

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра теоретичної та прикладної економіки**

Андрієвський Владислав Олегович

УДК 339.137:358

Дипломна робота

«Розробка конкурентної стратегії підприємства»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Управління портфелем нерухомості»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.О. Андрієвський

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник

Пекна Галина Борисівна

Кандидат економічних наук, доцент

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

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Основні підходи до визначення сутності поняття конкурентної стратегії	6
1.2. Етапи формування конкурентної стратегії	12
1.3. Система збалансованих показників як інструмент реалізації конкурентної стратегії	18
Висновок до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2	24
ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЄВРОПАН»	24
2.1. Аналіз галузі кабельно-провідникової продукції України	24
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЄВРОПАН»	29
2.3. Аналіз конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг підприємства	59
Висновок до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3	67
РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЄВРОПАН» З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ (BSC)	67
3.1. Формування системи цілей та цільових показників ТОВ «ЄВРОПАН»	67
3.2. Оцінка якості нового виду продукції – ліфтового кабелю – за допомогою «будинку якості»	75
Висновок до розділу 3	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день у нашій країні склалася досить складна економічна ситуація через російське вторгнення в Україну. Більшість вітчизняних підприємств зазнають великих збитків, але все ж намагаються утриматися на ринку. В таких умовах конкуренція зростає та стає більш жорсткою, тому усі суб'єкти господарювання повинні правильно організувати свою діяльність.

Трансформація економіки обумовлює необхідність створення та реалізації нової конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення цілей підприємства відповідно до вимог нової економічної дійсності. Правильно розроблена стратегія у ринковій системі господарювання є одним з кроків до виживання та стабільного положення підприємства.

Однак, запорукою до успіху є швидка і якісна реалізація обраної стратегії, тому що лише розробка стратегії не гарантує подальшої ефективності діяльності підприємства. Одним з дієвих засобів успішної реалізації стратегії є застосування систем управління ефективністю, а саме системи збалансованих показників (BSC).

Теоретико-методологічною основою дослідження є праці відомих вчених. Концепція BSC була розроблена Д. Нортонем та Р. Капланом. BSC як інструмент реалізації конкурентної стратегії підприємства вивчали І. Бімен, М. Г. Браун, А. Гершун, К. Джонсон, Т. Калінеску, М. Кенерлі, Пол Р. Нівен, І. Пономарьова, К. Редченко, Дж. Стрікленд, А. Терешенков, А. Томпсон та інші.

Метою дипломної роботи є теоретичне дослідження основ формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Для реалізації поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «конкурентна стратегія»;
- розглянути основні принципи формування конкурентних стратегій;
- визначити етапи формування конкурентної стратегії;

- виявити основні перешкоди на шляху реалізації конкурентної стратегії;
- обґрунтувати ефективність BSC в питанні реалізації конкурентної стратегії, порівняно з іншими популярними системами;
- проаналізувати галузь, у якій діє базове підприємство;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЄВРОПАН»;
- проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «ЄВРОПАН»;
- розробити систему збалансованих показників для ТОВ «ЄВРОПАН»;
- реалізувати конкурентну стратегію ТОВ «ЄВРОПАН» відповідно до цілей, визначених у системі збалансованих показників.

Об’єктом дослідження є: процес реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ЄВРОПАН».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розроблених науково-методичних рекомендаціях щодо вдосконалення процесу формування та реалізації конкурентної стратегії. Основні результати, які були отримані в процесі вирішення поставлених завдань та становлять наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

- набуло подальшого розвитку: методичний підхід щодо реалізації конкурентної стратегії.

Практичне значення отриманих результатів: результати, що були отримані в ході виконання дипломної роботи, можуть бути використані ТОВ «ЄВРОПАН» для реалізації власної конкурентної стратегії.

Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач були наукові статті, монографії, періодичні видання, статистична звітність підприємства, внутрішня документація та регламенти підприємства, що

відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», 07 грудня 2022 року, Університет «КРОК», м. Київ.

Обсяг та структура роботи: дипломна робота містить 122 сторінки, складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи до визначення сутності поняття конкурентної стратегії

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку і вже у 80-90-х рр. стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою.

Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [32]. Б. Карлофф визначив стратегію як загальную модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [25]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує

основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [5].

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

Другим - концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій області таких вчених як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер. Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [35, 16].

І. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [16].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія - це позиціонування організації щодо галузевого середовища [34].

Отже, особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому

середовищі.

Можна також виділити і комплексний підхід, згідно з яким стратегія - це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це - програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Так, Дж. Джонсон та К. Скулс розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній.

М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [46].

Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість.

У сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [9].

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

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;

процес мислення, інтелектуальні справи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;

- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [9].

Відповідно до іншої - організаційно-управлінської концепції - стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається "конкурентною стратегією" і розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище. Наприклад, П. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу – допущення, на основі яких організація створюється та управляється. Для цього треба мати чотири складові:

- допущення про середовище, в якому діє бізнес, місія і ключові компетенції повинні відповідати реальності;
- допущення у всіх трьох указаних областях повинні відповідати одна одній;
- теорія бізнесу повинна бути відомою співробітникам самої організації;
- теорія бізнесу повинна регулярно піддаватися тестуванню [2].

Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначення показують, що має місце певна неоднозначність та невизначеність. Це є наслідком того, що:

- здебільшого фактичний процес розробки неузгоджений з процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється зорієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в поточному періоді;
- стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;

- кожне конкретне підприємство повинно формувати власну стратегію, яка за змістом та характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності.

Отже, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Узагальнимо, що стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Так А. Чандлер, відомий фахівець зі стратегічного планування, розглядав стратегію як визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей [32]. Основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування. Такої ж концепції дотримуються інші американські спеціалісти, визначаючи стратегію як "план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле" (Д. Куїнн), "єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей" (У. Глюк). Отже, відповідно до такої концепції стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розробка стратегічного плану їх досягнення [6].

Однак, як справедливо зазначає Г. Мінцберг, - одного простого визначення стратегії не існує і наводить дефініції стратегії в розрізі п'яти «П»: як план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий

«маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві. Таким чином, Г. Мінцберг виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства, що дозволяє висловити судження, що сучасне розуміння стратегії спрямовує завдання управління на задоволення запитів споживачів, забезпечення якості продукції та послуг, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Під стратегією Г. Мінцберг розуміє завдання, політику та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі [36].

На мою думку, яка ґрунтується на критичному аналізі розглянутих дефініцій стратегії, необхідно виокремити цілеспрямованість, як складову стратегії, що є відповідним визначенням функціональним межах процесу безпосередньої розробки стратегії, стратегічного планування та стратегічного управління в цілому.

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення терміна стратегія показує ендемічний (місцевий) характер поглядів на роль та значення стратегії для діяльності підприємства. Це характерно для кожної держави, для якої притаманні особливі умови, для окремих регіонів, окремих підприємств. Тому немає сенсу відшукувати або зводити до єдиного терміна багатогранну сутність стратегії. Вона повинна мати конкретне призначення, суть та зміст, які залежать від можливостей та умов діяльності кожної конкретної організації.

Але це не означає, що в цьому питанні немає загальних підходів та рекомендацій щодо вибору та формування стратегій розвитку підприємства. Із аналізу існуючих визначень можна зробити висновок, що стратегія – є довгостроковою програмою діяльності підприємства, яка повинна постійно підлягати контролю, оцінюватися та відповідним чином коригуватися в процесі її реалізації.

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме, формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес,

що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації.

1.2. Етапи формування конкурентної стратегії.

За М.Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення [34]. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на думку вченого, впливають: характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами; мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процес впровадження обраної стратегії; внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння; соціально-політичні фактори.

Згідно з Івановим Ю.Б., конкурентна стратегія як ретельно розроблена програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища, повинна розроблятися за такими основними напрямками: реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому; розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент [41].

На думку М. Портера, процес формування стратегії конкуренції включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [34]. За Івановим Ю.Б., процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [41].

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (табл. 1.1).

Проте, запропонований перелік етапів та процедур на кожному з них не слід вважати універсальним, оскільки у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Таблиця 1.1.

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку.

Продовження таблиці 1.1

	Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Джерело: створено автором на основі [32, 34]

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства - певному сегменті середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність [4; 8; 13].

Це є досить складним завданням, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі СЗГ

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна спрямованість; вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь тощо

Продовження таблиці 1.2

Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників; характер відносин із постачальниками, характеристика оборотних коштів
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах
Ефективність виробничої діяльності	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці
Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус організації в даній стратегічній зоні господарювання

Джерело: створено автором на основі [41, 42]

Важливим є розробка системи критеріїв оцінки як процесу реалізації стратегії, так і аналізу ситуації на підприємстві після втілення стратегічного плану в життя. Низка робіт науковців - І. Ансоффа, Г.Мінцберга, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Іванова Ю.Б. та інших, - присвячена проблемі визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив та доцільності реалізації конкретної стратегії на підприємстві. Особливо слід відмітити роботу Іванова Ю.Б [41], який зробив акцент на визначенні індикаторів, що дають змогу кількісно оцінити вірність вибору можливих стратегічних альтернатив. В рамках реалізації стратегій низьких витрат, диференціації та фокусування Іванов Ю.Б. виділяє виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові критерії та відповідні їм індикатори.

Перейдемо до узагальнення чинників та умов, врахування яких в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії є необхідним. Зокрема, формуючи конкурентну стратегію, компанія повинна враховувати:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії [12];

- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);

- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);

- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу [1];

- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках) [5; 12];

- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [1; 5];

- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу [5; 12].

За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам [6]. У наш час при розробці конкурентних стратегій компанії повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна:

- уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;

- спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків.

Не слід забувати і про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві [12].

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондоддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії [12]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Підсумовуючи вищесказане, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання підстратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

1.3. Система збалансованих показників як інструмент реалізації конкурентної стратегії

У 90-х роках ХХ століття Дейвід Нортон і Роберт Каплан розробили збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), що містить збалансований набір фінансових і нефінансових показників, які дають можливість отримати більш повну картину бізнесу. “Balanced” вказує на “збалансованість”. “Scorecard”, якщо дослівно, це картка гравця в гольф. Іншими словами - невеликий аркуш паперу, на якому в стислому, агрегованому вигляді представлена найважливіша для гравця інформація. Американський термін Balanced Scorecard піддавався в слов'яномовному бізнес-середовищі багаточисельним спробам перекладу. В різноманітних джерелах інформації (книги, журнали, інтернет) можна зустріти до десяти варіантів перекладу цього терміна - «збалансована облікова відомість», «збалансована система оціночних індикаторів», «система взаємопов'язаних показників» тощо. На жаль, усі варіанти перекладу цього терміна мають один спільний недолік - вони зводять усю могутність цієї концепції просто до системи показників. Однак Д. Нортон і Р. Каплан заклали в свою систему дещо більше - модель розробки

збалансованої стратегії компанії і переведення її на операційний рівень діяльності. Через неможливість коректного перекладу термін *Balanced Scorecard* часто вживається у вихідному англосаксонському варіанті або як абревіатура - *BSC*.

Збалансована система показників ефективності (ЗСП) – це ретельно підібраний набір показників, що піддається кількісному виміру та заснований на стратегії організації [1]. Відібрані для збалансованої системи показники є інструментом керівників для ознайомлення співробітників та зовнішніх зацікавлених осіб з результатами та факторами ефективності, завдяки яким організація виконає свою місію та стратегічні задачі.

Чотири основні завдання, які виконує збалансована система показників як основа стратегічного управління:

- чітке формулювання стратегії та переведення її в конкретні стратегічні завдання;
- встановлення відповідності між стратегічними цілями та показниками, що визначають їх досягнення, донесення їх до працівників усіх підрозділів організації;
- розширення стратегічного зворотного зв'язку та поінформованості про реалізацію стратегії, її життєздатність, актуальність для можливості внесення своєчасних змін у разі необхідності.

ЗСП надає менеджеру інструмент для отримання бажаних результатів у складних умовах жорсткої конкуренції – умовах, у яких працюють сьогодні всі компанії. Саме цьому чітке розуміння цілей та задач, а також методів їх досягнення та рішення є життєво необхідним. Система робить основний наголос не тільки на загальні показники компанії, але й на показники діяльності безпосередніх виконавців [2]. За допомогою ЗСП можна аналізувати не тільки фінансові показники, але й одночасно приймати участь у створенні нових можливостей, та регулювати придбання нематеріальних активів для подальшого зростання.

Оцінка роботи компанії проводиться на основі чотирьох перспектив збалансованих показників:

- фінансова перспектива одна з ключових в ЗСП, це пов'язано із забезпеченням прибутку і конкурентоспроможності, вона включає в себе фінансово-економічні показники на рівні підприємства, що характеризують стратегічні цілі, в залежності від форми власності: співвласників, муніципалітету або держави;

- клієнтська перспектива розкриває показники, що відображають реакцію зовнішнього середовища на здатність підприємства задовольняти потреби покупців, що в кінцевому підсумку призводить до досягнення фінансових цілей;

- перспектива внутрішніх процесів включає показники, що характеризують ефективність бізнес-процесів підприємства для досягнення фінансових і клієнтських цілей;

- аспект навчання та розвитку пов'язаний з показниками, що забезпечують ефективність внутрішнього функціонування підприємства за допомогою таких нематеріальних активів, як потенціал персоналу, моральний клімат і інформаційна інфраструктура.

Оскільки всі чотири аспекти орієнтовані на досягнення стратегічної ідеї, на реалізацію стратегії організації, вони тісно пов'язані між собою та впливають один на одного. Причинно-наслідкові зв'язки є основою побудови ЗСП. Серед стратегічних показників-індикаторів розрізняють два типи [3]:

- запізнілі індикатори («показники-результату») здебільшого це фінансові показники виконаної діяльності за звітній період, вони показують лише статистичні дані.

- випереджаючі індикатори («показники-процесу» або «показники-драйвери»), фактори майбутньої економічної ефективності, здебільшого нематеріальні активи, які впливають на стратегічні цілі, та запускають аспекти у дію.

Одним з основних елементів ЗСП є система ключових показників ефективності (КПЕ). На практиці, в роботі теплоенергетичного підприємства,

ключові показники ефективності, фінансові та нематеріальні, можуть використовуватись як система мотивації персоналу. Вони формуються на рівні керівництва та каскадуються на рівень функціональних підрозділів та персональний рівень. Встановлюється їх кількість та бальна оцінка. Розробники наводять таку рекомендовану кількість КПЕ [3]: 10-12 для генерального директора; 5-7 для департаменту і його керівника; 3-7 для відділу і його керівника; 3-5 на індивідуальному рівні. В організаціях існує «природна» тенденція з часом збільшувати кількість КПЕ, але ніколи не видаляючи з неї жодного показника, але якщо людям доводиться відстежувати занадто багато показників, вони можуть пропустити дійсно важливу інформацію, в результаті ці системи з часом втрачають здатність захоплювати увагу співробітників і фокусувати його на діях, тому завданням менеджерів є перегляд встановлених показників, та поступове їх корегування виходячи з встановлених стратегічних цілей.

Цілі стратегії відповідають на питання що змінювати, а стратегічні завдання на питання як змінювати.

За стратегічним значенням КПЕ поділяються на:

- планові, показники за звітний період, квартал чи місяць;
- цільові, понадпланові показники за звітний період, квартал чи місяць;
- стратегічні, показники річної чи піврічної ефективності, що показують поступове наближення до стратегічних цілей.

Світова практика переконливо доводить, що впровадження системи ЗСП збільшує прибуток підприємств від 10 до 30%, оскільки дозволяє вести стратегічне управління за чотирма перспективами діяльності підприємства: клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами. Система оплати праці що побудована за системою КПЕ, коли певна частина заробітку ставиться в залежність від індивідуальної і загальної ефективності роботи, забезпечує можливість уникнути звільнень, скорочень заробітної плати та підвищити продуктивність праці під час нестабільності ситуації на ринку у період реформування національної економіки України.

Висновок до розділу 1

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин. Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Доцільним за цих умов є узагальнення позицій щодо формування стратегії підприємств за парадигмами стратегічного управління: стратегічної раціональності і стратегічної поведінки.

Вважаю, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається з цих позицій як послідовна операціоналізація на загальну, ділову та портфель функціональних субстратегій. При цьому стратегії домінуючим елементом повинно бути стратегічне мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності. З цих позицій формування стратегії розвитку підприємства визначено як системний процес, який дозволяє на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах

динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЄВРОПАН»

2.1. Аналіз галузі кабельно-провідникової продукції України

Енергетичне машинобудування спеціалізується на виробництві обладнання для різних типів енергетичних установок, у тому числі парових турбін, ядерних реакторів, генераторів, дизельних двигунів, не тільки важкого машинобудування, а й однієї з найважливіших галузей усього машинобудівного комплексу України.

