

БОНДАР АЛЬОНА МИХАЙЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« _____ » _____ 2023 р.

**УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
(на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Сергій КОЗЛОВСЬКИЙ, професор
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
докт.екон.наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Бондар А.М. Управління внутрішнім середовищем підприємства в умовах нестабільності (на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2023.

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти взаємозв'язку між зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства. Досліджено вплив на діяльність підприємств нових факторів макросередовища, викликаних пандемією COVID-19. Підприємствам запропоновано використовувати: в короткостроковому періоді – стратегію пристосування, яка полягає у створенні гнучких організаційних структур управління з високим рівнем децентралізації управління; в довгостроковому періоді – впроваджувати систему стратегічного планування. Досліджено діяльність конкретного підприємства – приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «Маяк». Розроблено рекомендації з удосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства та розраховано їх ефективність.

Ключові слова: макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище, пандемія COVID-19 тощо.

126 с., 29 табл., 39 рис., 1 дод., 57 джерел.

Bondar A.M. Management of the internal environment of the enterprise in conditions of instability (on the example of PJSC "Vinnytsia factory "Mayak"). Specialty 051 Economics. Educational program "Enterprise Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2023.

The master's qualification work considers the theoretical and practical aspects of the relationship between the external and internal environment of the enterprise.

The impact of new macroenvironmental factors caused by the COVID-19 pandemic on the activity of enterprises has been studied. Enterprises are invited to use: in the short term - the strategy of adaptation, which is to create flexible organizational management structures with a high level of decentralization; in the long run - to implement a system of strategic planning.

The activity of a specific enterprise - private joint-stock company "Vinnytsia plant Mayak" is investigated.

Recommendations for improving the management system of the internal environment of the enterprise are developed and their efficiency is calculated.

Keywords: macroenvironment, microenvironment, internal environment, COVID-19 pandemic, etc.

126 p., 29 tabl., 39 fig., 1 applications, bibliography: 57 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УСТАНОВ	8
1.1 Зовнішнє середовище як один із основних факторів впливу на функціонування та розвиток підприємств, організацій та установ ...	8
1.2 Внутрішнє середовище суб'єкта ринку: суть, складові, особливості управління	16
1.3 Обґрунтування вибору методів аналізу стану зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єктів ринку та показників оцінювання ефективності управління їх внутрішнім середовищем	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	42
2.1 Аналіз основних показників діяльності підприємства.....	42
2.2 Аналіз ефективності управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	66
2.3 Аналіз системи управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	70
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК».....	75
3.1 Обґрунтування вибору базової і функціональних стратегій розвитку підприємства в умовах посилення нестабільності впливу зовнішнього середовища	75
3.2 Удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та макетування нової організаційної структури управління підприємством.....	81
3.3 План рекомендацій з удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства та моделювання заходів з підвищення їх економічної ефективності	87
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Сьогодні ефективність діяльності будь-якого суб'єкта ринку, підприємства, організації чи установи визначається багатьма факторами, одним із визначальних яких є стан та тенденції зміни зовнішнього середовища, в якому функціонують ці суб'єкти. Саме здатність суб'єктів ринку швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі є однією із основних умов забезпечення їх успішної діяльності як в короткостроковому періоді, так і в довгостроковій перспективі.

Окрім цього, суб'єкти ринку повинні не тільки усвідомлювати характер та тенденції змін у зовнішньому середовищі, але й самі генерувати зміни в зовнішньому середовищі. Зробити це можна тільки у тому випадку, коли на підприємствах, організаціях та установах буде створено ефективну систему управління внутрішнім середовищем цих суб'єктів, оскільки саме внутрішнє середовище найперше приймає на себе всі зміни («удари») зовнішнього середовища.

Актуальність обраної теми досліджень обумовлена тим, що сучасне зовнішнє середовище, в якому функціонують вітчизняні суб'єкти ринку, характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності, а методологічне забезпечення дослідження процесу створення ефективної системи управління внутрішнім середовищем суб'єктів ринку розроблено недостатньо, що часто є причиною розвитку кризових явищ та виникнення загрози банкрутства цих суб'єктів ринку. Тому обрання вищезазначеної теми наукових досліджень є обґрунтованим та актуальним.

Мета і задачі дослідження. Метою є дослідження теоретичних і методологічних аспектів взаємозв'язку між зовнішнім і внутрішнім середовищем суб'єкта ринку та системою управління внутрішнім середовищем суб'єкта ринку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **задачі**:

– дослідити існуючі трактування поняття «зовнішнє середовище» та

висловити власну думку з цього питання

- виявити та проаналізувати особливості зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні підприємства, організації і установи;
- вивчити та проаналізувати функціональні підсистеми внутрішнього середовища суб'єктів ринку;
- обґрунтувати вибір методів аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів ринку та обґрунтувати вибір показників оцінювання ефективності системи управління внутрішнім середовищем суб'єктів ринку;
- оцінити рівень ефективності організації і управління внутрішнім середовищем на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- обґрунтувати для підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» обрання базової стратегії розвитку та відповідних функціональних стратегій;
- змакетувати для підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» нову організаційну структуру управління внутрішнім середовищем (для короткострокового періоду та в довгостроковій перспективі);
- запропонувати підприємству алгоритм розробки стратегічного плану протидії викликам (тиску) зовнішнього середовища (для довгострокової перспективи);
- розробити план заходів з удосконалення основних елементів внутрішнього середовища підприємства та його функціональних підсистем (як складову частину стратегічного плану розвитку) та провести моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є управління внутрішнім середовищем суб'єкта ринку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем суб'єкта ринку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та

зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації зроблених висновків – табличний та графічний методи; для визначення методик оцінювання стану зовнішнього та внутрішнього становища – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, монографічні методи, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки, інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Наукова новизна проведених досліджень полягає в тому, що нами вперше було встановлено нові фактори макросередовища, спричинені пандемією COVID-19, які суттєво вплинули на діяльність суб'єктів ринку, та зроблено класифікацію цих факторів; було дано нові тлумачення понять «зовнішнє середовище» та «внутрішнє середовище» суб'єктів ринку, які є більш змістовними та конкретними; а також, на відміну від існуючих рекомендацій, було обгрунтовано та запропоновано шляхи підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем суб'єктів ринку окремо для короткострокового періоду та для довгострокової перспективи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації з підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем суб'єктів ринку в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища можуть бути використані іншими підприємствами, організаціями та установами.

Положення, що виносяться на захист: встановлено та класифіковано нові фактори макросередовища, спричинені пандемією COVID-19 які впливають на економічний стан підприємства; запропоновано шляхи підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем суб'єктів ринку окремо для короткострокового періоду та для довгострокової перспективи та для даного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної роботи підготовлена доповідь на видані тези на тему «Зовнішнє середовище як один із основних факторів впливу на функціонування та розвиток підприємств в умовах нестійкості», які були розглянуті на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики та актуальні проблеми науки, освіти, технологій та суспільства», м. Біла Церква, 01.11.2023, ЦФЕНД, 2023. Ч.1. 79 с., С. 12-15.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, 29 таблиць, 39 рисунків, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УСТАНОВ

1.1 Зовнішнє середовище як один із основних факторів впливу на функціонування та розвиток підприємств, організацій та установ

Загальновідомо, що діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта, підприємства, організації, установи тощо відбувається у певному середовищі. Жоден із цих суб'єктів не може існувати ізольовано, сам по собі. Результати діяльності кожного з цих суб'єктів залежать від стану довкілля; від наявності тих чи інших ресурсів, необхідних для виготовлення тієї чи іншої продукції чи послуг; від наявності покупців (споживачів), які б бажали та мали фінансову можливість придбати виготовлену суб'єктами ринку продукцію або послуги тощо.

Тому не випадково, що питання, пов'язані з вивченням зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства, організації та установи, знаходять своє відображення в багатьох книгах, підручниках та навчальних посібниках з підприємництва (див. [1], [2], [3], [4] тощо); з планування діяльності суб'єктів ринку (див. [5]); з менеджменту (див. [6], [7], [8], [9], [10], [11]) тощо, а також віддзеркалюються в численних наукових працях, які публікуються в збірниках матеріалів наукових та науково-практичних конференцій, доповідаються на всеукраїнських та міжнародних форумах, симпозіумах тощо.

В більшості цих наукових праць підкреслюється, що в Україні зовнішнє середовище, в якому функціонують вітчизняні та закордонні господарюючі суб'єкти, підприємства, організації та установи, є дуже складним, нестабільним і часто несприятливим. Це пояснюється багатьма причинами: прискоренням процесів глобалізації світової економіки; загостренням конкурентної боротьби на всіх ринках світу; низькою купівельною спроможністю значної кількості населення України; недостатньою компетентністю органів виконавчої влади та місцевого самоврядування; суттєвою залежністю України від інших

країн у енергоносіях; несприятливою екологічною ситуацією; значними обсягами тіньової економіки; знеціненням багатьох моральних якостей у певної частки населення тощо.

Як відомо, в теорію управління поняття «зовнішнє середовище» було уведено ще наприкінці 50-х років ХХ століття. Це був важливий внесок в науку управління, адже підкреслювалася необхідність розглядати будь-яке підприємство, організацію або установу не тільки як цілісну економічну, виробничу, інформаційну тощо систему, що складається з окремих взаємопов'язаних частин, але і як цілісну систему, яка не є ізольованою від світу і активно взаємодіє з іншою цілісною системою – зовнішнім середовищем.

На сьогоднішній день в економічній літературі існує багато підходів до тлумачення поняття «зовнішнє середовище», в якому працюють суб'єкти ринку, підприємства, організації та установи. Деякі з цих підходів наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до тлумачення поняття «зовнішнє середовище»

Джерело	Сутність поняття «зовнішнє середовище»
[12]	Це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами суб'єкта ринку і не підвладні апаратові управління
[13]	Це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно суб'єкта ринку умов і чинників, що діють у глобальному оточенні
[14]	Це всі сили і контактні аудиторії, з якими суб'єкт ринку зіштовхується у своїй повсякденній і стратегічній діяльності. Тобто буквально усе, що впливає на прийняття рішень у процесі діяльності суб'єкта ринку, може бути включено у це поняття
[15]	Це сукупність чинників макро- та мікросередовища
[16]	Це сукупність елементів, які не входять до складу суб'єкта ринку, але справляють на нього певний вплив. Це джерело забезпечення суб'єкта ринку ресурсами, необхідними для підтримання його внутрішнього потенціалу на необхідному рівні для досягнення поставлених цілей

Аналізуючи вищенаведені та подібні тлумачення поняття «зовнішнє середовище», можна констатувати, що всі вони мають право на існування, хоча і є з об'єктивних причин досить широкими і частково абстрактними.

Тому ми будемо вважати, що *зовнішнє середовище* – це сукупність умов, структур, факторів, сил, обставин тощо, які існують поза межами суб'єктів ринку, підприємств, організацій та установ, впливають на них ззовні, змінюючи тим самим поведінку цих суб'єктів на тому чи іншому ринку.

Ми погоджуємося з твердженням, наведеним в [15], що навіть, у тому випадку, коли в середині підприємства, організації чи установи не відбувається ніяких змін, зовнішнє середовище суттєво впливає на результати діяльності цих суб'єктів. Тому кожний суб'єкт ринку, як підкреслюється в [14], має не тільки вивчати стан та аналізувати тенденції зміни зовнішнього середовища, в якому він працює, але й вміти реагувати на ці зміни, оскільки невдача в пристосуванні до змін зовнішнього середовища може спричинити не тільки суттєве погіршення результатів діяльності цього суб'єкта, але й банкрутство всього його бізнесу чи діяльності загалом.

На основі аналізу низки наукових праць [13], [14], [15,] нами було зроблено систематизацію основних особливостей зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні підприємства, організації і установи (див. рис. 1.1).

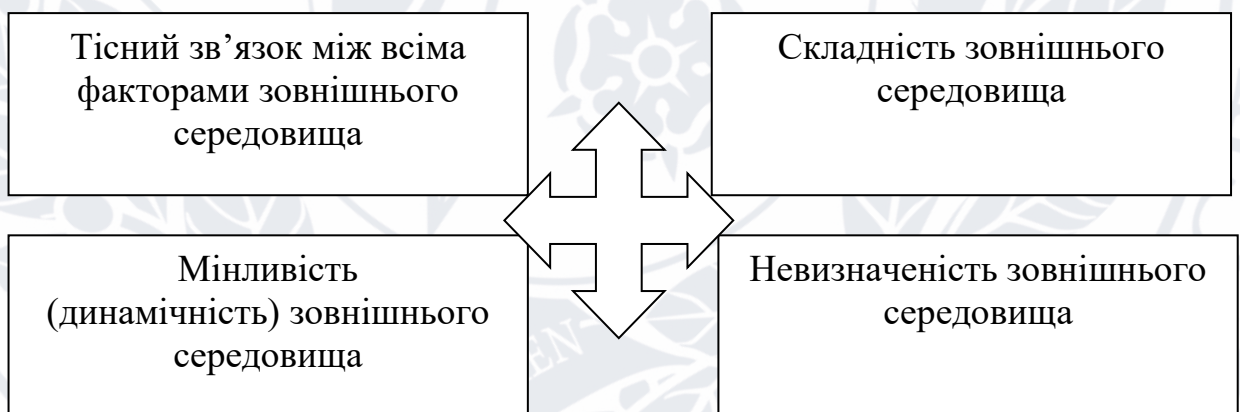


Рисунок 1.1 – Основні особливості зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні підприємства, організації і установи

Таким чином можна зробити висновок, що зміни, які постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, змушують змінюватись і самих підприємств, організацій та установ. Наприклад, як підкреслюється в [14],

підприємства припиняють випуск старої продукції і освоюють виготовлення нової, більш сучасної продукції; шукають нових споживачів своєї продукції на опанованих та нових ринках; впроваджують нові технологічні процеси; створюють додаткові підрозділи; виходять зі своєю продукцією на ринки інших країн чи припиняють свою діяльність на опанованих ринках тощо.

У зв'язку з вищевикладеним, особливої уваги потребує вивчення та дослідження факторів, які складають зовнішнє середовище. В економічній літературі нами знайдено дві основні класифікації цих факторів (див. рис. 1.2).

До факторів, що входять до *найближчого* середовища суб'єкта ринку, дослідники [14] відносять: споживачів, постачальників, робочу силу, фінансові інститути, конкурентів, інвесторів тощо, тобто всіх тих, хто безпосередньо контактує із цим суб'єктом ринку. До факторів *віддаленого* середовища суб'єктів ринку ті ж самі автори відносять соціальні, економічні, політичні і технологічні фактори, які опосередковано впливають на діяльність та розвиток підприємств, організацій і установ.

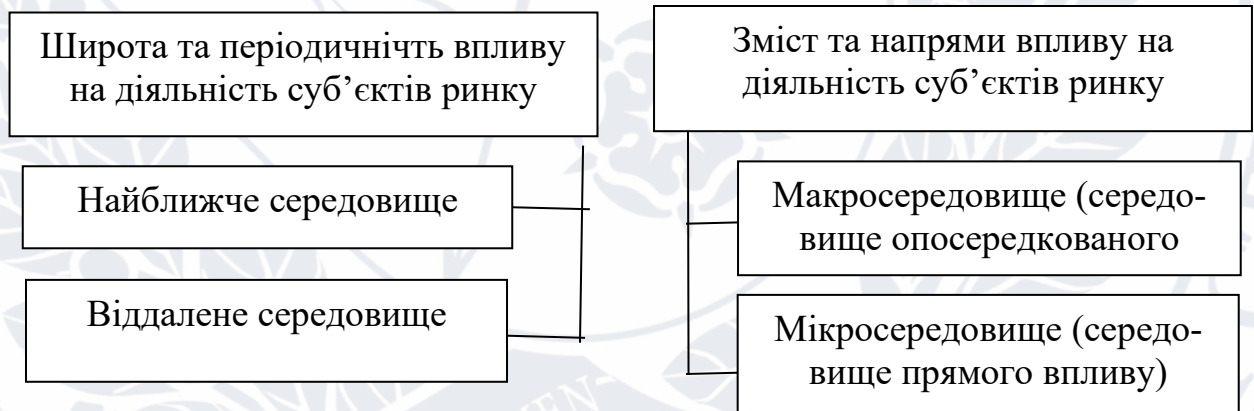


Рисунок 1.2 – Класифікації факторів зовнішнього середовища

Разом з тим потрібно підкреслити, що більш поширеною є класифікація факторів зовнішнього середовища за їх змістом та напрямками впливу на результати діяльності суб'єктів ринку, підприємств, організацій та установ. За цією класифікацією всі фактори зовнішнього середовища поділяються на *макросередовище* (яке в окремих публікаціях ще називається *загальним* [15]) або

середовищем *опосередкованого* впливу), та мікросередовище (яке ще називають *оперативним* середовищем або середовищем *прямого* впливу)

Мікросередовище охоплює чинники, які безпосередньо впливають на результати діяльності конкретного суб'єкта ринку, і на які цей конкретний суб'єкт ринку також може (і повинен) впливати, якщо ставить за мету продовжити своє функціонування на тому чи іншому ринку та забезпечити свій ефективний розвиток в довгостроковій перспективі. Традиційно прийнято розглядати такі фактори мікросередовища, як покупці, постачальники, конкуренти, робоча сила, державне законодавство тощо, (цит. за [15]).

Далі детальніше зупинимося на факторах макросередовища, у дослідженнях якого брали участь багато відомих вчених та дослідників, зокрема Ф. Котлер [18], В.В.Уваров [19], О.С. Виханський [20] та інші.

Для початку зробимо порівняльний аналіз факторів макросередовища, досліджених Ф.Котлером та О.С. Виханським (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика факторів макросередовища А.Котлера та О.С.Виханського

Основні фактори макросередовища	
За Ф.Котлером [18]	За О.С.Виханським [20]
1. Економічні	1. Економічні
2. Політичні	2. Політико-інституційні
3. Соціально-демографічні	3. Структурні
4. Науково-технічні	4. Науково-технічні
5. Конкуренція	5. Природно-екологічні
6. Природно-географічні	6. Ресурсні
	7. Демографічні
	8. Соціально-культурні
	9. Міжнародні
	10. Непередбачувані (несподівані)

Перелік цих нових факторів макроекономічного середовища згруповано нами у структурну схему, яку наведено на рис. 1.3.

Дамо пояснення наведеним на рис. 1.3 новим факторам макроекономічного середовища, спричинених пандемією COVID-19, які суттєво вплинули на діяльність практично всіх суб'єктів ринку.

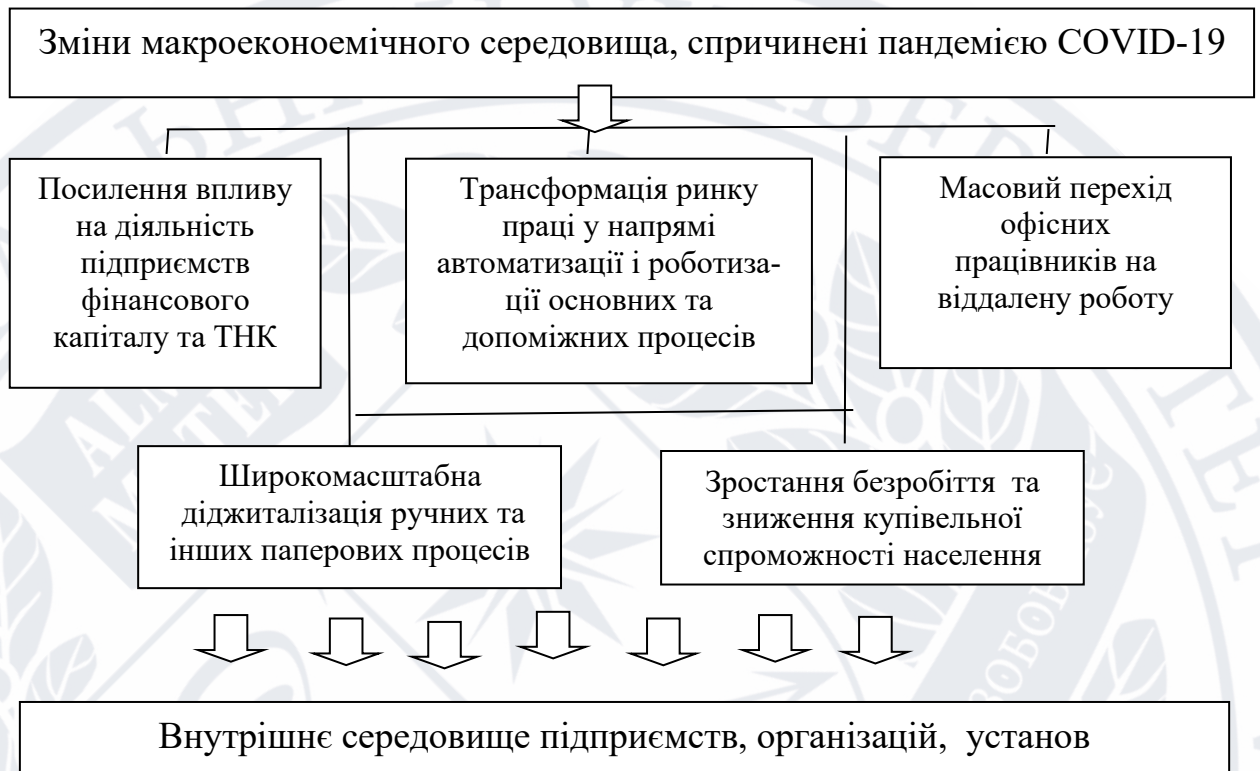


Рисунок 1.3 – Нові фактори макроекономічного середовища, спричинені пандемією COVID-19, які суттєво вплинули на діяльність суб'єктів ринку

Так, якщо в 2021 році фахівці Всесвітнього Економічного Форуму (Давос) стверджували, що до 2025 року автоматизація виробництва дозволить скоротити 75 млн робочих місць, одночасно створивши 133 нових, тобто люди і машини будуть працювати спільно «рука об руку», то сьогодні (2021 рік) спостерігається тенденція, за якою скорочення традиційних робочих місць прискорилося, а створення нових – автоматизованих та роботизованих робочих місць – уповільнилося. В результаті з'явився новий прогноз: до 2025 року автоматизацією та роботизацією буде ліквідовано 85 млн традиційних робочих місць, але з'явиться тільки 97 млн нових автоматизованих робочих місць (тобто менше запланованого), що пояснюється загостренням відносин (тобто непорозумінням) між машинами, алгоритмами і людьми на ринку праці [25].

Аналіз багатьох наукових праць (див. [12], [13], [14], [15], [27] та інші), проведений нами, показав, що у визначенні факторів мікросередовища між дослідниками немає значних розбіжностей. Для прикладу наведемо класифікацію факторів мікросередовища, наведену в декількох наукових працях (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика факторів мікросередовища, які безпосередньо впливають на результати діяльності суб'єктів ринку

Фактори мікросередовища				
Джерела інформації				
[12]	[13]	[14]	[15]	[27]
Споживачі	Споживачі	Споживачі	Постачальники	Споживачі
Конкуренти	Конкуренти	Конкуренти	Матеріали	Конкуренти
Постачальники	Постачальники	Постачальники	Капітал	Постачальники
Профспілки	Посередники	Посередники	Профспілки	Посередники
Державні органи	Державні органи	Фінансові кола	Трудові ресурси	Контактні аудиторії
Ділові партнери	Контактні аудиторії	Державні органи	Державні органи	
Посередники	Нормативні акти органів влади та місцевого самоврядування	Контактні аудиторії	Споживачі	
Інвестори			Конкуренти	
Контактні аудиторії				
Мас-медіа				

На завершення розгляду цього питання складемо структурну схему взаємозв'язку між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.4).

Наведена на рис. 1.4 структурна схема, що показує взаємозв'язок між факторами зовнішнього середовища (макро- і мікросередовища) і внутрішнього середовища суб'єкта ринку, свідчить про те, що будь-який суб'єкт ринку постійно контактує або підпадає під дію різних факторів впливу, які існують у зовнішньому макро- та мікросередовищі. Ці фактори впливу можуть викликати загрозу для існування та розвитку суб'єкта ринку або навпаки відкривати для суб'єкта сприятливі можливості для подальшого розвитку.

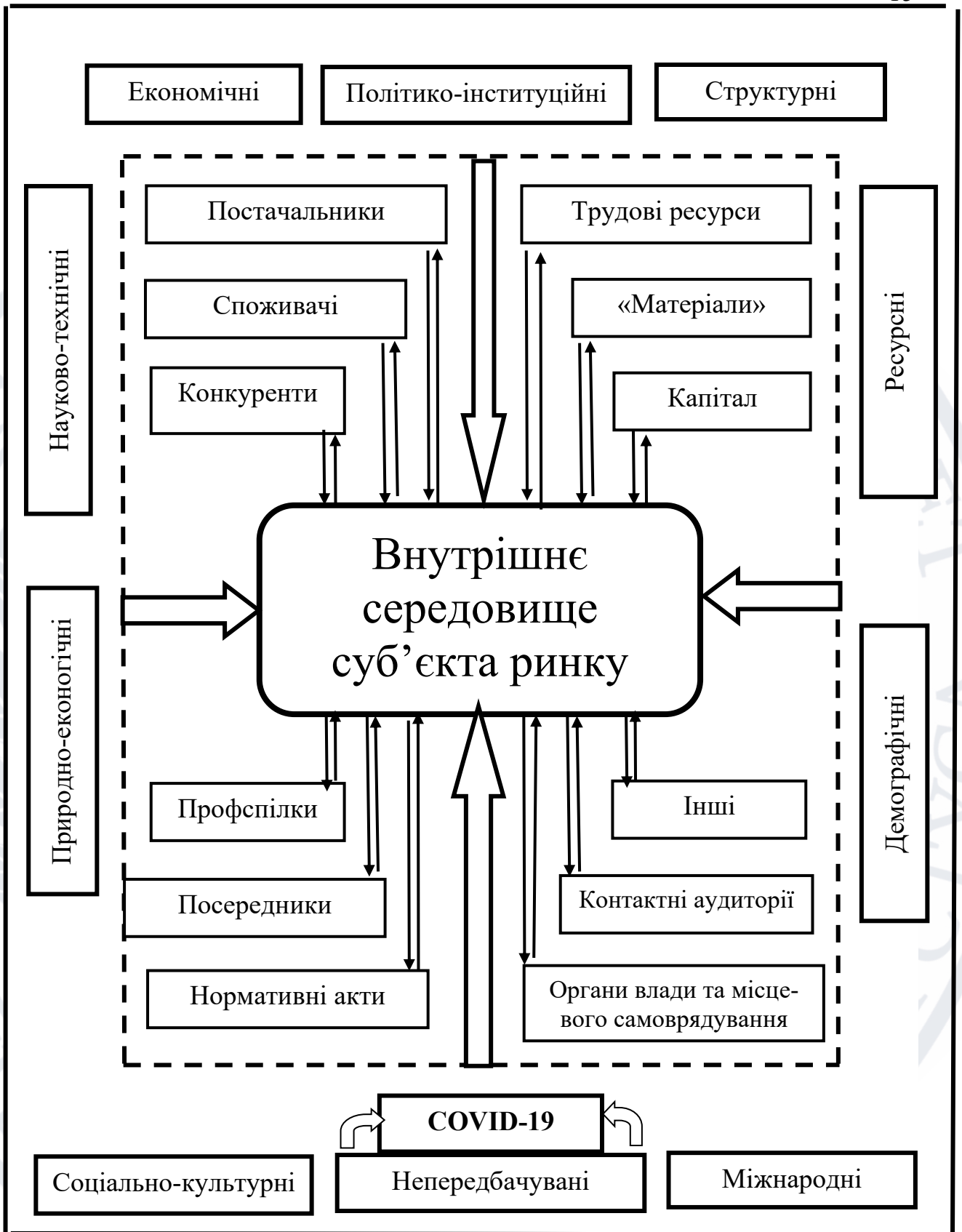


Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок між факторами зовнішнього середовища (макро- і мікросередовища) і внутрішнього середовища суб'єкта ринку

Оскільки будь-які зміни зовнішнього середовища насамперед впливають на стан внутрішнього середовища суб'єкта ринку, то, як підкреслюється в багатьох наукових публікаціях (див. [15], [16] та інш.) нейтралізацію (або зменшення) негативних наслідків впливу макро- і мікросередовища на суб'єкт ринку та на результати його діяльності, а також використання позитивних наслідків впливу макро- і мікросередовища на суб'єкт ринку та результати його діяльності може бути здійснено тільки одним шляхом – перебудовою системи управління внутрішнім середовищем суб'єкта ринку.

Детальніше про це буде сказано у наступних розділах магістерської кваліфікаційної роботи.

1.2 Внутрішнє середовище суб'єкта ринку: суть, складові, особливості управління

Як було зазначено вище, ефективність діяльності будь-якого суб'єкта ринку (підприємства, організації чи установи) визначається багатьма факторами, одним із визначальних яких є стан та тенденції зміни зовнішнього середовища, в якому функціонують ці суб'єкти. Саме здатність суб'єктів ринку швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі є однією із основних умов забезпечення їх успішної діяльності як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Зробити це можна тільки у тому випадку, коли на підприємствах, організаціях та установах буде створено ефективну систему управління внутрішнім середовищем цих суб'єктів, оскільки саме їх внутрішнє середовище найперше приймає на себе всі зміни («удари») зовнішнього середовища.

Сьогодні загальноприйнято, що внутрішнє середовище будь-якого суб'єкта ринку є джерелом життєвої сили його розвитку. Тому дослідженнями питань, пов'язаних з функціонуванням внутрішнього середовища суб'єктів ринку, займалося і продовжує займатися багато відомих вчених та дослідників (див. [30], [31], [32] та інші).

Серед них, як стверджується в [33], є такі відомі представники інституційної теорії, як Т. Веблен, Д. Норт, Дж. Ходжсон, Б. Шаванс; прихильники різних

провідних течій шкіл управління П. Сенге, Б. Вернерфельт, Д. Прахалад, Г. Хемел, Дж. Коллінз, М. Хаммер та інші.

