

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Стратегічне планування в системі
управління розвитком промислового підприємства»
здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І
АДМІНІСТРУВАННЯ»**

Гончарової Анни Юрївни

**Науковий керівник:
к.ф.-м.н., доц.,
Балан Валерій Григорович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 13 від 12 травня 2022 р.
Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

АНОТАЦІЯ

Гончарова А.Ю. Стратегічне планування в системі управління розвитком промислового підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного планування в системі управління розвитку ТОВ «Завод кольорових металів». У роботі розкрито сутність стратегічного планування в системі управління розвитком промислового підприємства та проаналізовано методичні основи розробки та реалізації стратегій розвитку на мікроекономічному рівні. Проведено аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Завод кольорових металів» та визначено особливості стратегічного планування підприємства. Визначено проблематику поточної стратегії розвитку і сформовано перелік рекомендацій щодо її удосконалення. Запропоновано процедуру оптимізації реалізації стратегічного планування в системі управління розвитком ТОВ «Завод кольорових металів»

Ключові слова: стратегічне планування, стратегії розвитку, маркетингові стратегії, стратегічний менеджмент, моделі та методи розробки стратегії.

SUMMARY

Honcharova Anna. Strategic planning in the system of managing development of an industrial enterprise.- Manuscript.

Master`s qualification work on management, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of the Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving strategic planning in the development management system of LLC "Non-Ferrous Metals Plant".

The essence of strategic planning in the management system of industrial enterprise development is revealed in the work and the methodical bases of development and realization of development strategies at microeconomic level are analyzed. The analysis of factors of external and internal environment of LLC "Non-ferrous metals plant" is carried out and features of strategic planning of the enterprise are defined. The problems of the current development strategy are determined and a list of recommendations for its improvement is formed. The procedure for optimizing the implementation of strategic planning in the development management system of LLC "Non-Ferrous Metals Plant" is proposed.

Key words: strategic planning, development strategies, marketing strategies, strategic management, models and methods of strategy development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність етапів стратегічного планування підприємства.....	8
1.2. Моделі та методи стратегічного планування	11
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЗАВОД КОЛЬОРОВИХ МЕТАЛІВ»	21
2.1. Стратегічна діагностика ТОВ «Завод кольорових металів».....	21
2.2. Оцінка стратегічних планів та дослідження поточної стратегії розвитку в системі управління розвитком ТОВ «Завод кольорових металів».....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	36
3.1 Формування стратегії на основі SPACE – аналізу.	36
3.2 Розробка моделі стратегічного планування розвитку підприємства.....	41
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Стратегічне планування розглядають як систему дій і рішень, що приймаються на верхньому рівні управління з метою розробки стратегічного плану на перспективу розвитку, який містить конкретні шляхи з реалізації стратегічних цілей і завдань організації. Стратегічне планування розробляється з погляду на результати аналізу та прогнозування інноваційного розвитку підприємства. Сьогодні стратегічне управління є динамічною та досконалою сферою теорії та практики управління, яке швидко розвивається, спираючись на сучасне зовнішнє середовище. Тому тема стратегічного планування в системі управління розвитку підприємства є актуальною та потребує подальшого дослідження.

В умовах конкурентної боротьби промислових підприємств на споживчому ринку, пріоритетного значення набуває розробка концепції переходу до інноваційного шляху розвитку підприємств.

Вплив металургійної промисловості на економіку України обумовлює актуальність дослідження тенденцій розвитку підприємств цієї галузі.

Дослідженням теми стратегічного планування в системі управління розвитку підприємства присвячено праці таких авторів як: Балан В.Г., Васи́лига С.М., Васи́ленко В.О., Васи́юткіна Н.В., Ве́цко Т.М., До́вгань Л.Є., Жа́данос О. В., За́харкіна Л.С., Ла́зоре́нко Т.В., Ма́лик І.П., Мі́зюк Б.М., Па́стухова В.В., Са́єнко М.Г., Степа́ненко Т.О., Сухо́рська У.Р., Та́расе́нко І.О., Чу́хлата Ж.Г., Ше́ршньова З.Є. та ін.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного планування в системі управління розвитком промислового підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади стратегічного планування в системі управління розвитку підприємства та практичні аспекти їх застосування у діяльності ТОВ «Завод кольорових металів».

Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного планування в системі управління розвитку ТОВ «Завод кольорових металів».

Завдання:

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність стратегічного планування на підприємстві;
- дослідити особливості проведення стратегічного планування в системі управління розвитку підприємства;
- обґрунтувати моделі та методи стратегічного планування в системі управління розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Завод кольорових металів»;
- провести оцінку стратегічних планів в системі управління розвитком ТОВ «Завод кольорових металів»;
- здійснити дослідження поточної стратегії розвитку ТОВ «Завод кольорових металів» в сучасних умовах;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення стратегічного планування в системі управління вітчизняних підприємств;
- виявити перспективи вдосконалення стратегічного планування в системі управління розвитку ТОВ «Завод кольорових металів»;
- сформулювати стратегію на основі SPACE- аналізу.

Методи дослідження. З огляду на поставлені задачі, робота виконана за допомогою системного аналізу, сукупності загальнонаукових та спеціальних наукових методів. Загальнонауковий діалектичний метод пізнання, як загально-філософський метод, виступив основним у цій роботі й дозволив виконати завдання, які були поставлені.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення стратегічного планування в системі управління розвитку ТОВ «Завод кольорових металів».

Інформаційну базу дослідження складають монографії, наукові статті зарубіжних і вітчизняних учених, аналітичні журнали, нормативно-правові акти та фінансова звітність ТОВ «Завод кольорових металів», дані офіційних сайтів мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність етапів стратегічного планування підприємства

Сучасна економіка України в своєму розвитку вимагає ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. Роста актуальність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств спрямованих на споживача та прибуток.

Сучасний підхід до організаційно-управлінських процесів підприємства є збалансоване поєднання людських цінностей, перетворень організаційних стандартів та постійної адаптації до змін ринку та макросередовища.

Поняття «стратегія» в управлінні підприємством як соціально-економічною системою, являє собою, довгостроковий план дій, спрямований на досягнення місії підприємства. Такий план переслідує чітко визначені цілі і будується на реальних можливостях організації, з огляду на умови, у яких вона функціонує.

На підприємстві за допомогою стратегічного планування, основою якого є стратегія, зважається проблеми, які пов'язані з випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконаленням структури керування підприємством.

Для прогнозування можливостей розвитку ситуації, застосовується стратегічний аналіз підприємства. У стратегічному плануванні часто використовується сценарії планування «портфеля підприємства», багатий вибір методів маркетингу та планування [56, с. 19].

Основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів, створює саме стратегічне планування. Процес планування забезпечує основу для управління.

Стратегії мають ряд особливостей:

– нехайні дії не є основою процесу розробки стратегії. Встановлення загальних напрямків, рухаючись по яких підприємство досягне успіху, є головним.

– для розробки стратегічних проектів, використовується обрана стратегія, методом пошуку. Стратегія в такому пошуку, відіграє роль помічника для зосередження на визначених ділянках і можливостях та видалення всього несумісного зі стратегією.

–передбачити всі варіанти розвитку подій у майбутньому, при формуванні стратегії, неможливо. Тому доводиться працювати з неповною і неточною інформацією. Більш точна інформація може піддати сумніву правильність первічного стратегічного вибору. Отже, успішна робота стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Упровадження стратегічного планування на підприємстві сприяє виникненню ряду позитивних змін на ньому. Саме правильне його здійснення дає змогу отримати такі переваги. Здійснення стратегічного планування задля досягнення цілей підприємства (організації) є важливим, з наступних причин: по перше, у ньому чітко прописана місія та концепція підприємства, а також і загальний план подальшого розвитку цього підприємства; по-друге, завдяки стратегічному плану підприємство має змогу оцінювати свої сильні сторони та можливості, а також свої проблеми і слабкі сторони. Саме завдяки SWOT-аналізу підприємство має змогу аналізувати сильні і слабкі сторони та можливості; по третє, стратегічний план допомагає зосередитись на головних завданнях, тобто правильно розставити пріоритети на підприємстві [24, с. 112]. Варто відзначити, що стратегічне планування дає змогу посилити свої досягнення та розглядати вже не тимчасові перспективи, а подальші довгострокові перспективи.

Оцінювання позицій підприємств, у конкурентному середовищі, можуть бути використані різні методи, але особливо корисні якісні методи оцінки.

Головним інструментом аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

Процес стратегічного планування починається з визначення місії та цілей організації. Місія організації є визначенням конкретної причини існування організації – це проявляє мету організації, методи її досягнення та групи адресатів, для яких працює підприємство. Початок всіх наступних етапів розробки стратегії – це саме місія та цілі, вибір їх є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному плануванні, результатом якого є визначені обмеження відповідно до напрямів діяльності організації, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку. Місія є інструментом стратегічного керування, способом виділення підприємства серед конкурентів, також вона допомагає розпізнанню споживачів підприємства та його продукції. Стосовно цілей, їх визначення повинно надати основу та стимул для подальших дій. Інструментом для систематизації цілей на практиці є побудова «Дерева цілей». Основні цілі обираються, опираючись на ключові проблеми підприємства, можна сказати, що це умови успіху в реалізації місії підприємства. Стратегічні цілі повинні бути тісно пов'язані між собою, доступними для перевірки, реальними, тобто можливими для реалізації в конкретних умовах роботи підприємства [10, с. 45].

Другий етап – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто оцінка стратегічного потенціалу та стратегічного клімату. При аналізі внутрішнього середовища потрібно ідентифікувати елементи підприємства, які є свідками її сили, та можуть служити підставою для реалізації визначеної стратегії діяльності, а також елементи підприємства, які можуть стати перешкодою в досягненні поставлених цілей. Побудова стратегії підприємства повинна використовувати сильні сторони організації та компенсувати її слабкі риси [47, с. 115]. Аналіз стратегічного клімату потрібно проводити у декілька етапів:

- створюється список чинників, які можуть мати вплив на досягнення цілей;

– визначаються чинники, які можуть дати додаткові можливості, а також чинники, які становлять загрозу або спричиняють труднощі;

– визначається як можна використати можливості та як протидіяти загрозам [7].

Конкретним результатом стратегічного планування є зміни у підприємстві, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, створення нових потужностей, видалення нерентабельних виробництв, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності та інше подібне.

Варто сказати, для того, щоб підприємство було ефективним в довгостроковій перспективі, зміни повинні бути запланованими з погляду на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, та не мають бути вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

Важливо розуміти, що стратегічне планування створює дуже великі переваги у функціонуванні підприємства: адаптує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; готує ресурси підприємства до змін зовнішнього середовища; досліджує проблеми, які виникають; покращує контроль на підприємстві. Стратегічне планування, повинно бути спрямоване на рішення великих, головних проблем, підкріплено поточним плануванням, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

Отже, можна зробити висновок, що саме стратегічне планування може стати новим кроком у розвитку вітчизняних підприємств, та тим завдяки чому стабілізують свою діяльність і отримують необхідний поштовх для подальшого розвитку.

1.2. Моделі та методи стратегічного планування

Враховуючи велику різноманітність характеристик підприємств, можуть застосовуватись різні шляхи організації стратегічного планування. Досвід багатьох країн показує що, на основі загальних підходів кожне

підприємство обирає ту чи іншу систему, роблячи акцент на окремих, індивідуальних сторонах діяльності підприємства, та вводить цей орієнтир як основу планування.

Нижче наведемо найпопулярніші моделі організації процесу стратегічного планування.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». Світові підприємства використовують стратегічне планування як помічник досягнення високих показників доходу, прибутку, рентабельності тощо. Завдяки економічному аналізу можливостей розвитку підприємства можна дослідити нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, які досягаються на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Але частим випадком є те що, не активна реєстрація та прагнення повних тенденцій не підходить підприємству, яке намагається забезпечити свій прибуток в довгостроковій перспективі [56, с. 432].

Підприємства потребують додаткових власних коштів для розвитку, а також залучення зовнішніх інвестицій, для цього підприємство повинно бути репутаційно прибутковим. За рахунок прибутковості, доходності тощо, що розраховуються за принципом «від необхідного», так можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини» [56, с. 432].

Це призводить до досягнення «того, що можливо» з поставлених цілей (рис. 1.1.1).

Стратегічні рішення використовують велику кількість варіантів з досягнення нових ринків, продуктів, додаткових послуг, та розвитку сильних та зменшення слабких сторін підприємства. Йдуть у хід всі можливі моделі і методи обґрунтування стратегічних рішень, які забезпечують заповнення «стратегічної прогалини», насамперед завдяки розробки нових продуктово-товарних стратегій [56, с. 433].