З метою захисту української промисловості та робочих місць найбільший в Україні виробник кабельно-провідникової продукції розпочав спеціальне розслідування, щоб захистити вітчизняних виробників продукції від великої кількості імпорту, переважно з Китаю (41% імпорту), Європейського Союзу (25%), і Білорусь (18%).

23 квітня 2021 року Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі за результатами спеціального розслідування прийняла рішення про встановлення імпортного мита на українську електропровідну продукцію у розмірі 23,5%. Міністерство економіки офіційно повідомило про це український Кабмін листом. Документ офіційно опубліковано в «Урядовому кур'єрі» 14 вересня 2021 року. Він має набути чинності протягом 30 днів.

Експортний потенціал вітчизняної кабельної промисловості величезний, 25% продукції йде на експорт. Однак через тиск імпорту внутрішній ринок щороку втрачає свої позиції, що вимагає значних скорочень виробництва та звільнень. За останні п'ять років виробництво галузі різко впало, а імпорт зріс на 80%.

Такі дії можуть призвести до поступового знищення української високотехнологічної кабельно-провідникової промисловості, зростання цін

утричі та зниження якості, оскільки ніхто не зможе контролювати процес і впливати на конкуренцію ринковими методами.

Уряд і Президент України ухвалили низку програмних документів щодо захисту національного товаровиробника від впливу зростання імпорту та загальної підтримки в контексті запровадження обмежувальних заходів, пов'язаних із запобіганням поширенню COVID-19. До підготовки цих документів залучені Міністерство економіки та Міністерство стратегічних галузей промисловості тощо. Ці документи, зокрема, передбачають захист національних виробників від різкого збільшення імпорту, розвиток промисловості та підвищення конкурентоспроможності української продукції. В основному Міністерство економіки та Міністерство стратегічних галузей промисловості.

Проводжу порівняльний аналіз позитивних і негативних сторін рішення міжвідомчого МТК. З 9 перелічених факторів жоден не мав переваги при перегляді резолюції. (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз позитивних і негативних факторів щодо рішення
Міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі

Показники	Вразі набуття чинності рішення Міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі від 23.04.2021 (опубліковано 14.09.2021 в газеті «Урядовий кур'єр»)	Вразі перегляду рішення Міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі від 23.04.2021
1. Зростання ВВП	+ (на 0,1-0,15%)	-
2. Збільшення відрахувань до Державного бюджету	+ (+1,5 млрд. грн.)	-
3. Збільшення митних надходжень	+ (понад 700-800 млн. грн.)	-
4. Зменшення негативного сальдо торговельного балансу	+ (-80-100 млн. дол. США)	-

Продовження таблиці 2.1

5.	Збільшення кількості нових робочих місць	+ (створення додатково 1 50-200 робочих місць упродовж 3-5місяців, 500-700 упродовж 3-х років)	- (втрата 100-150 робочих місць сьогодні, біля 1000 – до кінця року)
6.	Збільшення обсягів експорту власної продукції	+ (на10%)	-
7.	Збільшення обсягів виробництва власної продукції	+ (на10-20%)	-
8.	Зупинка та банкрутство українських підприємств – виробників кабельно-провідникової продукції	-	+ (Малиновський кабельний завод, Азовська кабельна компанія, завод «Електротехніка, завод ПАКТ)
9.	Залучення інвестицій для оновлення виробничих процесів та додаткового створення нових робочих місць	+ (50-70 млн. дол. створення 2-3 інноваційних підприємств з іноземними інвестиціями з урахуванням «зеленого переходу»)	-

Джерело: створено автором на основі [9]

Сьогодні машинобудування вважається найбільшим комплексом, де конкурентоспроможність товарів і послуг залежить від активності внутрішнього та зовнішнього ринків. Машинобудівна промисловість України об'єднує 11267 підприємств, з них 146 великих, 1834 середніх, 9827 малих, з виробництва різноманітних машин, приладів, устаткування тощо. У галузі машинобудування зосереджено понад 15 % вартості основних фондів і майже 6 % оборотних активів вітчизняної промисловості, а також понад 22 % чисельності працівників. Машинобудівні підприємства – одні з найбільш постраждалих від економічної та політичної кризи. Через скорочення зовнішнього попиту скоротився експорт

продукції машинобудування, зменшився випуск, збільшилася кількість готової продукції на складах, погіршився фінансовий стан.

За останні п'ять років кількість збиткових компаній у цьому секторі перевищила 30% від загальної кількості збиткових компаній в Україні. Рентабельність виробництва становить близько 5%. Національна стратегія машинобудування розроблялася на тлі досить оптимістичних прогнозів експертів: вони обіцяють зростання в найближчі три-чотири роки. Згідно з прогнозою доповіддю про економічні тенденції в Україні, підготовленою експертами Аналітичної групи, таке покращення стане можливим лише за умови правильного вибору економічної політики країни.

Статистичні дані в таблиці доводять, що негативна тенденція розвитку машинобудування з кожним роком посилюється. Таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності підприємств машинобудівного комплексу України за 2018 –2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
Фінансові результати звичайної діяльності до оподаткування	1921,9	5217,5	706,6	1815,2
Збиткові підприємства у відсотках до загального обсягу	33,3	30,8	36,1	47,4
Суми збитків	1978,2	2018,9	6707,4	4174,1

Джерело: створено автором на основі [4] та статистичних даних

Дебіторська та кредиторська заборгованість відіграла важливу роль у збільшенні збиткових підприємств машинобудівної промисловості України. Ще однією причиною падіння рентабельності українських машинобудівних підприємств є падіння виробництва.

Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції в Україні

Показники	2018	2019	2020	2012
Обсяг реалізованої у промисловості продукції	717076,7	917035,5	80635,8	954232,7
Обсяг реалізованої продукції машинобудівних підприємств України	72456	81231	70560	88659

Джерело: створено автором на основі [12, 14]

Важливу роль у зниженні виробництва у 2018 році відіграли скорочення зовнішніх поставок сировини, матеріалів, енергоносіїв, напівфабрикатів і комплектуючих, а також вихід на ринок більш дешевого якісного імпорту. 2019 рік – це час для подолання кризового явища, відновлення виробничих потужностей, збільшення виробництва та відповідно збільшення реалізації продукції. Значення наступних років свідчить про те, що значна увага приділялася розробці та виготовленню нових видів продукції, впровадженню нових технологій, оскільки розвиток науково-технічної діяльності, розробка та впровадження інновацій є запорукою успішного функціонування та поліпшення стану машинобудування.

Енергетичне машинобудування спеціалізується на виробництві обладнання для різних типів енергетичних установок, у тому числі парових турбін, ядерних реакторів, генераторів, дизельних двигунів, не тільки важкого машинобудування, а й однієї з найважливіших галузей усього машинобудівного комплексу України.[47]

Найбільшим центром електротехніки є Харків, де розташовані заводи: «Електроважмаш», турбінний завод ім. С. М. Кірова, «Електромашина» і Електромеханічний (ХЕМЗ). На названі заводи припадає майже половина вартості продукції українського енергетичного машинобудування. Найбільшим гігантом галузі є турбінний завод імені С. М. Кірова, що випускає обладнання

для всіх типів електростанцій. Її продукція не тільки використовується в Україні, а й експортується.

Україна є великим виробником силових трансформаторів, виробництво якого зосереджено в Запоріжжі та силовому дизельному двигунобудуванні, центрами якого є Токмак (Запорізька область) і Береслав (Херсонська область).

Енергетичні та електротехнічні підприємства зосереджені в багатьох містах України, а саме Києві, Львові, Тернополі, Хмельницькому, Рівному, Броварах.

Розквіт електроенергетики немислимий без кабелів, виробництва яких розташовані в Харкові, Одесі, Києві та Бердянську. Документацію на електроізоляцію, в тому числі кабелів, виготовляли у Львові та Луганську. [17, 22].

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЄВРОПАН»

За роки роботи компанія стала беззаперечним лідером у виробництві кабелів зв'язку в Україні та одним із провідних кабельних заводів.

Київська кабельна компанія, що спеціалізується на виробництві телекомунікаційних кабелів, за останні десятиліття освоїла і випустила широкий спектр мідних і волоконно-оптичних кабелів зв'язку, радіочастот, необхідних для цифрових або локальних кабелів, механізми яких є найбільшими в світі. Річ Посполита. Крім цього, ТОВ «ЄВРОПАН» також забезпечує споживачів шнурами живлення, проводами та проводами різного призначення.

Підприємство і цієї миті продовжує майстерно розбудовуватися, опановувати нові напрямки і прагне зайняти в них лідируючі позиції. За останні роки підприємством було запроваджено ряд новацій, посеред яких – виготовлення нагрівальних кабелів, які є основою систем «тепла підлога». Загальна номенклатура заводу налічує на сьогоднішній день більше 3000 маркорозмірів.

Пріоритетом розвитку ТОВ «ЄВРОПАН» досить багато років є випуск якісної продукції при конкурентоспроможних цінах, що стало гарантією ринкової привабливості підприємства.

На Київському кабельному заводі розроблена і впроваджена інтегрована система менеджменту за чотирма міжнародними стандартами, а саме:

- система менеджменту якості по ISO 9001: 2008;
- система екологічного керування за ISO 14001: 2004;
- система управління гігієною та безпекою праці за OHSAS 18001: 2007;
- система соціальної відповідальності за SA 8000: 2008.

Це означає, що рівень організації виробництва та управління ТОВ «ЄВРОПАН» цілком відповідає світовим стандартам.

Основними споживачами продукції ТОВ «ЄВРОПАН» є компанії, що працюють в сфері телекомунікацій, енергетики, в будівництві, машинобудуванні, в гірничодобувній галузі та ін. В Україні споживачами є найбільші оператори зв'язку – «Укртелеком», МТС, «Київстар», «Білайн», «Інтертелеком», група компаній «Вега», атомні електростанції, залізниця, «Укренерго», «Укртранснафта», «Укртатнафта», «Нафтогаз», «Криворіжсталь» та ін.

Для зручності клієнтів у 10 містах України створено мережу представництв Торгового дому ТОВ «ЄВРОПАН».

Завод не тільки задовольняє потреби внутрішнього ринку країни в кабельній продукції, але й успішно її експортує. За 2020 рік експорт підприємства склав близько 50% від загального обсягу реалізації. Продукція ТОВ «ЄВРОПАН» експортувалась в Росію, Білорусь, Республіку Молдова, з моменту Російського вторгнення в Україну компанія експортує лише в Казахстан, Грузію та країни Європейського Союзу, що підтверджує конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку.

ТОВ «ЄВРОПАН» є активним учасником основних об'єднань виробників кабельно – провідникової продукції:

- Українська корпорація «Укрелектрокабель» (м. Київ, Україна);
- Міжнародна Федерація виробників кабелю (м. Відень, Австрія).

Дане членство дає перспективу ТОВ «ЄВРОПАН» існувати сучасним, інноваційним і високотехнологічним підприємством, відстежувати тенденції світового кабельного ринку і своєчасно на них реагувати.

Публічне акціонерне товариство «Київський кабельний завод», продовж багатьох років віддає належну увагу рівню продукції, що випускається і конкурентним цінам, модернізації і розширенню виробництва, висококваліфікованим кадрам та організації адміністрування зі світовими стандартами. Подібний вектор розвитку компанії дозволяє ТОВ «ЄВРОПАН» по праву існувати лідером не лише як в своїй галузі, але й одним із зразкових підприємств країни.[3, 5]

Київський кабельний завод ставить собі за ціль створити таку виробничу програму, яка б головним чином була зорієнтована на споживачів продукції заводу: підприємства та громадян України, країн ЄС з середньою купівельною спроможністю.

Продукція заводу реалізується в роздріб по договорах з населенням України та ЄС, а також по бартерних операціях для придбання матеріалів і комплектуючих основного виробництва.

Продукція заводу вже давно користується заслуженим попитом як на ринку України, так і на ринках країн ЄС. Свідченням визнання продукції заводу на ринку, її конкурентоспроможності є отримані державні нагороди.

Продукція ТОВ «ЄВРОПАН» застосовується: у телекомунікація (забезпечення зв'язку між густонаселеними районами; забезпечення зв'язку між будинками в густонаселених районах; забезпечення зв'язку всередині будівель, споруд; у структурних кабельних системах; у телевізійному та дротовому зв'язку), у будівлях (для прокладання мереж електропостачання та освітлення; у відеоспостереженні). Системи; системи опалення; системи охоронної та пожежної сигналізації; системи «розумний дім», машинобудування (побутова техніка; стаціонарне обладнання; виробництво кабельно-провідникової

продукції мідної групи), гірничодобувна промисловість (для промислових вибухових робіт; для систем зв'язку шахт). [3,5]

Кризова економічна ситуація, пов'язана з курсовими коливаннями, інфляційними процесами та падінням рівня доходів населення через війну в Україні змушує переглянути виробничу стратегію. Продукція ТОВ «ЄВРОПАН» різко впала серед споживачів країни. Позитивним фактом є те, що попит з боку великих корпорацій та приватного бізнесу не зменшився, оскільки корпоративні бюджети поповнилися.

Політичні фактори. Нестабільна політична ситуація гальмує розвиток країни та всіх її галузей. ТОВ «ЄВРОПАН» прагне адаптуватися до постійних змін і слідувати законодавчій базі країни.

Технологічні та науково – технічні фактори. Виробничим потужностям компанії ТОВ «ЄВРОПАН» можна лише позаздрити, адже постійні оновлення обладнання – запорука ефективного виробництва. І це прекрасно розуміють на підприємстві. Саме тому відділ кваліфікованих працівників намагається вдосконалювати технологічний та науково – технічний комплекс з метою оптимізації виробництва та мінімізації затрат.[20, 45]

Міжнародні фактори. ТОВ «ЄВРОПАН» працює не тільки на внутрішньому ринку, а й на міжнародному. Aztelecom і United Telecom Грузії є постійними міжнародними клієнтами.

Соціальні та демографічні фактори. Важливу роль у збуті продукції відіграє географія. Компанія намагається продавати свою продукцію по всій Україні, співпрацюючи з відомими компаніями з різних регіонів.

На сьогоднішній день ТОВ «ЄВРОПАН» вийшло на внутрішній ринок, тобто більшість з них, і успішно працює. Він орієнтований на потреби та інтереси споживачів. [6,7]

Аналіз господарської діяльності підприємства показує, що ТОВ «ЄВРОПАН» є стабільно діючим підприємством, яке виробляє якісну, конкурентоспроможну продукцію, що відповідає ринковим умовам, розробляє та освоює нові види продукції.

Протягом багатьох років компанія є лідером з виробництва кабелів усіх типів на ринку України. Але для того, щоб зберегти цю позицію, потрібно багато працювати. Тому компанії активно використовують концепції маркетингового менеджменту: концепцію вдосконалення виробництва, концепцію вдосконалення продукту, концепцію вдосконалення збуту, концепцію маркетингу, концепцію соціально-етичного маркетингу, концепцію відносин і відносин. . враження. Як бачимо, компанією використовуються всі можливі поняття, що свідчить про те, що компанія прагне не тільки отримати максимально можливий дохід, але й покращити соціальні, культурні, економічні та екологічні стандарти життя.

Цілі, які ставить перед собою компанія, далекоглядні. Першим кроком у досягненні цієї мети є в першу чергу збереження існуючих позицій. Для цього компанія постійно аналізує поточну маркетингову ситуацію. Він аналізує діяльність ключових конкурентів з метою пізнання власних слабких сторін і їх подолання. Також здійснює ретельний відбір постачальників, адже якісна сировина є основою для виробництва якісних товарів. І, головне, ретельно характеризувати споживачів продукції, щоб зрозуміти, яку саме продукцію потрібно виробляти. А також визначає привабливий сегмент ринку для відповідного товару. [44]

Компанія намагається проаналізувати ринкову ситуацію та зміцнити свої позиції на висококонкурентному світовому ринку.

Аналіз операцій забезпечує розподіл витрат:

- 1) Постійні витрати – витрати, величина яких не залежить або незначно залежить від зміни випуску;
- 2) Змінні витрати – витрати, які безпосередньо залежать від зміни випуску і змінюються пропорційно його збільшенню або зменшенню;
- 3) Граничні витрати – поєднання змінних витрат і змінної частини постійних витрат фірми.

Цей розподіл необхідний для вивчення середньострокових фінансових результатів фірми. Ці показники є рентабельністю валового прибутку.

Важливим завданням менеджменту є максимізація валового прибутку, тобто це джерело покриття постійних витрат і формування прибутку.