Серед сучасних дослідників внутрішнього середовища суб'єктів ринку є багато вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них: Г. Клейнер, В. Маєвський, В. Макаров, В. Тамбовцев, А. Кантарбаєва, А. Мустафін, О. Сухарєв, В. Полтерович, А. Шаститко, Є. Балацький, Б. Мільнер, О. Татаркін, А. Молодчик, К. Фрайлінгер, І. Фішер, Д. Леонард-Бартон, Й. Рюегг-Штюрм, А. Бутенко та багато інших авторів [33].

Аналіз численних публікацій з дослідження внутрішнього середовища підприємств, організацій і установ показує, що наразі не існує єдиного загально-визнаного тлумачення поняття «внутрішнє середовище» суб'єкта ринку. Результати проведеного нами аналізу наведено в таблиці 1.4.

Аналізуючи наведені в таблиці 1.4 трактування поняття «внутрішнє середовище»), можна зробити висновок, що всі вони практично є аналогічними за змістом, хоча і трактуються по-різному.

Тому ми пропонуємо та будемо дотримуватися такого означення терміну «внутрішнє середовище» суб'єкта ринку, яке, на наше переконання, більш точно виокремлює основні характерні складові цього поняття.

«Внутрішнє середовище» суб'єкта ринку (підприємства, організації, установи) – це складна сукупність (система) взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, які знаходяться всередині цього суб'єкта (підприємства, організації, установи), постійно піддаються впливу тих чи інших факторів зовнішнього середовища, є ситуативно змінними, безпосередню беруть участь у процесі виробництва продукції та надання послуг, формують кінцеві результати діяльності суб'єкта ринку і перебувають під постійним контролем та управлінням керівництва підприємства (організації, установи) та його персоналу.

Далі потрібно встановити та проаналізувати сутність основних елементів (які ще носять назву внутрішні змінні чинники [30]), що утворюють внутрішнє середовище суб'єкта ринку (підприємства, організації, установи).

З цього питання також існує декілька думок, зведених нами у таблицю 1.5.

Таблиця 1.4 – Підходи авторів до тлумачення поняття «внутрішнє середовище»

Джерело	Сутність поняття «внутрішнє середовище»
[30]	Це сукупність внутрішніх змінних чинників всередині підприємства, організації, установи, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування цього суб'єкта ринку і які перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства, організації чи установи
[31]	Це сукупність внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства, організації, установи
[32]	Це все те, що знаходиться всередині підприємства (організації, установи), сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами. Це сукупність всіх ситуаційних чинників, які є об'єктом управлінської діяльності
[33]	Це сукупність підсистем, елементів, компонентів і чинників, які формують довгострокову прибутковість суб'єкта ринку і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства (організації, установи). Внутрішнє середовище формується під впливом факторів, що безпосередньо впливають на процес перетворень (тобто на виробництво продукції і послуг)
[34]	Це сукупність всіх елементів, що входять до складу підприємства, організації чи установи. Це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом суб'єкта ринку
[35]	Це сукупність цих елементів підприємства (організації чи установи), проектування і створення яких відбувається з огляду на специфіку діяльності суб'єкта, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо
[37]	Це весь господарський механізм підприємства (організації, установи), тобто його фінансовий потенціал, матеріально-технічна база, торговельні, виробничі, управлінські та інші структури. Це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах підприємства (організації, установи)

Аналізуючи склад елементів (внутрішніх змінних чинників) внутрішнього середовища будь-якого суб'єкта ринку (підприємства, організації, установи), наведених в таблиці 1.5, можна зробити висновок, що в трактуванні різних дослідників ці елементи практично є дуже схожими між собою, хоча і мають дещо різну назву.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика основних елементів (внутрішніх змінних чинників) внутрішнього середовища суб'єктів ринку

Елементи (внутрішні змінні чинники) внутрішнього середовища суб'єкта ринку						
Джерела інформації						
[30], [33], [37]	[38] М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	за [31] О.С Виханський	[34]	за [31] Р.Фатхутдінов	[35]	[36]
Мета	Цілі	Масштаб діяльності	Структура суб'єкта	Структура суб'єкта	Цілі	Цілі
Структура суб'єкта	Структура	Позиція суб'єкта у галузі	Ресурси	Ресурси	Структура	Люди
Завдання	Завдання	Цілі	Організаційна культура	Технології	Технології	Техно-логії
Технології	Технології	Інтереси керівників	Кадри	Менеджмент	Персонал	Техніка
Люди (працівники)	Люди	Фінанси ресурси	Персонал	Ефективність діяльності	Організаційна культура	Інформація
		Кваліфікація працівників	Технології			Менеджмент
		Зобов'язання суб'єкта	Менеджмент			

Зробимо обґрунтування та пояснення наведених вище елементів внутрішнього середовища суб'єкта ринку (підприємства, організації, установи).

1. *Цілі діяльності суб'єкта ринку.* Цілі діяльності є першим змінним фактором внутрішнього середовища будь-якого суб'єкта ринку. Цілі – це конкретний стан суб'єкта ринку або кінцеві результати його діяльності в майбутньому, яких планується досягти [32]. Поняття «ціль» належить до фундаментальних понять теорії управління. Визначення цілей, як підкреслюється а [34], є вихідним моментом діяльності практично кожного керівника (менеджера). На формування цілей діяльності суб'єктів ринку впливає багато факторів (чинників), які наведено нами на рис. 1.5. Це такі чинники, як стан кон'юнктури ринку, місія суб'єкта ринку, його наявні та потенційні можливості, рівень кваліфікації менеджменту тощо.

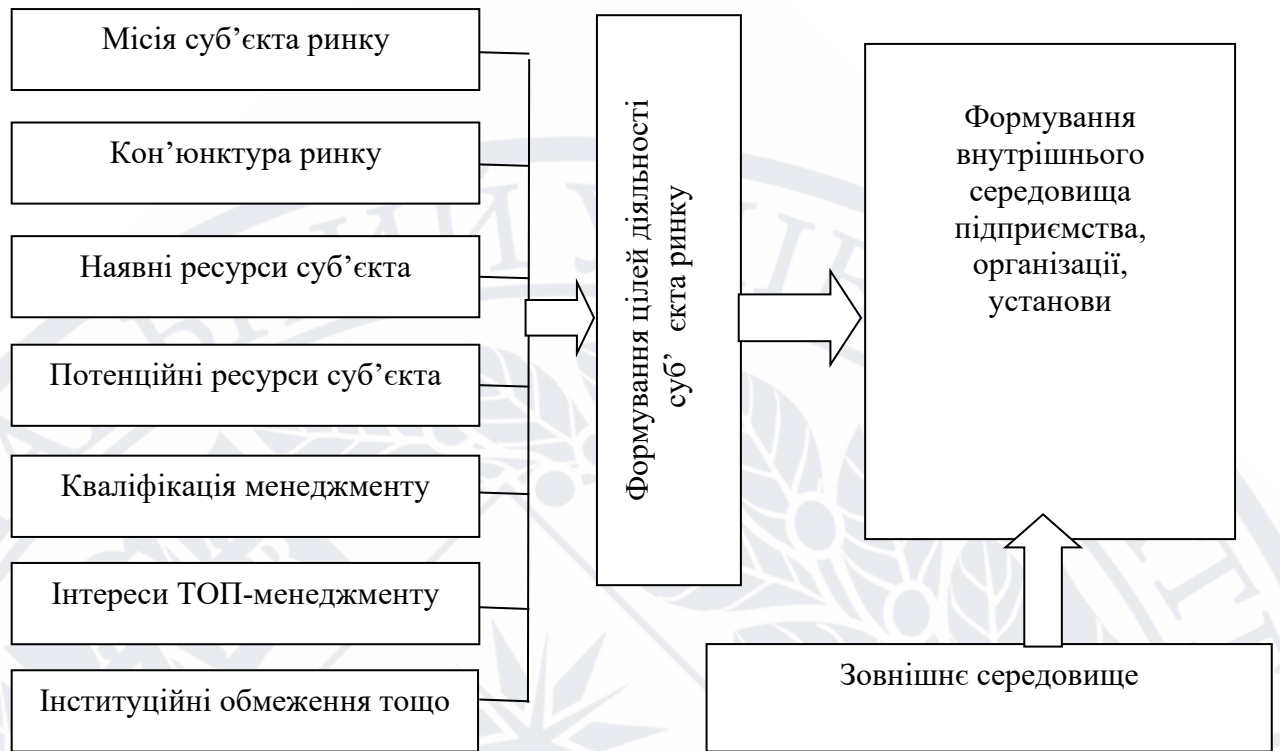


Рисунок 1.5 – Фактори впливу на встановлення цілей діяльності суб'єкта ринку та формування його внутрішнього середовища

Саме цілі діяльності суб'єкта ринку у сукупності з впливом зовнішнього середовища є тими визначальними факторами, які, як підкреслюється в [30], [34], формують внутрішнє середовище того чи іншого суб'єкта ринку (підприємства, організації, установи).

Формування структур суб'єктів ринку зумовлюється багатьма факторами, зведеними нами на рис. 1.6.

На основі аналізу низки наукових джерел (див. [39], [40] та інші), нами було визначено основні складові організаційної культури як елемента внутрішнього середовища будь-якого суб'єкта ринку, які показано на рис. 1.7.

Керуючись інформацією, наведеною в [40] та [41], зробимо коротке пояснення змісту складових організаційної культури, наведених на рис. 1.7.

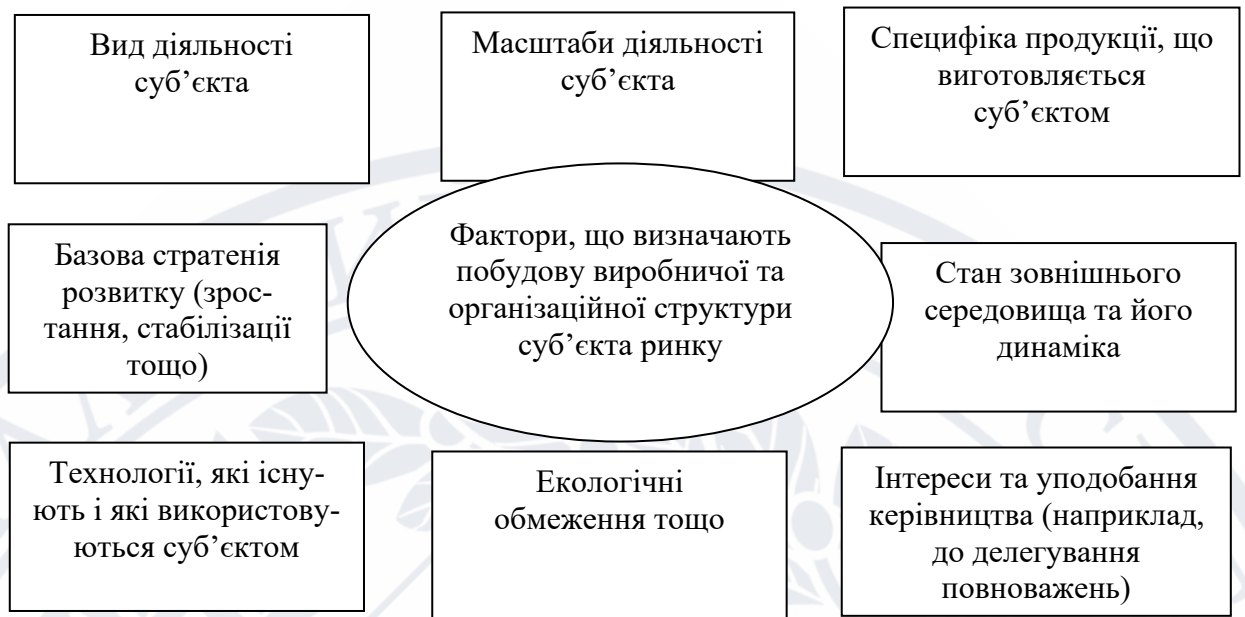


Рисунок 1.6 – Фактори, що впливають на побудову виробничої та організаційної структури суб'єкта ринку



Рисунок 1.7 – Основні складові організаційної культури внутрішнього середовища суб'єкта ринку [39], [40]

Таблиця 1.6 – Основні типи організаційної культури підприємств, організацій і установ Ч. Хенді [42]

Тип організаційної культури	Основні характеристики
Культура влади (культура Зевса)	Наявність лідера, який має особливі якості та здібності. Жорстка структура управління. Єдиний центр прийняття рішень
Рольова культура (культура Аполлона)	Чіткий розподіл ролей. Наявність чіткої системи правил, процедур і стандартів. Чітка спеціалізація виконавців
Культура завдання (культура Афіни)	Для розв'язання кожної задачі створюється спеціалізована робоча група фахівців
Особистісна культура (культура Діоніса)	Переважно орієнтується на вирішення власних проблем керівників, а не на розв'язання задач суб'єкта ринку. Ґрунтується на близькості людей до ресурсів, на силі їх особистісних якостей, здібностей, обдарувань, здатності домовлятися тощо

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика думок авторів щодо змісту підсистем внутрішнього середовища суб'єктів ринку

Перелік підсистем внутрішнього середовища, сформованих за функціональною ознакою				
Джерела інформації				
[30]	[31]	[32]	[36]	[33]
Виробнича	Виробнича	Матеріально-технологічна	Соціальна	Виробничо-технологічна
Фінансова	Економічна	Фінансово-економічна	Технологічна	Господарсько-економічна
Організаційна	Екологічна	Соціально-психологічна	Виробничо-технічна	Науково-технічна
Управлінська	Інноваційна		Економічна	Зовнішньо-економічна
Інформаційна	Організаційно-структурна		Інформаційна	Соціальна
Інноваційна			Організаційна	Екологічна
Ринкова			Фінансова	
			Маркетингова	
			Комерційна	
			Науко-інноваційна	

Для більш наочного відображення цього процесу нами було розроблено структурну схему взаємодії між зовнішнім і внутрішнім середовищем суб'єкта

ринку та системою управління внутрішнім середовищем, яку наведено на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем суб'єкта ринку та системою управління його внутрішнім середовищем

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.8, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище, в якому функціонує той чи інший суб'єкт ринку (підприємство, організація, установа) і яке складається з макросередовища та мікросередовища, поставляє суб'єкту ринку відповідні ресурси та здійснює постійний вплив (тиск) на суб'єкт ринку, зокрема на всі елементи (або внутрішні змінні чинники) його внутрішнього середовища та функціональні підсистеми. Внутрішнє середовище суб'єкта ринку перебудовується, реагуючи на зміни у зовнішньому середовищі, в результаті чого виробляється певна продукція (або послуги), яка поступає у зовнішнє середовище, а також, що є дуже важливим, внутрішнє середовище суб'єкта ринку, у свою чергу, впливає на стан мікросередовища, в якому функціонує суб'єкт ринку, змінюючи його (наприклад,

через подолання опору конкурентів тощо). Тобто виникає зворотний зв'язок між внутрішнім середовищем суб'єкта ринку та мікросередовищем, в якому він функціонує.

Так, сучасний менеджмент пропонує для впровадження досить багато гнучких організаційних систем управління, здатних швидко та ефективно розв'язувати проблеми, що постають перед підприємствами, організаціями, установами в умовах зміни факторів зовнішнього середовища. До основних видів таких структур відносять: програмні, програмно-цільові, матричні тощо (див. [43]).

Програмна структура застосовується у випадку, коли для розв'язання проблеми потрібні фахівці багатьох спеціальностей (рис. 1.9). В цьому випадку роботи об'єднуються в програми, за виконання яких відповідає окремий *менеджер програми*.



Рисунок 1.9 – Програмна організаційна структура управління

Перевагами програмної організаційної структури управління є: пришвидшення планування робіт; оптимізація розподілу ресурсів, обладнання тощо.

Програмно-цільова структура управління характеризується тим, що вирішення певних проблем доручається не керівнику підприємства, організації чи установи, а керівнику певного проєкту (рис. 1.10), який відповідає за терміни виконання, якість виконуваних робіт тощо.

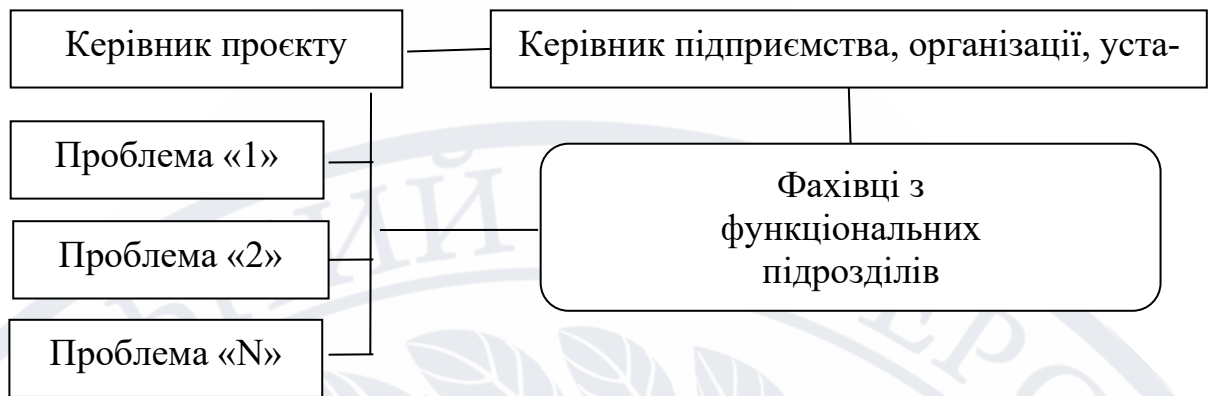


Рисунок 1.10 – Програмно-цільова організаційна структура управління

Керівник підприємства, організації, установи відповідає тільки за загальні питання: укладення договорів з виконавцями, фінансування (на вимогу керівника проєкту) тощо.

Перевагами програмно-цільової структури управління є чітка спрямованість на розв’язання проблем, які виникають; чітка відповідальність виконавців тощо.

Матрична структура управління передбачає створення тимчасових структур, які займаються вирішенням конкретних проблем (рис. 1.11).

Перевагами матричної організаційної структури є гнучкість, а також і те, що працівники, що увійшли в тимчасові творчі колективи, залишаються в своїх первинних колективах і можуть виконувати й інші завдання свого первинного колективу.

Другим шляхом підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем суб’єкта ринку в умовах нестабільності зовнішнього середовища є впровадження системи стратегічного планування, яка дає відповідь на питання: «Що потрібно робити сьогодні, щоб досягти успіху у майбутньому».

Відомий фахівець з менеджменту І. Ансофф стверджував, що стратегія обо-в’язково має базуватись на прогнозах майбутнього стану зовнішнього середовища та ресурсному потенціалі підприємства [46], а всесвітньо відомий дослідник М.Портер наголошує, що стратегія – це створення для підприємства унікальної та вигідної позиції на ринку [47].

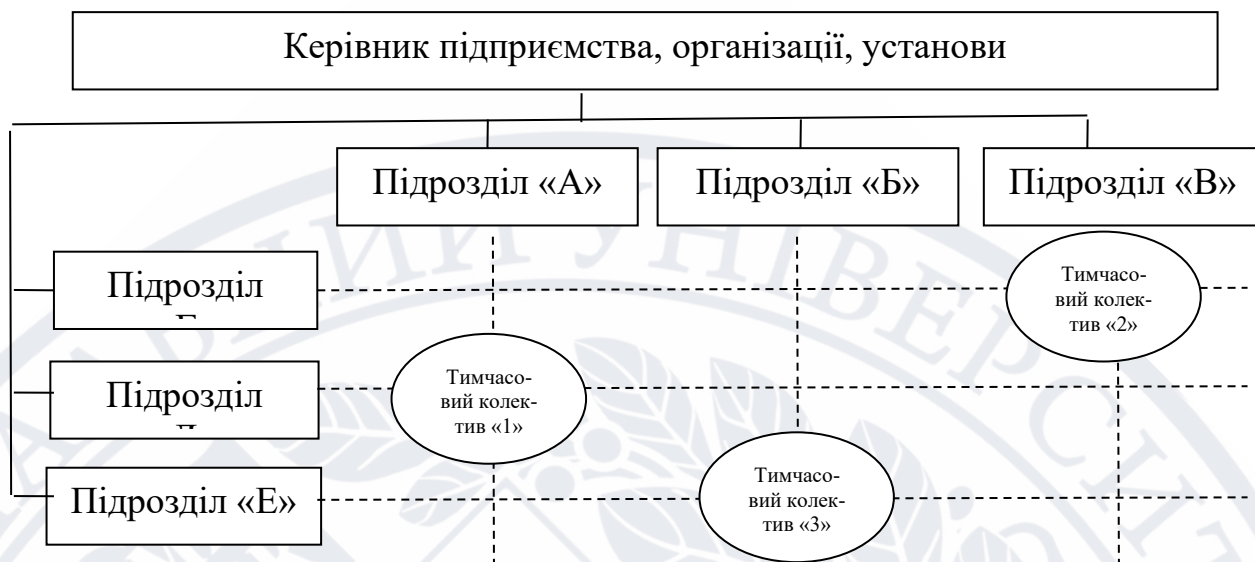


Рисунок 1.11 – Матрична організаційна структура управління

Оригінальне визначення терміну «стратегія» запропонував ще один всесвітньо відомий фахівець Г. Мінцберг, [48], [49], який виокремив за п'ять напрямів дій будь-якого суб'єкта ринку (рис. 1.12).

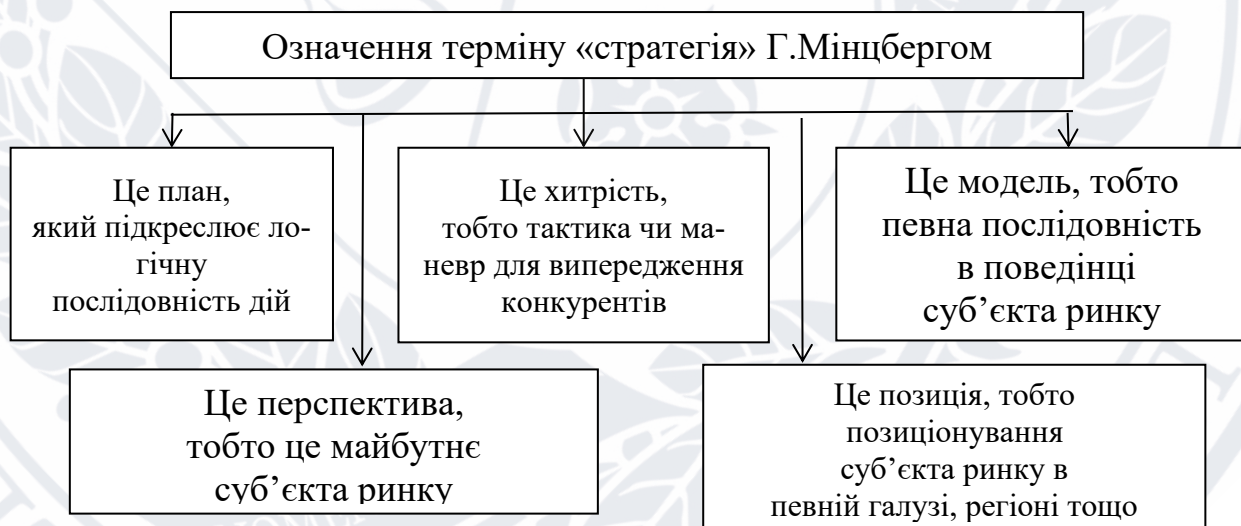


Рисунок 1.12– Сутність стратегії за Г.Мінцбергом [48], [49]

Фахівці зі стратегічного управління А.Томпсон і Дж.Стрікленд визначають стратегію як план управління підприємством, який спрямований на покращення його позицій на ринку [50].

Наразі в економічній літературі є багато рекомендацій з цього приводу. Проаналізувавши низку наукових праць (див. [52], [53], [54] та інші), нами складено укрупнений алгоритм розробки стратегічного плану розвитку суб'єкта ринку (підприємства, організації, установи), спрямований на протидію викликам зовнішнього середовища (див. рис. 1.13).

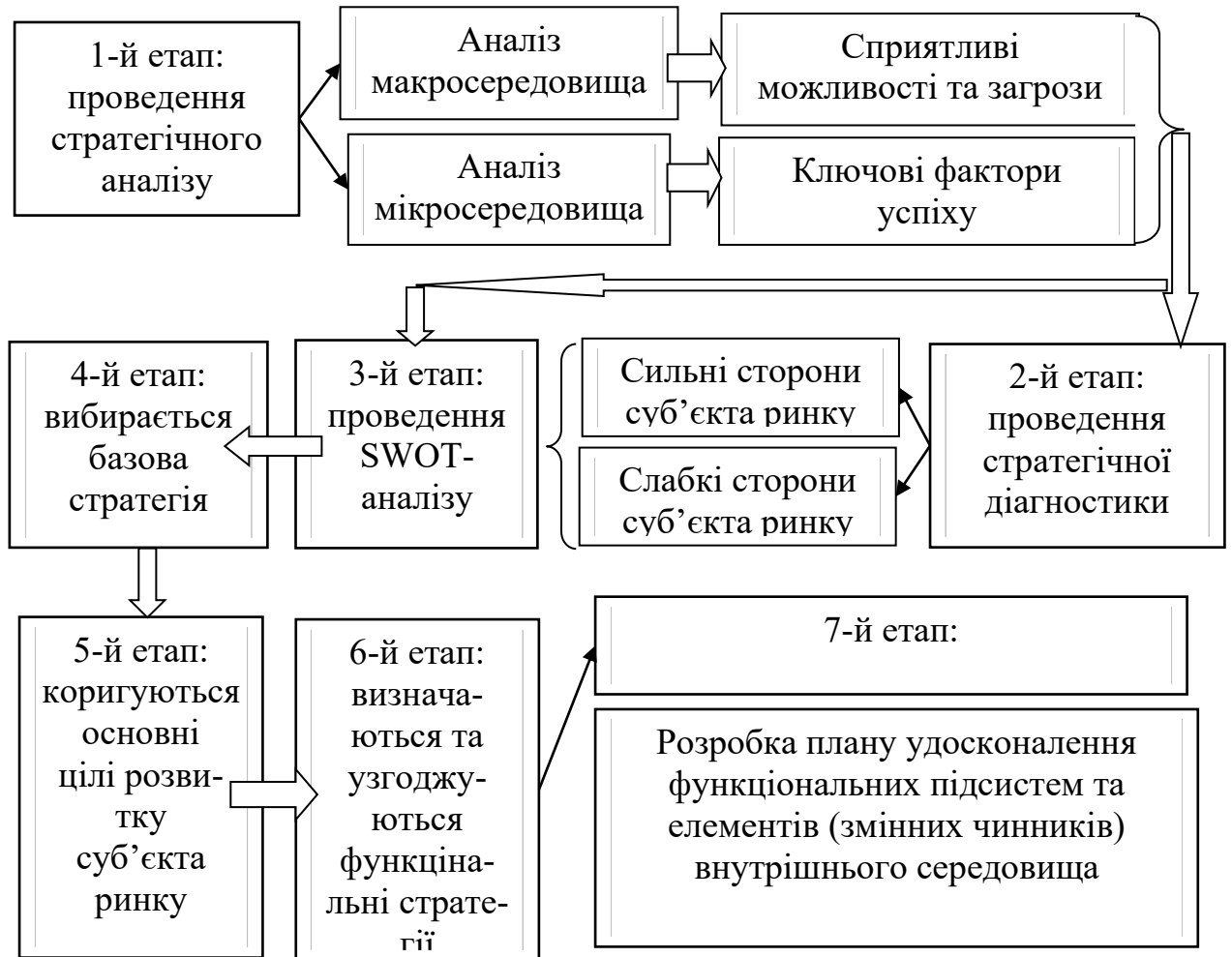


Рисунок 1.13 – Алгоритм розробки стратегічного плану протидії викликам зовнішнього середовища

Результати SWOT-аналізу є основою для обрання базової стратегії розвитку суб'єкта ринку. *Базові стратегії* – це такі стратегії [55], які визначають кінцеву мету діяльності суб'єкта ринку на встановлену перспективу. Зазвичай виокремлюють 6 видів базових стратегій: виживання, стабілізації, зростання, обмеженого зростання, скорочення або ліквідації тощо (див. рис. 1.14).

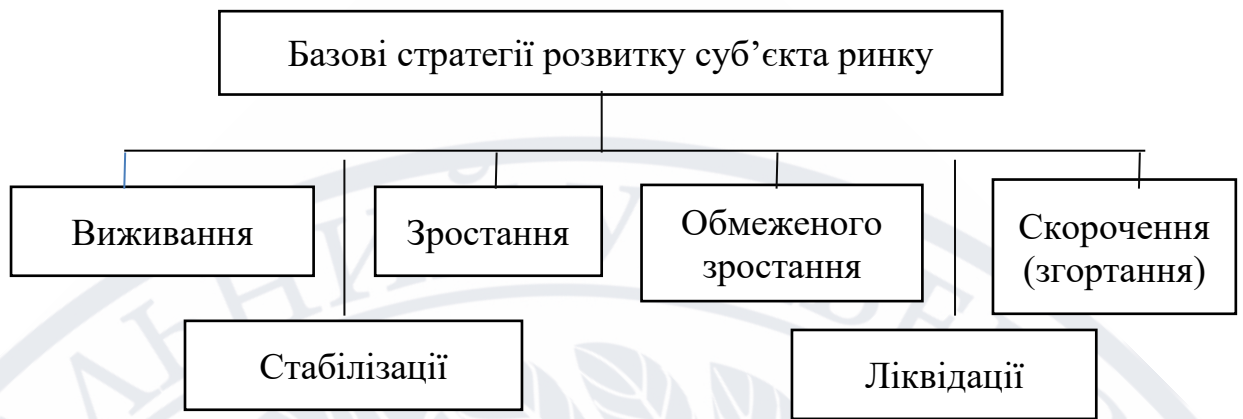


Рисунок 1.14 – Основні види базових стратегій розвитку суб'єкта ринку

Базова стратегія виживання передбачає вихід підприємства з кризового стану в максимально короткі терміни. *Базова стратегія стабілізації* передбачає призупинення падіння обсягів продажу продукції та прибутків суб'єкта ринку а з наступним їх поступовим збільшенням. *Базова стратегія зростання* передбачає значне зростання обсягів виробництва, продажу та прибутків, що їх отримує суб'єкт ринку. *Базова стратегія обмеженого зростання* є «м'яким» варіантом стратегії зростання. Вона також передбачає зростання обсягів виробництва, продажу та прибутків, що їх отримує суб'єкт, але всі показники такого зростання встановлюються від досягнутого, тобто планується незначне, поступове збільшення (покращення) основних економічних показників діяльності суб'єкта. За певних умов ця стратегія може переформуватися у звичайну стратегію зростання. *Базова стратегія скорочення (згорання)* діяльності застосовується тоді, коли результати діяльності суб'єкта ринку мають стійку тенденцію до погіршення і всі заходи, які були до цього зроблені, не змогли цьому завадити. *Базова стратегія ліквідації* – це граничний випадок стратегії скорочення. Застосовується тоді, коли суб'єкт постійно отримує від'ємні результати від своєї діяльності або коли вид діяльності, яким займався суб'єкт ринку, був заборонений в цій країні.

