджу надійного та конкурентноспроможного підприємства

Джерело: сформовано автором

4. Споживачі. ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» пропонує свою продукцію на вітчизняному та міжнародному ринках. Перелік вітчизняних споживачів [25] подано у додатку И. Вплив фактора «споживачі» на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» показано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Вплив фактора «споживачі» на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Високий рівень довіри споживачів до підприємства, позитивний імідж		+	Наявність постійного ринку збуту, можливість збільшення частки підприємства на ринку
2. Довготривалий процес прийняття рішення про купівлю продукції підприємства споживачами	+		Витрачається багато часу на проведення переговорів, які не завжди закінчуються укладанням контракту
3. Підвищення попиту на товари-новинки підприємства в Україні		+	Збільшення частки ринку, обсягів виробництва та збуту продукції
4. Виконання замовлень та проєктів для державних підприємств		+	Довготривала співпраця, постійний ринок збуту, створення позитивного іміджу

Джерело: сформовано автором

Варто відзначити, що з 2018 року окремим перспективним напрямком стало виробництво обладнання для освітлення аеродромів та злітно-посадкових смуг, уже виконано замовлення Держоборонпрому.

5. Посередники. ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» користується послугами офіційних представників (дистриб'юторів) за регіонами, у тому числі [24]: в Україні: ТОВ «Торговий дім «ВАТРА-Захід» (м. Тернопіль), ТОВ «Торговий дім «ВАТРА-Дніпро» (м. Дніпро), ТОВ «ВАТРА Донбас» (м. Краматорськ), ТОВ «УкрПромСвітло-М» (м. Маріуполь), ТОВ «Промсвітло-ВК» (м. Київ), ПП «Торговий дім «ВАТРА-Центр» (м. Київ, Львівська філія), ТОВ «Югсвет» (м. Херсон, Запорізька, Одеська, Полтавська філії), ТОВ «ЕлектроКомплект», ТОВ «Светолюкс-Николаев» (обидва – м. Миколаїв), ТОВ «Альфа-кабель» (м. Суми); у Європейському Союзі: Vatra EU Sp. Z o.o. (Республіка Польща), Generi s.r.o. (Чеська Республіка), Білик І. (агент у Балтії та Скандинавії); у Республіці Казахстан: ТОО «М&Т Steel Company»; у Республіці Білорусь: ПрАТ «Техмаш-Електро». Вплив фактора «посередники» показано в таблиці 1.15.

Таблиця 1.15

Вплив фактора «посередники» на діяльність підприємства

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Наявність офіційних представників у більшості регіонів країни та закордоном		+	Вирішують питання тактики маркетингової політики
2. Наявність знижок для посередників		+	Стимулює посередників до збільшення обсягів реалізації продукції
3. Надання консультацій дистриб'юторам		+	Підвищення технічного та економічного рівня посередників та надання ними висококваліфікованих консультацій споживачам

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу можливостей і загроз для підприємства ми можемо скласти SWOT-аналіз, тобто, крім можливостей і загроз виявити також сильні та слабкі сторони ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» (див. табл. 2.16).

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)</p> <p>Кваліфікований персонал. Значна ринкова частка, лідер ринку у певних сегментах, перспективи розвитку. Декілька цільових ринків. Прибуткова, рентабельна діяльність. Технологічні нововведення на підприємстві, власні технології виробництва світильників, проведення науково-дослідних робіт в галузі світлотехніки. Наявність сучасного програмного забезпечення. Високоякісна, сертифікована продукція. Високий рівень довіри до підприємства та його продукції з боку споживачів. Високий рівень сервісного обслуговування, наявність офіційних представників (дистриб'юторів). Співпраця з органами державної влади</p>	<p>СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)</p> <p>Неефективна маркетингова діяльність. Втрата ринку побутових світильників. Складна, багатокомпонентна організаційна структура управління. Жорстка централізація прийняття рішень. Нерівномірна вікова структура персоналу.</p>
<p>МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)</p> <p>Здатність вийти на нові ринки (географічне розширення ринку). Можливість швидкого розвитку завдяки зростанню попиту на продукцію-новинки на вітчизняному ринку. Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів. Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів. Здатність використовувати навички та технічні ноу-хау у випуску нової продукції. Розробка нових технологій випуску продукції. Можливість ослаблення позицій конкурентів за рахунок здійснення інноваційної діяльності, переваг у якості та цінах товарів. Виконання державних замовлень, співпраця із державними установами та підприємствами. Залучення кваліфікованих кадрів</p>	<p>ЗАГРОЗИ (THREATS)</p> <p>Наявність вітчизняних і закордонних конкурентів. Зниження рівня фінансування НДДКР в Україні. Подорожчання енергоносіїв. Зниження рівня купівельної спроможності вітчизняних споживачів. Невибагливість та інертність в застосуванні сучасної прогресивної техніки та технології деяких вітчизняних споживачів. Нестабільна політична ситуація в Україні, військовий конфлікт із Російською Федерацією. Фінансово-економічна криза в країні, пандемія COVID-19. Коливання курсу валют</p>

Джерело: сформовано автором

Вивчивши середовище, в якому працює досліджуване підприємство, виявивши його сильні та слабкі сторони підприємства, а також маркетингові проблеми і ринкові можливості, які перед ним постають, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» є одним із лідерів на світлотехнічному ринку України та за кордоном.

На нашу думку, ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» має значний ринковий потенціал, адже на підприємстві використовуються сучасні прогресивні технології, впроваджують технічні нововведення, виконуються державні замовлення на освітлення різних об'єктів, постійно проводяться наукові дослідження в галузі світлотехніки.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що у даний час досліджуване підприємство є конкурентоспроможним на ринку України щодо промислової світлотехніки, а також експортує близько 40% своєї продукції. Серйозну увагу на підприємстві приділяють розробленню та випуску енергоефективних освітлювальних приладів із застосуванням високоінтенсивних джерел світла, у т.ч. світлодіодів: удосконалюють наявні конструкції та освоюють нові з поліпшеними споживчими властивостями. ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» володіє власним науково-технічним потенціалом, здатним виконувати на високому технічному рівні розроблення, підготовку виробництва й освоєння нової техніки.

2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дає змогу зробити висновок про збільшення доходу за 2016-2019 рр. на 45389 тис. грн у 2017 році порівняно із 2016, на 19045 тис. грн у 2018 порівняно із 2017 і на 18457 тис. грн у 2019 порівняно із 2018 роком. У 2020 році чистий дохід ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» зменшився на 32611 тис. грн у порівнянні до значення попереднього року і становив 163417 тис. грн. Це значення є також меншим від отриманого товариством чистого доходу у 2018 році (177571 тис. грн), проте більшим, ніж у 2016 і 2017 роках (113137 тис. грн і 158526 тис. грн відповідно).

3. Спостерігаємо зростання собівартості реалізованої продукції впродовж періоду 2016-2019 років. Темп її росту є меншим, ніж темп росту чистого доходу від реалізації продукції, що є позитивним явищем. Собівартість, значення якої становило 129563 тис. грн у 2020 році, знизилася на 26051 тис. грн (16,7%) порівняно із 2019 роком.

4. Значення чистого прибутку досліджуваного підприємства також демонструвало тенденцію до зростання у 2016-2019 роках. У найуспішнішому в аналізованому періоді 2019 році його сума становила 9511 тис. грн, що у 8 разів більше, ніж у 2016 році та у 2,5-3 рази більше, ніж у 2018 і 2017 роках. У 2020 році зафіксовано зниження даного показника на 3406 тис. грн. або на 35,8%.

5. Аналіз техніко-економічних показників свідчить про ефективно організовані бізнес-процеси на досліджуваному підприємстві у 2016-2019 рр. Коронавірусна інфекція COVID-19, пов'язаний із нею локдаун, неможливість виробництва продукції он-лайн та інші наслідки, внесли свої корективи у діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»: за результатами діяльності підприємства у 2020 році спостерігаємо зниження значень майже усіх аналізованих показників.

6. Переважання оборотних активів у структурі активів підприємства (позитивне явище) мало місце у 2016-2019 роках, ситуація погіршилася у 2020 році – сума необоротних активів перевищила суму оборотних.

7. Матеріально-технічний рівень підприємства є задовільним, адже вартість основних засобів протягом 2016-2020 рр. стабільно зростала – більше, ніж вдвічі (на 240% або на 29 242 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2016 роком). Тому можемо зробити висновок про те, що на досліджуваному підприємстві відбувається зростання виробничих можливостей, але слід також врахувати інфляцію.

8. У структурі пасивів ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» переважає власний капітал, що позитивно характеризує його діяльність. Можемо констатувати задовільний стан структури фінансових ресурсів досліджуваного підприємства за аналізований період та те, що воно є фінансово незалежним.

9. Підприємство оновлює основні фонди, адже коефіцієнт придатності показує, що наразі більше 50% обладнання є придатним для використання у процесі виробничо-господарської діяльності. До 2019 року показники фондодіддачі мають незначні тенденції до зниження, показники рентабельності – до зростання та демонструють ефективність використання керівництвом підприємства основних засобів.