Умови нестабільного зовнішнього середовища змушує проводити роботу в різних напрямках. Через це з приводу цієї моделі є важливі зауваження: витрачається дуже багато часових та грошових ресурсів на

розробку шляхів заповнення «стратегічної прогалини», багато з яких так і не використовуються. Підприємства працюють з цим підходом тоді, коли освоєні напрямки діяльності залишаються з нульовим потенціалом для подальшого розвитку. Але треба визначити, що для українських підприємств такий підхід є прийнятним, оскільки кожному з них більше чи менше необхідно приборати тенденції скорочення діяльності [56, с. 433].

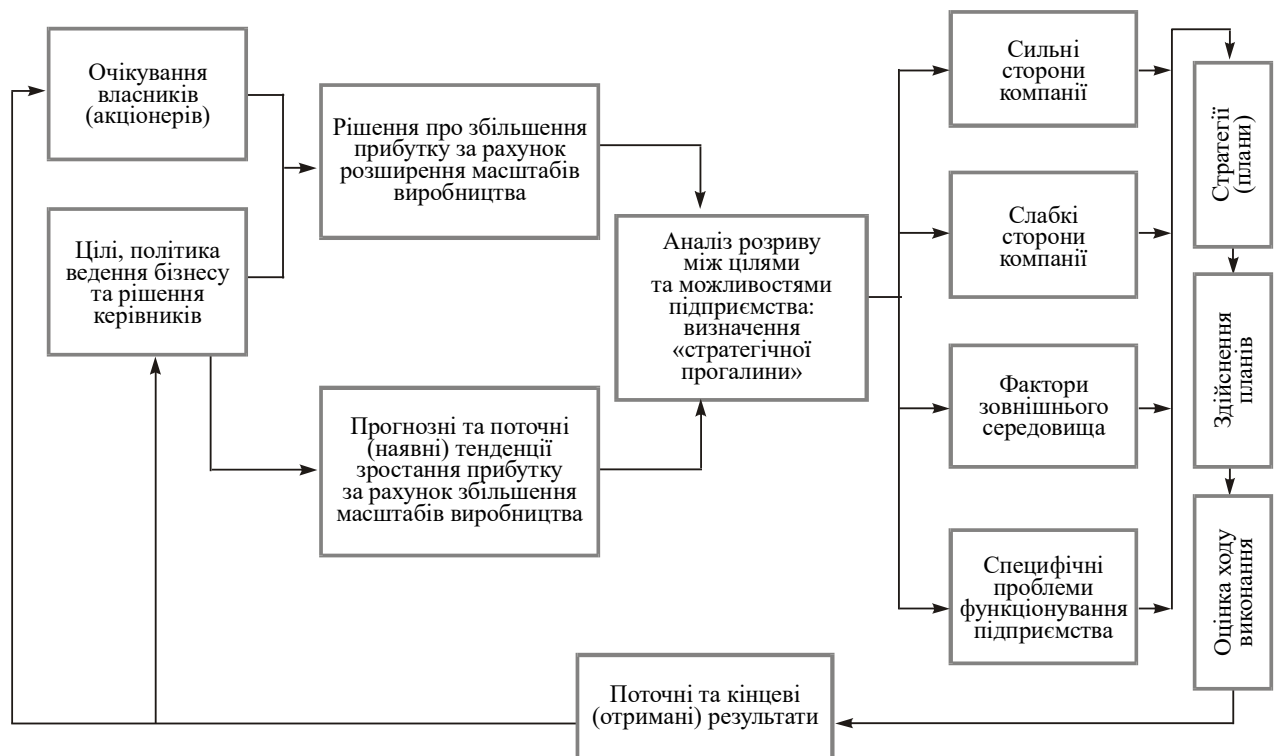


Рис. 1.2.1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» [56, с. 433].

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. У даній моделі основна увага приділяється інтересам акціонерів, тобто учасників прийняття рішень стосовно заходів, у довгостроковому розвитку підприємства. Це підхід ускладнений у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо якщо відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги розглядаються по-різному акціонерами, що виявляє труднощі в складанні стратегічних планів, контроль за їхнім виконанням, та отримані результати (рис. 1.1.2). [56, с. 435].

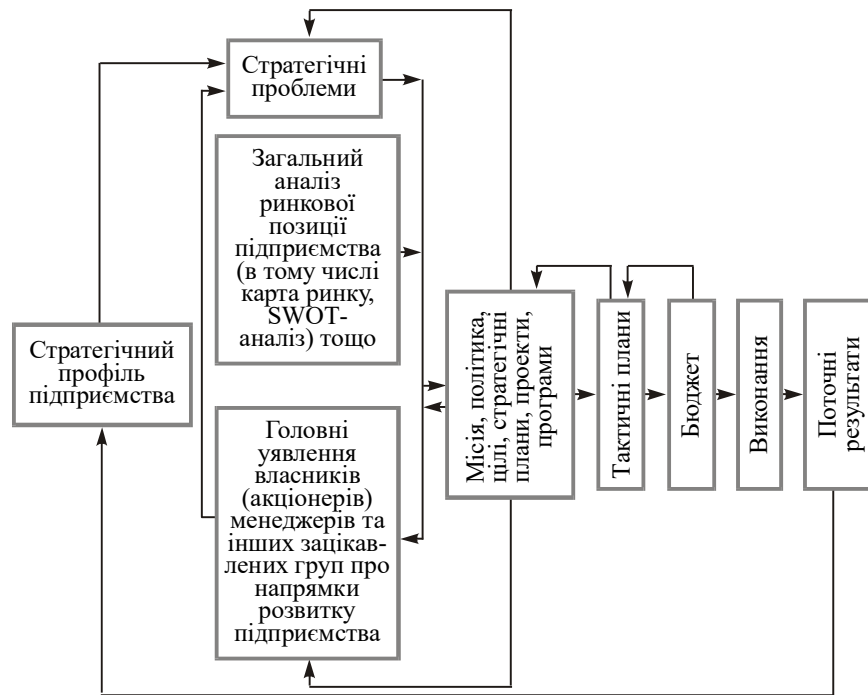


Рис.1.2.2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг [56, с. 435].

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. У ринковій економіці конкурентоспроможність дуже важлива, оскільки в економіці можуть існувати досить тривалий час лише підприємства які розвивають свій конкурентний рівень. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше підприємство повинно займатись своїм розвитком в цьому питанні [56, с. 436].

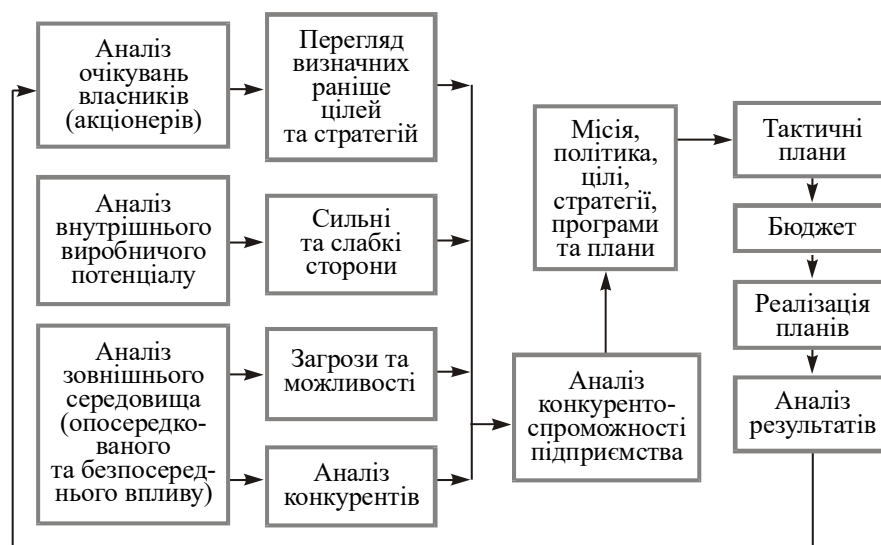


Рис. 1.2.3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності [56, с. 436].

Визначення конкурентоспроможності є складним багатоплановий процесом. Він застосовується до різних сторін діяльності підприємства та вимагає розв'язання індивідуальних для кожного підприємства завдань. Деякі рішення, стосуються лише факторів виробничотехнологічної сфери й можуть бути вирішені незалежно від впливу зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, не вимагає великих змін в організації та управлінні підприємством. Але багато інших можуть стосуватися не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства та вимагають конкретних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, взаємозв'язках і функціях.

Коли головна ціль це довгострокова конкурентоспроможність (рис. 1.13) то використовується більше стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де зачасту можна лише проводити дослідження та розробляти стратегії, не перетинаючи межі системи «продукт – ринок». Визначення головних факторів успіху та розробка відповідних заходів реалізації є головними в цій стратегії. Підвищення інноваційного рівня підприємства також сюди входить [56, с. 436].

Коли конкуренція виходить за межі однієї країни, що не є випадковістю для успішних підприємств, модель орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє важливу роль у розвитку міжнародних зв'язків.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.

Зачасту підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів на довгі роки, великий доступ до інвестицій та кредитів, то для інвесторів це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування. Модель, яка орієнтована на створення позитивного іміджу, застосовують велика кількість підприємств, через те, що в ній відбито концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед

суспільством та соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис. 1.1.4) [56, с. 437].

Формування позитивного іміджу це важкий процес, це саме розробка та реалізація шляхів для створення продукції відповідно до вимог споживачів і суспільства та застосування механізмів public relation. Підприємство має бути відкритим та прозорим [56, с. 437].

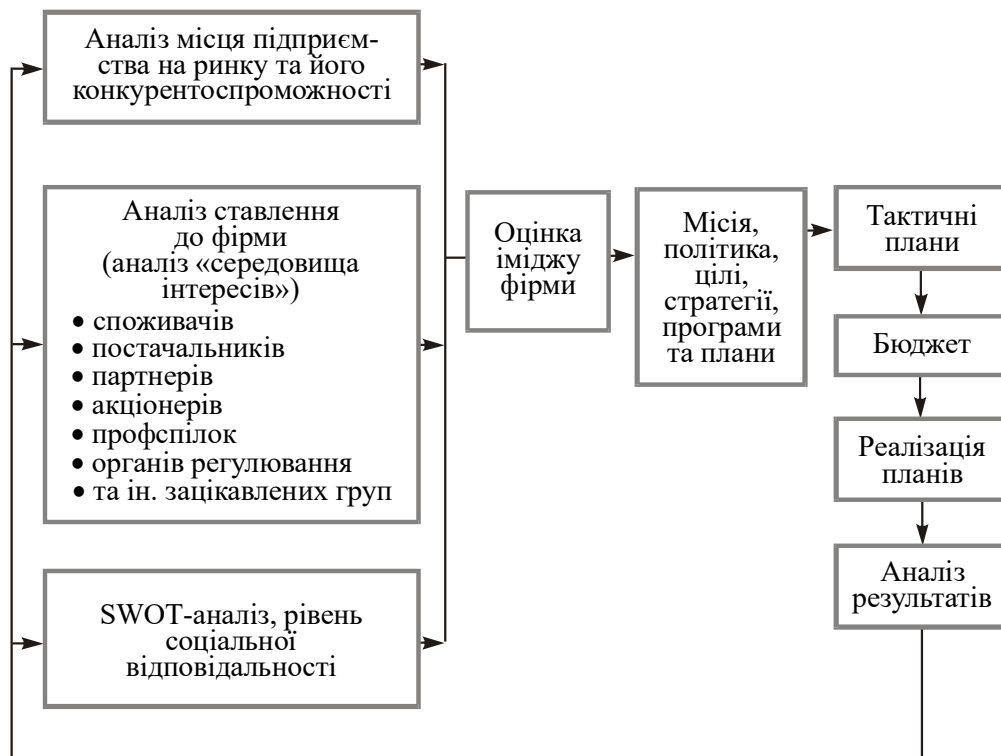


Рис.1.2.4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу [56, с. 437].

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велике підприємство, яке має сучасний апарат управління, велику кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з використанням необхідних етапів, створення системи планів, проектів і програм (рис. 1.1.5). Плани розробляються з урахуванням високих ризиків. Великі підприємства витрачають велику кількість коштів та час на

дослідження, аналіз і процес планування та узгодження великої кількості документів [56, с. 438].

Для невеликих підприємств малого бізнесу можна обирати спрощений варіант стратегічного планування, тому що розмір інформації, яку обирають при формуванні планів, зазвичай невеликий. Не дивлячись на те, що такий підхід є спрощеним, для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування дає позитивні результати.



Рис.1.2.5. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств [56, с. 439].

