

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему Механізм діагностики фінансової діяльності
ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» для вибору оптимальної стратегії розвитку

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0728-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування

освітньої програми фінанси і кредит
спеціалізації Корпоративні фінанси

В.В. Рябов

Керівник к.е.н., доцент Кушнір С.О.

Рецензент к.е.н., доцент Швець Ю.О.

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Освітній рівень магістр

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування, освітня програма фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« ____ » _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Рябову Віталію Володимировичу

1. Тема роботи: «Механізм діагностики фінансової діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» для вибору оптимальної стратегії розвитку»
керівник роботи: Кушнір Світлана Олександрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1111-с.
2. Строк подання студентом роботи: 2 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», щорічних звітів підприємства перед акціонерами, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): вивчити теоретичну базу проведення діагностики фінансової діяльності підприємства для вибору оптимальної стратегії розвитку; дослідити визначення фінансової діагностики як частини процесу управління підприємством; проаналізувати напрямки проведення діагностики фінансової діяльності підприємства; охарактеризувати сутність і класифікацію стратегій розвитку підприємства; проаналізувати господарську діяльність підприємства ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»; надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»; проаналізувати діяльність ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»; продіагностувати фінансову діяльність підприємства ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»; описати умови вибору оптимальної стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» відповідно до результатів діагностики фінансової діяльності; запропонувати теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»; розробити концептуальну модель стратегічного плану ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 9 рис., 6 табл. і 26 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кушнір С.О., доцент	13.08.2019 р.	13.08.2019 р.
2	Кушнір С.О., доцент	10.09.2019 р.	10.09.2019 р.
3	Кушнір С.О., доцент	08.10.2019 р.	08.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 27 червня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	27.06.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 10.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2019 р. – 07.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019 р. – 05.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2019 р. – 09.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	12.11.2019 р. – 26.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	27.11.2019 р. – 30.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	02.12.2019 р.	виконано

Студент _____ В.В. Рябов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.О. Кушнір
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А.В. Линенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 122 с., 9 рис., 6 табл., 8 додатків, 67 джерел.

Об'єктом дослідження є процес вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства на основі результатів проведеної діагностики фінансової діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо використання механізму діагностики фінансової діяльності при виборі оптимальної стратегії розвитку.

Завдання: 1) вивчити теоретичну базу проведення діагностики фінансової діяльності підприємства; 2) проаналізувати господарську діяльність підприємства ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»; 3) описати умови вибору оптимальної стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» відповідно до результатів діагностики фінансової діяльності.

Методи досліджень: діалектичний, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, аналітичний; математичного моделювання.

Одержані результати та їх новизна: запропоновано теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»; розроблено концептуальну модель стратегічного плану ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

Практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо впровадження інструментів стратегічного менеджменту у процес управління ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

ДІАГНОСТИКА, ЛІКВІДНІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, МЕТА, МІСІЯ

SUMMARY

Qualifying work: 122 pp., 9 fig., 6 tab., 8 annex, 67 references.

The object of study is the process of choosing the optimal strategy for enterprise development based on the results of the conducted diagnostics of financial activity.

The purpose of the qualification work is to study of theoretical and organizational provisions and development of practical recommendations on the use of the mechanism of diagnostics of financial activity in choosing the optimal development strategy.

Methods of research: a systematic approach to the study of economic events and processes. During research, performance scientific methods of cognition were used: methods of induction and deduction, terminological analysis and comparison, calculation methods, theoretical generalization; cause-effect relationship methods, abstract-logical method and method of mathematical modelling.

The scientific novelty of the results consists in theoretical and methodical principles of development strategy formation of PJSC «Pology OEP».

A conceptual model of the strategic plan for PJSC «Pology OEP» is developed.

The results of research are aimed at implementation of strategic management tools in the management process of PJSC «Pology OEP».

The application of proposed recommendations in practice will give an opportunity to improve the work of the enterprise and will allow introducing elements of strategic management and planning into the activity of the PJSC «Pology OEP».

DIAGNOSTICS, LIQUIDITY, PROFITABILITY, FINANCIAL
SUSTAINABILITY, STRATEGY, EXTERNAL ENVIRONMENT,
COMPETITIVE BENEFITS, AIM, MISSION

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНА БАЗА ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	12
1.1 Визначення фінансової діагностики як частини процесу управління підприємством.....	12
1.2 Напрямки проведення діагностики фінансової діяльності підприємства.....	20
1.3 Сутність і класифікація стратегій розвитку підприємства.....	33
2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ПОЛОГІВСЬКИЙ ОЕЗ».....	41
2.1 Загальна характеристика підприємства	ПрАТ
«Пологівський ОЕЗ».....	41
2.2 Аналіз діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».....	48
2.3 Діагностика фінансової діяльності підприємства	ПрАТ
«Пологівський ОЕЗ».....	57
3 ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ПОЛОГІВСЬКИЙ ОЕЗ» ВІДПОВІДНО ДО РЕЗУЛЬТАТІВ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	63
3.1 Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».....	63
3.2 Концептуальна модель стратегічного плану	ПрАТ
«Пологівський ОЕЗ».....	71
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Враховуючи нестабільність політичної ситуації в країні, яка без сумніву негативно впливає на економіку, у діяльності українських підприємств простежується дефіцит фінансових ресурсів, що приводить до скорочення їх господарської активності, зниження фінансово-економічної результативності та погіршення фінансового стану. Однак не всі підприємства здатні оперативно виявити та усунути перші прояви кризи тим самим наражаючи себе на високий ризик «невиходу» з неї. З огляду на це, гостро постає питання щодо своєчасної та ефективної діагностики фінансового стану, яка дасть змогу виявити тенденції розвитку та обрати відповідну стратегію розвитку.

Ефективність функціонування підприємств в умовах нестабільного, а деколи й агресивного зовнішнього середовища, значною мірою обумовлюється обраною стратегією їх розвитку. Однак визначення стратегічних перспектив в сучасних умовах господарювання більшою мірою носить інтуїтивний характер з орієнтацією на поточну ринкову кон'юнктуру, а не на власні довгострокові економічні інтереси. При цьому планування здійснюється епізодично по мірі необхідності ліквідації виникаючих внутрішніх і зовнішніх проблем.

В той час, як стратегічне управління фінансами дає можливість провести оптимізацію фінансових результатів діяльності підприємства, підвищивши її фінансову стійкість і ліквідність, а також ефективного управління грошовими потоками, капіталом та інвестиціями, що особливо важливо в сучасних реаліях функціонування підприємств.

Основна мета стратегії розвитку підприємства полягає у тому, щоб домогтися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать його виживання, стійке функціонування і розвиток. Проте, як показує практика роботи більшості суб'єктів ринку, не всі вітчизняні підприємства готові до формування довгострокових орієнтирів розвитку. Навіть ті підприємства, які

мають стабільний фінансовий стан і конкурентні переваги на ринку, все ще не здійснюють формування стратегії розвитку через відсутність відповідної специфічним українським умовам методології та методичного інструментарію стратегічного управління. При цьому найбільший інтерес для підприємств представляють принципи, методи і інструменти розроблення стратегії, що відображають галузеві особливості функціонування підприємств харчової промисловості.

Сфера застосування стратегічних рішень нині досить широка: вибір напрямів діяльності, обґрунтування пріоритетів у використанні ресурсів, пошук партнерів, організаційних форм управління, можливостей використання сильних боків підприємства, зниження негативних наслідків слабких боків їхньої діяльності та загроз зовнішнього середовища. Стратегічний підхід до вирішення проблем управління підприємствами дає можливість формувати альтернативні варіанти їхнього розвитку. Складність і багатогранність проблеми розроблення стратегії розвитку підприємств зумовили актуальність теми нашого дослідження.

Великий досвід у дослідженні проблем стратегічного управління накопичений у розвинутих країнах. Він знайшов відображення в наукових працях, головними авторами яких, на нашу думку, є: І. Ансофф, П. Діксон, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, Г. Саймон, Р. Фатхутдінов та інші. Проте у дослідженнях зарубіжних учених не враховуються закономірності і тенденції розвитку економіки нашої держави та особливості діяльності підприємств харчової промисловості України в сучасному ринковому середовищі. У вітчизняній науковій літературі питання стратегічного управління і формування стратегії розвитку харчового виробництва та суб'єктів бізнесу даної галузі знайшли відображення в роботах: Ю. Губені, Я. Кашуби, Ю. Лупенка, В. Месель-Веселяка, М. Федорова та інших.

Необхідно відзначити, що більшість вчених, на нашу думку, не достатньо досліджує теоретичні й загальнометодологічні підходи та

інструменти стратегічного управління з урахуванням специфіки розвитку харчових підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо використання механізму діагностики фінансової діяльності при виборі оптимальної стратегії розвитку.

Виходячи з цієї мети, були виконані такі основні задачі дослідження:

- вивчити теоретичну базу проведення діагностики фінансової діяльності підприємства для вибору оптимальної стратегії розвитку;
- дослідити визначення фінансової діагностики як частини процесу управління підприємством;
- проаналізувати напрямки проведення діагностики фінансової діяльності підприємства;
- охарактеризувати сутність і класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»;
- надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»;
- проаналізувати діяльність ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»;
- продіагностувати фінансову діяльність підприємства ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»;
- описати умови вибору оптимальної стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» відповідно до результатів діагностики фінансової діяльності;
- запропонувати теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»
- розробити концептуальну модель стратегічного плану ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

Об'єктом дослідження є процес вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства на основі результатів проведеної діагностики фінансової діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі стратегічного планування та управління, фінансового аналізу та діагностики. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів управління запасами; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні фінансового стану підприємства; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані публічної звітності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть надати можливість удосконалення роботи підприємства, дозволять впровадити у діяльність підприємства елементи стратегічного управління та планування, впровадити використання концептуальної моделі стратегічного плану. Такі дії нададуть можливість збільшити ефективність діяльності, упорядкувати корпоративну, конкурентні та функціональні стратегії підприємства та отримати конкурентні переваги.

1 ТЕОРЕТИЧНА БАЗА ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

1.1 Визначення фінансової діагностики як частини процесу управління підприємством

Щоб розвиватися в умовах ринкової економіки і не допустити банкрутства підприємства, потрібно знати, як управляти фінансами, якою повинна бути структура капіталу за складом і джерелами формування, яку частку повинні складати власні кошти, а яку займані.

Зміст і основна мета фінансової діагностики підприємства – оцінка фінансового стану і виявлення можливості підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання на основі раціональної фінансової політики. Для цього потрібно вирішувати наступні завдання:

1. На основі вивчення взаємозв'язку між різними показниками виробничої, комерційної і фінансової діяльності давати оцінку виконання плану з надходження фінансових ресурсів та їх використання для покращення фінансового стану підприємства.

2. Прогнозувати можливі фінансові результати, економічну рентабельність виходячи з реальних умов господарської діяльності, наявності власних і займаних коштів та розроблених моделей фінансового стану при різноманітних варіантах використання ресурсів.

3. Розробляти конкретні заходи, направлені на більш ефективне використання фінансових ресурсів покращення фінансового стану підприємства.

Основними джерелами інформації для фінансової діагностики підприємства є:

- баланс підприємства (форма № 1);
- звіт про фінансові результати (форма № 2);
- звіт про рух грошових коштів (форма № 3);
- звіт про власний капітал (форма № 4);

- примітки до фінансової звітності (форма № 5);
- інша інформація.

Кількість відносних показників, за допомогою яких проводиться діагностика фінансового стану підприємства дуже значна. Проте, далеко не кожен з них реально характеризує платоспроможність, фінансову стабільність і ефективність капіталу, що використовується. Багато відносних показників лише перевантажують матеріали діагностичних досліджень і навіть відвертають увагу від основної мети, яка ставиться перед оцінкою фінансових ресурсів – виявлення причин, що призвели до погіршення фінансового стану підприємства, а отже, створили проблеми для нормального господарювання.

Проблемі діагностики як елементу управління приділяється увага у наукових працях з таких дисциплін: економічна діагностика, менеджмент, зокрема фінансовий, ризик-менеджмент, інноваційний та інвестиційний, фінанси підприємства, фінансове планування, фінансовий аналіз; вона розглядається також в багатьох монографіях та статтях, що ще раз підтверджує актуальність даної теми на сучасному етапі розвитку економічної думки.

Слід відмітити, що проблема діагностики в управлінні відноситься до числа мало розроблених у вітчизняній економічній та управлінській науці. При цьому завдяки дослідженням в галузі теорії штучного інтелекту та інформації, експертних систем, теорії ігор, ймовірностей і статистичних рішень, математичної статистики, статистичної теорії розпізнання, а також накопиченому досвіду діагностичної діяльності в медико-біологічних і технічних науках діагностика вивчалась самостійно як особливий пізнавальний процес. Методичною і теоретичною основою дослідження діагностики в управлінні є наукові праці багатьох вітчизняних і закордонних вчених.

Слід зазначити, що незважаючи на значні і продуктивні дослідження діагностики методами математичної логіки, статистичного та інформаційного моделювання в економіці виявляються об'єктивні труднощі алгоритмізації і

програмування процесів цього поняття. Тому, в межах дослідження даної проблеми, нами планується розглянути наукові погляди на визначення діагностики, що мають місце в теорії та практиці.

На сьогодні існує декілька підходів до визначення діагностики, але й досі не вироблена єдина концепція діагностики, її змісту і функцій, а також методів її проведення. Так, наприклад, А. Муравйов [57] трактує діагностику як спосіб встановлення характеру порушень нормального ходу господарського процесу на підставі типових ознак, властивих тільки даному порушенню. Тобто автор бачить в діагностиці тільки аналіз відхилень від нормальної течії господарської діяльності підприємства. Але це не розкриває повністю зміст діагностики, її потенційні можливості, а звужує її суть до однієї, досить вузької функції контролю відхилень. Ряд авторів, зокрема А. Градов, Н. Данілочкіна, Г. Савицька [54; 15; 40], діагностику визначають як напрямок економічного аналізу, що дозволяє виявити характер порушення нормального ходу економічних процесів на підприємстві. Проте, таке визначення діагностики втрачає її головний зміст – забезпечення випереджаючого управління, що в свою чергу, суттєво звужує сферу діяльності діагностики. Деякі з авторів, а саме Г. Базаров, С. Беляєв, Л. Белих, А. Ковальов, В. Савчук, О. Стоянова [10; 27; 62; 16; 39], описуючи діагностику, фактично ототожнюють цей процес з аналізом (економічним та/або фінансовим), не визначаючи спеціально функцій і задач власне діагностики як окремого етапу процесу управління. Причому у даних працях не розкривається сутність процесу діагностики, її завдання, відмінність від інших складових аналітичного процесу, а мова йде про аналіз і аудит фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проте слід відмітити, що В.Савчук використовує термін фінансова діагностика як складову системи фінансового управління підприємством. Він зазначає, що на підставі даних, що поставляються системою фінансового обліку, проводиться фінансова діагностика, задача якої інформувати керівництво підприємства про ті негативні зміни, які відбулися на

підприємстві за останній період часу [16]. Тобто у даному випадку термін діагностика використовується просто як синонім —аналізу і за своїм змістом нічим не відрізняється від процесу фінансового аналізу і не містить у собі якихось якісних відмінностей та спеціальних задач, які б вирішувались саме в межах та за допомогою інструментарію діагностики.

А. Шеремет та Р. Сайфулин [55] діагностику розглядають в аспекті аналізу фінансового стану підприємства, який передбачає оцінку динаміки та структури статей бухгалтерського балансу, аналізу фінансової стійкості, аналізу ліквідності балансу, аналізу фінансових коефіцієнтів та системи критеріїв і методики оцінки незадовільної структури балансу неплатоспроможного підприємства.

Е. Негашов [48] з метою попередження кризових ситуацій додає до вище названих етапів аналіз рентабельності та ділової активності підприємства. Також цей автор наводить методику економікоматематичного моделювання фінансового стану підприємства.

Інша точка зору на визначення сутності діагностики знайшла відображення в працях Е. Короткова, А. Беляєва, Д. Валового, які розуміють під нею визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу управління через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, пошук в них слабких ланок та вузьких місць [46].

Більш широкий та фундаментальний підхід висвітлений у роботах А. Вартанова [27], І. Сокиринської [34; 44] та З. Соколовської [59]. У них діагностика, зокрема економічна, розглядається з позицій системного підходу, що дозволяє не тільки всебічно оцінювати стан об'єкта в умовах неповної інформації, але і виявляти проблеми його функціонування, а також окреслювати шляхи їх вирішення, враховуючи коливання параметрів системи. Крім того, з позицій даного підходу існує можливість вивчати режими функціонування системи в цілому. До того ж, А.Вартанов вказує на суттєві відмінності діагностики від аналізу, які не враховуються багатьма авторами: —на відміну від економічного аналізу, який направлений на вивчення

динаміки економічних показників, діагностика дозволяє ще й виявляти структуру зв'язків між цими показниками, щільність та динаміку цих зв'язків [27]. Тому, доводить автор, поряд з аналізом та вивченням впливу окремих факторів доцільно використовувати економічну діагностику. Даний підхід є більш перспективним з точки зору виявлення суті, функцій і методів економічної діагностики, а крім того, в набагато більшій мірі відповідає визначенню діагностики. Крім цього, визначений цими авторами погляд на діагностику дозволяє широко використовувати її можливості в процесі управління об'єктом як системою, що складається з взаємопов'язаних елементів, кожний з яких володіє власними особливостями і впливає на поведінку системи в цілому. З позицій такого підходу економічна діагностика дозволяє вирішувати наступні задачі: оцінити економічний стан підприємства; стабільність його функціонування; визначити можливі варіанти економічної динаміки, виходячи з структурного зв'язку між показниками; оцінити можливі наслідки управлінських рішень, що пов'язані з ефективністю виробництва, фінансовим станом, платоспроможністю та ін.

У руслі цього ж підходу О. Закорко [58] розглядає в своєму дослідженні діагностику і оцінку як єдиний процес, який реалізується в зв'язку з процесом прийняття рішень в господарській діяльності підприємства. Автор відносить до функцій економічної діагностики та оцінки в основному задачі визначення економічного стану, виявлення проблем в господарській діяльності, оцінку міри їх важливості і терміновості з точки зору прийняття рішень. Однак, на нашу думку, поняття діагностики є більш об'ємним, ніж оцінка, і може, з точки зору виконуваних нею функцій, включати в себе і власне оцінку. Тому даний етап підготовки і прийняття рішень може бути визначений просто як економічна діагностика.

На наш погляд, за допомогою діагностики стає можливим в руслі розвитку саме цього напрямку не тільки відстежувати стан об'єкта на кожному інтервалі часу, але й ідентифікувати його стан, щоб і надалі здійснювати управління ним.

На думку Т. Берднікової діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства включає визначення оціночних показників, вибір методів їх виміру та характеристику цих ознак за певними принципами, оцінку виявлених відхилень від нормативних, загальноприйнятих значень [16].

В. Верба та Т. Решетняк розширюють межі діагностики та акцентують увагу на взаємозв'язку проблем підприємства. Ці автори визначають діагностику як процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовки всієї необхідної інформації для прийняття рішення, а також виявлення головних аспектів взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства [29].

Н. Родіонова [11] розглядає діагностику стану як етап менеджменту поряд з маркетингом, прогнозуванням та плануванням, прийняттям та організацією виконання управлінських рішень, здійсненням управлінських процедур та обліком результатів, контролем за виконанням та мотивацією та регулюванням виконання рішень. Діагностику стану підприємства автор пропонує проводити з двох точок зору. З економічної точки зору фінансове і техніко-економічне діагностування – періодичне дослідження відповідних аспектів стану підприємства з метою уточнення тенденцій розвитку всіх видів діяльності, положення в траєкторії життєвого циклу і потім прийняття економічно і соціально обґрунтованих управлінських рішень для коректування. З організаційної точки зору – це система методів, прийомів і методик проведення досліджень для визначення цілей функціонування господарюючого суб'єкта, способу їх досягнення, виявлення проблем і вибору варіантів їх рішення.

Узагальнення та аналіз основних підходів до визначення діагностики в економічній літературі дозволяє зробити висновки, що концепція діагностики на сучасному етапі ще не склалася і потребує подальшого глибокого вивчення та розвитку. Це зумовлюється багатьма чинниками і, зокрема, тим, що

правильна оцінка ситуації, отримана на базі повної і достовірної інформації, є основою прийняття зважених і адекватних управлінських рішень. Така оцінка визначає стиль, прийоми і методи управління. В залежності від сфери прийняття управлінських рішень діагностика і її інструментарій будуть також мати різну спрямованість – це, з одного боку, прийоми і методи економічного аналізу, а з іншого – економікоматематичний апарат, пов'язаний з теорією розпізнавання і розв'язанням задач в умовах невизначеності середовища.