Аналіз показників ліквідності свідчить про те, що підвищилася здатність підприємства погашати зобов'язання за рахунок наявних активів, а показників рентабельності – що ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є рентабельним.

У досліджуваному періоді для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» кількість днів, протягом яких воно могло повністю покрити свою кредиторську заборгованість, майже не змінилася, і становить 47,4 дні у 2020 році (проти 45,6 днів у 2016 році). Позитивним явищем для досліджуваного підприємства є той факт, що коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості був меншим, ніж коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (за винятком лише 2019 року).

10. Здійснено аналіз середовища функціонування ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА», встановлено фактори, що чинять вплив на його діяльність та характер цього впливу, сформовано матрицю SWOT-аналізу. Виявивши сильні та слабкі сторони підприємства, а також маркетингові проблеми і ринкові можливості, які перед ним постають, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» є одним із лідерів на світлотехнічному ринку України та займає одне з перших місць за кордоном, має значний ринковий потенціал, адже на підприємстві використовуються сучасні прогресивні технології, впроваджується значна кількість технічних нововведень, здійснюються інноваційні проекти освітлення міст, виконуються державні замовлення на освітлення різних об'єктів, постійно проводяться наукові дослідження в галузі світлотехніки.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ «ВАТРА» ТА ФІНАНСУВАННЯ ПОТРЕБИ У РЕСУРСАХ ДЛЯ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1 Вибір стратегії ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» за допомогою інструментів стратегічного управління портфелем

За результатами здійсненого аналізу у попередніх розділах кваліфікаційної роботи, використовуючи дані таблиці 2.16 – сильні та слабкі сторони ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА», можливості і загрози його функціонування, отримали значення матриць EFE (табл. 3.1) та IFE (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Побудова матриці EFE для ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»

Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1	Здатність вийти на нові ринки (географічне розширення ринку)	0,10	4	0,4
2	Можливість швидкого розвитку завдяки зростанню попиту на продукцію-новинки	0,05	4	0,2
3	Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів	0,05	3	0,15
4	Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів	0,03	4	0,12
5	Здатність використовувати навички та технічні ноу-хау у випуску нової продукції	0,05	4	0,2
6	Розробка нових технологій випуску продукції	0,05	3	0,15
7	Можливість ослаблення позицій конкурентів	0,05	2	0,1
8	Виконання державних замовлень, співпраця із державними установами та підприємствами	0,10	4	0,4
9	Залучення кваліфікованих кадрів	0,05	2	0,1
Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1	Наявність вітчизняних і закордонних конкурентів	0,10	3	0,30
2	Зниження рівня фінансування НДДКР в Україні	0,05	2	0,10
3	Подорожчання енергоносіїв	0,08	2	0,16
4	Зниження рівня купівельної спроможності вітчизняних споживачів	0,03	2	0,06
5	Невибагливість та інертність деяких вітчизняних споживачів	0,02	2	0,04
6	Нестабільна політична ситуація в Україні, військовий конфлікт із РФ	0,08	2	0,16
7	Фінансово-економічна криза в країні, COVID-19	0,08	2	0,16
8	Коливання курсу валют	0,03	2	0,06
Total EFE Score		1,00		2,86

Джерело: сформовано автором

Значення загального зваженого балу у матриці EFE – 2,86, що дає можливість зробити висновок про те, що підприємство готове реагувати на діючі та потенційні фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2

Побудова матриці IFE для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Strengths		Weight	Rating	Weighted Score
1	Кваліфікований персонал	0,08	3	0,24
2	Значна ринкова частка, лідер ринку у певних сегментах, перспективи розвитку	0,10	4	0,40
3	Декілька цільових ринків	0,08	4	0,32
4	Прибуткова, рентабельна діяльність	0,09	4	0,36
5	Технологічні нововведення на підприємстві	0,12	4	0,48
6	Наявність сучасного програмного забезпечення	0,04	3	0,12
7	Високоякісна, сертифікована продукція	0,11	4	0,44
8	Високий рівень довіри до підприємства та його продукції з боку споживачів	0,10	4	0,40
9	Високий рівень сервісного обслуговування, наявність офіційних представників	0,07	4	0,28
10	Співпраця з органами державної влади	0,11	4	0,44
Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
1	Неефективна маркетингова діяльність	0,04	2	0,08
2	Втрата ринку побутових світильників	0,02	1	0,02
3	Складна, багатокомпонентна організаційна структура управління	0,02	2	0,04
4	Жорстка централізація прийняття рішень	0,01	2	0,02
5	Нерівномірна вікова структура персоналу	0,01	2	0,02
Total IFE Score		1,00		3,66

Джерело: сформовано автором

Загальний зважений бал ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у матриці IFE становить 3,66, що свідчить про сильну внутрішню позицію досліджуваного підприємства. На основі отриманих даних будуємо матрицю ІЕ (рис. 3.1).

Отже, позиція підприємства – у клітинах IV (передбачає стратегію утримання та підтримки – hold and maintain – у цьому випадку тактичні стратегії повинні бути зосереджені на проникненні на ринок і розвитку продукту) та I (стратегія зростання та нарощування – grow and build – дії підприємства повинні бути зосереджені на проникненні на ринок, розвитку

ринку та розвитку продукту).

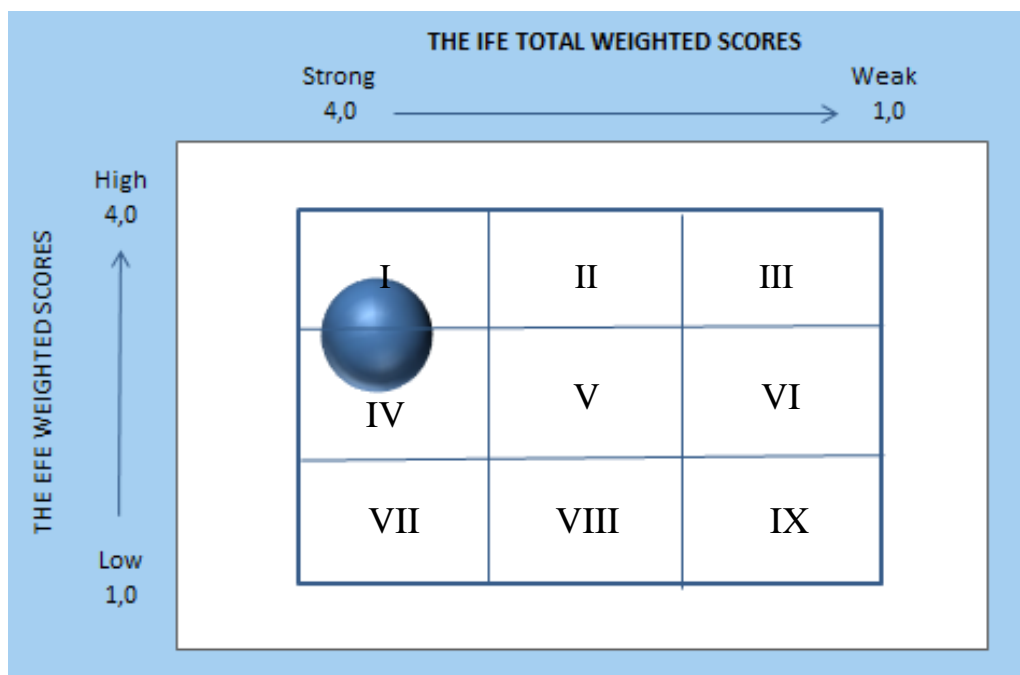


Рисунок 3.1. Матриця ІЕ для ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»

Джерело: побудовано автором

На основі висновків, зроблених у попередньому розділі, та використавши матрицю загальних стратегій підприємства в умовах кризи (табл. 1.3), можемо стверджувати, що ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» слід застосовувати стратегію прискореного зростання, мета якої полягає у повному використанні внутрішніх й зовнішніх можливостей для запобігання розвитку кризи на підприємстві за рахунок глибшого проникнення на ринок і збільшення темпів зростання обсягів продажу, що повністю відповідає рекомендаціям, отриманим при застосуванні матриць EFE, IFE й ІЕ.

Користуючись інформацією, наведеною в таблиці 1.4, щодо типів ситуацій залежно від динаміки внутрішніх і зовнішніх змін на промисловому підприємстві, можемо зробити висновок про те, що для ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» характерна ситуація IV типу. Отже, основне завдання управління ним повинно полягати у підвищенні адаптивності підприємства до умов, які диктує зовнішнє середовище та в тому, щоб розвивати внутрішній потенціал, який дозволить забезпечити йому стійку конкурентну перевагу.

3.2 Оптимізація процесу фінансування потреби ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у ресурсах з урахуванням часового фактора для реалізації обраної стратегії

Уможливлення реалізації встановлених стратегій, забезпечення інноваційного розвитку підприємства залежать від наявності і доступності різноманітних джерел інвестиційних ресурсів, які спрямовуються на здійснення такої діяльності.