Формула розрахунку змінних і постійних витрат така:

$$\text{Змінні витрати} = \text{ряд.230} + 0,5 \text{ ряд.270}$$

$$\text{Постійні витрати} = \text{ряд.240} + 250 + 260 + 0,5 \text{ ряд.270}$$

$$\text{Питомі змінні витрати} = \text{сума змінних витрат} / \text{ряд. 280} \cdot 100\%$$

$$\text{Питомі постійні витрати} = \text{сума постійних витрат/рядок. 280} \cdot 100\%$$

$$\text{Загальні змінні витрати} = \text{Рядок форми 2,040} \times \text{Питомі змінні витрати} / 100\%$$

$$\text{Загальні постійні витрати} = \text{Рядок форми 2,040} \times \text{Питомі постійні витрати} / 100\%$$

Операційний аналіз будемо розраховувати за формулами, які представлені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Розрахунок порога рентабельності, запасу фінансової міцності та сили операційного важеля 2021 року

Показник	Формула для розрахунку
Прибуток від реалізації	Надана у балансі
Змінні витрати	Надані у балансі Σ Матеріальних затрат + (0,5 \times Інші операційні витрати)
Валова маржа	Прибуток від реалізації – Змінні витрати
Коефіцієнт валової маржі	Валова маржа / Прибуток від реалізації
Постійні витрати	Надані у балансі Σ Витрат на оплату праці + Витрат на соціальні заходи + Амортизація + 0,5 \times Інші операційні витрати
Поріг рентабельності	Постійні витрати / Коефіцієнт валової маржі
Запас фін. Міцності у грн.	Прибуток від реалізації – Поріг рентабельності
Запас фін. Міцності у % – х	Запас фін. Міцності у грн. /Прибуток від реалізації
Прибуток	Запас фін. Міцності у грн. \times Коефіцієнт валової Маржі
Сила операційного важеля	Валова маржа / Прибуток

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Розрахуємо змінні та постійні витрати підприємства:

$$\text{Змінні витрати} = 1504,9 + 0,5 \times 2108,6 = 2559,2$$

$$\text{Постійні витрати} = 501 + 188,8 + 1265 + 0,5 \times 2180,6 = 3009,1$$

$$\text{Питомі змінні витрати} = \frac{2559,2}{5604,3} \times 100\% = 45,6\%$$

$$\text{Питомі постійні витрати} = \frac{3009,1}{5604,3} \times 100\% = 53,7\%$$

$$\text{Разом змінних витрат} = 3759,4 \times \frac{45,6}{100} = 1714,3$$

$$\text{Разом постійних витрат} = 3759,4 \times \frac{53,7}{100} = 2018,8$$

Розрахунки табл. 2.5 для операційного аналізу будемо проводити використовуючи формули надані у табл. 2.4

Таблиця 2.5

Розрахунки показників операційного аналізу 2021 року

Показник	Звітний період	Після збільшення на 10%	Після зменшення на 10%
Прибуток від реалізації, грн.	6762,1	7438,31	6073,89
Змінні витрати, грн.	1714,3	1885,73	1642,87
Валова маржа, грн.	5046,8	5552,58	4753,02
Коефіцієнт валової маржі	0,74	0,74	0,64
Постійні витрати, грн.	2018,8	2018,8	2018,8
Поріг рентабельності, грн.	2728,1	2728,1	2728,1
Запас фінансової міцності: – В грошовій одиниці	4034	4710,21	3357,79
Прибуток, грн.	2985,2	3485,55	2584,76
Сила операційного важеля – В %	1,69 59%	1,59 63%	1,82 55%
Прибуток, грн.	2985,2	3479,55	2384,76
Сила операційного важеля	1,69	1,59	1,82

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Після операційного аналізу можна зробити висновок, що зі збільшенням прибутку від продажів вплив операційного важеля зменшується, тоді як незначне збільшення фінансової стійкості свідчить про зниження ризику підприємництва. Оскільки прибуток від продажів зменшується, ефект операційного левериджу

зростає, а маржа фінансової міцності зменшується, що свідчить про підвищення підприємницького ризику.

Отримані розрахунки дають можливість продемонструвати, що операційний лівєридж підприємства за звітний період становив 1,69, а прибуток від реалізації – 6762,1 грн. А запаси фінансової міцності – 4034 грн. Це свідчить про те, що підприємство має найменший рівень підприємницького ризику. Керівництво підприємства намагається активно використовувати весь потенціал виробничих потужностей. Тим самим демонструючи потужний виробничий потенціал для конкурентів та відповідну фінансову основу для інвесторів.

При першому показнику зміни – прирості на 10% прибуток від реалізації зріс до 7438,31 грн, а операційний лєверидж знизився до 1,59. Навпаки, запас фінансової міцності збільшився до 4710,21 грн. Зміни, представлені в розрахунках, підтверджують той факт, що зі збільшенням маржі продажів вплив операційного лєвериджу зменшується, а межі фінансової стійкості збільшуються. У бізнесі це свідчить про те, що рівень підприємницького ризику незначний.

При повторних змінах показника – падіння на 10%, прибуток від продажів впав до 6085,89 грн, запас фінансової міцності також впав до 3357,79 грн, сила операційного лєвериджу зросла – 1,82. Це свідчить про негативну тенденцію до зростання рівня підприємницького ризику в бізнесі.

Таким чином, розрахунок показників операційного аналізу може агрегувати інформацію та зрозуміти, що вплив операційного лєвериджу залежить від прибутку від продажів. Успішний бізнес повинен забезпечувати себе фінансовими резервами, і показник «Резерв фінансової стійкості» є тому підтвердженням.

Оцінка ліквідності та платоспроможності проаналізованих компаній здійснюється за збалансованим підходом:

- 1) Розрахунок показників ліквідності;
- 2) внутрішній аналіз поточного стану активів;
- 3) Висновки про стан поточної ліквідності та платоспроможності;

- 4) Оцінка ліквідності балансу підприємства;
- 5) Висновки щодо можливості збереження ліквідності в майбутньому.

Ліквідність означає здатність швидко конвертувати актив у валюту без втрати його ринкової вартості. Оцініть ліквідність компанії та проаналізуйте її здатність повністю та вчасно погасити поточні зобов'язання — короткострокову кредиторську заборгованість.

Поточні активи (ПА) – це активи, що постійно обертаються в процесі господарської діяльності підприємства. До них відносяться [47]:

- 1) Оборотні активи, а саме кошти та їх еквіваленти, а також активи, призначені для продажу або споживання протягом бізнес-циклу або протягом 12 місяців з дати балансу;

- 2) Витрати в майбутньому періоді, тобто витрати, сплачені заздалегідь або сплачені за очікувані майбутні прибутки. Ця частина прибутку, ймовірно, буде відшкодована протягом одного року або операційного циклу, таким чином зберігаючи кошти підприємства від витрат у майбутніх періодах.

Поточні (короткострокові) зобов'язання – це зобов'язання, що будуть погашені протягом операційного циклу підприємства чи протягом 12 місяців від дати балансу, а також частина доходів майбутніх періодів, погашення яких очікується протягом 12 місяців від дати балансу.

При оцінці ліквідності підприємства враховуються такі показники:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності (терміновість);
- норматив уточненої ліквідності;
- коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття);
- оборотний капітал;
- коефіцієнт маневреності.

- 1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань компанії на дату балансу або іншу дату може бути погашена в терміновому порядку за рахунок найбільш оборотних активів:

$$K_{л}^{абс} = \frac{ГК+ПФІ}{КЗО}$$

де ГК – грошові кошти, тис. Грн.;

ПФІ – поточні фінансові інвестиції, тис. Грн.;

КЗО – короткострокові зобов'язання, тис. Грн.

Аналітичним коридором, що рекомендується (прийнятим значенням) для коефіцієнта абсолютної ліквідності є діапазон [0,2 – 0,5].

Проведемо розрахунки:

$$K_{л}^{абс} (зв.) = \frac{82,8}{7376,2} = 0,01$$

$$K_{л}^{абс} (баз.) = \frac{29,3}{1149,7} = 0,03$$

2) Скоригований коефіцієнт ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань можна погасити не тільки за рахунок еквівалентів, а й за рахунок очікуваної виручки від транспортованої продукції, виконаних робіт і послуг..

$$K_{л}^{уточ} = \frac{ГК+ПФІ+ДЗ}{КЗО}$$

де ДЗ – сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги по розрахунках, тис. Грн.

Діапазон значень, що рекомендується для уточненого коефіцієнта ліквідності [0,6 – 0,9].

Проведемо розрахунки:

$$K_{л}^{уточ} (зв.) = \frac{82,8+3370,3+363,8}{7376,2} = 0,5$$

$$K_{л}^{уточ} (баз.) = \frac{29,3+1820,2+87,1+360}{1149,7} = 2$$

3) Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) дозволяє визначити відношення оборотних активів компанії до її короткострокових зобов'язань.

$$K_{л}^{заг} = \frac{ПА}{КЗО}$$

де ПА – поточні активи підприємства, тис. Грн.

Рекомендований діапазон значень коефіцієнта загальної ліквідності [2-3].

Цей показник є діагностичним, якщо:

$K_{л}^{заг} < 1$, то існує високий фінансовий ризик, зв'язаний з неможливістю оплати рахунків;

$K_{л}^{заг}$ знаходиться в інтервалі $[1 - 2]$, то це означає реальну погрозу фінансової нестабільності;

$K_{л}^{заг} \geq 2$, то підприємство має у своєму розпорядженні достатній обсяг коштів, необхідних для покриття короткострокових зобов'язань.

Проведемо розрахунки:

$$K_{л}^{заг}(\text{зв.}) = \frac{3926,4}{7376,9} = 0,53$$

$$K_{л}^{заг}(\text{баз.}) = \frac{2469,2}{1149,7} = 2,15$$

4) Оборотний (функціональний) капітал визначається як різниця між поточними активами та короткостроковими зобов'язаннями.

$$OK = ПА - КЗО$$

Отже, підприємство має оборотний капітал до тих пір, поки сума оборотних активів не перевищить суму короткострокових зобов'язань.

Проведемо розрахунки:

$$OK(\text{поч}) = 3926,4 - 7376,2 = -3449,8$$

$$OK(\text{кін}) = 2469,2 - 1149,7 = 1319,5$$

5) Фактор мобільності визначає, яка частина власних ресурсів інвестується в найбільш ліквідні активи.

$$K_{ман} = \frac{OK}{ВК}$$

де ВК – власний капітал, тис. Грн.

Запропонований діапазон значень коефіцієнта працездатності $[0,2 - 0,5]$, що потрапляє в рамках аналізованих коридорів, створює достатні можливості для фінансових маневрів.

Проведемо розрахунки:

$$K_{ман}(\text{зв.}) = \frac{1527,4}{5362,8} = 0,28$$

$$K_{\text{ман}}(\text{баз.}) = \frac{1414}{5482,3} = 0,25$$

Оцінка ліквідності балансу

Основною метою оцінки ліквідності балансу є визначення того, наскільки зобов'язання підприємства покриті його активами, а період їх перетворення в грошові кошти (ліквідність) відповідає періоду погашення зобов'язань (миттєвого повернення).

Оцінка ліквідності балансу здійснюється на основі форми звітності №1 «Баланс підприємства» і не вимагає додаткової інформації управлінського обліку. Для проведення аналізу актив і пасив балансу групуються по наступним ознакам:

- по ступені убування ліквідності – актив;
- по ступені терміновості оплати (погашення) – пасив.

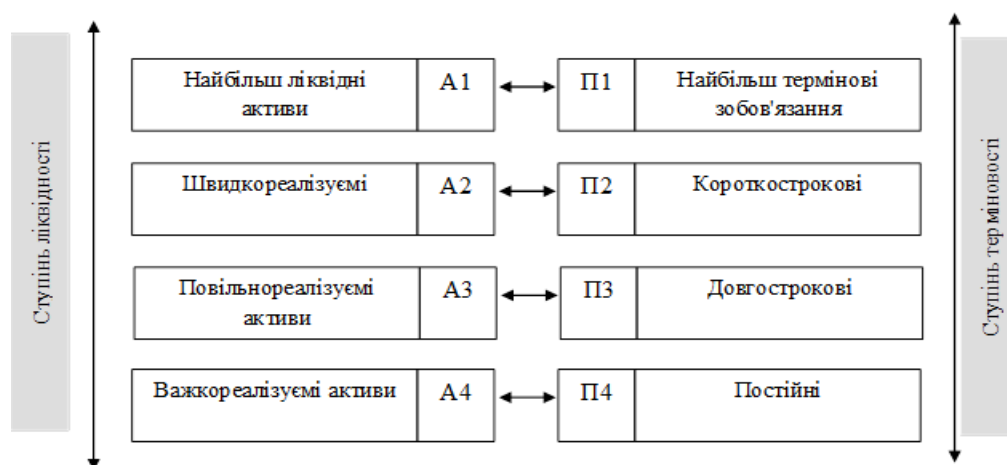


Рисунок 2.1 – Групування активу і пасиву при оцінці ліквідності балансу

Джерело: створено автором на основі джерел [40]

Активи в залежності від швидкості їхнього перетворення в кошти розділяються на наступні групи:

– A1 – найбільш ліквідні активи. До них відносяться грошові кошти підприємства і поточні фінансові інвестиції.

– A2 – швидкоореалізовані активи. До них відносяться статті розділу II – виробничі запаси, готова продукція, товари і дебіторська заборгованість.

– А3 – повільнореалізовані активи. До них відносяться: незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів і довгострокові фінансові інвестиції з I розділу активу балансу.

– А4 – важкореалізовані активи. Це статті розділу I активу балансу «необоротні активи» за винятком довгострокових фінансових інвестицій.

Групування пасиву відбувається по ступені терміновості їхнього повернення:

– П1– найбільш короткострокові зобов'язання. До них відносяться статті IV розділу пасиву «Кредиторська заборгованість» та «Інші поточні зобов'язання».

– П2 – короткострокові зобов'язання. Сюди включені інші статті IV розділу пасиву і доходи майбутніх періодів з V розділу пасиву.

– П3 – довгострокові пасиви. До них відносяться статті розділу «Довгострокові зобов'язання».

– П4 – постійні активи. До них відносяться статті I розділу пасиву балансу «Власний капітал».

При визначенні ліквідності балансу групи активу і пасиву зіставляються між собою.

Умови абсолютної ліквідності балансу:

$$A1 \geq P1$$

$$A2 \geq P2$$

$$A3 \geq P3$$

$$A4 \leq P4$$

Необхідною умовою абсолютної ліквідності балансу є виконання перших трьох нерівностей.

Четверта нерівність має так звану рівновагу: її реалізація передбачає наявність у фірми власного оборотного капіталу.

Перші дві нерівності дають змогу визначити поточну ліквідність фірми, яка вказує на те, чи буде фірма платоспроможною в найближчому майбутньому. Третя нерівність відображає очікувану ліквідність, на основі якої прогнозується

довгострокова платоспроможність.

Аналіз ліквідності балансу підприємства представлений у вигляді таблиці.

2.6

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності балансу підприємства 2021 року

Актив	На зв.	На баз.	Пасив	На зв.	На баз.	Платоспром. Надлишок (+)		Позначка про виконання	
	тис. грн.	тис. грн.		тис. грн.	тис. грн.	на зв.	на баз.	на зв.	на баз.
						нестача (-)		виконання умов ліквідності балансу (+) – так (-) – ні	
A1	82,8	29,3	П1	2399	1055,2	-	-	-	-
A2	3843,6	2439,9	П2	4977,2	94,5	-	+	-	+
A3	0	0	П3	0	4238,9	-	-	-	-
A4	8812,6	8401,7	П4	5362,8	5482,3	-	-	-	-

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Результати оцінки ліквідності і платоспроможності підприємства зведемо у табл. 2.7, проаналізуємо, і після цього на основі отриманих результатів зробимо висновки.

Проведений аналіз показників ліквідності та платоспроможності даного підприємства дає можливість зробити наступні висновки:

Таблиця 2.7

Зведена таблиця системи показників аналізу ліквідності і платоспроможності підприємства 2021 року

Найменування показника	Призначення	Розрахункова формула	Результати розрахунків	
			Звіт.	Баз.

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (терміновості)	Показує, яка частина поточної заборгованості підприємства може бути погашена на дату складання балансу чи іншу дату в терміновому порядку.	$\text{Клабс} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФІ}}{\text{КЗО}}$	0,01	0,03
---	--	--	------	------

Продовження таблиці 2.7

2. Уточнений коефіцієнт ліквідності	Показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок мобільних активів, але і за рахунок очікуваних надходжень.	$\text{Клуточ} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФІ} + \text{ДЗ}}{\text{КЗО}}$	0,5	2
3. Загальний коефіцієнт ліквідності	Установлює, у якому ступені поточні активи покривають поточні зобов'язання.	$\text{Клзаг} = \frac{\text{ПА}}{\text{КЗО}}$	0,53	2,15
4. Оборотний капітал	Показує, на скільки поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання.	$\text{ОК} = \text{ПА} - \text{КЗО}$	– 3449, 8	1319,5
5. Коефіцієнт маневреності	Показує, яка частина власних коштів вкладена в найбільш мобільні активи (в оборотні кошти).	$\text{Кман} = \frac{\text{ОК}}{\text{ВК}}$	0,28	0,25
6. Питома вага важкореалізованих активів у складі поточних активів	Характеризує «якість» активів	$\text{П}_{\frac{\text{ВРА}}{\text{ПА}}} = \frac{\text{ВРА}}{\text{ПА}}$	2,3	3,4
7. Співвідношення важкореалізованих активів і легкореалізованих активів	Характеризує «якість» активів	$\text{П}_{\frac{\text{ВРА}}{\text{ЛРА}}} = \frac{\text{ВРА}}{\text{ЛРА}}$	106,4	286,7

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності занадто низькі, і за ними одразу не можливо вказати про можливість підприємства погасити свої борги перед кредиторами. Проте тенденція росту цього коефіцієнта $[0,01 - 0,03]$ стверджує, що все ж таки підприємство проводить політику погашення своїх боргів перед кредиторами.