Методи оцінки ефективності стратегічного планування в системі управління розвитку підприємства. Ринкові відносини значно змінили підхід до управління підприємством. З'явилося безліч функцій, які просто були відсутні в планово адміністративній економіці. Зокрема: вивчення ринку попиту і пропозиції, укладання договорів, здійснювати господарську діяльність в умовах нестабільної економіки. Отже, необхідно змінювати стратегію розвитку, пристосовуватися до умов виживання, конкурувати на ринку продукції [7].

Загальною методологією проведення досліджень прийнятий комплексний підхід, що дозволяє простежити організацію і процес планування і управління на підприємствах, конкретизувати етапи вирішення цієї проблеми. Основою, на якій базуються всі дослідження в цілому, є системний аналіз. Він дозволив оцінити значимість і актуальність проблеми, сформулювати мету, завдання дослідження, а потім знайти більш ефективні методи її вирішення. Методологічною основою роботи з'явилися: теоретичні положення сучасної вітчизняної та зарубіжної науки з питань стратегічного і поточного планування, управління підприємством.

Ефективність стратегічного планування в системі управління розвитку являє собою управління діяльністю підприємства з мінімальними витратами і максимальними результатами. Розглядають економічну і соціальну ефективність. Економічна дає економічний ефект, що відбивається на зростанні прибутку, зниженні витрат, підвищенні якості і т. д. Соціальний ефект полягає в підвищенні задоволеності працівників від роботи, поліпшення умов праці, підвищення добробуту працівників підприємства. Фактори, що підвищують ефективність стратегічного планування в системі управління розвитку підприємства: взаємодія в системі управління; оптимальне використання робочого часу. Взаємодія в системі управління передбачає вплив всіх структурних підрозділів підприємства друг на друга. Значення взаємодії зростає в міру розширення спеціалізації підприємства [28, с. 73].

Взаємодія структурних підрозділів дозволяє працювати підприємству як єдиним механізмом і виключити зайві, непотрібні ланки. Підвищення ефективності управління підприємством має такі кроки: розробка проблем управління і способів їх вирішення; вдосконалення технологічного і інформаційного забезпечення управління; вдосконалення систем і методів управління підприємством; регулярне підвищення кваліфікації керівного складу та рядових співробітників; особливу увагу приділяти підбору кадрів [45, с. 212].

Складові успіху підприємства це здатність до виживання, результативність і ефективність, практичну реалізація прийнятих рішень. Не треба приховувати, що більшість підприємств використовує концепцію виживання в умовах невизначеності зовнішнього середовища (інфляція, залежність від курсу іноземної валюти, великі ставки оподаткування та ін.). Виживання, можливість існувати якомога довше – це найперше завдання більшості підприємств. Це може тривати нескінченно довго, тому що підприємства мають потенціал існувати нескінченно [7].

Завдання підвищення ефективності стратегічного планування в системі управління розвитку виходять з принципових змін у керівництві підприємствами. Частка державної форми власності зменшується, з її адміністративно-командною системою управління і зростає роль комерційних структур з її «горизонтальними» зв'язками. Через це виходить потреба нових знань в організації виробництва і уміння управління в сучасних умовах ринкової економіки.

Основні показники ефективності стратегічного планування в системі управління розвитку: кількість витрат на управління в сумі загальних витрат на виробництво і реалізацію; економічна результативність управління як відношення прибутку підприємства до витрат на управління; відношення чисельності апарату управління до чисельності виробничого персоналу; співвідношення лінійного і функціонального персоналу управління; фінансове становище підприємства.

Комплексний підхід до розгляду особливостей формування та розвитку стратегії підприємства створює можливість для сукупності різних точок зору і схематичного уявлення про складові механізму стратегії підприємства. Такий механізм будується за урахуванням цілого комплексу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які відрізняються різним ступенем керованості, передбачуваності і визначеності.

Узагальнення результатів досліджених наукових робіт дозволило розглянути механізм стратегії підприємства в контексті універсальних видів розвитку, як систему, яка будується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів різного ступеня визначеності і керованості та містить у своїй структурі основні атрибути цього механізму (кошти, приватні механізми, елементи забезпечення управління розвитком). Результати даного дослідження мають прикладне значення, їх застосування сприяє формуванню адекватного стратегії підприємства процесами розвитку в організації.

Отже, система економічних показників стратегічного планування в системі управління розвитку підприємств дозволяють показати ті важливі моменти в діяльності підприємств, які практично приховані для ока людини. Критерії і система економічних показників стратегічного планування в системі управління розвитку підприємств дозволяють показати ті важливі моменти в діяльності підприємств, які практично приховані для ока людини.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЗАВОД КОЛЬОРОВИХ МЕТАЛІВ»

2.1. Стратегічна діагностика ТОВ «Завод кольорових металів»

ТОВ «Завод кольорових металів» це – успішне підприємство металургії України а також є одним з найбільших виробників кольорового прокату в країнах СНД та зарубіжжя. Наразі на заводі випускається більше тисячі типорозмірів виробів зі ста марок металів на основі міді, нікелю, цинку. Кольоровий металопродукат має авторитетний імідж заводу, та має високу визнання партнерів. Завод кольорових металів – це потужний виробничо-технічний комплекс з унікальним сучасним обладнанням, новітніми прогресивними технологіями і висококваліфікованим персоналом .

В Україні Бахмутський Завод кольорових металів одним з перших отримав міжнародний сертифікат на систему забезпечення якості та з 1994 року включений в Міжнародний реєстр виробників прокату кольорових металів. Постійний розвиток технічного переозброєння підприємства, дає високі результати. Науково-технічному і виробничому співробітництву з підприємствами галузі, приділяється велика увага керівниками заводу. Впровадження передової технології рафінування міді і виробництва прокату на її основі робить ТОВ «Завод кольорових металів» унікальним і інвестиційно привабливим підприємством.

Пуск ділянки по виробництву мідних труб є ефективним технічним переозброєнням підприємства. Сучасне прогресивне обладнання, яке встановили на заводі, дає змогу приступити до випуску кондиціонерних, водопровідних труб і труб для холодильної техніки, а також і в бухтах впорядкованої пошаровим і спіральної намотки, що відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Багато уваги постійно приділяється підвищенню технічного рівня продукції, постій що випускається і її відповідність найсучаснішим світовим

стандартам. Наприклад в 2008 році за розробку і впровадження нових способів і технологій фізико-хімічної обробки, розливу міді і її сплавів колективу технічних фахівців заводу Указом Президента України присуджено Державну премію.

Запорукою динамічного і успішного розвитку підприємства, посадження високого рівня на міжнародному ринку дає чітка концепція подальшого розвитку заводу та новітні технології виробництва.

Організаційна структура ТОВ «Завод кольорових металів» станом на 31.12.2020 року складається зі служб:



Рис. 2.1.1. Організаційна структура ТОВ «Завод кольорових металів».

Організаційна структура ТОВ «Завод кольорових металів» належить до лінійно-функціонального типу. При детальному вивченні діючої організаційної структури управління підприємства виявилось, що при її побудові було допущено деякі помилки. Деяким керівникам підпорядковано велику кількість підлеглих, а у деяких їх набагато менше, ніж повинно бути у структурному підрозділі. Проте, зважаючи на те, що ТОВ «Завод кольорових металів» є середнім за розмірами підприємством, така диспропорція може бути виправданою. Адаптивність та гнучкість організаційної структури

управління є доволі невисокими. Також організація має високу централізацію функцій управління, що також можна частково пояснити помірними, як для виробничого підприємства, розмірами.

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, з врахуванням фінансової звітності ТОВ «Завод кольорових металів» (Додатки А-В) [55]. У табл. 2.1.1 проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Таблиця 2.1.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Завод кольорових металів» упродовж 2018-2020 рр.

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2020 / 2018 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Активи								
Необоротні активи	3485593	18,28	4115335	19,88	4210606	22,74	725013	20,80
Оборотні активи	15579157	81,7	16589153	80,12	14307869	77,26	-1271288	-8,16
- запаси	1342215	7,04	1731311	8,36	1624761	8,77	282546	21,05
- дебіторська заборгованість	13630317	71,48	13658332	65,97	11734564	63,37	-1895753	-13,91
- грошові кошти	605440	3,17	1194858	5,77	945630	5,11	340190	56,19
- інші оборотні активи	1185	0,01	4652	0,02	2914	0,02	1729	145,91
Інші активи	4260	0,02	0	0	0	0	-4260	-100,00
Всього активів	19069010	100	20704488	100	18518475	100	-550535	-2,89
Пасиви								
Власний капітал	1113441	5,84	4677387	22,59	4676228	25,25	3562787	319,98
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	511829	2,68	2460156	11,88	3281211	17,72	2769382	541,08
Поточні зобов'язання	17443740	91,48	13566945	65,53	10561036	57,03	-6882704	-39,46
- короткострокові кредити банків	415324	2,18	0	0	0	0	-415324	-100,00
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	5626666	29,51	3197637	15,44	2374514	12,82	-3252152	-57,80
- кредиторська заборгованість	8868181	46,51	7629137	36,85	4517925	24,4	-4350256	-49,05
- інші поточні зобов'язання	2533569	13,29	2740171	13,23	3668597	19,81	1135028	44,80
Всього пасивів	19069010	100	20704488	100	18518475	100	-550535	-2,89

Отже, упродовж 2018-2020 рр. відбулося зменшення загальних активів ТОВ «Завод кольорових металів» на 550535 тис. грн або на 2,89%, що відбулося у зв'язку із зменшенням оборотних активів підприємства на 1271288

тис. грн або на 8,16%. Натомість, за 2018-2020 рр. відбулося збільшення обсягу необоротних активів ТОВ «Завод кольорових металів» на 725013 тис. грн або на 20,80%. У структурі активів ТОВ «Завод кольорових металів» найбільша частка припадає на оборотні активи (81,7% у 2018 р., 80,12% у 2019 р. та 77,26% у 2020 р.). Тому доцільно провести аналіз складових оборотних активів ТОВ «Завод кольорових металів» (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Динаміка складових оборотних активів ТОВ «Завод кольорових металів» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2020 / 2018 рр.	
	2018	2019	2020	Тис. грн	%
Запаси	1342215	1731311	1624761	282546	21,05
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12651366	12958425	11292102	- 1359264	-10,74
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	219453	101079	201714	-17739	-8,08
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	601564	548800	224770	-376794	-62,64
Інша поточна дебіторська заборгованість	157934	50028	15978	-141956	-89,88
Гроші та їх еквіваленти	605440	1194858	945630	340190	56,19
Інші оборотні активи	1185	4652	2914	1729	145,91
Усього оборотних активів	15579157	16589153	14307869	- 1271288	-8,16

Так, упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо зменшення оборотних активів ТОВ «Завод кольорових металів» на 1271288 тис. грн або на 8,16%, що відбулося у зв'язку із скороченням дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 1359264 тис. грн. або на 10,74%; дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 17739 тис. грн або на 8,08%; дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами на 376794 тис. грн або на 62,64%; іншої поточної дебіторської заборгованості підприємства на 141956 тис. грн або на 89,88%.

Структура оборотних активів ТОВ «Завод кольорових металів» представлена на рис. 2.1.2.