На основі аналізу існуючих підходів до визначення діагностики можна надати характеристики діагностики як процесу (рис. 1.1). Сутність діагностики полягає у здатності оперативно розпізнавати дестабілізуючі фактори та процеси на підприємстві, забезпечувати прийняття випереджуючих управлінських заходів з метою запобігання виникнення нових проблем у розвитку організації та підвищення ефективності системи управління в цілому.

Є.Тренєнков та С.Дведенідова [47] відзначають, що ефективність діагностики вище тоді, коли визначена така послідовність етапів її виконання:

- встановлення приналежності об'єкта до певного класу або групи об'єктів;
- виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується, від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими;
- визначення припустимих відхилень від базових показників;
- розробка методики формування інституціональних норм в якості базових показників.

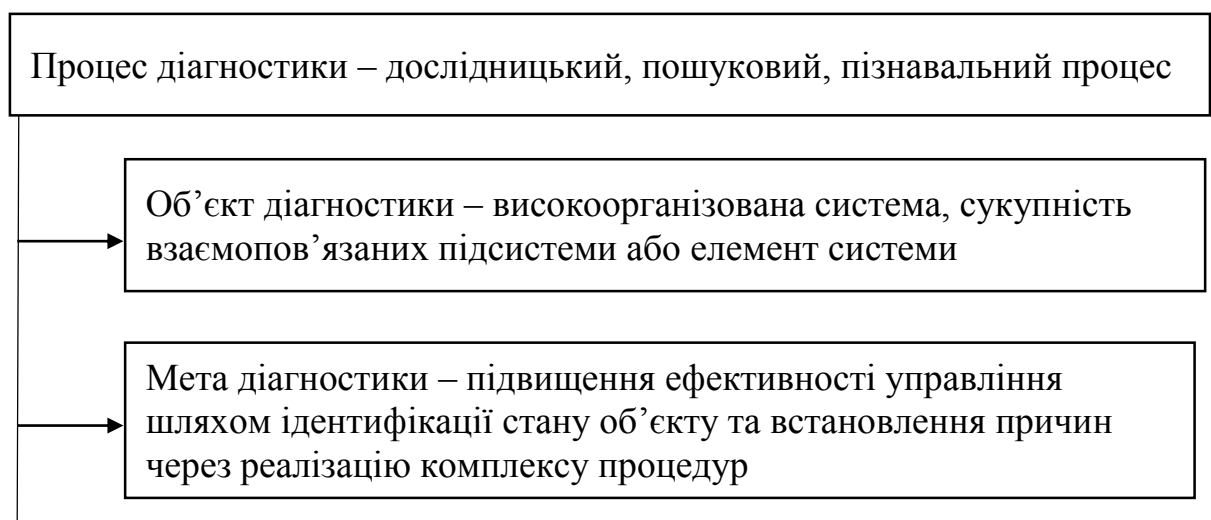


Рис. 1.1. Характеристики процесу діагностики

Для вищого керівництва і власників підприємства діагностика є засобом одержання достовірної якісної інформації про його реальні можливості на початковій стадії економічної кризи та основою для введення в дію особливих методів і механізмів менеджменту. Спираючись на результати діагностичних досліджень різних сторін діяльності підприємства, менеджери і власники мають можливість приступити до розробки рефлексивної моделі антикризового управління власним підприємством.

Діагностика — це в той же час і оцінка достовірності поточного фінансового обліку та звітності, база для висування гіпотез про закономірності і можливість нестійкого фінансово-економічного стану. Діагностика дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту, а потім переходити до побудови пояснювальної і прогностичної моделей функціонування і розвитку підприємства, здійснюючи при цьому попередження його банкрутства.

1.2 Напрямки проведення діагностики фінансової діяльності підприємства

Діагностика фінансової стабільності підприємства

Фінансовий стан суб'єкта господарювання – це характеристика його фінансової конкурентоспроможності (платоспроможності, кредитоспроможності), використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою й іншими суб'єктами господарювання.

Стабільність фінансового стану значною мірою залежить від вкладення фінансових ресурсів у активи. В процесі функціонування підприємства величина і структура активів постійно змінюються. Загальне уявлення про якісні зміни можна одержати за допомогою вертикального і горизонтального аналізу звітності.

Актив балансу дозволяє дати загальну оцінку майна, яке є в розпорядженні підприємства. Необхідно також виділити в складі майна оборотні (мобільні) і необоротні (імобільні) засоби. Майно – це основні фонди, оборотні засоби та інші цінності, вартість яких відображена в балансі.

Сутність фінансової стабільності визначається ефективністю формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

Фінансова стабільність – це певний стан рахунків підприємства, який гарантує його постійну платоспроможність. Знання оптимальних меж зміни джерел засобів для покриття вкладення капіталу в основні фонди або виробничі запаси дозволяє нагромаджувати такі потоки господарських операцій, які ведуть до поліпшення фінансового стану підприємства, підвищення його стійкості.

Виділяють чотири типи фінансової стабільності:

1. Абсолютна стабільність фінансового стану, якщо запаси (Z) менше від суми власного оборотного капіталу ($B_{к.об.}$) і кредитів банку під товарно-матеріальні цінності ($Kp_{т-м.ц}$),

$$Z < B_{к.об.} + Kp_{т-м.ц} \quad (1.1)$$

а коефіцієнт забезпечення запасів і затрат джерел коштів ($K_{3.3}$) більше одиниці

$$K_{3.3} = \frac{B_{к.об.} + Kp_{т-м.ц.}}{З} > 1 \quad (1.2)$$

Ситуація абсолютної фінансової стабільності не є оптимальною, оскільки в цьому випадку керівництво підприємства не вміє, не бажає або не має можливості використати зовнішні джерела коштів для фінансування основної діяльності.

2. Нормальна стабільність, за якої гарантується платоспроможність підприємства, якщо:

$$З = B_{к.об.} + Kp_{т-м.ц.} \quad (1.3)$$

$$K_{3.3} = \frac{B_{к.об.} + Kp_{т-м.ц.}}{З} = 1 \quad (1.4)$$

Наведена рівність відповідає положенню, коли підприємство використовує для покриття запасів власні й залучені джерела коштів. Нормальний тип фінансової стабільності є найбільш бажаним для підприємства.

3. Нестійкий фінансовий стан, за якого порушується платіжний баланс, але зберігається можливість відновлення рівноваги платіжних коштів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасових вільних джерел коштів (K_7) в оборот підприємства (резервного фонду, фонду накопичення і споживання), кредитів банку на тимчасове поповнення оборотних засобів, перевищення нормальної кредиторської заборгованості над дебіторською.

$$Z = B_{к.об.} + Kp_{т-м.ц} + K_T \quad (1.5)$$

$$K_{з.з.} = \frac{B_{к.об.} + Kp_{т-м.ц.} + K_T}{Z} = 1 \quad (1.6)$$

При цьому фінансова нестійкість вважається допустимою, якщо виконуються такі умови:

- виробничі запаси плюс готова продукція рівні або перевищують суму короткострокових кредитів, які беруть участь у формуванні запасів;
- незавершене виробництво плюс витрати майбутніх періодів рівні або менше від суми власного оборотного капіталу.

Якщо ці умови не виконуються, то має місце погіршення фінансового стану.

4. Критичний фінансовий стан (підприємство перебуває на межі банкрутства), при цьому:

$$Z > B_{к.об.} + Kp_{т-м.ц} + K_T \quad (1.7)$$

$$K_{з.з.} = \frac{B_{к.об.} + Kp_{т-м.ц.} + K_T}{Z} < 1 \quad (1.8)$$

Рівновага платіжного балансу забезпечується за рахунок прострочених виплат з оплати праці, позики банку, бюджету, розрахунків з постачальниками.

Наявність власного оборотного капіталу і його зміни мають велике значення в забезпеченні фінансової стійкості підприємства.

Показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інвесторів і кредиторів.

Оцінку фінансової стійкості виконують за допомогою коефіцієнтів фінансової стійкості:

1. Коефіцієнт автономії, або незалежності (K_a) показує частку власного капіталу в загальній сумі майна активу балансу. Розраховується як відношення суми власного оборотного капіталу (ряд. 380 форми 1) до загальної суми майна:

$$K_a = \frac{B_{\text{к.об}}}{B} \quad (1.9)$$

де B - загальна сума джерел.

Чим більше у підприємства власних коштів, тим простіше йому впоратися з економічними негараздами. Тому підприємства намагаються збільшувати суми власного капіталу. Але реально таку можливість мають підприємства, які працюють ефективно.

Нормальне мінімальне значення коефіцієнту автономії оцінюється на рівні 0,5 і означає, що всі зобов'язання підприємство може покрити своїми коштами. Збільшення коефіцієнта автономії свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства, зниження ризику фінансових ускладнень у майбутньому.

2. Коефіцієнт заборгованості (K_z) показує величину позикових коштів в 1 гривні вкладених коштів. Розраховується як відношення позикових коштів до загальної суми пасивів.

Нормативне значення 0,5 – 1. Вважається, чим нижче коефіцієнт заборгованості, тим краще для підприємства.

3. Коефіцієнт маневреності (K_m) показує частку поточних активів у власному капіталі.

Норматив 0,4 – 0,6. Розраховується як відношення поточних активів до власного капіталу.

Забезпечення поточних активів власним капіталом є гарантією стійкого фінансового стану за нестійкої фінансової політики в державі.

Високе значення коефіцієнта маневреності позитивно характеризує фінансовий стан.

4. Коефіцієнт інвестування (K_i), який показує частку власних коштів підприємства в покритті необоротних активів і основних засобів.

Оптимальне значення 1. Якщо коефіцієнт інвестування більше ніж 1, то це є свідченням достатності власного капіталу.

5. Коефіцієнт покриття запасів і витрат ($K_{н.з.в}$) показує величину покриття запасів і витрат власними оборотними засобами.

Розраховується як відношення власних оборотних засобів до суми запасів і витрат. Нормативне значення 0,5.

6. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ф.с}$) показує частку всіх джерел коштів, які підприємство може використовувати в поточній діяльності без витрат, кредитів у загальній сумі джерел (пасив). Розраховується як відношення суми власних коштів, довгострокових і короткострокових кредитів і позик до загальної суми джерел.

Нормативне значення 0,5 – 1,0.

Діагностика платоспроможності

Одним із показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, є його платоспроможність, тобто можливість готівкою своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Платоспроможність підприємства – це здатність повернути в строк одержані в кредит грошові кошти або здатність оборотних засобів перетворитись на готівку, необхідну для нормальної фінансово-господарської діяльності підприємства.

Оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідності і поточних активів, тобто часу, необхідного для перетворення їх на готівку.

Для оцінки платоспроможності розраховуються показники ліквідності:

1. Коефіцієнт ліквідності загальний ($K_{л.з}$) (коефіцієнт покриття) показує можливість підприємства покрити короткострокові зобов'язання

поточними активами. Цей коефіцієнт свідчить, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на 1 гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{з.з.} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати періодів}}{\text{Поточні забор'язаня} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (1.10)$$

Значення коефіцієнта покриття в межах 1 – 1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно погашає борги. Критичне значення коефіцієнта покриття – 1.

Якщо значення коефіцієнта покриття менше ніж 1 – підприємство має неліквідний баланс.

2. Коефіцієнт ліквідності абсолютний ($K_{л. а}$) (коефіцієнт строковості) показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно. Цей коефіцієнт показує можливість швидкого погашення короткострокових зобов'язань і розраховується за формулою:

$$K_{з.з.} = \frac{\text{Грошові кошти і їх еквіваленти}}{\text{Поточні забор'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (1.11)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має бути не менш ніж 0,2 – 0,25.

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{ш.л.}$) (інша назва цього коефіцієнта – коефіцієнт лакмусового папірця). Цей коефіцієнт враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, бо в процесі його обчислення враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{ш.л.} = \frac{\text{Оборотні запаси} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні забор'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}} \quad (1.12)$$

Нормативне значення цього коефіцієнта дорівнює 1. Але ця оцінка має умовний характер. Якщо, наприклад, коефіцієнт швидкої ліквідності 0,5 (менше ніж 1), то це означає, що на кожну 1 гривню поточної заборгованості підприємство має лише 50 копійок ліквідних активів. Це є низьким показником лише для великих галузей. А в підприємствах роздрібно́ї торгівлі цей коефіцієнт невисокий, бо більшу частину грошових коштів вкладено в запаси. Для оцінки платоспроможності та фінансової стійкості розраховують чистий робочий капітал підприємства (P_k) як різницю між поточними активами і поточними зобов'язаннями. Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство має можливість не тільки оплатити поточні борги, воно також має фінансові ресурси для розширення діяльності та здійснення інвестицій. Чистий робочий капітал розраховується за формулою:

$$P_k = \text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів} - \text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів} \quad (1.13)$$

Оптимальний розмір чистого робочого капіталу залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, кон'юнктури ринку. Для достатності чистого робочого капіталу необхідно порівняти показники за декілька останніх років.

При діагностиці платоспроможності підприємства, необхідно враховувати фактори фінансових ускладнень, частоту їх утворення та тривалість прострочених боргів.

Чинниками неплатоспроможності можуть бути: невиконання плану виробництва та реалізації продукції, підвищення її собівартості; невиконання плану прибутку і, як результат, недостатність власних джерел самофінансування підприємства, високий відсоток податків. Одним з факторів погіршення платоспроможності може бути неправильне використання оборотного капіталу: спрямованість коштів у дебіторську заборгованість, вкладення в понадпланові запаси й інші цілі, які тимчасово не мають джерел фінансування.

Причинами складного фінансового стану підприємства можуть бути: наявність понад нормативних запасів, дебіторська заборгованість, недостатність власних оборотних засобів. У зв'язку з цим необхідно розробити пропозиції щодо оздоровлення фінансового стану підприємства.

Оцінка ділової активності підприємства

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації (іміджу), ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів (капіталу) і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, перш за все, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, які в узагальненому виді являють собою відношення виторгу від реалізації продукції до середньої за період величини коштів або їхніх джерел.

Основними показниками оцінки ділової активності підприємства є:

1. Коефіцієнт загальної оборотності активів (капіталу) (інша назва – коефіцієнт трансформації) – відображає швидкість обороту (у кількості оборотів за період) сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів:

$$O_A = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів} / 2} \quad (1.14)$$

2. Коефіцієнт оборотності запасів – відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за період, що аналізується. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову

продукцію. Взагалі, чим вище коефіцієнт оборотності запасів, тим менше коштів зв'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більше ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійкіше фінансове становище підприємства. Коефіцієнт оборотності запасів визначається за формулою:

$$O_3 = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів} / 2} \quad (1.15)$$

Більш точно коефіцієнт оборотності запасів можна оцінити відношенням собівартості реалізованої продукції до середньої за період величини запасів. Цей підхід є більш обґрунтованим, тому що використання виторгу від реалізації, що містить у собі закладений в ціну продукції прибуток, приводить до перекручування показників оборотності.

Оборотність матеріальних оборотних коштів у днях визначається відношенням тривалості періоду, що аналізується до коефіцієнта оборотності за формулою:

$$T_{o.з.} = \frac{\text{Тривалість періоду}}{O_3} \quad (1.16)$$

3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (коефіцієнт оборотності по розрахунках). В процесі господарської діяльності підприємство періодично надає товарний кредит споживачам своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Він визначається за формулою:

$$O_{д.з.} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості} / 2} \quad (1.17)$$

Як правило, чим вище коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату за рахунками. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

Використовуючи цей коефіцієнт, можна розрахувати більш наглядний показник – термін обороту загальної суми дебіторської заборгованості (період інкасації), для цього необхідно розділити тривалість періоду, що аналізується на коефіцієнт оборотності за розрахунками:

$$T_{o.d.z.} = \frac{\text{Тривалість періоду}}{O_{d.z.}} \quad (1.18)$$

Показники оборотності дебіторської заборгованості корисно порівнювати з оборотністю кредиторської заборгованості. Такий підхід дозволяє зіставити умови комерційного кредиту, який надається підприємством, що аналізується своїм клієнтам з умовами кредитування, якими воно користується з боку постачальників. Для цього необхідно визначити коефіцієнт оборотності й термін обороту дебіторської й кредиторської заборгованості по товарних операціях.

Коефіцієнт оборотності *дебіторської заборгованості по товарних операціях* визначається за формулою:

$$O_{d.z.t.} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості по товарних операціях} / 2} \quad (1.19)$$

Термін обороту дебіторської заборгованості по товарних операціях розраховується за формулою:

$$T_{д.з.т.} = \frac{\text{Тривалість періоду}}{O_{д.з.т.}} \quad (1.20)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості по товарних операціях визначається за формулою:

$$O_{к.з.т.} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості по товарних операціях} / 2} \quad (1.21)$$

Термін обороту кредиторської заборгованості по товарних операціях розраховується за формулою:

$$T_{к.з.т.} = \frac{\text{Тривалість періоду}}{O_{к.з.т.}} \quad (1.22)$$

У ході економічної діагностики доцільно зіставляти фактичні терміни погашення дебіторської заборгованості з тривалістю наданого покупцям періоду відстрочки платежу, що дозволить оцінити ефективність контролю за станом розрахунків з дебіторами й зробити висновки про рівень їхньої кредитоспроможності.

4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – збільшення покупок у кредит. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується за формулою:

$$O_{к.з.} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості} / 2} \quad (1.23)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також можна оцінити відношенням собівартості реалізованої продукції до середньої за період суми кредиторської заборгованості.

Період обороту кредиторської заборгованості визначається як частка від розподілу тривалості аналізованого періоду на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за формулою:

$$T_{O.K.3.} = \frac{\text{Тривалість періоду}}{O_{K.3.}} \quad (1.24)$$

Ще однією додатковою характеристикою ділової активності господарюючих суб'єктів є тривалість операційного й фінансового циклів.

5. Операційний цикл – період часу між придбанням запасів для здійснення діяльності й одержанням коштів від реалізації виробленої з них продукції. Тривалість операційного циклу розраховується як сума тривалості обороту запасів і періоду інкасації (погашення) дебіторської заборгованості по товарних операціях за формулою:

$$TOЦ = \text{Термін обороту запасів} + \text{Термін обороту дебіторської заборгованості} \quad (1.25)$$

6. Фінансовий цикл – період між оплатою кредиторської заборгованості й погашенням дебіторської. Тривалість фінансового циклу визначається як різниця між тривалістю операційного циклу й терміном оборотності кредиторської заборгованості по товарних операціях за формулою:

$$TFЦ = \text{Тривалість операційного циклу} - \text{Термін обороту кредиторської заборгованості} \quad (1.26)$$

Сутність цього показника в наступному: запаси й дебіторська заборгованість викликають потребу в коштах, а кредиторська заборгованість є джерелом покриття поточних фінансових потреб. Позитивне значення

фінансового циклу характеризує тривалість періоду, протягом якого підприємство відчуває потребу в коштах для фінансування оборотних активів, яку необхідно заповнювати з різних джерел (власних і позикових). Негативне значення тривалості фінансового циклу означає наявність тимчасово вільних коштів.

Підприємство завжди зацікавлене в скороченні тривалості операційного і фінансового циклів.

1.3 Сутність і класифікація стратегій розвитку підприємства

Необхідність адаптації підприємств до динаміки зміни умов зовнішнього середовища зумовлює необхідність розробки стратегій компаній, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах. Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток компаній; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства.

Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати.

Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного

коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації.

Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їх політики. Всі спроби їх відокремлення один від одного можна розглядати як негативні. Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як його самого, так і держави.

Поняття стратегії узятє з армійського лексикону, де воно означає «план дій в конкретній ситуації». Це поняття увійшло і до лексикону ділового управління: з'явилися терміни «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне мислення».

У інших трактуваннях стратегія розглядається як план, маневр, позиція, погляд в майбутнє. Представляється, що все це можна розглядати як елементи стратегії. А найбільш узагальненим формулюванням може бути наступне: стратегія підприємства є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів компаній. Її мета – добитися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать підприємству високу рентабельність.

Стратегія підприємства – це ідеологія розвитку, якісної конкретизації у вигляді орієнтирів і станів підприємства, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей (рис. 1.2).