1.3 Обґрунтування вибору методів аналізу стану зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єктів ринку та показників оцінювання ефективності управління їх внутрішнім середовищем

Як було доведено у попередніх розділах роботи, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів ринку є початком для подальшої розробки стратегічного плану розвитку цих суб'єктів, оскільки формує інформаційну базу для визначення їх цілей та стратегії поведінки; обґрунтовує необхідність здійснення тих чи інших заходів (сутність, час, витрати, виконавці, відповідальні тощо), спрямованих на можливе превентивне реагування на прогнозовані у зовнішньому середовищі зміни; дозволяє суб'єкту ринку максимально ефективно використовувати наявні резерви тощо.

При проведенні аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта ринку доцільно, як зазначається в [15], дотримуватись певних принципів, показаних на рис. 1.15.

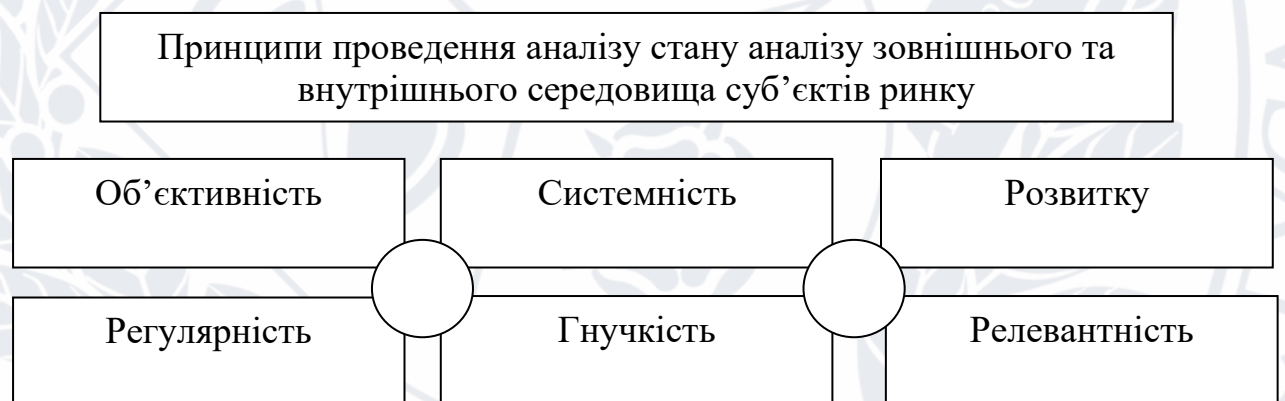


Рисунок 1.15 – Основні принципи проведення аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта ринку [15]

Наведені на рис. 1.15 основні принципи проведення аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта ринку не потребують, на наш погляд, детального пояснення, за винятком 2-х принципів. Релевантність – це відповідність інформації, яку знайшов (отримав) користувач, його запитам; а принцип розвитку означає, що всі явища, які досліджуються, потрібно розглядати в динаміці, тобто в процесі становлення та розвитку.

1. Обґрунтування вибору методів оцінювання зміни впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів ринку.

Наразі в економічній літературі [15] розроблено багато методів аналізу та оцінювання зміни впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів ринку (див. рис. 1.16), хоча, як підкреслює д.е.н., професор Фаріон І.Д. [56], аналіз зовнішнього середовища – це дуже складний і важливий процес, який потребує постійного спостереження й оцінки факторів зовнішнього середовища, які можуть впливати на результати діяльності суб'єктів ринку як з позитивної (так звані сприятливі можливості), так і з негативної сторони (так звані загрози).

Методи прогнозування застосовуються для визначення майбутніх станів та впливів зовнішнього середовища на суб'єктів ринку на основі вивчення динаміки зміни досліджуваних показників та перенесення її на майбутні періоди [57].

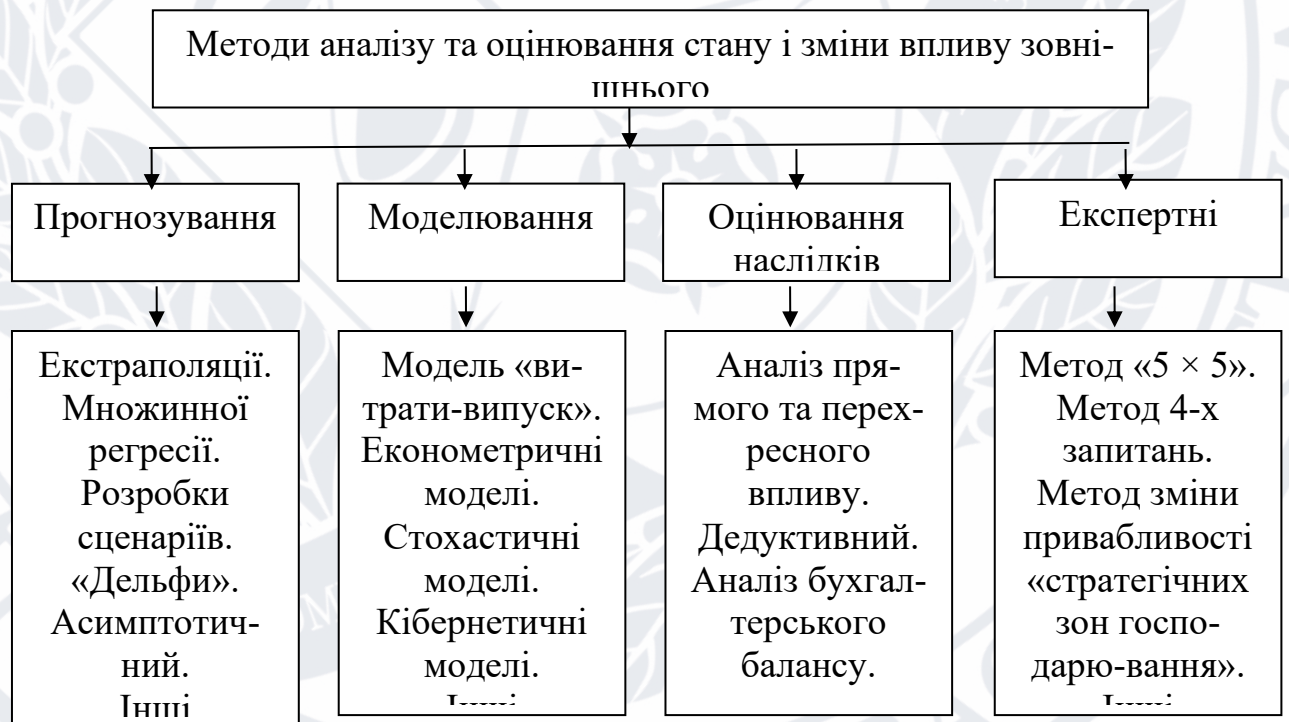


Рисунок 1.16 – Деякі методи аналізу стану та зміни впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта ринку [15]

Метод множинної регресії базується на виявленні впливу кожного із факторів X зовнішнього середовища на результуючу оцінку Y (де Y – прогнозований стан зовнішнього середовища в майбутньому) [58]:

$$Y = f(x_1, x_2, \dots, x_n). \quad (1.1)$$

Метод «розробки сценаріїв» базується на встановленні логічної послідовності зміни подій, які можуть розгортатися крок за кроком і наприкінці спрогнозувати майбутній стан зовнішнього середовища та його вплив [59].

Проаналізувавши низку літературних джерел, нами пропонується використовувати для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів ринку *експертні методи, що завершуються якісним оцінюванням* (див. [5]), та *експертні методи, що завершуються кількісним оцінюванням* (див. [15]), впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища на результати діяльності суб'єктів ринку.

При використанні *експертного методу, що завершується якісним оцінюванням* впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища на результати діяльності суб'єкта ринку, експерт заповнює дві таблиці:

- а) таблицю 1.8 – для оцінювання впливу факторів макросередовища;
- б) таблицю 1.9 – для оцінювання впливу факторів мікросередовища.

Примітки:

1. Низка авторів [5], [71] пропонує (для спрощення проведення аналізу макросередовища) проводити так званий PEST-аналіз, де PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: policy – політика; economy – економіка; society – суспільство; technology – технологія), тобто оцінювати вплив на діяльність суб'єкта ринку тільки 4-х узагальнених факторів зовнішнього макроекономічного середовища.

2. При необхідності, кожен із факторів зовнішнього макросередовища може бути поділений на більш конкретні (більш вузькі) фактори, якщо в даний момент часу з'ясується, що їх вплив на діяльність суб'єктів ринку може стати дуже актуальним і суттєвим (наприклад, проведення в країні позачергових

виборів, запровадження урядом жорстких екологічних обмежень, стрімке поширення пандемії COVID-19 тощо).

Таблиця 1.8 – Таблиця, яку заповнює експерт для оцінювання впливу факторів зовнішнього макроекономічного середовища на діяльність суб'єктів ринку, що завершується якісним оцінюванням (приклад умовний)

Фактори зовнішнього макросередовища (взяті із таблиці 1.2)	Ступінь впливу фактору на діяльність суб'єкта ринку				Вид впливу	
	Повний	Частковий	Слабкий	Нульовий	Позитивний, що відкриває можливість для розвитку	Негативний, що є загрозою для суб'єкта ринку
1. Економічні	-	+	-	-	+	-
2. Політико-інституційні	-	-	+	-	-	+
3. Структурні	+	-	-	-	-	+
4. Науково-технічні	-	+	-	-	+	-
5. Природно-екологічні	-	-	+	-	-	+
6. Ресурсні	-	+	-	-	+	-
7. Демографічні	-	-	+	-	+	-
8. Соціально-культурні	-	-	-	+	-	-
9. Міжнародні	-	-	-	+	-	-
10. Непередбачувані	-	+	-	-	-	+

Розглянемо таблицю 2.9.

Примітки:

1. При оцінюванні впливу кожного із факторів зовнішнього мікросередовища потрібно встановити чіткі критерії такого оцінювання. Наприклад, при оцінюванні постачальників такими критеріями можуть бути: відсутність замінників сировини і матеріалів; концентрація постачання конкретних матеріалів і сировини «в одних руках» тощо.

2. Окремі фактори, що впливають на результати діяльності суб'єктів ринку, можуть бути диференційовані за певними ознаками. Наприклад, як зазначається в [14], споживачі можуть бути поділені на низку груп: а) окремі особи і домогосподарства, що купують товари для особистого споживання; б) організації, що купують продукцію для виробничого використання; в) посередницькі

структури, що отримують товари для використання відповідно до сфери діяльності; г) групи покупців, що перебувають за межами країни тощо.

Таблиця 1.9 – Таблиця, яку заповнює експерт для оцінювання впливу факторів зовнішнього мікроекономічного середовища на діяльність суб'єктів ринку, що завершується якісним оцінюванням (приклад умовний)

Фактори зовнішнього мікросередовища (взяті із таблиці 1.3)	Ступінь впливу фактору на діяльність суб'єкта ринку				Вид впливу	
	Повний	Частковий	Слабкий	Нульовий	Позитивний, що відкриває можливості для розвитку	Негативний, що є загрозою для суб'єкта ринку
1. Постачальники	+	-	-	-	+	-
2. «Матеріали»	+	-	-	-	+	-
3. «Капітал»	-	+	-	-	-	+
4. Трудові ресурси	-	+	-	-	+	-
5. Профспілки	-	-	-	+	-	-
6. Нормативні акти	+	-	-	-	-	+
7. Державні органи	+	-	-	-	-	+
8. Споживачі	+	-	-	-	+	-
9. Конкуренти	-	+	-	-	-	+
10. Посередники	-	+	-	-	+	-
11. «Контактні аудиторії»	-	+	-	-	+	-

При використанні *експертного методу*, що завершується кількісним оцінюванням впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища на результати діяльності суб'єкта ринку, експерти спочатку визначають питому вагу кожного фактору зовнішнього макро- і мікросередовища (див. [15]), далі обирають бальну шкалу оцінювання впливу кожного із факторів зовнішнього макро- і мікросередовища (наприклад: «3» – сильний вплив; «2» – частковий вплив; «1» – слабкий вплив; «0» – відсутність впливу), далі визначають, вид впливу на діяльність суб'єкта ринку (позитивний чи негативний) і заповнюють таблицю за зразком таблиці 1.10, розраховуючи при цьому *ступінь важливості* впливу кожного фактору зовнішнього макро- і мікросередовища на діяльність суб'єкта ринку (за формулою 1.2)

Таблиця 1.10 – Таблиця, яку заповнює експерт для оцінювання ступеня важливості впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів ринку (приклад умовний)

Фактори зовнішнього середовища	Питома вага фактору впливу β_i	Бальна оцінка «Б _i »: «3» – сильний вплив; «2» – частковий вплив; «1» – слабкий вплив; «0» – відсутність впливу	Позитивний (+) вплив; негативний (-)	Ступінь важливості впливу і-го фактору: $\alpha_i = \beta_i \cdot B_i$ (1.2)
Зовнішнє макросередовище				
1. Економічні	0,05	3	+	$\alpha_1 = 0,05 \cdot 3 = 0,15$
2. Політико-інституційні	0,08	2	+	$\alpha_2 = 0,08 \cdot 2 = 0,16$
3. Структурні	0,04	1	+	$\alpha_3 = 0,04 \cdot 1 = 0,04$
4. Науково-технічні	0,03	1	-	$\alpha_4 = 0,03 \cdot (-1) = -0,03$
5. Природно-екологічні	0,02	1	-	$\alpha_5 = 0,02 \cdot (-1) = -0,02$
6. Ресурсні	0,02	2	+	$\alpha_6 = 0,02 \cdot 2 = 0,04$
7. Демографічні	0,03	1	-	$\alpha_7 = 0,03 \cdot (-1) = -0,03$
8. Соціально-культурні	0,02	2	+	$\alpha_8 = 0,02 \cdot 2 = 0,04$
9. Міжнародні	0,01	0	0	$\alpha_9 = 0,01 \cdot 0 = 0$
10. Непередбачувані	0,05	1	-	$\alpha_{10} = 0,05 \cdot (-1) = -0,05$
Зовнішнє мікросередовище				
1. Постачальники	0,07	3	-	$\alpha_{11} = 0,07 \cdot (-3) = -0,21$
2. «Матеріали»	0,06	2	+	$\alpha_{12} = 0,06 \cdot 2 = 0,12$
3. «Капітал»	0,08	2	+	$\alpha_{13} = 0,08 \cdot 2 = 0,16$
4. Трудові ресурси	0,10	1	+	$\alpha_{14} = 0,10 \cdot 1 = 0,10$
5. Профспілки	0,04	0	0	$\alpha_{15} = 0,04 \cdot 0 = 0$
6. Нормативні акти	0,03	2	-	$\alpha_{16} = 0,03 \cdot (-2) = -0,06$
7. Державні органи	0,04	1	-	$\alpha_{17} = 0,04 \cdot (-1) = -0,04$
8. Споживачі	0,06	3	+	$\alpha_{18} = 0,06 \cdot 3 = 0,18$
9. Конкуренти	0,08	3	-	$\alpha_{19} = 0,08 \cdot (-3) = -0,24$
10. Посередники	0,04	1	+	$\alpha_{20} = 0,04 \cdot 1 = 0,04$
11. «Контактні аудиторії»	0,05	2	+	$\alpha_{21} = 0,05 \cdot 2 = 0,10$
	1			

Аналізуючи таблицю 1.10, потрібно вибрати такі фактори, які мають найбільший ступінь важливості впливу на результати діяльності суб'єкта ринку та визначити, за допомогою яких елементів внутрішнього середовища можна нейтралізувати (зменшити) вплив негативних факторів впливу зовнішнього

макро- і мікро середовища на суб'єкт ринку, та за допомогою яких елементів внутрішнього середовища можна створити можливість для збільшення впливу на діяльність суб'єкта ринку позитивних факторів зовнішнього макро- і мікросередовища.

Окремо можна розрахувати узагальнений ступінь важливості впливу всіх факторів, що учиняють як позитивний, так і негативний вплив на суб'єктів ринку.

Так, узагальнений ступінь важливості впливу $\lambda_{\text{поз}}$ всіх позитивних факторів зовнішнього макро- та мікросередовища, що відкривають сприятливі можливості для розвитку суб'єкта ринку, розраховується за формулою:

$$\lambda_{\text{поз}} = \sum_1^n \alpha_{i-\text{поз}}, \quad (1.3)$$

де $\alpha_{i-\text{поз}}$ – ступінь важливості впливу і-го позитивного фактору зовнішнього макро- і мікросередовища;

n – кількість факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, що позитивно впливають на діяльність суб'єкта ринку.

Для наведеного в таблиці 1.10 умовного прикладу отримаємо:

$$\lambda_{\text{поз}} = (0,15+0,16+0,04+0,04+0,04+0,12+0,16+0,10+0,18+0,04+0,10)=1,13.$$

Узагальнений ступінь важливості впливу $\lambda_{\text{нег}}$ всіх негативних факторів зовнішнього макро- та мікросередовища, що створюють загрози для розвитку суб'єкта ринку, розраховується за формулою:

$$\lambda_{\text{нег}} = \sum_1^m \alpha_{j-\text{нег}}, \quad (1.4)$$

де $\alpha_{j-\text{нег}}$ – ступінь важливості впливу j-го негативного фактору зовнішнього макро- і мікросередовища;

m – кількість факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, що негативно впливають на діяльність суб'єкта ринку.

Для наведеного в таблиці 1.10 умовного прикладу отримаємо:

$$\lambda_{\text{нег}} = (0,03+0,02+0,03+0,05+0,21+0,06+0,04+0,24)=0,68.$$

Якщо проаналізувати наведений вище умовний приклад експертного оцінювання впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища на результати діяльності суб'єкта ринку, то можна зробити висновок, що важливість впливу позитивних факторів переважає, тобто $\lambda_{\text{поз}} = 1,13 > \lambda_{\text{нег}} = 0,68$, що може свідчити про те, що у суб'єкта ринку є більше сприятливих можливостей для свого розвитку, незважаючи на наявність у зовнішньому середовищі потенційних загроз.

Проаналізувавши низку літературних джерел ([15], [56], [72]) нами пропонується використовувати для оцінювання здатності внутрішнього середовища суб'єктів ринку протидіяти змінам факторів зовнішнього макро- і мікросередовища експертний метод, який передбачає розрахунок спеціального показника – ступеня здатності кожного елемента внутрішнього середовища суб'єкта ринку та кожної підсистеми внутрішнього середовища суб'єкта ринку протидіяти впливу змінам факторів зовнішнього макро- і мікросередовища.

Для цього експерт заповнює дві таблиці:

а) таблицю 1.11 – для оцінювання ступеня здатності кожного елемента внутрішнього середовища суб'єкта ринку протидіяти впливу змінам факторів зовнішнього макро- і мікросередовища;

б) таблицю 1.12 – для оцінювання ступеня здатності підсистем внутрішнього середовища суб'єкта ринку протидіяти впливу змінам факторів зовнішнього макро- і мікросередовища.

При оцінюванні *ступеня здатності* кожного елемента внутрішнього середовища суб'єкта ринку протидіяти впливу змінам факторів зовнішнього макро- і мікросередовища експерти спочатку визначають питому вагу кожного елемента внутрішнього середовища в загальній системі елементів; далі обирають бальну шкалу оцінювання реальної протидії кожного елемента внутрішнього середовища змінам зовнішніх факторів впливу (наприклад: «3» – сильна протидія; «2» – помірна протидія; «1» – слабка протидія; «0» – відсутність протидії), далі заповнюють таблицю за зразком таблиці 1.11, розраховуючи при цьому *ступінь здатності* кожного елемента внутрішнього

середовища суб'єкта ринку протидіяти впливу змінам факторів зовнішнього макро- і мікросередовища суб'єкта ринку (за формулою 1.5).

Таблиця 1.11 – Таблиця, яку заповнює експерт для оцінювання ступеню здатності кожного із елементів внутрішнього середовища суб'єкта ринку протидіяти змінам факторів (впливу) зовнішнього середовища (приклад умовний)

Елементи внутрішнього середовища (або внутрішні змінні чинники)	Питома вага елемента β_i	Бальна оцінка «Б»: «3» – сильна протидія; «2» – помірна протидія; «1» – слабка протидія; «0» – відсутність протидії	Ступінь здатності і-го елемента протидіяти впливу: $\delta_i = \beta_i \cdot B_i$ (1.5)
1. Цілі	0,15	1	$\delta_1 = 0,15 \cdot 1 = 0,15$
2. Структура	0,10	2	$\delta_2 = 0,10 \cdot 2 = 0,20$
3. Завдання	0,05	1	$\delta_3 = 0,05 \cdot 1 = 0,05$
4. Технології	0,25	3	$\alpha_4 = 0,03 \cdot (-1) = -0,03$
5. Персонал	0,30	3	$\delta_5 = 0,30 \cdot 3 = 0,90$
6. Організаційна культура	0,15	2	$\delta_6 = 0,15 \cdot 2 = 0,30$
	1		

Аналізуючи інформацію, наведену в таблиці 1.11, основну увагу потрібно звернути на ті елементи внутрішнього середовища (або так звані внутрішні змінні чинники) суб'єкта ринку, які мають найменше значення, тобто найменший ступінь здатності протидіяти впливам зовнішнього макро- і мікросередовища. Саме ці елементи внутрішнього середовища суб'єкта ринку потребують свого подальшого аналізу, можливого підсилення і перебудови системи управління цими елементами.

При оцінюванні *ступеня здатності* кожної підсистеми внутрішнього середовища суб'єкта ринку протидіяти впливу змінам факторів зовнішнього макро- і мікросередовища експерти спочатку визначають питому вагу кожної підсистеми внутрішнього середовища у загальній системі; далі обирають бальну шкалу оцінювання реальної протидії кожної підсистеми внутрішнього середовища змінам факторів (впливу) зовнішнього макро- і мікросередовища

(наприклад: «3» – сильна протидія; «2» – помірна протидія; «1» – слабка протидія; «0» – відсутність протидії), далі заповнюють таблицю за зразком таблиці 1.12, розраховуючи при цьому *ступінь здатності* кожної підсистеми внутрішнього середовища суб'єкта ринку протидіяти впливу змін факторів зовнішнього макро- і мікросередовища (за формулою 1.6).

Аналізуючи інформацію, наведену в таблиці 1.12, основну увагу потрібно звернути на ті підсистеми внутрішнього середовища суб'єкта ринку, які мають найменше значення, тобто найменший ступінь здатності протидіяти впливам зовнішнього макро- і мікросередовища. Саме ці підсистеми внутрішнього середовища суб'єкта ринку потребують свого подальшого аналізу, можливого підсилення і перебудови системи управління цими елементами.

Таблиця 1.12 – Таблиця, яку заповнює експерт для оцінювання ступеню здатності кожної підсистеми внутрішнього середовища суб'єкта ринку протидіяти змінам факторів (впливу) зовнішнього середовища (приклад умовний)

Підсистеми внутрішнього середовища	Питома вага підсистеми β_i	Бальна оцінка «Б _i »: «3» – сильна протидія; «2» – помірна протидія; «1» – слабка протидія; «0» – відсутність протидії	Ступінь здатності і-ої підсистеми протидіяти впливу: $\omega_i = \beta_i \cdot B_i$ (1.6)
1. Виробнича	0,10	1	$\omega_1 = 0,10 \cdot 1 = 0,10$
2. Економічна	0,10	2	$\omega_2 = 0,10 \cdot 2 = 0,20$
3. Фінансова	0,15	3	$\omega_3 = 0,15 \cdot 3 = 0,45$
4. Інноваційна	0,15	2	$\omega_4 = 0,15 \cdot 2 = 0,30$
5. Екологічна	0,05	1	$\omega_5 = 0,05 \cdot 1 = 0,05$
6. Соціальна	0,10	1	$\omega_6 = 0,10 \cdot 1 = 0,10$
7. Інформаційна	0,25	3	$\omega_7 = 0,25 \cdot 3 = 0,75$
8. Інші	0,10	3	$\omega_8 = 0,10 \cdot 3 = 0,30$
	1		

На підставі цього нами, для оцінювання ефективності управління внутрішнім середовищем суб'єктів ринку, пропонується використовувати такі специфічні показники:

- коефіцієнт оборотності поточних (оборотних) активів та його динаміка;
- коефіцієнт оборотності виробничих запасів та його динаміка;
- коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка;
- коефіцієнт плинності кадрів суб'єкта ринку та його динаміка;
- динаміка зміни ділової активності суб'єкта ринку.

Так, коефіцієнт оборотності поточних (оборотних) активів K_1 можна розраховувати за формулою:

$$K_1 = \frac{\text{ЧДП}}{\overline{\text{ПА}}}, \quad (1.7)$$

де ЧДП – чистий дохід підприємства у цьому році;

$\overline{\text{ПА}}$ – середньорічна вартість поточних (оборотних) активів суб'єкта ринку.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів K_2 можна розрахувати за формулою:

$$K_2 = \frac{\text{ЧДП}}{\overline{\text{ВЗ}}}, \quad (1.8)$$

де $\overline{\text{ВЗ}}$ – середньорічна вартість виробничих запасів.

Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі K_3 можна розрахувати за формулою:

$$K_3 = \frac{\text{ЧДП}}{\overline{\text{ГП}} + \overline{\text{Т}}}, \quad (1.9)$$

де $\overline{\text{ГП}}$ – середньорічна вартість залишків готової продукції на складі суб'єкта ринку;

$\overline{\text{Т}}$ – середньорічна вартість залишків товарів на складі суб'єкта ринку.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості K_4 можна розрахувати за формулою:

$$K_4 = \frac{\text{ЧДП}}{\overline{\text{ДЗ}}}, \quad (1.10)$$

де $\overline{ДЗ}$ – середньорічна величина дебіторської заборгованості суб'єкта ринку.

Коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл}$ можна розрахувати за формулою:

$$K_{пл} = \frac{(Ч_{влас} + Ч_{пор})}{\overline{Ч}} \cdot 100\% \quad (1.11)$$

де $Ч_{влас}$ – кількість працівників, звільнених протягом року за власним бажанням;

$Ч_{пор}$ – кількість працівників, звільнених протягом року за порушення трудової дисципліни, за рішеннями суду тощо;

$\overline{Ч}$ – середньорічна кількість працівників.

Як відомо, коефіцієнт плинності характеризує ступінь задоволеності працівників своєю роботою, і якщо цей коефіцієнт зростає, то це свідчить про підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем суб'єкта ринку

Динаміка зміни ділової активності суб'єкта ринку визначається співвідношенням:

$$\frac{ПР_{до2}}{ПР_{до1}} > \frac{ЧДП_2}{ЧДП_1} > \frac{\overline{А_2}}{\overline{А_1}} > 1,0, \quad (1.12)$$

де $ПР_{до}$ – прибуток до оподаткування суб'єкта ринку;

$ЧДП$ – чистий дохід суб'єкта ринку у цьому році;

$А$ – середньорічна вартість активів суб'єкта ринку.

«1» – значення відповідного показника у попередньому році;

«2» – значення відповідного показника у поточному році.

Якщо виконується це співвідношення, то це означає, що ділова активність суб'єкта ринку порівняно з попереднім роком зростає, тобто чистий дохід підприємства зростає більшими темпами ніж відбувається зростання активів, а прибуток до оподаткування зростає більшими темпами, ніж зростає чистий дохід підприємства.

А це, у свою чергу, може свідчити про ефективність управління внутрішнім середовищем суб'єкта ринку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

В цьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи нами було досліджено існуючі підходи до трактування поняття «зовнішнє середовище» та висловлено власну точку зору з цього питання: *зовнішнє середовище* – це сукупність умов, структур, факторів, сил, обставин тощо, які існують поза межами підприємств, організацій та установ, впливають на них ззовні, змінюючи тим самим поведінку цих суб'єктів на тому чи іншому ринку.

Детально опрацьовано дію основних факторів макросередовища, які є факторами опосередкованого впливу, і до яких віднесено економічні, політично-інституційні, структурні, науково-технічні, природно-екологічні, ресурсні, демографічні, соціально-культурні, міжнародні та непередбачувані фактори.

Значну увагу приділено дослідженню нових факторів макросередовища, поява яких пов'язана з пандемією COVID-19, та встановлено вплив цих факторів на результати діяльності сучасних суб'єктів ринку. Серед нових факторів впливу виокремлено такі, як широкомасштабна діджиталізація, перехід працівників на віддалену роботу, зростання безробіття, зниження купівельної спроможності населення, посилення впливу фінансового капіталу тощо.

Опрацьовано дію основних факторів мікросередовища, які прямо впливають на діяльність суб'єктів ринку, і до яких віднесено споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, трудові ресурси, профспілки, нормативні акти органів державної влади та місцевого самоврядування, контактні аудиторії тощо.

Було доведено, що основну увагу на підприємствах, в організаціях та установах потрібно звертати на ті елементи та функціональні підсистеми внутрішнього середовища суб'єктів ринку, які мають найменший ступінь здатності протидіяти впливам зовнішнього макро- і мікросередовища. Саме ці складові внутрішнього середовища суб'єктів ринку потребують свого подальшого аналізу, включаючи перебудову системи управління цими складовими.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

2.1 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Загальновідомо, що сьогодні вітчизняна промисловість випускає велику кількість побутової електричної апаратури, і її виробництво постійно зростає. Значну частку у випуску побутової електричної апаратури займають електронагрівальні прилади.