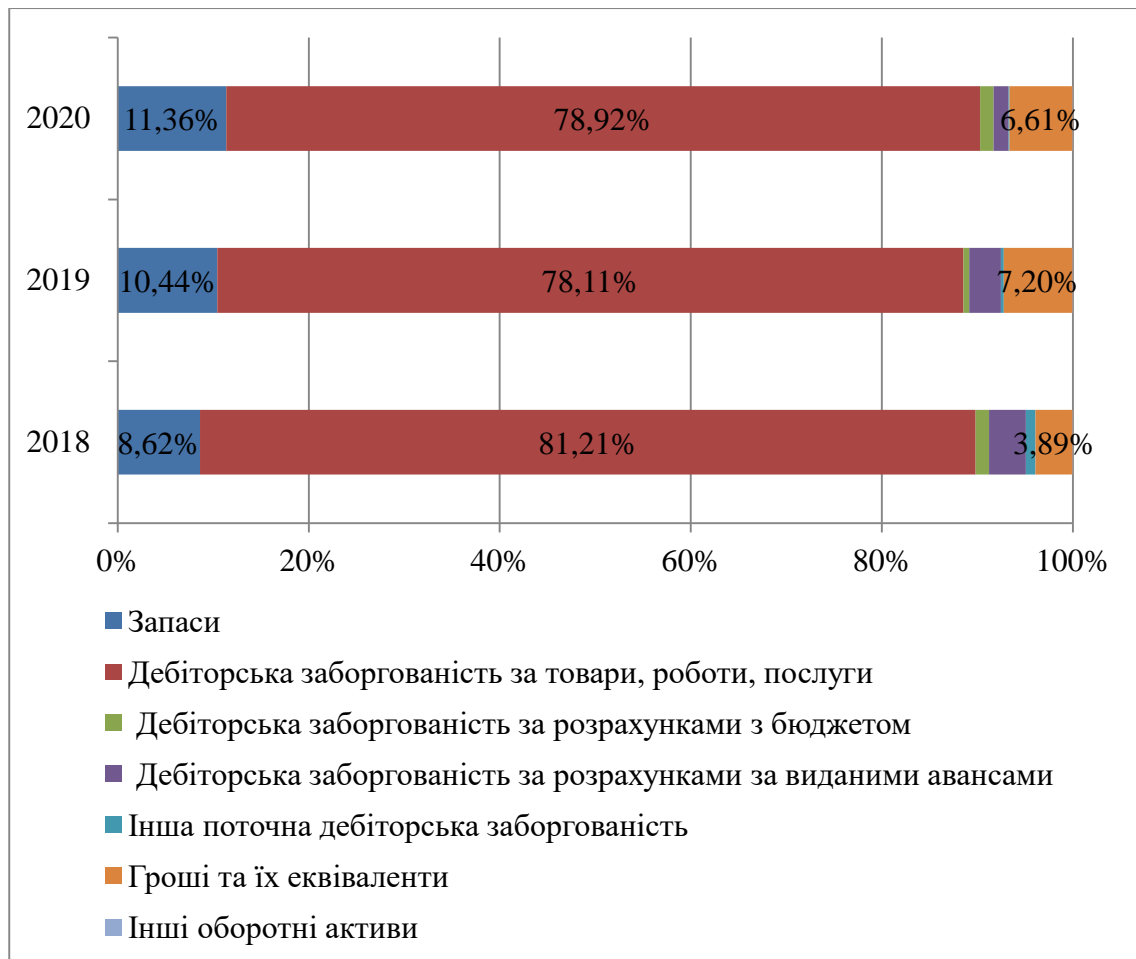


Рис. 2.1.2. Структура оборотних активів ТОВ «Завод кольорових металів» упродовж 2018-2020 рр. (%)

Отже, у структурі оборотних активів ТОВ «Завод кольорових металів» найбільша частка припадає на дебіторську заборгованість за товари, роботи та послуги – 81,21% у 2018 р., 78,11% у 2019 р. та 78,92% у 2020 р.

У 2018-2020 рр. спостерігається зменшення загального капіталу ТОВ «Завод кольорових металів» на 550535 тис. грн або на 2,89%. Упродовж 2018-2020 рр. скорочення капіталу відбулося у зв'язку із зменшенням поточних зобов'язань та забезпечення на 6882704 тис. грн. або на 39,46% (рис. 2.1.3).

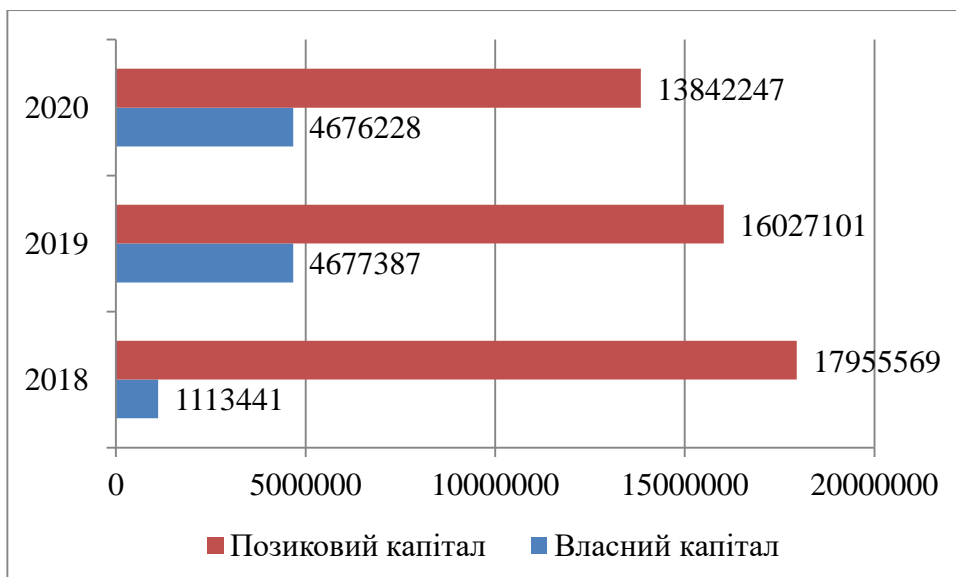


Рис. 2.1.3. Динаміка складових капіталу ТОВ «Завод кольорових металів» в період 2018-2020 рр. (тис. грн.)

Позитивною стороною у діяльності ТОВ «Завод кольорових металів» стало скорочення позикового капіталу підприємства на 4113322 тис. грн або на 22,91%, що пов'язано із зменшенням поточних зобов'язань підприємства. У 2020 р., порівняно з 2018 р., спостерігаємо збільшення власного капіталу ТОВ «Завод кольорових металів» на 3562787 тис. грн або на 319,98%.

Але, незважаючи на скорочення позикового капіталу ТОВ «Завод кольорових металів», саме ця частина фінансових ресурсів за 2018-2020 рр. в структурі загальних джерел фінансування ТОВ «Завод кольорових металів» займає найбільшу частку (рис. 2.1.4).

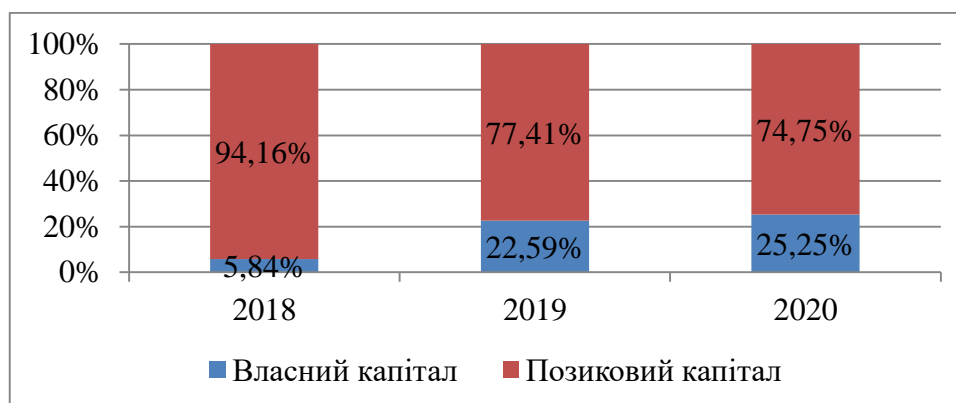


Рис. 2.1.4. Структура капіталу ТОВ «Завод кольорових металів» упродовж 2018-2020 рр. (%)

Так, протягом 2018-2020 рр. частка позикового капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів підприємства складає: 94,16% у 2018 р., 77,41% у 2019 р. та 74,75% у 2020 р.

У табл. 2.1.3 проаналізуємо складові позикового капіталу ТОВ «Завод кольорових металів».

Таблиця 2.1.3.

Динаміка складових позикового капіталу ТОВ «Завод кольорових металів» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2020 / 2018 рр.	
	2018	2019	2020	Тис. грн	%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові забезпечення	511829	548545	731590	219761	42,94
Інші довгострокові зобов'язання	0	1911611	2549621	2549621	x
Всього довгострокових зобов'язань та забезпечень	511829	2460156	3281211	2769382	541,08
Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	415324	0	0	-415324	-100,00
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	5626666	3197637	2374514	-3252152	-57,80
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1814711	1101256	982780	-831931	-45,84
Поточні зобов'язання за розрахункам з одержаних авансів	6986775	6284054	3475421	-3511354	-50,26
Поточні зобов'язання за розрахункам з бюджетом	24606	196643	20459	-4147	-16,85
Поточні зобов'язання за розрахункам зі страхування	8645	9523	8177	-468	-5,41
Поточні зобов'язання за розрахункам з оплати праці	33444	37661	31088	-2356	-7,04
Поточні забезпечення	331907	333845	329335	-2572	-0,77
Інші поточні зобов'язання	2201662	2406326	3339262	1137600	51,67
Всього поточних зобов'язань та забезпечень	17443740	13566945	10561036	-6882704	-39,46
ВСЬОГО ПОЗИКОВОГО КАПІТАЛУ	17955569	16027101	13842247	-4113322	-22,91

Варто відзначити, що упродовж 2018-2020 рр. Спостерігається зростання довгострокових зобов'язань та забезпечень ТОВ «Завод кольорових металів» на 2769382 тис. грн. Натомість, за 2018-2020 рр. відбулося скорочення поточних зобов'язань та забезпечень ТОВ «Завод кольорових металів» на 6882704 тис. грн або на 39,46%, що відбулося у зв'язку із

скороченням таких складових позикового капіталу підприємства як: короткострокових кредитів банків на 415324 тис. грн; поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями скоротилася на 3252152 тис. грн або на 57,80%; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги пішла на спад, а саме, на 831931 тис. грн або на 45,84%; поточні зобов'язання за розрахункам з одержаних авансів зменшилися на 3511354 тис. грн або на 50,26%; поточні зобов'язання за розрахункам з бюджетом зменшилися на 4147 тис. грн або на 16,85%; поточні зобов'язання за розрахункам зі страхування скоротилися на 468 тис. грн або на 5,41%; поточні зобов'язання за розрахункам з оплати праці скоротилися на 2356 тис. грн або на 7,04%; поточні забезпечення зменшилися на 2572 тис. грн або на 0,77%.

Проаналізуємо динаміку та склад власного капіталу ТОВ «Завод кольорових металів» (табл. 2.1.4).

Таблиця 2.1.4

Динаміка складових власного капіталу ТОВ «Завод кольорових металів» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення 2020 / 2018 рр.	
	2018	2019	2020	Тис. грн	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	100000	100000	100000	0	0,00
Капітал у дооцінках	628680	522761	595827	-32853	-5,23
Додатковий капітал	162079	161088	159851	-2228	-1,37
Резервний капітал	19993	19993	19993	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	202689	3875409	3800557	3597868	1775,07
Вилучений капітал	0	-1908	0	0	x
Усього власного капіталу	1113441	4677343	4676228	3562787	319,98

Отже, упродовж 2018-2020 рр. відбулося збільшення власного капіталу ТОВ «Завод кольорових металів» на 3562787 тис. грн або на 319,98%, що відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 3597868 тис. грн.

У табл. 2.1.5 проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ТОВ «Завод кольорових металів».

Таблиця 2.1.5

Основні показники Звіту про фінансові результати в
ТОВ «Завод кольорових металів» в період 2018-2020 рр. (тис. грн)

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2018 рр.	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13664542	14624632	9470237	-4194305	-30,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10408619	9584769	6803259	-3605360	-34,64
Валовий прибуток	3255923	5039863	2666978	-588945	-18,09
Інші операційні доходи	3231760	1635143	2628322	-603438	-18,67
Адміністративні витрати	308259	280021	287846	-20413	-6,62
Витрати на збут	1053098	825475	638686	-414412	-39,35
Інші операційні витрати	3203256	1895129	2129250	-1074006	-33,53
Фінансові результати від операційної діяльності	1923070	3674381	2239518	316448	16,46
Доход від участі в капіталі	350	0	0	-350	-100,00
Інші доходи	93638	1879501	673765	580127	619,54
Фінансові витрати	657988	614458	534869	-123119	-18,71
Втрати від участі в капіталі	0	145	120	120	x
Інші витрати	58954	588612	2315250	2256296	3827,21
Податок на прибуток від звичайної діяльності	272227	788370	40139	-232088	-85,26
Чистий прибуток	1027889	3562297	22905	-1004984	-97,77
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	10109205	8563205	7758747	-2350458	-23,25
Витрати на оплату праці	688597	849587	757794	69197	10,05
Відрахування на соціальні заходи	148120	180956	156827	8707	5,88
Амортизація	399380	357470	441848	42468	10,63
Інші операційні витрати	3627930	2634176	739236	-2888694	-79,62
Всього операційних витрат	14973232	12585394	9854452	-5118780	-34,19

Отже, упродовж 2018-2020 рр. спостерігається зменшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства на 4194305 тис. грн або на 30,69%, поряд із цим зменшилась собівартість реалізованої продукції на досліджуваному підприємстві на 3605360 тис. грн. або на 34,64%, що вплинуло на скорочення валового прибутку в ТОВ «Завод кольорових металів» на 588945 тис. грн. або на 18,09%. Позитивним моментом у діяльності ТОВ «Завод кольорових металів» стала його прибуткова діяльність (чистий прибуток ТОВ «Завод кольорових металів» склав 1027889 тис. грн у 2018 р., 3562297 тис. грн у 2019 р. та 22905 тис. грн у 2020 р.), але за 2018-2020 рр.