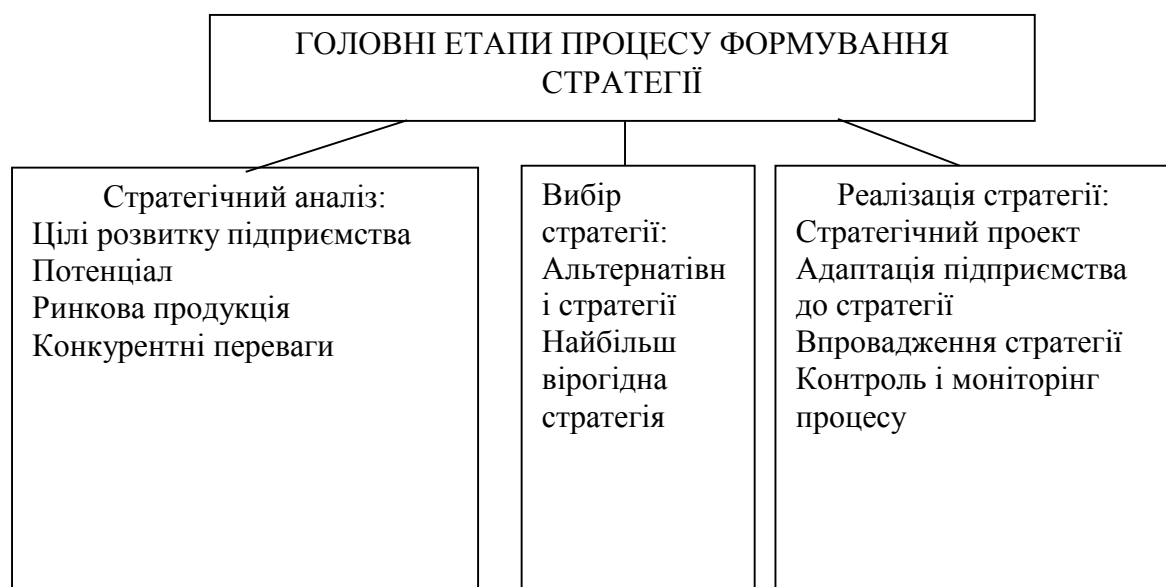


Рис. 1.2. Загальна схема технології розробки стратегії підприємства

Поняття «стратегія підприємства» тісно корелює з поняттям «потенціал підприємства», яке можна визначити як сукупність тих стратегічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, що визначають можливості, обмеження і перспективи діяльності підприємства. Важливою складовою потенціалу підприємства є наявність його конкурентних переваг: інновацій, інтелектуального ресурсу, ринкового ресурсу продукту, нематеріальних активів (патентів, ліцензій).

У найбільш широкому сенсі потенціал підприємства визначає його можливості і перспективи роботи в конкретному сегменті ринку. При дослідженні потенціалу необхідно мати на увазі першочерговість аналізу потенціалу по відношенню до аналізу ринку його діяльності.

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю обліку безлічі динамічних, нечітких, не завжди нормалізованих цілей і орієнтирів, виникає можливість формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів.

Відмітні риси стратегії великих і середніх підприємств можна сформулювати таким чином:

- стратегія не завершується її негайною реалізацією;
- стратегія використовується для розробки конкретних стратегічних проектів методом потоку;
- стратегія не потрібна, коли бажане досягнуто;
- не можна передбачити всі альтернативи;
- успішне використання стратегій вимагає зворотного зв'язку;
- для вибору проектів застосовуються стратегії і орієнтири, які є взаємодоповнюючими.

Успіх стратегії – у внутрішніх можливостях підприємства: функціональних (НДДКР, маркетинг, виробництво) і загальноуправлінських (система управління, кадри, тощо).

Стратегія підприємства – складний комплексний інструмент регулювання, який може класифікуватися з урахуванням ряду принципів, зокрема:

- стратегій ринкової поведінки підприємства (активного розвитку, адаптаційної стабілізації);
- стратегій, що враховують відмінності в тенденціях організаційного розвитку і ресурсного забезпечення (інтеграційні стратегії, стратегії орієнтовані на диференціацію);
- функціональних стратегій підприємства як складових елементів загальної стратегії (маркетингової, фінансової, продуктової стратегії, стратегії змін (розвитку), кадрової стратегії).

Це один з варіантів виділення класифікаційних принципів і видів стратегій, який може модифікуватися і доповнюватися.

Аналіз стратегій, що реалізуються рядом зарубіжних і вітчизняних підприємств, дозволяє класифікувати ці стратегії з погляду їх поведінки на ринку: це стратегії активного розвитку і експансії та стратегії адаптаційної стабілізації (або виживання).

Стратегія розвитку й експансії орієнтована на досягнення наступної основної мети: збільшення обороту, збільшення частки ринку, розширення підприємства, досягнення позитивної динаміки. Реалізація цієї стратегії пов'язана з поглинанням конкуруючих компаній, з експансією, залученням нової клієнттури і з розробкою нових продуктів. Особлива увага при цьому приділяється зміцненню капітальної бази, для чого окремо розробляється стратегія формування капіталу.

На рис. 1.3 представлено дії і підходи, що відображають загальну стратегію підприємства. Оскільки багато з них видно зі сторони, велика частка стратегій підприємства може бути визначена з його дій і організаційних заяв.

Але існує і певна частина стратегій, прихована від оточуючого середовища, – це ті кроки, які менеджери лише розглядають, але вони не розголошуються до настання певного моменту.

Формулювання стратегії вважається одним з головних компонентів системи стратегічного управління і передбачає вивчення особливостей процесу створення окремих стратегій. Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегії є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії, а також визначають всі компоненти процесу стратегічного управління.



Рис. 1.3. Елементи стратегії підприємства

Залежно від ступеня визначеності цілей, завдань і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань зі специфіки функціонування об'єкта управління можна виділити декілька способів розробки стратегій (рис.1.4).

Кожний з наведених підходів має свої особливості.

1. Ситуація, коли спочатку невідомо, що і як слід зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. У таких умовах велике значення має досвід і знання керівника.

Знання логіки підприємництва в галузі, структурі виробництва, логіко причинних зв'язків	Повні, визначені	Стратегії, створені шляхом компромісу 3	Стратегії, обгрунтовані і сплановані 4
	Неповні, невизначені	Стратегії, сформульовані «натхненням» 1	Стратегії, які базуються на здоровому глузді 2
		Невизначені через відсутність згоди	Визначені, засновані на згоді

Цілі, завдання, бажані результати розвитку підприємства

Рис. 1.4. Методи формування стратегій

2. Ситуація, коли відомо, що робити, проте незрозуміло як. Тут використовується метод проб і помилок, експерименту, який вимагає залучення висококваліфікованих експертів.

3. У оцінці ситуації, визначенні напрямів розвитку відсутня загальна згода, але є досвід володіння науково-методичним і прикладним

інструментарієм досягнення мети. Особливу увагу необхідно приділяти досягненню згоди.

4. Для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення застосовується весь інструментарій ЕММ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення фахівців різних спеціальностей, відпрацювання конкретних процедур і взаємозв'язків.

Кожний з цих підходів застосовується залежно від ситуації і рівня підготовки керівників підприємства до стратегічної діяльності і сприяє формуванню більш-менш обґрунтованої стратегії.

Про можливість застосування різних підходів при розробці стратегій писав Г. Мінцберг, який описував три основні моделі:

1. Планову – стратегія розробляється, виконується і оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів виявляють можливі результати і знаходять найбільш ефективний спосіб досягнення мети.

2. Підприємницьку – застосовуються найбільш неформальні методи побудови стратегій, засновані на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях про логіку функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім в планах, проектах і програмах.

3. «Навчання на досвіді» – використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і коректування стратегій може бути дещо спонтанним, слабоконтрольованим; велику роль грає керівник-підприємець [43].

Перераховані моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, який відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (і застосування широкого спектру формальних і неформальних

методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.

Їх можна підрозділити на дві групи:

- «раціоналістичну» – пропагують підхід, який базується на плановому ухваленні рішень і обумовлює виникнення альтернативних структур «стратегічної підсистеми підприємства»;

- «поведінкову» – пропагують підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому – швидка реакція на проблеми, які виникають згідно з критеріями, прийнятими для встановлених відносин [43].

Взагалі, важко переоцінити роль керівника і вищого управлінського персоналу в розробці стратегії. Так, залежно від участі керівників і виконавців, А. Томпсон розрізняє такі підходи:

1. Одноосібний підхід. В цьому випадку керівник є головним стратегомархітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. Це не означає, що працює він один, але керівник – остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше плановим або іншим відділам. Результатом може бути написання планів, які ніхто і ніколи не виконує.

3. Підхід, побудований на співпраці. Це проміжний підхід, коли разом з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цій основі можна сформулювати стратегію, збалансовану за змістом, терміном і взаємодією виконавців.

4. Підхід, побудований на конкуренції. Зміст цього підходу – в залученні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуненні ідей, пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення поставленої мети. Формулювання стратегій здійснюється за допомогою майбутніх виконавців [40].

Практика процвітаючих підприємств свідчить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш-менш обґрунтованих планів, які мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві завжди здійснюється процес планування, проте ступінь його розвитку визначається особливостями самого підприємства.

Отже, стратегія – це процес, в якому враховуються всі аспекти зовнішнього і внутрішнього функціонування підприємства. Стратегія – планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які потрібно реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ПОЛОГІВСЬКИЙ ОЕЗ»

2.1 Загальна характеристика підприємства «Пологівський ОЕЗ»

ПРАТ

«Пологівський олійноекстракційний завод» - підприємство з виробництва рослинних олій і шротів. «Пологівський олійноекстракційний завод» включає в себе повний цикл переробки олійних культур: від приймання, зберігання, попередньої підготовки насіння до повного очищення і подальшої фасування отриманого масла.

Переробна потужність підприємства становить 2 тис. т насіння соняшнику на добу, тобто близько 630 тис. т на рік, або 600 т соєвих бобів на добу.

До складу заводу входять такі основні підрозділи: підготовчий цех, маслоекстракційний цех, цех рафінації олії, цех фасування олії.

На заводі є склади сировини і готової продукції: елеватор насіння, елеватор шроту, маслобакове господарство, склад готової продукції. Роботу

основного виробництва забезпечують допоміжні цехи і ділянки: електрослужб, цех залізничного транспорту, цех автомобільного транспорту, цех технічного обслуговування технологічного обладнання, локально-очисні споруди, служба контрольно-вимірювальних приладів і автоматики.

Елеватори, що входять до складу «Пологівського ОЕЗ»:

- Соняшникове насіння (Гуляйпільський комбикормовий завод) - 33,5 тис. т;
- Соняшникове насіння Філія Пологівський елеватор - 13 тис. т;
- Соняшникове насіння Філія Нельговський елеватор - 9,6 тис. т;
- Соняшникове насіння Філія Єлизаветівський елеватор;
- Соняшникове насіння Філія Васильківський елеватор - 22,4 тис. т.

«Пологівський ОЕЗ» виробляє і реалізує таку продукцію:

- олія соняшникова, соєва наливом;
- олія соняшникова фасована в ПЕТ - пляшку;
- шрот соняшниковий, соєвий;
- фосфатидний концентрат соняшниковий, соєвий.

«Пологівський ОЕЗ» виробляє фасовану олію соняшкову рафіновану, дезодоровану, виморожену (пресову) марки «П» і нерафіновану виморожену (пресову) вищий сорт під власними торговими марками для торгових мереж і великих дистриб'юторських компаній.

У 2017 г. «Пологівський ОЕЗ» експортував соєву олію в Польщу, Бангладеш, Саудівську Аравію, Індію, Об'єднані Арабські Емірати, Китай, Білорусь, Мадагаскар і Литву.

У 2017 році завод переробив майже 400 тис. т сировини: 110 тис. т соєвих бобів, 288 тис. т насіння соняшнику. Компанія виробила більше 81 тис. т соєвого шроту та 19,5 тис. т соєвого масла (17,7% від обсягу бобів), 121 тис. т високопротейнове соняшникового шроту, 191,2 тис. т сирої олії і 30,3 тис. т рафінованої соняшnikової олії.

У 2017 році завод збільшив чистий дохід від реалізації готової продукції з 2,5 млрд грн в 2016 році до 3,1 млрд грн, чистий фінансовий результат - 17,2 млн грн, в той час як роком раніше завод зафіксував збиток в розмірі 16,9 млн грн.

У 2018 г. «Пологівський ОЕЗ» виробив 76,4 тис. т соєвого шроту (у вартісному вираженні - 806,3 млн грн), експортував - 59,89 тис. т (частка на ринку - 15,19%).

Підприємство є одним з найбільших у Європі з переробки олійних культур. Першу чергу заводу було здано в експлуатацію у грудні 1974 року. Підприємство являє собою єдиний комплекс цехів та допоміжних підрозділів з розвиненою інфраструктурою.

«Пологівський ОЕЗ» в рейтингах:

2016 г. - 10 місце в ТОП-10 виробників соєвої олії.

2017 г. - третє місце в ТОП-20 виробників соєвої олії 2017; сьоме місце в ТОП-15 виробників шроту в Україні 2017; дев'яте місце в ТОП-15 виробників рафінованої соняшникової олії в Україні.

2018 г. - третє місце в ТОП-10 виробників соєвого шроту в Україні 2018.

ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» сьогодні – це компанія, що розвиває свою техніко-технологічну базу. А досягається це завдяки впровадженню в діяльність інвестиційних проектів, новітніх методів контролю, налагодженню виробничих потужностей відповідно до вимог європейських стандартів. ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» був і продовжує залишатися лідером передових технологій у виробництві.

Саме на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» вперше в Україні у 2004 році було впроваджено нову технологічну схему паралельної переробки двох олійних культур: соняшника та сої. Завдяки реконструкції обладнання та застосуванню нових технологій на окремих етапах переробки було збільшено продуктивність виробництва з 1080 до 2200 тонн соняшника на добу. Технологія захисту олій інертними газами з застосуванням азоту на різних

етапах виробництва та зберігання забезпечує гарантовану якість показників протягом усього терміну реалізації.

На підприємстві постійно проводяться заходи, метою яких є зниження витрат та підвищення ефективності виробництва, що, в свою чергу, приводить до зниження собівартості кінцевого продукту.

Так, у 2015 році, було розпочато впровадження проекту реконструкції котельні шляхом переведення її на альтернативне паливо лушпиння – соняшник, що привело до значного скорочення обсягів закупівлі природного газу. Знижено витрати на використання енергоресурсів завдяки застосуванню елементів систем енергетичного менеджменту на основі МС ІСО 50001:2011. Також проведено ряд заходів, які призвели до зменшення витрат води, забезпечили надійність електропостачання важливих об'єктів виробництва, покращили ремонтну базу підприємства, тощо.

Одним із головних ресурсів підприємства, важливою складовою його дедалі зростаючого потенціалу, був і залишається висококваліфікований персонал.

Стабільно стійкі позиції на внутрішньому та міжнародних ринках досягаються завдяки високій якості продукції та конкурентним цінам на неї. Тому стратегія підприємства полягає у зміцненні лідируючого положення як виробника високоякісної, конкурентоспроможної продукції, що відповідає нормативним та законодавчим вимогам, а також очікуванням споживачів.

У Товаристві створені та функціонують наступні представництва:

- представництво приватного акціонерного товариства «Пологівський олійноекстракційний завод» (Україна) в Республіці Білорусь, місцезнаходження: вул. Кірова, 51-27, м. Мінськ, Республіка Білорусь, 220030; роль та перспектива розвитку - представництво інтересів товариства у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, організаціями і установами у Республіці Білорусь.

Дочірніх підприємств - юридичних осіб, які мають організаційно-правову форму «Дочірнє підприємство» Товариство не має.

З точки зору стандартів бухгалтерського обліку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» має дочірні підприємства ТОВ «Сонячне насіння плюс» (100%), ТОВ «Био-Агро» (99,9%), ТОВ «ТРК «Славія» (99,0%) та ТОВ «Саноіл-Транс» (99,7%).

Стан кадрового забезпечення ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) - 806.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 14.

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) - 0.

Річний фонд оплати праці Товариства складає 86419,1 тис.грн. Річний фонд оплати праці у порівнянні з 2017 роком збільшився.

Кадрова програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам Товариства здійснюється наступним чином:

1. Проведення навчання на Товаристві:

- первинна професійна підготовка працівників;
- перепідготовка працівників (навчання працівників іншим, суміжним професіям);
- підвищення кваліфікації працівників (виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, стажування під керівництвом досвідченого фахівця);
- самонавчання;
- стажування працівників Товариства, що раніше пройшли навчання поза Товариством.

2. Проведення навчання поза Підприємством:

- підготовка молодих фахівців з числа працівників Товариства або їх дітей в учбових закладах різних видів акредитації, за рахунок Товариства;
- участь в цільових семінарах;
- навчання на курсах (в учбово-курсівних комбінатах, в учбових центрах, в інститутах післядипломної освіти).

ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» є членом асоціації «Укроліяпром».

Місцезнаходження об'єднання: Україна, 03055, Україна, м. Київ, вул. Старокиївська, 14.

Асоціація «Укроліяпром» створена 04.06.1998 р., як добровільне об'єднання олійно-жирових підприємств з метою координації діяльності та взаємодопомоги її учасникам у вирішенні спільних організаційних, економічних, технічних та інших питань.

До асоціації «Укроліяпром» входять найбільші олійно-жирові підприємства України, діяльність яких охоплює понад 90% вітчизняного виробництва рослинних олій, понад 80% виробництва маргаринової продукції, близько 40% виробництва майонезу, а також Український науково-дослідний інститут олій та жирів НААН, підприємство по виготовленню обладнання для переробки рослинних олій ТОВ «ГАН», підприємство по виробництву теплоенергетичного та енергетичного машинобудування ТОВ «СПКТБ "Енергомашпроект», Інформаційно-аналітичні агентства «АПК-Інформ», «Експерт Агро», Консалтингове агенство «УкрАгроКонсалт» та ряд малих підприємств, діяльність яких пов'язана з виробництвом олійно-жирової продукції.

Асоціація «Укроліяпром» - діючий асоціативний орган, створений для координації спільних дій у напрямку посилення ринкових позицій підприємств-членів Асоціації, активного захисту й лобіювання їхніх інтересів на міжнародному, всеукраїнському й регіональному рівнях.

Асоціація «Укроліяпром» – платформа для діалогу представників олійнодобувних і олійно-жирових підприємств з метою узгодження і формування спільних позицій, врахування інтересів всіх суб'єктів олійно-жирового ринку, консолідації зусиль для реалізації продукції.

Представницькі функції захисту інтересів підприємств олійно-жирової галузі з економічних питань, питань зовнішньоекономічної діяльності, митно-тарифного та технічного регулювання в законодавчих органах та органах

державного управління, інших організаціях та відомствах виконує виконавча дирекція асоціації «Укроліяпром».

Асоціація «Укроліяпром» співпрацює:

- з Державним агентством з енергоефективності та енергозбереження України по ефективному використанню енергоефективних практик та досвіду використання альтернативних видів палива вітчизняними агропромисловими підприємствами.

- з ТОВ «Європейська правова група» з питань сприяння розвитку міжнародних торговельних відносин, а також щодо розроблення пропозицій стосовно змін до національного законодавства, які впливають на діяльність вітчизняних підприємств внаслідок адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу;

- з Національним технічним університетом «Харківський політехнічний інститут» в питаннях підготовки спеціалістів для олійно-жирової галузі;

- з Національним університетом харчових технологій (м.Київ) в частині налагодження та всебічного розширення співробітництва у галузі навчально-методичної та науково-дослідницької діяльності.

Асоціація «Укроліяпром» є членом:

- Координаційної Ради з питань підвищення конкурентоспроможності національної економіки;

- Федерації роботодавців України;

- Координаційної Ради з питань аграрної політики при Кабінеті Міністрів України;

- Ради підприємців про Кабінеті Міністрів України;

- Ради асоціацій національних товаровиробників при Кабінеті Міністрів України;

- Українського Союзу промисловців і підприємців;

- Комітету підприємців АПК при ТПП України;

- Української аграрної конфедерації;

- Спілки малих, середніх та приватизованих підприємств;
- Аграрного Союзу України;
- Громадської ради при Мінагрополітики та продовольства України;
- Громадської ради при Державній службі технічного регулювання України;
- Громадської ради при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України.

Приватне акціонерне товариство «Пологівський олійноекстракційний завод» є активним членом асоціації з 04.06.1998 р.

Облікова політика ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

Обрана облікова політика відповідає вимогам діючого законодавства України.

Організація бухгалтерського обліку у 2018 році базувалася на принципах, викладених в Законі України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні».

Господарські операції та події обліковуються згідно з Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, а за відсутності у них відповідних норм - за аналогічними нормами міжнародної системи бухгалтерського обліку та звітності IAS-IFRS.

Нарахування амортизації на основні засоби та нематеріальні активи здійснюється за прямолінійним методом. Метод оцінки вартості запасів – метод середньозваженої собівартості. Фінансові інвестиції відображаються за справедливою вартістю.

2.2 Аналіз діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»

Основні види продукції або послуг, що їх виробляє чи надає ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», за рахунок продажу яких підприємство отримало 10 або більше відсотків доходу за звітний рік:

- олія соняшникова нерафінована. Обсяг виробництва у натуральному виразі 55297 тонн, у грошовому виразі 973229,00 тис.грн.; середньореалізаційна ціна 19,64 тис.грн. за тонну; сума виручки - 1119573,00 тис.грн.; загальна сума експорту: 1064073,00 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів 95,04%.