Серед вітчизняних виробників обігрівальних приладів провідне місце займає ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Свій початок ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» бере від 21 липня 1969 року, коли було засновано Вінницький завод радіотехнічної апаратури [80], [81]. Після отримання Україною незалежності підприємство зазнало декількох реорганізацій, остання з яких 12 травня 2020 року завершилася реорганізацією у приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк» – ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Юридична адреса: 21021, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 145.

Статутний капітал підприємства становить 5,234355 млн. грн.

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД «27.51 – «Виробництво побутових електроприладів». Окрім того підприємство обмежено займається такими видами діяльності, як «28.30: – «Виробництво сільськогосподарської та лісогосподарської техніки», «16.23 – Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій»; «25.12 – Виробництво металевих дверей та вікон».

Свою продукцію ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» виготовляє під торговою маркою «Термія» [82] (див. рис. 2.1),



Рисунок 2.1 – Торгова марка, під якою ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» реалізує свою продукцію

Наразі підприємство виготовляє багато видів електричних обігрівачів побутового та промислового призначення, а його вироби, що випускаються під

торговою маркою «Термія», асоціюються у споживачів з хорошою якістю, надійністю в роботі, привабливим дизайном, сучасними передовими технічними рішеннями, помірною і доступною ціною тощо (див. рис. 2.2).

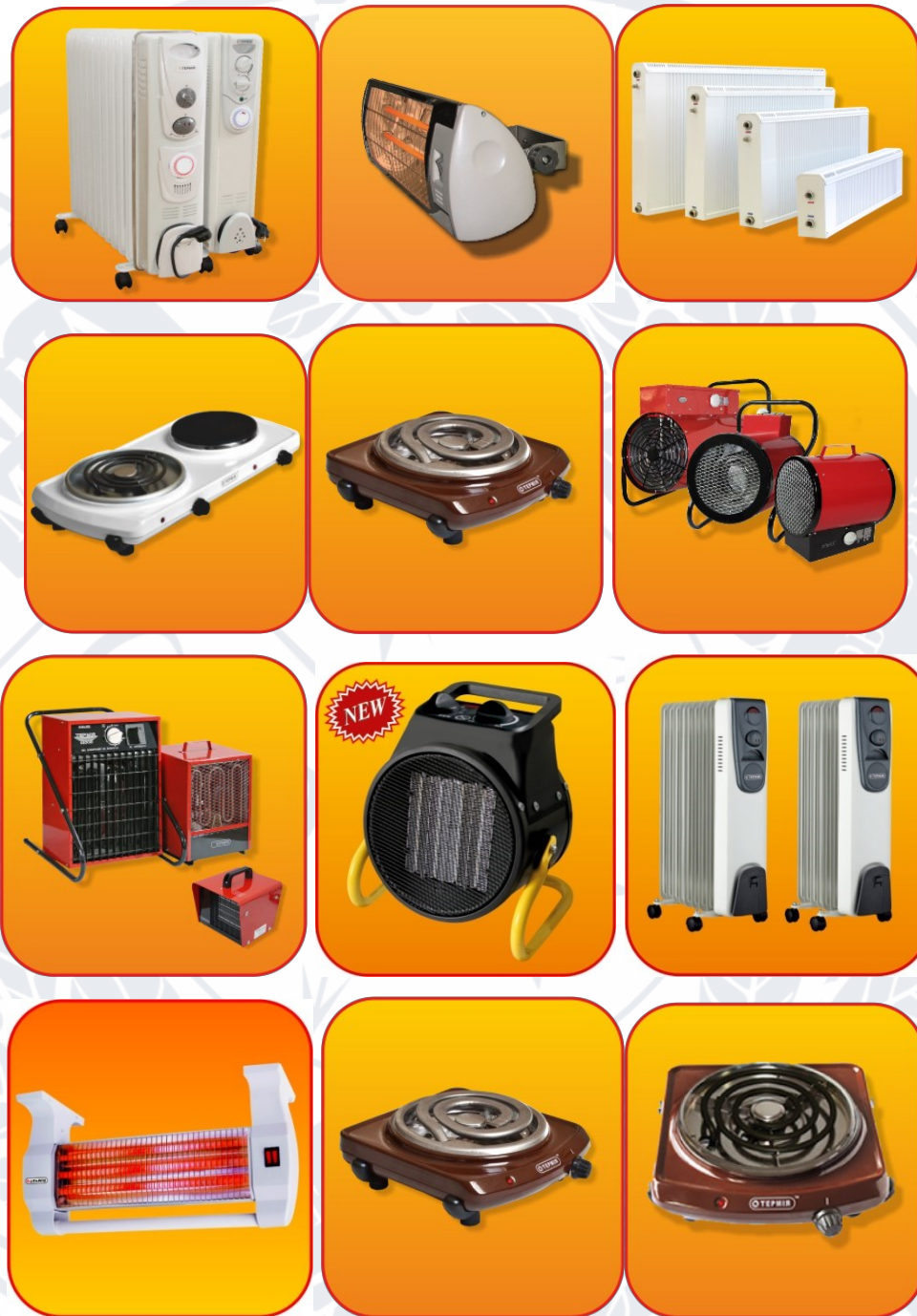


Рисунок 2.2 – Деякі зразки електропобутової техніки, що її виготовляє ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» [82]

На сьогодні електротехнічні обігрівачі побутового та промислового призначення, що їх випускає ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», за своїми

технічними та економічними показниками і зовнішньому вигляду практично не поступаються продукції провідних європейських підприємств.

Наразі підприємство постійно і цілеспрямовано працює над підвищенням якості своїх електровиробів, зниженням їх ціни проти імпортних аналогів тощо.

Проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019, 2020, 2021 та 2022 роки. Для цього, керуючись даними консолідованих річних звітів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» [83], спочатку проаналізуємо динаміку зміни величини чистого доходу підприємства та динаміку зміни собівартості реалізованої продукції. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на рис. 2.3.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки (млн грн) – (Округлено)

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.		2022 / 2021 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	296	312	383	367	+16	+5,4	+72	+23	-16	-4,2
2. Собівартість реалізованої продукції	255	292	342	304	+37	+15	+50	+17	-38	-11

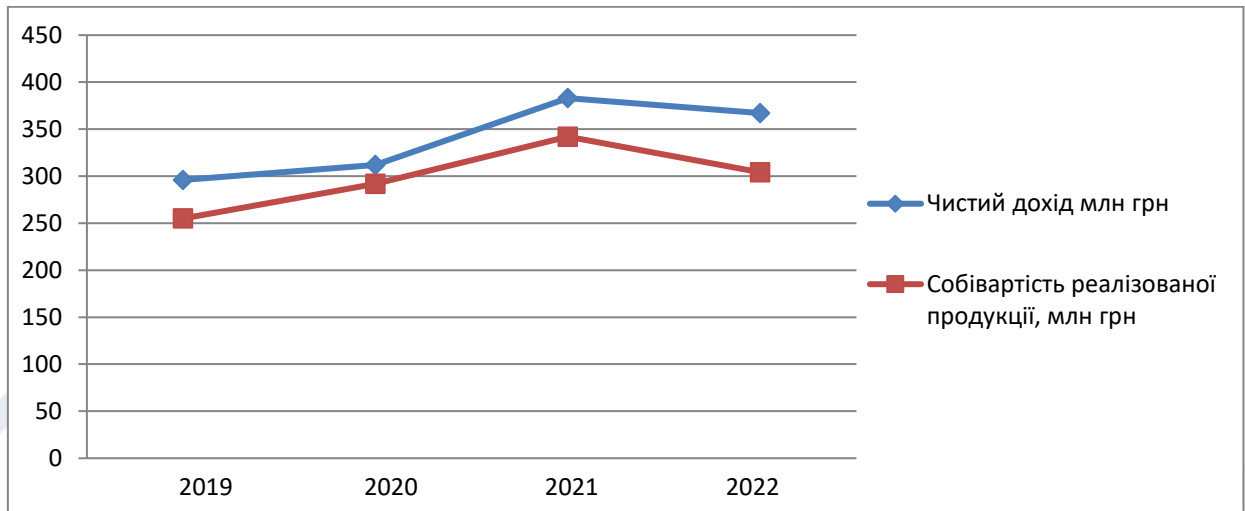


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки (млн грн)

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.3, показує, що протягом 2019-2022 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, має незначну коливальну динаміку. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2019 роком зріс з величини 296 млн грн до 383 млн грн або на 87 млн грн чи 29,4%. В 2022 році чистий дохід підприємства незначно зменшився до рівня 367 млн грн або зменшився на 16 млн грн чи на 4,2%. Це може свідчити, що підприємство відчуває посилення конкуренції з боку інших виробників аналогічної продукції, в результаті чого виникають певні складнощі з реалізацією своєї продукції на ринку електротоварів.

Аналогічна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції, яка практично синхронно повторює динаміку зміни величини чистого доходу підприємства. Так, собівартість реалізованої продукції у 2021 році порівняно з 2019 роком зросла з величини 255 млн грн до 342 млн грн або на 87 млн грн чи на 34,1%. В 2022 році собівартість реалізованої продукції трохи зменшилася до рівня 304 млн грн або на зменшилася 38 млн грн чи на 11%.

Тобто можна констатувати, що падіння величини чистого доходу (-4,2%), що його мало підприємство у 2022 році, відбувалося меншими темпами, ніж падіння величини собівартості реалізованої продукції (-11%), що може свідчити про більш ефективне використання підприємством своїх ресурсів.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних фінансових показників діяльності підприємства: величини чистого прибутку, прибутку від операційної діяльності та величини чистого прибутку. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.2 та показано на рис. 2.4.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки (млн грн), (округлено)

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.		2022 / 2021 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Валовий прибуток	41,7	19,4	41,2	63,7	-22,3	-53	+21,8	+112	+62,5	+152
2. Прибуток від операційної діяльності	18,4	10,4	5,3	24,8	-8	-43	-5,1	-49	19,5	+368
3. Чистий прибуток	12,2	4,8	-5,1	12,5	-7,4	-61	-9,9	-206	+17,6	+345

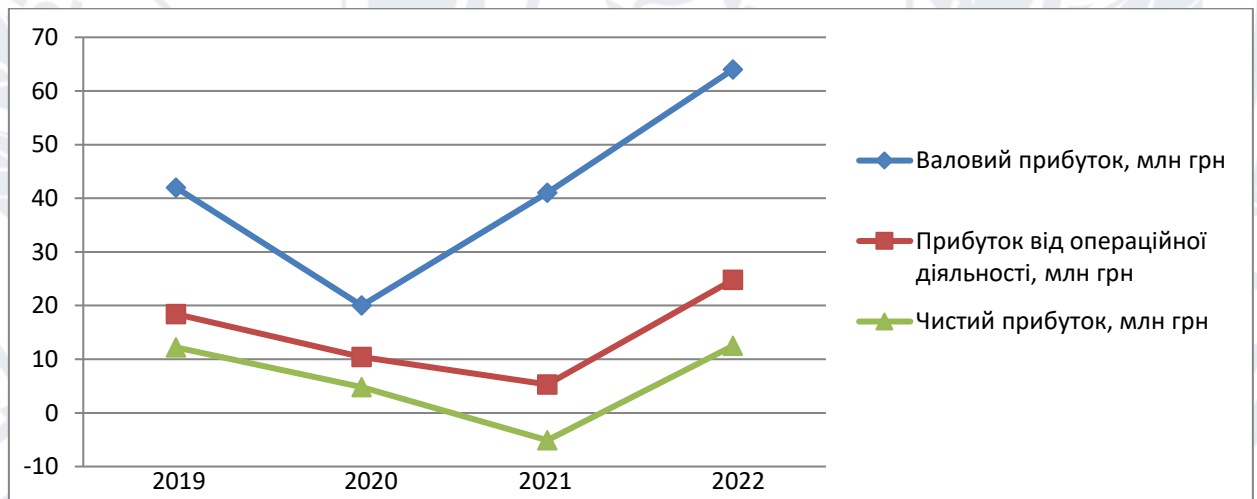


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки (млн грн)

Аналіз динаміки зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, наведених в таблиці 2.2 та на графіках на рис. 2.4, показує наявність двох чітко виражених тенденцій. Перша тенденція – етап падіння (для валового прибутку – це 2020 рік, а для прибутку від операційної діяльності та

чистого прибутку – це 2020 та 2021 роки); друга тенденція – етап зростання (для валового прибутку – це 2021 та 2022 роки, а для прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку – це 2022 рік). Але разом з тим, помітною є тенденція загального зростання цих основних фінансових показників діяльності підприємства.

Так, величина валового прибутку підприємства зросла з величини 41,7 млн грн у 2019 році до 63,7 млн грн у 2022 році, тобто зросла на 22 млн грн або на 52,75%; величина прибутку від операційної діяльності зросла 18,4 млн грн у 2019 році до 24,8 млн грн у 2022 році, тобто зросла на 6,4 млн грн або на 34,8%; величина чистого прибутку підприємства зросла найменше: з 12,2 млн грн у 2019 році до 12,5 млн грн у 2022 році або зросла всього на 0,3 млн грн чи на 2,5%. Таке незначне зростання величини чистого прибутку підприємства за останні 4 роки пояснюється зростанням всіх видів фінансових витрат та значним зменшенням величини доходів від операційної діяльності: з 39,551 млн грн у 2020 році до 16,555 млн грн у 2021 році, що, у свою чергу, призвело до того, що у 2021 році підприємство отримало збитки величиною у 5,063 млн грн. У наступному 2022 році цей недолік було частково виправлено, але величина чистого прибутку, що його отримало підприємство, є недостатньою для забезпечення стабільного подальшого розвитку підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку відносних відхилень, що характеризують зміни чистого доходу підприємства, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку підприємства. Розрахунки цих відносних відхилень за 2019-2022 роки було зроблено раніше (див. табл. 2.1 та 2.2) та наведено на графіках рис. 2.5.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.5, показує, що протягом 2019-2022 років відносна зміна основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства мала стрибкоподібний характер, що свідчить про те, що підприємство здійснювало свою діяльність в нестабільному зовнішньому та внутрішньому середовищі, і на результати діяльності підприємства впливало багато зовнішніх та внутрішніх чинників. Помітним є також те, що досить часто

спостерігається суттєве неспівпадіння між динамікою зміни одних показників з динамікою зміни інших, пов'язаних показників. Наприклад, в 2021 році відзначається значне відносне зростання величини валового прибутку підприємства (на 112%) при суттєвому відносному зменшенні величини прибутку від операційної діяльності (на 49%) та величини чистого прибутку (на 206%). На наш погляд, це можна пояснити непередбачуваними змінами цін на матеріальні та енергетичні ресурси, а також зміною кон'юнктури ринку на електропобутову техніку.



Рисунок 2.5 – Динаміка зміни відносних показників, що характеризують основні економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки, % (зелений 2021-2022, красний 2020-2021, синій 2019-2020)

Далі проаналізуємо динаміку зміни показників, які є витратними для підприємства, зокрема динаміку зміни величини матеріальних витрат, витрат на оплату праці, витрат на соціальні заходи, адміністративних витрат, витрат на збут та «інших операційних витрат» [83] (див. табл. 2.3 та рис. 2.6).

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.6, показує, що динаміка зміни матеріальних витрат практично синхронно повторює динаміку зміни собівартості реалізованої продукції (див. рис. 2.3). Так, величина матеріальних витрат у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла з 197 млн грн до 240 млн грн або на 43 млн грн чи на 22%. В наступному 2021 році величина матеріальних витрат знову зросла до рівня 275 млн грн або на 35 млн грн чи на 15%.

Таблиця 2.3 – Статті операційних витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (за 2019-2022 роки), млн грн (округлено)

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020 /2019 р.		2021 /2020 р.		2022 /2021 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Матеріальні витрати	197	240	275	242	+43	+22	+35	+15	-33	-12
2. Витрати на оплату праці	49	57	66	80	+8	+16	+9	+16	+14	+21
3. Відрахування на соціальні заходи	11	12	14	17	+1	+9	+2	+17	+3	+21
4. Адміністративні витрати	18,2	21,7	22,3	23	+3,5	+19	+0,6	+2,7	+0,7	+3,2
5. Витрати на збут	9	10	9,7	11	+1	+11	-0,3	-3	+1,3	+13
6. Інші операційні витрати	14	22	21	27	+8	+57	-1	-4,5	+6	+29

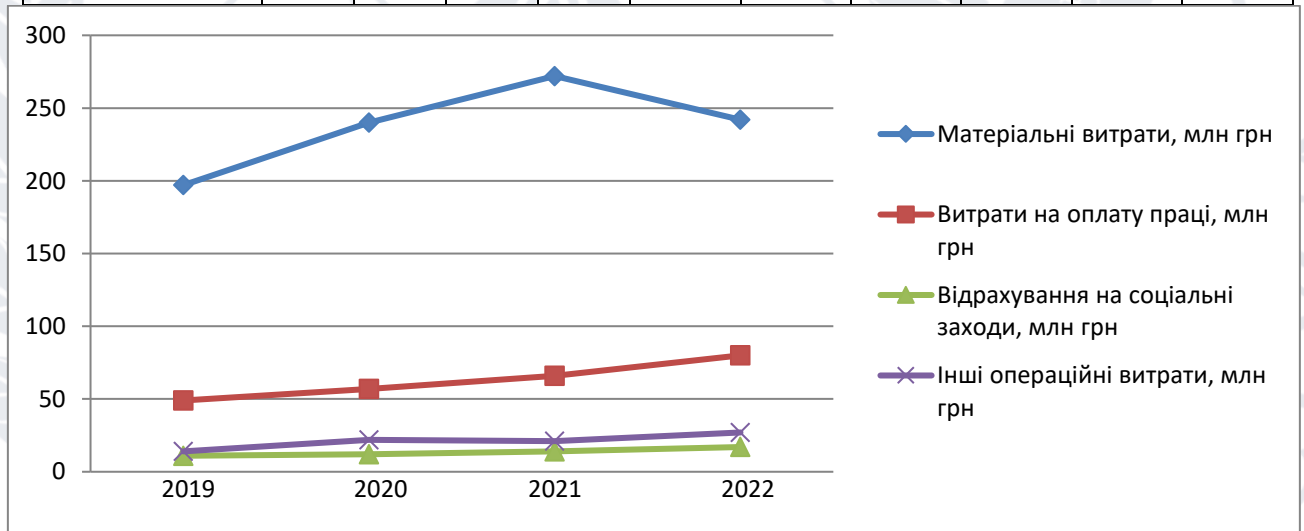


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та інших операційних витрат у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2019-2022 р. (млн грн)

В 2022 р. величина матеріальних витрат (повторивши динаміку собівартості реалізованої продукції) зменшилася до 242 млн грн або на 33 млн грн чи на 12%. Такі стрибкоподібні коливання величини матеріальних витрат можуть свідчити про проблеми, що виникли на підприємстві у зв'язку зі змінами цін на енергетичні та матеріальні ресурси в Україні протягом 2019-2022 років.

Більш рівномірною є динаміка зміни відрахувань на соціальні заходи та інші операційні витрати, хоча і для них також спостерігається певна нестабільність. Так, величина відрахувань підприємства на соціальні заходи зросла з 11 млн грн у 2019 році до 12 млн грн у 2020 році, до 14 млн грн у 2021 році та до 17 млн грн у 2022 році. Тобто за 4 роки (2019-2022 рр.) величина відрахувань на соціальні заходи зросла на підприємстві на $(17-11) = 6$ млн грн, або на 54,5%.

Аналогічна тенденція характерна і для динаміки зміни «інших операційних витрат». Так, величина інших операційних витрат зросла на підприємстві з величини 14 млн грн у 2019 році до 22 млн грн у 2020 році, до 21 млн грн у 2021 році (тобто мало місце незначне зменшення) та до 27 млн грн у 2022 році. Тобто за 4 роки (2019-2022 рр.) величина «інших операційних витрат» зросла на підприємстві на $(27-14) = 13$ млн грн, або майже у два рази (на 92,8%).

Позитивним є той факт, що протягом 2019-2022 років витрати на оплату праці працівників підприємства постійно зростали (табл. 2.3). Так, якщо у 2019 році витрати на оплату праці становили 49 млн грн, у 2020 році – вже 57 млн грн, у 2021 році – 66 млн грн, то у 2022 році – вже 80 млн грн. Тобто у 2022 році витрати на оплату праці працівників підприємства порівняно з 2019 роком зросли на $(80-49) = 31$ млн грн або на 63%.

Далі розглянемо динаміку зміни адміністративних витрат та витрат на збут продукції, оскільки вони самим безпосереднім чином впливають на формування фінансового результату (прибутку або збитку) діяльності підприємства.

Інформацію з цього приводу (з відповідними розрахунками) було наведено раніше (див. таблицю 2.3) та показано на рис. 2.7.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що адміністративні витрати підприємства та витрати на збут протягом останніх 4-х років (2019-2022 рр.) мають незначні коливання. Так, величина адміністративних витрат у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла з 18,2 млн грн до 21,7 млн грн або зросла на 3,5 млн грн чи на 19%. В наступному 2021 році величина адміністративних витрат знову незначно зросла до величини 22,3 млн грн або зросла на $(22,3 - 18,2) = 4,1$ млн грн, або на 22,5%.

0,6 млн грн чи на 2,7%. В 2022 році також відбулося незначене зростання адміністративних витрат на $(23-22,3) = 0,7$ млн грн, чи на 3,2%.

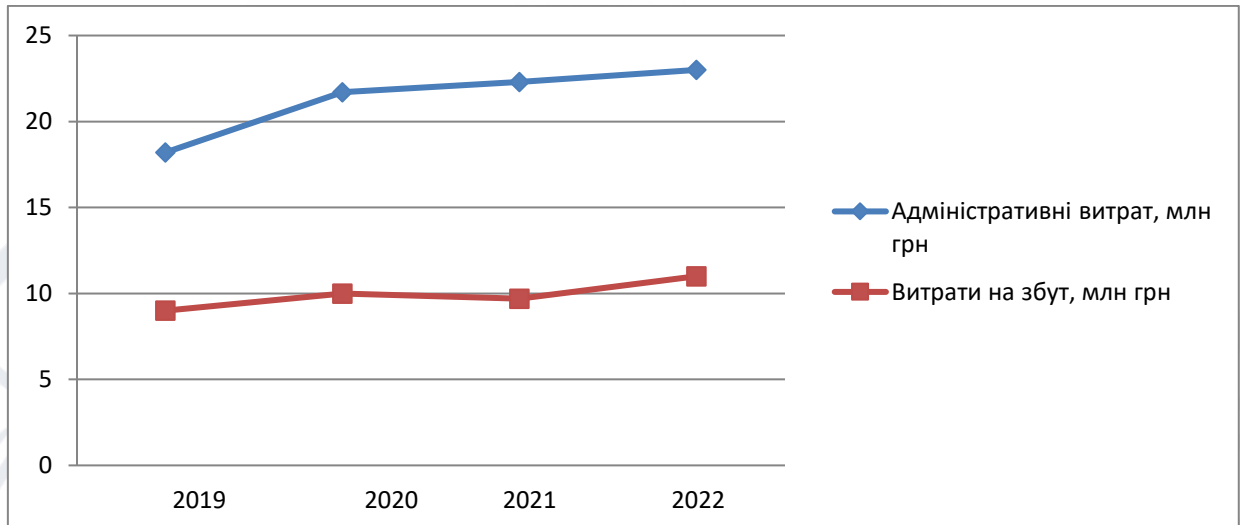


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни адміністративних витрат та витрат на збут продукції на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2019- 2022 роках

Певну тенденцію до стабільності демонструють протягом 2019-2022 років витрати на збут продукції. Так, витрати на збут продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком зросли з 9 млн грн до 10 млн грн або зросли на 1 млн грн чи на 11%, У 2021 році витрати на збут дещо зменшилися до рівня 9,7 млн грн, тобто зменшення становило 0,3 млн грн чи 3%, а в наступному 2022 році величина витрат на збут продукції знову дещо зросла до рівня 11 млн. грн, тобто зросла на 1,3 млн грн чи на 13%. Таку тенденцію, яка намітилася у 2022 році, на наше переконання, можна вважати позитивною, оскільки в умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку витрати на збут продукції об'єктивно мають зростати (реклама, пошук нових каналів збуту тощо).

Далі проаналізуємо динаміку зміни структури операційних витрат підприємства, для чого проведемо вертикальний аналіз зміни показників, наведених раніше в таблиці 2.3. Результати проведеного вертикального аналізу наведено в таблиці 2.4 та показано для 2019 та 2022 років у вигляді кругових діаграм, які наведено нами на рис. 2.8.

Таблиця 2.4 – Структура операційних витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (млн грн та %) у 2019-2022 роках

Показники	Роки				Структура, %			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
1. Матеріальні витрати	197	240	275	242	70,2	71,8	72	64,4
2. Витрати на оплату праці	49	57	66	80	17,5	17,1	17,3	21,2
3. Відрахування на соціальні заходи	11	12	14	17	3,9	3,6	3,7	4,5
4. Амортизація	3,6	4	4,6	10	1,3	1,2	1,2	2,7
5. Інші операційні витрати	20	21	22,4	27	7,1	6,3	5,8	7,2
Загалом	280,6	334	382	376	100	100	100	100

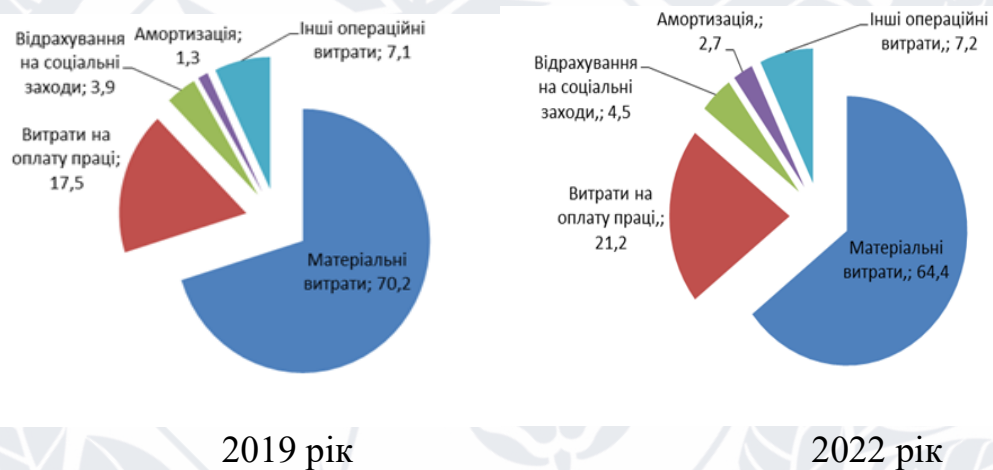


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни структури операційних витрат у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2019 - 2022-му роках (%)

Аналіз структури операційних витрат підприємства у 2019 та 2022 роках показує, що за останні 4 роки структура оперативних витрат дещо (хоча і не значно) змінилася. Зокрема, зменшилася питома вага матеріальних витрат (з 70,2% до 64,4%), але збільшилася питома вага витрат на оплату праці працівників (з 17,5% до 21,2%), що можна вважати позитивним явищем. Аналогічно зросла питома вага відрахувань на соціальні заходи. Суттєво зросли питома вага амортизаційних відрахувань (з 1,3% до 2,7%), що свідчить про те, що на підприємстві ведеться робота з технічного переоснащення виробництва,

впровадження нової техніки тощо. Питома вага операційних витрат підприємства практично залишилися без змін і знаходиться на рівні (7,1%...7,2%).

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки. Для цього спочатку [83] випишемо значення основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства на початок та кінець кожного року (2019-го, 2020-го, 2021-го та 2022-го), занесемо ці значення у таблицю 2.5 та розрахуємо середнє значення обраних для аналізу показників активу.

Таблиця 2.5 – Розрахунок середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу підприємства, млн грн (округлено)

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість активів	$(129+164) / 2 \approx 147$	$(164+204) / 2 \approx 184$	$(204+195,8) / 2 \approx 200$	$(195,8+241) / 2 \approx 218$
2. Середньорічна вартість оборотних активів	$(95,5+127) / 2 \approx 111$	$(127+159,7) / 2 \approx 143$	$(159,7+155,8) / 2 \approx 158$	$(155,8+200) / 2 \approx 178$
3. Середньорічна вартість необоротних активів	$(33,3 + 37) / 2 \approx 35$	$(37+44,4) / 2 \approx 41$	$(44,4+39,9) / 2 \approx 42$	$(39,9+40,9) / 2 \approx 41$
4. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	$(23+26,6) / 2 \approx 25$	$(26,6+31,8) / 2 \approx 29$	$(31,8+26,8) / 2 \approx 30$	$(26,8+27,4) / 2 \approx 27$

Далі, на основі даних таблиці 2.5, складемо таблицю 2.6, в якій зробимо розрахунки абсолютних та відносних відхилень значень статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки.