чистий прибуток підприємства зменшився на 1004984 тис. грн або на 97,77%. Також треба сказати, що протягом 2018-2020 рр. відбулося зменшення операційних витрат на 5118780 тис. грн або на 34,19%, що сталося через скороченням таких складових операційних витрат як: матеріальних затрат на 2350458 тис. грн або на 23,25% та інших операційних витрат на 2888694 тис. грн або на 79,62%.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану використовуючи дані фінансової звітності за 2018 – 2020 рр. (додатки А-С). Протягом 2018-2020 рр. спостерігається зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,055. За період 2018-2020 рр. збільшився коефіцієнт проміжної ліквідності на 0,385, коефіцієнта загальної ліквідності на 0,462. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал збільшився на 5611416 тис. грн. Підняття показників ліквідності говорить про те, що ТОВ «Завод кольорових металів» може реалізувати свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Також треба сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2018-2020 рр. зменшення на 0,45; також спостерігаємо зменшення оборотності кредиторської заборгованості на 1,604. Завдяки тому що, зменшилась оборотності дебіторська та кредиторська заборгованості, спостерігається збільшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 171 днів та зростання періоду погашення кредиторської заборгованостей на 11 днів. Також в зв'язку із зменшенням чистої виручки від реалізації продукції вплинуло на скорочення оборотності активів на 0,315. Негативною тенденцією господарської діяльності ТОВ «Завод кольорових металів» є скорочення оборотності товарно-матеріальних запасів на 4,884, що позначилося на збільшенні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 49 днів.

2.2. Оцінювання стратегічних планів та дослідження поточної стратегії розвитку в системі управління розвитком ТОВ «Завод кольорових металів»

Стратегія функціонування ТОВ «Завод кольорових металів» визначається як сукупність дій і засобів управління стратегічною діяльністю, яка на клієнтоорієнтованій основі забезпечує конкурентні переваги. Під стратегією ТОВ «Завод кольорових металів» слід розуміти сукупність управлінських рішень, які здійснюють першочерговий вплив на роботу поточної стратегії розвитку ТОВ «Завод кольорових металів» і мають довгострокові та часто незворотні наслідки. Стратегія забезпечує оптимальну динаміку росту процесу відтворення на підприємстві.

Таким чином, ТОВ «Завод кольорових металів» має довгострокову мету стратегічної діяльності – сформувати збереження конкурентного положення на локальному ринку продажу кольорового прокату за рахунок збільшення ринкової частки та значення комерційної рентабельності продажу металів на основі міді, нікелю, цинку, а також зростання стратегічного рівня загального розвитку ТОВ «Завод кольорових металів».

Для досягнення цієї зазначеної мети підприємство повинно розробляти комплекс заходів економічного, матеріально-технічного, соціального та організаційного характеру. Впровадження зазначених вище заходів забезпечує реалізацію таких результатів розвитку поточної стратегії розвитку:

- збільшення рівня прибутковості та ефективності ТОВ «Завод кольорових металів»;
- зростання якості металів на основі міді, нікелю, цинку;
- підвищення оптимальності системи пошуку, відбору й навчання кадрів тощо.

ТОВ «Завод кольорових металів» має чітку систему ціле утворення стратегічної діяльності, яка складається з визначення бачення, розробки місії та формування стратегічних цілей. Для виконання поставлених завдань керівництвом з ТОВ «Завод кольорових металів» групувано цілі за напрямками

стратегічної діяльності, зокрема з орієнтацією на стратегічні аспекти розвитку. Одним з перших значень в системі поточної стратегії розвитку повинно бути клієнтська складова, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу та поточній прибутковості на довгострокових засадах.

Металургія є однією з головних галузей економіки країни. Вона забезпечує заповнення машинобудівних підприємств і сучасне функціонування гірничодобувної промисловості, житлово-комунального господарства а також ті види діяльності, які використовують вироблені з сталі НС, УНС та ULC вироби.

Власне металургійне виробництво в національній економіці створює передумови для роботи високого рівня металоспоживаючих галузей, використання імпортного сталі НС, УНС та ULC в виробничих процесах яких призводить до підняття собівартості продукції, що виробляється, зниження рентабельності продажів і втрати ринків збуту.

Створення поточної стратегії розвитку ТОВ «Завод кольорових металів» є задачею головних рівнів управління та концентрується на вирішенні комплексу завдань: визначення стратегічних цілей; оцінюванні можливостей і ресурсів підприємства для їх реалізації; діагностиці сучасних тенденцій; визначення стратегій з вибором поточних альтернатив; розробці реальних планів, програм, проектів і бюджетів; оцінюванні діяльності підприємства згідно з критеріями з урахуванням визначених цілей та планів.

Можна виділити декілька альтернативних видів стратегій впровадження поточної стратегії розвитку ТОВ «Завод кольорових металів»: традиційна – зростання якості металів на основі міді, нікелю, цинку ТОВ «Завод кольорових металів»; імітаційна – залучення інноваційних технологій на основі придбання ліцензій; опортуністська – пошук ТОВ «Завод кольорових металів» такого типу продукції та послуги, що не потребує значних витрат на проведення дослідження і реалізації, проте дає змогу протягом певного терміну одноосібно функціонувати на ринку; оборонна – підвищення технічного рівня роботи, втілення досліджень та розробок не для лідируючого місця в ТОВ

«Завод кольорових металів», а для утримання стійкої позиції серед конкуруючих підприємств у техніко-технологічному розвитку; наступальна, тобто, лідерство на ринку потребує наявності висококваліфікованих кадрів, здійснення масштабної внутрішньо-організаційної діяльності.

Формуючи стратегію зростання, ТОВ «Завод кольорових металів» має застосовувати комплексний підхід на базі таких складових:

– ринкової складової, що відображає всебічний аналіз зовнішнього оточення ТОВ «Завод кольорових металів» та врахування макрочинників, підприємство чітко спрямоване на ринки надання власних послуг та пошук нових економічно привабливих ринкових сегментів;

– ресурсної складової, що є визначальним фактором успіху та полягає в раціональному використанні ресурсів ТОВ «Завод кольорових металів» і передбачає оцінку його сильних й слабких внутрішніх сторін.

Дослідження показали, що в системі поточної стратегії розвитку головними діями та задачами повинно бути створення та досягнення сукупності альтернативних стратегічних напрямів розвитку стратегічної діяльності напрямків стратегічної діяльності.

Тоді можна використовувати методіку побудови «дерева рішень». У такій методиці застосовується ієрархічна схема структури. Для його створення прийняті певні визначення елементів (подій) та логічних операцій. За базу методу «дерева рішень» взято підпорядкованість, розгортваність і ранжованість цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, які застосовуються як один із засобів при ухваленні рішень, має назву «дерева рішень». Таким чином, дерево рішень є графічним відображенням послідовності рішень та станів оточення з визначенням певних ймовірностей та вигравів для відповідних комбінацій альтернатив та станів оточення. Розробка «дерева рішень» реалізується «зверху вниз» – від складніших завдань, до менш важливих, що потребує менше часу (витрат, зусиль, ресурсів) для їх реалізації. Для вибору кращої альтернативи, фахівці ТОВ

«Завод кольорових металів» зібрали необхідну інформацію і побудували дерево рішень, як представлено на рис. 2.2.8.

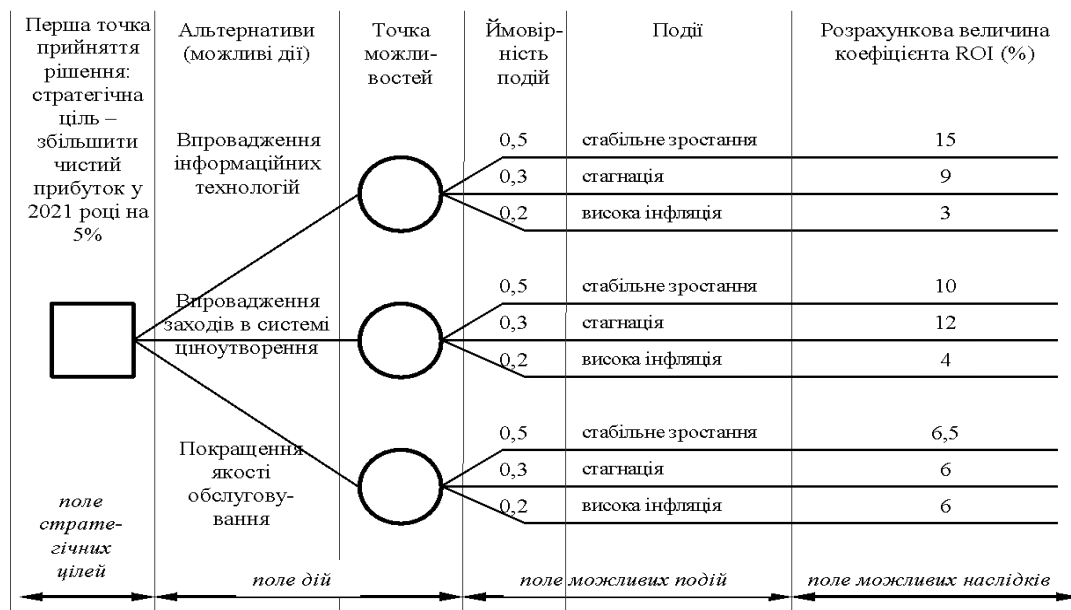


Рис. 2.2.8. «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернатив розвитку поточної стратегії розвитку ТОВ «Завод кольорових металів»

Діагностику графіку слід починати рухаючись справа наліво.

1). Розраховуємо ймовірну величину окупності інвестицій для першої альтернативи на основі множення розрахункового значення ROI на ймовірність цієї події. За даними розрахунків прогнозована величина окупності інвестицій становить:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2). Підрахуємо для наступних двох альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4;$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25.$$

3). Зробимо порівняння між собою одержаних значень очікуваного коефіцієнта інвестицій, та оберемо оптимальний варіант.

Аналіз засвідчив, що ТОВ «Завод кольорових металів» характеризується трьома альтернативами створення стратегії зростання поточної стратегії розвитку:

1. Впроваджувати новітні інформаційні технології в стратегічному управлінні.
2. Підвищувати якість обслуговування клієнтів.
3. Забезпечувати розвиток стратегічних рішень в системі ціноутворення.

Реалізація кожного з альтернативних напрямів розвитку окремих елементів поточної стратегії розвитку прогнозовано дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку ТОВ «Завод кольорових металів» на 5%.

У ході виконання кожної альтернативи (напрямку розвитку поточної стратегії розвитку) ймовірні декілька варіантів розвитку: стабільне зростання; стагнація; високі темпи інфляції. Ймовірність реалізації таких подій становить: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$. У результаті інвестування ресурсів ТОВ «Завод кольорових металів» має забезпечуватись окупність інвестицій, визначена на основі коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у процентах. Значення коефіцієнта ROI визначена спеціалістами ТОВ «Завод кольорових металів».

Можна зауважити, що за розрахунком кращим варіантом вважається 1-ий, оскільки його реалізація приносить максимальний коефіцієнт ROI. Отже, ТОВ «Завод кольорових металів» має зосередити найголовнішу увагу на реалізації завдань, що пов'язані з впровадженням інформаційних систем поточної стратегії розвитку, що здатне забезпечити підвищення фінансових результатів за рахунок зростання ефективності управлінського процесу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії на основі SPACE- аналізу

ТОВ «Завод кольорових металів» це – успішне підприємство металургії України. Запорукою динамічного і успішного розвитку підприємства, посадження високого рівня на міжнародному ринку дає чітка концепція подальшого розвитку заводу та новітні технології виробництва.

Для вибору щодо стратегічної поведінки можна використати метод SPACE-аналізу. SPACE-аналіз – це комплексний метод, працюючий для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Плюсами є, те, що він допомагає проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. SPACE-аналіз проводиться за декілька етапами. 1 етап це створення показників і критеріїв для застосування методу SPACE. Основними критеріями, що використовуються в SPACE-аналізі, є фінансова сила підприємства (FS), конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність галузі (ES).

У табл.3.1.1 відображені показники розраховані на підставі фінансового звіту ЗКМ (Додатки А-С).

Таблиця 3.1.1

Показники фінансового стану ЗКМ			
Показники	2020 р.	2021 р.	Зміни, +/-
Рентабельність діяльності,%	33,3	29,8	-3,5
Рентабельність власного капіталу,%	22,7	20,9	-1,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4	0,5	0,1
Рентабельність виробничих фондів,%	27,7	27,9	0,2

Джерело: розраховано автором на підставі фінансових показників ЗКМ.