- олія соняшникова рафінована. Обсяг виробництва у натуральному виразі 12811 тонн, у грошовому виразі 219285,00 тис.грн.; середньореалізаційна ціна 23,19 тис.грн. за тонну; сума виручки - 241721,00 тис.грн.; загальна сума експорту: 235890,00 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів 97.59%.

- олія соєва нерафінована обсяг виробництва у натуральному виразі 19321 тонн, у грошовому виразі 332558,00 тис.грн.; середньореалізаційна ціна 20,18 тис.грн. за тонну; сума виручки - 379505,00 тис.грн.; загальна сума експорту: 378357,00 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів 99.70%.

- шрот соняшниковий. Обсяг виробництва у натуральному виразі 62846 тонн, у грошовому виразі 357022,00 тис.грн.; середньореалізаційна ціна 6,27 тис.грн. за тонну; сума виручки - 390243,00 тис.грн.; загальна сума експорту: 316592,00 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів 81.13%.

- шрот соєвий. Обсяг виробництва у натуральному виразі 76409 тонн, у грошовому виразі 806301,00 тис.грн.; середньореалізаційна ціна 11,25 тис.грн. за тонну; сума виручки - 834591 тис.грн.; загальна сума експорту: 686063,00 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів 82,20%.

В перспективі планується зберегти виробництво зазначених вище видів продукції.

Діяльність Товариства залежить від сезонних змін.

Основні ринки збуту: ОАЕ, Йорданія, Ізраїль, Оман, Китай, Бахрейн, Кіпр, Судан, Україна, Польща, Турція, Білорусь, Індія, Ліван, Лівія.

Основні клієнти: «Omani vegetables oil», ТОВ «Комплекс Агромарс», ТОВ «Агро-Овен», ТОВ «Русском-Р», «Терия», ТОВ «Астерс Групп», ТОВ «Профмайстер», N.K.Protein, Kwality oil Refinery (P) ltd., Top oil Technologies, Jaylon impex, Zamzam bros. trading Co.

Основні ризики діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»:

- ризик надмірного виробництва конкурентами;
- ризик, що пов'язаний зі зміною державних правил та зростання податків;
- ризик відсутності сировини на ринку; ризики пов'язані з нестабільністю політичної ситуації;
- ризики, пов'язані з коливанням (зростанням) курсу долара США до гривні;
- ризик підвищення цін на енергоносії та сировину;
- ризик низьких цін на вироблену продукцію.

Заходи щодо зменшення ризиків та захисту своєї діяльності - аналіз платоспроможності контрагентів та підтримка високих стандартів якості власної продукції, зменшення собівартості власної продукції.

Заходи розширення виробництва та ринків збуту:

- пошук нових каналів збуту;
- розширення географії продажу;
- стимулювання збуту.

Канали збуту та методи продажу - прямі (від виробника до споживача без посередника) та непрямі (від виробника до посередника, від посередника до споживача).

Джерела сировини: Запорізька, Дніпропетровська, Херсонська, Луганська та Донецька області.

Доступність сировини: сировина доступна.

Динаміка цін (середньозважених) на сировину: від 10800 до 12200 грн. за 1 т. соняшнику у заліковій вазі протягом звітного року.

Особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

Олійно-жировий комплекс України є однією з найбільших галузей харчової промисловості України, на яку припадає до 10% усієї виготовленої продукції.

Виробництвом олії в Україні (дані Держкомстату) займаються 1200 суб'єктів. При цьому, галузь характеризується досить високою концентрацією виробництва: понад 90% олії виробляють 25 спеціалізованих підприємств великої та середньої потужності.

Україна займає лідируючі позиції на світовому ринку щодо вирощування соняшнику та виробництва соняшникової олії.

Загальне виробництво основних видів олійних культур в Україні досягло 10 млн тонн (за наявності вітчизняних потужностей з їхньої переробки на рівні 10,3 млн тонн), що дає змогу повністю переробити вирощений урожай в Україні, а також переробляти понад 30 тис. тонн олійних культур за добу і виробляти близько 10 тис. тонн соняшникової олії. Мінагропрод України передбачає у майбутньому збільшення виробництва олійних культур до 15 млн тонн, у т.ч. сої - 5 млн тонн, ріпаку – 3 млн, соняшнику - залишити на рівні 7 млн тонн. Нарощування обсягів виробництва олійних культур передбачається за рахунок збільшення площ посіву під сою.

Збільшення площ посіву під соняшником не передбачається.

Рівень впровадження нових технологій, нових товарів: низький.

Положення ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» на ринку: нестабільне.

Інформація про конкуренцію в галузі. Українська олійно-жирова галузь представлена підприємствами, які входять в асоціацію «Укроліяпром», а також іншими крупними компаніями.

Особливістю продукції ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» є її висока якість.

Перспективні плани розвитку емітента: в перспективі планується зберегти виробництво основних видів продукції, збільшивши її кількість.

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10% у загальному об'ємі постачання: відсутні.

ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» здійснює свою діяльність з виробництва продукції тільки на території України.

Основні придбання та відчуження активів ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за останні 5 років.

Придбано активів за останні 5 років на суму 43229,5 тис.грн.

Відчужено активів за останні 5 років на суму 5070,6 тис.грн.

Ліквідовано основних активів за останні 5 років на суму 435,3 тис.грн.

Придбання активів відбулось за рахунок власних коштів та кредитних ресурсів.

На підприємстві розпочато втілення проекту з модернізації цеху екстракції та будівництва нової котельні.

За проектом передбачається встановлення двох ліній петлевих екстракторів компанії «Europa Crown Limited», загальною потужністю з переробки 1800 тон насіння соняшнику за добу. Петлевої екстрактор Моделі III відрізняється низьким енергоспоживанням, тривалим терміном служби компонентів, простотою в обслуговуванні і має високу продуктивність. Дане конструктивне рішення забезпечує максимальну ефективність екстракції і мінімізує витрати пари.

Також за проектом передбачено будівництво нової котельної з встановленням парового котлу «Vynske» для нагрівання води та виробництва пари потужністю 22,9 МВт. Це дозволить найбільш ефективно використовувати лушпиння соняшнику в якості палива для виробництва теплової енергії.

У зв'язку з цим проводяться проектні роботи, тому визначити умови придбання та їх вартість поки що не можливо. Вартість проектних робіт 10500 тис. грн. Спосіб фінансування - за рахунок власних коштів та кредитних ресурсів.

Основні засоби Товариства (будинки та споруди; транспортні засоби; машини та обладнання; інструменти, прилади та інвентар) на суму 901491 тис грн. знаходяться за адресою: 70600, Запорізька обл., м. Пологи, вул. Ломоносова 36.

Виробнича потужність - 562400 тонн насіння соняшника на рік. Ступінь використання обладнання (коефіцієнт використання виробничої потужності за видами виробництва) - основне виробництво олії - 95,72%, виробництво олії фасованої - 62,35%. Активи утримуються за рахунок власних коштів.

Екологічні аспекти:

1. Раціональне використання водних ресурсів

У своїй роботі підприємство використовує підземні прісні води для забезпечення виробничих та господарсько-питних потреб. Для цього експлуатуються 5 водозабірних свердловин.

Дозволом на спеціальне водокористування встановлюються ліміти для видобутку та використання води. Дані ліміти не перевищуються.

З метою забезпечення точного обліку води, кожна свердловина обладнана повіреним лічильником. Показники лічильників фіксуються за кожну добу у журналах обліку водоспоживання ПОД-11. Також проводяться періодичні заміри рівня води у свердловинах.

Водозабір охороняється від забруднень шляхом облаштування зон санітарної охорони свердловин. У зонах санітарної охорони суворо заборонена будь-яка діяльність, яка може спричинити потрапляння забруднюючих речовин у свердловину або призвести до забруднення водоносного горизонту.

Якість води, яка надходить у водопровідні мережі підприємства, доводиться до норм ДСанПіН 2.2.4-171-10 «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною». Контроль за якістю води здійснюється лабораторним центром підприємства, який має свідоцтво про визнання технічної компетентності.

З метою уникнення втрат води проводиться поступова заміна металевого водопроводу на пластиковий, часткова заміна запірної арматури на ділянках водопроводу підприємства.

Стічні води підприємства відводяться у міську каналізацію. Попереднє очищення стічних вод від жирів проводиться на локально-очисних спорудах підприємства. З метою недопущення перевищень концентрацій забруднюючих речовин у стічних водах проводиться періодичний контроль за їх якісним складом лабораторією підприємства.

Територія підприємства охоплена мережею зливових лотків, по яким зливі стічні води відводяться у р. Конка. Для зливових стоків встановлені нормативи гранично - допустимих скидів по основним забруднюючим речовинам, концентрації яких контролює лабораторія підприємства. Крім цього, проводиться контроль за токсичними, бактеріологічними та радіологічними показниками зливових стічних вод, які надходять з території підприємства у навколишнє середовище.

2. Управління відходами

На підприємстві утворюються відходи I-IV класів небезпеки. Переважна більшість відходів виробництва рослинної олії має рослинне походження, не містить небезпечних домішок, тому дані відходи можуть бути вивезені на полігон ТПВ як такі, що біологічно розкладаються та не містять небезпечних забруднюючих компонентів. Проте більшість з них реалізується як сировина для інших виробництв або використовується для потреб підприємства.

На підприємстві введено роздільний збір виробничих відходів, небезпечних відходів а також відходів, як вторинної сировини.

Усі небезпечні відходи (I-III класів небезпеки) збираються у окремі контейнери та передаються на утилізацію ліцензованим організаціям. При їх збиранні та передачі виконуються усі заходи для перешкоджання потраплянню небезпечних відходів або їх компонентів до навколишнього середовища.

Підприємство намагається мінімізувати кількість небезпечних відходів, які утворюються. Наприклад, за останні 5 років кількість відпрацьованих люмінесцентних ламп зменшилась у 1,5 рази за рахунок встановлення LED освітлення.

Запровадження роздільного збору відходів, як вторинної сировини, дозволило зменшити вивезення на полігон ТПВ відходів, які біологічно не розкладаються, і цим самим знизити навантаження на навколишнє середовище.

3. Викиди в атмосферне повітря

На підприємстві зареєстровано 89 стаціонарних джерел викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря.

Так як підприємство спеціалізується на переробці рослинної олійної сировини, переважна кількість викидів утворюється при пересипанні та обробці даної сировини.

При цьому переважаючою речовиною, яка викидається в атмосферне повітря, є речовини у вигляді суспендованих твердих частинок (пил насіння соняшника). Усі організовані джерела викидів пилу обладнані газоочисними установками (ГОУ). Вимірювання параметрів роботи ГОУ та концентрацій забруднюючих речовин, які викидаються у атмосферне повітря, виконуються раз на рік, відповідно до дозволу на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря.

Найбільш потужним джерелом викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря є котельня підприємства. На котельній встановлено чотири котли на лушпинні та один газовий котел. При їх експлуатації перевага надається котлам на лушпинні. Таким чином підприємство уникає утворення відходів, які потребують утилізації або захоронення, та отримує повноцінне паливо, яке використовується відразу за місцем утворення. Також використання біопалива дозволяє знизити викиди парникових газів, зокрема двоокису вуглецю.

Котли на лушпинні обладнано ГОУ: три котли - золотловлювачами, один - електрофільтром. Раз на квартал на кожному котлі виконуються контрольні вимірювання параметрів викидів та концентрацій забруднюючих речовин.

За викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря підприємство здійснює компенсаційні заходи у вигляді сплати екологічного податку.

4. Споживання енергії

Окрім біопалива для потреб підприємства використовуються такі енергетичні ресурси, як електроенергія та газ, постачання яких забезпечують відповідні енергетичні компанії.

На діяльність товариства впливають такі проблеми:

1. Відсутність державної програми з розвитку та підтримки галузі.
2. Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні, високий рівень інфляції, що відволікає інвестиційні кошти зі сфери виробництва.
3. Низький життєвий рівень населення, що позначається на зменшенні попиту на продукцію товариства.
4. Недостатність сировини на ринку.
5. Низька ринкова ціна на продукцію.

Висока ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень.

Фінансування діяльності товариства здійснюється за рахунок власних коштів та банківських кредитів. Робочого капіталу достатньо для поточних потреб.

Шляхи покращення ліквідності підприємства: підвищення рентабельності виробництва та зменшення собівартості продукції.

Стратегія подальшої діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» щонайменше на рік.

1. Підтримка відповідного технічного рівня виробництва при неодмінному дотриманні правил зниження виробничих витрат.
2. Орієнтація підприємства і виробництва на споживчий попит шляхом розробки і вдосконалення продукції, ефективного просування її на

ринку, збільшення кількості лояльних споживачів, впровадження елементів дбайливого виробництва.

3. Зміцнення фінансових позицій підприємства і відстоювання його інтересів в зовнішній середі.

4. Збереження ядра кваліфікованого персоналу.

На підприємстві розпочато втілення проекту з модернізації цеху екстракції та будівництва нової котельні.

2.3 Діагностика фінансової діяльності підприємства ПрАТ
«Пологівський ОЕЗ»

За 2018 рік, згідно консолідованої звітності, підприємство отримало збиток у розмірі 21286 тис. грн. Аналіз прибутковості ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за період 2017-2018 рр. надано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз прибутковості ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2017-2018 рр., тис. грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2018 р. від 2017 р.
Виручка за договорами з покупцями	3187794	3229838	42044
Собівартість продажів	2875971	2960477	84506
Валовий прибуток	311823	269361	-42462
Адміністративні витрати	78109	89823	11714
Витрати на продаж	233151	191631	-41520
Інші операційні доходи	112906	35617	-77289
Інші операційні витрати	28618	37430	8812
Операційний прибуток (+), збиток (-)	84851	-13906	-98757
Інші доходи/витрати	20777	11528	32305
Фінансовий дохід	2	2799	2797
Витрати з фінансування	39530	17443	-22087
Прибуток (+), збиток (-) до оподаткування	24546	-17022	
Витрати з податку на прибуток	13241	4264	-8977
Прибуток (витрати) за період	11305	-21286	

У 2018 р. у порівнянні з 2017 роком виручка за договорами з покупцями збільшилась на 42044 тис. грн.. Але через більш значне збільшення собівартості продажів у 2018 році валовий прибуток підприємства зменшився на 42462 тис. грн.

Під ліквідністю підприємства розуміють наявність у нього оборотних засобів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань.

Для визначення ліквідності балансу необхідно згрупувати:

1) активи балансу по мірі зниження їх ліквідності, тобто:

- А(1) - абсолютно ліквідні активи, до яких відносяться грошові кошти і поточні фінансові інвестиції;

- А(2) - швидколіквідні активи, до яких відносяться векселі отримані, дебіторська заборгованість;

- А(3) - повільноліквідні активи, до яких відносяться виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, витрати майбутніх періодів зі строком списання до 12 місяців;

- А(4) - важколіквідні та неліквідні активи, до яких відносяться необоротні активи зі строком використання більш одного року, прострочена дебіторська заборгованість, запаси, що не мають попиту, витрати майбутніх періодів за строком списання більш ніж один рік;

2) пасиви балансу по мірі збільшення терміну сплати, тобто:

- П(1) - найбільш термінові борги, до яких відносяться кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання;

- П(2) - короткострокові борги, до яких відносяться короткострокові кредити та інші позики, що повинні бути погашені у продовж 12 місяців;

- П(3) - довгострокові борги, до яких відносяться довгострокові кредити банків та інші позики зі строком погашення більше одного року;

- П(4) - постійні борги, до них відносяться зобов'язання перед власниками у розмірі власних коштів та забезпечення наступних витрат та платежів.

Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2017-2018 рр. надано у табл. 2.2.

Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2017-2018 рр.

Актив		Пасив				Платіжний надлишок / дефіцит	
31.12.17 р.		31.12.17 р.		31.12.17 р.		31.12.17 р.	
A1	46381	36830	П1	735718	605668	-689337	-568838
A2	465114	364984	П2	670229	0	-205115	364984
A3	994015	633684	П3	24240	584517	969775	49167
A4	356614	1058536	П4	431938	903849	-75324	154687
Баланс	1862124	2094034	Баланс	1862124	2094034	0	0

Для визначення ліквідності балансу слід порівняти підсумки згрупованих активів і пасивів. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A(1) > П(1); A(2) > П(2); A(3) > П(3); A(4) < П(4).$$

Згідно з результатами розрахунків на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» спостерігається:

$$2017 \text{ рік: } A(1) < П(1); A(2) < П(2); A(3) > П(3); A(4) < П(4);$$

$$2018 \text{ рік: } A(1) < П(1); A(2) > П(2); A(3) > П(3); A(4) > П(4);$$

Підприємство на протязі всього оцінюваного періоду має нестачу найбільш ліквідних активів A(1) для погашення найбільш термінових зобов'язань П(1). Ситуація не є кризовою, тому що виходячи з розрахунків, проведених у табл. 2.2, дефіцит найбільш ліквідних активів можна компенсувати за рахунок швидколіквідних та повільноліквідних активів, тобто за рахунок скорочення об'ємів дебіторської заборгованості, запасів і готової продукції підприємства.

Також, з метою проведення аналізу ліквідності підприємства розраховуються відносні показники, такі як коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття), коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності. Розрахунок даних показників наведено у табл. 2.3.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. При нормативному значенні даного коефіцієнта від 1 до 3, його значення за 2018 рік збільшився з 1,07 до 1,71. Зростання коефіцієнту поточної ліквідності підвищує довіру до підприємства з боку кредиторів, інвесторів або партнерів.

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник	Нормативне значення або діапазон	Станом на:	
		31.12.17 р.	31.12.18 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	1,07	1,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,36	0,66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,03	0,06

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок абсолютно ліквідних та швидколіквідних активів. За даними табл. 2.3, коефіцієнт швидкої ліквідності на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018 рік виріс з 0,36 до 0,66, що відповідає нормативному значенню. Цей показник, як і попередній, показує платоспроможність підприємства, але є більш точним, через використання більш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання лише за рахунок абсолютно ліквідних активів. Даний коефіцієнт на протязі 2018 року мав значення менше норми, але до кінця року продемонстрував тенденцію до зростання. Це говорить про нестачу готівкових коштів для своєчасного погашення поточної заборгованості. У свою чергу нестача коштів не є критичною ситуацією через те, що їх дефіцит можна компенсувати шляхом отримання кредиту банку або через реалізацію зайвих активів.

Відповідно до методики проведення діагностики фінансової стабільності підприємства, що була викладена у першому розділі кваліфікаційної роботи, ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» наприкінці 2017 року перебував у критичному фінансовому стані, оскільки запаси перевищували суму власного оборотного капіталу та кредитів отриманих під заставу тмц. А також коефіцієнт забезпечення запасів і затрат джерел коштів був меншим за одиницю.

Після закінчення 2018 року ситуація змінилася на краще, оскільки запаси стали меншими за суму власного оборотного капіталу та кредитів

отриманих під заставу тмц. А також коефіцієнт забезпечення запасів і затрат джерел коштів став більшим за одиницю. Таким чином на кінець 2018 року фінансовий стан ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» можна оцінити як абсолютно стабільний.

Коефіцієнт автономії у 2017 році склав 0,23, що є значно нижче за нормативне значення 0,5. В 2018 ж році коефіцієнт автономії дорівнює нормативному значенню – 0,5. Значення коефіцієнту автономії на рівні 0,5 означає, що всі зобов'язання підприємство може покрити своїми коштами.

Коефіцієнт заборгованості у 2017 році склав 0,78, при нормативному значенні від 0,5 до 1. В 2018 ж році коефіцієнт заборгованості склав 0,51. Що також вкладається у діапазон нормативного значення, але зменшення коефіцієнту заборгованості свідчить про покращення фінансового положення на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

Коефіцієнт маневреності у 2017 році склав 3,67, при нормативному значенні від 0,4 до 0,6. В 2018 ж році коефіцієнт маневреності склав 1,02. Що також перевищує діапазон нормативного значення. Забезпечення поточних активів власним капіталом є гарантією стійкого фінансового стану за нестійкої фінансової політики в державі. Високе значення коефіцієнта маневреності позитивно характеризує фінансовий стан.

Коефіцієнт інвестування, який показує частку власних коштів підприємства в 2017 році дорівнював 0,78, а в 2018 році 1. Оптимальне значення 1. Якщо коефіцієнт інвестування більше ніж 1, то це є свідченням достатності власного капіталу.