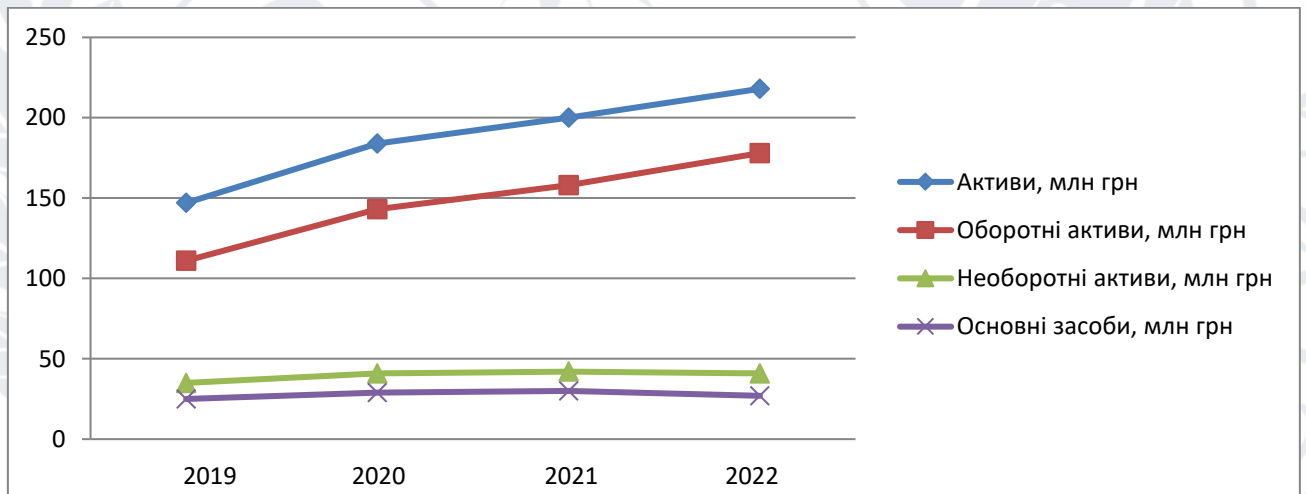
А на підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.6, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки (рис. 2.9).

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.9, показує, що протягом останніх 4-х років величина активів та оборотних активів підприємства стабільно зростала, що може свідчити про незначну активізацію ділової активності підприємства. Так, вартість активів підприємства зросла з 147 млн грн у 2019 році до 218 млн

грн у 2022 році, тобто зростання вартості активів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 4-х років становило $(218-147) = 71$ млн грн або 48,3%.

Таблиця 2.6 – Середньорічні значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки (млн грн та %), округлено до цілих чисел

Статті активу балансу	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022/2021	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	147	184	200	218	37	25	16	9	18	9
2. Оборотні активи	111	143	158	178	32	29	15	10	20	13
3. Необоротні активи	35	41	42	41	6	17	1	2	-1	-2
4. Основні засоби (основний капітал)	25	29	30	27	4	16	1	3	-3	-10



Рисунки 2.9 – Динаміка зміни основних статей активу бухгалтерського балансу у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2019-2022 р. (млн грн)

Подібна тенденція характерна і для оборотних активів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Так, протягом 2019-2022 років вартість оборотних активів підприємства зросла з 111 млн грн у 2019 році до 178 млн грн у 2022 році. Тобто за 4 роки вартість оборотних активів зросла на $(178-111) = 67$ млн грн або на 60,3%.

Іншою є тенденція зміни вартості необоротних активів та основних засобів підприємства. Для цих статей активу балансу підприємства характерна

відносна стабільність їх вартості. Так, протягом 2019-2022 років вартість необоротних активів підприємства практично знаходиться на одному і тому ж рівні, який становить (35...42) млн грн. Середньорічна вартість основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2019-2022 років також практично знаходиться на одному і тому ж рівні, який коливається в межах (25...30) млн грн.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки. Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [83], випишемо значення основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства на початок і на кінець кожного року та занесемо їх у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок середньорічних значень основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства, млн грн (округлено до цілих чисел)

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість пасивів	$(129+164) / 2 \approx 147$	$(164+204) / 2 \approx 184$	$(204+195,8) / 2 \approx 200$	$(195,8+241) / 2 \approx 218$
2. Середньорічна вартість власного капіталу	$(101+109) / 2 \approx 105$	$(109+113,4) / 2 \approx 111$	$(113,4+104,5) / 2 \approx 109$	$(104,5+116,7) / 2 \approx 111$
3. Середньорічна вартість поточних зобов'язань	$(26,8+54,4) / 2 \approx 41$	$(54,4+90,7) / 2 \approx 73$	$(90,7+91,2) / 2 \approx 91$	$(91,2+73,2) / 2 \approx 82$
4. Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	$(0,72+0,63) / 2 \approx 0,68$	$(0,63+0) / 2 \approx 0,32$	$(0+0) / 2 = 0$	$(0+51) / 2 \approx 25,5$

Керуючись таблицею 2.7, розрахуємо величини абсолютних та відносних відхилень значень досліджуваних статей «Пасиву» підприємства (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Середньорічні абсолютні та відносні значення основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2019-2022 рр. (млн грн та %)

Показники «Пасиву» балансу	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020 / 2019		2021 / 2020		2022 / 2021	
					абс.	%	абс.	%	абс.	%
1. Пасиви	147	184	200	218	37	25	16	9	18	9
2. Власний капітал	105	111	109	111	6	5,7	-2	-1,8	2	1,8
3. Довгострокові зобов'язання	0,68	0,32	0	25,5	-0,36	-53	-0,32	-100	25,5	-
4. Поточні зобов'язання	41	73	91	82	32	78	18	25	-9	-10

Зроблені в таблиці 2.8 розрахунки покажемо у вигляді графіків на рис. 2.10.

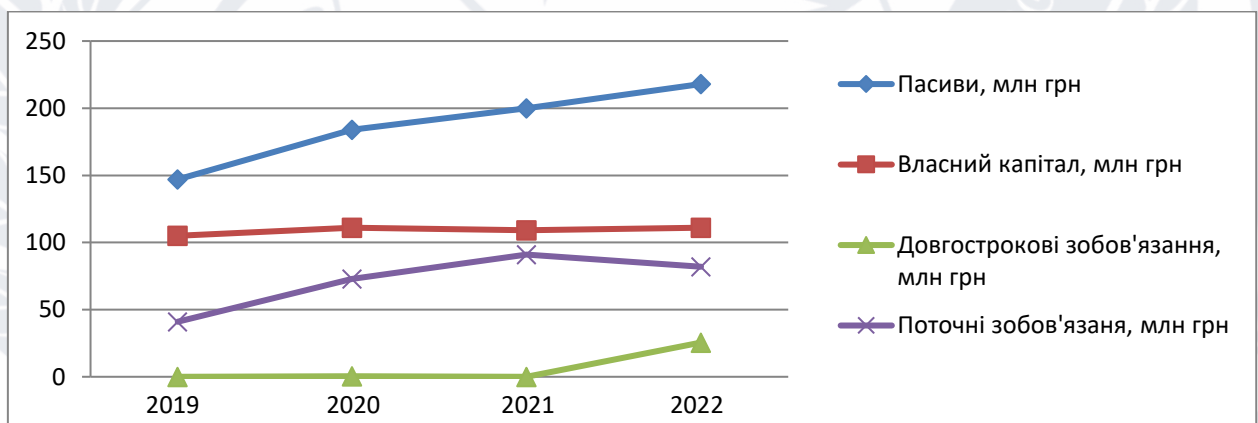


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2019-2022 р. (млн грн)

Аналіз графіків, показаних на рис. 2.10, свідчить, що протягом останніх 4-х років вартість пасивів та вартість поточних зобов'язань підприємства постійно зростали. Так, вартість пасивів зросла з 147 млн грн у 2019 році до 218 млн грн у 2022 році, тобто зросла на $(218-147)=71$ млн грн або на 48,3%. Найбільше зростання пасивів підприємства відбулося у 2020 році, коли це зростання порівняно з попереднім 2019 роком становило $(184-147)=37$ млн грн, або зросло на 25%.

Аналогічна тенденція спостерігається і для поточних зобов'язань підприємства. Так, якщо у 2019 році середньорічні поточні зобов'язання підприємства становили 41 млн грн, то в 2022 році їх вартість зросла до 82 млн грн, або зросла на $(82-41) = 41$ млн грн чи в два рази. Це може свідчити про виникнення певних труднощів у реалізації продукції підприємства, обумовлених суттєвим ускладненням умов зовнішнього середовища, в якому працює підприємство

Що стосується середньорічної вартості власного капіталу підприємства, то вона протягом останніх 4-х років практично залишається на одному і тому ж рівні: 105 млн грн у 2019 році, 111 млн грн у 2020 році, 109 млн грн у 2021 році та 111 млн грн у 2022 році.

Заслуговує на увагу і той факт, що протягом 2019-2021 років підприємство практично не мало значних довгострокових зобов'язань. Тільки у 2022 році підприємство запозичило 51 млн грн для проведення подальшої модернізації основного та допоміжного виробництва і впровадження нових технологій.

Певний інтерес викликає встановлення тенденції зміни питомої ваги (частки) вартості власного капіталу підприємства в загальній структурі пасивів.

Частку (питому вагу) вартості власного капіталу $\beta_{\text{ВК}}$ у структурі пасивів підприємства можна розрахувати за формулою:

$$\beta_{\text{КВ}} = \frac{\overline{\text{ВК}}}{\overline{\text{П}}} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де $\overline{\text{ВК}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства в цьому році;

$\overline{\text{П}}$ – середньорічна величина пасивів підприємства (див. табл. 2.8).

Для нашого випадку отримаємо:

$$\beta_{\text{ВК}}^{2016} = \frac{105}{147} \cdot 100\% = 71,4\%,$$

$$\beta_{\text{ВК}}^{2017} = \frac{111}{184} \cdot 100\% = 60,3\%,$$

$$\beta_{\text{БК}}^{2018} = \frac{109}{200} \cdot 100\% = 54,5\%, \quad \beta_{\text{БК}}^{2019} = \frac{111}{218} \cdot 100\% = 50,9\%.$$

Розраховані за формулою (2.1) показники частки власного капіталу підприємства в структурі пасивів бухгалтерського балансу підприємства показано у вигляді графіка на рис. 2.11.

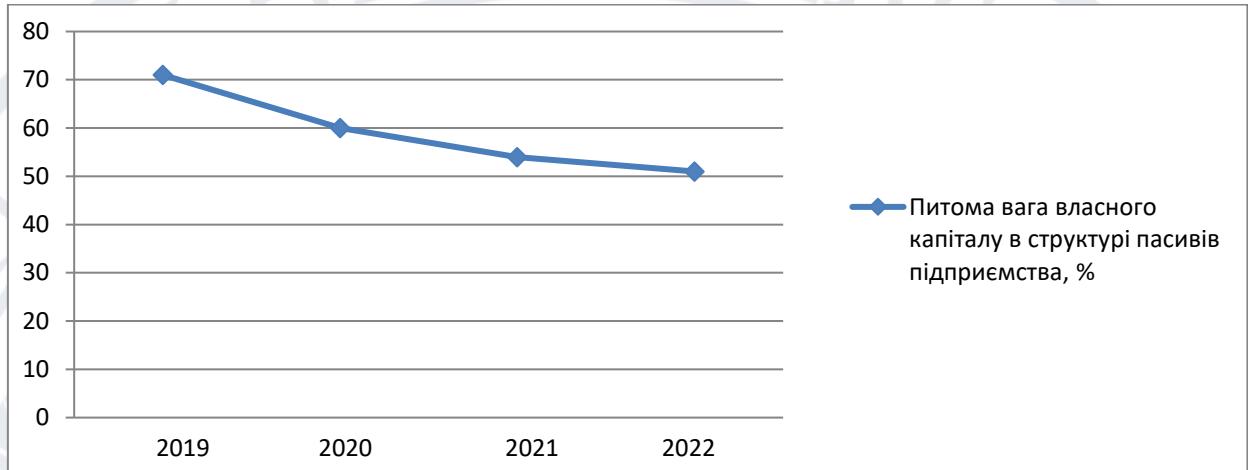


Рисунок 2.11 – Частка власного капіталу підприємства (в %) в структурі пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки

Графік, наведений на рис. 2.11, свідчить, що протягом (2019...2022) років частка (питома вага) власного капіталу підприємства в структурі його пасивів постійно зменшується: з 71,4% у 2019 році до 50,9% у 2022 році. Таку тенденцію можна вважати негативною, оскільки це несприятливо впливає на показники ліквідності підприємства та знижує довіру до підприємства з боку потенційних партнерів, кредиторів тощо.

Далі проведемо аналіз економічних показників, які характеризують ефективність діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Існує багато методик проведення такого аналізу (див. [1], [74], [75], [76] та інш.). Проаналізувавши зазначені вище джерела, оберемо для дослідження найбільш поширені показники ефективності діяльності підприємства, а саме: рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства.

Рентабельність активів підприємства $\rho_{\text{акт}}$ розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{акт}} = \frac{\Pi_{\text{од}}}{\bar{A}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де $\Pi_{\text{од}}$ – прибуток від операційної діяльності, що його отримало підприємство у цьому році;

\bar{A} – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році.

Рентабельність власного капіталу $\rho_{\text{ВК}}$ підприємства розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{ВК}} = \frac{\Pi_{\text{од}}}{\bar{\text{ВК}}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де $\bar{\text{ВК}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році

Рентабельність основного капіталу $\rho_{\text{ОК}}$ підприємства розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{ОК}} = \frac{\Pi_{\text{од}}}{\bar{\text{ОК}}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де $\bar{\text{ОК}}$ – середньорічна вартість основного капіталу підприємства у цьому році.

Інформацію, яка необхідна для розрахунку наведених вище показників рентабельності, взято із таблиць 2.2, 2.6 та 2.8 і зведено у таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Інформація для розрахунку показників рентабельності, млн. грн.

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість активів	147	184	200	218
2. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	105	111	109	111
3. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	25	29	30	27
4. Прибуток від операційної діяльності	18,4	10,4	5,3	24,8

Тоді рентабельність активів $\rho_{\text{акт}}$ підприємства по роках становила:

$$\rho_{\text{акт}}^{2019} = \frac{18,4}{147} \cdot 100\% = 12,5\%; \quad \rho_{\text{акт}}^{2020} = \frac{10,4}{184} \cdot 100\% = 5,6\%;$$

$$\rho_{\text{акт}}^{2021} = \frac{5,3}{200} \cdot 100\% = 2,65\%; \quad \rho_{\text{акт}}^{2022} = \frac{24,8}{218} \cdot 100\% = 11,4\%.$$

Рентабельність власного капіталу $\rho_{\text{БК}}$ підприємства по роках становила:

$$\rho_{\text{БК}}^{2019} = \frac{18,4}{105} \cdot 100\% = 17,5\%; \quad \rho_{\text{БК}}^{2020} = \frac{10,4}{111} \cdot 100\% = 9,4\%;$$

$$\rho_{\text{БК}}^{2021} = \frac{5,3}{109} \cdot 100\% = 4,86\%; \quad \rho_{\text{БК}}^{2022} = \frac{24,8}{111} \cdot 100\% = 22,3\%.$$

Рентабельність основного капіталу $\rho_{\text{ОК}}$ підприємства по роках становила:

$$\rho_{\text{ОК}}^{2019} = \frac{18,4}{25} \cdot 100\% = 73,6\%; \quad \rho_{\text{ОК}}^{2020} = \frac{10,4}{29} \cdot 100\% = 35,6\%;$$

$$\rho_{\text{ОК}}^{2021} = \frac{5,3}{30} \cdot 100\% = 17,6\%; \quad \rho_{\text{ОК}}^{2022} = \frac{24,8}{27} \cdot 100\% = 91,8\%.$$

Динаміка зміни розрахованих показників рентабельності показана у вигляді графіків, наведених на рис. 2.12:

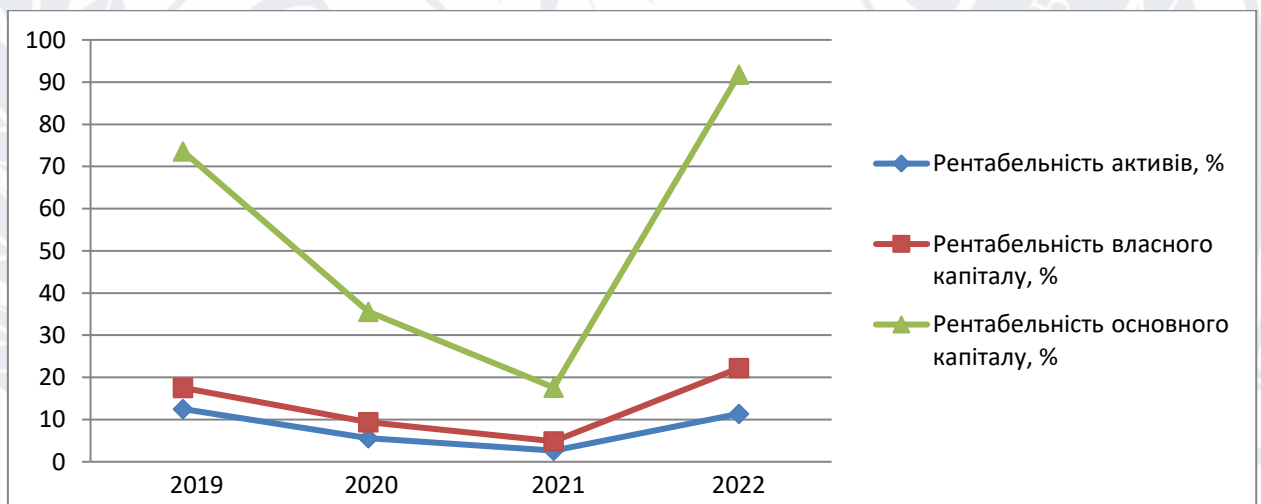


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни показників рентабельності
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки (%)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.12, показує, що протягом 2019-2021 років показники рентабельності, які були досліджені, погіршувалися. Так, рентабельність активів підприємства в 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилася з 12,5% до 2,65%, рентабельність власного капіталу підприємства в 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилася з 17,5% до 4,86, рентабельність основного капіталу підприємства в 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилася з 73,6% 2018 році до 17,6%. І тільки в 2022 році спостерігається зростання

цих показників рентабельності: рентабельність активів підприємства зросла з 2,65% до 11,4%, рентабельність власного капіталу зросла з 4,86% до 22,3%, рентабельність основного капіталу зросла з 17,6% до 91,8%. Тобто можна стверджувати, що технічне переозброєння виробництва, яке здійснювалося на підприємстві протягом 2022 року, дало свої позитивні результати.

Далі проведено аналіз основних фінансових коефіцієнтів. Проаналізувавши низку літературних джерел: [1], [74], [75], [76], [84], нами було обрано для аналізу 6 фінансових коефіцієнтів, які достатньо повно характеризують фінансові результати діяльності підприємства. Це такі коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансової заборгованості.

Інформацію для розрахунку вище зазначених фінансових коефіцієнтів було взято нами із таблиць 2.6, 2.8 та згруповано в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Початкова інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів, млн грн

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість активів (пасивів)	147	184	200	218
2. Середньорічна вартість поточних активів	111	143	158	178
3. Середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства	41	73	91	82
4. Середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства	0,68	0,32	0	25,5
5. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	105	111	109	111

Коефіцієнт загальної ліквідності $k_{\text{заг}}$ розраховується за формулою:

$$k_{\text{заг}} = \frac{\overline{\text{ПА}}}{\overline{\text{ПЗ}}}, \quad (2.5)$$

де $\overline{\text{ПА}}$ – середньорічна величина поточних (оборотних) активів підприємства;

$\overline{\text{ПЗ}}$ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

Для 2019-2022 р. коефіцієнт загальної ліквідності $k_{\text{заг}}$ підприємства становив:

$$k_{\text{заг}}^{2019} = \frac{111}{41} = 2,7; \quad k_{\text{заг}}^{2020} = \frac{143}{73} = 1,96;$$

$$k_{\text{заг}}^{2021} = \frac{158}{91} = 1,74, \quad k_{\text{заг}}^{2022} = \frac{178}{82} = 2,17.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності $k_{\text{заг}} > 2$, то це свідчить, що підприємство практично спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, хоча в 2020 та 2021 роках зробити це було досить проблематично.

Коефіцієнт платоспроможності $k_{\text{плат}}$ розраховується за формулою:

$$k_{\text{плат}} = \frac{\bar{A}}{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}, \quad (2.6)$$

де \bar{A} – середньорічна величина активів підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Для 2019-2022 років коефіцієнт платоспроможності $k_{\text{плат}}$ становив:

$$k_{\text{плат}}^{2019} = \frac{147}{41 + 0,68} = 3,53; \quad k_{\text{плат}}^{2020} = \frac{184}{73 + 0,32} = 2,51;$$

$$k_{\text{плат}}^{2021} = \frac{200}{91 + 0} = 2,2; \quad k_{\text{плат}}^{2022} = \frac{218}{82 + 25,5} = 2,03.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається $k_{\text{плат}} > 2$, то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів можна вважати задовільною.

Коефіцієнт фінансової стабільності $k_{\text{фін}}$, який свідчить про здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок свого власного капіталу, розраховується за формулою:

$$k_{\text{фін}} = \frac{\bar{ВК}}{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}. \quad (2.7)$$

де $\bar{ВК}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства.

Для 2019-2022 років коефіцієнт фінансової стабільності $k_{\text{фін}}$ (або коефіцієнт фінансування) становив:

$$k_{\text{фін}}^{2019} = \frac{105}{41 + 0,68} = 2,51; \quad k_{\text{фін}}^{2020} = \frac{111}{73 + 0,32} = 1,51;$$

$$k_{\text{фін}}^{2021} = \frac{109}{91 + 0} = 1,2; \quad k_{\text{фін}}^{2022} = \frac{111}{82 + 25,5} = 1,03.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності $k_{\text{фін}}$ знаходиться в межах $k_{\text{фін}} > (0,65 \dots 1,5)$, то можна стверджувати, що підприємство має більш-менш достатню величину власного капіталу для забезпечення фінансової стабільності у своїй діяльності в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової стійкості $k_{\text{стійк}}$ розраховується за формулою:

$$k_{\text{стійк}} = \frac{\overline{\text{ВК}} + \overline{\text{ДЗ}}}{\overline{\text{П}}}, \quad (2.8)$$

де $\overline{\text{П}}$ – середньорічна величина пасивів підприємства.

Для 2019-2022 рр. коефіцієнт фінансової стійкості $k_{\text{стійк}}$ підприємства становив:

$$k_{\text{стійк}}^{2019} = \frac{105 + 0,68}{147} = 0,72; \quad k_{\text{стійк}}^{2020} = \frac{111 + 0,32}{184} = 0,61;$$

$$k_{\text{стійк}}^{2021} = \frac{109 + 0}{200} = 0,55; \quad k_{\text{стійк}}^{2022} = \frac{111 + 25,5}{218} = 0,63.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт $k_{\text{стійк}} > (0,6 \dots 0,9)$, то можна стверджувати про більш-менш достатню фінансову стійкість функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, оскільки воно має резерви підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок використання залучених (позикових) коштів.

Коефіцієнт фінансової незалежності $k_{\text{ф-н}}$ (або коефіцієнт автономії), який показує ступінь незалежності підприємства від кредиторів, розраховується за формулою:

$$k_{\text{ф-н}} = \frac{\overline{\text{ВК}}}{\overline{\text{П}}}. \quad (2.9)$$

Для 2019-2022 рр. коефіцієнт фінансової незалежності $k_{\text{ф-н}}$ становив:

$$k_{\text{ф-н}}^{2019} = \frac{105}{147} = 0,71; \quad k_{\text{ф-н}}^{2020} = \frac{111}{184} = 0,60;$$

$$k_{\text{ф-н}}^{2021} = \frac{109}{200} = 0,55; \quad k_{\text{ф-н}}^{2022} = \frac{111}{218} = 0,51.$$

Оскільки середнім оптимальним значенням коефіцієнта фінансової незалежності є $k_{\text{ф-н}} > (0,6 \dots 0,7)$, то можна стверджувати, що підприємство має певну фінансову незалежність для функціонування в довгостроковій перспективі, але протягом 2019-2022 років зменшує свою фінансову незалежність від залученого (або запозиченого) капіталу, що є певним недоліком в роботі підприємства.

Коефіцієнт фінансової заборгованості $k_{\text{заб}}$, який характеризує частку позикового капіталу у вартості активів підприємства, розраховується за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\overline{\text{ПЗ}} + \overline{\text{ДЗ}}}{\overline{\text{А}}}. \quad (2.10)$$

Для 2019-2022 років коефіцієнт фінансової заборгованості $k_{\text{заб}}$ становив:

$$k_{\text{заб}}^{2019} = \frac{41 + 0,68}{147} = 0,28; \quad k_{\text{заб}}^{2020} = \frac{73 + 0,32}{184} = 0,4;$$

$$k_{\text{заб}}^{2021} = \frac{91 + 0}{200} = 0,455; \quad k_{\text{заб}}^{2022} = \frac{82 + 25,5}{218} = 0,493.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості становить $k_{\text{заб}} \leq 0,5$, що означає, що половину своїх активів підприємство повинно формувати за рахунок власного капіталу, а половину – за рахунок позичених коштів, а розрахований нами коефіцієнт фінансової заборгованості є значно меншим, то це означає, що підприємство дуже обережно використовує позиковий капітал для підвищення рентабельності власного капіталу за рахунок так званого фінансового важеля. Тобто переважну величину своїх активів підприємство формує за рахунок свого власного капіталу.

Примітки. 1. Якщо коефіцієнт фінансової заборгованості $k_{\text{заб}} > 0,5$, тобто буде вище нормативного $k_{\text{заб}} = 0,5$, то це вказує на те, що переважну величину своїх активів підприємство формує за рахунок запозиченого капіталу.

2. Сума коефіцієнтів фінансової незалежності (автономії) $k_{ф-н}$ та фінансової заборгованості $k_{заб}$ повинна дати 1. Розраховані вище фінансові коефіцієнти зведено в таблицю 2.11 і показано на графіках (рис. 2.13 та рис. 2.14).

Таблиця 2.11. Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки

Фінансові коефіцієнти	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $k_{заг}$	2,7	1,96	1,74	2,17
2. Коефіцієнт платоспроможності, $k_{плат}$	3,53	2,51	2,2	2,03
3. Коефіцієнт фінансової стабільності, $k_{фін}$	2,51	1,51	1,2	1,03
4. Коефіцієнт фінансової стійкості, $k_{ст}$	0,72	0,61	0,55	0,63
5. Коефіцієнт фінансової незалежності $k_{ф-н}$	0,71	0,6	0,55	0,51
6. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $k_{заб}$	0,28	0,4	0,455	0,493

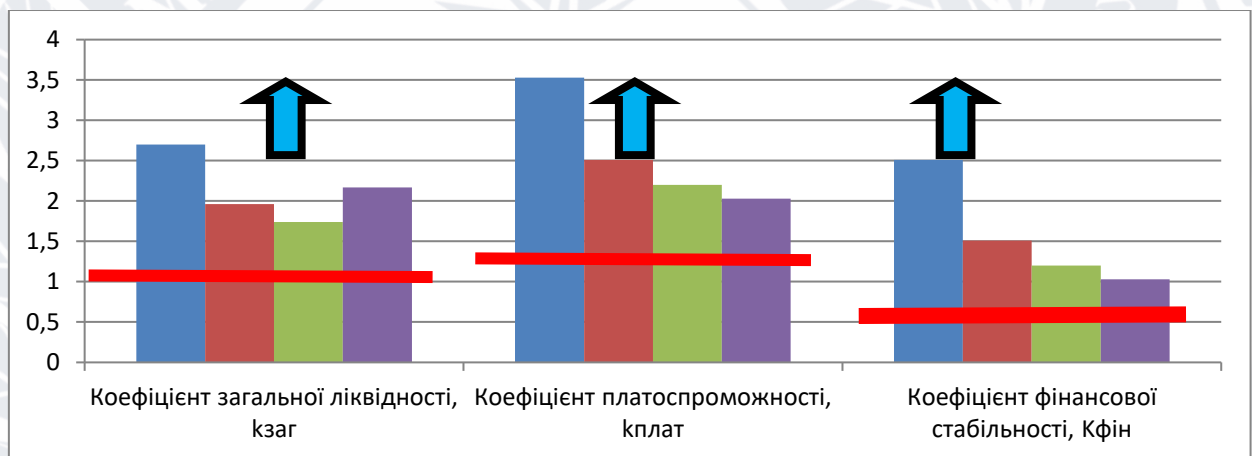


Рисунок 2.13 – Фінансові коефіцієнти загальної ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки (у відносних показниках) (синій 2019, червоний 2020, зелений 2021, фіолетовий 2022)

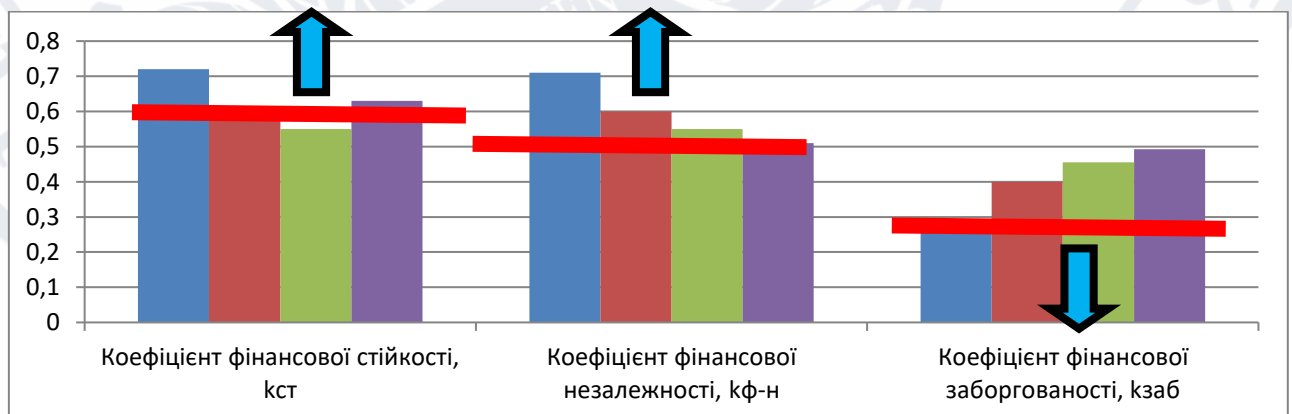


Рисунок 2.14 – Коефіцієнти фінансової стійкості, фінансової незалежності та фінансової заборгованості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 р.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.13 на рис. 2.14, показує, що протягом 2019-2022 років динаміка зміни коефіцієнта загальної ліквідності та коефіцієнта фінансової стійкості мала коливальний характер, хоча практично ці коефіцієнти знаходилися в межах нормативних значень. Коефіцієнти платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової незалежності та фінансової заборгованості мали негативну динаміку, хоча також практично знаходилися в межах нормативних значень. Це означає, що підприємство займає більш-менш стійке положення на сучасному ринку електричних приладів і має значні резерви для протидії впливу зовнішнього середовища на результати та ефективність своєї діяльності.