Застосуємо модель оптимізації процесу фінансування з урахуванням часового фактора [22] для ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА», діяльність якого можна згрупувати у межах п'яти напрямів [15]: розумне освітлення; вибухозахищене освітлення і промислове освітлення; вуличне освітлення; прожектори та аеродромне освітлення; люстри на замовлення і офісне освітлення, з врахуванням того, що протягом року для організації виробничих процесів квартальна потреба підприємства у фінансових ресурсах становить відповідно 35, 40, 40 і 50 млн. грн. Величина виділених лімітів для відповідних напрямів – 25, 40, 38, 30 і 17 млн. грн. Наявний дефіцит фінансових ресурсів можна покрити за рахунок взяття кредитів у двох банках під відповідні відсотки: 12 % і 14 %. Розміри фактичних кредитів не повинні перевищувати 14 і 8 млн. грн.

Сутність моделі оптимізації процесу фінансування з урахуванням часового фактора представлено у додатку К.

Величини отриманого прибутку i -им напрямом діяльності від одиниці вкладених коштів у періоді t у виробничий процес запишемо за допомогою матриці $[C_{it}]$ ($i = 1,5, t = 1,4$):

$$C_{it} = \begin{pmatrix} 0,24 & 0,28 & 0,35 & 0,28 \\ 0,26 & 0,30 & 0,27 & 0,32 \\ 0,36 & 0,41 & 0,52 & 0,38 \\ 0,22 & 0,26 & 0,34 & 0,53 \\ 0,15 & 0,31 & 0,29 & 0,25 \end{pmatrix}$$

Нижні та верхні обсяги можливого фінансування підприємств протягом року задаються з допомогою матриць $[\alpha_{it}]$ та $[\beta_{it}]$, відповідно:

$$\alpha_{it} = \begin{pmatrix} 2 & 0 & 0 & 0 \\ 4 & 0 & 0 & 0 \\ 3 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 3 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 2 & 0 \end{pmatrix}, \quad \beta_{it} = \begin{pmatrix} 0 & 3 & 0 & 0 \\ 8 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 5 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 4 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 2 \end{pmatrix}$$

Визначимо оптимальний варіант фінансування напрямів діяльності підприємствау межах реалізації стратегії, який забезпечить йому максимум прибутку.

Для побудови числової математичної моделі позначимо через x_{it} ($i = \overline{1,5}$, $t = \overline{1,4}$) – обсяг фінансування i -го підприємства в періоді t .

Оскільки величина дефіциту фінансових ресурсів

$$d = \sum_{t=1}^4 b_t - \sum_{i=1}^5 a_i = 165 - 150 = 15 \text{ млн. грн,}$$

то потрібно взяти кредити y_{ij} ($i = \overline{1,5}$; $j = \overline{1,2}$) у двох банках.

Математична модель задачі матиме вигляд:

знайти

$$Z = 0,24x_{11} + 0,28x_{12} + 0,35x_{13} + 0,28x_{14} + \dots + 0,15x_{51} + 0,31x_{52} + 0,29x_{53} + 0,25x_{54} - 1,12y_{11} - 1,14y_{12} - \dots - 1,12y_{51} - 1,14y_{52} \rightarrow \max$$

при виконанні умов:

1) за розмірами виділених лімітів відповідним виробництвам:

– першому

$$x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} \leq 25 + y_{11} + y_{12}, \text{ або}$$

$$x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} - y_{11} - y_{12} \leq 25;$$

– другому

$$x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} \leq 40 + y_{21} + y_{22}, \text{ або}$$

$$x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} - y_{21} - y_{22} \leq 40;$$

– третьому

$$x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} \leq 38 + y_{31} + y_{32}, \text{ або}$$

$$x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} - y_{31} - y_{32} \leq 38;$$

– четвертому

$$x_{41} + x_{42} + x_{43} + x_{44} \leq 30 + y_{41} + y_{42}, \text{ або}$$

$$x_{41} + x_{42} + x_{43} + x_{44} - y_{41} - y_{42} \leq 30;$$

– п'ятому

$$x_{51} + x_{52} + x_{53} + x_{54} \leq 17 + y_{51} + y_{52}, \text{ або}$$

$$x_{51} + x_{52} + x_{53} + x_{54} - y_{51} - y_{52} \leq 17;$$

2) за розміром потреби фінансових ресурсів у відповідних періодах:

– першому

$$x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} + x_{51} = 35;$$

– другому

$$x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} + x_{52} = 40;$$

– третьому

$$x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} + x_{53} = 40;$$

– четвертому

$$x_{14} + x_{24} + x_{34} + x_{44} + x_{54} = 50;$$

3) за граничними розмірами можливих розмірів виділених банками кредитів:

$$\text{– першим } y_{11} + y_{21} + y_{31} + y_{41} + y_{51} \leq 14;$$

$$\text{– другим } y_{21} + y_{22} + y_{32} + y_{42} + y_{52} \leq 8;$$

4) за граничними обсягами розподілу фінансових ресурсів між об'єктами:

– першому

$$\min x_{11} \geq 2, \max x_{12} \leq 3;$$

– другому

$$\min x_{21} \geq 4, \max x_{21} \leq 7;$$

– третьому

$$\min x_{31} \geq 3, \max x_{32} \leq 5;$$

– четвертому

$$\min x_{42} \geq 3, \max x_{43} \leq 4;$$

– п'ятому

$$\min x_{53} \geq 2, \max x_{54} \leq 3.$$

Розв'язок моделі здійснено за допомогою лінійного програмування. Результати моделювання представлено у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розв'язок моделі оптимізації процесу фінансування з урахуванням часового фактора для ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»

Об'єкт	Поступлення власних коштів у відповідні періоди, млн. грн				Обсяг власних коштів, млн. грн	Кредити відповідних банків, млн. грн	
	1	2	3	4			
1	25	0	0	0	25	0	0
2	7	22	0	11	40	0	0
3	3	0	38	0	38	2	1
4	0	3	0	39	30	12	0
5	0	15	2	0	17	0	0
Потреби коштів	35	40	40	50		14	1

Джерело: розраховано автором

Отже, отримано оптимальну динамічну схему фінансових потоків для напрямів діяльності товариства. Дефіцит фінансових ресурсів буде покритий за рахунок взяття відповідних кредитів на суму 15 млн. грн, завдяки одержаному оптимальному сценарію руху фінансових ресурсів підприємство отримає чистий прибуток розміром 48,64 млн. грн.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що залежно від динаміки внутрішніх і зовнішніх змін на промисловому підприємстві, для ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» характерна

ситуація IV типу. Отже, основне завдання управління ним повинно полягати у підвищенні адаптивності підприємства до умов, які диктує зовнішнє середовище та в тому, щоб розвивати внутрішній потенціал, який дасть змогу забезпечити йому стійку конкурентну перевагу протягом тривалого періоду.

2. За допомогою побудови матриць EFE, IFE та IE визначено позицію підприємства – у клітинах IV (передбачає стратегію утримання та підтримки – hold and maintain – у цьому випадку тактичні стратегії повинні бути зосереджені на проникненні на ринок і розвитку продукту) та I (стратегія зростання та нарощування – grow and build – дії підприємства повинні бути зосереджені на проникненні на ринок, розвитку ринку та розвитку продукту).

3. Досліджуваному підприємству рекомендовано модель для оптимізації процесу фінансування потреб у ресурсах для реалізації обраної стратегії з урахуванням часового фактора. Завдяки одержаному оптимальному сценарію руху фінансових ресурсів підприємство отримає чистий прибуток розміром 47,26 млн. грн.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація служби охорони праці на ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»

Охорона праці (далі – ОП) – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності.

Об'єктом управління охороною праці на досліджуваному підприємстві є діяльність функціональних служб та структурних підрозділів ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» щодо забезпечення безпечних і здорових умов праці на робочих місцях, у ремонтних цехах, на станції технічного обслуговування та на території підприємства.

З метою ефективності проведення заходів з ОП на досліджуваному підприємстві, наведено у таблиці 4.1. розрахунок фінансування заходів з неї. На заходи з ОП воно направляє щорічно суму в розрахунку 0,5 % від суми реалізованої продукції.

Таблиця 4.1

Фінансування заходів охорони праці на ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» за період 2016-2020 рр.

Роки	ФОП, тис.грн.	Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.	Абсолютне відхилення, (+,-) тис. грн
2016	19502	97,5	–
2017	29998	150,0	52,5
2018	34411	172,1	22,1
2019	42183	210,9	38,8
2020	41864	209,3	-1,6

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки [Додаток Ж]

Досліджуючи обсяги фінансування заходів з ОП на підприємстві, необхідно відзначити, що, починаючи з 2017 року, спостерігаємо тенденцію до зростання обсягів фінансування заходів з охорони праці, зокрема, якщо у 2016 році показник становив 97,5 тис. грн, то уже в 2017 році його значення зросло до 150 тис. грн (+52,5 тис. грн). Таку ж ситуацію спостерігаємо і протягом наступних аналізованих років, але зростання відбувалося меншими темпами. У 2020 році обсяг фінансування заходів з ОП скоротився на 1,6 тис. грн, проте залишається одним із найвищих протягом періоду, що досліджувався (209,3 тис. грн).