Коефіцієнт покриття запасів і витрат показує величину покриття запасів і витрат власними оборотними засобами. В 2017 році склав 0,07, в 2018 році 0,01. Нормативне значення 0,5. Значення по обох роках діагностики не відповідає нормативу.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує частку всіх джерел коштів, які підприємство може використовувати в поточній діяльності без витрат, кредитів у загальній сумі джерел (пасив). І в 2017 році, в в 2018 році коефіцієнт

фінансової стійкості дорівнював 1. Це значення вкладається у діапазон нормативних значень 0,5 – 1,0.

Таким чином, після проведення діагностики діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» можна сказати, що підприємство значно покращило свій фінансовий стан. Результати діагностики не є ідеальними, ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» має визначені проблеми і недоліки у своїй діяльності, але ситуація не є критичної і наявна виражена позитивна тенденція.

**3 ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПРАТ «ПОЛОГІВСЬКИЙ ОЕЗ» ВІДПОВІДНО ДО РЕЗУЛЬТАТІВ
ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

3.1 Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»

Проведене дослідження показало, що наявна стратегія розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» формулюється наступним чином:

1. Підтримка відповідного технічного рівня виробництва при неодмінному дотриманні правил зниження виробничих витрат.
2. Орієнтація підприємства і виробництва на споживчий попит шляхом розробки і вдосконалення продукції, ефективного просування її на ринку, збільшення кількості лояльних споживачів, впровадження елементів дбайливого виробництва.
3. Зміцнення фінансових позицій підприємства і відстоювання його інтересів в зовнішній середі.
4. Збереження ядра кваліфікованого персоналу.

Таким чином можна зробити висновок, що керівництво ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» приділяє недостатньо уваги питанням стратегічного планування та управління і роботу з вибору оптимальної стратегії розвитку потрібно починати із самих основ з урахуванням проведеної діагностики фінансової діяльності.

ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» функціонує у середовищі, яке постійно змінюється, що вимагає принципово нових підходів до управління господарською діяльністю. Нестабільність ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції, підвищення вимог споживачів до продукції, скорочення життєвого циклу продукції значною мірою ускладнюють управлінський процес на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», а перспективи подальшого розвитку піддаються все меншому передбаченню. Саме у цих умовах велике значення повинно надаватися використанню у практиці управління ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» ідей і технологій стратегічного менеджменту.

Основна мета стратегії розвитку підприємства полягає у тому, щоб домогтися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать його виживання, стійке функціонування і розвиток. Проте, як показує практика роботи більшості суб'єктів ринку, не всі вітчизняні підприємства готові до формування довгострокових орієнтирів розвитку. Навіть ті підприємства, які, на відміну від ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», мають стабільний фінансовий стан і конкурентні переваги на ринку, все ще не здійснюють формування стратегії розвитку через відсутність відповідної специфічним українським умовам методології та методичного інструментарію стратегічного управління. При цьому найбільший інтерес для ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» представляють принципи, методи і інструменти розроблення стратегії, що відображають галузеві особливості функціонування підприємства.

Сфера застосування стратегічних рішень нині досить широка: вибір напрямів діяльності, обґрунтування пріоритетів у використанні ресурсів, пошук партнерів, організаційних форм управління, можливостей використання сильних боків підприємства, зниження негативних наслідків слабких боків їхньої діяльності та загроз зовнішнього середовища. Стратегічний підхід до вирішення проблем управління ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» дає можливість формувати альтернативні варіанти розвитку.

Ключовим поняттям у стратегічному управлінні є стратегія, її основна мета полягає у тому, щоб домогтися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать виживання, стійке функціонування і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Для того щоб стратегія виявилася дієвою та ефективною, вона повинна бути ясною і передбачати не тільки чітке встановлення пріоритетів, а й розподіл наявних ресурсів та відповідальності між виконавцями.

Систематизація та критичний аналіз наукових підходів до стратегічного управління дали нам змогу дати таке визначення поняття «стратегія»: це цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрями діяльності аграрного підприємства з реалізації його місії,

цілей і завдань. Даний підхід до визначення стратегії можна назвати комбінованим, оскільки, з одного боку, він заснований на синтезі стратегії на базі окремих стратегічних рішень та передбачає більш тісний зв'язок стратегії зі спрямованими на її реалізацію рішеннями, а з іншого боку, є органічною єдністю цілей і засобів їх реалізації.

Існує безліч підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства, в основі яких лежать різноманітні критерії, систематизувати які на практиці досить складно. Вибір того чи іншого напрямку розвитку підприємства залежить від таких чинників, як виробничий потенціал, цілі підприємства, особливості технології виробництва продукції, стан ринку та положення підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічна і політична ситуація в країні та багато інших. Різноманіття цих чинників не дає змоги виробити єдину класифікацію стратегій. Ґрунтуючись на чинниках, які нині є, на нашу думку, найбільш істотними для розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», нами визначено найбільш важливі критерії (зміст стратегії, рівень прийняття управлінських рішень, стадії життєвого циклу підприємства, поведінка підприємства у конкурентному ринковому середовищі, відносна галузева позиція підприємства, ступінь реалізації діючої стратегії), на базі яких була розроблена класифікація стратегій розвитку.

Незважаючи на безліч варіантів стратегій, їх можна обмежити чотирма узагальненими варіантами (стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія економії, комбінована стратегія), кожна з яких, своєю чергою, може мати кілька різновидів.

Використання узагальнених типів багато в чому спрощує процес розроблення стратегії будь-яким підприємством.

З урахуванням ієрархічності рівнів управління підприємством, різних напрямів його діяльності, можливих типів поведінки в галузі й на ринку нами запропоновано систему стратегій розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» (рис. 3.1), яка дасть змогу сформуванню її варіанти і зробити більш обґрунтованим процес вибору стратегії розвитку. Ця схема включає корпоративну стратегію,

яка визначає перспективний розвиток підприємства. На її основі розробляється низка конкурентних стратегій підприємства, що визначають його позиції на ринку, які, своєю чергою, виступають основою для розроблення функціональних стратегій у рамках окремих структурних підрозділів підприємства.

На основі вивчення літературних джерел ми вважаємо, що процес формування стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» повинен включати чотири основні етапи: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізацію стратегії.

Етап «Стратегічний аналіз» дає змогу врахувати зовнішні і внутрішні чинники, які сприяють чи перешкоджають розвитку підприємства. На даному етапі проводиться аналіз макро- та мікрооточення підприємства, сильних і слабких сторін, потенційних можливостей та резервів його розвитку, фінансового становища. Усе це дає змогу чітко уявити ситуацію, в якій знаходиться підприємство, та провести ту траєкторію його подальшого розвитку, слідуючи якій воно могло б найбільш повно використовувати можливості та зводити до мінімуму потенційні і наявні загрози.

Етап «Визначення стратегічних альтернатив» включає у себе визначення місії, постановку цілей розвитку, визначення способів і методів їх досягнення. Визначення основних орієнтирів господарської діяльності та оприлюднення відповідного послання, в якому повідомляється про призначення підприємства (місії), важливо, оскільки виходячи із цього встановлюється форма реалізації стратегії та робиться її остаточний вибір.

Місія і підприємницька філософія необхідні для встановлення стратегічних цілей підприємства.

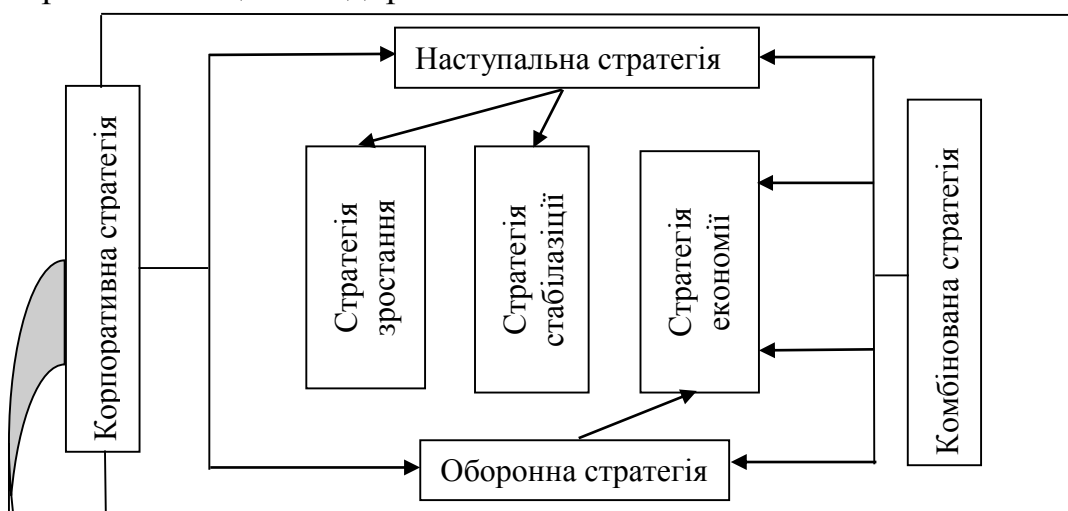


Рис. 3.1. Система стратегій розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»

Як показує досвід роботи багатьох вітчизняних підприємств, етап постановки цілей є вирішальним, оскільки, визначивши цілі розвитку, підприємство зосереджує свої ресурси на виконанні тих завдань, які відповідають заданому напрямку. На даному етапі готуються альтернативні стратегії та проводиться первинне економічне обґрунтування ефективності кожної з пропонованих альтернатив, що дає змогу запобігти нераціональному використанню ресурсів.

Третій етап «Розроблення стратегії» полягає у здійсненні вибору з безлічі варіантів розвитку найбільш прийняттого, формулюванні корпоративної стратегії та розробленні бізнес-проектів, планів і програм з її реалізації.

На етапі «Реалізація стратегії» підприємство здійснює впровадження вибраного варіанту розвитку. При цьому стратегія реалізується за допомогою розроблених раніше планів, які пов'язані між собою і відповідають змісту стратегії у цілому, по всіх основних функціональних сферах господарської діяльності підприємства. Після завершення останнього етапу процесу розроблення стратегії необхідно встановити механізм контролю, який дасть змогу підприємству проводити оцінку результативності впроваджуваної стратегії.

Він повинен включати:

- – визначення критеріїв для оцінки результатів;
- – зіставлення фактичних показників із плановими;
- – аналіз відхилень між фактичними і плановими показниками;
- – внесення в стратегію коректив у разі необхідності.

Такий механізм контролю передбачає наявність системи зворотного зв'язку і залежно від результатів може служити механізмом для перегляду місії підприємства, стратегічних цілей або корпоративної стратегії. Важливим моментом оцінки результативності є якість реалізованої стратегії, тому вимірюванню та оцінці під час реалізації стратегії повинні підлягати всі результати процесу розроблення й реалізації стратегічних рішень: технологічні, економічні, соціальні, екологічні тощо. Висновки про успішність реалізації стратегії розвитку підприємства передбачають не тільки вимірювання, а й оцінку отриманого результату. Як відомо, для проведення оцінки необхідно вибрати базу для порівняння. Це можуть бути:

- – альтернативний варіант проекту розвитку підприємства;

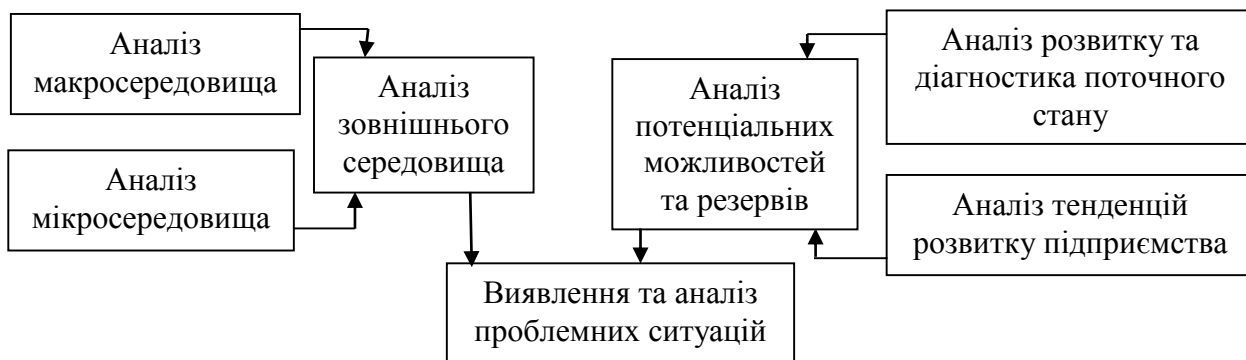
– – порівняння з поставленою метою підприємства й окремими цілями функціональних підрозділів, сформованих для кожного окремого етапу здійснення стратегії розвитку;

– – порівняння з певним станом (із досягнутими раніше результатами, із результатами інших підприємств, з умовним результатом, який був би можливим, якби нововведення не здійснювалися).

Методологічний підхід до формування стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» представлено на рис. 3.2.

Під час розроблення будь-якої стратегії необхідно враховувати, що навіть за наявності якісно розробленої моделі формування стратегії успіху підприємство зможе досягти лише за умови наявності кваліфікованої управлінської команди, об'єднання зусиль керівників і всього колективу, мобілізації творчого потенціалу працівників на досягнення стратегічних цілей. Важлива роль під час формування стратегії розвитку відводиться також правильному вибору й використанню інструментів та методів стратегічного управління і розробленню стратегії підприємства, для цього можуть використовуватися SWOT-аналіз, інші аналітичні методи, прогнозування, портфельний аналіз, математичні методи тощо.

Реалізація розглянутих теоретичних і методологічних підходів до стратегічного управління ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» може зіткнутися із значними труднощами. Переважно це зумовлено застарілими методами управління та стереотипами мислення, що склалися в ПрАТ «Пологівський ОЕЗ». До останнього часу ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» не приділяло належної уваги довгостроковим перспективам і розробленню стратегії розвитку. ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» орієнтується на вирішення поточних, оперативних завдань. Це одна з головних причин нестабільності розвитку, погіршення фінансового стану та зниження ефективності діяльності.



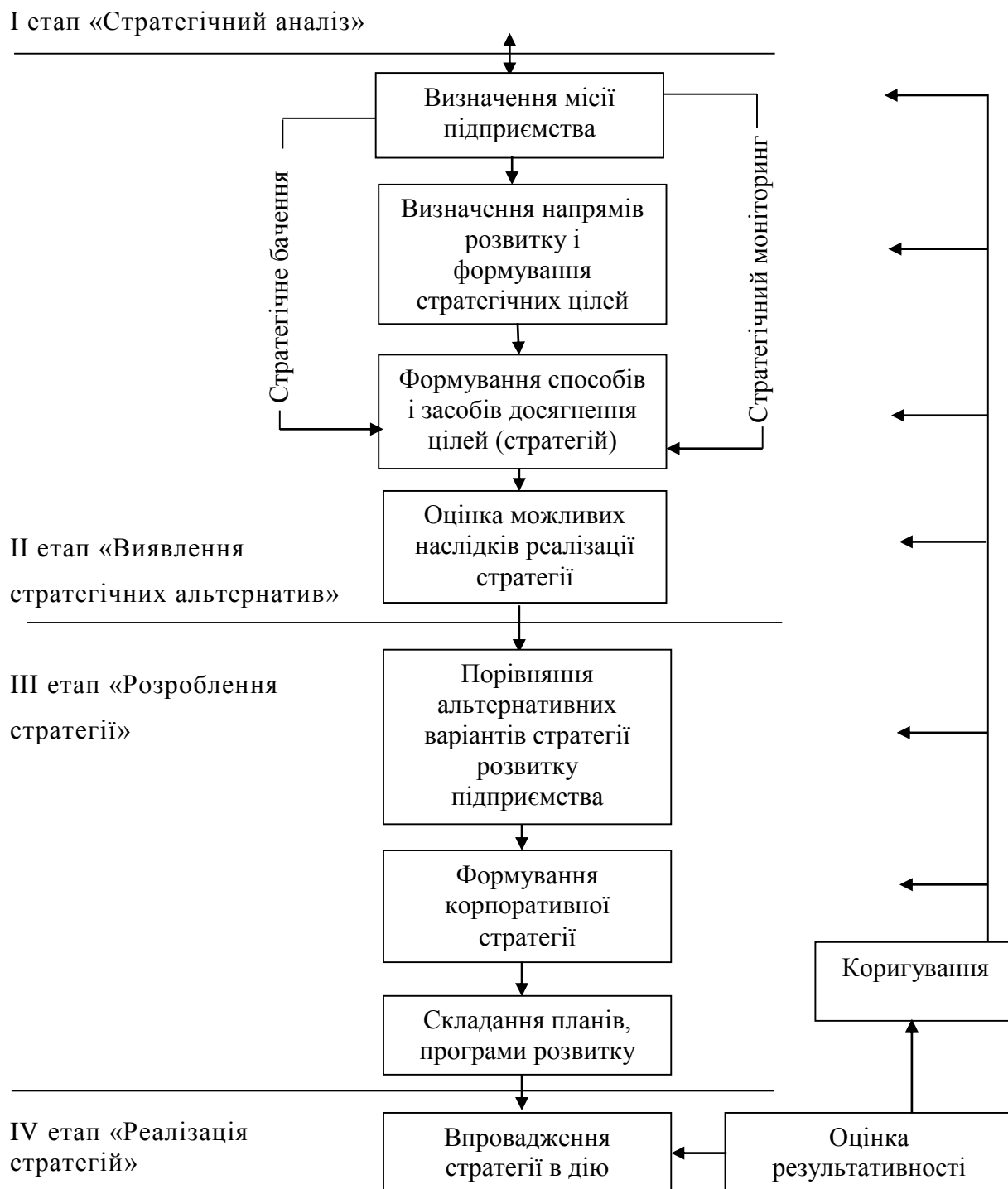


Рис. 3.2. Схема формування стратегії розвитку «Пологівський ОЕЗ»

ПрАТ

3.2 Концептуальна модель стратегічного плану «Пологівський ОЕЗ»

ПрАТ

В умовах ринкових відносин різко підвищилася відповідальність підприємств за економічні та фінансові результати роботи. Планування розвитку стало найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта соціально-ринкового господарства, насамперед підприємства, що веде виробничо-комерційну діяльність. Зміна технології виробництва, вихід на нові ринки, розширення або згортання обсягів випуску продукції ґрунтуються на глибоких фінансових розрахунках, на стратегії залучення, розподілу, перерозподілу й інвестування фінансових ресурсів. Тенденції розвитку локальної і глобальної ринкової ситуації (мало передбачувані зміни попиту, посилення цінової конкуренції на традиційних ринках, диверсифікація та завоювання нових ринкових ніш, зростання ризиків при проведенні операцій) є основою зростаючої ролі стратегічного планування.

Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення високих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційноуправлінських структур. Відповідно, для такого стратегічного планування залучаються певні інструменти та методи стратегічного менеджменту табл 3.1.

Для використання цього специфічного інструментарію та методів при розробці стратегії передусім необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення та вибору методів обробки інформації.

Як джерела внутрішньої інформації, використовуються документи бухгалтерської та фінансової звітності, статистична інформація, поточні спостереження, планові документи, рішення керівництва, думки експертів і аудиторів.

До джерел зовнішньої інформації належать: дані маркетингових досліджень, опитування торговельних представників, фахівців відділу продажів, постачання, учасників ділових зустрічей і переговорів, публікації в книгах, газетах, каталогах, рекламних проспектах, використання електронної інформації тощо.