Значення коефіцієнта уточненої ліквідності на початок року не входило в рекомендований діапазон і це свідчило про недостатні можливості даного підприємства погашати поточні зобов'язання за умов своєчасного здійснення розрахунків з кредиторами. Проте на кінець року значення цього коефіцієнта стрімко зросло $[0,5 - 2]$, що говорить про можливість підприємства вчасно погашати поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнта загальної ліквідності на початок року свідчило, що підприємство мало недостатньо грошових резервів, що призвело до фінансової нестабільності, однак на кінець року ситуація змінилася $[0,53 - 2,15]$, помітно стрімке накопичення коштів, необхідних для покриття короткострокових зобов'язань. Це характеризує позитивну тенденцію фінансового стану підприємства.

Значення оборотного капіталу підприємства на початок року вказувало на нестачу оборотних коштів, що говорить про нездатність підприємства вчасно погашати короткострокові зобов'язання, та на кінець року оборотний капітал збільшився $[-3449,8 - 1319,5]$ і така зміна свідчить про можливість підприємства проводити розрахунки.

Значення коефіцієнта маневреності підприємства вказує на можливість здійснення фінансового маневру протягом аналізованого періоду, отримані результати $[0,28 - 0,25]$ свідчать, що підприємство мало таких можливостей більше на початок року, аніж на кінець.

Отримані результати показників ліквідності балансу підприємства – представлені дані не відповідають нерівностям, окрім 3 випадку – нерівності про повільно реалізовані активи. Це свідчить про інвестиційні вклади в дане підприємство.

Фінансова стійкість (стабільність) підприємства залежить від наявності у нього запасів і витрат, за рахунок яких воно формує джерела, частки власних і залучених коштів і характеризується такими показниками:

- Коефіцієнт незалежності (автономний);
- Фактор фінансової стабільності (стійкість);
- коефіцієнт фінансування;
- Коефіцієнт інвестування;
- Коефіцієнт прогнозування банкрутства.

1) Коефіцієнт незалежності (автономності) показує частку вкладеного власником капіталу в загальній вартості майна підприємства.

$$K_{\text{нез}} = \frac{ВК}{ВБ}$$

де ВК – власний капітал, тис. грн.;

ВБ – валюта балансу, тис. грн.

Цей показник важливий для інвесторів і кредиторів, і його значення повинно перевищувати [0,5], що вказуватиме на мінімальний ризик вкладення капіталу.

Проведемо розрахунки:

$$K_{\text{нез}}(\text{зв.}) = \frac{5362,8}{12739} = 0,4$$

$$K_{\text{нез}}(\text{баз.}) = \frac{5482,3}{10870,9} = 0,5$$

2) Коефіцієнт фінансової стійкості (стабільності) дозволяє визначити питому вагу тих джерел фінансування, які бізнес може використовувати для своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

$$K_{\text{фінст}} = \frac{ВК+ДЗО}{ВБ}$$

де ДО – довгострокові зобов'язання, тис. грн.

Рекомендований діапазон значень коефіцієнта фінансової стійкості (стійкості) [0,8-0,9] (для окремих підприємств [0,6-0,7]).

Проведемо розрахунки:

$$K_{\text{фінст}}(\text{зв.}) = \frac{5362,8}{12739} = 0,4$$

$$K_{\text{фінст}}(\text{баз.}) = \frac{5482,3+4238,9}{10870,9} = 0,9$$

3) Коефіцієнт фінансування показує, яку частину діяльності компанія фінансує самостійно, а яку позичає.

$$K_{\text{фін}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ЗМП} + \text{ДЗО} + \text{КЗО} + \text{ДМП}}$$

де ВК – власний капітал (підсумок I розділу пасиву), тис. грн.;

ЗМП – забезпечення майбутніх платежів (підсумок II розділу пасиву), тис. грн.;

ДЗО – довгострокові зобов'язання (підсумок III розділу пасиву), тис. грн.;

КЗО – короткострокові зобов'язання (підсумок IV розділу пасиву), тис. грн.;

ДМП – доходи майбутніх періодів (підсумок V розділу пасиву), тис. грн.

Рекомендоване значення $[\geq 1]$ цього показника свідчить про те, що більша частина майна підприємства сформована за рахунок власних коштів.

Проведемо розрахунки:

$$K_{\text{фін}}(\text{зв.}) = \frac{5362,8}{7376,2} = 0,7$$

$$K_{\text{фін}}(\text{баз.}) = \frac{5482,3}{4238,9+1149,7} = 1,02$$

4) Коефіцієнт інвестування показує ступінь інвестування власних коштів підприємства та основних фондів (нерухомості) підприємства.

$$K_{\text{інв}} = \frac{\text{ВК}}{\text{НА}} \quad (3.9)$$

де НА – необоротні активи підприємства (підсумки I розділу активу), тис. грн.

Для підприємств, що прагнуть до розширення бізнесу, рекомендується $[\geq 1]$.

Проведемо розрахунки:

$$K_{\text{інв}}(\text{зв.}) = \frac{5362,8}{8812,6} = 0,6$$

$$K_{\text{інв}}(\text{баз.}) = \frac{5482,3}{8401,7} = 0,7$$

5) Характеристикою коефіцієнта прогнозування банкрутства є частка оборотних коштів (функціонального капіталу) у загальному капіталі підприємства.

$$K_{\text{пб}} = \frac{\text{ОК}}{\text{ВБ}}$$

де ОК – оборотний капітал підприємства, тис. грн.;

Цей показник оцінює динаміку вартості від початку до кінця періоду аналізу. Зменшення цього показника протягом звітного періоду свідчить про те, що підприємство зіткнулося з фінансовими труднощами.

Проведемо розрахунки:

$$K_{\text{пб}}(\text{зв.}) = \frac{-3449,8}{12739} = -0,3$$

$$K_{\text{пб}}(\text{баз.}) = \frac{1319,5}{10870,9} = 0,1$$

Результати розрахунку зводимо в таблицю показників фінансової стійкості (стійкості) підприємства для аналізу причин проблем на підприємстві.

Таблиця 2.8

Зведена таблиця системи показників фінансової стійкості підприємства
2021 року

Найменування показника	Призначення	Розрахункова формула	Результати розрахунків	
			Звіт.	Баз.
1. Коефіцієнт незалежності (автономії)	Показує долю власних коштів у загальній сумі коштів підприємства.	$K_{\text{нез}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}}$	0,4	0,5
2. Коефіцієнт фінансової стійкості (стабільності)	Показує питому вагу постійних і довгострокових джерел фінансування в загальному обсязі джерел підприємства.	$K_{\text{фінст}} = \frac{\text{ВК} + \text{ДЗО}}{\text{ВБ}}$	0,4	0,9

3. Коефіцієнт фінансування	Показує співвідношення власних і позикових коштів підприємства.	$K_{\text{фін}} = \frac{ВК}{ПК}, \text{ де}$ $ПК = ЗМП + ДЗО + КЗО + ДМП$	0,7	1,02
4. Коефіцієнт інвестування	Характеризує ступінь вкладення власних коштів у нерухомість підприємства.	$K_{\text{інв}} = \frac{ВК}{НА}$	0,6	0,7
5. Коефіцієнт прогнозу банкрутства	Визначає ступінь фінансових труднощів у підприємства (у випадку зниження значення цього показника).	$K_{\text{пб}} = \frac{ОК}{ВБ}$	- 0,3	0,1

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

На підставі наведених і розрахованих вище показників ми будемо оцінювати фінансову стійкість бізнесу. Отримані результати дозволяють зробити такі висновки:

Значення коефіцієнта незалежності на початку року нижчі, ніж на кінець року [0,4 - 0,5], тобто для інвесторів і кредиторів, хоча до кінця року значення цього показника зростає.

На початку року значення коефіцієнта фінансової стійкості (стійкості) підприємства становило [0,4], але ситуація змінилася – цей показник суттєво зріс до [0,9]. Це свідчить про те, що бізнес має достатні джерела фінансування та є фінансово стійким до зовнішніх змін.

Чисельна варіація коефіцієнта фінансування протягом періоду склала - [0,7 - 1,02], що свідчить про те, що на початку року підприємство фінансувалося за рахунок позикових коштів, але на кінець року діяльність підприємства покращилася і більша частина активи сформовані за власні кошти.

Числове значення норми інвестування вказує на ступінь інвестування підприємства в основні засоби (нерухомість). Результати на початок і кінець року [0,6 - 0,7] свідчать про бездіяльність компанії в інвестуванні в основний капітал (нерухомість), тобто керівництво компанії ще не готове до розширення бізнесу.

Коефіцієнт прогнозування банкрутства має значення [-0,3] на початку

аналізованого періоду та $-[0,1]$ на кінець року, що характеризується позитивною зміною, оскільки зростання цього показника свідчить про те, що компанія не має фінансових труднощів.

На підставі аналізу показників фінансової стійкості ТОВ «ЄВРОПАН» можна стверджувати, що на період аналізу підприємство має достатню фінансову стійкість та незалежне від зовнішніх джерел фінансування.

Результати розрахунків зводимо в таблицю показників ділової активності підприємства, аналізуємо їх, а потім за отриманими результатами робимо висновки.

Таблиця 2.9

Зведена таблиця системи показників ділової активності підприємства
2021 року

Найменування показників	Формула розрахунку	Розрахункові значення	
		Звіт.	Баз.
Коефіцієнт оборотності сукупних активів (майна) підприємств	$K_{обСА} = \frac{ЧВ}{СВСА}$	0,5	0,2
Середній період обігу сукупних активів підприємства	$T_{обСА} = \frac{360}{K_{обСА}}$	720	1800
Коефіцієнт оборотності поточних активів підприємства	$K_{обПА} = \frac{ЧВ}{СВПА}$	1,8	0,5
Середній період обігу поточних активів підприємства	$T_{обПА} = \frac{360}{K_{обПА}}$	200	720
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних цінностей	$K_{обТМЦ} = \frac{\text{Собівартість}}{СВТМЦ}$	27	12,1
Середній період збереження запасів ТМЦ	$T_{збТМЦ} = \frac{360}{K_{обТМЦ}}$	13	30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{обДЗ} = \frac{ЧВ}{СВДЗ}$	1,9	0,5
Середній період погашення дебіторської заборгованості	$T_{пДЗ} = \frac{360}{K_{обДЗ}}$	190	720
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{обКЗ} = \frac{ЧВ}{СВКЗ}$	1,3	0,3

Середній період погашення кредиторської заборгованості	$T_{пКЗ} = \frac{360}{K_{обКЗ}}$	277	1200
Тривалість операційного циклу	$T_{оц} = T_{ТМЦ} + T_{ДЗ}$	203	750
Тривалість фінансового циклу	$T_{фц} = T_{оц} - T_{КЗ}$	- 74	- 450

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Аналіз господарської діяльності підприємства дозволяє зробити такі висновки:

Оборотність загальних активів підприємства становить $[0,5-0,2]$, тобто на кінець періоду показник знизився. Це означає, що загальний оборот активів підприємства відбувається повільніше, а тому підприємство є менш ліквідним.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів на початок року становив $[1,8]$ і $-[0,5]$ на кінець року. Це свідчить про негативну тенденцію в бізнесі – погіршення фінансового становища.

Значення темпу товарообігу на початок і кінець року становить $[27-12,1]$. Це свідчить про позитивну динаміку в корпоративній діяльності – оборот за підсумками року скорочується, тому кількість матеріальних активів швидше перетворюється на готівку.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості для цього бізнесу знизився з $[1,9]$ до $[0,5]$. Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості свідчить про погіршення розрахунків з бізнесом.

Середній термін оборотності кредиторської заборгованості збільшився до 87 днів на початок періоду і 480 днів на кінець періоду. Представлені дані вказують на період, протягом якого компанії покривають борги. І результат неправильної оцінки свідчить про позитивну динаміку, оскільки підприємство має можливість залишити кошти.

Тривалість операційного циклу характеризує загальний час перебування фінансових ресурсів у матеріальних активах і дебіторській заборгованості. На підприємстві спостерігається підвищення показника, що свідчить про негативну характеристику.

Тривалість фінансового циклу являє собою час, протягом якого фінансові ресурси виводяться з обігу. Отримані результати свідчать про те, що

підприємство має значний період оборотності фінансових ресурсів.

Таблиця 2.10

Зведена таблиця системи показників прибутковості підприємства 2021 року

Найменування показника	Формула розрахунку	Розрахункове значення	
		Звіт.	Баз.
1. Рентабельність сукупних активів підприємства	$РСА = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{ССА}} \times 100$	0,12	0,11
2. Рентабельність власного (акціонерного) капіталу підприємства	$РВК = \frac{\text{Прибуток після оподаткування}}{\text{ВКкр}} \times 100$	0,1	0,3

Продовження таблиці 2.10

3. Рентабельність інвестицій підприємства	$РІНВ = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{ВКкр} + \text{ДЗОкр}} \times 100$	0,2	0,9
4. Рентабельність реалізованої продукції підприємства	$РРП = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Повна собівартість}} \times 100$	6,8	3,9
5. Рентабельність продажів підприємства	$РПР = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Чистий виторг}} \times 100$	5,6	3,1

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Результати показників прибутковості підприємства дають можливість зробити наступні висновки:

Значення показника рентабельності сукупних активів підприємства змінилося протягом аналізованого періоду – зменшилося від 0,12% до 0,11%, тобто рівень рентабельності дуже низький. Це свідчить про мінімальну віддачу всіх активів власника.

Значення показника рентабельності власного (акціонерного) капіталу підприємства на початок року становило 0,1%, однак на кінець року – 0,3%. Цей показник являється важливим для інвесторів, кредиторів і для власника, адже показує настільки ефективно був використаний вкладений в бізнес капітал. Результати вказують, що рентабельність на кінець року збільшилась, а отже і

прибуток більший.

Значення показника рентабельності інвестицій підприємства являється важливим фактором заохочення інвесторів. На початок періоду показник – 0,2%, та на кінець року він збільшився до 0,9%. Це характеризує позитивну тенденцію для власника, адже інвестори зацікавлені у вкладах.

Значення показника рентабельності реалізованої продукції вказує на ефективність реалізації продукції підприємства. Отримані результати дають можливість побачити, що показник на кінець року знизився від 6,8% до 3,9%. Це говорить, що керівництву підприємства необхідно переглянути політику збуту продукції.

Значення показника рентабельності продажів підприємства показує, яка частина доходу складає власне прибуток. Зниження показника від 5,6% до 3,1% говорить про низьку рентабельність продаж.

Фінансова діяльність підприємства відображається великою кількістю показників, що створює методологічні труднощі для системного аналізу. Крім того, наявність такої кількості показників ускладнює вибір кожного учасника господарської діяльності того показника, який найбільше відповідає його інформаційним потребам щодо реального стану підприємства.

Аналіз даних табл. 2.11 розкриває повну картину щодо діяльності ТОВ «ЄВРОПАН» за останні п'ять років.

Таблиця 2.11

Динаміка показників фінансових результатів діяльності, тис. грн

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Дохід від реалізації продукції	630336	372843	372843	381413
Податок на додану вартість	100580,5	65551	61366	72685
Чистий дохід від реалізації продукції	529755,5	327754	311477	312333

Собів-сть реалізованої продукції	385747,1	295383	283615	297001
Валовий прибуток	144008,4	32371	27862	27631
Інші операційні доходи	7464,2	2482	12991	6431
Адміністративні витрат.	9442,5	1275	5669	3011
Витрати на збут	91454	1051	1635	1701
Інші операційні витрати	29614,8	8391	27119	9413
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	20958,3	24136	6430	2543

Продовження таблиці 2.11

дохід від участі в капіталі	0	0	0	0
інші фінансові доходи	0	13	683	1836
Інші доходи	0	138	20935	6875
Фінансові витрати	140	92	12	57
Витрати від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші витрати	47020,7	339	12955	14586
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	22942,9	23856	15081	21047
Чистий прибуток (збиток)	15796,6	15796	9859	5302

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

За 2018-2021 рр. дохід від реалізації продукції збільшився на 6,19%, але не за рахунок нарощування обсягів виробництва продукції, а через підвищення відпускної ціни. Це зумовлено економічною кризою, що потягнула за собою інфляцію. Також це можна прослідкувати й у подорожчанні собівартості

продукції. А це означає, що витрати на продукцію зростають швидше, ніж виручка, а це негативна тенденція.