2.2 Аналіз ефективності управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

У попередньому підрозділі (2.1) нами було проаналізовано ефективність управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за загальними економічними і фінансовими показниками та основними фінансовими коефіцієнтами. Було досліджено такі показники, як чистий дохід підприємства; різні види прибутку – валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток до оподаткування; різні види рентабельності – рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність основного капіталу; фінансові коефіцієнти – загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової стійкості, фінансової незалежності та фінансової заборгованості.

В цьому підрозділі ми продовжимо дослідження ефективності управління внутрішнім середовищем за показниками: коефіцієнт оборотності поточних (оборотних) активів та його динаміка; коефіцієнт оборотності виробничих запасів та його динаміка; коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка; динаміка зміни ділової активності суб'єкта ринку.

Для розрахунку наведених вище коефіцієнтів, керуючись даними бухгалтерського балансу [83] підприємства та таблиць 2.1 і 2.5, складемо таблицю 2.12, до якої занесемо потрібну інформацію.

Таблиця 2.12 – Інформація для розрахунку специфічних показників оцінювання ефективності управління внутрішнім середовищем підприємства, млн грн (округлено до цілих чисел)

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Чистий дохід підприємства	296	312	383	367
2. Прибуток до оподаткування	18,9	9,9	-5,1	13,7
3. Середньорічна вартість активів	147	184	200	218
4. Середньорічна вартість поточних активів підприємства	111	143	158	178
5. Величина виробничих запасів (на початок року)	16,2	21,3	25,6	29
6. Величина виробничих запасів (на кінець року)	21,3	25,6	29	36,5
7. Величина залишків готової продукції та товарів на складі (на початок року)	3,7	3,7	17,6	32,6
8. Величина залишків готової продукції та товарів на складі (на кінець року)	3,7	17,6	32,6	57,2
9. Величина дебіторської заборгованості (на початок року) за продукцію, товари, послуги	34,1	46,6	41,2	42,6
10. Величина дебіторської заборгованості (на кінець року) за продукцію, товари, послуги	46,6	41,2	42,7	61,3

Далі, використовуючи формули (1.7...1.11), проведемо розрахунки вищевказаних специфічних показників.

Коефіцієнт оборотності поточних (оборотних) активів K_1 становитиме:

$$K_1^{2019} = \frac{296}{111} = 2,67; \quad K_1^{2020} = \frac{312}{143} = 2,18;$$

$$K_1^{2021} = \frac{383}{158} = 2,42; \quad K_1^{2022} = \frac{367}{178} = 2,06.$$

Аналіз динаміки коефіцієнта оборотності поточних (оборотних) активів протягом (2019...2022) років показує, що цей коефіцієнт є нестабільним і має незначну тенденцію до зменшення: з $K_1 = 2,67$ у 2019 році до $K_1 = 2,06$ у 2022 році, що є негативним явищем.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів K_2 становитиме:

$$K_2^{2019} = \frac{296}{\frac{16,2 + 21,3}{2}} = \frac{296}{18,75} = 15,8; \quad K_2^{2020} = \frac{312}{\frac{21,3 + 25,6}{2}} = \frac{312}{23,45} = 13,3;$$

$$K_2^{2021} = \frac{383}{\frac{25,6 + 29}{2}} = \frac{383}{27,3} = 14,00; \quad K_2^{2022} = \frac{367}{\frac{29 + 36,5}{2}} = \frac{367}{32,75} = 11,2.$$

Аналіз динаміки зміни коефіцієнта оборотності виробничих запасів протягом (2019...2022 років) показує, що цей коефіцієнт також має незначну тенденцію до зменшення: з $K_2 = 15,8$ у 2019 році до $K_2 = 11,2$ у 2022 році, що також є негативним явищем.

Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі K_3 становитиме:

$$K_3^{2019} = \frac{296}{\frac{3,7 + 3,7}{2}} = \frac{296}{3,7} = 80,0; \quad K_3^{2020} = \frac{312}{\frac{3,7 + 17,6}{2}} = \frac{312}{10,65} = 29,3;$$

$$K_3^{2021} = \frac{383}{\frac{17,6 + 32,6}{2}} = \frac{383}{25,1} = 15,3; \quad K_3^{2022} = \frac{367}{\frac{32,6 + 57,2}{2}} = \frac{367}{44,9} = 8,2.$$

Аналіз динаміки зміни коефіцієнта оборотності залишків готової продукції та товарів на складі протягом (2019...2022) років показує, що цей коефіцієнт має тривожну тенденцію до зменшення: з $K_3 = 80$ у 2019 році до $K_3 = 8,2$ у 2022 році, що може свідчити про наявність суттєвих труднощів у реалізації продукції.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості K_4 становитиме:

$$K_4^{2019} = \frac{296}{\frac{34,1 + 46,6}{2}} = \frac{296}{40,35} = 7,3; \quad K_4^{2020} = \frac{312}{\frac{46,6 + 41,2}{2}} = \frac{312}{43,90} = 7,1;$$

$$K_4^{2021} = \frac{383}{\frac{41,2 + 42,7}{2}} = \frac{383}{41,95} = 9,1; \quad K_4^{2022} = \frac{367}{\frac{42,7 + 61,3}{2}} = \frac{367}{52} = 7,05.$$

Аналіз динаміки коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості протягом (2019...2022) років показує, що цей коефіцієнт практично знаходиться на одному і тому ж рівні, хоча і має незначну тенденцію до зниження.

Розраховані вище коефіцієнти оборотності зведено нами в таблицю 2.13 та показано на рис. 2.15 .

Таблиця 2.13 – Розраховані коефіцієнти оборотності

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт оборотності поточних (оборотних) активів – К ₁	2,67	2,18	2,42	2,06
1. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів – К ₂	15,8	13,3	14,00	11,2
2. Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції та товарів на складі – К ₃	80,0	29,3	15,3	8,2
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – К ₄	7,3	7,1	9,1	7,05

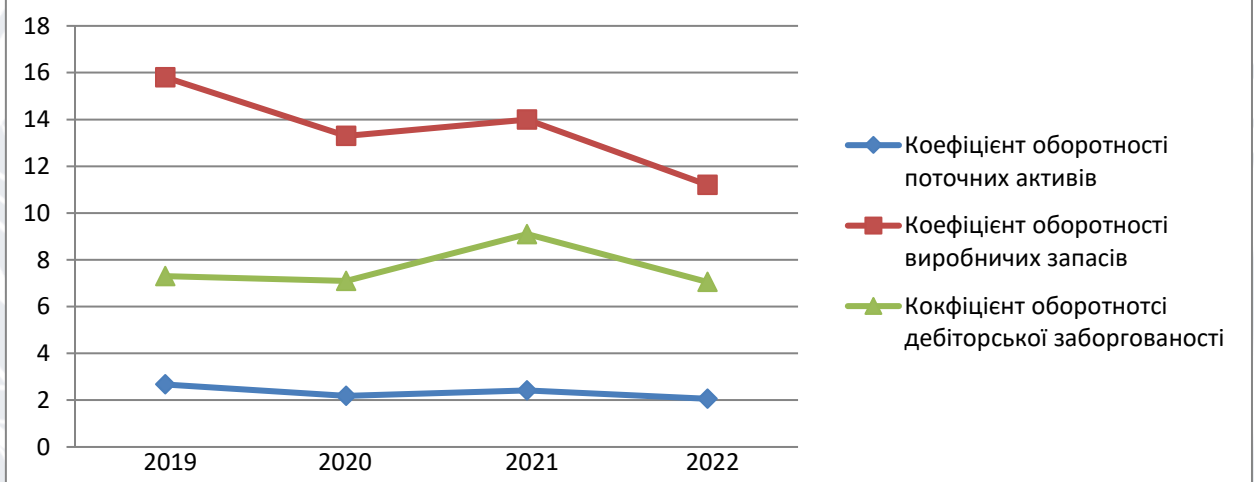


Рисунок 2.15 – Коефіцієнти оборотності на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2019-2022 роках

Аналіз динаміки коефіцієнтів оборотності на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» свідчить, що протягом (2019...2022) років ці коефіцієнти є нестабільними і мають тенденцію до зменшення (тобто погіршення), що може свідчити про наявність на підприємстві певних труднощів з реалізацією продукції.

І на завершення проаналізуємо динаміку зміни ділової активності підприємства.

Для 2020 року (відносно 2019 року) отримаємо:

$$\frac{9,9}{18,9} * \frac{312}{296} * \frac{184}{147} \text{ або } [0,52 < 1,05 < 1,25], \text{ тобто ділова активність}$$

підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилася.

Для 2021 року (відносно 2020 року) отримаємо:

$$\frac{-5,1}{9,9} * \frac{383}{312} * \frac{200}{184} \text{ або } [-0,52 < 1,23 < 1,09], \text{ тобто ділова}$$

активність підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком знову зменшилася.

Для 2022 року (відносно 2021 року) отримаємо:

$$\frac{13,17}{-5,1} * \frac{367}{383} * \frac{218}{200} \text{ або } [-2,68 < 0,96 < 1,09], \text{ тобто ділова}$$

активність підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком знову зменшилася, тобто протягом 2019-2022 років на підприємстві не виконується так зване «золоте правило» ділової активності, згідно якого зростання прибутку до оподаткування має перевищувати зростання чистого доходу, а зростання чистого доходу, у свою чергу, має перевищувати зростання середньорічної вартості активів підприємства (див. формулу 1.12).

2.3 Аналіз системи управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є приватним акціонерним товариством зі статутним капіталом 5234 тисяч грн, який розподілений між засновниками на 3008250 простих акцій.

(Примітка: протягом 2022 року підприємство збільшило свій зареєстрований статутний капітал з 150 тисяч грн до 5 234 тисяч грн, тобто в 35 разів).

Головним законодавчим органом підприємства є загальні збори акціонерів. Виконавчі функції з управління підприємством покладаються на Генерального директора та його дирекцію, яка діє від імені підприємства у межах, встановлених Законами України та статутом товариства.

Внутрішнє середовище підприємства складається з низки основних функціо-нальних підсистем (виробничої, економічної, фінансової, комерційної, іннова-ційної і соціальної) та відповідних елементів (внутрішніх змінних чинників) – цілей, структур, завдань, технологій, персоналу та організаційної культури. Зазначені вище функціональні підсистеми

внутрішнього середовища та його елементи (внутрішні змінні чинники) представлені в організаційній структурі управління, яку наведено на рис. 2.16.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, тобто розподіл повноважень та відповідальності між працівниками здійснюється по вертикалі за функціями управління. Така структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи підрозділів, уможливорює швидкий маневр усіма видами ресурсів тощо.

Генеральному директору підприємства підпорядковуються низка функціональних керівників підрозділів: технічний директор, директор з виробництва, директор з економіки і фінансів, головний бухгалтер, директор з загальних питань, комерційний директор. Функції, які виконують перераховані вище керівники та їх підрозділи, є традиційними для сучасних підприємств і не вимагають додаткового пояснення.

Тип організаційної культури, який склався на підприємстві протягом останніх 30-ти років діяльності цього підприємства, наближається до типу під назвою «рольова культура або культура Аполлона» (див. табл. 1.6), тобто передбачає чіткий розподіл ролей між керівниками, наявність чіткої системи правил, процедур і стандартів тощо, що є не випадковим, оскільки підприємство вимушено працювати в жорстких умовах конкуренції як з вітчизняними, так і з іноземними виробниками аналогічної продукції.

Разом з тим, нові непередбачувані виклики зовнішнього середовища, спричинені розгортанням світової пандемії COVID-19, поставили перед підприємством нові проблеми (див. підрозділ 1.1), розв'язання яких потребує проведення певних заходів з протидії цим викликам (це і посилення залежності від фінансового капіталу; і необхідність проведення широкої діджиталізації; і зниження купівельної спроможності населення тощо).



Рисунок 2.16 – Організаційна структура управління підприємством
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Тому, на наш погляд, доцільним є проведення на підприємстві певної пере-будови організаційної структури управління, і насамперед тих її частин, які займаються питаннями інформаційного забезпечення, роботизацією виробництва, оперативного управління, стратегічного планування, управлінням персоналом, інноваційними проектами, маркетинговою діяльністю тощо.

Висновки до розділу 2

В результаті виконання аналітичного розділу було дано загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і його продукції та проаналізовано результати діяльності підприємства за 2019-2022 роки.

Встановлено, що протягом 2019-2022 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, зросла з 296 млн грн у 2019 році до 367 млн грн у 2022 році, тобто зросла у 1,24 рази. Дещо іншою є ситуація з чистим прибутком підприємства, який у 2019 році становив 12,2 млн грн, а у 2022 році – 12,5 млн грн, тобто практично не змінився.

Аналіз основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу показав, що протягом 2019-2022 років середньорічна величина власного капіталу підприємства: практично не зростала: 105 млн грн у 2019 році та 111 млн грн у 2022 році. До того ж частка власного капіталу підприємства в структурі пасивів постійно зменшувалася: з 71,4% у 2019 році до 50,9% у 2022 році.

Всі показники рентабельності (активів, власного та основного капіталу), які досліджувалися, є нестабільними. Протягом 2019-2021 років вони зменшувалися (наприклад, рентабельність активів підприємства в 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилася з 12,5% до 2,65%), і тільки у 2022 році мало місце їх поступове зростання.

Проведений аналіз показав, що протягом 2019-2022 років динаміка зміни коефіцієнта загальної ліквідності та коефіцієнта фінансової стійкості мала коливальний характер, а коефіцієнти платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової незалежності та фінансової заборгованості мали негативну динаміку, хоча також практично знаходилися в межах нормативних значень. Це

означає, що підприємство займає більш-менш стійке положення на сучасному ринку електричних приладів і має резерви для протидії впливу зовнішнього середовища.

Аналіз динаміки коефіцієнтів оборотності на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показав, що протягом (2019...2022) років ці коефіцієнти є нестабільними і мають тенденцію до зменшення (тобто погіршення), що може свідчити про наявність на підприємстві певних труднощів з реалізацією виготовленої продукції.

Окрім цього, на підприємстві не виконується так зване «золоте правило» діло-вої активності, згідно якого зростання прибутку до оподаткування має перевищувати зростання чистого доходу, а зростання чистого доходу, у свою чергу, має перевищувати зростання середньорічної вартості активів підприємства. Проведений аналіз показав, що підприємство є приватним акціонерним товариством зі статутним капіталом 5234 тисяч грн, який розподілений між засновниками на 3008250 простих акцій. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, тобто розподіл повноважень та відповідальності між працівниками здійснюється по вертикалі за функціями управління.

Тип організаційної культури, який склався на підприємстві протягом останніх 30-ти років діяльності цього підприємства, наближається до типу під назвою «рольова культура або культура Аполлона».

Разом з тим, нові виклики зовнішнього середовища, спричинені розгортанням світової пандемії COVID-19, поставили перед підприємством нові проблеми, розв'язання яких потребує проведення певних заходів з протидії цим викликам. Тому доцільним є проведення на підприємстві певної перебудови організаційної структури управління, і насамперед тих її частин, які займаються інформаційним забезпеченням, роботизацією виробництва, оперативним управлінням, стратегічним плануванням, управлінням персоналу тощо.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

3.1 Обґрунтування вибору базової і функціональних стратегій розвитку підприємства в умовах посилення нестабільності впливу зовнішнього середовища

Як було підкреслено у попередніх розділах роботи, починаючи з 2020 року більшість сучасних підприємств, організацій та установ почали відчувати у своїй діяльності посилення нестабільності впливу зовнішнього середовища, що було викликано непередбачуваним розгортанням у світі пандемії COVID-19. Саме світова пандемія спричинила появу нових викликів та загроз, з якими підприємства, організації та установи стикнулися у своїй діяльності і які потребували свого найшвидшого та ефективного розв'язання. Не є винятком у цьому переліку підприємств і ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Одним із основних шляхів протидії викликам і загрозам, що виникли у зовнішньому середовищі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у зв'язку з пандемією COVID-19, є перебудова системи управління внутрішнім середовищем підприємства, яка повинна прийняти на себе «удар» зовнішнього середовища (особливо його негативних факторів впливу) та пристосувати внутрішнє середовище підприємства до нових умов господарювання.

Для розв'язання цього питання спочатку потрібно (з урахуванням нових зовнішніх факторів впливу) обґрунтувати для підприємства вибір базової стратегії розвитку та відповідних функціональних стратегій, реалізація яких має бути забезпечена тими чи іншими підсистемами внутрішнього середовища підприємства та його внутрішніми змінними чинниками.

Для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства спочатку проведемо так званий SWOT-аналіз (див. [1], [5], [85] та інші). Для цього спочатку складемо таблицю SWOT-аналізу, в якій відобразимо як сильні, так і слабкі сторони діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», а також визначимо сприятливі можливості та потенційні загрози для розвитку підприємства,

що існували як раніше, так і виникли у зв'язку з поширенням пандемії COVID-19 (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Позитивний діловий імідж	Відсутність значних фінансових ресурсів для розвитку
Досить висока якість продукції, що випускається	Невисокий рівень комп'ютерної підготовки працівників
Широка номенклатура продукції та її ціновий діапазон	Низький рівень роботизації та автоматизації виробництва
Наявність кваліфікованого менеджменту	Сильна залежність собівартості продукції від зростання цін на ресурси
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Постійне зростання попиту на побутову електричну апаратуру	<i>Існуючі:</i>
	Нестабільність цін на матеріальні та енергетичні ресурси
Поява нових високоефективних матеріалів та технологій	Посилення конкуренції з боку виробників аналогічної продукції
Розвиток діджиталізації ручних та інших паперових процесів	Складність залучення кредитів та їх висока вартість
Наявність та можливість опанування нових ринків для збуту продукції	<i>Нові:</i>
	Зниження купівельної спроможності переважної більшості населення
	Посилення фінансової залежності від ТНК
	Масовий перехід працівників на віддалену роботу тощо

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.1, показує, що підприємство має багато сильних сторін, що дозволяють йому успішно працювати на ринку побутової електричної апаратури. Разом з тим, кількість потенційних загроз та ризиків також є достатньо великою.

Зокрема, новими загрозами та викликами, спричиненими зміною факторів зовнішнього середовища, є такі, як зниження купівельної спроможності населення, що, у свою чергу, зменшує його можливості купувати продукцію підприємства; посилення фінансової залежності від транснаціональних компаній; масовий перехід працівників на віддалену роботу, що ускладнює можливості

підприємства контролювати виконання працівниками виробничих завдань тощо. Окрім того, потрібно відзначити невисокий рівень комп'ютерної підготовки працівників підприємства, низький рівень роботизації та автоматизації виробництва, сильну залежність цін на продукцію підприємства від зростання цін на ресурси і т.п.

Зіставляючи між собою сильні та слабкі сторони підприємства зі сприятливими можливостями та потенційними загрозами, побудуємо матрицю SWOT-аналізу, з якої зробимо висновок щодо обрання підприємством базової стратегії розвитку та функціональних стратегій розвитку його внутрішніх підрозділів (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати потенційні загрози</i>
1. Постійно удосконалювати власну та виготовляти нову продукцію з врахуванням запитів споживачів, підвищувати її якість	1. Перебудувати систему управління внутрішнім середовищем підприємства
2. Впроваджувати сервісне обслуговування своєї продукції	2. Активно залучати інвестиції, включаючи іноземні
3. Опанувати нові ринку збуту та активізувати процес рекламування своєї продукції	3. Запровадити систему стратегічного планування
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями</i>	<i>Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше</i>
1. Відсутність значних фінансових ресурсів для розвитку	1. Економічна нестабільність може прискорити процеси міграції кваліфікованої робочої сили
2. Невисокий рівень комп'ютерної підготовки працівників	2. Зростання цін на ресурси може призвести до збільшення собівартості продукції та її ціни і, як наслідок, до зменшення попиту на продукцію
3. Низький рівень роботизації та автоматизації виробництва	3. Відсутність значних фінансових ресурсів може загальмувати процес розробки нових видів продукції та підвищення її якості

Аналіз таблиці 3.2 показує, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк може за рахунок своїх сильних сторін зменшити негативний вплив окремих факторів зовнішнього середовища та скористатися сприятливими можливостями для

збільшення частки ринку, яку займає підприємство на ринку електричних обігрівачів побутового та промислового призначення.

Але для цього на підприємстві потрібно реалізувати систему заходів, які б дозволили це зробити, і насамперед, удосконалити систему управління підсистемами внутрішнього середовища та його внутрішніми змінними чинниками, які безпосередньо впливають на стан, дієздатність та спроможність підприємства протидіяти викликам (впливу) зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим, нами пропонується спрямувати зусилля підприємства на підвищення ефективності функціонування таких підсистем внутрішнього середовища та елементів, які виокремлено нами на рис. 3.1.

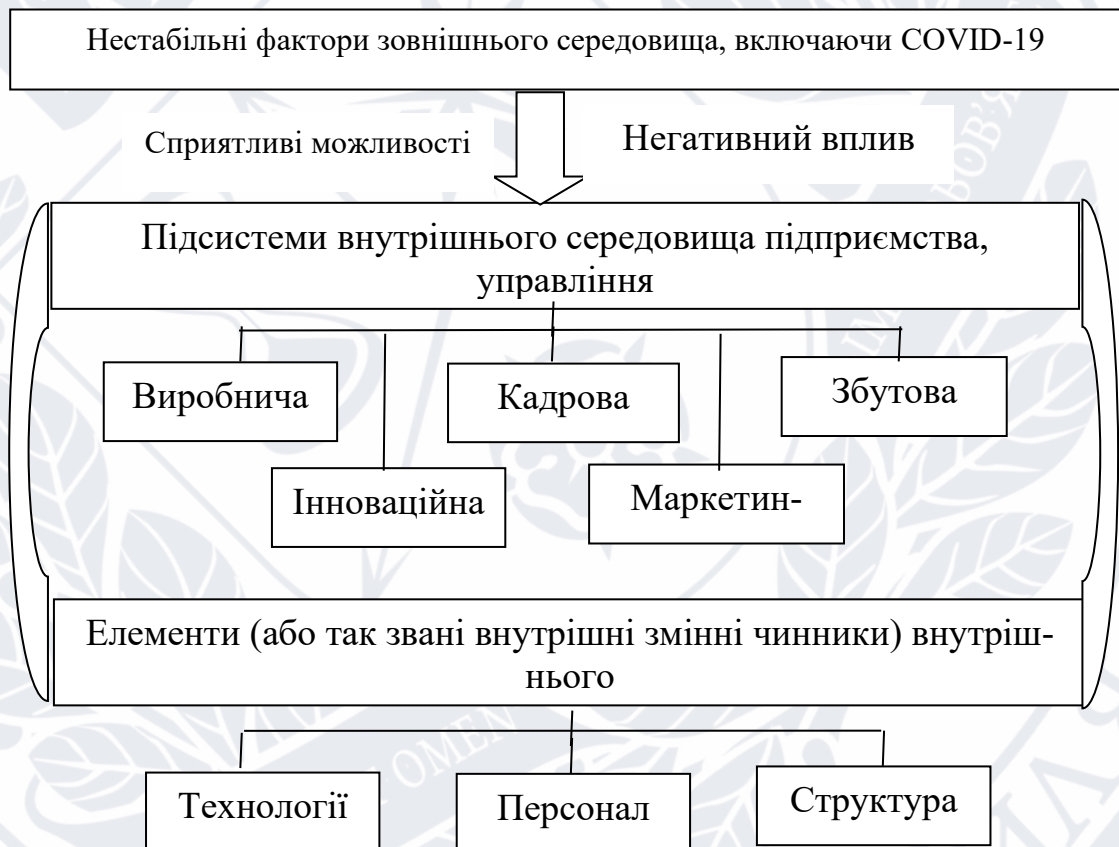


Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства в умовах нестабільності впливу зовнішніх чинників

Аналізуючи вищесказане (див. табл. 3.2 та рис. 3.1), ми переконані, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» для свого розвитку може обрати базову стратегію під назвою *стратегія обмеженого зростання*. У цьому випадку цілі підприємства мають встановлюватися «від досягнутого» і зазвичай

передбачають незначне, але поступове зростання основних фінансових і економічних показників, які коригуються залежно від змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для реалізації базової стратегії обмеженого зростання потрібно для кожної підсистеми внутрішнього середовища (виробничої, інноваційної, кадрової, маркетингової та збутової) обрати відповідну функціональну стратегію (рис. 3.2).

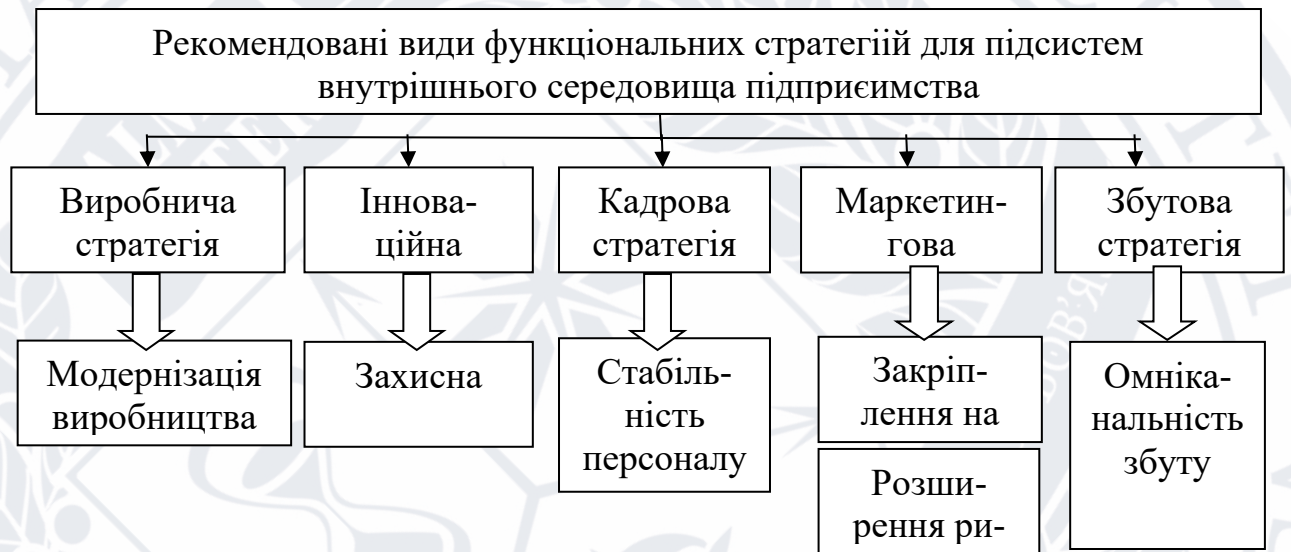


Рисунок 3.2 – Рекомендовані функціональні стратегії, що утворюють внутрішнє середовища підприємства

Зробимо пояснення запропонованих нами видів функціональних стратегій для підсистем внутрішнього середовища підприємства.

Функціональна виробнича стратегія під назвою «модернізація виробництва» використовується, коли підприємство отримує незначні прибутку і має середній попит на свою продукцію (який може зростати). Тоді, як стверджується в [86], основну увагу потрібно зосередити на проведенні робіт з роботизації і автоматизації виробничих процесів, впровадженні нових високопродуктивних та безвідходних технологій, нових видів техніки тощо. Іншими словами, така стратегія характеризується спрямованістю виробничої діяльності внутрішнього середовища підприємства на постійне підвищення якості продукції, оскільки без серйозного врахування потреб, смаків, побажань покупців тощо досягти успіху на сучасному ринку буде дуже складно.

Функціональна інноваційна стратегія під назвою «захисна інноваційна стратегія» визначає реакцію підприємства на діє конкурентів. Ця стратегія передбачає суттєве збільшення витрат на проведення наукових досліджень; висування нових оригінальних ідей зі створення продукції, яка б мала якісно нові характеристики; значно більшого уваги навчанню та підвищенню кваліфікації дослідницького персоналу тощо [87]. Одним із важливих напрямом здійснення захисної стратегії є патентування нових власних технічних рішень або придбання патентів та ліцензій у інших осіб тощо.

Функціональна кадрова стратегія під назвою «стабільність персоналу» передбачає, що чисельність персоналу підприємства є постійною або незначно змінюється, що особливо важливо для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах високої ймовірності відтоку кваліфікованої робочої сили на заробітки за кордон. Така стратегія забезпечується підвищенням рівня кваліфікації працівників; стабільністю їх заробітної плати (що не виключає її підвищення); посиленням соціальних гарантій для працюючих; плануванням кар'єрного зростання працівників; ефективністю та стабільністю системи мотивації персоналу тощо [88].

Функціональна маркетингова стратегія під назвами «закріплення на ринку» та «розширення ринку» [89], на наш погляд, повністю відповідає реальним та потенційним можливостям підприємства і передбачає спрямування діяльності підприємства насамперед на залучення нових споживачів своєї продукції на вже існуючих (опанованих) ринках та просування своєї продукції на нові, ще не освоєні ринки. Зрозуміло, що застосування цієї маркетингової стратегії не виключає розробку підприємством нових видів продукції і реалізацію їх як на опанованих, так і на нових ринках.

Функціональна збутова стратегія під назвою «омніканальність збуту» [90] передбачає застосування як прямих, так і опосередкованих каналів збуту продукції підприємства; активізацію реклами продукції підприємства шляхом її поширення через засоби масової інформації, експертами, лідерами громадської думки тощо (так звана комерційна пропаганда (паблісіті). Але головне

полягає у тому, що відбувається інтеграція, об'єднання різних каналів збуту в єдину систему, яка дозволяє споживачу обрати найбільш комфортний для нього канал придбання продукції, висловлюючи свою лояльність не до конкретного каналу збуту, а до бренду цього підприємства. Тобто головною задачею збуту є посилення саме бренду підприємства, яке полягає у комбінації різних каналів збуту – традиційних (оф-лайн) та віртуальних (он-лайн, Інтернет тощо) – і створення умов нерозривності процесу покупки споживачем товару, легкості переходу з каналу на канал, комбінування каналів продажу тощо.