Загалом можна зробити висновок, що фінансовий стан ЗКМ є не зовсім стабільним, про що свідчить динаміка з кожного показника.

Далі, проведемо розрахунок показників за «Конкурентоздатністю підприємства». Рентабельність продукції розрахуємо за допомогою даних табл.3.1.1:

$$2020: P_{\Pi}=12281/19333*100= 63,52\%$$

$$2021: P_{\Pi}=14285/25983*100=54,98\%.$$

Отже, у 2021 році показник рентабельності продукції знизився та був, 54,98%. Тобто наявна негативна тенденція, але треба зауважити, що показник досить високий протягом останніх двох років

У 2021 році у порівнянні з 2020р., по кожній групі послуг наявне підвищення обсягів реалізації продукції підприємства. Більш всього, значення показників спостерігається по асортиментній групі «Інші послуги», у якій показник «Зовнішньоекономічна торгівля» піднімається більш швидкими темпами, аніж решта послуг.

Розрахуємо частку ринку:

$$ЧР_{2020}=16841252,9/261078977*100=6,5\%$$

$$ЧР_{2021}=19051651,1/279325601*100=6,8\%$$

Отже, частка ЗКМ на ринку кольорових металів складала у 2021 році 6,8%, що на 0,3% більше, ніж у 2020 році, що є позитивним чинником.

Проаналізуємо якість наданих послуг ЗКМ шляхом анкетування 50 клієнтів ЗКМ. Воно проводилось за допомогою розсилки на електронні адреси споживачів. Результати проведеного анкетування було проаналізовано та подано у вигляді табл.3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Результати анкетування щодо якості наданих послуг ТОВ «Завод кольорових металів» у 2021 році

Запитання	Розподіл відповідей респондентів				
	1	2	3	4	5
Якість наданих послуг	-	1	5	34	10
Цінова політика підприємства	-	2	8	25	15
Якість надання інформації про послуги	5	4	18	17	6
Ймовірність рекомендацій	-	3	5	20	22
Ймовірність повторного придбання послуг підприємства	-	-	3	18	29
Разом	5	10	39	114	82
Частка відповідей по балах,%	2,0	4,0	15,6	45,6	32,8

Результати аналізу показують, що більше всього балів припадає загалом на оцінку «4», а саме 45,6%, на оцінку «5» припадає 32,8%.

2 етап. Являє собою обґрунтування кількісної оцінки визначених критеріїв.

Після визначення всіх необхідних показників за критеріями, проводиться їхнє оцінювання експертами підприємства за шестибальною шкалою (від 1 до 6).

Експертами були присвоєні вагові коефіцієнти. При визначенні рангів та вагових коефіцієнтів, використовуються виконані розрахунки та результати аналізу.

Результати експертного оцінювання наведено у табл. 3.1.3.

Таблиця 3.1.3

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ЗКМ

Критерії	Оцінка, бал	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства (FS)			3,4
Рентабельність діяльності	3	0,3	0,9
Рентабельність власного капіталу	3	0,3	0,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5	0,2	1
Рентабельність виробничих фондів	3	0,2	0,6
Конкурентоздатність підприємства (CA)			3,3
Рентабельність продукції	4	0,3	1,2
Розвиток асортименту	4	0,2	0,8
Частка ринку підприємства	2	0,2	0,4
Якість наданих послуг	3	0,3	0,9
Привабливість галузі (IS)			5,1
Прибутковість галузі	5	0,2	1
Значення продукції для суспільства	6	0,3	1,8
Рівень конкуренції	5	0,3	1,5
Швидкість технологічних нововведень	4	0,2	0,8
Стабільність галузі (ES)			3,9
Привабливість життєвого циклу галузі	5	0,2	1
Інноваційний розвиток галузі	4	0,3	1,2
Державне регулювання галузі	5	0,3	1,5
Темп інфляції	1	0,2	0,2

Вищу оцінку можна поставити критерій «Привабливість галузі» – 5,1 бали та «Стабільність галузі» – 3,9 бали.

3 етап. Побудова вектора рекомендованої стратегії.

На даному етапі отримані, раніше результати позначають на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 3.1.1).

Щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки P (x, y):

$$3,3-6= -2,7; 3,9-6= -2,1$$

$$X = 5,1 + (-2,7) = 2,4$$

$$y = 3,4 - 2,1 = 1,3$$

В системі координат, зображеній на рис. 1, потрібно відкласти точку Р (1,3;2,4), з'єднавши цю точку з початком координат, отримується вектор, що вказує на рекомендований вид стратегії.

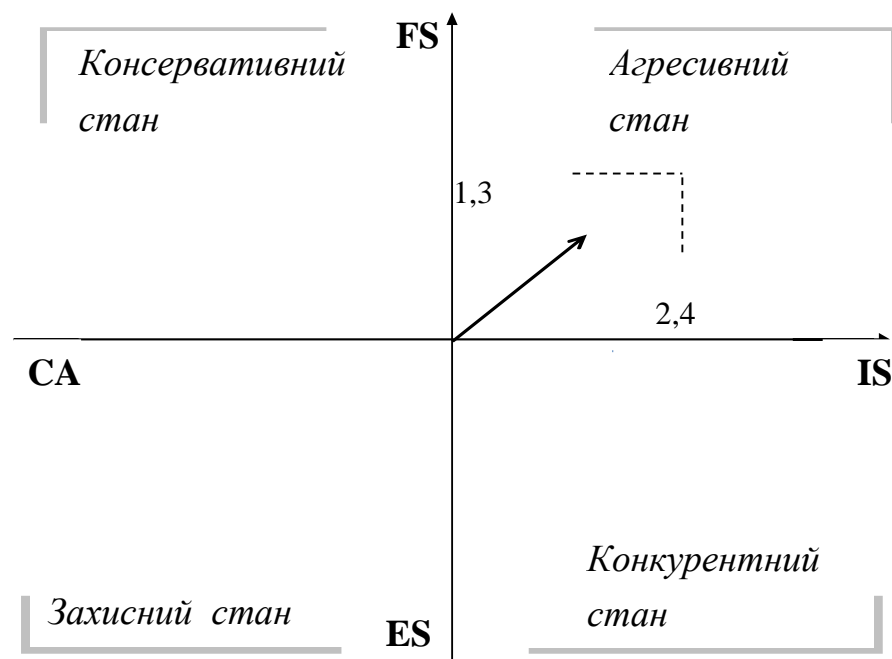


Рис. 3.1.1. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE ТОВ «Завод кольорових металів».

Отже, аналізуючи рис. 3.1.1, можемо зробити висновок, що рекомендованою стратегією для підприємства агресивна стратегія. Завдяки рекомендаціям, отриманими за допомогою методу SPACE, ТОВ «Завод кольорових металів» має дотримуватись агресивної стратегії. Агресивна стратегія - типова стратегія для перспективної галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Підприємство отримує конкурентні переваги, завдяки яким може зберегтися і примножитися за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні. Основні механізми: розширення

виробництва нових товарів; робота над цінами з урахуванням цін конкурентів; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.

Для реалізації наступальної стратегії рекомендується: керівникам зосередити увагу на інноваційному мисленні; мати персонал творчого складу вибрати чітку та ефективну інновацію; розробити план і провести велику роботу над запровадження нововведення.

3.2. Розробка моделі стратегічного планування розвитку підприємства

Успіх комерційного розвитку підприємства на ринку залежить від рівня його конкурентоспроможності. Тому однією з найбільш гострих проблем сьогодення та майбутнього підприємства стає підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Низький рівень конкурентоспроможності українських промислових підприємств, та конкретно ТОВ «Завод кольорових металів» обумовлений технологічними, ціновими проблемами, не великими темпами інноваційного розвитку. Вирішення таких проблем може бути розроблено у різних напрямках, але більш всього результативність цих дій залежить від організаційних чинників та ефективних форм здійснення виробничо-господарської діяльності.

Сучасний стан ринку промислових підприємств зумовлений частими змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю споживчого попиту, великою кількістю підприємств різних форм власності, високою невизначеності та ризику тощо. Тобто, для того щоб бути на високому рівні ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності стратегічного розвитку, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку.

Спираючись на вищесказане актуальною для розвитку ТОВ «Завод кольорових металів» є Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.2.1).

Визначення конкурентоспроможності є складним багатоплановий процесом. Він застосовується до різних сторін діяльності підприємства та вимагає розв'язання індивідуальних для кожного підприємства завдань. Деякі рішення, стосуються лише факторів виробничотехнологічної сфери й можуть бути вирішені незалежно від впливу зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, не вимагає великих змін в організації та управлінні підприємством. Але багато інших можуть стосуватися не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства та вимагають конкретних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, взаємозв'язках і функціях. Коли головна ціль це довгострокова конкурентоспроможність (рис. 1.1.3) то використовується більше стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де зачасту можна лише проводити дослідження та розробляти стратегії, не перетинаючи межі системи «продукт – ринок». Визначення головних факторів успіху та розробка відповідних заходів реалізації є головними в цій стратегії. Підвищення інноваційного рівня підприємства також сюди входить [56, с. 436].

Коли конкуренція виходить за межі однієї країни, що не є випадковістю для успішних підприємств, модель орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє важливу роль у розвитку міжнародних зв'язків.

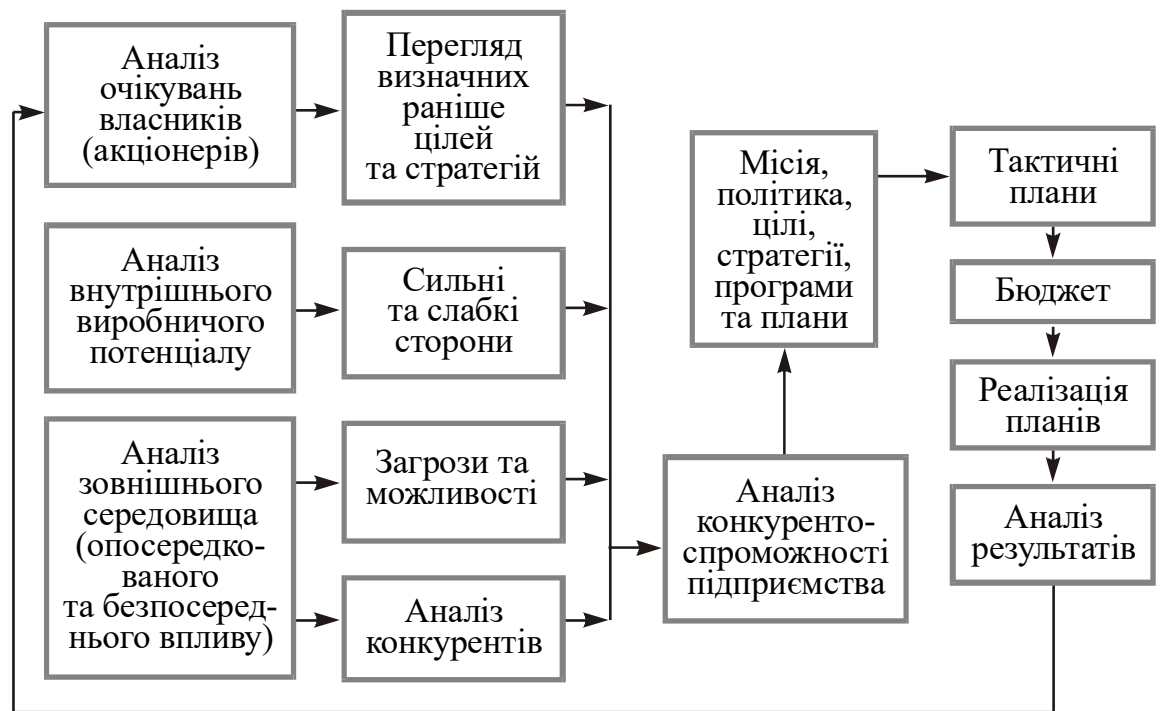


Рис. 3.2.1 Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності [56, с. 436].

Упровадження нововведень здійснюється, для підвищення конкурентоспроможності, зосереджує увагу на пошуку інноваційно нових, ефективних технологій, проектування сучасних методів організації виробництва, збуту товарів і т. д.

Проблеми розвитку конкурентоспроможності можна вирішити завдяки оптимальних управлінських методик та інструментів, що дозволяють сформувати організаційно-економічний механізм що відповідатиме вимогам ринку кольорових металів.

Повинні бути поставлені такі фінансові цілі: підвищення рентабельності сукупних доходів, рентабельності капіталу, фінансової незалежності, збільшення чистого прибутку. Маркетингові цілями повинні виступати: підвищення кількості покупців, розробка програми знижок, проведення рекламної кампанії, надання додаткових послуг, збільшення обсягу реалізації. Скорочення витрат, прискорення обертання, зменшення фондомісткості, збільшення продуктивності праці – виступають цілями в бізнес-процесах.