Чистий прибуток мав позитивне значення тільки у 2018 році - 15796,6 тис грн, у 2019 році ситуація не змінилася, дохід ТОВ «ЄВРОПАН» також складав 15796 тис. грн. За 2020 спостерігається спад прибудку майже в тричі.

Після аналізу динаміки фінансових результатів необхідно проаналізувати структуру доходів і витрат, оскільки під час порівняння визначаються фінансові результати. Аналіз структури та динаміки доходів і видатків показує, що видатки вигідно відрізняються від доходів.

Комплексна оцінка фінансової стійкості комбінату проводиться шляхом розрахунку відносних показників, які зазначені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «ЄВРОПАН» у 2018-2021 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення
						2021 до 2017
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,64	0,42	0,35	0,3	0,22	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	1,56	2,4	2,84	3,33	4,62	1,29
Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,01	0,03	0,28	0,005	0	-0,005
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,01	0,03	0,22	0,0045	0	-0,005
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,19	0,01	-0,01	0,006	0,01	0,004

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,02	0,03	0,17	0,002	0	-0,002
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,98	0,97	0,83	0,998	1	0,002

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2021 році склав 4,62, що вдвічі перевищує бажаний норматив, тобто свідчить про надмірне збільшення питомої ваги залучених коштів у фінансуванні компанії.

Коефіцієнт забезпечення власники коштами у 2021 році склав 0,01 (при нормі 0,1). Він показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування.

Але деякі показники, мають позитивні значення. А саме: коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, тобто у компанії на рахунку оптимальна кількість довгострокових кредитів.

Таблиця 2.13

Аналіз структури активів і пасивів ТОВ «ЄВРОПАН» у розрізі його розділів станом на 31.12.2021 р.

Розділи балансу	На початок року		На кінець року		Відхилення		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Пунктів структури
Актив балансу							
Необоротні активи	307939	0 $\times 100$	307474	0 $\times 100$	- 465 = = 307474 - - 307939	0 - 0,1 \times 100 0 - 100	- 0,05 = = 63,34 - - 63,99
Оборотні активи	177841	36,61	177978	36,66	137	0,08	0,05
Групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Разом	485780	100,00	485452	100,00	-328	-0,07	0,00
Пасив балансу							
Власний капітал	350147	72,08	398718	82,13	48571	13,87	10,05

Довгострокі зобов'язання і забезпечення	8140	1,68	7303	1,51	-837	-10,28	-0,17
Поточні зобов'язання і забезпечення	127493	26,24	79431	16,36	-48062	-37,70	-9,88
Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Разом	485780	100,00	485452	100,00	-328	-0,07	0,00

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Дані свідчать, що за рахунок збільшення суми амортизації нематеріальних активів та основних засобів вартість необоротних активів на кінець року зменшилася на 0,15 %, зменшилися активи підприємства, завершено деякі капітальні будівництва та ін. списано необоротні активи. За оборотними активами він на кінець року зріс на 0,08% в основному за рахунок збільшення товарних запасів (в основному за рахунок збільшення складських залишків нереалізованої готової продукції). товари), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги та кошторис, інші оборотні активи. Це призвело до структурних змін в активах компанії. Зокрема, хоча найбільшу питому вагу в структурі активів на початок і кінець року займали необоротні активи (це пов'язано зі специфікою виробничої діяльності підприємства, що вимагає великої кількості виробничих потужностей, а оскільки вони продовжують оновлюватися та модернізуватися), частка на кінець року з 63,39% до 63,34%. При цьому частка ліквідних активів на кінець 2021 року зросла на 0,05 п.п. становив 36,66%.

У структурі пасивів товариства найбільшу питому вагу на початок року та на кінець року займав власний капітал – 72,08% та 82,13% відповідно. За рік вартість пакету зросла на 48,571 млн грн. (13,87%) за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку. Крім того, власний капітал підприємства на початок та кінець 2021 року перевищував залучений, а саме: на початок року – 214,514

тис. грн, або 158,16%, а на кінець року – 311,984 тис. грн, або 359,70%. Найменше за рік знизилася питома вага довгострокових зобов'язань та забезпечення – на 837 тис. грн. Або 10,28% – за рахунок використання цільового фінансування компанії. Зміни у складі власного та позикового капіталу свідчать про те, що автономія підприємств зростає, а їхня незалежність від зовнішнього фінансування є відносно високою.

На основі розрахунку та отриманих результатів складемо таблицю показників фінансового стану досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.14

Зведена таблиця показників фінансового стану ТОВ «ЄВРОПАН»
підприємства 2021 року

Найменування показника	Значення		Відхилення
	Звітний	Базовий	
I. Ліквідність підприємства:			
1.1. Абсолютна Клабс	0,01	0,03	-0,02
1.2. Уточнена Клуточ	0,5	2	1,5
1.3. Загальна Клзаг	0,53	2,15	1,62
1.4. Оборотний капітал, тис. грн.	-3449,8	1319,8	4769,6
1.5. Коефіцієнт маневреності Кман	0,28	0,25	-0,03
II. Фінансова стійкість(стабільність) підприємства:			
2.1. Коефіцієнт незалежності Кнез	0,4	0,5	0,1
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості Кфінст	0,4	0,9	0,5
2.3. Коефіцієнт фінансування Кфін	0,7	1,02	0,32
2.4. Коефіцієнт інвестування Кінв	0,6	0,7	0,1
2.5 Коефіцієнт прогнозу банкрутства $K_{пб}$	-0,3	0,1	0,4
III. Оборотність, дн.:			
3.1. Середній період обороту ПА			
3.2. Середній період погашення дебіторської заборгованості	200	720	520
	190	720	530
3.3. Середній період погашення кредиторської заборгованості	277	1200	923
	13	30	17
3.4. Середній термін збереження ТМЦ			

IV. Рентабельність, %:			
4.1. Сукупних активів	1,02	0,11	-0,91
4.2. Власного капіталу	0,1	0,3	0,2
4.3. Інвестицій	0,2	0,3	0,1
4.4. Реалізованої продукції	6,8	3,9	-2,9
4.5. Продажів	5,6	3,1	-2,5

Джерело: створено автором на основі таблиць 2.9-2.12.

Результати, представлені в зведеній таблиці, дозволяють зробити наступні висновки щодо фінансового стану ТОВ «ЄВРОПАН»:

У першому розділі аналізується ліквідність і платоспроможність компанії. Проведені розрахунки та отримані результати засвідчили, що підприємство на початок звітного періоду мало мінімальні резерви для виконання поточних зобов'язань та розрахунків з кредиторами. Однак ця тенденція в компанії тривала недовго, оскільки на кінець аналізованого періоду показники ліквідності та платоспроможності зросли, а отже, і платоспроможність. Це свідчить про те, що підприємство накопичило власні кошти, поповнюючи фінансові запаси.

У розділі II аналізуються показники фінансової стійкості (стійкості) підприємства. На початку періоду аналізу фірма є фінансово нестійкою і залежить від зовнішніх джерел фінансування. Цей аналіз важливий для інвесторів і кредиторів. Адже з ним зручно проводити та аналізувати здатність бізнесу зберегти економічну силу на ринку в кризовій ситуації. Проте ближче до кінця року спостерігається позитивна динаміка зростання показника. Це свідчить про те, що компанії поповнили свої фінансові резерви, залучили найбільший обсяг інвестицій, досягли незалежності від зовнішнього фінансування.

У третьому розділі аналізується господарська діяльність підприємства. Тут аналізуються термін оборотності оборотних активів і сукупних активів, термін погашення дебіторської і кредиторської заборгованості, термін придатності товарів і матеріальна цінність. Отримані результати показують, що термін оборотності оборотних активів і загальних активів наприкінці аналізованого періоду збільшився, а отже, погіршився фінансовий стан підприємства. Корпоративна дебіторська та кредиторська заборгованість продовжувала негативну тенденцію через затримки погашення боргів боржниками та

компаніями. Це також негативно позначається на діяльності підприємства.

По-четверте, аналізується прибутковість підприємства. В отриманих результатах можна виділити позитивні та негативні тенденції. Наприклад, рентабельність загальних активів залишає бажати кращого, оскільки вона не дає значних результатів. Крім того, продукція підприємства реалізована, а показники за підсумками року знизилися, що свідчить про необхідність коригування збутової та маркетингової політики. Позитивними факторами для бізнесу залишаються рентабельність власного капіталу та інвестицій.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг підприємства

На сучасному етапі інтеграції України у світовий економічний простір ключовим завданням менеджменту українського бізнесу є створення ефективних механізмів адаптації в конкурентному середовищі.

Праці відомих учених, таких як Г. Азоева, Т.А. Дьяченко, М. Портера, Р. А. Фатхутдінова, К. Макконнелл, Ф. Котлер, Й. Шумпетер, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд та ін.

Конкурентне середовище є результатом і умовою взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний ступінь економічної конкуренції та можливість впливу окремих суб'єктів господарювання на загальну ринкову ситуацію. Важливо, що конкурентне середовище формується не лише самими суб'єктами ринку, а й значною мірою їхніми взаємовідносинами, взаємодія яких призводить до конкуренції [1].

Кожна галузь має своє власне конкурентне середовище. Ось чому бізнес повинен правильно оцінювати своїх конкурентів та інтереси своєї галузі, щоб сформулювати найбільш ефективну конкурентну стратегію для забезпечення своєї високої конкурентоспроможності.

Розвиток вітчизняної економіки напряму залежить від успішного функціонування наукоємних виробництв, підвищення конкурентоспроможності продукції цих виробництв та створення сприятливих умов для їх подальшої діяльності.

До цих галузей відноситься електротехнічна промисловість, однією з яких є виробництво кабелів і провідників.

У сучасних умовах практично неможливо знайти сферу діяльності (як в економіці, так і в побуті), де б не використовувалася кабельна продукція (від з'єднувальних проводів для побутової техніки до монтажу зовнішніх і внутрішніх джерел електроживлення та інших мереж). Т. з. З настанням ери інформаційного суспільства попит на цю продукцію значно зріс. Така тенденція спостерігалася і в Україні [2].

Загострюється конкуренція на ринку кабельно-провідникової продукції, причому всюди. Великі компанії продовжують розвиватися, створюючи регіональні та роздрібні мережі. Малі компанії або виходять з ринку, або зливаються з більшими компаніями. Середня людина відчуває себе добре через те, як по-іншому ставиться до своїх клієнтів [3].

Виробниками кабельно-провідникової продукції на ринку України є як українські виробники, так і представництва в країні та за кордоном. Основними вітчизняними виробниками є: ПАТ «Південкабель», ТОВ «ЄВРОПАН», ПАТ «Азовкабель», ПАТ «ВО Бердянський кабельний завод», ТОВ «ВП «Укркабель».

Російська кабельно-провідникова продукція вважається основним конкурентом вітчизняних виробників. За оцінками експертів ринку кабельної продукції, близько 10 великих оптовиків постачають на український ринок кабелі та проводи російських виробників кабельно-провідникової продукції - «Камкабель» (Перм), «Москабель» (Москва), «Електрокабель» Ерчугіно), «Сибкабель» (Томськ).

На нашому ринку просувається продукція інших іноземних виробників, особливо компаній Siemens і HELUKABEL GmbH (Німеччина), а також Elektrim Kable SA (Польща), Nokia (Фінляндія), LietKabelis (Литва), а також продукція з

Болгарії, Угорщини, Коробки передач виробляються в Югославії та інших країнах [4].

Більшість українських виробників коробок передач не можуть на рівних конкурувати з підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію в Україні та за її межами з наступних причин:

- підприємства-конкуренти з далеких країн виграють конкуренцію завдяки використанню нових наукових технологій у виробництві та налагодженню механізмів ринкової пропозиції та збуту продукції;

- компанії-конкуренти з інших країн переважно захищені митними та податковими обмеженнями при імпорті української продукції;

- конкуруючі фірми мають доступ до дешевшої енергії та сировини [4].

Таким чином умовою виживання українських підприємств-виробників КПП є орієнтація на високотехнологічне виробництво та впровадження передових наукових досягнень.

Нинішні системи взаємодії людини і техніки являються ефектом максимальної інтерактивності, оперативності та результативності. Сьогодні комп'ютер – всього лише посередник між людиною і глобальною мережею Інтернет. Але проникнення і доступ до інформації на локальному рівні ніхто не відміняв, а, значить, ми не можемо не говорити про LAN – кабель. Якщо дослівно перекласти першу частину цього словосполучення, то при розшифровці отримуємо Local Area Network або локальна комп'ютерна мережа. Тобто LAN – кабель – це провідник і сполучна ланка Вашого комп'ютера та інших комп'ютерних мереж. Це дає можливість зручно і швидко отримати доступ до будь – якої системи, включеною в мережу. Крім того, це перш за все обмін інформацією на локальному рівні, тому, образно кажучи, ви можете отримати собі все те, чим володіють інші комп'ютерні мережі і навпаки. Локальний кабель використовують в корпораціях, офісах, редакціях, на підприємствах, в школах і університетах, в банках, для створення домашніх або районних комп'ютерних мереж. Загалом, його використовують на відносно невеликих територіях, у порівнянні з глобальною мережею.

Одне з найбільш характерних і вагомих переваг локального кабелю – велика швидкість обміну даними і можливість контролювання кількості комп'ютерів, підключених до мережі. Тобто в цілях адміністративних рішень у масштабі однієї організації LAN – кабель просто незамінний. Таким чином, з його допомогою можливо створення телефонних, телевізійних, комп'ютерних мереж. Таким чином, сьогодні кабель – головний необхідний елемент при проведенні структурованих комп'ютерних мереж. І в розробках, як і в продажу, існує безліч категорій локального кабелю, які відповідають за різні види зв'язку.

Для мого дослідження обрано LAN – кабель для внутрішніх робіт типу S/FTP категорії 7, за базу порівняння взято аналогічну продукцію торгової марки «Corning» - німецького виробника кабелю, який є одним з найбільших конкурентів ТОВ «ЄВРОПАН».

Компанія Corning Incorporated є світовим лідером у виробництві високотехнологічного скла та кераміки. Corning Incorporated має велику кількість філій у різних країн світу, але країна базування компанії є Німеччина. Використовуючи свій 160 – річний досвід у галузі матеріалознавства та створення складних технологічних процесів, Corning розробляє і виробляє ключові компоненти для сучасних технологій, застосовуваних в електроніці, телекомунікаціях, у біологічних дослідженнях, у вирішенні проблем захисту навколишнього середовища. Переважна частина роботи компанії – це виробництво високоякісної кабельної продукції. Corning Incorporated має більш ніж двадцятирічне лідерство на ринку телекомунікаційної індустрії. Corning пропонує високоякісні рішення по прокладці волоконно – оптичних і мідних кабелів як для магістральних мереж зв'язку, так і для мереж доступу. Компанія Corning, винахідник першого комерційного оптичного волокна (1970 р.), зберігає позиції світового лідера в області виробництва і розробки нових типів оптичних волокон протягом останніх 35 років, а також є лідером у виробництві LAN – кабелів. Corning пропонує повну номенклатуру волокон для телекомунікацій. Технічні параметри і якість продукції, як правило, перевершують вимоги світових стандартів. Оптичне волокно Corning лежить в основі магістральних

мереж найбільших міжнародних операторів: AT & T, Verizon Communications, MCI, Sprint, Vodafone, Deutsche Telecom, France Telecom, British Telecom, Cable & Wireless, Euro Tunnel, Carrier 1, China Telecom, KG Telecom та інші. Волокно Corning пройшло кваліфікацію у провідних світових виробників телекомунікаційного обладнання: Siemens, NEC, Cisco Systems, Ericsson, Alcatel, Lucent Technologies, Nortel Networks, Hitachi, Fujitsu, Tellium, Ciena, Sycamore Networks та інші.

У табл. 2.15 наведені значення чинників конкурентоспроможності ТОВ «ЄВРОПАН» та «Corning».

Таблиця 2.15

Порівняльна характеристика чинників конкурентоспроможності LAN – кабелю типу S/FTP конкуруючих виробників ТОВ «ЄВРОПАН» та «Corning»

Чинники конкурентоспроможності	ТОВ «ЄВРОПАН»	«Corning»
Механічні характеристики: - температурний діапазон - радіус вигину	-20 - + 60 С° ≥ 4 x діаметрів кабелю	-20 - + 60 С° ≥ 4 x діаметрів кабелю
Електричні характеристики при 20 С°: - робоча напруга; - швидкість розповсюдження сигналу	72 В ≥ 0,79 с	72 В ≥ 0,79 с
Упаковка	катушка 500 м	катушка 500/1000м
Маса, кг/км	70,8	52
Кількість міжнародних сертифікатів якості	4	6
Умови відвантаження	EXW, FCA, DAF, CIF	EXW, FCA, DAF, CIF
Умови оплати	передплата	передплата
Термін виконання замовлення	14-30 днів	14-30 днів
Гарантійний термін	25 років	25 років
Мінімальний обсяг замовлення	20 км	20 км
Після проданий сервіс, монтажні роботи	не має	не має
Ціна	8500 грн. з НДС за 1 км.	9450 грн. з НДС за 1 км.
Система знижок	так	так
Імідж	5 балів	10 балів

Джерело: створено автором на основі діяльності підприємств та додатка А та додатка Б.