Організація й координація робіт у галузі ОП передбачає формування органів управління нею, встановлення обов'язків і порядку взаємодії осіб, які беруть участь в управлінні, а також у прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Згідно з Типовим положенням, яке діє на підприємстві про організацію охорони праці, відповідальний за ОП на підприємстві – головний інженер, який підпорядковується керівнику підприємства у відповідності до чинного законодавства. План роботи провідного інженера з ОП на рік подано у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

План роботи провідного інженера з охорони праці

№ з/п	Назва заходів	Дата виконання	Виконавець
1	2	3	4
1	Проводити контроль перевірки стану охорони праці в товаристві	щоденно	Провідний інженер з ОП
2	Проводити вступний інструктаж з охорони праці з усіма новими працівниками		-//-
3	Приймати участь в роботі комісії з періодичної перевірки знань безпечного виконання робіт підвищеної небезпеки	згідно графіку	-//-
4	Приймати участь у розслідуванні нещасних випадків у товаристві	за необхідності	-//-
5	Проводити комплексну перевірку стану охорони праці в товаристві по дільницях	щоквартально	-//-
6	Перевіряти виконання наказів, приписів, та інших нормативних документів.	постійно	-//-

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4
7	Перевіряти забезпеченість працівників засобами індивідуального захисту		-//-
8	Перевіряти виконання заходів, вказаних в актах Н-1, наказах по цих випадках.		-//-
9	Складати проекти наказів з охорони праці та інших документів.		-//-
10	Здійснювати контроль та надавати допомогу дільницям з питань охорони праці.	щоденно	-//-
11	Надавати медичну допомогу дільницям, відділам з організації охорони праці.	За необхідності	-//-
12	Відправляти інформацію про нещасні випадки в товаристві в управління держпраці та фонд соціального страхування.		-//-
13	Проводити перевірку журналів реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочих місцях.	постійно	-//-
14	Проводити контроль за виконанням «Комплексного плану заходів з охорони праці» по кварталах відповідного року.		-//-
15	Контроль забезпечення робітників спец. харчуванням (молоко, соки, кефір).		-//-
16	Приймати участь у проведенні днів охорони праці на товариствах		-//-
17	Проводити реєстрацію нещасних випадків невиробничого характеру		-//-
18	Направити службові записки всім товариствам корпорації «Ватра», про визначення контингенту осіб всіх професій, що підлягають медичним оглядам і подати акти та списки по формі в відділ охорони праці на відповідний рік.	IV кв.	-//-
19	Сформувати «Комплексний план заходів з охорони праці» на відповідний рік.		-//-
20	Підготувати звіти про травматизм на виробництві форми 7-ТНВ за відповідний рік і направити їх в обласне статистичне управління	До 28 лютого	-//-
21	Підготувати перелік документів відділу охорони праці для здачі в архів на збереження		-//-

Джерело: надано ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»

Відповідальний за ОП на підприємстві контролює дотримання роботодавцем вимог законодавства з охорони праці, тому має право видавати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків і отримувати від них необхідні відомості, документацію та пояснення з питань ОП.

4.2 Забезпечення безпеки виробничої діяльності підприємства у разі виникнення надзвичайних ситуацій з викидом (випливом) аміаку

Рідкий аміак – це сильнодіюча отруйна речовина (далі – СДОР) IV класу токсичності, 2-ї групи небезпечних речовин, яка викликає у людей ураження нервової системи, мозку, серцево-судинної системи, шлунково-кишкового тракту, призводить до ядухи, заподіює хімічні опіки.

Особливістю хімічних надзвичайних ситуацій (далі – НС) є висока швидкість формування і дія факторів ураження, що викликає необхідність прийняття цілого ряду оперативних і попереджувальних заходів, які спрямовані на захист населення і сил цивільної оборони під час ліквідації їх наслідків. З урахуванням специфіки хімічних небезпечних надзвичайних ситуацій при локалізації і ліквідації їх наслідків приймаються заходи, які спрямовані спочатку на обмеження і призупинення викиду (випливу) СДОР, локалізації хімічного ураження, попередження зараження ґрунту і джерел водозабезпечення населення.

Обмеження розливання СДОР на місцевості з метою зменшення площі випаровування здійснюється обвалуванням розлитої речовини, створенням перешкод на шляху розливання, збиранням СДОР в природні поглиблення (ями, канами, кювети), обладнанням спеціальних пасток (ям, поглиблень і т. д.).

При проведенні робіт, у першу чергу, необхідно попередити попадання СДОР в річки, озера, в підземні комунікації, підвали будинків та споруд і т. д. Роботи можуть бути виконані за допомогою бульдозерів, скреперів, екскаваторів та іншої техніки. В окремих випадках рідка фаза СДОР з метою обмеження розливання може збиратися в спеціальні ємності (бочки).

Комплекс заходів з захисту населення і сил цивільної оборони (далі – ЦО) від наслідків хімічної НС містить: організаційні і оперативні заходи з організації, планування і проведення заходів щодо захисту населення і сил цивільної оборони на підлеглий території; інженерно-технічні заходи щодо дотримання умов безпеки при використанні, зберіганні, транспортуванні СДОР; підготовку сил і засобів для ліквідації наслідків хімічних надзвичайних

ситуацій; навчання населення порядку і правилам поведінки в умовах хімічних надзвичайних ситуацій; забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту; забезпечення безпеки населення і використання засобів індивідуального й колективного захисту; повсякденний хімічний контроль; проведення попереджувальних та профілактичних заходів на хімічних небезпечних об'єктах; прогнозування можливих наслідків хімічної НС; попередження (оповіщення) про безпосередню небезпеку ураження СДОР; тимчасову евакуацію (відселення) населення і сил ЦО із небезпечних районів; хімічну розвідку району аварії; знаходження і надання медичної допомоги потерпілим; локалізацію і ліквідацію наслідків хімічної надзвичайної ситуації.

На початок всього захист від СДОР організується і здійснюється безпосередньо на хімічних небезпечних об'єктах, де головна увага приділяється заходам попередження виникнення можливих НС. Вони носять як організаційний, так і інженерно-технічний характер і спрямовані на виявлення і усунення причин аварій (катастроф), максимальне пониження можливих руйнувань і втрат, а також створення умов для своєчасного проведення робіт з локалізації і ліквідації можливих наслідків хімічної небезпечної ситуації.

Всі ці заходи відображаються в плані захисту об'єкта від СДОР, який розробляється з участю всіх головних спеціалістів і штабу цивільної оборони об'єкту. План розробляється, як правило, текстуально з додатками необхідних схем, що пояснюють розміщення об'єкту, сили і засоби при ліквідації аварії (катастрофи), їх організацію, прогноз можливої хімічної обстановки і т. д. Він складається з декілька розділів і визначає підготовку об'єкту до захисту від СДОР і порядок ліквідації наслідків хімічної надзвичайної ситуації.

4.3 Підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві

Система цивільного захисту (ЦЗ) будь якого суб'єкта господарської діяльності будується на основі нормативно-правових актів з метою захисту робітників, службовців і населення, яке проживає у відомчому житловому фонді або попадає у зону ураження від об'єкта, від НС техногенного,

природного та соціально-політичного характеру, яка включає органи управління, сили і засоби, що створюються для організації та забезпечення захисту робітників, службовців та населення, попередження і ліквідації наслідків НС, та організовується за територіально-виробничим принципом.

Керівництво цивільним захистом (далі – ЦЗ) відповідно до принципу її побудови здійснює адміністрація підприємства, установи або організації. Начальником ЦЗ є керівник адміністрації суб'єкта господарської діяльності.

Начальник штабу ЦЗ на об'єкті господарської діяльності забезпечує: постійну готовність ЦЗ суб'єкта господарської діяльності до виконання покладених на неї завдань; забезпечує планування і здійснення заходів щодо захисту робітників і службовців підприємства, установи чи організації та населення, яке проживає у відомчому житловому фонді, від наслідків НС; забезпечує створення, підготовку та підтримання у стані готовності до застосування сил і засобів щодо попередження і ліквідації наслідків НС, навчання працівників засобам захисту і діям в умовах НС у складі формувань ЦЗ; організовує планування й проведення заходів щодо підвищення сталості функціонування об'єкту та забезпечення життєдіяльності працівників в умовах НС; створення і підтримання у стані постійної готовності локальної системи оповіщення, зв'язку і спостереження про загрозу виникнення або виникнення НС; забезпечує організацію та проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на території підприємства, установи чи організації і прилеглий території згідно з планами попередження та ліквідації НС; фінансує заходи щодо захисту робітників, службовців та населення, що проживає на прилеглий до об'єкту території, попередження і ліквідації наслідків НС; створює резерви фінансових та матеріально-технічних ресурсів для ліквідації наслідків НС; подає у встановленому порядку інформацію у сфері ЦЗ, захисту населення і територій від НС, а також здійснює оповіщення робітників та службовців про загрозу або виникнення НС; організовує взаємодію з вищими органами управління з питань організації і ведення ЦЗ в умовах НС; здійснення контролю за виконанням заходів ЦО суб'єктом господарської

діяльності.