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Завод кольорових металів» управління рекомендується здійснення з урахуванням важливості управлінського обліку та маркетингової активності компанії.

У розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Завод кольорових металів» ефективним буде впровадження управлінського обліку, що є комплексною системою і включає також і бухгалтерський облік. Ведення відбувається за рахунок обліку, який ведеться на основі первинних документів. Мета управлінського обліку створення необхідних умов для оперативного аналізу діяльності підприємства. Важливо, щоб витрати на розробку такої системи не перевищували економічну вигоду від її впровадження, через це потрібно визначити, яку саме інформацію потрібно відобразити у звітах а також рівень її деталізації.

Для розвитку конкурентоспроможності промислові підприємства змушені шукати шляхи зниження витрат виробництва. Головними шляхами зниження витрат є підвищення ефективності процесу виробництва, у тому числі зменшення витрат на зберігання виробничих запасів.

Раціональне використання ресурсів за для досягнення сучасного управління запасами повинно виконуватись відповідно до центрів котрі відповідають за це, де керівнику делеговані повноваження щодо управління процесами логістики з постачання запасів [57]. Управлінський облік може забезпечити баланс матеріальних ресурсів для взаємної незалежності окремих стадій виробництва і збуту, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зниження витрат виробництва.

Управлінська система, яка намагається бути ефективною повинна мати безпосередній вплив на удосконалення якості та ефективності маркетингової діяльності, зокрема через зменшення часу на отримання та аналіз інформації та прийняття важливих управлінських рішень [58, с.1358]. Виходячи з цього, основними маркетинговими діями в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності можна назвати: удосконалення методів розроблення маркетингового комплексу, використання цінової й товарної

політики, торгових марок та іміджу, ефективне управління каналами розподілу продукції й комплексу просування. Важливою проблемою в діяльності ТОВ «Завод кольорових металів» є слаба ефективність управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства та проблеми в системі внутрішньогосподарського обліку.

Завод кольорових металів дуже зацікавлений в розвитку маркетингової діяльності. Щоб вивести на новий рівень маркетингову ефективність ТОВ «Завод кольорових металів», потрібно провести наступні заходи: підвищити роботу у системі маркетингу; удосконалити інтеграцію і контроль над основними маркетинговими функціями; зосередити увагу на дослідженні покупців, підвищити роботи за маркетингу; працювати над маркетинговою моделлю забезпечення конкурентоспроможності підприємства; приділити увагу методам маркетингового комплексу; інтегрувати систему управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для ТОВ «Завод кольорових металів» яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії. Використовуємо матрицю конкурентних стратегій М. Портера. Головна думка стратегій Майкла Портера це те, що для успішного функціонування та розвитку підприємству, потрібно виділятися на тлі конкурентів. Треба обрати правильну стратегію, якої і буде дотримуватися підприємство [65, с. 268].

Для ТОВ «Завод кольорових металів» оптимальною є стратегія концентрації на сегменті.

Стратегії концентрації на сегменті виділяється високим рівнем задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок фокусування на вузькому сегменті ринку. Це дає підприємству невисокий стабільний прибуток та повільні темпи зростання об'єму ринку. Також для підприємства характерні швидкість та гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища,

що дозволяє якісно задовольняти потреби споживачів, на відміну від компаній-лідерів.

З погляду підхода Ф. Котлера доцільним є вибір маркетингової конкурентної стратегії послідовника. Послідовниками вважаються успішно діючі на ринку підприємства, маркетинговими цілями яких є не завоювання ринкової першості, а підтримання й задоволення своєї ринкової частки.

Одними з головних цілей управління процесом забезпечення конкурентоспроможності є досягнення таких ланок як ефективність функціонування підприємства; оптимальний ресурсно-вартісний стан підприємства, що являє собою ефективне використання ресурсів та обігових коштів та інше.

Кожне підприємство є учасником конкурентної боротьби за споживача, тому, очевидно, що одним з головних елементів є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності і планування стратегії підприємства враховуючи особливості галузі [61, с. 450-455].

Щоб забезпечити конкурентоспроможність вітчизняної спецтехніки можна використовувати низку заходів, а саме: організаційних; маркетингових; забезпечення конкурентоспроможності підприємства, удосконалення методів розроблення маркетингового комплексу, інтеграція системи управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності[63]; адаптивних (реагування на зміни зовнішнього середовища і розробка сучасних методів адаптації внутрішнього механізму функціонування підприємства).

Підвищення рівня маркетингової ефективності ТОВ «Завод кольорових металів» потребує проведення наступних заходів: приділення уваги до системи маркетингу; контроль над основними маркетинговими функціями; вивчення покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів; маркетингове планування; підвищення маркетингової активності [64, с.194].

Запропоновані рекомендації дозволили б підняти основні економічні показники, такі як чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації, комерційна рентабельність, рентабельність власного капіталу, рентабельність маркетингу, що відображає ефективність запропонованих шляхів удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності.

Після використання рекомендації щодо внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності для покращення конкурентоспроможності підприємства очікується: зростання чистого доходу від реалізації на 15%; зростання прибутку від реалізації продукції на 28%; підвищення комерційної рентабельності на 0,02%; підвищення рентабельності власного капіталу на 0,09%; підвищення рентабельності маркетингу на 0,04%

Отже, аби підвищити рівень маркетингової ефективності ТОВ «Завод кольорових металів» потрібно провести такі заходи: приділення уваги до системи маркетингу; контроль над основними маркетинговими функціями; вивчення покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів; маркетингове планування; підвищення маркетингової активності.

Для підвищення маркетингової орієнтації потрібно дотримуватися стратегії, яка буде якомога більше відповідати цілям компанії. Це «стратегія концентрації на сегменті». Дана стратегія концентрує увагу на сегменті, тоюто спрямованість на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому специфічному сегменті ринку. А також гарантований стабільний збут, але треба взяти до уваги що, різкого великого зростання даного сегмента, зазвичай, не спостерігається.

ВИСНОВКИ

ТОВ «Завод кольорових металів» це – успішне підприємство металургії України а також є одним з найбільших виробників кольорового прокату в країнах СНД та зарубіжжя.

В умовах конкурентної боротьби вітчизняної металургії, пріоритетного значення набуває розробка концепції переходу до інноваційного шляху розвитку вітчизняних промислових підприємств. Так, одну з провідних ролей у забезпеченні успіху ринкової діяльності підприємства, яке займається інноваційною діяльністю відіграє маркетинг.

Рекомендованою стратегією для розвитку ТОВ «Завод кольорових металів» є агресивна стратегія. Рекомендації отримані за допомогою методу SPACE, показують, що ТОВ «Завод кольорових металів» має дотримуватись агресивної стратегії, тобто наступальної стратегії, яка застосовується, коли підприємство має виробничі переваги, проте розвивається в нестабільній галузі. Основна робота повинна бути спрямована на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж.

Отже, основні ресурси та зусилля керівництва ТОВ «Завод кольорових металів» мають бути спрямовані на покращення маркетингової діяльності, що в майбутньому буде мати вплив на прибуток підприємства та зміцнить його конкурентну позицію на ринку. Рекомендованими є дії спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

ЗКМ доцільно використовувати існуючі програми ринкової діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком. Головним шляхом підвищення рентабельності продажу та рентабельності реалізованої продукції є підвищення обсягу реалізації, підвищення середньої реалізаційної ціни та зниження собівартості товару.

Щоб вивести на новий рівень, маркетингову ефективності ТОВ «Завод кольорових металів» потрібно провести наступні заходи: підвищити роботу у

системі маркетингу; удосконалити інтеграцію і контроль над основними маркетинговими функціями; зосередити увагу на дослідженні покупців, критеріїв, що мають вплив на покупку, каналів збуту і конкурентів та маркетингове планування; підняти маркетингову активність; відновити методи розроблення маркетингового комплексу; переробити систему управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 122-125.
2. Васи́ленко В. О. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
3. Васи́юткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали ХХХІІ Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.
4. Васи́юткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
5. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94-102.
6. Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.
7. Ве́цко Т.М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13_2-04.pdf
8. Волкова О. І., Гончарова Ю. В. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку: монографія. Київ: КНУДТ, 2009. 446 с.
9. Головенко І.П. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 11. С. 300-303.
10. Гребешкова О.М. Просторовий підхід в управлінні розвитком підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 8 (668). С. 41– 46.

11. Данилишин Б.М. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. Механізм регулювання економіки. 2008. № 3 (2). С. 214–218.
12. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 185-188.
13. Довгань Л. Є. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. № 3 (3). С. 71–83.
14. Жаданос О.В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро : Дріант, 2017. 79 с. 15. Железняк К. Л. Механізм формування стратегії транспортних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04.Київ, 2015. 210 с.
16. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (матричний підхід). Економіка та управління підприємствами: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. 2014. № 1 (13). С. 66–78.
17. Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2015. № 4. С. 68–75. 18. Іванчук К. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. Економіка розвитку. 2014. № 3 (71). С. 85–88.
19. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 1. С. 85–89.
20. Кирич Н. Б. Від стабілізації суспільного виробництва – до сталого розвитку суспільства : монографія. Тернопіль : ТДТУ ім. І. Пулюя, 2003. 203 с. 21. Козловський С. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.03; Вінницький національний аграрний університет. Вінниця. 2011. 32 с.

22. Костюк О. Д. Менеджмент сталого розвитку аграрного сектора. Київ : Компринт, 2013. 198 с.
23. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48.
24. Лазоренко Т. В. Сталій розвиток як основа економічного зростання підприємства. 2021: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230477>
25. Максимов С. Б. Сутність стратегії розвитку на транспортних підприємствах. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2019. Вип. 46. С. 72-81.
26. Малик І. П., Вецко Т. М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської наук. – практ. конф., м. Київ, 12 квіт. 2017 р. Київ, 2017. С. 64-69.
27. Малюта Л. Я. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 44. № 1. С. 21–29.
28. Маркович І. Теоретичне дослідження ролі планування в стратегічному управлінні підприємством. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2(7). С. 125–131.
29. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 79-85.
30. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.

31. Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
32. Мікловда В. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика. Полтава, 2012. 297 с.
33. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві. Управління розвитком. 2014. № 13. С. 60-62.
34. Пакулін С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Електронний науковий журнал. 2016. № 8. С. 200–217.
35. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траектория науки. 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1-2.17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5
36. Пастухова В. В. Стратегічне планування на підприємстві. Економіка України. 2020. № 11. С. 36–43.
37. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження swot-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/.../13.pdf>
38. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
39. Портер Е. М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
40. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посібн. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка», 2007. 352 с.
41. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: навч. посібн. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. 240 с.
42. Смачило І. І. Методи управління сталим розвитком підприємства. Економіка розвитку. 2012. № 2. С. 115–120.
43. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136-141.

44. Стратегічне управління промисловими підприємствами і корпораціями: методологія та інструментальні засоби; Буравлев А. І., Гірчиця Г. І., Саламатов В. Ю., Степанівська І. А. М.: Видавництво Фізико-математичної літератури, 2008. 176 с.

45. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія; НАН України, Інститут економіки промисловості; Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцькій та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

46. Сухорська У. Р. Стратегічні стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2002. Вип. 12.8. С. 259-263.

47. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика. Київ : КНУТД, 2010. 389 с.

48. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегії розвитку підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості № 62, 2018. С. 362-367.

49. Шіковець К.О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 3. С. 162-168.

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2014. 699 с.

51. Шіковець К. О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3. С. 162-168.

52. Шпортко А. М. Становлення концепції сталого розвитку. URL: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc 53.

Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. Економіка України. 2015. № 1. С. 36-42.

54. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегії розвитку інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3, Т. 2. С. 79-84.

55. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 222–229. 56. Офіційний сайт ТОВ «Завод кольорових металів». URL: <http://www.azocm.ua/uk/>

56. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2014

57. Королюк Н. М. Роль організації та інформаційного забезпечення управлінського обліку на підприємстві: реалії та перспективи / Н. М. Королюк, Д. Л. Лозинський // Бізнес Інформ. -2016. - № 4. - С. 201-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_32

58. Груб'як С.В. Аналіз фінансово-економічного стану промислового підприємства/ С.В. Груб'як// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 3 – С. 268-271.