В проведеному аналізі конкурентоспроможності, у якому за базу порівняння було взято аналогічну продукцію торгової марки «Corning» – німецького виробника кабелю, який є одним з найбільших конкурентів ТОВ «ЄВРОПАН», було визначено, що продукція ТОВ «ЄВРОПАН» менш конкурентоспроможна у порівнянні з продукцією компанії «Corning». Перевага компанії «Corning» над ТОВ «ЄВРОПАН» за даними параметрами пояснюється тим, що «Corning» є компанією з світовим ім'ям та впізнанням, а також на конкурентоспроможність підприємства має вплив конкурентоспроможність країни базування підприємства на світовому ринку продукції. Так компанія «Corning» є більш конкурентоспроможною на міжнародному ринку кабельної продукції за рахунок високої конкурентоспроможності країни базування (Німеччини) та її економічними, політичними та соціальними показниками, у порівнянні з ТОВ «ЄВРОПАН» в Україні. Отже, показник конкурентоспроможності країни ще більше понижує конкурентоспроможності ТОВ «ЄВРОПАН» на міжнародному ринку. Та не дивлячись на це, ТОВ «ЄВРОПАН» є достойним конкурентом такій могутній компанії як «Corning».

[3,5]

Висновок до розділу 2

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЄВРОПАН» показує, що це стабільно працюючий бізнес, який виробляє якісну, конкурентоспроможну продукцію, що відповідає ринковим умовам, розробляє та розробляє нові види продукції.

Протягом багатьох років компанія займає лідируючі позиції на машинобудівному ринку України. Однак, щоб випередити, потрібно докласти багато зусиль. Тому компанії активно використовують концепції

маркетингового менеджменту: концепцію вдосконалення виробництва, концепцію вдосконалення продукту, концепцію вдосконалення збуту, концепцію маркетингу, концепцію соціально-етичного маркетингу, концепцію відносин і відносин. . враження. Як бачимо, компанія використовує всі можливі концепції, що свідчить про те, що компанія прагне не тільки отримати максимально можливий дохід, але й покращити соціальні, культурні, економічні та екологічні стандарти життя.

Розрахунок показників бізнес-аналізу дав можливість продемонструвати, що сила операційного левериджу підприємства у звітному періоді становила 1,69, а рентабельність продажів – 6762,1 грн. А запаси фінансової міцності - 4034 грн. Це свідчить про те, що рівень підприємницького ризику підприємства дуже малий. Керівництво підприємства намагається активно використовувати весь потенціал виробничих потужностей. Тим самим демонструючи потужний виробничий потенціал для конкурентів та відповідну фінансову основу для інвесторів.

Отримані результати фінансового аналізу свідчать про те, що компанія є ліквідною та платоспроможною. Про це свідчить накопичення власних коштів та поповнення фінансових резервів на кінець аналізованого періоду. Позитивним аспектом ділової активності є зростання показників фінансової стійкості. Розрахунок цього показника свідчить про те, що підприємство залучає найбільший обсяг інвестицій і вважається незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Аналіз господарської діяльності дав негативні результати. Дебіторська та кредиторська заборгованість не нараховується вчасно. Це погіршує фінансовий стан підприємства. Остаточним аналізом є прибутковість компанії. У результатах можна виявити позитивні та негативні тенденції. Наприклад, рентабельність загальних активів залишає бажати кращого, оскільки вона не дає значних результатів. Рентабельність власного капіталу та інвестицій залишається позитивною для бізнесу.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «ЄВРОПАН» являється одним із успішних українських підприємств. Дане підприємство намагається

використовувати всі потужності, аби бути гідним конкурентом. Операційний та фінансовий аналіз також характеризують його фінансово – стійким та успішним підприємство. Підприємство намагається поповнювати свої фінансові резерви вчасно, залучаючи інвестиції. Потенційні кредитори та інвестори можуть впевнено вкладати свої кошти та отримувати прибуток.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЄВРОПАН» З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ (BSC)

3.1. Формування системи цілей та цільових показників ТОВ «ЄВРОПАН»

Кожне підприємство намагається збільшувати продажі власних товарів за рахунок клієнтської бази. Потенційний клієнт завжди буде зацікавлений якістю товарів, ціною на запропоновану продукцію та відношенням до даних покупців. ТОВ «ЄВРОПАН» демонструє неактивну маркетингову політику та політику збуту на представлену продукцію. Про це засвідчують показники рентабельності реалізованої продукції та рентабельності продажів, адже тут відображається тенденція зменшення їх значення на кінець року.

З огляду оцінювання діяльності підприємства інвесторами, важливими показниками являються показники ліквідності та платоспроможності, також фінансової стійкості (стабільності) та рентабельності. Отримані результати цих показників вказують на позитивну характеристику даного підприємства. Значення показників ліквідності та платоспроможності зросло, тобто дане підприємство накопичило та поповнило фінансові резерви. Проаналізовані результати фінансової стійкості (стабільності) також свідчать, що кількість залучених інвестицій збільшилось і підприємство являється незалежним від зовнішніх джерел фінансування. І останнім не менш важливим показником – рентабельність власного (акціонерного) капіталу та інвестицій. Значення цих показників також вказує на позитивну тенденцію. Отже можна зробити такий висновок – для інвесторів підприємство являється прибутковою можливістю для вкладів та отримання грошових надходжень.

Основними показниками для кредиторів є комерційні партнери, вчасне погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, система вказаних

передплат. Усі вищеперераховані критерії формують відношення кредиторів до підприємства, вирішують чи надавати кредит, на який термін і за якими обставинами цей кредит буде повернено. Отримані результати дебіторської та кредиторської заборгованості свідчать, що період їх погашення на кінець року збільшився. Це вказує на збільшення терміну розрахунку з кредиторами, що характеризує підприємство, як ненадійного платника. Стосовно дебіторів, то тут необхідно відмітити, що і їхній термін погашення заборгованості не відповідає належним термінам. Це свідчить, що підприємство співпрацює з невідповідальними партнерами.

Аудиторами являються фізичні особи, які зацікавлені в підприємстві, яке являється фінансово стійким (стабільним) та незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Дане підприємство успішно формує власний капітал та залучає інвестиції. Термін кредиторської заборгованості збільшився на кінець аналізованого періоду, однак це не свідчить про зниження ліквідності чи платоспроможності. Можливо, підприємство також вкладало фінансові ресурси в нерухомість чи виходило на новий ринок збуту з ціллю залучення нових клієнтів.

Компанія постійно працює над вдосконаленням наявних зразків продукції та розробкою нових видів. Це дає змогу забезпечити постачання якісної та відносно дешевої продукції в усі регіони України, в тому числі за кордон. Запорукою успішного просування продукції компанії на українському та зовнішньому ринках є повний асортимент, висока якість та прийнятні ціни.

Нинішня кризова економічна ситуація в країні змушує нас переглянути діяльність компанії та провести SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін (внутрішні фактори), а також можливостей і загроз (зовнішні фактори).

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Достатня популярність	1. Зменшення попиту
2. Імідж на ринку	2. Нові конкуренти

Продовження таблиці 3.1

3. Фокусування на споживачів	3. Кризові атаки
4. Високий контроль якості	4. Перевиробництво
5. Наявність джерела фінансування	-
6. Продумана стратегія у сфері діяльності	-
7. Висока кваліфікація персоналу	-
8. Хороша мотивація персоналу	-
9. Конкурентоздатна цінова політика	-
10. Налагоджена збутова мережа	-

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Виходячи з таблиці підприємство має досить багато сильних сторін що допомагає йому триматись на ринку України.

Таблиця 3.2

Можливості та загрози підприємства

Можливості	Загрози
1. Вдосконалення технології виробництва	1. Зростання податків і мит
2. Не повністю задоволений попит на продукцію	2. Зростання темпів інфляції
3. Вдосконалення менеджменту	3. Зниження рівня життя населення
4. Невдала поведінка конкурентів	4. Зміна купівельних переваг
5. Можлива державна підтримка	5. Скачки курсів валют

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

На основі побудованих таблиць, можна побудувати наступну SWOT – таблицю.

Таблиця 3.3

SWOT – таблиця ТОВ «ЄВРОПАН»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Перспективний колектив	1. Зменшення коштів
	2. Гнучка політика керівництва	2. Непередбачувані ситуації
	3. Хороша репутація у клієнтів	3. Недостатній прибуток порівняно з попередніми фінансовими звітами

Продовження таблиці 3.3

Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Нові постачальники	1. Поява нових конкурентів
	2. Нова політика підприємства	2. Зниження продажів
	3. Розширення споживчого ринку	3. Фінансові труднощі

Джерело: створено автором на основі табл. 3.1 та табл. 3.2.

Проаналізувавши SWOT-таблицю та порівнявши сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами, ми дійшли висновку, що найбільш бажаною стратегією для ТОВ «ЄВРОПАН» на даному етапі є консолідація та зміцнення позицій на внутрішньому ринку. Така ситуація зумовлена такими факторами, як ймовірне збільшення кількості іноземних компаній та охоплення ними основних ринків. Але в той же час компанія все ще має багато вагомих переваг, тому є досить впливовим конкурентом на українському ринку. [7,8]

Послідовність розробки стратегії компанії при використанні моделі збалансованої системи показників продемонстровано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Збалансована система показників ТОВ «ЄВРОПАН»

Перспектива	Стратегічна ціль	Показник	Цільове значення	Рекомендовані заходи
Фінанси	Наростити обсяги продажу сировини	Дохід (виручка) від торгівельної діяльності	Збільшити на 12% у порівнянні до 2021 року	Створення системи замовлень клієнтів, імпорт більш технологічних марок полімерної сировини
	Прискорити оборотність готової продукції	Період обороту готової продукції на складі	Зменшити на 10% у порівнянні до 2021 року	Збільшити асортимент продукції, залучити нових клієнтів
	Наростити обсяги випуску продукції	Обсяг виготовленої продукції	Збільшити на 25% у порівнянні до 2021 року	Запуск нового обладнання, нового оснащення.
	Наростити обсяги вантажних перевезень	Дохід (виручка) від вантажних перевезень	Збільшити на 20% у порівнянні до 2021 року	Поповнення парку вантажного автотранспорту

Продовження таблиці 3.3

Клієнти	Утримання існуючих клієнтів	Кількість повторних продажів	75 %	Запровадити систему реєстру VIP- клієнтів, корпоративних та постійних клієнтів
	Розширення набутої бази клієнтів	Кількість нових клієнтів	Збільшення кількості клієнтів на 100%	Запровадити систему реєстру нових клієнтів
	Підвищення рівня задоволеності потреб клієнтів	Час доставки готової продукції	Зменшити в середньому на 30 % у порівнянні до 2021 року	Придбання малотоннажного вантажного автомобіля. У випадках простою автомобіль може надавати комерційні послуги
Бізнес-процеси	Збільшити продуктивність праці	Виробіток на одного робітника	Збільшити на 25% у порівнянні до 2021 року	Прийняти на роботу трьох операторів, переглянути норми виробітку, запустити нові пресформи у автоматичному режимі
	Забезпечити якість продукції на відповідному рівні	Зростання обсягу експорту готової продукції	Збільшити на 15% у порівнянні до 2021 року	Оптимальним може виявитися ринок Молдавії
	Зменшити залишки вторинної сировини стосовно переробленої сировини	Залишок вторинної сировини стосовно переробленої сировини на кінець місяця	Зменшити на 20 %	Прискорити процес установлення всіх дробарок
	Забезпечити подальше упровадження нових продуктів	Прибуток від упровадження нових продуктів	Збільшити на 30% у порівнянні до 2007 року	Прискорити процес замовлення нових форм
	Скоротити період упровадження нових продуктів	Період упровадження нового продукту	Зменшити в два рази залежно від складності форми (від	Оптимізація розташування обладнання в цеху, пошук досвідченого налагоджувальника

			одного до двох місяців після виготовлення форми)	
Персонал	Підвищити мотивацію персоналу	Кількість звільнених ключових працівників	2%	Розробити і запровадити систему мотивації персоналу залежно від задоволення потреб клієнта. Система мотивації повинна бути доведена до старших змін
	Оптимізувати штатний розпис виробництва	Кількість працюючих на виробництві	21	Пошук працівників усіма можливими способами включно з методом «переманювання»
	Підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом удосконалення системи менеджменту підприємства	Якість та своєчасність надходження внутрішньо управлінської звітності	В повному обсязі станом на 17 год.щодня	Запровадження нових інформаційно-аналітичних технологій управління на базі сучасних комп'ютерних технологій

Джерело: створено автором на основі додатка А та додатка Б.

Для розробки збалансованої системи показників в ТОВ «ЄВРОПАН» була сформована багатофункціональна команда, до складу якої увійшли генеральний директор та його заступники, головний бухгалтер, керівники напрямків діяльності підприємства – начальник виробництва, транспортний менеджер та торговий менеджер. Керівникам доручено подати пропозиції щодо визначення стратегічних цілей, індикаторів, цільових значень індикаторів та заходів щодо досягнення окремих цілей. Під час робочих зустрічей та тривалих дискусій було визначено, що збалансована система показників стане важливим інструментом розвитку підприємства, а не просто планом, який повинен звітувати про його виконання.

Першим етапом створення збалансованої системи індикаторів ТОВ

«ЄВРОПАН» є формулювання основ стратегії компанії, включаючи визначення місії, цілей, бачення та стратегічного напрямку розвитку компанії.

Місія ТОВ «ЄВРОПАН» визначається так: «Відчути радість розвитку та наполегливо працювати на благо суспільства, співробітників та клієнтів».

Девіз ТОВ «ЄВРОПАН»: «Розвивайте підприємство та підвищуйте авторитет компанії».

Бачення ТОВ «ЄВРОПАН»: «Бути найуспішнішою компанією на ринку України».

Стратегічним напрямом розвитку ТОВ «ЄВРОПАН» (розвиток якого визначено за результатами SWOT-аналізу є:

Освоювати нові технології та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

- Збільшення продажів за рахунок імпорту більшої кількості технічних компонентів.
- Збільшити обсяги перевезень за рахунок поповнення вантажного парку.
- Підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом впровадження нових інформаційно-аналітичних методів управління на основі сучасних комп'ютерних технологій.

Balanced Scorecard for Business є основою для створення Balanced Scorecard для кожного відділу компанії. Керівники підрозділів розробляють власну систему показників, яка відповідає цілям і стратегії всього підприємства. Цей процес називається «каскадуванням». У такому «каскадному» процесі будується комплексна система індикаторів, а індикатори нижнього рівня «відіграють роль» для досягнення цільового значення індикаторів верхнього рівня.

У ТОВ «ЄВРОПАН» ця збалансована система показників розроблена для всіх трьох центрів відповідальності підприємства, а саме: виробництва, торгівлі, транспортних послуг, що дозволяє останнім функціонувати відповідно до загальної стратегії підприємства.

Таким чином, збалансована система показників дозволяє планомірно реалізувати стратегічний план компанії, передає його на оперативний рівень

управління, контролює реалізацію стратегії на основі ключових показників ефективності.

Для вітчизняних компаній запровадження збалансованої системи показників є актуальним з наступних причин:

1. Більшість стратегій, сформульованих вітчизняними підприємствами, не реалізовані через відсутність механізмів реалізації.
2. Співробітники не знають або не пов'язують стратегічні цілі компанії зі своєю діяльністю.
3. Розподіл ресурсів у плані та бюджеті не має нічого спільного з реалізацією стратегічних цілей компанії.
4. Контроль діяльності не охоплює всіх показників, важливих для ведення бізнесу.
5. Стимулом показників є забезпечення поточних фінансових показників.

Водночас вітчизняні підприємства запроваджують збалансовану систему індексів, яка може:

1. Конкретизуйте стратегічні цілі та визначте ключові параметри їх досягнення.
2. Отримання кількісного вираження результатів, яких прагне бізнес.
3. Узгодьте цілі та завдання відділу та окремих співробітників із корпоративною стратегією.
4. Визначте та надайте ресурси для механізмів досягнення цих результатів.
5. Включати показники стратегічного розвитку компанії в управлінські звіти.
6. Забезпечте стратегічний зворотний зв'язок, оскільки збалансована система показників може контролювати хід реалізації стратегії та вносити значні зміни до стратегічної філософії, якщо це необхідно.