Безпосереднє керівництво виконанням завдань ЦЗ покладається на штаб ЦЗ та з НС об'єкта, а також на штатних працівників ЦЗ підприємств, установ і організацій. Завдання, функції та повноваження штабу ЦЗ та з НС суб'єкта господарської діяльності визначаються згідно з діючими нормативно-правовими актами з питань ЦЗ, захисту населення і територій від НС.

Функції штабу ЦЗ та з НС: розробляє плани дій у НС, розвитку і вдосконалення ЦЗ підприємства (установи або організації); розробляє і втілює в життя заходи щодо захисту робітників, службовців та населення, що проживає у відомчому житловому фонді, від наслідків НС; розробляє і подає пропозиції щодо фінансового, матеріально технічного й транспортного забезпечення заходів ЦЗ в умовах надзвичайних ситуацій; відповідає за постійну готовність систем управління, оповіщення і зв'язку, сил і засобів ЦЗ до дій в умовах НС; контролює та забезпечує своєчасне і повне інформування робітників, службовців та населення на прилеглий території при загрозі або виникненні НС; веде облік і звітність з питань ЦЗ за суб'єкт господарської діяльності; формує обсяги заявок на матеріально-технічні засоби та здійснює контроль за їх накопиченням і збереженням; організовує підготовку керівного складу, органів управління і сил ЦЗ, робітників і службовців до дій в умовах НС; організовує контроль за підтримкою в готовності систем попередження і аналізу можливої обстановки на підприємстві, в установі або організації.

Штаб ЦЗ та з НС об'єкта очолює начальник штабу. Посада начальника штабу може бути штатною або за сумісництвом. Начальник штабу є заступником начальника цивільного захисту суб'єкта господарської діяльності.

Суб'єкт господарської діяльності, чисельний склад працівників якого не перевищує 30 чоловік, за винятком радіаційних, хімічно, пожежо- і вибухонебезпечних об'єктів, розробляє інструкцію дій у разі НС.

Плани ЦЗ затверджуються керівником адміністрації суб'єкта господарської діяльності після погодження з відділом з питань НС та ЦЗІІ району (міста обласного підпорядкування). Плани цивільного

захисту вводяться в дію у разі виникнення НС ЦЗ об'єкту або вищим органом управління.

Для ліквідації наслідків НС допускаються сили ЦЗ об'єкта, які мають відповідну підготовку, підтверджену в атестаційному порядку, і під керівництвом відповідних органів управління у сфері ЦЗ.

Для забезпечення захисту робітників, службовців і населення, що мешкає на прилеглий території, попередження та проведення спеціальних робіт щодо ліквідації наслідків НС на базі структурних підрозділів об'єкту можуть створюватися служби ЦЗ за відповідним призначенням: енергетики, інженерна, комунально-технічна, матеріального забезпечення, медична, оповіщення і зв'язку, протипожежна, торгівлі та харчування, транспортна, технічна й інші.

Для проведення евакуаційних заходів в умовах НС і життєзабезпечення потерпілого населення на базі адміністрації об'єкта створюються евакуаційні органи (евакуаційні комісії, збірні та приймальні пункти).

Висновки до розділу 4

1. Починаючи з 2017 року, спостерігаємо тенденцію до зростання обсягів фінансування заходів з охорони праці на досліджуваному підприємстві, зокрема, якщо у 2016 році значення показника становило 97,5 тис. грн, то уже в 2017 році його значення зросло до 150 тис. грн (+52,5 тис. грн). Таку ж ситуацію спостерігаємо і протягом наступних аналізованих років, але зростання відбувалося меншими темпами. У 2020 році обсяг фінансування заходів з охорони праці скоротився на 1,6 тис. грн, проте залишається одним із найвищих протягом періоду, що досліджувався (209,3 тис. грн).

2. Ознайомилися із питаннями забезпечення безпеки виробничої діяльності підприємства у разі виникнення надзвичайних ситуацій з викидом (виливом) аміаку та підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні теоретико-методичні та прикладні результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки і сформулювати пропозиції, які полягають у вирішенні поставлених завдань:

1. Розглянуто підходи до визначення понять «розвиток підприємства», «стратегічне управління підприємством», критерії щодо вибору стратегії. Ідентифіковано види фінансових стратегій та моделі її формування. Результатом формування фінансової стратегії повинні стати мінімізація ризиків, підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства на ринку.

2. Встановлено, що аналіз фінансового стану є важливим елементом здійснення процесу управління підприємством, у тому числі стратегічного, адже виявлення можливостей і резервів підвищення ефективності його функціонування, окреслення перспектив розвитку тощо сприятиме успішній діяльності даного господарюючого суб'єкта у довготерміновому періоді.

3. Наведено характеристику методичного інструментарію стратегічного управління портфелем підприємства.

4. Встановлено, що у даний час досліджуване підприємство є конкурентоспроможним на ринку України щодо промислової світлотехніки, а також експортує близько 40% своєї продукції. Серйозну увагу на підприємстві приділяють розробленню та випуску енергоефективних освітлювальних приладів із застосуванням високоінтенсивних джерел світла, у т.ч. світлодіодів: удосконалюють наявні конструкції та освоюють нові з поліпшеними споживчими властивостями. ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» володіє власним науково-технічним потенціалом, здатним виконувати на високому технічному рівні розроблення, підготовку виробництва й освоєння нової техніки.

5. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дає змогу зробити висновок про збільшення доходу за 2016-2019 рр. на 45389 тис. грн у

2017 році порівняно із 2016, на 19045 тис. грн у 2018 порівняно із 2017 і на 18457 тис. грн у 2019 порівняно із 2018 роком. У 2020 році чистий дохід ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» зменшився на 32611 тис. грн у порівнянні до значення попереднього року і становив 163417 тис. грн. Це значення є також меншим від отриманого товариством чистого доходу у 2018 році (177571 тис. грн), проте більшим, ніж у 2016 і 2017 роках (113137 тис. грн і 158526 тис. грн відповідно).

6. Спостерігаємо зростання собівартості реалізованої продукції впродовж періоду 2016-2019 років. Темп її росту є меншим, ніж темп росту чистого доходу від реалізації продукції, що є позитивним явищем. Собівартість, значення якої становило 129563 тис. грн у 2020 році, знизилася на 26051 тис. грн (16,7%) порівняно із 2019 роком.

7. Значення чистого прибутку досліджуваного підприємства також демонструвало тенденцію до зростання у 2016-2019 роках. У найуспішнішому в аналізованому періоді 2019 році його сума становила 9511 тис. грн, що у 8 разів більше, ніж у 2016 році та у 2,5-3 рази більше, ніж у 2018 і 2017 роках. У 2020 році зафіксовано зниження даного показника на 3406 тис. грн. або на 35,8%.

8. Аналіз техніко-економічних показників свідчить про ефективно організовані бізнес-процеси на досліджуваному підприємстві у 2016-2019 рр. Коронавірусна інфекція COVID-19, пов'язаний із нею локдаун, неможливість виробництва продукції он-лайн та інші наслідки, внесли свої корективи у діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»: за результатами діяльності підприємства у 2020 році спостерігаємо зниження значень майже усіх аналізованих показників.

9. Переважання оборотних активів у структурі активів підприємства (позитивне явище) мало місце у 2016-2019 роках, ситуація погіршилася у 2020 році – сума необоротних активів перевищила суму оборотних.

10. Матеріально-технічний рівень підприємства є задовільним, адже вартість основних засобів протягом 2016-2020 рр. стабільно зростала – більше, ніж вдвічі (на 240% або на 29 242 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2016 роком).

Тому можемо зробити висновок про те, що на досліджуваному підприємстві відбувається зростання виробничих можливостей, але слід також врахувати інфляцію.

11. У структурі пасивів ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» переважає власний капітал, що позитивно характеризує його діяльність. Можемо констатувати задовільний стан структури фінансових ресурсів досліджуваного підприємства за аналізований період та те, що воно є фінансово незалежним.

12. Підприємство оновлює основні фонди, адже коефіцієнт придатності показує, що наразі більше 50% обладнання є придатним для використання у процесі виробничо-господарської діяльності. До 2019 року показники фондівіддачі мають незначні тенденції до зниження, показники рентабельності – до зростання та демонструють ефективність використання керівництвом підприємства основних засобів.

Аналіз показників ліквідності свідчить про те, що підвищилася здатність підприємства погашати зобов'язання за рахунок наявних активів, а показників рентабельності – що ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є рентабельним.

У досліджуваному періоді для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» кількість днів, протягом яких воно могло повністю покрити свою кредиторську заборгованість, майже не змінилася, і становить 47,4 дні у 2020 році (проти 45,6 днів у 2016 році). Позитивним явищем для досліджуваного підприємства є той факт, що коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості був меншим, ніж коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (за винятком лише 2019 року).