Методи та інструменти стратегічного менеджменту

Вид робіт (операцій, дій)	Методи, підходи, технології
Ситуаційний аналіз (макроекономічне оточення підприємства): – економіка і політика; – технологія та екологія; – правове забезпечення; – демографія, суспільство	– огляд, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, статистичні реферати; – кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збору даних, аналізу та статистичної оцінки; – PEST-аналіз
Безпосереднє оточення (зовнішні зв'язки, суб'єкти ринку): – замовники; – посередники; – конкуренти; – зовнішні впливи; – громадськість; – постачальники	– аналіз ринкової позиції, ставлення до престижу підприємства; – аналіз конкуренції та інших впливів (кабінетні дослідження та безпосередні спостереження)
Власне підприємство: – результати реалізації цілей минулої стратегії; – оцінка стану маркетингової сукупності; – можливості, ресурси; – маркетингова інфраструктура	– порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення»; – причинний аналіз, пірамідальна структура; – аналіз, бальна оцінка можливостей і здібностей; – інформаційна служба, бухгалтерський і оперативний облік
Конфронтаційний аналіз (підприємство – конкуренція): ідентифікація переваг і недоліків на основі оцінки можливостей за допомогою інструментарію маркетингової сукупності	– аналіз SWOT; – методи порівняльного аналізу
Детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності: – аналіз позицій стратегічних одиниць у сфері ринкових цін; – аналіз процесу продажів продукції, витрат і прибутку протягом життєвого циклу виробів; – аналіз частки торгових витрат; – аналіз циклу “продукція – ринок – товарообіг – прибуток – витрати”	– аналіз портфеля замовлень (за методикою БКГ, Mc Kinsey, поєднання аналізу портфеля і надходження грошових засобів); – класифікація продукції за П. Дракером; – метод аналізу збуту протягом життєвого циклу виробів; – ABC-аналіз, оптимум Парето
Синтез: визначення актуальних проблемних областей, вузьких місць, обмежень, шансів, небезпек, ризиків	– причинний аналіз; – аналіз SWOT, аналіз портфеля замовлень

Продовження таблиці 3.1

<p>Прогнози і передбачення:</p> <ul style="list-style-type: none"> – динаміка оточення підприємства; – динаміка параметрів ринку; – динаміка параметрів підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> – сценарій розвитку; – нормативний метод; – аналіз часових рядів, екстраполяція; – тенденцій, аналіз критичних зв'язків; – операційні дослідження, імітаційні моделі; – методи експертних оцінок Дельфі, мозкової атаки тощо
<p>Планування цілей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – місія підприємства, його ідентифікація, шлях розвитку; – вибір цільового ринку (сегментів і локальних ринків); – профілювання пропозицій; – цільові пріоритети, цільові траєкторії; – масштаби цілей (техніко-економічна оцінка, ефективність із урахуванням тимчасових і просторових параметрів) 	<ul style="list-style-type: none"> – портфель замовлень (план); – SWOT (план); – моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів; – операційні дослідження, моделювання; – аналіз ризику; – методи творчого мислення при вартісному аналізі; – методи експертних оцінок
<p>План стратегічних операцій:</p> <ul style="list-style-type: none"> – виділення стратегічних підприємницьких підрозділів; – типова стратегія зростання, конкурентна стратегія; – стратегічні операції за допомогою інструментарію маркетингової сукупності; – формулювання стратегічних варіантів; – ідентифікація і оцінка потенційно вузлових проблем і ризиків; – корекція на основі зворотного зв'язку 	<ul style="list-style-type: none"> – портфель замовлень (план); – SWOT (план); – операційні дослідження, моделювання; – методи теорії запасів, теорії масового обслуговування (черг); – методи мережевого аналізу; – аналіз ризику; – метод мозкової атаки, інші методи вартісного аналізу; – методи експертних оцінок

Для використання цього специфічного інструментарію та методів при розробці стратегії передусім необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення та вибору методів обробки інформації.

Як джерела внутрішньої інформації, використовуються документи бухгалтерської та фінансової звітності, статистична інформація, поточні спостереження, планові документи, рішення керівництва, думки експертів і аудиторів.

До джерел зовнішньої інформації належать: дані маркетингових досліджень, опитування торговельних представників, фахівців відділу продажів, постачання, учасників ділових зустрічей і переговорів, публікації в

книгах, газетах, каталогах, рекламних проспектах, використання електронної інформації тощо.

При розробці та реалізації стратегічного плану можна використовувати певний перелік інформації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інформація, яка використовується при розробці стратегічного плану

Функція	Підрозділ	Вхідна інформація	Вихідна інформація
f 1.1	Відділ маркетингу	про товар (вимоги споживачів, порівняльна характеристика з конкурентними товарами); про конкурентів (ціни, частка на ринку, темп зростання, активність, схильність до ризику, конкурентні переваги), політика і цілі керівництва підприємства	споживчі властивості товару, тенденції в змінах попиту, ринкова позиція конкурентів, дані про найперспективніші ринки і товари, стадія життєвого циклу продукції, пропозиції щодо зміни номенклатури випуску, цінова стратегія
f 1.2	Відділ збуту	політика керівництва в сфері ціноутворення; перелік основних сегментів споживачів; обсяги продажів за останні кілька років	прогноз обсягу продажів; стратегія просування товарів; вибір каналу збуту; обґрунтування вибору форм і розрахунок ефективності реклами
f 1.3	Відділ кадрів	чисельність, склад, стаж роботи, рівень освіти, плинність кадрів, умови праці, положення про оплату праці, трудомісткості продукції	оцінка кадрового потенціалу; аналіз тенденцій у змінах забезпеченості та вартості робочої сили; програми навчання персоналу і підвищення кваліфікації; програми з поліпшення умов праці і вирішення соціальних програм
f 1.4	Відділ матеріально-технічного забезпечення	перелік необхідних ресурсів за номенклатурою випуску, показники якості сировини, матеріалів і комплектуючих, повний перелік постачальників	розрахунок матеріаломісткості, вибір постачальників і укладені контракти
	Відділ технічного розвитку	дані про розвиток техніки і технологій; нові види товарів і послуг; відомості про технічний рівень конкурентів; виробничі потужності підприємства	прогноз розвитку продукції, техніки, технологій; аналіз конкурентоспроможності підприємства

Продовження таблиці 3.2

	Виробничий підрозділ	номенклатура і обсяг випуску; вимоги споживачів до властивостей, дизайну та інші характеристики товару	технічна документація на розроблювані продукти; технологічний процес виробництва; рекомендації щодо підвищення якості продукту
f 1.5	Фінансовий відділ	температура інфляції та облікової ставки, основні економічні показники діяльності підприємства за останні 2 – 5 років; інформація про стратегічні заходи проектів по всіх частинах плану	прогноз зміни макро- і фінансових показників діяльності підприємства на 3 роки; розрахунок – обґрунтування розділів альтернативних стратегій та інвестиційних проектів
	Планово – економічний відділ	номенклатура і обсяг випуску, матеріальні та трудові витрати по кожному найменуванню планованої продукції	укрупнений розрахунок собівартості випуску, ціни, прибутку і рентабельності

Визначивши вихідну інформацію, потрібно перейти до складання списку функцій, їх класифікації за ступенем значущості на основні, функції забезпечення і обслуговування.

Для підприємств харчової промисловості можна використати функціональну модель (рис. 3.3.), де функцією виділено забезпечення сталого функціонування в умовах нестабільного конкурентного ринку на сучасному етапі його розвитку (f 1).

Основну функцію можна реалізувати за допомогою таких функцій забезпечення, віднесених до конкретного підрозділу:

- формування оптимальної продуктової програми (f 1.1) – відділ маркетингу;
- розробка програми реалізації товару (f 1.2) – відділ збуту;
- забезпечення трудовими ресурсами (f 1.3) – відділ кадрів;
- виробництво якісного товару (f 1.4) – відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ технічного розвитку, виробничі підрозділи;
- визначення рівня очікуваного прибутку (f 1.5) – фінансовий відділ, планово - економічний відділ.

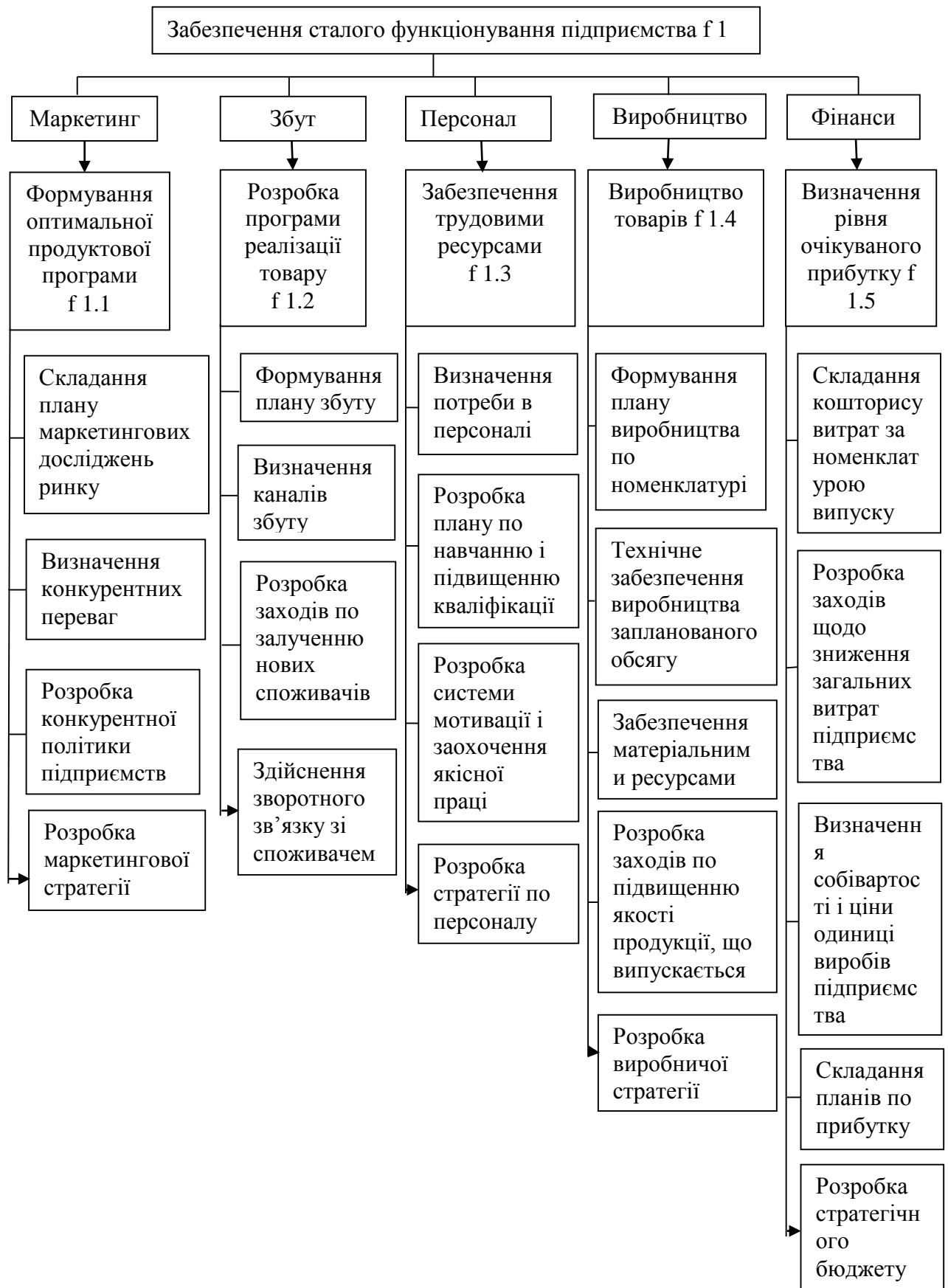


Рис. 3.3. Функціональна модель ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»

Подальшу деталізацію функцій визначаємо поставленими стратегічними цілями і завданнями, при цьому за реалізацію кожної підфункції призначаємо відповідального виконавця (підрозділ або конкретний співробітник підприємства).

Харчові підприємства працюють з інформацією, взятою насамперед із аналізу, прогнозів і вивчення тенденцій. Основою інформаційного забезпечення є детальне багаторівневе дослідження ринку харчової продукції за широким спектром показників і величин.

Для стратегічного планування підприємства харчової промисловості можна використовувати об'ємну модель, яка містить такі параметри: рівень конкурентоспроможності підприємства, його постачальників і партнерів, рівень соціально-економічного розвитку регіону, де працює підприємство (рис. 3.4.).

Обґрунтуванням актуальності використання такої моделі є те, що в сучасних економічних умовах більш життєздатною є основна стратегія, націлена на співпрацю і взаємну підтримку, задля забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств.

Так само для реалізації процесу визначення найбільш перспективних напрямів розвитку підприємства можна застосовувати алгоритм формування і виконання набору альтернативних стратегій (рис. 3.5.), що становить послідовне виконання трьох етапів:

- стратегічний моніторинг і прогнозування;
- формування набору альтернативних стратегій;
- розробка і реалізація стратегії.

Перший етап «Стратегічний моніторинг і прогнозування» передбачає визначення можливих варіантів стратегії залежно від зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств харчової промисловості, з урахуванням стратегій розвитку регіону, постачальників та партнерів, конкурентів і вимог споживачів. Кількісне вираження місії, цілей розвитку підприємств харчової промисловості формує моделі «ідеальне підприємство»

і «ідеальний продукт», що відображають бачення підприємства та що випускається у майбутньому з урахуванням тенденцій зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування.

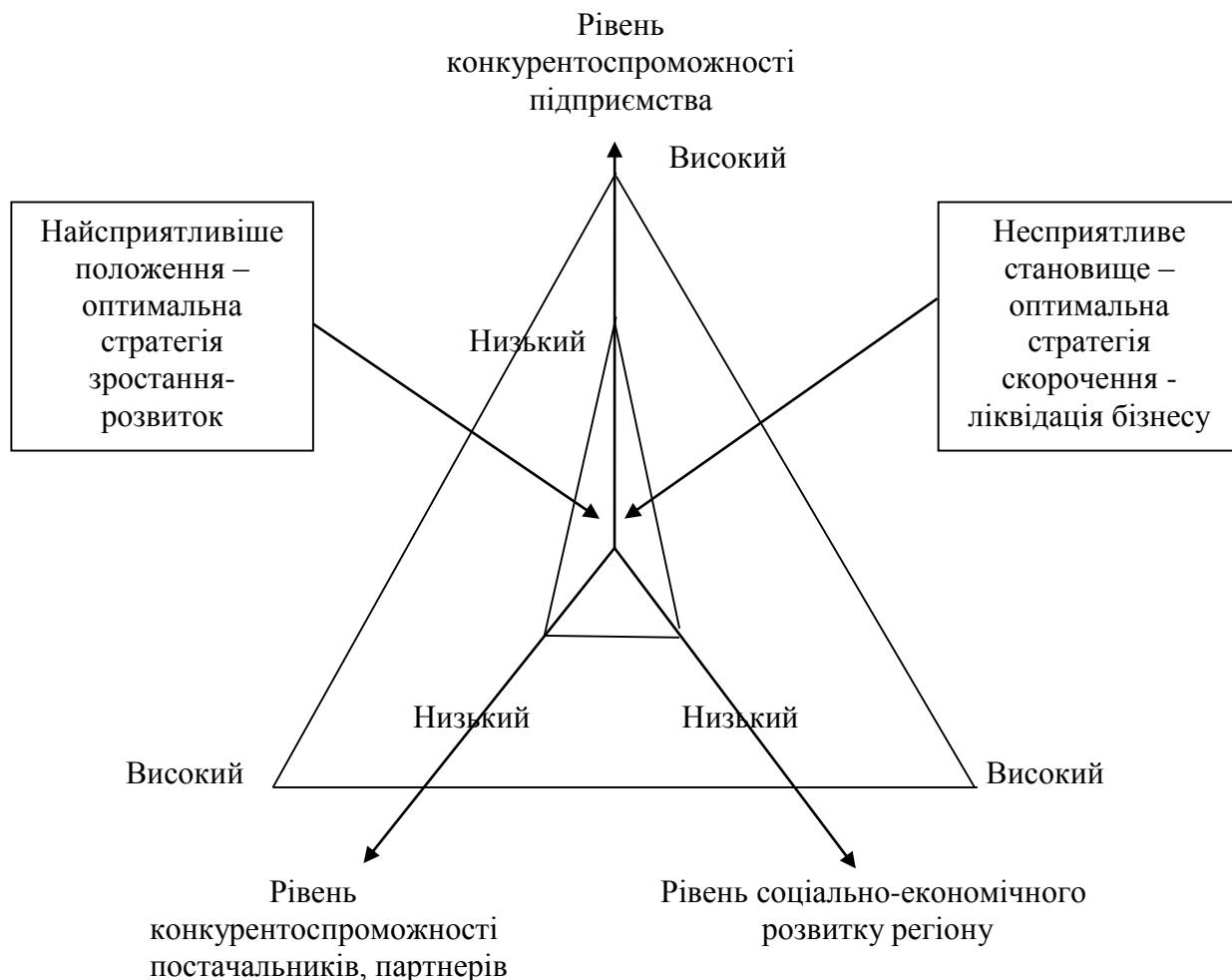


Рис. 3.4. Тривимірна модель вибору основної стратегії ПрАТ
«Пологівський ОЕЗ»

Другий етап «Формування набору альтернативних стратегій» може бути процесом бізнес-модельювання шляхів здійснення місії і цілей підприємств харчової промисловості, пошуку його конкурентних переваг і вибору конкурентних позицій щодо кожної стратегічної зони діяльності підприємства.

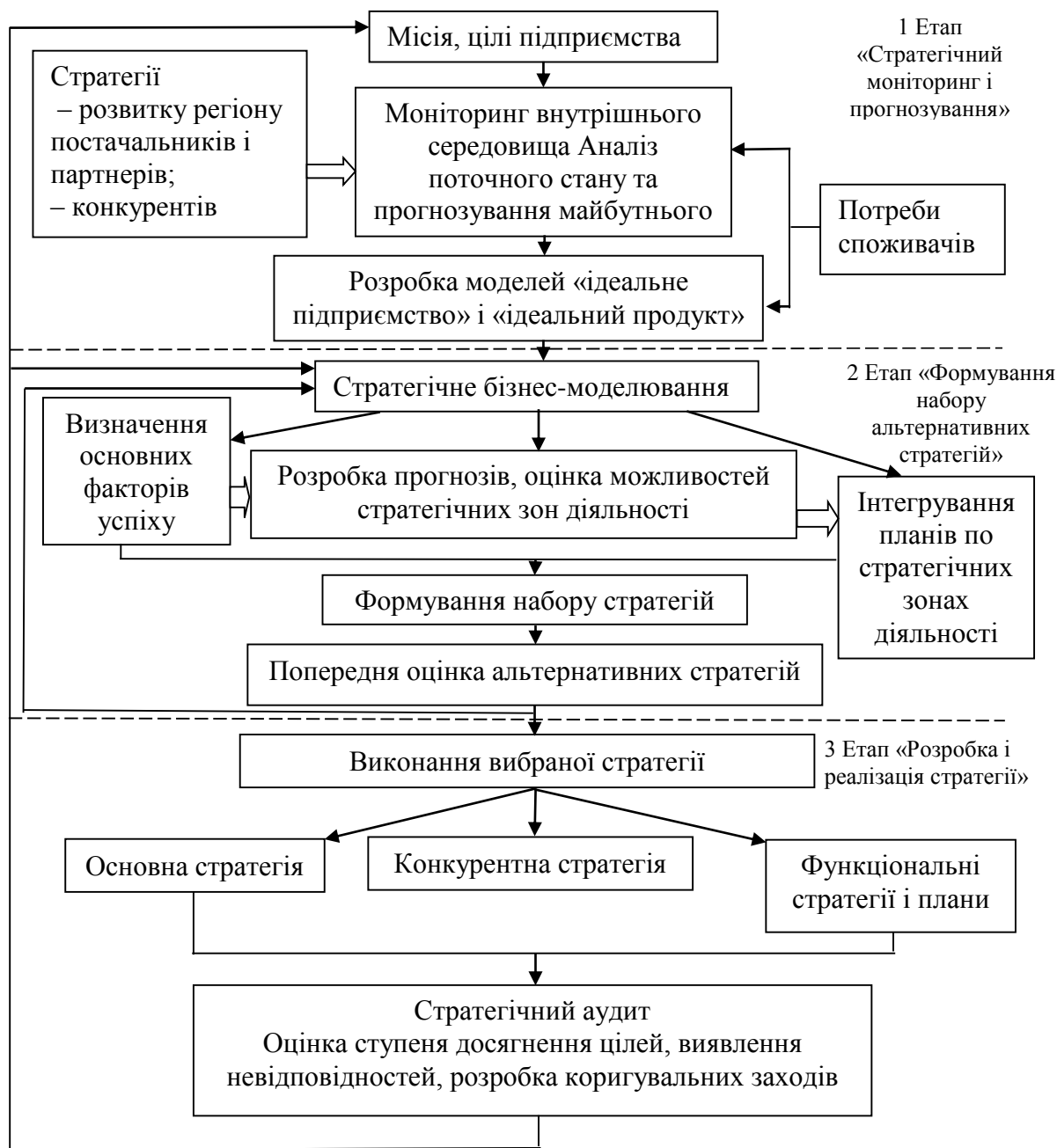


Рис. 3.5. Алгоритм формування і виконання набору альтернативних стратегій ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»

Оцінку можливостей стратегічних позицій щодо кожної стратегічної зони діяльності доцільно проводити в три етапи.

1. Дослідження стратегічних зон діяльності за такими параметрами: перспективи зростання з урахуванням попиту на продукцію в короткостроковій і довгостроковій перспективі; перспективи рентабельності;

очікуваний рівень ризику, при якому перспективи втрачають визначеність і можуть призвести до втрат; основні чинники успішної конкуренції в майбутньому (рівень стратегічних капіталовкладень, ефективність діючої конкурентної стратегії, потенціал підприємства при здійсненні стратегії).

2. Вибір конкурентної позиції в стратегічних зонах діяльності з урахуванням наявних або бажаних основних чинників успіху, стратегічних здібностей та основних компетенцій.