Загалом ситуація, що склалася на ТОВ «ЄВРОПАН» характеризує його для представлених категорій осіб ліквідним та рентабельним. Звичайно, є тенденції погіршення і поліпшення фінансового стану, однак формування та залучення інвестицій, поповнення фінансових резервів і проведення заходів вказує, що

підприємство намагається проводити активну змінену політику. Це не може не характеризувати його, як надійного партнера.

Balanced Scorecard for Business є основою для створення Balanced Scorecard для кожного відділу компанії. Керівники підрозділів розробляють власну систему показників, яка відповідає цілям і стратегії всього підприємства. Цей процес називається «каскадним». У такому «каскадному» процесі будується складна система індикаторів, а індикатори нижнього рівня «відіграють роль» для досягнення цільового значення індикаторів верхнього рівня.

3.2. Оцінка якості нового виду продукції – ліфтового кабелю – за допомогою «будинку якості»

Існує багато типів ліфтів, що відрізняються за призначенням і конструктивними особливостями.

Залежно від призначення розрізняють наступні типи ліфтів: пасажирські - для підйому і опускання людей; вантажопасажирський - для перевезення пасажирів і вантажів, збільшення площі підлоги і відкриття дверей; лікарняні - для підйому і опускання хворих, у тому числі при у супроводі медичного персоналу на спеціальних транспортних засобах; вантажний відсік - призначений для підймання та опускання вантажів; малогабаритний - для підйому та опускання невеликих вантажів, розміри кабіни яких виключають можливість перевезення людей; спеціальний (нестандартний) - для особливих умов використання та за спеціально розробленими виготовляється в технічних умовами.

За типом приводу підйомного механізму: електроталі з приводом від двигунів змінного або постійного струму; гідроталі з приводом у вигляді підйомних гідроциліндрів або лебідок з обертовими гідродвигунами.

За конструкцією механізму, що передає рух кабіні: ліфти канатні, де кабіну переміщують за допомогою лебідки для перетягування канату; ланцюгові, стійкові та гвинтові, де рух кабіни здійснюється за допомогою тяговий ланцюг, система гвинт-гайка або ведена зубчаста рейка, розташована нижче.

За передачею руху від корпусу тросової лебідки до тягового каната: ліфт з барабанною лебідкою і ліфт зі шківом для каната (КВШ).

За способом впливу каната на кабіну: прямий елеватор, автомобільний багатоточковий підйомник і канатний дублер.

За розташуванням машинного відділення: ліфт поділяється на верхнє і нижнє машинні приміщення.

За конструкцією приводу лебідки: елеваторний з редукторним і безредукторним приводом лебідки.

За розміром швидкості підйому кабіни: низькошвидкісний ліфт - швидкість кабіни не перевищує 1 м/с; високошвидкісний ліфт - швидкість кабіни 1,4-2 м/с; високошвидкісний - швидкість перевищує 2 м/с. РС.

Ліфт - стаціонарний підйомник періодичної дії, призначений для підйому і опускання людей і (або) вантажів в кабіні, що переміщується по жорстких лінійних напрямних з кутом нахилу від вертикалі не більше 15 градусів.

Ліфти є невід'ємною частиною інженерного обладнання житлових і адміністративних будівель і споруд.

У проектуваному ліфті використовується редуктор змінного струму з черв'ячною передачею. Система управління ліфтом являє собою внутрішню кнопочову систему, кабіна дзвонить на будь-який поверх, а при русі вниз кабіна зупиняється з дзвінком.

Тяговий пристрій використовує шків напрямного каната з чотирма пазами з клиноподібною канавкою.

Організація, яка змонтувала ліфт, сумісно з ген підрядною будівельною організацією проводить випробування і огляд ліфтів відповідно до "Правил будови і безпечної експлуатації ліфтів".

Обладнання електричних та гідравлічних підйомників з тяговим і жорстким приводами повинно відповідати вимогам ДСТУ EN 81-1:2003 та ДСТУ EN 81-2:2003.

Кабіна, противага та противага повинні відповідати вимогам глави 8 ДСТУ EN 81-1:2003 та ДСТУ EN 81-2:2003.

Система підвіски, компенсації та обмеження швидкості електричного ліфта повинні відповідати вимогам глави 9 ДСТУ EN 81-1:2003.

Підвісні системи та пристрої для запобігання вільному падінню, спуску з перевищенням швидкості та ковзанню відсіку повинні відповідати вимогам глави 9 ДСТУ EN 81-2:2003.

Напрявні, буфери і кінцеві вимикачі повинні відповідати вимогам глави 10 ДСТУ EN 81-1:2003 та ДСТУ EN 81-2:2003.

Привод повинен відповідати вимогам глави 12 ДСТУ EN 81-1:2003 та ДСТУ EN 81-2:2003.

Електрообладнання, установки та електропроводка повинні відповідати вимогам глави 13 EN 81-1:2003 та ДСТУ EN 81-2:2003 і мати запобіжні пристрої, перелік яких наведено в додатку А ДСТУ EN 81-1:2003., та ДСТУ EN 81-2:2003.

У режимі «Ревізія» при виконанні умов ДСТУ EN 81-1:2003 та 14.2.1.3 ДСТУ допускається переміщення кабіни під час перемикання закритих і закритих шахтних дверей маневрового керування відповідно до EN 81-2:2003.

Мінімальний діаметр буксирного троса повинен бути не менше:

- 8 мм - для підйомників, що дозволяють перевозити людей;
- 6 мм - для ліфтів, куди не допускаються люди.

Діаметр троса, який активує обмежувач швидкості, повинен бути не менше 6 мм.

Щоб з'єднати противагу з кабіною тросами, які огинають направляючий блок і обходять лебідку, кількість окремих канатів, які повинні підвішувати противагу, крім противаги невеликого підйомника, що перевозить вантаж, повинна бути не менше двох. За певних умов малі вантажні ліфти

дозволяють підвищувати противагу на одній мотузці. Кількість підйомних канатів вказана в таблиці. 3.5.

Таблиця 3.5

Кількість окремих канатів ліфту

Вид ліфта	Тип лебідки	
	барабанна	з канатотяговим шківом
	Кількість окремих канатів, не менше	
В якому дозволяється транспортування людей	2	3
В якому не дозволяється транспортування людей, крім вантажного малого	2	2
Вантажний малий	1	2

Джерело: створено автором на основі на основі джерел [45-47].

Для підвищування кабіни (противаги) на ланцюгах кількість окремих ланцюгів повинна бути не менше двох.

Тягові канати повинні розраховуватися за формулою:

$$P/S \geq K,$$

Де K - коефіцієнт міцності;

P - загальне розривне зусилля, перевірене та прийняте згідно з сертифікатом або документом про якість тросу, сформульоване за результатами випробувань та розраховане згідно з даними національних стандартів або технічних умов, N .

Коефіцієнт запасу

Тип лебідки	Лінійна швидкість каната на канатотяговому шкві, барабанні (за номінальної швидкості руху кабіни), м/с	Коефіцієнт запасу міцності, К	
		Вид ліфта	
		В якому дозволяється транспортування людей	В якому не дозволяється транспортування людей
Барабанна	до 0,63	9	8
3 канатотяговим шківом	до 1	12	10
	від 1 до 2	13	11
	від 2 до 4	14	12
	Більше 4	15	13

Джерело: створено автором на основі джерел [45-47].

У випадку, коли в сертифікаті указане сумарне розривне зусилля для всіх дротів у канаті, значення P повинне бути визначене множенням зазначеного на коефіцієнт 0,85.

S – розрахункове статичне зусилля в витку каната, H .

Розрахункове статичне зусилля у витку каната слід визначати так - для канатів кабіни:

$$S = ((Q + G_k + G + 0,5G_n)/n) \times g;$$

для канатів протываги:

$$S = ((Q_n + G + 0,5G_n)/n) \times g;$$

Де Q - вантажопідйомність ліфта, кг;

G_k - вага кабіни, кг;

G_n - вага протываги, кг;

G - вага тягових канатів від точки їх збігу з канатотягового шківа (барабана, блока), який розміщений над шахтою, до місця їх кріплення до кабіни (протываги), у разі перебування кабіни (протываги) в найнижчому положенні, кг;

G_n - вага натяжного пристрою зрівноважувальних канатів, кг;

n – кількість канатів, на яких підвішена кабіна (противага);

$g = 9,81$ – прискорення вільного падіння, м/с².

Відношення розривного зусилля каната (в цілому), який приводить в дію обмежувач швидкості, до розрахункового зусилля протягування цього каната за незношеного робочого шківа обмежувача швидкості або через затискний пристрій обмежувача швидкості, повинне мати значення не менше 8.

Кріплення канатів (ланцюгів) до кабіни і противаги повинне бути розраховане на навантаження, які виникають у робочому режимі ліфта, під час випробування ліфта, посадки кабіни(противаги) на уловлювачі та буфери, а також знімання кабіни(противаги) з уловлювачів.

У разі з'єднання противаги з кабіною канатами, які огинають напрямні блоки, обминаючи лебідку, кріплення тягових канатів до кабіни повинне бути розраховане на навантаження, які виникають під час посадки противаги на буфер або упор (за їх наявності).

У ліфта з барабанною лебідкою довжина канатів повинна бути такою, щоб на барабані лебідки у найнижчому положенні кабіни або противаги (під час посадки на упори або стиснуті буфери) залишалось не менше півтора запасних витків кожного каната, не враховуючи витків, які перебувають під затискним пристроєм.

У разі кріплення каната до барабана притискними планками їх кількість повинна бути не менше двох.

Виникнення слабину тягових канатів (крім канатів противаги за барабанної лебідки), а також зрівноважувальних канатів і канатів, які приводять в дію обмежувач швидкості, повинне контролюватись вимикачами.

Виникнення слабину ланцюгів, на яких підвішена кабіна, повинне контролюватись вимикачем.

Визначаємо навантаження ліфтів житлового будинку по вулиці Скорини 38. Будинок має 3 під'їзди, 10 поверхів і 120 квартири.

Розв'язання.

Визначаємо силове навантаження житлового будинку з урахуванням рекомендацій до табл.7 додатку:

$$P_{\text{сил}} = \sum P_{\text{л}} \times K_{\text{пл}} + \sum P_{\text{сан}} \times K_{\text{п.сан}} = 3 \times 7 \times 0,61 + 0 = 12,8 \text{ кВт},$$

де $P_{\text{л}}$ - встановлена потужність електродвигуна кожного з ліфтів за паспортом, кВт;

$K_{\text{пл}}$ - коефіцієнт попиту для ліфтів, що визначається за табл. 3 додатку, залежно від кількості ліфтових установок і кількості поверхів будинку;

$P_{\text{сан}}$ - встановлена потужність кожного електродвигуна сантехнічних установок за їхніми паспортами, кВт;

$K_{\text{п.сан}}$ - коефіцієнт попиту для електродвигунів сантехнічних установок.

Визначаємо реактивне навантаження ліфтів:

$$Q_{\text{сил}} = P_{\text{сил}} \times \text{tg}\varphi_{\text{с}} = 12,8 \times 1,17 = 15 \text{ кВар}$$

де $\text{tg}\varphi_{\text{с}}$ - знаходимо з табл. 6 Додатку.

Визначаємо повне силове навантаження ліфтів:

$$S_{\text{сил}} = \sqrt{P_{\text{сил}}^2 + Q_{\text{сил}}^2} = \sqrt{12,8^2 + 15^2} = 19,6 \text{ кВА}$$

Знаходимо струм лінії:

$$I_{\text{л}} = S_{\text{сил}} / \sqrt{3} \times U_{\text{н}} \times n = 19,6 / \sqrt{3} \times 0,4 \times 3 = 9,5 \text{ А},$$

де n – кількість ліній, що живлять ТП.

Визначаємо переріз ліній:

$$F_{\text{л}} = I_{\text{л}} / J_{\text{ек}} = 9,5 / 1,4 = 6,78 \text{ мм}^2,$$

де $J_{\text{ек}}$ – економічна густина струму (додаток, табл.7).

Знайдемо кількість кабелів у лінії – 3, тоді переріз кабелю визначається так:

$$F_{\text{каб}} = F_{\text{л}} / 3 = 6,78 / 3 = 2,26 \text{ мм}^2.$$

Приймаємо стандартний переріз кабеля 2,5 мм². Допустимий струм кабеля $I_{\text{прин}} = 35 \text{ А}$.

Перевіряємо кабель за припустимим струмом на нагрівання:

$$I_{\text{р}} \leq K_{\text{п}} \times I_{\text{прин}},$$

де $I_{\text{р}}$ – робочий струм кабеля;

K_n - коефіцієнт, що враховує умови прокладання;

I_{nprun} – припустимий струм кабеля.

$$I_p = S_{cил} \cdot \sqrt{3} \times U_n \times n = 19,6 / \sqrt{3} \times 0,4 \times 3 \times 3 = 3,17 \text{ А,}$$

$$3,17 \leq 0,87 \times 31; 3,17 \leq 26,97.$$

Перевіряємо роботу кабеля в аварійному режимі. Допускаємо, що найбільш важким аварійним режимом для даної схеми є пошкодження однієї лінії, тоді живлення РП здійснюється по двох лініях і аварійний струм в цьому випадку визначається так:

$$I_p = S_{cил} / \sqrt{3} \times U_n \times n = 19,6 / 1,73 \times 0,4 \times 3 \times 2 = 4,75 \text{ А.}$$

В умовах аварійної роботи повинна дотримуватись умова:

$$I_p \leq K_{пер} \times K_n \times I_{nprun},$$

де $K_{пер}$ – коефіцієнт перезавантаження, що враховує збільшення допустимого струму кабеля в після аварійному режимі.

У нормальному режимі кабель завантажений на $(107/166=0,65)$ 65%. Тому в після аварійному режимі вираз має вигляд:

$$4,75 \leq 1,1 \times 0,84 \times 40 \quad 4,75 \leq 33,6.$$

У цьому виразі умова дотримується, тому прийнятий переріз кабелю залишається без змін.

У конструкції підйомного механізму кабіни (противаги) канатно-підйомного ліфта для перетворення обертального руху вихідного вала приводного механізму в поступальний рух кабіни (противаги) використовується шків. Залежно від кінематичної схеми елеватора застосовують відхиляючі блоки.

Застосування КВШ в ліфтових лебідках істотно підвищує безпеку пасажирів і практично виключає ризик обриву каната, так як кабіна може бути підвішена на декількох паралельних гілках каната і висота підйому піддається ковзанню за рахунок падіння на неї противаги обмежувального буфера. . Рядок, викликаний пристроєм. Незалежність параметрів лебідки від висоти підйому

відкриває широкі можливості для уніфікації лебідок з відповідними техніко-економічними перевагами.

Зовнішнє навантаження КВШ визначається різницею натягу каната підвіски гондоли і противаги і врівноважується силою зчеплення каната з ободом. Ці сили залежать від кута нахилу каната навколо шківів та форми поперечного перерізу канавки.

Для забезпечення роботи КВШ без прослизання каната використовуються спеціальні профільні пази.

У конструкції відхильного блоку замість передачі тягового зусилля каната використовуються напівкруглі канавки, які забезпечують мінімальний контактний тиск, що сприяє довговічності каната.

Найбільшу адгезію забезпечують клиноподібні профільовані канавки, однак істотним недоліком їх є те, що адгезія залежить від ступеня зносу опорної поверхні. Внаслідок зносу клинові канавки стають напівкруглими з подрізами і сила затиску значно зменшується.

Розглядаючи КВШ вище, використовуємо клиноподібні пази з подрізами.

Канатнаправляючі шківів та відхиляючі блоки виготовляють із чавуну або сталі. Виливки в області обода повинні мати високу твердість і однорідну структуру.

Відстань між канавками обода КВШ залежить від діаметра каната і визначається за формулою: $t = (1,2 \div 2,0) \cdot d$, (2.18)

Ширина кромки КВШ визначається кількістю паралельних гілок каната $B = (m \cdot t + 2 \cdot d) \cdot z$, (2.19) де t, d крок канавок і діаметр каната, мм; m – кількість паралельних гілок каната; z – номер кільця каната КВШ. $B = (4 \cdot 13,65 + 2 \cdot 9,1) \cdot 1 = 72,8$ мм. Для забезпечення довговічності каната важливо забезпечити мінімальну кількість вигинів на відхилювальному блоці, а діаметр каната дорівнювати діаметру циліндра, навколо якого намотана мотузка (КВШ, блок бракування). У зв'язку з цим КВШ і діаметр прогинального блоку слід визначати з урахуванням умови довговічності $D \geq ed$, де e - коефіцієнт, що враховує допустимий вигин каната на шківі; d - діаметр дроту мотузка, мм.

Сила тяги шківа напрямного каната визначається силою тертя дротяного каната по шківу. Якщо кабіна ліфта починає поступово перевантажуватися, то при певній масі вантажу сила тертя закінчиться і канати почнуть ковзати по шківах. Крім того, мотузка починає ковзати, коли є певне співвідношення між силами в лівій і правій гілках мотузки.