Таким чином можна зробити висновок, що запровадження пропонованих нами базової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та функціональних стратегій розвитку підсистем внутрішнього середовища підприємства сприятиме підвищенню здатності підприємства протидіяти викликам нестабільного зовнішнього середовища, особливо в умовах розгортання світової пандемії, спричиненої COVID-19.

3.2 Удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та макетування нової організаційної структури управління підприємством

Як було зазначено в підрозділі 2.3, підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, тобто розподіл повноважень та відповідальності між працівниками здійснюється по вертикалі за функціями управління. Така структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи підрозділів, уможливорює швидкий маневр ресурсами тощо.

Генеральному директору підприємства підпорядковуються низка функціональних керівників підрозділів: технічний директор, директор з виробництва, директор з економіки і фінансів, головний бухгалтер, директор з загальних питань, комерційний директор тощо.

Разом з тим, нові виклики зовнішнього середовища, спричинені розгортанням світової пандемії COVID-19, поставили перед підприємством нові

проблеми, розв'язання яких потребує проведення певних заходів з протидії цим викликам. Тому доцільним є проведення на підприємстві певної перебудови організаційної структури управління, і насамперед тих її частин, які займаються інформаційним забезпеченням, маркетинговою діяльністю, оперативним управлінням, стратегічним плануванням, управлінням персоналу тощо.

Перебудову системи управління внутрішнім середовищем підприємства пропонується здійснити за двома напрямками, показаними на рис. 3.3.

Особливість запропонованих рекомендацій полягає у тому, що під безпосереднім керівництвом Генерального директора підприємства пропонується створити два додаткових підрозділи: один підрозділ, який планується назвати «оперативний підрозділ» і який буде виконувати функції термінового створення гнучких організаційних структур з високим рівнем децентралізації управління, здатних швидко перебудовуватись на розв'язання тих чи інших проблем, які можуть виникнути при зміні факторів зовнішнього середовища і які будуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства; і другий підрозділ, який планується назвати «стратегічним підрозділом» і який буде займатися розробкою, контролем за виконанням та коригуванням (при необхідності) стратегічного плану розвитку підприємства.

Перший підрозділ (оперативний підрозділ) буде забезпечувати протидію внутрішнього середовища підприємства впливам нестабільних факторів зовнішнього середовища у короткотерміновому періоді, тобто буде реалізовувати так звану пристосувальну стратегію, а другий підрозділ (стратегічний підрозділ) буде розробляти комплекс заходів, реалізація яких буде забезпечувати протидію внутрішнього середовища підприємства впливам нестабільних факторів зовнішнього середовища у довготерміновому періоді, тобто давати відповідь на питання: «Що потрібно робити вже сьогодні, щоб досягти успіху у майбутньому».

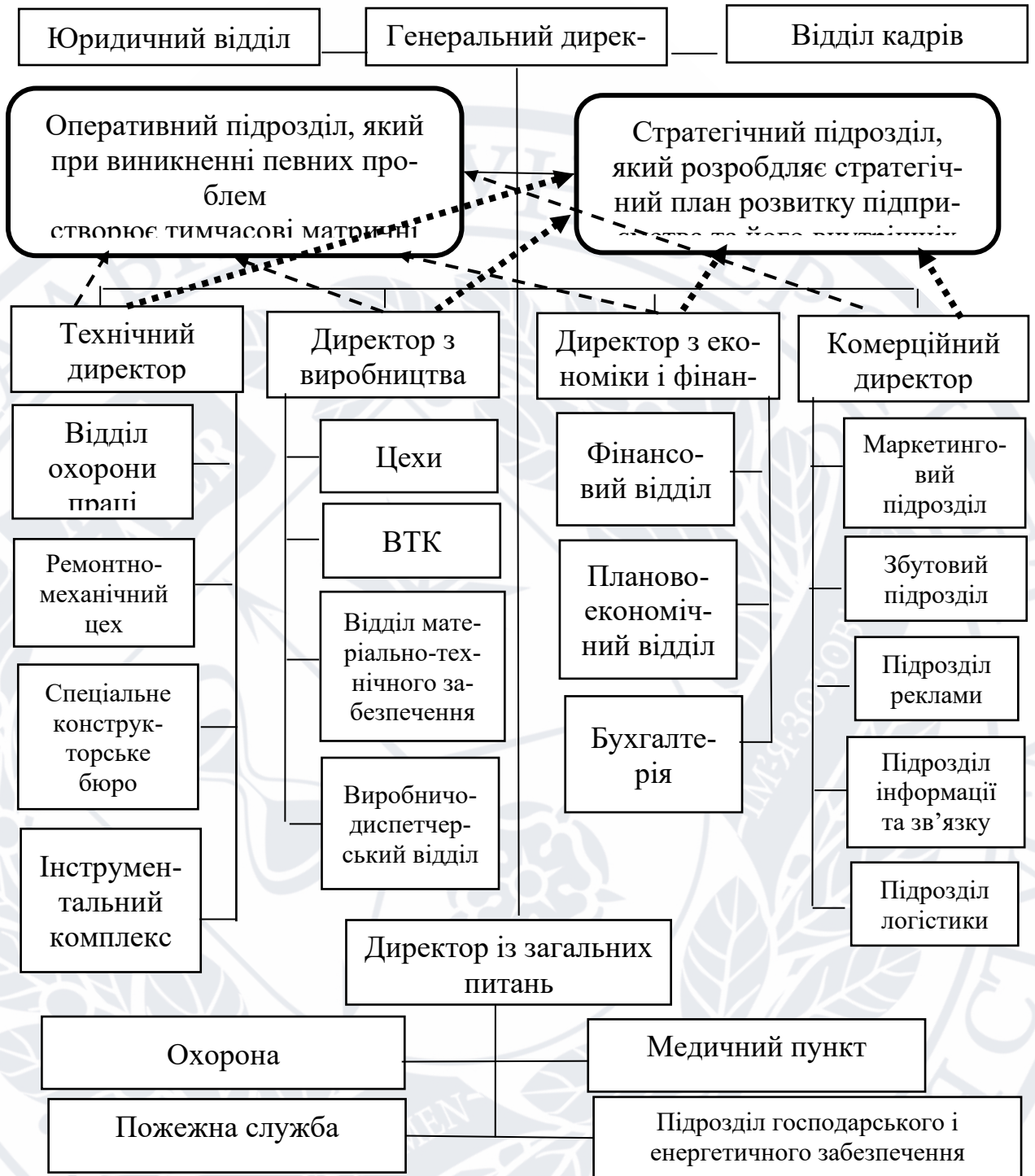


Рисунок 3.3 – Змакетована нова організаційна структура управління підприємством ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Перевагою запропонованої нової організаційної структури управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є те, що вона не потребує додаткових

працівників, оскільки необхідні фахівці будуть залучатися для роботи в цих структурах з інших підрозділів тільки тоді, коли у цьому виникає певна потреба.

Основними гнучкими організаційними системами управління, які здатні оперативно розв'язувати проблеми, що можуть постати перед підприємством в умовах впливу нестабільних факторів зовнішнього середовища, рекомендується використовувати програмно-цільові і матричні організаційні структури.

Програмно-цільова структура управління характеризується тим, що вирішення певної проблеми покладається не Генерального директора підприємства, а на керівника певного проєкту (рис. 3.4), якому доручено розв'язання цієї проблеми і який відповідає за терміни її розв'язання, якість виконуваних робіт тощо.

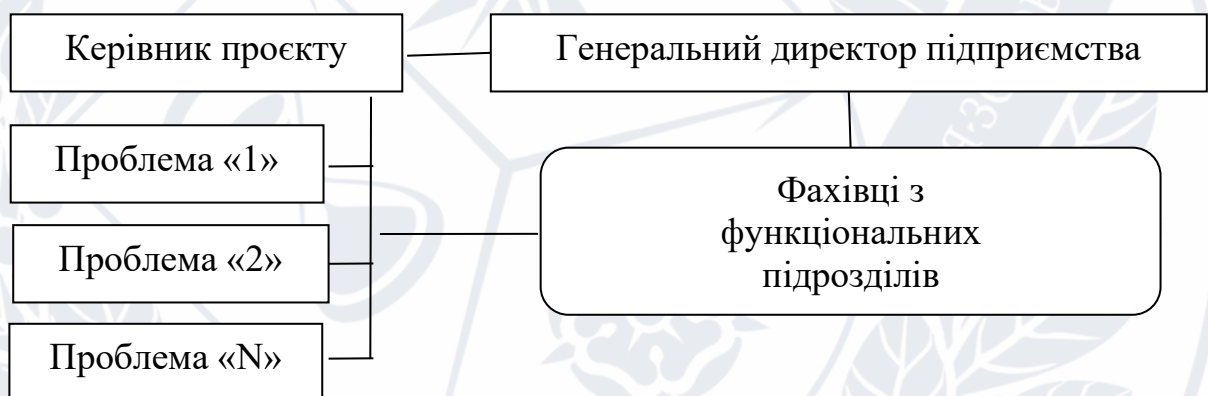


Рисунок 3.4 – Програмно-цільова організаційна структура управління

Генеральний директор підприємства відповідає тільки за загальні питання: укладення договорів з виконавцями, фінансування проєкту тощо.

Перевагами програмно-цільової структури управління є чітка спрямованість на розв'язання проблем, які виникають; чітка відповідальність виконавців тощо.

Матрична структура управління передбачає створення тимчасових творчих колективів, яким доручається розв'язання певних конкретних проблем (рис. 3.5).

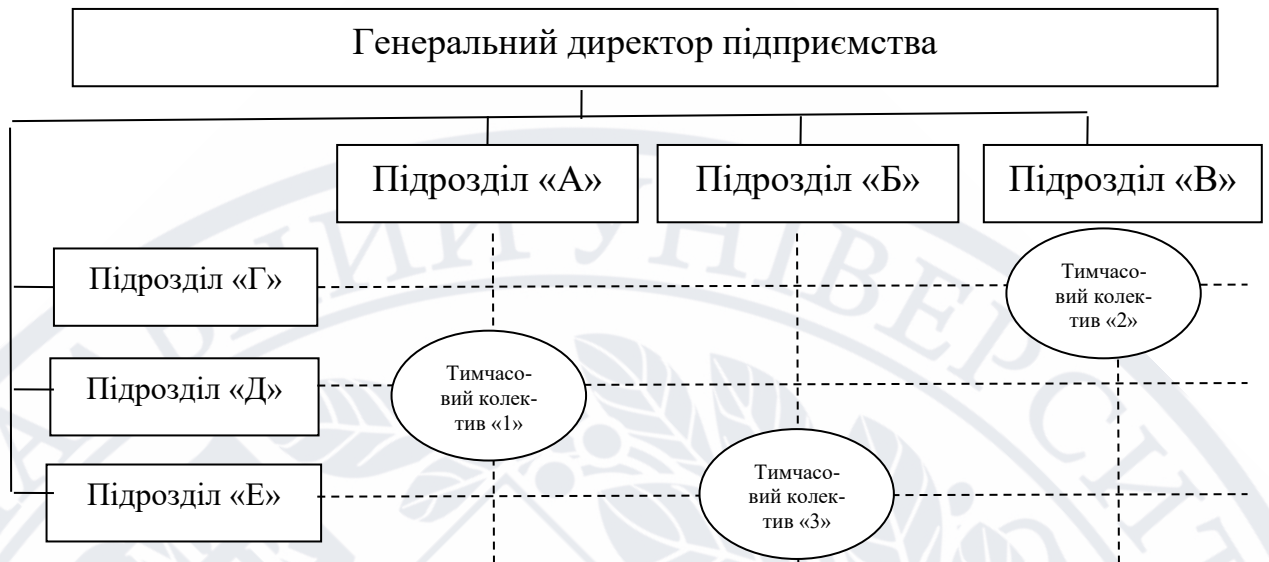


Рисунок 3.5 – Матрична організаційна структура управління

Перевагами матричної організаційної структури є її гнучкість, а також і те, що працівники, які увійшли в тимчасові творчі колективи, залишаються в своїх первинних колективах і можуть при необхідності виконувати й інші завдання свого первинного колективу.

Другим кардинальним напрямом удосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища є впровадження системи стратегічного планування. В підрозділі 1.2 виконаної нами магістерської роботи було наведено укрупнений алгоритм розробки стратегічного плану розвитку підприємства, спрямований на протидію викликам зовнішнього середовища (див. рис. 3.6).

Характерною особливістю стратегічного планування, як підкреслюється у [91], є те, що воно спрямовує вектор планування розвитку підприємства з майбутнього у сьогодні, тобто дає відповідь на питання: «Що потрібно робити вже сьогодні, щоб досягти запланованих показників у майбутньому».

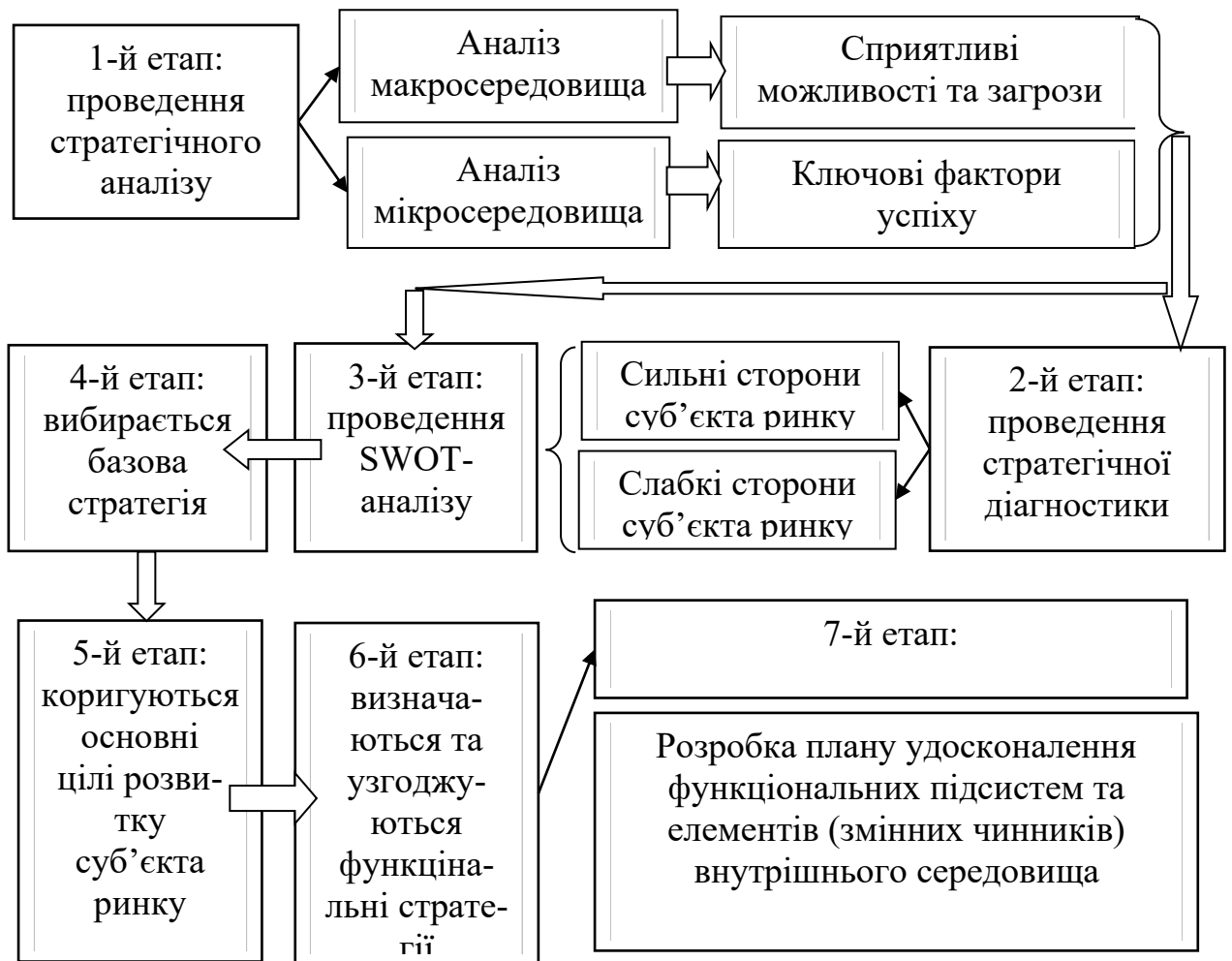


Рисунок 3.6 – Алгоритм розробки стратегічного плану підприємства, спрямованого на протидію викликам зовнішнього середовища

Стратегічне планування передбачає розгляд великої кількості питань, зокрема, визначення основних кінцевих показників розвитку підприємства та його внутрішніх підрозділів; розробка заходів, спрямованих на досягнення запланованих показників; визначення вартості заходів, встановлення виконавців, відповідальних, термінів; розрахунок запланованої ефективності впроваджених заходів тощо. Стратегічне планування дає можливість проводити аналіз перспектив та варіантів розвитку підприємства, його функціональних підрозділів та змінних чинників внутрішнього середовища; досліджувати структуру витрат та ін.

Як підкреслюється в [92], в нинішніх умовах господарювання та нестабільного зовнішнього середовища практично кожному підприємству, щоб «вижити» та

більш-менш успішно працювати в обраному сегменті ринку, доводиться розробляти декілька варіантів стратегічного плану, більшість з яких так і залишається незатребуваними. Але для українських підприємств це є прийнятним, оскільки для кожного з них проблема виживання взагалі залишається актуальною протягом дуже тривалого часу.

Окрім того, стратегічний план розвитку підприємства завжди орієнтується на підтримку конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Ці питання завжди є центральними, особливо в умовах посилення світових глобалізаційних процесів, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про високий рівень власної конкурентоспроможності. І чим вищим буде рівень конкуренції на ринку, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

3.3 План рекомендацій з удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства та моделювання заходів з підвищення їх економічної ефективності

В результаті проведених досліджень нами складено план рекомендацій з впровадження на підприємстві низки заходів (табл. 3.3), спрямованих на удосконалення управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Ці заходи стосуються лише тих складових внутрішнього середовища підприємства, які були досліджені в підрозділах 3.1 та 3.2 цієї роботи.

Впровадження розроблених нами рекомендації з удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» можна розпочати з 1 січня 2024 року, а початком роботи можна вважати 1 січня 2024 року, тобто відліковою точкою для подальших розрахунків є 1.01.2024 року.

Таблиця 3.4 – План рекомендацій з удосконалення управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (розраховано на 3 роки)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін виконання	Витрати
<i>Проведення організаційних заходів</i>			
1. Створення 2-х нових підрозділів: оперативного та стратегічного. Розробка відповідних положень, посадових інструкцій тощо	Генеральний директор	1 місяць	20 тисяч грн одноразово
<i>Удосконалення управління виробничою складовою внутрішнього середовища</i>			
3. Проведення робіт з автоматизації та роботизації виробничих процесів, впровадженні нових високопродуктивних технологій	Заст.директора з виробництва	Постійно	100 тисяч грн щороку
3. Постійне підвищення якості продукції			
<i>Удосконалення управління інноваційною складовою внутрішнього середовища</i>			
4. Суттєве збільшення витрат на наукову діяльність; підвищення кваліфікації дослідницького персоналу тощо	Технічний директор	Постійно	75 тисяч щороку
5. Активізація патентної роботи, придбання патентів та патентних ліцензій			
6. Активізація робіт з діджиталізації ручних та інших процесів		Постійно	50 тисяч грн щороку
<i>Удосконалення управління кадровою складовою внутрішнього середовища</i>			
7. Постійне підвищення кваліфікації працівників підприємства	Генеральний директор.	Постійно	325 тисяч грн щороку
8. Посилення соціальних гарантій для працюючих	Керівники функціональних підрозділів		
9. Планування кар'єрного зростання працівників тощо			
10. Розробка ефективної системи матеріального та морального стимулювання працівників підприємства	Генеральний директор. Головний бухгалтер	3 місяці	20 тисяч грн одноразово
<i>Удосконалення управління маркетинговою складовою внутрішнього середовища</i>			
11. Активізація маркетингових досліджень	Комерційний директор	Постійно	100 тисяч грн щороку
12. Залучення нових споживачів на опанованих ринках			
13. Просування продукції на нові ринки			
14. Дослідження дій конкурентів, їх продукції, їх реакції на зміни факторів зовнішнього середовища тощо			
<i>Удосконалення управління збутовою складовою внутрішнього середовища</i>			
15. Пошук нових прямих та опосередкованих каналів збуту продукції	Керівник збутової служби	1 місяць	Щорічно 50 тис. грн
16. Активізація рекламної діяльності	Інформаційна служба	Постійно	
17. Впровадження системи «омніканальність збуту»	Керівник збутової служби	3 місяці	30 тис. грн одноразово
<i>Удосконалення управління системою планування</i>			
18. Налагодження роботи з розробки, контролювання та коригування стратегічного плану	Плановий відділ	3 місяці	30 тис. грн одноразово
Всього			100 тис грн одноразово та по 700 тис грн щороку

Як свідчить інформація, яку наведено в таблиці 3.3, початкові витрати на удосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства становлять 100 тисяч грн одноразово, а щорічні витрати підприємства протягом 3-х років (2024, 2025 та 2026 рр.) становлять по 700 тисяч грн щороку.

Консультації, проведені нами з фахівцями планового відділу підприємства, бухгалтерії, комерційним директором та іншими зацікавленими працівниками підприємства показали, що реалізація запропонованих рекомендацій дозволить суттєво підвищити ефективність управління окремими функціональними підрозділами внутрішнього середовища ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», що знайде своє відображення у покращенні результатів діяльності всього підприємства та збільшенні величини чистого прибутку, що його буде отримувати підприємство протягом найближчих 3-х років.

Оскільки величина чистого прибутку, що його отримало підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в 2022 році становила 12,5 млн грн, то збільшення чистого прибутку підприємства від впровадження наших рекомендацій протягом 3-х років може, як стверджують опитані нами фахівці підприємства, становити до 10% від величини чистого прибутку (до попереднього року).

Тобто у 2024-му році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $12,5 \times 1,10 = 13,75$ млн грн, а збільшення чистого прибутку становитиме $\Delta\Pi_{2022} = (13,75 - 12,5) = 1,25$ млн грн.

У 2025 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $13,75 \times 1,10 = 15,12$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta\Pi_{2023} = (15,12 - 13,75) = 1,37$ млн грн.

У 2026 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $15,12 \times 1,10 = 16,63$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta\Pi_{2024} = (16,63 - 15,12) = 1,51$ млн грн.

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених рекомендацій $E_{абс}$ становитиме [1]:

$$E_{абс} = \text{ПП} - \text{ПВ}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство за рік, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат, що їх здійснює підприємство на реалізацію зроблених рекомендацій, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП підприємства розраховується за формулою:

$$\text{ПП} = \sum_{i=1}^t \frac{\Delta\Pi_i}{(1+\tau)^t}, \quad (3.2)$$

де $\Delta\Pi_i$ – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки, роки;

τ – ставка дисконтування. Для України приймемо ставку $\tau = 0,07$ (7%);

t – період часу (роки) від моменту здійснення платежів до розрахункової точки, за яку вибирають початок розробки рекомендацій.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП, що їх може отримати підприємство за 3 роки складе:

$$\text{ПП} = \frac{1250}{(1+0,07)^2} + \frac{1370}{(1+0,07)^3} + \frac{1510}{(1+0,07)^4} \approx 1092 + 1118 + 1152 = 3362 \text{ тисяч грн.}$$

Приведена вартість всіх витрат ПВ підприємства розраховується за формулою:

$$\text{ПВ} = \sum_{i=1}^t \frac{\Delta B_i}{(1+\tau)^t}, \quad (3.3)$$

де ΔB_i – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

Приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$\text{ПВ} = 100 + \frac{700}{(1+0,07)^2} + \frac{700}{(1+0,07)^3} + \frac{700}{(1+0,07)^4} \approx 100 + 611 + 571 + 534 = 1816 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 3362 - 1816 = 1546$ тисяч грн, тобто за 3 роки підприємство отримає 1546 тисяч грн додаткового чистого прибутку.

Далі розрахуємо відносну ефективність E_B вкладених коштів:

$$E_B = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.4)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 1546$ тисяч грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат; $\text{ПВ} = 1816$ тисяч грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл дії рекомендацій, роки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки (2021-2024 рр.).

Для нашого випадку:

$$E_B = \sqrt[4]{1 + \frac{1546}{1816}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,8513} - 1 = \sqrt[4]{1,8513} - 1 = 1,166 - 1 = 0,166 = 16,6\%.$$

Оскільки відносна ефективність вкладних коштів $E_B = 16,6\%$ є досить великою (оскільки перевищує банківські проценти за депозитними операціями), то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

У попередньому підрозділі роботи було розраховано, що при впровадженні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства, збільшення чистого прибутку, що його може отримати підприємство, у 2024 році становитиме 1,25 млн грн, у 2025 р. – 1,37 млн грн, а у 2026 році – 1,51 млн грн, а відносна ефективність коштів, вкладених у впровадження рекомендацій, за 3 роки може досягти $E_B \approx 16,6\%$.

Разом з тим, у реальному житті можуть статися події, які можуть як збільшити величину чистого прибутку, що його отримуватиме підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (наприклад, за рахунок опанування нових ринків), так і зменшити цю величину (наприклад, через посилення конкуренції, запровадження нових обмежень, викликаних пандемією COVID-19, війною тощо).

Виберемо чотири типові ситуації, які можуть мати місце в реальному житті, тобто домовимося про можливу зміну величини прогнозованого чистого прибутку, що його може отримати підприємство в 2024-2026 роках, інтервалами: +3%, +6%, -3% та -6% від початкового рівня +10%, який було прийнято раніше.

Далі, керуючись формулами 3.1, 3.2 та 3,4, проведемо для кожного випадку розрахунки відносної ефективності коштів, вкладених в реалізацію зроблених нами рекомендацій з удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

1-й випадок: збільшення величини чистого прибутку на $(10+3)\%=13\%$.

У 2024-му році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $12,5 \times 1,13 = 14,13$ млн грн, а збільшення чистого прибутку становитиме $\Delta\Pi_{2022} = (14,13 - 12,5) = 1,63$ млн грн.

У 2025 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $14,13 \times 1,13 = 15,97$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta\Pi_{2023} = (15,97 - 14,13) = 1,84$ млн грн.

У 2026 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $15,97 \times 1,13 = 18,05$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta\Pi_{2024} = (18,05 - 15,97) = 2,08$ млн грн.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП, що їх може отримати підприємство за 3 роки, складе:

$$\text{ПП} = \frac{1630}{(1+0,07)^2} + \frac{1840}{(1+0,07)^3} + \frac{2080}{(1+0,07)^4} \approx 1424 + 1502 + 1587 = 4513 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 4513 - 1816 = 2697$ тисяч грн, тобто за 3 роки підприємство отримає 2697 тисяч грн додаткового чистого прибутку.

Далі розрахуємо відносну ефективність $E_{\text{в}}$ вкладених коштів:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[4]{1 + \frac{2697}{1816}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 1,4851} - 1 = \sqrt[4]{2,4851} - 1 = 1,255 - 1 = 0,255 = 25,5\% .$$

2-й випадок: збільшення величини чистого прибутку на $(13+3)\%=16\%$.

У 2024-му році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $12,5 \times 1,16 = 14,5$ млн грн, а збільшення чистого прибутку становитиме $\Delta\Pi_{2022} = (14,5 - 12,5) = 2,00$ млн грн.

У 2025 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $14,5 \times 1,16 = 16,82$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta\Pi_{2023} = (16,82 - 14,5) = 2,32$ млн грн.

У 2026 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $16,82 \times 1,16 = 19,51$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta\Pi_{2024} = (19,51 - 16,82) = 2,69$ млн грн.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП, що їх може отримати підприємство за 3 роки, складе:

$$\text{ПП} = \frac{2000}{(1+0,07)^2} + \frac{2320}{(1+0,07)^3} + \frac{2690}{(1+0,07)^4} \approx 1749 + 1894 + 2052 = 5695 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 5695 - 1816 = 3879$ тисяч грн, тобто за 3 роки підприємство отримає 3879 тисяч грн додаткового чистого прибутку.

Далі розрахуємо відносну ефективність E_v вкладених коштів:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{3879}{1816}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 2,136} - 1 = \sqrt[4]{3,136} - 1 = 1,331 - 1 = 0,331 = 33,1\%$$

3-й випадок: збільшення величини чистого прибутку на $(10-3)\% = 7\%$.

У 2024-му році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $12,5 \times 1,07 = 13,375$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку становитиме $\Delta\Pi_{2022} = (13,375 - 12,5) = 0,875$ млн грн.

У 2025 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $13,375 \times 1,07 = 14,31$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta\Pi_{2023} = (14,31 - 13,375) = 0,935$ млн грн.

У 2026 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $14,31 \times 1,07 = 15,31$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta\Pi_{2024} = (15,31 - 14,31) = 1,00$ млн грн.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП, що їх може отримати підприємство за 3 роки, складе:

$$ПП = \frac{875}{(1+0,07)^2} + \frac{935}{(1+0,07)^3} + \frac{1000}{(1+0,07)^4} \approx 764 + 763 + 763 = 2290 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$E_{abc} = ПП - ПВ = 2290 - 1816 = 474$ тисяч грн, тобто за 3 роки підприємство отримає 474 тисяч грн додаткового чистого прибутку.

Далі розрахуємо відносну ефективність E_b вкладених коштів:

$$E_b = \sqrt[4]{1 + \frac{474}{1816}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,261} - 1 = \sqrt[4]{1,261} - 1 = 1,059 - 1 = 0,059 = 5,9\%$$

4-й випадок: збільшення величини чистого прибутку на $(7-3)\% = 4\%$.

У 2024-му році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $12,5 \times 1,04 = 13,00$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку становитиме $\Delta П_{2022} = (13,00 - 12,5) = 0,50$ млн грн.

У 2025 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $13,00 \times 1,04 = 13,52$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta П_{2023} = (13,52 - 13,00) = 0,52$ млн грн.