3. Розподіл відповідальності за реалізацію стратегічних завдань і виконання поточних планів між структурними підрозділами підприємства (планово-економічний відділ, група стратегічного планування, комерційний відділ, відділ збуту тощо).

Третій етап «Розробка і реалізація стратегії» – це стадія бізнес-моделювання – інтеграція всіх частин стратегічного плану воедино, розподіл ресурсів і визначення потенційних проблем (аналіз вузьких місць), тобто виявлення різних відхилень, протиріч між розділами загального плану, наявністю внутрішніх ресурсів і перевірка його на відповідність загальній політиці підприємства. Якщо відхилення в інтегрованому стратегічному плані можуть бути вирішені, то процес переходить у наступну фазу. Якщо цього не станеться, то необхідно ще раз повернутися до етапу вибору конкурентної позиції для стратегічних зон діяльності.

Доцільно також зауважити, що є істотні відмінності у визначенні розділів стратегічного плану. Досить часто пропонується тільки назва розділу, не конкретизуючи складу планованих показників. Найскладнішим моментом є узгодження стратегічних планів. Як показує практика, їх відособлене функціонування не дає бажаних результатів, а інструменти узгодження у вітчизняній практиці поки не стали широко застосовуваними [2]. Тому виникає необхідність в узагальненні наявних методик планування, у розробці єдиного підходу до змісту стратегій, вироблення ефективного інструменту взаємодії окремих рівнів її блоків, максимально наблизивши його до сучасних умов функціонування ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

У ролі такого інструменту може бути концептуальна модель побудови стратегічного плану діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», розроблена на основі наведеного алгоритму формування і виконання набору альтернативних стратегій.

Тому основний склад і зміст стратегічного плану ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» можна відобразити таким чином (табл. 3.3).

Стратегічний маркетинговий план є основою для розробки основної стратегії, джерелом отримання інформації для складання виробничої програми, плану матеріально-технічного постачання, фінансового та інвестиційного планів і інших планів підприємства.

Побудова ефективної маркетингової стратегії формується на множинній сегментації ринку, тобто на кількох ринкових сегментах, що відрізняються умовами функціонування. Комплексне дослідження ринку товарів харчової промисловості включає визначення місткості ринку, виявлення тенденції розвитку ринку цього товару, дослідження тенденції розвитку галузі загалом [3].

Тому, враховуючи специфіку виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», потрібно вибирати найбільш придатні для нього критерії привабливості ринку і оцінювати їх за шкалою балів, із урахуванням вагового коефіцієнта важливості критерію.

При складанні плану продажів потрібно враховувати закладені в стратегічний бюджет обсяги реалізації щодо кожної групи виробів. Визначення відпускної ціни продукції підприємств харчової промисловості, залежно від прийнятої маркетингової стратегії, потрібно проводити за таким алгоритмом:

1. Визначення стратегічної мети підприємства; забезпечення сталого функціонування; підвищення конкурентоспроможності виробництва; поліпшення виробничо-господарських показників.

2. Постановка завдання: стабілізація частки ринку; максимізація прибутку, підвищення рентабельності виробництва тощо.

Концептуальна модель стратегічного плану ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»

Рівень	Розділ	Зміст розділу
1. Загальний (генеральна стратегія)	1.1. Загальна характеристика підприємства	Опис виду економічної діяльності, у якій працює підприємство. Адреса підприємства. Банківські реквізити. Організаційно-правова форма власності. Засновники і розподіл акцій між акціонерами. Статутний капітал. Структура управління підприємством. Склад вищої ланки управління, якщо присутні. Філії та представництва підприємства, якщо присутні
	1.2. Поточна діяльність підприємства Структура та показники економічної та виробничої діяльності (оцінка фінансового стану підприємства, форма організації)	Структура та показники економічної та виробничої діяльності (оцінка фінансового стану підприємства, форма організації бізнесу, стратегічні зони господарювання, обсяг і структура реалізації). Рівень організації підприємницької діяльності (конкурентний статус підприємства на ринку; опис продукції, що випускається з точки зору конкурентоспроможності, якості, безпеки використання та ресурсозбереження для споживача; оцінка кадрового потенціалу)
	1.3. Стратегічні цілі і завдання	Місія, цілі, завдання розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі
2. Функціональний	2.1. Маркетинг	Огляд потенційних ринків збуту (оцінка привабливості і сегментація ринку, позиціонування товару). Вибір альтернативи поведінки на ринку. Визначення конкурентної переваги. Аналіз і прогнозування номенклатури і якості товарів, що випускаються. Стратегія розробки нових товарів. Вибір схеми ціноутворення. Обґрунтування обсягів інвестицій, пов'язаних з реалізацією товарів (система збуту і реклами)
	2.2. Продукт	План виробничої програми. План товарного асортименту. План портфеля замовлень і його аналіз за стадіями життєвого циклу виробів. План заходів щодо підвищення якості і конкурентоспроможності продукції. План з модифікації і оновлення товарного асортименту

	2.3. Технологія	План підвищення якості технологічного, інформаційного, правового забезпечення виробництва. План оновлення та модернізації процесу виробництва.
--	-----------------	---

Продовження таблиці 3.3

		План забезпечення виробництва необхідними ресурсами. План зі зниження виробничих витрат. План розвитку виробництва
	2.4. Організаційний розвиток	Техніко-економічне обґрунтування прогнозів розвитку харчової промисловості, виробництва, продукту. План необхідних організаційних змін. План діяльності в галузі охорони навколишнього середовища та розробка екологічної стратегії
	2.5. Фінанси	Базова фінансова стратегія: обґрунтування і розрахунок стратегічних фінансових показників; вибір фінансової стратегії на основі порівняння отриманих даних з показниками по промисловості та за конкурентами. Інвестиційна стратегія: прогноз зміни фінансових показників по товарах, ринках, підприємству загалом; техніко-економічне обґрунтування довгострокових інвестиційних проектів (план прибутків і збитків, розробка стратегічного бюджету). Короткострокова фінансова стратегія: прогноз бюджету виручки, план основних фінансово-економічних показників на рік вперед
	2.6. Персонал	План по персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. План програми навчання і підвищення кваліфікації. План цільових програм щодо поліпшення умов праці та вирішення соціальних проблем персоналу
3. Програми (проекти)	3.1. Основна ідея проекту	Загальна характеристика проекту. Мета і основна стратегія проекту. Ринкова ніша, частка на ринку. Тип розміщення (ринкова або ресурсна орієнтація). Економічна, виробнича і фінансова політика проекту. Організатори (засновники, партнери) проекту. Схема і способи фінансування
	3.2. Планування процесу реалізації проекту	Розробка виробничої програми з урахуванням кон'юнктури ринку. Визначення величини необхідної виробничої потужності. Визначення потреби у виробничих, фінансових і трудових ресурсах

	3.3. Оцінка результатів проекту	Фінансові та економічні показники ефективності проекту (рівень річного прибутку; чистий приведений дохід проекту, термін окупності, рентабельність тощо). Соціальний ефект проекту (середня заробітна плата, число нових робочих місць, обсяг відрахувань до бюджету)
--	---------------------------------	---

3. Визначення ринкового попиту: виходячи з очікуваного попиту, встановлення верхньої межі ціни на продукцію і визначення обсягів виробництва з розрахунку виробничих потужностей та ресурсів.

4. Розрахунок витрат на виробництво і реалізацію товарів: визначення собівартості продукції та нижньої межі ціни з урахуванням окупності виробництва і нормативної рентабельності.

5. Вивчення цін конкурентів на аналогічні вироби і товари-замінники: визначення конкурентної переваги власного виробництва, порівняно з конкурентами (ціна, якість, сервіс, умови поставки тощо).

6. Вибір стратегії ціноутворення: стратегія «високих цін»; стратегія «збільшення частки ринку»; стратегія «підтримки збуту» тощо.

7. Вибір методу ціноутворення: витратний (витрати + прибуток); на підставі цін конкурентів; досягнення цільового прибутку; відповідно до попиту на товар; на основі закритих торгів.

8. Розрахунок початкової ціни: виходячи з обраної стратегії і методу ціноутворення, визначається початковий варіант ціни на продукцію і очікуваний обсяг доходу.

9. Встановлення остаточної ціни: визначення внутрішніх можливостей збільшення або зниження ціни; встановлення остаточного варіанту ціни залежно від планованого обсягу виробництва і можливих каналів збуту продукції.

10. Коригування ціни залежно від стадії життєвого циклу товару і ситуації на ринку.

Результатом розробки загальної маркетингової стратегії в розрізі цих напрямів є визначення або коригування стратегічних цілей і завдань розвитку, які в подальшому деталізуються у функціональних стратегіях і планах.

Також при оцінюванні відповідності організаційної структури стратегічним цілям і завданням ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», виявлення ознак неефективного менеджменту (низька швидкість проходження керуючих впливів, дублювання обов'язків, відсутність узгодженості в роботі підрозділів, необґрунтовано високі адміністративно - управлінські витрати тощо) необхідне вдосконалення структури досліджуваних підприємств: зменшення чисельності апарату управління; зміна структури, функцій і системи взаємодії підрозділів; коригування посадових інструкцій, перерозподіл повноважень і обов'язків управлінського персоналу; коригування штатного розкладу для його оптимізації.

Фінансова стратегія дає змогу висловити у формі конкретних фінансових показників проголошені в основній стратегії цілі і завдання підприємства. Фінансова стратегія формується, ґрунтуючись на результатах аналізу й узагальнення вартісних показників інших функціональних стратегій і відповідно до затвердженого стратегічного бюджету.

Базова фінансова стратегія передбачає наявність трьох стратегічних альтернатив: стратегія фінансової рівноваги, стратегія фінансового дефіциту, стратегія фінансового зростання. Для обґрунтування вибору прийнятної альтернативи потрібні основні показники результату фінансово-господарської діяльності підприємства.

На основі базової фінансової стратегії можна визначити напрями довгострокового фінансування (інвестиційна стратегія). До об'єктів інвестування потрібно враховувати: витрати на придбання земельних ділянок, будівель, споруд, обладнання. Окрім того, витрати, які дають прибуток через тривалий період часу: інвестиції в розвиток продукту, довгострокову рекламу, збутову мережу, реорганізацію підприємства, розширення або реконструкцію діючого виробництва, організацію нового виробництва або випуск нової продукції тощо.

Деталізацію базової фінансової стратегії необхідно проводити в межах визначення програми щорічних капітальних вкладень із зазначенням джерел

фінансування. Таку програму можна розробити на основі затверджених планів виробництва на майбутній період і фінансових можливостей підприємства.

Тому розгляд функціональних стратегій доцільно завершувати розділом «Стратегія по персоналу», важливість розробки якої полягає у тому, що від забезпеченості підприємства якісним персоналом залежить успіх реалізації основної стратегії розвитку, досягнення поставлених у ній цілей і завдань.

Планування чисельності та якісного складу персоналу ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» проводиться з урахуванням прогностичних показників виробництва, потреби в трудових ресурсах, фінансових можливостей і змін, що впливають із прийнятої стратегії організаційного розвитку підприємства. Важливим моментом проектування стратегії по персоналу є планування робіт із професійного навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Спектр заходів щодо навчання персоналу включає професійну підготовку фахівців у вищих навчальних закладах, цільову перекваліфікацію працівників із урахуванням нових завдань, що стоять перед підприємством, а також підвищення кваліфікації шляхом участі в різних семінарах, конференціях, навчальних проектах.

Отже, запропонована модель стратегічного плану ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» є досить ефективним інструментом стратегічного планування, що використовує в ролі бази результати аналізу зовнішнього середовища і внутрішню інформацію підприємства. Запропонована модель досить універсальна, вона може допомогти ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» в розширенні стратегічного бачення бізнесу. Окрім того, ця модель сприяє отриманню низки практичних навиків стратегічного планування, які при розширенні інформаційного простору і залученні додаткових ресурсів допоможуть надалі перейти до повноцінного планування стратегії розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у вивченні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо застосування механізму діагностики фінансової діяльності при виборі оптимальної стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ». Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

Встановлено, що сутність діагностики полягає у здатності оперативно розпізнавати дестабілізуючі фактори та процеси на підприємстві, забезпечувати прийняття випереджуючих управлінських заходів з метою запобігання виникнення нових проблем у розвитку організації та підвищення ефективності системи управління в цілому.

Визначено, що зміст і основна мета фінансової діагностики підприємства – оцінка фінансового стану і виявлення можливості підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання на основі раціональної фінансової політики. Для цього потрібно вирішувати наступні завдання:

1. На основі вивчення взаємозв'язку між різними показниками виробничої, комерційної і фінансової діяльності давати оцінку виконання плану з надходження фінансових ресурсів та їх використання для покращення фінансового стану підприємства.

2. Прогнозувати можливі фінансові результати, економічну рентабельність виходячи з реальних умов господарської діяльності, наявності власних і займаних коштів та розроблених моделей фінансового стану при різноманітних варіантах використання ресурсів.

3. Розробляти конкретні заходи, направлені на більш ефективне використання фінансових ресурсів покращення фінансового стану підприємства.

В загальному вигляді діагностика — це оцінка достовірності поточного фінансового обліку та звітності, база для висування гіпотез про закономірності і можливість нестійкого фінансово-економічного стану. Діагностика дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту, а потім переходити до побудови пояснювальної і прогностичної моделей функціонування і розвитку підприємства, здійснюючи при цьому попередження його банкрутства.

Стратегія підприємства є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Її мета – добитися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать підприємству високу рентабельність.

Необхідність адаптації підприємств до динаміки змін умов зовнішнього середовища зумовлює необхідність розробки стратегій компаній, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах. Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток компаній; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства.

Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації.

«Пологівський олійноекстракційний завод» - підприємство з виробництва рослинних олій і шротів. «Пологівський олійноекстракційний завод» включає в себе повний цикл переробки олійних культур: від приймання, зберігання, попередньої підготовки насіння до повного очищення і подальшої фасування отриманого масла.

Переробна потужність підприємства становить 2 тис. т насіння соняшнику на добу, тобто близько 630 тис. т на рік, або 600 т соєвих бобів на добу.

Підприємство є одним з найбільших у Європі з переробки олійних культур. Першу чергу заводу було здано в експлуатацію у грудні 1974 року. Підприємство являє собою єдиний комплекс цехів та допоміжних підрозділів з розвиненою інфраструктурою.

Основні ринки збуту: ОАЕ, Іорданія, Ізраїль, Оман, Китай, Бахрейн, Кіпр, Судан, Україна, Польща, Турція, Білорусь, Індія, Ліван, Лівія.

ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» сьогодні – це компанія, що розвиває свою техніко-технологічну базу. А досягається це завдяки впровадженню в діяльність інвестиційних проектів, новітніх методів контролю, налагодженню виробничих потужностей відповідно до вимог європейських стандартів. ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» був і продовжує залишатися лідером передових технологій у виробництві.

На діяльність товариства впливають такі проблеми:

1. Відсутність державної програми з розвитку та підтримки галузі.
2. Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні, високий рівень інфляції, що відволікає інвестиційні кошти зі сфери виробництва.
3. Низький життєвий рівень населення, що позначається на зменшенні попиту на продукцію товариства.
4. Недостатність сировини на ринку.
5. Низька ринкова ціна на продукцію.

Стратегія подальшої діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» щонайменше на рік.

1. Підтримка відповідного технічного рівня виробництва при неодмінному дотриманні правил зниження виробничих витрат.
2. Орієнтація підприємства і виробництва на споживчий попит шляхом розробки і вдосконалення продукції, ефективного просування її на

ринку, збільшення кількості лояльних споживачів, впровадження елементів дбайливого виробництва.

3. Зміцнення фінансових позицій підприємства і відстоювання його інтересів в зовнішній середі.

4. Збереження ядра кваліфікованого персоналу.

За 2018 рік, згідно консолідованої звітності, підприємство отримало збиток у розмірі 21286 тис. грн.

Підприємство на протязі всього оцінюваного періоду має нестачу найбільш ліквідних активів для погашення найбільш термінових зобов'язань. Ситуація не є кризовою, тому що дефіцит найбільш ліквідних активів можна компенсувати за рахунок швидколіквідних та повільноліквідних активів, тобто за рахунок скорочення об'ємів дебіторської заборгованості, запасів і готової продукції підприємства.

Після проведення діагностики діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» можна сказати, що підприємство значно покращило свій фінансовий стан. Результати діагностики не є ідеальними, ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» має визначенні проблеми і недоліки у своїй діяльності, але ситуація не є критичної і наявна виражена позитивна тенденція.

Було зроблено висновок, що керівництво ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» приділяє недостатньо уваги питанням стратегічного планування та управління і роботу з вибору оптимальної стратегії розвитку потрібно починати із самих основ з урахуванням проведеної діагностики фінансової діяльності.

ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» функціонує у середовищі, яке постійно змінюється, що вимагає принципово нових підходів до управління господарською діяльністю. Нестабільність ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції, підвищення вимог споживачів до продукції, скорочення життєвого циклу продукції значною мірою ускладнюють управлінський процес на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», а перспективи подальшого розвитку піддаються все меншому передбаченню. Саме у цих умовах велике значення

повинно надаватися використанню у практиці управління ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» ідей і технологій стратегічного менеджменту.

З урахуванням ієрархічності рівнів управління підприємством, різних напрямів його діяльності, можливих типів поведінки в галузі й на ринку нами запропоновано систему стратегій розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», яка дасть змогу сформуванню її варіанти і зробити більш обґрунтованим процес вибору стратегії розвитку. Ця схема включає корпоративну стратегію, яка визначає перспективний розвиток підприємства. На її основі розробляється низка конкурентних стратегій підприємства, що визначають його позиції на ринку, які, своєю чергою, виступають основою для розроблення функціональних стратегій у рамках окремих структурних підрозділів підприємства.

Процес формування стратегії розвитку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» повинен включати чотири основні етапи: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізацію стратегії.

Була запропонована концептуальна модель стратегічного планування на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ». Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення високих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційноуправлінських структур. Відповідно, для такого стратегічного планування залучаються певні інструменти та методи стратегічного менеджменту.

Для підприємств харчової промисловості можна використати функціональну модель, де функцією виділено забезпечення сталого функціонування в умовах нестабільного конкурентного ринку на сучасному етапі його розвитку.

Основну функцію можна реалізувати за допомогою таких функцій забезпечення, віднесених до конкретного підрозділу:

- формування оптимальної продуктової програми – відділ маркетингу;
- розробка програми реалізації товару – відділ збуту;

- забезпечення трудовими ресурсами – відділ кадрів;
- виробництво якісного товару – відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ технічного розвитку, виробничі підрозділи;
- визначення рівня очікуваного прибутку – фінансовий відділ, планово-економічний відділ.

Також біло використовувати об'ємну модель, яка містить такі параметри: рівень конкурентоспроможності підприємства, його постачальників і партнерів, рівень соціально-економічного розвитку регіону, де працює підприємство

Для реалізації процесу визначення найбільш перспективних напрямів розвитку підприємства було застосовано алгоритм формування і виконання набору альтернативних стратегій, що становить послідовне виконання трьох етапів: стратегічний моніторинг і прогнозування; формування набору альтернативних стратегій; розробка і реалізація стратегії.

Запропонована модель стратегічного плану ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» є досить ефективним інструментом стратегічного планування, що використовує в ролі бази результати аналізу зовнішнього середовища і внутрішню інформацію підприємства. Запропонована модель досить універсальна, вона може допомогти ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» в розширенні стратегічного бачення бізнесу. Окрім того, ця модель сприяє отриманню низки практичних навиків стратегічного планування, які при розширенні інформаційного простору і залученні додаткових ресурсів допоможуть надалі перейти до повноцінного планування стратегії розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємництва / А. О. Азарова, Н. С. Желюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. – С. 91 – 100.
2. Азарова А.О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства [Текст]: монографія / А.О. Азарова, О.В. Рузакова; ВНТУ. — Вінниця: ВНТУ, 2010. — 172 с.
3. Анташов В.А. Экономический советник менеджера. / В.А. Анташов, Г.В. Уварова. – Минск: Финансы, учет, аудит, 2016. - 327 с.
4. Антипенко Є. Ю. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання / Є. Ю. Антипенко, С. М. Ногіна, Ю. С. Піддубна // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3. – С. 76-80.
5. Багров, В. П. Економічний аналіз [Текст]: Навчальний пос. / В. П. Багров, І. В. Багорова. - К.: ЦНЛ, 2016. - 160 с. - ISBN 966 - 364 - 171 - 1.
6. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. / О. Я. Базилінська. – К.: ЦУЛ, 2017. – 328 с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 476 с.
8. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: Маркетинг і логістика: Навчальний посібник / Л.В.Балабанова, А.М. Германчук. — К.: ВД «Професіонал», 2014. - 288 с.
9. Баліцька В. В. Фінансовий механізм: науковий та практичний аспекти дослідження / В. В. Баліцька // Наука та наукознавство. – 2007. – № 2. – С. 7–12.