Висновок до розділу 3

Формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства полягає у визначенні очікуваних параметрів кінцевого стану або результату протягом певного періоду часу в процесі розвитку, з метою досягнення мети організації діяльності з урахуванням приналежності місії та вплив різних факторів (динаміка зовнішнього середовища, потенціал бізнесу, соціально-економічні критерії тощо). При формуванні системи індексів цілей розвитку машинобудівних підприємств перелік індексів може бути різним, оскільки місії та цілі кожного підприємства, що працює в ринкових умовах, різні. Проблеми, які постає при формуванні цільової системи розвитку машинобудівних підприємств, є складними та багатоаспектними, містять низку непростих завдань, а методи їх вирішення заслуговують на подальше дослідження.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день, в умовах жорсткої конкуренції на ринку, дуже важливу роль в діяльності кожного підприємства відіграє його конкурентна стратегія. Поняття конкурентної стратегії багато часу досліджувалося як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Розглянувши еволюцію підходів до визначення даного поняття мною було проведено систематизацію, на підставі якої я погодився з І. Ансоффом у визначенні терміну «конкурентна стратегія» - це комплекс управлінських рішень та дій, які та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).

Я виділив саме це визначення, тому що воно відображує зміст конкурентної стратегії як комплекс певних дій, необхідних для виконання з метою досягнення успіху, тобто з даного визначення випливає необхідність реалізації стратегії підприємства. Розробка конкурентної стратегії значно спрощується за допомогою представлених принципів формування, проте це є лиш кроком до прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Формування конкурентної стратегії має бути обґрунтованим та відбуватися за декількома етапами: визначення місії підприємства; визначення цілей його діяльності; аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей; вибір стратегічної альтернативи та аналіз обраної стратегії, реалізація конкурентної стратегії, аналіз результатів і коригування недоліків існуючої стратегії. Але навіть успішне формування стратегії не гарантує успішної діяльності підприємства. Багато підприємств зі сформованою конкурентною стратегією не реалізують її у повній мірі. Для вирішення цієї проблеми сучасні топ-менеджери використовують системи управління ефективністю діяльності підприємства, які допомагають правильно та чітко реалізувати стратегію підприємства.

На основі вищезазначеного, було розглянуто систему збалансованих показників як інструмент реалізації конкурентної стратегії підприємства. Вона служить засобом стратегічного управління на довгостроковій основі тому що дозволяє чітко сформулювати стратегію, перевести її у площину конкретних

стратегічних завдань, встановити відповідність між стратегічними цілями та показниками їх досягнення, поінформувати про це кожний підрозділ підприємства, розширити стратегічний зворотний зв'язок та інформованість.

Використання системи збалансованих показників дозволяє здійснювати стратегічне управління підприємством з урахуванням всіх аспектів його діяльності, тобто використання BSC забезпечує повну реалізацію конкурентної стратегії підприємства. BSC дозволяє розглядати не лише фінансові показники діяльності підприємства, а й пов'язувати їх з не фінансовими, такими як задоволеність споживачів тощо. Також за допомогою системи збалансованих показників можна конкретизувати стратегію та уникнути суперечливості цілей, що дозволить повністю реалізувати конкурентну стратегію підприємства.

Використання BSC дозволить підприємству зайняти стійку конкурентну позицію і досягти всіх намічених цілей, адже вона дає можливість узгодження стратегічних цілей з оперативними діями; використовує як фінансові, так і нефінансові показники діяльності підприємства; швидко реагує на невідповідні зміни у бізнеспроцесах, що можуть перешкоджати досягненню запланованих результатів. Аналіз галузі кабельно-провідникової продукції України показав, що основну загрозу для підприємств всередині галузі становить жорстка конкуренція, проте загроза появи нових гравців середня, майже всі товарні ніші зайняті. Це вимушує підприємства обирати певну конкурентну стратегію та реалізовувати її з метою подолання конкурентів та зайняття лідируючої позиції на ринку.

ТОВ «ЄВРОПАН» протягом багатьох років робить упор на якість виробленої продукції і конкурентні ціни, модернізацію і розширення виробництва, висококваліфікований персонал та організацію управління за світовими стандартами. Такий вектор розвитку компанії дозволяє ТОВ «ЄВРОПАН» знаходитися серед лідерів у галузі кабельно-провідникової продукції. За 2021-2019 роки дохід від реалізації та чистий прибуток підприємства збільшилися на 63,39% та 190,26% відповідно. Такі суттєві зміни пов'язані не стільки з підвищенням обсягів виробництва та реалізації, скільки з

інфляційними процесами у країні. За ті ж роки обсяги власного капіталу у структурі пасивів 109 зменшилися на 4,41%, що свідчить про те, що підприємство стало більш залежним від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт платоспроможності підприємства поступово знижується і у 2015 році складає 0,39, що означає, що підприємство не може розрахуватися з боргами за рахунок лише власних коштів. Показники рентабельності збільшуються, аналіз фондів підприємства показав, що основні фонди підприємства знаходяться у незадовільному стані. Знос на 2019 рік склав 85,95%. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЄВРОПАН» показав, що підприємство займає лідируючу позицію на ринку, порівняно з конкурентами. Проте, все ж існує суттєва загроза втрати споживачів через недосить розвинуту систему маркетингу та високі ціни. Також становлять загрозу відносини з постачальниками, дуже високу долю в об'ємі постачання займає лише один постачальник (41,7%). Ціни на сировину формуються на світовому ринку, тому у останні роки є дуже нестабільними. Слабкою стороною підприємства є відсутність системи оцінки ефективності.

Враховуючи все вищезазначене, розроблено систему збалансованих показників для ТОВ «ЄВРОПАН», відповідно до якої прийняте рішення про введення до виробництва нового виду продукції – ліфтового кабелю. Аналіз ринку ліфтового кабелю показав, що даний вид продукції користується попитом, проте виробляється в основному зарубіжними підприємствами.

В результаті реалізації запропонованих заходів ТОВ «ЄВРОПАН» отримає додатковий прибуток. При вкладенні цих коштів до суми власного капіталу, частка власного капіталу у структурі пасивів збільшиться. Таким чином, виконуються всі поставлені у системі збалансованих показників цілі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy / K.R. Andrews. –Homewood : Dow Jones - Irwin, 1971. – 245 p.
2. Ansoff I. Corporate Strategy / I. Ansoff. – New York : McGrawHill, 1965.
3. Armstrong, J. S., & Clark, T. (1997). Review of Barry J. Nalebuff and Adam N. Brandenburger, Co-opetition 1. Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Co-operation Electronic resource. Access mode: [http://repository.upenn.edu/marketing_papers/119]
4. Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. Co-opetition. – N.Y.: Doubleday, 1996.
5. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of theIndustrial Interprise. – Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.
6. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. – Harvard BusinessSchool Press. Boston (Mass.): – 1994.
7. Henderson, B. (1989, November-December). The origin of strategy. HarvardBusiness Review, pp. 139–143.
8. Mintzberg H. Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // The Strategy Process / H. Mintzberg and J.B. Quinn (eds.). – Englewood Cliffs NJ,: Prentice-Hall International Editions, 1992.
9. Moore J.F. The Death of Competition. / J.F. Moore // N.Y.: Harper Business. – 2006. – P.300
10. Ohmae K. Le Génie du stratège / K. Ohmae. Dunod, 1991.
11. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining SuperiorPerformance. – N.Y.: Free Press. – 1985.
12. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries andCompetitors. – N.Y.: Free Press. – 1980.
13. Robert S. Kaplan and David P. Norton. Strategy Maps: Converting IntangibleAssets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, 2004. – 324 p.

14. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading (Mass.), 1995.
15. Wiersema H. Unit Management. Entrepreneurship and coordination in the decentralised firm. Pitman Publishing. London 1992.
16. Ансофф І. Стратегічне управління/Пер. з англ. - М.: Прогрес, 1989. - 519 с.
17. Бібліотека енергоменеджера, випуски 1-17. Серія посібників для слухачів навчальних курсів з енергоменеджменту. – Львів, Регіональний центр з перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері енергозбереження та енергоменеджменту Національного університету "Львівська політехніка", 2001. Загальний обсяг 1000 с.
18. Віханський О., Наумов А. Менеджмент// О. Віханський, А. Наумов Підручник для Вузів. - М.: Вища школа, 2012. – 598 с.
19. Гершун А., Горський М. Технології збалансованого керування. М., 2015.
20. Дідовець І.В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки і реалізації стратегії банку // Держава та регіони.– 2010.– №1. – С. 105– 110.
21. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібн. / І.Должанський, Т. Загорна. – К.: ЦНЛ, 2016. – 384 с.
22. Електронний каталог кабелів. Електронний ресурс. Режим доступу: [[http://erc.kiev.ua.](http://erc.kiev.ua)]
23. Ефективне енерговикористання та нормування витрат ПЕР у бюджетних установах. Матеріали навчального семінару з енергозбереження. Львів: РЦЕЕ, 2011. – 48 с.
24. Каплан Р. Стратегічне єдність: створення синергії організації з допомогою збалансир. системи показують. /Р. Каплан, Д. Нортон. - М.: ВД "Вільяс", 2006.
25. Карлоф Б. Ділова стратегія: пров. з англ. - М: Економіка, 1991 – 239 с.

26. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Знання, 2015. – 406 с
27. Королькова І., Королькова О. Щодо управління вартістю підприємства на основі збалансованої системи показників // Економіка підприємства.– 2018.–
28. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
29. Маліновський А.А., Хохулін Б.К. Основи електроенергетики та електропостачання: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2017. – 380 с.
30. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навч. посібник. / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2015. – 240 с.
31. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2018. – № 2(14). – С. 117– 120.
32. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
33. Петренко С.А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства // Академічний огляд.– 2016.– №1. – С. 92–100.
34. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / Пер. з англ. - М: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 715 с.
35. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
36. Розробка збалансованої системи показників. Практичний посібник з прикладами / За ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьєвої. - 2-ге вид., Розшир. - М.: Олімп-Бізнес, 2015. - 128 с.
37. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: “Економічна думка”. – 2016. – 390 с.

38. Співаковська Т. Конкурентні стратегії компанії: класифікація стратегічних альтернатив та інструментів формування / Т. Співаковська // Маркетинг в Україні. – 2018. – № 1 (65). – С. 36–41.
39. Тарасенко І.О. Формування збалансованої системи показників в контексті сталого розвитку підприємства // Проблеми економіки та управління.– 2010.– №684. – С. 254–260.
40. Тарасюк Г.М. Методологічні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості // Вісник ЖДТУ.– Серія: Економічні науки.– 2010.– №1. –С. 225–234.
41. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 - 384 ст.
42. Теплова ізоляція будівель. ДБН В.2.6.31:2006. Київ, 2006.
43. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЄВРОПАН». Електронний ресурс. Режим доступу: [<https://europan.ua/>]
44. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЄВРОПАН». Фінансова звітність за 2021 рік. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/39543889/finances?current_year=2021]
45. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЄВРОПАН». Фінансова звітність за 2020 рік. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/39543889/finances?current_year=2020]
46. Туленков Н. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації// Проблеми теорії та практики управління. - 1997. - № 4. - С. 104-107.
47. Фінансовий менеджмент. Задачі і рішення. Просветов Г.И. М.: Вид-во РДЛ, 2005. — 376 с. №9. – С. 49–51.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив 2021 року

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	97.00	88.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	129.00	132.00
накопичена амортизація	1002	32.00	44.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 846.00	246.00
Основні засоби	1010	46 663.00	67 136.00
первісна вартість	1011	84 833.00	124 129.00
знос	1012	38 170.00	56 993.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	56 606.00	67 470.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	83 121.00	76 789.00
Виробничі запаси	1101	81 105.00	65 618.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	1 512.00
Готова продукція	1103	196.00	5 882.00
Товари	1104	1 820.00	3 776.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 123.00	6 258.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	0.00	84.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 715.00	36 971.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 476.00	6 161.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	2 476.00	6 161.00
Витрати майбутніх періодів	1170	28.00	68.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	16 472.00	19 652.00
Усього за розділом II	1195	120 935.00	145 983.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	177 541.00	213 453.00

Пасив 2021 року

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23 227.00	31 307.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	33 227.00	41 307.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	8 805.00	20 189.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	8 805.00	20 189.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	4 970.00	31 095.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
товари, роботи, послуги	1615	35 641.00	30 212.00
розрахунками з бюджетом	1620	652.00	2 773.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	243.00	1 019.00
розрахунками зі страхування	1625	109.00	141.00
розрахунками з оплати праці	1630	441.00	565.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	93 696.00	87 171.00
Усього за розділом III	1695	135 509.00	151 957.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	177 541.00	213 453.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати 2021 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	732 371.00	423 306.00
Чисті зароблені страхові премії	2019	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2020	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2021	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	711 294.00	410 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	21 077.00	12 819.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні доходи	2120	301.00	275.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	3 886.00	4 158.00
Витрати на збут	2150	2 296.00	1 936.00
Інші операційні витрати	2180	670.00	1 246.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 526.00	5 754.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250	4 647.00	1 520.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 879.00	4 234.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 799.00	-765.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 080.00	3 469.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід 2021 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 080.00	3 469.00

Елементи операційних витрат 2021 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	702 613.00	372 902.00
Витрати на оплату праці	2505	16 026.00	12 080.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 375.00	2 548.00
Амортизація	2515	18 838.00	13 545.00
Інші операційні витрати	2520	25 057.00	17 636.00
Разом	2550	765 909.00	418 711.00

Розрахунок показників прибутковості акцій 2021 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності 2021 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	879 088.00	539 886.00
Повернення податків і зборів	3005	0.00	0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	0.00	0.00
Цільового фінансування	3010	0.00	0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0.00	0.00
Надходження від повернення авансів	3020	180.00	154.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0.00	0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	0.00
Надходження від операційної оренди	3040	0.00	0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3095	491.00	100.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	865 392.00	516 728.00
Праці	3105	12 629.00	9 475.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 480.00	2 552.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	7 076.00	4 642.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 022.00	678.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	2 812.00	1 645.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	3 241.00	2 319.00
Витрачання на оплату авансів	3135	0.00	0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	19 401.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	958.00	8 190.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-29 177.00	-1 447.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності 2021 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	0.00	0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0.00	0.00
дивідендів	3220	0.00	0.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	0.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та ін. господарської од.	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	0.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	0.00	0.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	0.00
Інші платежі	3290	0.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності 2021 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	0.00
Отримання позик	3305	97 629.00	37 538.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	60 120.00	32 576.00
Сплату дивідендів	3355	0.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	4 647.00	1 520.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0.00	0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00
Інші платежі	3390	0.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	32 862.00	3 442.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	3 685.00	1 995.00
Залишок коштів на початок року	3405	2 476.00	481.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0.00	0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	6 161.00	2 476.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив 2020 року

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	78.00	97.00
первісна вартість	1001	98.00	129.00
накопичена амортизація	1002	20.00	32.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 625.00	9 846.00
Основні засоби	1010	51 907.00	46 663.00
первісна вартість	1011	76 546.00	84 833.00
знос	1012	24 639.00	38 170.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	54 610.00	56 606.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	50 266.00	83 121.00
Виробничі запаси	1101	47 673.00	81 105.00
Незавершене виробництво	1102	14.00	0.00
Готова продукція	1103	475.00	196.00
Товари	1104	2 104.00	1 820.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 775.00	12 123.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	108.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 301.00	6 715.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	481.00	2 476.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	481.00	2 476.00
Витрати майбутніх періодів	1170	10.00	28.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	12 293.00	16 472.00
Усього за розділом II	1195	73 234.00	120 935.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	127 844.00	177 541.00

Пасив 2020 року

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 764.00	23 227.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	29 764.00	33 227.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	8 805.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	8 805.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	8 813.00	4 970.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	30 279.00	35 641.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	242.00	652.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	155.00	243.00
розрахунками зі страхування	1625	30.00	109.00
розрахунками з оплати праці	1630	348.00	441.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	58 368.00	93 696.00
Усього за розділом III	1695	98 080.00	135 509.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	127 844.00	177 541.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати 2020 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	423 306.00	473 437.00
Чисті зароблені страхові премії	2019	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2020	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2021	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	410 487.00	453 439.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	12 819.00	19 998.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	275.00	6 754.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	4 158.00	4 051.00
Витрати на збут	2150	1 936.00	1 801.00
Інші операційні витрати	2180	1 246.00	6 648.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 754.00	14 252.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250	1 520.00	872.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 234.00	13 380.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-765.00	-2 413.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 469.00	10 967.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід 2020 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 469.00	10 967.00

Елементи операційних витрат 2020 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	372 902.00	424 323.00
Витрати на оплату праці	2505	12 080.00	9 593.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 548.00	1 976.00
Амортизація	2515	13 545.00	13 297.00
Інші операційні витрати	2520	17 636.00	18 680.00
Разом	2550	418 711.00	467 869.00

Розрахунок показників прибутковості акцій 2020 року

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00