13. Здійснено аналіз середовища функціонування ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА», встановлено фактори, що чинять вплив на його діяльність та характер цього впливу, сформовано матрицю SWOT-аналізу. Виявивши сильні та слабкі сторони підприємства, а також маркетингові проблеми і ринкові можливості, які перед ним постають, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» є одним із лідерів на світлотехнічному ринку України та займає одне з перших місць за кордоном, має значний

ринковий потенціал, адже на підприємстві використовуються сучасні прогресивні технології, впроваджується значна кількість технічних нововведень, здійснюються інноваційні проекти освітлення міст, виконуються державні замовлення на освітлення різних об'єктів, постійно проводяться наукові дослідження в галузі світлотехніки.

14. Встановлено, що залежно від динаміки внутрішніх і зовнішніх змін на промисловому підприємстві, для ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» характерна ситуація IV типу. Отже, основне завдання управління ним повинно полягати у підвищенні адаптивності підприємства до умов, які диктує зовнішнє середовище та в тому, щоб розвивати внутрішній потенціал, який дасть змогу забезпечити йому стійку конкурентну перевагу протягом тривалого періоду.

15. За допомогою побудови матриць EFE, IFE та IE визначено позицію підприємства – у клітинах IV (передбачає стратегію утримання та підтримки – hold and maintain – у цьому випадку тактичні стратегії повинні бути зосереджені на проникненні на ринок і розвитку продукту) та I (стратегія зростання та нарощування – grow and build – дії підприємства повинні бути зосереджені на проникненні на ринок, розвитку ринку та розвитку продукту).

16. Досліджуваному підприємству рекомендовано модель для оптимізації процесу фінансування потреб у ресурсах для реалізації обраної стратегії з урахуванням часового фактора. Завдяки одержаному оптимальному сценарію руху фінансових ресурсів підприємство отримає чистий прибуток розміром 47,26 млн. грн.

17. Починаючи з 2017 року, спостерігаємо тенденцію до зростання обсягів фінансування заходів з охорони праці на ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА». Таку ж ситуацію спостерігаємо і протягом наступних аналізованих років, але зростання відбувалося меншими темпами.

18. Ознайомилися із питаннями забезпечення безпеки виробничої діяльності підприємства у разі виникнення надзвичайних ситуацій з викидом (виливом) аміаку та підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О. В. Набір стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 150–154. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2013-12_0-pages-150_154.pdf
2. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3 (31). С. 100–111.
3. Гвоздик О. Б. Фінансово-економічні аспекти при виборі стратегії діяльності підприємства. *Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки: матеріали II Міжнародної студентської наукової конференції (Т. 1), м. Мукачево, 3 грудня, 2021 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга»*. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2021. С. 67–68.
4. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки/10 Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.
5. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5329>
6. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 423–427.
7. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 76–84.
8. Закаблук Г. О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств на засадах інтегрального оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 36–41.

9. Залуцька Х. Я. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 316–322. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-316_322.pdf
10. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 69–78.
11. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 107–113.
12. Ковалевська А. В., Шалімова Д. С. Аналіз ринку як передумова вдосконалення процесу іміджблдингу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3 (506). С. 459-469.
13. Красношарпа В. В., Моргун О. В. Фінансові стратегії у контексті антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1834>
14. Красношарпа В. В., Моргун О. В., Залуцька Х. Я. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 316–322. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-316_322.pdf
15. Кухній Л. Розвиток підприємств електротехнічної галузі як передумова успішного функціонування на ринку. *Галицький економічний вісник*. 2016. Вип. 50. С 47–54.
16. Малюков Володимир, Мариненко Наталія. Модель управління фінансовими ресурсами на адаптацію підприємства до динамічних умов ринкового середовища. *Аналітично-інформаційний журнал «Схід»*. Маріуполь. 2016. № 2 (142). С. 11–15.

17. Мариненко Н. Ю. Ідентифікація та інтерпретація понять “розвиток” і “розвиток підприємства”. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Випуск 19, частина 2. С. 62–65.
18. Мариненко Н. Ю. Підходи до розвитку підприємств: методологічний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2016. №4. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/26.pdf
19. Мариненко Наталія. Якісний розвиток промислового підприємства: діалектичний аналіз. *Аналітично-інформаційний журнал «Схід»*. Донецьк, 2013. № 3 (123). С. 39–42.
20. Мартиненко А. В., Перерва П. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку електротехнічної промисловості України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. №4(14). С. 17–24. DOI: 10.15276/EJ.04.2020.3. DOI: 10.5281/zenodo.4438809
21. Меленчук Ю. Т. Сучасний стан та проблеми розвитку електротехнічної промисловості. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 184–187.
22. Модель оптимізації процесу фінансування з урахуванням часового фактора. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/09/ME-lektsiia-12.pdf>
23. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Виробництво. URL: <http://vatra.ua/ukr/about-us/manufacturing>
24. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Контакти. Дистриб'ютори. URL: <http://vatra.ua/ukr/contacts/contacts-distributors>
25. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Портфоліо. URL: <http://vatra.ua/ukr/portfolio>
26. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Продукція. URL: <http://vatra.ua/ukr/products>
27. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

28. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf
29. Петруха С. В., Петруха Н. М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1). *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1786>
30. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
31. Потюк В.М. Дослідження експортно-імпортової діяльності світлотехнічних підприємств як складової їх економічної безпеки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 21. С. 364–372. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/72.pdf>
32. Тимоць М. В., Борович О. В. Концептуальні підходи до формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2019. Випуск 809. Економіка. С. 34–38.
33. Хрущ Н. А., Корпан О. С. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Випуск 3. С. 120–126.
34. Шимко О. В., Підгора Є. О. Динаміка ринку електротехнічної продукції та перспективи розвитку ринку до 2020 року. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2017. Вип. 33. С. 254–259. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134401>.
35. Юрків Н. Я., Бедлар М. М. Концептуальні засади формування стратегії розвитку підприємств України. *Економіка і регіони*. №5 (54). 2015. С. 20–26.
36. Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill. 1998. 1063 p.
37. Fred R. David, Forest R. David. *Strategic Management: a Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16th edition. Pearson. 2017. 692 p.

38. Internal-External (IE) Matrix. URL: <http://www.maxipedia.com/internal+external+ie+matrix>
39. Marynenko Nataliia. The comprehensive approach to the enterprise's adaptation in the process of development: managerial aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing". 2016. Volume 2, Number 2 (May). Pp. 92–95.
40. Panukhnyk O. V., Marynenko N. Yu., Kramar I. Yu. Synthesis of effective components of the mechanism of managing adaptive development of production and economic organizations. *Науковий вісник НГУ*. 2017. № 4. С. 151–156.
41. Roman Sherstiuk, Eduard Malevski, Nataliia Marynenko, Olha Pavlykivska, Liliya Melnyk. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. *Amazonia Investiga*. 2021. Volume 10 – Issue 40. Pp. 253–264. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>
42. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities: multi-authored monograph. Poland: Publishing House "Baltija Publishing". 2019. 712 p.

ДОДАТКИ

Підходи до трактування поняття “розвиток підприємства”

№ з/п	Автор	Визначення	Обмеження у використанні
1	2	3	4
1.	Афанасьєв М. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І.	Під розвитком підприємства розуміється досягнення якісного або кількісного приросту корисного результату в порівнянні з попереднім рівнем, тобто досягнення безпосередньо пов'язано зі зростанням міри ефективності діяльності підприємства	Автори нечітко проводять розмежування між ростом та розвитком підприємства
2.	Василенко В.О.	Розвиток підприємства – це процес переходу з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень в цілому або привнесенням якісно нових елементів, властивостей або характеристик	Автор не наводить критерію, за яким відбуваються якісні перетворення на підприємстві в процесі його розвитку
3.	Погорелов Ю. С.	Під розвитком підприємства розуміється довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища	Дане визначення можна трактувати і з позиції сталого розвитку, що робить його недостатньо чітким
4.	Пушкар О. І.	Розвиток підприємства – це найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів	Дане визначення носить абстрактний характер без конкретних рекомендацій щодо координації діяльності визначених суб'єктів в процесі розвитку підприємства
5.	Раєвнева О. В.	Під розвитком підприємства автор розуміє процес формування нової дисипативної структури, вираженої в якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який проявляється в кризовій формі і спрямований на досягнення зміни глобальних цілей під-	Досить універсальне та повне визначення розвитку підприємства як відкритої системи у просторі й часі