У 2026 році можлива величина отриманого чистого прибутку може становити: $13,52 \times 1,04 = 14,06$ млн грн, а збільшення величини чистого прибутку може становити $\Delta П_{2024} = (14,06 - 13,52) = 0,54$ млн грн.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП, що їх може отримати підприємство за 3 роки, складе:

$$ПП = \frac{500}{(1+0,07)^2} + \frac{520}{(1+0,07)^3} + \frac{540}{(1+0,07)^4} \approx 438 + 424 + 412 = 1274 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$E_{abc} = ПП - ПВ = 1274 - 1816 = -542$ тисяч грн, тобто за 3 роки підприємство отримає 542 тисячі додаткового зниження величини чистого прибутку.

Далі розрахуємо відносну ефективність E_b вкладених коштів:

$$E_b = \sqrt[4]{1 + \frac{-542}{1816}} - 1 = \sqrt[4]{1 - 0,2984} - 1 = \sqrt[4]{0,7016} - 1 = 0,915 - 1 = -0,085 = -8,5\%$$

Далі побудуємо графік залежності відносної ефективності коштів, спрямованих на впровадження рекомендацій з удосконалення системи управління

внутрішнім середовищем підприємства, від прогнозованої величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». протягом 2022, 2023 та 2024 років (див. рис. 3.7).

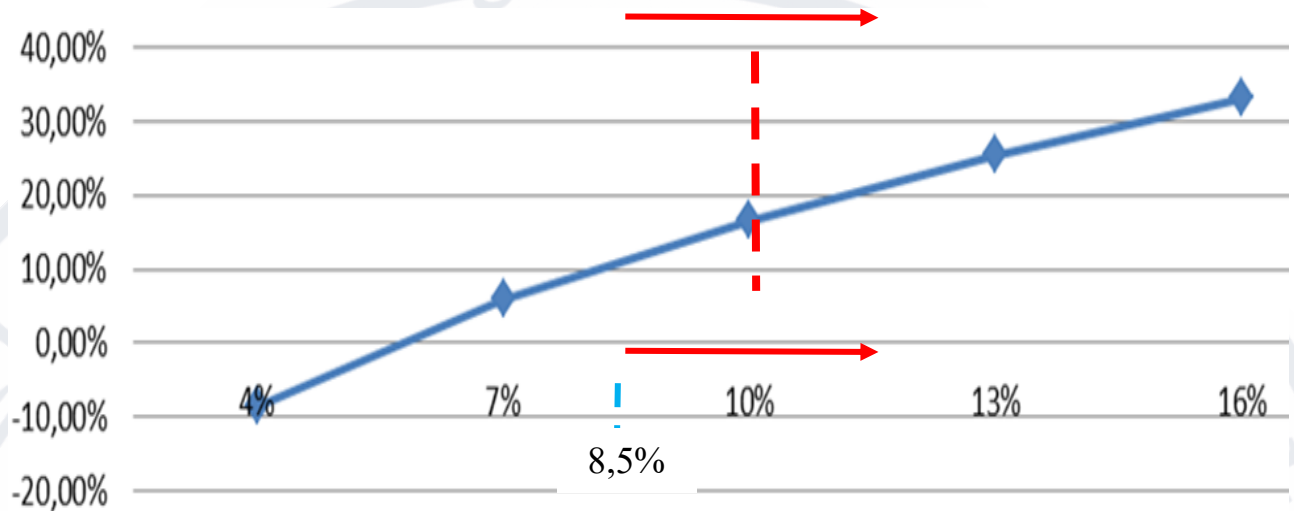


Рисунок 3.7 – Залежність відносної ефективності коштів (%), спрямованих на удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», від зміни величини чистого прибутку (у %)

Аналіз графіку, наведеного на рис. 3.7, показує, що навіть у випадку зменшення величини зростання чистого прибутку підприємства до рівня 8,5% (до попереднього року), кошти, вкладені в удосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства, будуть мати відносну ефективність не нижче 10,0%, що ще раз підтверджує доцільність та ефективність впровадження зроблених пропозицій.

Висновки до розділу 3

В цьому розділі було проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства, на підставі якого було обґрунтовано обрання для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія обмеженого зростання». Для реалізації цієї стратегії для основних підсистем внутрішнього середовища підприємства було зроблено вибір відповідних функціональних стратегій, а саме: виробничої, інноваційної, кадрової, маркетингової і збутової, а також визначені напрями удосконалення системи управління внутрішнім

середовищем підприємства в умовах нестабільності впливу факторів зовнішнього середовища.

Було запропоновано удосконалити систему управління внутрішнім середовищем підприємства шляхом створення двох підрозділів, один із яких (оперативний) має забезпечувати протидію внутрішнього середовища підприємства впливам нестабільних факторів зовнішнього середовища у короткостроковому періоді, тобто буде реалізовувати так звану пристосувальну стратегію; а другий підрозділ (стратегічний) буде розробляти комплекс заходів, реалізація яких буде забезпечувати протидію внутрішнього середовища підприємства впливам нестабільних факторів зовнішнього середовища у довгостроковому періоді, тобто розробляти стратегічні плани розвитку підприємства.

Запропоновано використовувати в роботі оперативного підрозділу матричні та програмно-цільові структури управління, а для розробки стратегічного плану розвитку підприємства запропоновано відповідний алгоритм.

В результаті було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством. Складено план рекомендацій з удосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та розраховано відносну ефективність коштів, вкладених у реалізацію запропонованих заходів, яка становить 16,6%.

Було проведено моделювання отриманих результатів, яке показало, що навіть у випадку зменшення величини зростання чистого прибутку підприємства до рівня 8,5% (до попереднього року), кошти, вкладені в удосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства, будуть мати відносну ефективність не нижче 10,0%, що ще раз підтверджує доцільність та ефективність впровадження зроблених пропозицій.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи її мета була досягнута, а поставлені задачі виконані.

Зокрема, було досліджено існуючі підходи до трактування поняття «зовнішнє середовище» та висловлено власну точку зору з цього питання: *зовнішнє середовище* – це сукупність умов, структур, факторів, сил, обставин тощо, які існують поза межами підприємств, організацій та установ, впливають на них ззовні, змінюючи тим самим поведінку цих суб'єктів на тому чи іншому ринку.

Проаналізовано особливості зовнішнього середовища, до яких віднесено його складність, невизначеність, мінливість тощо; досліджено існуючі класифікації факторів зовнішнього середовища, до яких належать макроекономічне та мікроекономічне середовище. Встановлено, що макросередовище діє на всіх суб'єктів ринку одночасно і не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, організацію чи установу, а мікросередовище складається з чинників, які безпосередньо впливають на результати діяльності конкретного суб'єкта ринку, і на які цей конкретний суб'єкт ринку також може (і повинен) впливати.

Значну увагу приділено дослідженню нових факторів макросередовища, поява яких пов'язана з пандемією COVID-19, та встановлено вплив цих факторів на результати діяльності сучасних суб'єктів ринку. Серед нових факторів впливу виокремлено такі, як широкомасштабна діджиталізація, перехід працівників на віддалену роботу, зростання безробіття, зниження купівельної спроможності населення, посилення впливу фінансового капіталу тощо.

Опрацьовано дію основних факторів мікросередовища, які прямо впливають на діяльність суб'єктів ринку, і до яких віднесено споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, трудові ресурси, профспілки, нормативні акти органів державної влади та місцевого самоврядування, контактні аудиторії тощо.

Досліджено існуючі підходи до трактування поняття «внутрішнє середовище» суб'єкта ринку і висловлено власну точку зору з цього питання: внутрішнє середовище суб'єкта ринку – це складна сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, які знаходяться всередині цього суб'єкта, постійно піддаються впливу тих чи інших факторів зовнішнього середовища, є ситуаційно змінними, формують кінцеві результати діяльності суб'єкта ринку і перебувають під постійним контролем та управлінням керівництва підприємства (організації, установи) та його персоналу.

Детально опрацьовано зміст основних елементів внутрішнього середовища, до яких віднесено такі елементи, як мета діяльності суб'єкта, його структура, завдання, технології, персонал та організаційна культура, а також проаналізовано зміст основних функціональних підсистем внутрішнього середовища суб'єктів ринку, до яких віднесено виробничу, економічну, фінансову, інноваційну, соціальну, інформаційну та інші підсистеми.

Зроблено висновок, що зовнішнє середовище, в якому функціонує той чи інший суб'єкт ринку, поставляє йому відповідні ресурси та здійснює постійний вплив на елементи та функціональні підсистеми внутрішнього середовища.

Проаналізовано існуючі методи оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів ринку та доведено доцільність використання експертних методів оцінювання, що закінчуються якісним та кількісним оцінюванням впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів ринку (шляхом розрахунку показника «ступінь важливості впливу»).

Зроблено обґрунтування вибору методів оцінювання стійкості елементів внутрішнього середовища суб'єктів ринку та його функціональних підсистем до зміни факторів зовнішнього середовища шляхом розрахунку показника «ступінь здатності елементів та функціональних підсистем суб'єкта ринку протидіяти цим факторам».

Було проаналізовано результати діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2022 роки. Підприємство є приватним акціонерним

товариством зі статутним капіталом 5234 тисяч грн, який розподілений між засновниками на 3008250 простих акцій. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, тобто розподіл повноважень та відповідальності між працівниками здійснюється по вертикалі за функціями управління.

Дослідження показали, що зміна чистого доходу підприємства, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, чистого прибутку, операційних витрат, витрат на оплату праці працівників, основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу підприємства, коефіцієнтів оборотності поточних активів, виробничих запасів, залишків готової продукції та товарів на складах, дебіторської заборгованості, плинності кадрів, ділової активності, рентабельності (активів, власного капіталу та основного капіталу), загальної ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової незалежності та фінансової заборгованості тощо (за незначним винятком) мали позитивну динаміку або перебували в межах нормативних значень, що свідчить, що підприємство займає більш-менш стійке положення на сучасному ринку електричних приладів і має певні резерви для протидії впливу зовнішнього середовища.

Недоліком в роботі підприємства є те, що на підприємстві не виконується так зване «золоте правило» ділової активності, згідно якого зростання прибутку до оподаткування має перевищувати зростання чистого доходу, а зростання чистого доходу, у свою чергу, має перевищувати зростання середньорічної вартості активів підприємства.

Тип організаційної культури, який склався на підприємстві протягом останніх 30-ти років діяльності цього підприємства, наближається до типу під назвою «рольова культура або культура Аполлона».

Разом з тим, нові виклики зовнішнього середовища, спричинені розгортанням світової пандемії COVID-19, поставили перед підприємством нові проблеми, розв'язання яких потребує проведення певних заходів з протидії цим викликам. Тому доцільним є проведення на підприємстві певної перебудови

організаційної структури управління, і насамперед тих її частин, які займаються інформаційним забезпеченням, роботизацією виробництва, оперативним управлінням, стратегічним плануванням, управлінням персоналу тощо.

Було проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства, на підставі якого було обґрунтовано обрання для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія обмеженого зростання». Для реалізації цієї стратегії для основних підсистем внутрішнього середовища підприємства було зроблено вибір відповідних функціональних стратегій, а саме: виробничої, інноваційної, кадрової, маркетингової і збутової, а також визначено напрями удосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства в умовах нестабільності впливу факторів зовнішнього середовища.

Було запропоновано удосконалити систему управління внутрішнім середовищем підприємства шляхом створення двох підрозділів, один із яких (оперативний) має забезпечувати протидію внутрішнього середовища підприємства впливам нестабільних факторів зовнішнього середовища у короткостроковому періоді, тобто буде реалізовувати так звану пристосувальну стратегію; а другий підрозділ (стратегічний) буде розробляти комплекс заходів, реалізація яких буде забезпечувати протидію внутрішнього середовища підприємства впливам нестабільних факторів зовнішнього середовища у довгостроковому періоді, тобто розробляти стратегічні плани розвитку підприємства.

Запропоновано використовувати в роботі оперативного підрозділу матричні та програмно-цільові структури управління, а для розробки стратегічного плану розвитку підприємства запропоновано відповідний алгоритм.

В результаті було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством.

Складено план рекомендацій з удосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та розраховано відносну ефективність коштів, вкладених у можливу реалізацію запропонованих заходів, яка становить 16,6%.

Було проведено моделювання отриманих результатів, яке показало, що навіть у випадку зменшення величини зростання чистого прибутку підприємства до рівня 8,5% (до попереднього року), кошти, вкладені в удосконалення системи управління внутрішнім середовищем підприємства, будуть мати відносну ефективність не нижче 10,0%, що ще раз підтверджує доцільність та ефективність впровадження зроблених пропозицій.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем : монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
2. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина I – Вінниця : ВНТУ, 2020. 119 с.
3. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина II – Вінниця : ВНТУ, 2020. 116 с.
4. Гой І.В. Підприємництво. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 358 с.
5. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.
6. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 560 с.
7. Кендюхов А.В. Інтелектуальний капітал підприємства: гносеологія економічної категорії. Вісник Донецького університету економіки та права. 2011. № 2. С. 12-16.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : Підручник. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.
9. Козловський С. В. Фінансова математика. Київ : Знання України. 2006. 308 с.
10. Характеристика зовнішнього середовища організації. URL: https://allreferat.com.ua/uk/ekononika_finansu_pidpruemnucka_diyalnist/kursovaaya/5572] (Дата звернення 20.07.2023 р.).
11. Зовнішнє середовище організації. URL: https://pidru4niki.com/10561127/menedzhment/zovnishnye_seredovische_organizatsiyi_derzhavne_regulyuvannya_chinnik_vplivu (Дата звернення 20.07.2023 р.).
12. Матющенко С. С. Интеллектуальный капитал в современных экономических условиях: значение, структура, учет и оценка. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 318-322.

13. Saffer, D. (2007). *Designing for Interaction: Creating Smart Applications and Clever Devices*. New Riders.
14. Handy, C. (2000). *Twenty-One Ideas for Managers: Practical Wisdom for Managing Your Company and Yourself*. Jossey-Bass; 1st edition.
15. Гудзь О. Є. Корпоративне управління: понятійно-термінологічний словник. Київ : Державний університет телекомунікацій. 2014. 41 с.
16. Вплив COVID-19 на світову економіку. URL: https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZ002118 (Дата звернення 20.07.2023 р.)
17. Pyash, O., Hrynkevych, S., Illich, L., Kozlovskiy, S., Buhaychuk, N. (2020). Economic Assessment of the Relationship Between Housing and Communal Infrastructure Development Factors and Population Quality of Life in Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 16(3), pp. 93-108.
18. Чинники макросередовища та мікросередовища підприємства. URL: https://pidru4niki.com/1382032854046/menedzhment/chinniki_makroseredovischa_mikroseredovischa_pidpriyemstva (Дата звернення 20.07.2023 р.).
19. Пітер Ф. Друкер. Ефективний керівник Київ: КМ-БУКС, 2022, 288 с.
20. Савіна Г,Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг – Журнал «Ефективна економіка», Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Вид-во ТОВ «ДКС-центр», 2019, № 12.
21. Організаційна культура в менеджменті. URL: https://studme.com.ua/1835100112732/menedzhment/organizatsionnaya_kultura_menedzhmente.htm (Дата звернення 20.07.2023 р.).
22. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2007. 210 с.
23. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* / A. D. Chandler. Cambridge, MA: MIT Press, 2012. 297 p.

24. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : Підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2012. 612 с.
25. Овечкіна О.А. та інш. Планування маркетингу. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
26. Жлуктенко В. І. Стохастичні процеси та моделі в економіці [Електронний ресурс] : Київ : КНЕУ, 2014. 230 с.
27. Добрянська Н.А., Поліщук Т.С. Бухгалтерський баланс та його аналіз. Видавництво ТОВ «ДКС-центр», Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Електронний журнал «Ефективна економіка», 2018, № 10.
28. Методи ситуаційного аналізу. URL: <https://library.if.ua/book/44/3007.html> (Дата звернення 20.07.2023 р.).
29. Оцінка привабливості стратегічної зони господарювання. URL: <http://um.co.ua/11/11-3/11-39921.html>] (Дата звернення 20.07.2023 р.).
30. Тесленок І.М, Коротунова О.В., Косенко Ю.В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства Журнал «Економіка та держава», 2022, № 1, С. 78-82.
31. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н.А. Одеса: ОНЕУ. 2018. 31 с.
32. Гетьман О.О. Економіка підприємства. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 480 с.
33. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник О.М. Економічний аналіз: навч. посібник. Полтава : РВВД ПДАА, 2021. 290 с.
34. Тронька Л.Я., Івачук (Липчанська) О.В. Фінансовий аналіз: навч. посібник Київ : Вид-во «Алерта», 2014. 768 с.
35. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник Київ : «Центр учбової літератури», 2008. 583 с.
36. Термія. URL: <http://termia.com.ua/produksiya/> (Дата звернення 3 березня 2023 року).

37. Бізнес планування: навчальний посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ : Знання, 2013. 173 с.
38. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105.
39. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 76-82.
40. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. Вісник науки та освіти. Серія «Соціологія». №3 (3), 2022 р., С. 258-268.
41. Литвиненко С.Л., Трегубов О.С., Войцеховський В.С. Семенда О.В. Попова Ю.М. Маркетинг в підприємницькій діяльності та управління продажем логістичних послуг: підручник. Видавничий дім «Кондор». 2021.
42. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 19(3), pp. 312-321. [https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)
43. Trofymenko, O., Ilyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S., Hrynkevych, S. (2022), «Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices», *Economics - innovative and economics research journal*, Vol. 10(2), pp. 99-116.
44. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід № 17/2021. С. 6-10.
45. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156.

46. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. Економіка і організація управління. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249.
47. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. Економіка і організація управління. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91.
48. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. Економіка і організація управління: збірник наукових праць. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2915>
49. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. Соціальна економіка, (62), 2021 р., С. 98-106.
50. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 192-198.
51. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154
52. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130.
53. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. №4(87). С. 21-27.
54. Баглюк Ю., Шевчук О. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка і організація управління. №3 (31). 2018. С. 159-167.

55. Підприємництво. Частина 1: Навч. посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.
56. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління, № 1 2023 р.
57. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Теорія Джона Кейнса як основа розв'язання макроекономічних проблем економіки України Економіка і організація управління, №4 2022 р.



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
Фінансова звітність

ПрАТ	«Вінницький	завод	«Маяк»	за ЄДР-	Дата (рік, місяць, число)		
					2020	01	01
		(найменування)		ПОУ	КОДИ 14307771		

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

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код ря- дка	За звітний період	За аналогі- чний пе- ріод попе- реднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	296 312	244 270
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(254 599)	(203 588)
Валовий:			
прибуток	2090	41 713	40 682
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	17 923	23 964
Адміністративні витрати	2130	(18 235)	(14 241)
Витрати на збут	2150	(8 999)	(7 276)
Інші операційні витрати	2180	(13 962)	(15 135)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	18 440	27 944
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	81	-
Інші доходи	2240	2 571	2 164
Фінансові витрати	2250	(1 409)	(1 503)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(747)	(425)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	18 936	28 230
збиток	2295	()	()

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 697)	(5 644)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12 239	22 586
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період поперед- нього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 239	22 586

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	196 874	169 696
Витрати на оплату праці	2505	49 292	39 159
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 517	11 389
Амортизація	2515	3 668	2 504
Інші операційні витрати	2520	20 059	15 307
Разом	2550	280 410	238 057

Примітка *: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2018 р.

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період поперед- нього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3008250	3008250
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,06848	7,51
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

<http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2019>

Керівник Терліковський Василь Васильович
Головний бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за ЄДР-ПОУ	Дата (рік, місяць, число)		
	2021	01	01
			14307771

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

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код ря- дка	За звітний період	За аналогіч- ний пе- ріод попе- реднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	311 874	296 312
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(292 471)	(254 599)
Валовий: прибуток	2090	19 403	41 713
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	39 551	17 923
Адміністративні витрати	2130	(21 700)	(18 235)

Витрати на збут	2150	(9 929)	(8 999)
Інші операційні витрати	2180	(16 896)	(13 962)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	10 429	18 440
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0	81
Інші доходи	2240	2 436	2 571
Фінансові витрати	2250	(2 116)	(1 409)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(860)	(747)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	9 929	18 936
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 111)	(6 696)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 818	12 239
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період поперед- нього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 818	12 239
-------------------------------------------------	------	-------	--------

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	239 733	196 874
Витрати на оплату праці	2505	56 780	49 292
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 150	10 517
Амортизація	2515	4 078	3 668
Інші операційні витрати	2520	21 782	20 059
Разом	2550	334 523	280 410

Примітка *: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2018 р.

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період поперед- нього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3008250	3008250
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,6016	4,06848
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,6016	4,06848
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2020/app_fin_fp_k

Керівник Терліковський Василь Васильович
Головний бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за ЄДР-ПОУ	Дата (рік, місяць, число)		
	2022	01	01
	14307771		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
-----------	-------------	---------

I. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	382 858	311 874
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(341 571)	(292 471)
Валовий:			
прибуток	2090	41 287	19 403
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	16 555	39 551
Адміністративні витрати	2130	(22 281)	(21 700)
Витрати на збут	2150	(9 721)	(9 929)
Інші операційні витрати	2180	(20 556)	(16 896)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 284	10 429
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	4 180	2 436
Фінансові витрати	2250	(3 807)	(2 116)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(7 246)	(860)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	9 929
збиток	2295	(1 581)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3 482)	(5 111)

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	4 818
збиток	2355	(5063)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період поперед- нього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(5 063)	4818

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	275 308	239 733
Витрати на оплату праці	2505	65 838	56 780
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 175	12 150
Амортизація	2515	4 672	4 078
Інші операційні витрати	2520	22 439	21 782
Разом	2550	382 432	334 523

Примітка *: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2018 р.

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період поперед- нього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3008250	3008250
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,68	1,6
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,68	1,6
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

<http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2021>

Керівник Терліковський Василь Васильович
Головний бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна

		КОДИ		
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за ЄДР-ПОУ	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
		14307771		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код ря- дка	За звітний період	За аналогіч- ний пе- ріод попе- реднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	367 260	382 858
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(303 564)	(341 571)
Валовий: прибуток	2090	63 696	41 287
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	17 843	16 555
Адміністративні витрати	2130	(23 441)	(22 281)

Витрати на збут	2150	(11 155)	(9 721)
Інші операційні витрати	2180	(22 061)	(20 556)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	24 882	5 284
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	272	4 180
Фінансові витрати	2250	(9 896)	(3 807)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(1 562)	(7 246)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	13696	0
збиток	2295	(0)	(1 581)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 148)	(3 482)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12 548	0
збиток	2355	(0)	(5063)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період поперед- нього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 548	(5 063)
-------------------------------------------------	------	--------	-----------

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	241 923	275 308
Витрати на оплату праці	2505	80 068	65 838
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 323	14 175
Амортизація	2515	10 053	4 672
Інші операційні витрати	2520	26 998	22 439
Разом	2550	376 365	382 432

Примітка *: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2018 р.

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код ря- дка	За звіт- ний пе- ріод	За аналогіч- ний період поперед- нього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3008250	3008250
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,1712	-1,68
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4,1712	-1,68
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

<http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2022>

Керівник Терліковський Василь Васильович
Головний бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»
Територія _____ Вінницька обл.
Організаційно-правова форма – Приватне АТ
Вид економічної діяльності – Вир-во електр. побут. пристроїв

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
14307771		
0510100000		
230		
27.51		

Середня кількість працівників 794

Адреса, телефон: вул. Хмельницьке шосе, 105, Вінниця, 21029, тел. 611016

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	25	23
первісна вартість	1001	29	29
накопичена амортизація	1002	4	6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	40
Основні засоби	1010	23 023	26 631
первісна вартість	1011	52 093	57286
знос	1012	29 070	30 655
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9 784	10 251
інші фінансові інвестиції	1035	165	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	63
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	33 361	37 008
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	23 495	34 126
Виробничі запаси	1101	16 198	21 293
Незавершене виробництво	1102	3 613	9 125
Готова продукція	1103	3 388	1 134
Товари	1104	296	2 574
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34 054	46 656
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 858	5 835
з бюджетом	1135	2 633	206
у тому числі з податку на прибуток	1136	643	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	182	1 774
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	28 109	28 470
Рахунки в банках	1167	28 082	28 442
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	2 731	6 848
Усього за розділом II	1195	95 545	126 907

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	128 906	163 915
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Капітал у дооцінках	1405	13 035	13 032
Додатковий капітал	1410	9 992	6 265
Резервний капітал	1415	0	1 129
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78 224	88 334
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	101 401	108 910
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	720	633
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	720	633
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	993	0
Видані векседі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	13 858	41 742
розрахунками з бюджетом	1620	3 902	4 333
у тому числі з податку на прибуток	1621	105	2 008
розрахунками зі страхування	1625	583	663
розрахунками з оплати праці	1630	3 469	3 129
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1 900	3 493
Усього за розділом III	1695	26 785	54 372
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	0	0

Керівник

Терліковський Василь Васильович

Головний бухгалтер

Прокопчук Наталія Антонівна

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Територія _____ Вінницька обл.

Організаційно-правова форма – приватне АТ

Вид економічної діяльності – Вир-во електр. побут. пристроїв

Середня кількість працівників 705 _____

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2021 | 01 | 01

14307771

0510100000

230

27.51

Адреса, телефон: вул. Хмельницьке шосе, 105, Вінниця, 21029, тел. 611016

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	23	21
первісна вартість	1001	29	29
накопичена амортизація	1002	6	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40	85
Основні засоби	1010	26 631	31 808
первісна вартість	1011	57 286	63 475
знос	1012	30 655	31 667
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 251	12 340
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	63	100
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	37 008	44 354
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	34 126	49 611
Виробничі запаси	1101	21 293	25 563
Незавершене виробництво	1102	9 125	6 397
Готова продукція	1103	1 134	15 993
Товари	1104	2 574	1 658
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 656	41 205
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 835	5 242
з бюджетом	1135	206	1 192
у тому числі з податку на прибуток	1136	6	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 774	8 604
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	28 470	36 216
Рахунки в банках	1167	28 442	36 150
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	6 848	10 333
Усього за розділом II	1195	126 907	159 752
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0

Баланс	1300	163 915	204 106
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	1 129	1 741
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88 334	92 623
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	108 993	113 406
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	633	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	633	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	41 659	63 915
розрахунками з бюджетом	1620	4 333	6 368
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 008	2 844
розрахунками зі страхування	1625	663	943
розрахунками з оплати праці	1630	3 129	3 665
Поточні забезпечення	1660	-	0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 493	9 424
Усього за розділом III	1695	54 372	90 700
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	163 915	204 106

Керівник Терліковський Василь Васильович
Головний бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за ЄДРПОУ
Територія _____ Вінницька обл. за КОАТУУ
Організаційно-правова форма – приватне АТ за КОПФГ
Вид економічної діяльності – Вир-во електр. побут. пристроїв за КВЕД
Середня кількість працівників 582 _____
Адреса, телефон: вул. Хмельницьке шосе, 105, Вінниця, 21029, тел. 611016 _____
Одиниця виміру: тис. грн.
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2022	01	01
14307771		
0510100000		
230		
27.51		

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21	24
первісна вартість	1001	29	34
накопичена амортизація	1002	8	10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85	334
Основні засоби	1010	31 808	26 819
первісна вартість	1011	63 475	56 967
знос	1012	31 667	30 148
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	12 340	12 677
інші фінансові інвестиції	1035	100	100
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	100	100
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	44 354	39 954
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	49 611	66 423
Виробничі запаси	1101	25 563	28 948
Незавершене виробництво	1102	6 397	4 884
Готова продукція	1103	15 993	30 611
Товари	1104	1 658	1 980
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41 205	42 738
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 242	8 030
з бюджетом	1135	1 192	240
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 604	1 003
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 216	18 575
Рахунки в банках	1167	35 852	18 553
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	10 333	11 471
Усього за розділом II	1195	159 752	155 799
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	204 106	195 753

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	1 741	1 982
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	92 623	87 302
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	113 406	104 522
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	63 915	70 275
розрахунками з бюджетом	1620	6 368	3 210
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 844	1 014
розрахунками зі страхування	1625	943	1 088
розрахунками з оплати праці	1630	3 665	5 301
Поточні забезпечення	1660	0	25
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 424	7 753
Усього за розділом III	1695	90 700	91 231
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	0	0

Керівник Терліковський Василь Васильович
Головний бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Територія _____ Вінницька обл.

Організаційно-правова форма – приватне АТ

Вид економічної діяльності – Вир-во електр. побут. пристроїв

Середня кількість працівників 639 _____

Адреса, телефон: вул. Хмельницьке шосе, 105, Вінниця, 21029, тел. 611016 _____

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
14307771		
0510100000		
230		
27.51		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	24	20
первісна вартість	1001	34	40
накопичена амортизація	1002	(10)	(20)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	334	614
Основні засоби	1010	26 819	27 445
первісна вартість	1011	56 967	67 192
знос	1012	(30 148)	(39 747)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	12 677	12 719
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	100	100
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	39 954	40 898
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	66 423	103 829
Виробничі запаси	1101	28 948	36 498
Незавершене виробництво	1102	4 884	10 127
Готова продукція	1103	30 611	51 650
Товари	1104	1 980	5 554
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	42 738	61 340
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 030	3 283
з бюджетом	1135	240	2 203
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 003	770
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	18 575	16 335
Рахунки в банках	1167	18 553	17 545
Витрати майбутніх періодів	1170	0	265
Інші оборотні активи	1190	11 471	8 765
Усього за розділом II	1195	155 799	200 077
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	195 753	240 975

Пасив	Код рядка	На початок звітнього пе- ріоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	5 234
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	1 982	1 982
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	87 302	94 452
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	104 522	116 754
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	51 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	0	51 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	70 275	48 698
розрахунками з бюджетом	1620	3 210	2 558
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 014	368
розрахунками зі страхування	1625	1 088	1 744
розрахунками з оплати праці	1630	5 301	6 925
Поточні забезпечення	1660	25	61
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 753	8 518
Усього за розділом III	1695	91 231	73 221
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	0	0

Керівник

Терліковський Василь Васильович

Головний бухгалтер

Прокопчук Наталія Антонівна