59. Скрипник Н.В., Скрипник М.Є. Роль та місце управлінського обліку в системі управління підприємством / Н.В. Скрипник, М.Є. Скрипник // Бухгалтерський облік і аудит. – 2010. – № 11

60. Трапаїдзе С. М. Теоретичні підходи щодо формування маркетингових конкурентних стратегій підприємництва / С. М. Трапаїдзе // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2016. - № 10. - С. 146-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_10_15

61. Гончаровська І. Теоретичні аспекти сутності конкурентних стратегій підприємств / Інна Гончаровська // Матеріали VI Регіональної науковопрактичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року Т. : ТНТУ, 2016 – С. 188 – 189.

62. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: АСТ, 2000. – 786 с.

63. Хоменко П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу /П. Г. Хоменко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №12. – С. 123–133
64. Вплив інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства / А.В. Шаповалова, Н.П. Святелик // URL: www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1504.pdf
65. Підлісна О. В. Етапи організаційно-економічного механізму проведення рекламної кампанії / О.В. Підлісна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №2. – С. 138–141.
66. Balan V.G. The role of portfolio analysis in forming the competitive strategies of enterprise / V.G. Balan, M.V. Sitnitsky // Актуальні проблеми економіки, 2012. № 5(131). – С. 141–148.
67. Balan V. Interaction management of strategic business units of diversified enterprises under synergy / V. Balan, I. Horbas // Journal L'Association 1901 «SEPIKE», Ausgabe 7 Osthofen, Deutschland, Poitiers, France, Los Angeles, USA, 2014. – p. 49–54.
68. Balan V. Partner choice multi-criteria model at the strategic business alliances forming / V. Balan, G. Kharlamova, P. Kukhta // Revista Economica, 68:1 (2016). – P. 103–124.
69. David Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. – 13th ed. Prentice Hall. – 290 p.
70. Ebner D. Formal and Informal Strategic Planning. The Interdependency between Organization, Performance and Strategic Planning / Daniel Ebner – Masterthesis Management Center Innsbruck, Austria, 2012. – 110 p.
80. Jonson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. An Approach to Strategic Management. – Pitman, London, 1992.
81. Kastens M. Long-Range Planung for Your Business. – N.Y., 1976. – P. 52–53.
82. Kotler P. The Quintessence of Strategic Management. What You Really Need to Know to Survive in Business/ Philip Kotler, Roland Berger, Nils Bickhoff. – Springer-Verlag, 2008. – 129 p.

83. Leleur S. Complex Strategic Choices. Applying Systemic Planning for Strategic Decision Making / Steen Leleur. – Springer-Verlag London, 2012. – 168 p.

84. Nicholls J. The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity. – Management decision 33,6, USA 1996.

85. Opricovic S. Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS / S. Opricovic, G.H. Tzeng // European Journal of Operational Research, 156 (2), 2004. – P. 445–455.

86. Radder L. The SPACE Matrix: A tool for calibrating competition/ L. Radder, L. Louw // Elsevier Science Ltd.: Long range planning. – 1998. – № 31. – P. 549–559.

87. Rowe H. Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach // H. Rowe, R. Mason, K. Dickel, (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982). – P. 155-156.

88. Rasche A. The Paradoxical Foundation of Strategic Management / A. Rasche. – Physica-Verlag Heidelberg, 2008. – 345 p.

89. Wells D.L. Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation / D.L. Wells. – Publication No. 96-03, Washington, DC: Department of the Navy Total Quality Leadership Office. – 173 p.

90. Naylor T.H. The Corporate Strategy Matrix. New York: Basic Books, 1986.

91. Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions. West Publishing Company, 1986.

92. Monieson. D.D. Effective Marketing Planning: An Overview. 1986.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	10545	5690	
первісна вартість	1001	24191	25280	
накопичена амортизація	1002	13646	19590	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50367	136659	
Основні засоби:	1010	2919510	3075457	
первісна вартість	1011	4776314	5185799	
знос	1012	1856804	2110342	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016	3188	3538	
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	508061	264249	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			

Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	3491671	3485593	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	986947	1342215	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9541160	12651366	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	432371	601564	
з бюджетом	1135	273023	219453	

у тому числі з податку на прибуток	1136	16452	16452	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	141435	157934	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	276325	605440	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170	10988	4260	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184	5890	1185	
Інші оборотні активи	1190	11668139	15583417	
Усього за розділом II	1195			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			

Баланс 1300 15159810 19069010

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	782258	628680	
Додатковий капітал	1410	162935	162079	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	19993	19993	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-976831	202689	
Неоплачений капітал 1425 () () () Вилучений капітал 1430 () () () Інші резерви 1435 Усього за розділом I 1495 88355 1113441				
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			

Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520	455442	511829	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	455442	511829	
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	455442	511829	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1679302	415324	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	4487954	5626666	
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги		744994	1814711	
за розрахунками з бюджетом за у тому числі з податку на прибуток	1615	7796	24606	
за розрахунками зі страхування за розрахунками з оплати праці за одержаними авансами	1620			
	1621	8022	8645	
		28237	33444	
		5551506	6986775	
	1625			
	1630			

	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	321671	331907	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	1786531	2201662	
Усього за розділом III	1695	14616013	17443740	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	15159810	19069010	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) Чисті зароблені страхові премії	2000 2010	13664542	10339603
Премії підписані, валова сума	2011		

Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10408619)	(8076656)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	3255923	2262947
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3231760	2240563
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю Дохід від первісного визнання	2121	(308259)	(328946)
біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	(1053098) (3203256)	() (817813) (2493427)
Адміністративні витрати	2130		()
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180		
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю Витрат від первісного визнання	2181	1923070	
біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	()	863324
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	350	()
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		34
Інші доходи	2240	93638	38311
Дохід від благодійної допомоги	2241		

Фінансові витрати	2250	(657988)	(563239)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(968)
Інші витрати	2270	(58954)	(60937)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1300116	276525
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-272227	33304
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1027889	309829
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	32695	1236
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		

Інший сукупний дохід	2445	-34744	-127068
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2049	-125832
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2049	-125832
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1025840	183997

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	10109205	8508767
Витрати на оплату праці	2505	688597	524826
Відрахування на соціальні заходи	2510	148120	111167
Амортизація	2515	399380	316446
Інші операційні витрати	2520	3627930	2255636
Разом	2550	14973232	11716842

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Б

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив Код рядка	На початок		На кінець	
	звітного періоду		звітного періоду	
	1	2	3	4
	I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	5690	19060	
первісна вартість	1001	25280	43575	
накопичена амортизація	1002	19590	24515	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	136826	633848	
Основні засоби:	1010	3075457	3446147	
первісна вартість	1011	5185799	5882268	

знос	1012	2110342	2436121	
Інвестиційна нерухомість:	1015	3538	2161	
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи: первісна вартість	1020			
накопичена амортизація	1021			
Довгострокові фінансові інвестиції:	1022			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	264249	14119	
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи Гудвіл	1045			
Відстрочені аквізиційні витрати	1050			
	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	3485760	4115335	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1342273	1731311	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12651272	12958425	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605824	548800	
з бюджетом	1135	219453	101079	

у тому числі з податку на прибуток	1136	16452		
------------------------------------	------	-------	--	--

з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	157934	50028	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	605440	1194858	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			

резервах незароблених премій 1183
інших страхових резервах 1184
Інші оборотні активи 1190 1201 4652
Усього за розділом II 1195 15583397 16589153

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття
1200

Баланс 1300 19069157 20704488

Пасив Код рядка На початок	На кінець	На дату
звітнього періоду	звітнього	переходу на
	періоду	міжнародні
		стандарти
		фінансової
		звітності
I. Власний капітал		

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	628680	522761	
Додатковий капітал	1410	162079	161088	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	19993	19993	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	202309	3875453	()
Неоплачений капітал	1425	()	()	
Вилучений капітал	1430	()	(1908)	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	1113061	4677387	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515		1911611	
Довгострокові забезпечення	1520	511829	548545	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	511829	548545	
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	511829	2460156	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	415324		
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями за товари, роботи, послуги	1610	5626666	3197637	
за розрахунками з бюджетом за у тому числі з податку на прибуток	1615	1814589 24606	1101256	
за розрахунками зі страхування за розрахунками з оплати праці за одержаними авансами	1620		196643	
	1621	8645 33444 6986775	175514	
	1625		9523	
	1630		37661	
	1635		6284054	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	331907	333845	
Доходи майбутніх періодів	1665			

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	2202311	2406326	
Усього за розділом III	1695	17444267	13566945	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	19069157	20704488	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14624632	13664542
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9584769)	(10408619)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	5039863	3255923
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1635143	3231760
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(280021)	(308259)
Витрати на збут	2150	(825475)	(1053098)
Інші операційні витрати	2180	(1895129)	(3203256)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3674381	1923070
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		350
Інші доходи	2240	1879501	93638
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(614458)	(657988)
Втрати від участі в капіталі	2255	(145)	()
Інші витрати	2270	(588612)	(58954)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4350667	1300116
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-788370	-272227

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3562297	1027889
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		32695
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів Накопичені курсові різниці Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2405 2410 2415		
Інший сукупний дохід	2445	4928	-34744
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4928	-2049
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4928	-2049
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3567225	1025840

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	8563205	10109205
Витрати на оплату праці	2505	849587	688597
Відрахування на соціальні заходи	2510	180956	148120
Амортизація	2515	357470	399380
Інші операційні витрати	2520	2634176	3627930
Разом	2550	12585394	14973232

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	19060	17553	
первісна вартість	1001	43575	45177	
накопичена амортизація	1002	24515	27624	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	633848	127358	
Основні засоби:	1010	3446147	4008981	
первісна вартість	1011	5882268	6466206	
знос	1012	2436121	2457225	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			

первісна вартість	1021	2161	2042	
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030 1035	14119	54672	
інші фінансові інвестиції	1040			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1045			
Відстрочені податкові активи Гудвіл	1050 1060			
Відстрочені аквізиційні витрати	1065			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1090			
Інші необоротні активи				
Усього за розділом I	1095	4115335	4210606	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1731374	1624761	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12958330	11292102	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	548800	224770	
з бюджетом	1135	101079	201714	
у тому числі з податку на прибуток	1136		37123	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	49995	15978	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1194858	945630	

Готівка	1166			
---------	------	--	--	--

Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	4673	2914	
Усього за розділом II	1195	16589109	1430786 9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	20704444	1851847 5	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	522761	595827	
Додатковий капітал	1410	161088	159851	
Емісійний дохід	1411			

Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	19993	19993	
<p>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) 1420 3875409 3800557 Неоплачений капітал 1425 () () () Вилучений капітал 1430 (1908) () () Інші резерви 1435 Усього за розділом I 1495 4677343 4676228 II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання 1500 Пенсійні зобов'язання 1505</p>				
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1911611	2549621	
Довгострокові забезпечення	1520	548545	731590	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	548545	731590	
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			

Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	2460156	3281211	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	3197637	2374514	
за товари, роботи, послуги	1615	1101256	982780	
за розрахунками з бюджетом	1620	196643	20459	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	175514		
за розрахунками зі страхування	1625	9523	8177	
за розрахунками з оплати праці	1630	37661	31088	
за одержаними авансами	1635	6284054	3475421	
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640			
за страховою діяльністю	1645			
	1650			
Поточні забезпечення	1660	333845	329335	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	2406326	3339262	
Усього за розділом III	1695	13566945	1056103 6	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	20704444	1851847 5	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду Баланс	1800			
	1900			

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9470237	14624632
Чисті зароблені страхові премії Премії підписані, валова сума	2010 2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6803259)	(9584769)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2666978	5039863

Валовий: збиток 2095 () () Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових
2105

зобов'язань

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів 2110

Зміна інших страхових резервів, валова сума 2111

Зміна частки перестраховиків в інших страхових
2112

резервах

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(287846)	(280021)
Витрати на збут	2150	(638686)	(825475)
Інші операційні витрати	2180	(2129250)	(1895129)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2239518	3674381
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		

Інші фінансові доходи	2220		
-----------------------	------	--	--

Інші доходи 2240 673765 1879501 Дохід від благодійної допомоги 2241
 Фінансові витрати 2250 (534869) (614458) Втрати від участі в капіталі 2255 (120) (145)
 Інші витрати 2270 (2315250) (588612)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті
 2275

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток 2290 63044 4350667 Фінансовий
 результат до оподаткування: збиток 2295 () () Витрати (дохід) з податку на прибуток
 2300 -40139 -788370

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування
 2305

Чистий фінансовий результат: прибуток 2350 22905 3562297 Чистий фінансовий
 результат: збиток 2355 () ()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	130331	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-155022	4928
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-24691	4928
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-24691	4928
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1786	3567225

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	7758747	8563205
Витрати на оплату праці	2505	757794	849587
Відрахування на соціальні заходи	2510	156827	180956

Амортизація	2515	441848	357470
Інші операційні витрати	2520	739236	2634176
Разом	2550	9854452	12585394

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0