1	2	3	4
		приємства. Це унікальний процес трансформації підприємства, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його функціонування шляхом переведення його в новий атрактор функціонування	
6.	Трийд О. М.	Під розвитком підприємства автор розуміє обрану модель довгострокових дій підприємства, яку необхідно реалізувати для досягнення поставлених перед ним цілей	Дане визначення може бути використаним лише в процесі постановки цілей підприємства та формулювання його завдань
7.	Коротков Є. М.	Розвиток підприємства – сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи; його здатність чинити опір руйнівним силами зовнішнього середовища	Дане визначення характеризує розвиток тільки як процес
8.	Черних А. В.	Розвиток підприємства обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та є таким, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на його продукцію, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу; це процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства	Складність застосування даного визначення в господарській діяльності підприємств
9.	Хміль Ф. І.	Автор подає поняття організаційного розвитку, трактуючи його як “довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення” та пов’язуючи із проведенням змін в організації	Неоднозначність трактування, незрозуміло, які саме проблеми потребують вирішення у процесі розвитку
10.	Коршунова О.Д.	Розвиток підприємства – це процес формування, накопичення та використання стратегічних здатностей з метою забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до інтересів різних груп суб’єктів ринку	Автор наділяє змістом поняття виключно з позиції формування та використання потенціалу до розвитку

1	2	3	4
11.	Дунда С. П.	Розвиток підприємства – сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища	Основана увага автором зосереджена на здатності протидіяти впливам зовнішнього середовища

Джерело: [17]

Таблиця Б.1

Система вимірників розвитку підприємства

Складова потенціалу підприємства	Складова збалансованої системи показників	Критерій розвитку	Індикатор розвитку	Показник розвитку
1	2	3	4	5
Виробничий та майновий потенціал	Матеріально-технічне забезпечення	Розвиненість активів компанії	Стан техніко-технологічної бази Ефективність використання ресурсів	Фондоозброєність
				Матеріаломісткість
				Коефіцієнт зносу основних засобів
				Фондовіддача
				Матеріаловіддача
				Рентабельність основних засобів
				Рентабельність оборотних засобів
Трудовий потенціал	Розвиток і навчання		Розвиток персоналу	Рентабельність власного капіталу
				Озброєність працівників нематеріальними активами
				Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю
				Індекс підвищення кваліфікації
Фінансовий потенціал	Фінанси	Прогресивність змін	Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності Зміна фінансово-економічного стану	Продуктивність праці
				Чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого
				Рентабельність підприємства
				Коефіцієнт фінансової стійкості
Маркетинговий потенціал	Клієнти	Реалізованість цілей розвитку	Задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства	Коефіцієнт автономії
				Коефіцієнт фінансового левериджу
				Частка підприємства на ринку
				Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції
				Індекс задоволеності споживачів

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5
Організаційно-управлінський потенціал	Бізнес-процеси	Керованість компанії	Якість управління у компанії Активність компанії в сфері інвестування	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
				Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
				Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
				Коефіцієнт оборотності активів
				Коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції
				Коефіцієнт інвестування
				Ефективність стратегічного управління підприємством

Джерело: [28]

Таблиця В.1

Визначення поняття «стратегічне управління підприємства»

Автор	Трактування дефініції
1	2
I. Ансофф	Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам
Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням
Д. Глейдель, С. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно
Г. Джонсон, К. Склуз	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії
А. А.Томпсон, А. Дж. Стрікленд	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
Дж. М. Хіггінс	Процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням
Б. Карлоф	Інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрік	Безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій
Х. Віссема	Стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і

1	2
С.А. Попов	організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії Підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації.
О.С. Віханський	Управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.
В.О. Василенко	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі
З. Є. Шершньова	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів)
О. С. Віханський	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей
М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатєва	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій

Джерело: [11; 27]

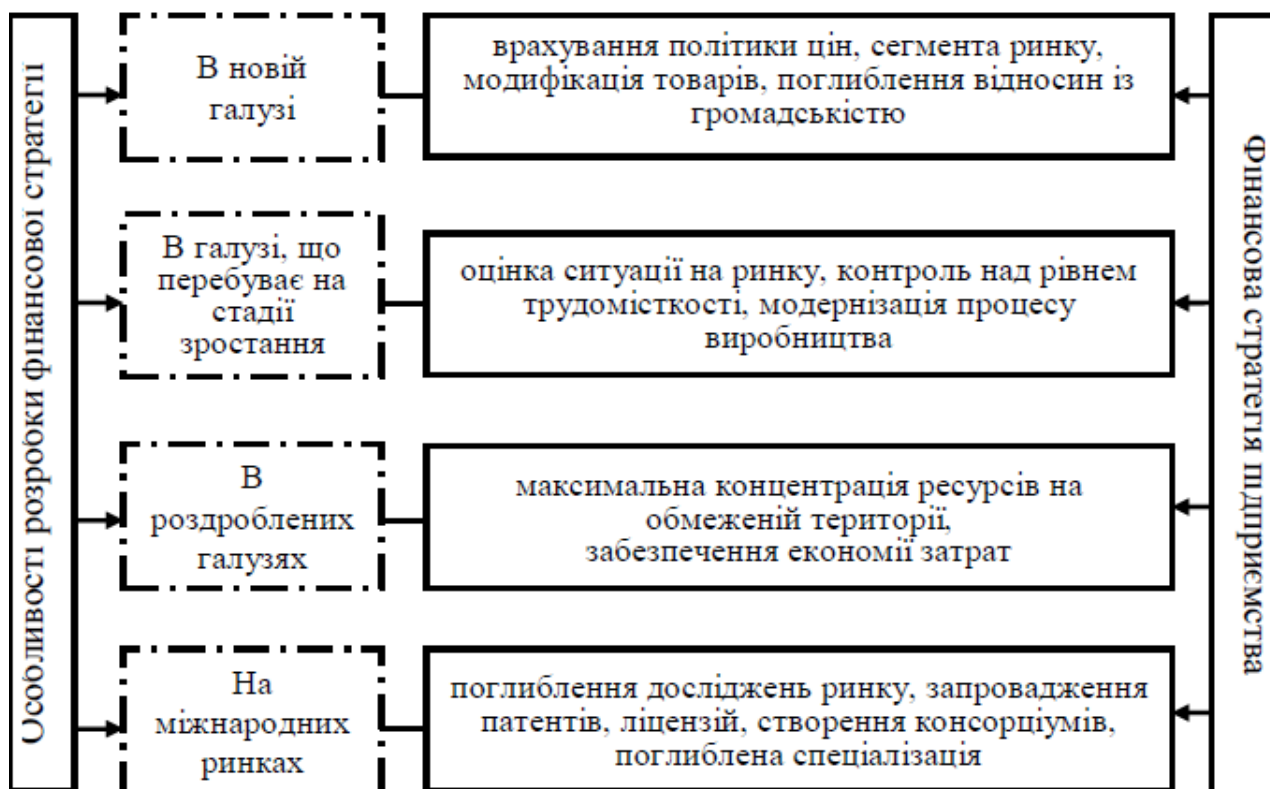


Рисунок Д.1. Відповідність фінансової стратегії на рівні галузі та підприємства

Джерело: [2]

На підприємстві охоплено широкую номенклатуру розроблення й виготовлення світлотехніки із застосуванням сучасних та енергоекономних джерел світла (світлодіоди, компактні люмінесцентні лампи, металогалогенні лампи, індукційні лампи тощо), а саме [23]:

– вибухозахищені освітлювальні прилади для освітлення вибухонебезпечних об'єктів, наприклад у нафтогазовій та хімічній промисловості, а також у вугільних шахтах та рудниках;

– загальнопромислові освітлювальні прилади для освітлення виробничих приміщень практично всіх галузей промисловості, з різними видами джерел світла, для експлуатації в приміщеннях з нормальними й агресивними умовами навколишнього середовища;

– прожекторне освітлення – унікальні вискоефективні параболоциліндричні прожектори для освітлення відкритих і закритих спортивних споруджень, які забезпечують можливість точної передачі кольору в телебаченні й повністю відповідають нормам ФІФА, УЄФА й Європейського трансляційного Союзу;

– зовнішнє освітлення – вуличні й паркові світильники з енергоекономними лампами;

– адміністративне, офісне та громадське освітлення – це світильники різноманітного асортименту з люмінесцентними лампами, світлодіодами тощо;

– світильники місцевого освітлення для локального освітлення робочих зон верстатів і т.п.;

– транспортне освітлення – для салонів вагонів метро, тролейбусів, дизель- і електропоїздів, пасажирських вагонів;

– пускорегулююча апаратура для люмінесцентних ламп від 7 Вт до 80 Вт і газорозрядних ламп усіх видів і потужностей (від 50 Вт до 3500 Вт);

– ексклюзивні, VIP-класу, світильники з чудовими кришталевими елементами й позолоченими деталями.

Перелік вітчизняних споживачів продукції ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» [25]:

1. Металургійний комплекс: МЕТІНВЕСТ – Запоріжсталь, МЕТІНВЕСТ – Маріупольський МК ім. Ілліча, МЕТІНВЕСТ – Азовсталь, АрселорМіттал – Кривий Ріг, Нікопольський завод феросплавів, ІНТЕРПАЙП НТЗ – Нижньодніпровський трубопрокатний завод, ДСН – Дніпровський металургійний завод ім. Петровського, Об'єднана Гірничо-Хімічна компанія - Вільногірський гірничо-металургійний завод.

2. Видобувна промисловість та гірничо-збагачувальні комбінати: Полтавський ГЗК, Південний ГЗК, Шахтоуправління Павлоградвугілля, МЕТІНВЕСТ - Інгулецький ГЗК, МЕТІНВЕСТ – Північний ГЗК, МЕТІНВЕСТ – Центральний ГЗК, UMG – Дружківське рудоуправління, Шахтоуправління Добропіллявугілля.

3. Енергогенеруючі потужності: Запорізька АЕС, Южноукраїнська АЕС, Рівненська АЕС, Хмельницька АЕС.

4. Нафтогазовий комплекс: Львів-, Полтава-, Шебелинкагазвидобування Укрбургаз Управління переробки газу і газ.конденсату, УкрТатНафта – Кременчуцький нафтопереробний завод, УКРНАФТА – Охтирканафтогаз, Концерн Галнафтогаз ТМ ОККО, Інфраструктурне, дорожнє та муніципальне освітлення: Станції та господарські об'єкти Укрзалізниці, Транспортні розв'язки, автошосе, мости УкрАвтоДору, КП Криворізьке МіськСвітло – вуличне та паркове освітлення у місті Кривий Ріг, КП ТернопільМіськСвітло – вуличне, пішохідне та паркове освітлення у місті Тернополі, Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького, Луцьке ПЕЗО МіськСвітло – вуличне, пішохідне та паркове освітлення у місті Луцьку, Харківське КП ЕЗО МіськСвітло – вуличне та паркове освітлення у місті Харкові, КП ЗапоріжМіськСвітло – вуличне та паркове освітлення у місті Запоріжжі, КП ДрогобичСвітло – вуличне та паркове освітлення у місті Дрогобич,

Миколаївське ДКПЕЗО МіськСвітло – вуличне, паркове освітлення у місті Миколаєві, Краматорське КПЕЗО МіськСвітло – вуличне, паркове освітлення у місті Краматорську, Покровське ОМКП МіськСвітло – вуличне, паркове освітлення у місті Покрові.

5. Агро-продуктова галузь та логістично-складські комплекси: Аграрна компанія Нібулон, Компанія М.В. Карго та Корпорація Cargill – зерновий термінал в порту Южний (Одеська область), Хмельницьк-Млин, Дніпровський крохмалепатоковий комбінат, Bunge Україна - комплекс з переробки олійних культур, Немирівський лікєро-горілочаний завод Nemiroff.

6. Деревообробна промисловість та виробництво меблів: виробник листових матеріалів на основі деревини Kronospan UA, виробник меблів Ювента, виробник струганого шпону Єврошпон-Смига.

7. Машинобудівне виробництво: Мотор Січ, Новокраматорський машинобудівний завод, ПОЛІСАН – виробник лакофарбових матеріалів, ДП Науково-виробничий комплекс газотурбобудування Зоря-Машпроект, Автомобілебудівна Корпорація Богдан, Кременчуцький завод дорожніх машин КРЕДМАШ.

Сутність моделі оптимізації процесу фінансування з урахуванням часового фактора [22] полягає у наступному.

Припустимо, що виробнича система складається з n об'єктів, функціонування яких проходить в T часових періодах.

Введемо позначення: i – індекс об'єкта фінансування, $i = \overline{1, n}$; t – індекс періоду фінансування, $t = \overline{1, T}$; a_i – величина фінансових ресурсів виділених i -му об'єкту; b_t – величина фінансових ресурсів, потрібних у t -му періоді; A – загальний обсяг виділених фінансових ресурсів; C_{it} – величина кількісної оцінки ефективності розподілу фінансових ресурсів i -му об'єкту в періоді t ; x_{it} – невідома величина, яка визначає оптимальний обсяг фінансування i -го об'єкта в періоді t ; α_{it}, β_{it} – відповідно, нижня та верхня границі фінансування i -го об'єкта в періоді t . Розглянемо можливі варіанти кількісної оцінки величини ефективності розподілу ресурсів. З допомогою величини C_{it} можна встановити пріоритет фінансування i -го об'єкта в періоді t . У такому випадку, чим важливіше фінансування, тим більше значення C_{it} . Наприклад, його можна оцінювати в бальній системі в інтервалі від 0 до 10. У цьому випадку знаходиться максимум цільової функції. Якщо C_{it} є мірою кількісної оцінки результату фінансування, то цільова функція теж максимізується. Наприклад, C_{it} позначає величину отриманого прибутку i -м об'єктом від одиниці вкладених коштів у періоді t . Якщо C_{it} характеризує витрати, то цільова функція мінімізується. Враховуючи введені позначення, математична модель оптимального фінансування може бути сформульована таким чином.

Знайти розв'язок $\{x_{it} \geq 0, i = \overline{1, n}; t = \overline{1, T}\}$, який забезпечить

$$Z = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T C_{it} x_{it} \rightarrow \max(\min), \quad (\text{К.1})$$

при виконанні наступних умов:

- 1) за розміром виділених лімітів відповідним об'єктам

$$\sum_{t=1}^T x_{it} \leq a_i, i = \overline{1, n}; \quad (\text{K.2})$$

2) за розміром потреби фінансових ресурсів у відповідних періодах

$$\sum_{i=1}^n x_{it} \leq b_t, t = \overline{1, T}; \quad (\text{K.3})$$

3) за загальним обсягом фінансування виробничої системи

$$\sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T x_{it} \leq A; \quad (\text{K.4})$$

4) за граничними обсягами розподілу фінансових ресурсів

$$\alpha_{it} \leq x_{ij} \leq \beta_{it}, i \in M_i, t \in M_t, j = \overline{1, m}, \quad (\text{K.5})$$

де M_i – множина тих об'єктів, а M_t – множина тих періодів, для яких встановлюються відповідні граничні рівні.

У описуваній моделі повинна виконуватися додаткова умова, яка полягає в тому, що потреби у фінансових ресурсах не повинні перевищувати загального обсягу виділених бюджетних коштів:

$$\sum_{t=1}^T b_t \leq A. \quad (\text{K.6})$$

Проте у практичній діяльності трапляються випадки, коли потреби перевищують наявні фінансові кошти, тобто нерівність (2.6) не виконується, а отже, має місце дефіцит фінансових ресурсів. Нехай для нашої виробничої системи дефіцит фінансових ресурсів складає

$$d = \sum_{t=1}^T b_t - \sum_{i=1}^n a_i. \quad (\text{K.7})$$

Тоді виникає необхідність у залученні додаткових фінансових ресурсів шляхом створення інвестиційних фондів або взяття кредитів. Припустимо, що для забезпечення фінансування в повному обсязі планується взяти m кредитів у відповідних банках обсягом не більше Q_j під P_j % (j – індекс банку, $j = \overline{1, m}$). Введемо додаткову невідому величину y_{ij} , яка означатиме обсяг взятих кредитів в j -му банку для i -го об'єкта. Прийmemo критерієм оптимальності величину отриманого чистого прибутку виробничою системою. Тоді економіко-

математична модель матиме вигляд.

Знайти оптимальний розв'язок

$$\{x_{ij} \geq 0, y_{it} \geq 0; i = \overline{1, n}; j = \overline{1, m}; t = \overline{1, T}\}$$

задачі повного забезпечення фінансовими ресурсами та їх розподілу, який забезпечить максимум чистого прибутку:

$$Z = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T C_{it} x_{it} - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{100 + P_j}{100} y_{ij} \quad (max), \quad (K.8)$$

при виконанні умов:

1) за повним забезпеченням елементів виробничої системи фінансовими ресурсами

$$\sum_{t=1}^T x_{it} = a_i + \sum_{j=1}^m y_{ij}, i = \overline{1, n}; \quad (K.9)$$

2) за розміром потреби фінансових ресурсів у відповідних періодах

$$\sum_{i=1}^n x_{it} = b_t, t = \overline{1, T}; \quad (K.10)$$

3) за граничними розмірами можливих обсягів виділених банками кредитів

$$\sum_{i=1}^n y_{ij} \leq Q_j, j = \overline{1, m}; \quad (K.11)$$

4) за граничними обсягами розподілу фінансових ресурсів

$$\alpha_{it} \leq x_{ij} \leq \beta_{it}, i \in M_i, t \in M_t, j = \overline{1, m}; \quad (K.12)$$

5) за розміром покриття дефіциту фінансових ресурсів

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m y_{ij} = d. \quad (K.13)$$

На відміну від евристичного розподілу фінансових ресурсів, коли для кожного об'єкта та кожного періоду часу задається строго визначена величина, модель оптимізації процесу фінансування з урахуванням часового фактора враховує, що при оптимальному фінансуванні для кожного об'єкта і кожного періоду задаються не конкретні значення, а нижня та верхня граничні умови,

тобто інтервали, в яких повинні знаходитися шукані невідомі величини. У цих інтервалах здійснюється фінансування з метою максимізації його ефективного використання, яке визначається за допомогою цільової функції.