10. Бандурка, О. М., Фінансова діяльність підприємства [Текст] : підручник / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. Л. Орлов, К. Я. Петрова. - К. : Либідь, 2012. - 320 с. - ISBN 966 - 06 - 007 - 1.

11. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / М. Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притурен. - К.: КНЕУ, 2015. - 592 с.

12. Білошкурський М. В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М. В. Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3 (45). – С. 85–89.

13. Вознюк А. О. Оцінка фінансового стану підприємства як необхідна складова його економічного розвитку / А. О. Вознюк // Всеукраїнський наукововиробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. – № 11. – С. 28–35.

14. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

15. Гилка У.Л. — Проблеми та специфіка застосування фінансово_економічного аналізу на підприємстві / У.Л. Гилка // Економіка промисловості. — 2009. — № 3. — С. 146—150.

16. Гнип Н.О. Моделі формування фінансового потенціалу в рамках стратегії економічного зростання підприємства / Н.О. Гнип // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2010. – Вип. 2. – С. 63–66.

17. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос — К.: Знання, 2010. — 463 с.

18. Гринчутський В.І. Економіка підприємства: навч. посібн. для студентів вузів/ В.І. Гринчутський, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 303 с.

19. Деєва К. А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: поняття та склад / К.А. Деєва // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 11 (182) Ч.1. – С. 118 – 124.

20. Дикань, В.Л. Стратегічне управління : навч.посіб./ В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В.Шраменко. – К: «Центр учбової літератури», 2013. -272с.
21. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика : [навч. посіб для самот. вивч. дисц. – вид 2-ге, без змін] / Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. – К. : КНЕУ, 2006. – 110 с.
22. Ізмайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу / К.В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2013. – 148 с.
23. Іщук С.О. Моделі інтегрального оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності промислових підприємств регіону / С. О. Іщук // Регіональна економіка . – 2015. – № 2. – С. 25–33.
24. Калашнікова Т. В. Фінансовий стан підприємства: сутність та оцінка / Т. В. Калашнікова // Вісник Сумського національного аграрного університетуСерія «Економіка і менеджмент». – 2011.- № 3. – С. 115-118.
25. Картохіна Н. В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа для прийняття рішень у системі антикризового управління / Н. В. Картохіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 9 (88). – С. 19–24.
26. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я. М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С. 16 – 17.
27. Ковальов В. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / В. В. Ковальов. – М.: Издательский дом БИНФА, 2011. – 141 с.
28. Комаріст О. І. Оцінка ділової активності підприємств у ринкових умовах / О. І. Комаріст // Науковий вісник ПУСКУ. – 2011. – № 1. – С. 76-79.
29. Котенок Г. М. Діагностика фінансового стану підприємства / Г. М. Котенок // Коммунальное хозяйство городов. – 2018. - № 85. – С. 239–247.
30. Кравчук О. М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. / О. М. Кравчук, В. П. Лещук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 504 с.

31. Лахтіонова Л. А. Аналіз фінансової стійкості суб'єктів підприємницької діяльності: Монографія / Л. А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2011. – 880 с.
32. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія / Лахтіонова Л. А. – К. : КНЕУ, 2011. – 387с.
33. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право : наук. журн. 2015. № 1 (78). - С. 106. (Серія “Економічні науки”).
34. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: Учебник / Л.Н. Павлова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 400 с.
35. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. Л. Пакулін, А. А. Пакуліна // Траєкторія науки. – 2016. – №3(8). – Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>. – Назва з екрана.
36. Поддєрьогін, А. М. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. Д. Поддєрьогін. - 6 - те вид., перероб. та допов. - К. : КНЕУ, 2009. - 552 с.
37. Покропивний, С. Ф. Економіка підприємства : навчальний посібник / С. Ф. Покропивний; - Київ: КНЕУ. - 2016. - 528 с.
38. Попович, П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник / П. Я. Попович. - Тернопіль : Економічна думка, 2009. - 110 с.
39. Примак Т. О. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Т.О. Примак. - 4-те вид., стер. . - К.: Вікар, 2016. - 220 с.
40. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл., що навч. за освітньо-проф. програмою спеціаліста зі спец. / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов // «Фінанси», «Банківська справа»: «Облік і аудит». – 2. вид., перероб. і доп. – К.: Либідь, 2013. – 384 с.

41. Салига К. С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства / К. С. Салига, С. А. Власенко // Держава та регіони. – 2007. – № 3. – С. 204–210. – (Серія: Економіка та підприємництво).

42. Салига С. Я. Використання результатів фінансової діагностики при підготовці управлінських рішень на підприємствах машинобудування / С. Я. Салига, В. В. Фатюха // Держава та регіони. – 2017. – № 3. – С. 210–213. – (Серія: Економіка та підприємництво).

43. Саприкіна Л.М. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення економічної безпеки [Електронний ресурс] / Л.М. Саприкіна, К.І. Шипіл // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577>

44. Скиба Г.І. Діагностика фінансового стану як одна з найважливіших характеристик виробничо-фінансової діяльності підприємства / Г. І. Скиба. // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_98.

45. Стратегічний вибір щодо прискорення та підтримки зростання в Україні. Меморандум з економічного розвитку (31 серпня 2010 року). – Київ : Світовий банк, 2010. – 119 с.

46. Ткаченко А. М. Діагностика фінансової стабільності підприємства / А. М.Ткаченко, Н. О. Артёмова // Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 354–358. – (Серія: Економіка та підприємництво).

47. Фаріон І. Д. Діагностика і економічний аналіз в сфері послуг : курс лекцій / Фаріон І. Д., Савчук Л. І., Жукевич С. М. ; за ред. д.е.н., проф. Фаріона І. Д. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – 260 с.

48. Феклистова И. С. Позicionирование предприятия и обоснование не-обходимости инвестиций в его развитие / И. С. Феклистова // Профессиональный менеджмент в современных условиях развития рынка : материалы докладов IV научно-практической конференции с международным участием, г. Харьков, 3 ноября 2015 г. – Харьков : НФаУ, 2015. – С. 101-103.

49. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: навчальний посібник / О. С. Філімоненков - 2 - ге вид., переробл. і допов. - К. : МАУП, 2013. - 328 с.
50. Фінансовий менеджмент: підручник / Мін-во освіти і науки України, КНЕУ ; ред. А. М. Поддєрьогін. - К. : КНЕУ, 2012. - 535 с.
51. Фінансово-економічний аналіз: підручник / Мін-во освіти і науки України, Мін-во фінансів України ; ред. П. Ю. Буряк. - К. : Професіонал, 2011. - 528 с.
52. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник / Ю. С. Цал-Цалко, Ю. Ю. Мороз, Л. А. Суліменко. – Житомир.: ПП «Рута», 2012 – 609 с.
53. Череп А. В. Фінансовий менеджмент як необхідна передумова ефективного управління підприємством / А. В. Череп // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – № 3. – С. 13–16.
54. Череп А.В. Економічний аналіз: Навчальний посібник / А.В. Череп – К.: Кондор, 2005 – 159 с.
55. Череп А.В. Інвестознавство: Підручник / А.В. Череп – К.: Кондор, 2006 – 546 с.
56. Череп А.В. Стратегічне планування та управління / А.В. Череп, А.В. Сучков. К.: Кондор, 2011. – 327 с.
57. Череп А.В. Управління собівартістю.:Монографія / А.В. Череп – Харків : ІНЖЕК, 2006. - 328 с.
58. Черниш С.С. Діагностика фінансового стану підприємства / С.С. Черниш // Інноваційна економіка. – 2010. – № 3. – С. 111-113.
59. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності / С. С. Черниш // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 305-309.
60. Чуприна Л. В. Матричне моделювання як інструмент стратегічного аналізу в системі стратегічного управлінського обліку / Л. В. Чуприна, Л. О. Рубан // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 1(187). – С. 409-417.

61. Шепеленко О.В. Механізм діагностики фінансового стану підприємства / О.В. Шепеленко / «Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції»: науково-практичний журнал. – Сімферополь: ТНУ імені В.І. Вернадського, 2012.– Вип. 6(19). – С. 33-38.

62. Шеремет А. Д. Теорія економічного аналізу / А. Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2011. – 352 с.

63. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p.

64. Chluska J. The use of cost information in the reports and financial analyzes of hospital / J. Chluska, A. Szewieczek // Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018. - (524). - P.22–34.

65. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. – 1993. – N 71 (2). – P. 75.

66. Kisor M. (1964), The Financial Aspects of Growth / Kisor M. // Financial Analysts Journal. – Vol. 20(2), pp. 46–51.

67. Nosan N. Diagnosis of the Financial Security of Ukraine based on an Analysis of Global Indexes and Positions in International Ratings / N. Nosan // Modern Economics, 2019. - 16(1). - P. 121 – 126.

**Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я _____ Рябов Віталій Володимирович _____, студент 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит» , адреса електронної пошти avallon2497@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Механізм діагностики фінансової діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» для вибору оптимальної стратегії розвитку»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____

ПІБ (студент) _____

Дата _____

Підпис _____

ПІБ (науковий керівник) _____

ДОДАТКИ

Додаток А

Територія ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ за КОПФГ ТОВАРИСТВО
 Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО ОЛІЇ ТА ТВАРИННИХ за КВЕД ЖИРІВ

Коди		
2019	01	01
00384147		
2324210100		
230		
10.41		

V

Середня кількість працівників 820

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса 70600 Запорізька область Пологівський р-н м. Пологи вул. Ломоносова, 36, т.06165 2-37-22

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

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

1801001

Форма № 1
 ДКУД

Код за

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22933	38595
Основні засоби	1010	271215	901491
первісна вартість	1011	484710	1393473
знос	1012	213495	491982
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	20672	46868
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	314820	986954

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	989864	627198
Виробничі запаси	1101	700309	366976
Незавершене виробництво	1102	9142	6592
Готова продукція	1103	279432	252724
Товари	1104	981	906
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	181948	83521
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16578	41640
з бюджетом	1135	161205	196701
у тому числі з податку на прибуток	1136	5008	1700
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	73893	2383
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	42108	33276
Готівка	1166	6	8
Рахунки в банках	1167	42102	33268
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	27536	18190
Усього за розділом II	1195	1493132	1002909
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1807952	1989863

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15516	15516
Капітал у дооцінках	1405	60987	707874
Додатковий капітал	1410	58394	21091
Емісійний дохід	1411	223	223
Резервний капітал	1415	3879	3879
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	268490	242899
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	407266	991259
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	375486	411171
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23754	23446
Довгострокові забезпечення	1520	6157	7195
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	6157	7195
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	405397	441812
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	7616	8163

розрахунками з бюджетом	1620	950	1172
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	141
розрахунками зі страхування	1625	763	599
розрахунками з оплати праці	1630	5981	2958
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	700200	531613
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	108	106
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	279671	12181
Усього за розділом III	1695	995289	556792
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1807952	1989863

Голова Правління

_____ Крилов Денис Валерійович
(підпис)

Головний бухгалтер

_____ Колісник Наталія Анатоліївна
(підпис)

Додаток Б

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Пологівський олійноекстракційний завод"

Коди		
2019	01	01
00384147		

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

Форма № 2

Код за
ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3162032	3112237
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2902676)	(2817872)
Валовий: прибуток	2090	259356	294365
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	31487	100494
Адміністративні витрати	2130	(65496)	(63520)
Витрати на збут	2150	(201701)	(232441)
Інші операційні витрати	2180	(32706)	(19827)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	--	79071
збиток	2195	(9060)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	2664	1574
Інші доходи	2240	17622	10106
Фінансові витрати	2250	(17229)	(38925)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(9430)	(28140)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	--	23686
збиток	2295	(15433)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10166	-6449
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	--	17237
збиток	2355	(25599)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	707874	--
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	707874	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	707874	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	682275	17237

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2761746	2701829
Витрати на оплату праці	2505	87863	81731
Відрахування на соціальні заходи	2510	18676	17353
Амортизація	2515	19619	20743
Інші операційні витрати	2520	287398	319807
Разом	2550	3175302	3141463

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	486400	486400
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	486400	486400
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(52.62952300)	35.43791120
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(52.62952300)	35.43791120
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Голова Правління

_____ Крилов Денис Валерійович
(підпис)

Головний бухгалтер

_____ Колісник Наталія Анатоліївна
(підпис)

Додаток В

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Пологівський олійноекстракційний завод"

Коди		
2019	01	01
00384147		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2018 рік

Форма № 3

Код за
ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1365672	2109532
Повернення податків і зборів	3005	412795	444619
у тому числі податку на додану вартість	3006	412795	444619
Цільового фінансування	3010	33	36
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1847498	1319939
Надходження від повернення авансів	3020	4443	15591
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2664	1574

Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	72656	103
Надходження від операційної оренди	3040	3970	2602
Інші надходження	3095	7689	9283
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(973095)	(847331)
Праці	3105	(71979)	(63486)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(18847)	(17328)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(23760)	(32199)
Зобов'язання з податку на прибуток	3116	(5017)	(14975)
Зобов'язання з інших податків і зборів	3118	(18743)	(2435)
Витрачання на оплату авансів	3135	(2333619)	(2856603)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(11723)	(95207)
Інші витрачання	3190	(14449)	(7121)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	269948	-15996
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	75	--
необоротних активів	3205	2899	1327
Надходження від отриманих: відсотків	3215	--	--
дивідендів	3220	--	--
Надходження від деривативів	3225	--	--
Надходження від погашення позик	3230	3000	10
Інші надходження	3250	--	--
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(--)	(--)
необоротних активів	3260	(10362)	(7155)
Виплати за деривативами	3270	(--)	(--)
Витрачання на надання позик	3275	(4000)	(10)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(26196)	(180)
Інші платежі	3290	(--)	(--)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-34584	-6008
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	--	--
Отримання позик	3305	1121237	1288423
Інші надходження	3340	--	--
Витрачання на: Виплати власних акцій	3345	(--)	(--)
Погашення позик	3350	1344631	1266524
Сплату дивідендів	3355	(--)	(--)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(18646)	(43012)
Інші платежі	3390	(--)	(--)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-242040	-21113
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-6676	-43117
Залишок коштів на початок року	3405	42108	92748
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-2156	-7523
Залишок коштів на кінець року	3415	33276	42108

Голова Правління

_____ Крилов Денис Валерійович
(підпис)

Головний бухгалтер

_____ Колісник Наталія Анатоліївна
(підпис)

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Пологівський за ЄДРПОУолійноекстракційний завод"Звіт про власний капітал за **2018** рік

Коди		
2019	01	01
00384147		

Форма № 4

Код за

ДКУД

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	15516	60987	58394	3879	268490	--	--	407266
Коригування: Зміна облікової політики	4005	--	--	--	--	--	--	--	--
Виправлення помилок	4010	--	-60987	-37303	--	8	--	--	-98282
Інші зміни	4090	--	--	--	--	--	--	--	--
Скоригований залишок на початок року	4095	15516	--	21091	3879	268498	--	--	308984

Вилучення капіталу : Викуп акцій (часток)	4260	--	--	--	--	--	--	--	--
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	--	--	--	--	--	--	--	--
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	--	--	--	--	--	--	--	--
Вилучення частки в капіталі	4275	--	--	--	--	--	--	--	--
Інші зміни в капіталі	4290	--	--	--	--	--	--	--	--
Разом змін у капіталі	4295	--	707874	--	--	-25599	--	--	682275
Залишок на кінець року	4300	15516	707874	21091	3879	242899	--	--	991259

Голова Правління

_____ (підпис)

Крилов Денис Валерійович

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Колісник Наталія
Анатоліївна

Додаток Д

Коди		
2019	01	01
00384147		
2324210100		
230		
10.41		

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Пологівський олійноекстракційний завод"
 Територія ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ за КОПФГ ТОВАРИСТВО
 Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО ОЛІЇ ТА ТВАРИННИХ за КВЕД ЖИРІВ

V

Середня кількість працівників 955

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса 70600 Запорізька область Пологівський р-н м. Пологи вул. Ломоносова, 36, т.06165 2-37-22

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

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

1801007

Форма № 1-к

Код

за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	349474	1051347
первісна вартість	1011	612080	1596661
знос	1012	262606	545314
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2039	2088
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Гудвіл	1050	5101	5101

Гудвіл при консолідації	1055	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	125
Усього за розділом I	1095	356614	1058661
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	994015	633511
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	184167	85684
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	159282	209852
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	121665	62451
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	46381	36830
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	--	173
Усього за розділом II	1195	1505510	1028501
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1862124	2087162

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15516	15516
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	53415	580679
Емісійний дохід	1411	223	223
Резервний капітал	1415	5962	5962
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	357001	301600
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Неконтрольована частка	1490	44	92
Усього за розділом I	1495	431938	903849
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	17529	127774
Довгострокові кредити банків	1510	6711	456743
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	24240	584517
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	670229	23446
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	8001	24318
розрахунками з бюджетом	1620	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--

розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	--	--
Поточні забезпечення	1660	7694	9451
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	720022	541581
Усього за розділом III	1695	1405946	598796
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1862124	2087162

Голова Правління

_____ (підпис)

Крилов Денис Валерійович

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Колісник Наталія Анатоліївна

Додаток Е

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Пологівський олійноекстракційний завод"

Коди		
2019	01	01
00384147		

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

Форма № 2-к

Код за
ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3229838	3187794
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2960477)	(2875971)

Валовий: прибуток	2090	269361	311823
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	35617	112906
Адміністративні витрати	2130	(89823)	(78109)
Витрати на збут	2150	(191631)	(233151)
Інші операційні витрати	2180	(37430)	(28618)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	--	84851
збиток	2195	(13906)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	2799	2
Інші доходи	2240	11528	--
Фінансові витрати	2250	(17443)	(39530)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(--)	(20777)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	--	24546
збиток	2295	(17022)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4264	-13241
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	--	11305
збиток	2355	(21286)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього 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	-21286	11305
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	-21284	11306
неконтрольованій частці	2475	-2	-1
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	471863	233
неконтрольованій частці	2485	-2	-1

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	--	--
Витрати на оплату праці	2505	--	--
Відрахування на соціальні заходи	2510	--	--
Амортизація	2515	--	--
Інші операційні витрати	2520	--	--
Разом	2550	--	--

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Голова Правління

(підпис)

Крилов Денис Валерійович

Головний бухгалтер

(підпис)

Колісник Наталія Анатоліївна

Додаток І

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Пологівський олійноекстракційний завод"

Коди		
2019	01	01
00384147		

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **2018** рік

Форма № 3-к

Код за
ДКУД

1801009

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3363200	3428493
Повернення податків і зборів	3005	412795	444619
у тому числі податку на додану вартість	3006	412795	444619
Цільового фінансування	3010	--	--
Інші надходження	3095	18875	7470
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(3341511)	(3725527)
Праці	3105	(93397)	(100051)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(--)	(--)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(55795)	(38129)
Інші витрачання	3190	(32468)	(9015)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	271699	7860
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	--	--
необоротних активів	3205	3218	1689
Надходження від отриманих: відсотків	3215	--	--
дивідендів	3220	--	--
Надходження від деривативів	3225	--	--
Інші надходження	3250	--	--
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(50)	(40)
необоротних активів	3260	(83372)	(36659)
Виплати за деривативами	3270	(--)	(--)
Інші платежі	3290	(--)	(--)

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-80204	-35010
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	--	--
Отримання позик	3305	1166327	1294166
Інші надходження	3340	2944	5
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(--)	(--)
Погашення позик	3350	1349281	1275164
Сплату дивідендів	3355	(--)	(--)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(18876)	(43692)
Інші платежі	3390	(--)	(10)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-198886	-24695
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-7391	-51845
Залишок коштів на початок року	3405	46381	98422
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-2160	-196
Залишок коштів на кінець року	3415	36830	46381

Голова Правління

_____ Крилов Денис Валерійович
(підпис)

Головний бухгалтер

_____ Колісник Наталія Анатоліївна
(підпис)

Додаток К

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Пологівський олійноекстракційний завод" за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
00384147		

Консолідований звіт про власний капітал
за 2018 рік

18010011

Форма № 4-
Код за ДКУД

к

Стаття	Належить власникам материнської компанії						
	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал
1	2	3	4	5	6	7	8
Залишок на початок року	4000	15516	--	53415	5962	360105	--
Коригування: Зміна облікової політики	4005	--	--	--	--	--	--
Виправлення помилок	4010	--	--	--	--	-3104	--
Інші зміни	4090	--	--	--	--	--	--
Скоригований залишок на початок року	4095	15516	--	53415	5962	357001	--
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	--	--	--	--	-21284	--
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	--	--	--	--	--	--
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	--	--	707874	--	--	--
Розподіл прибутку:	4200	--	--	--	--	--	--

Виплати власникам (дивіденди)							
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	--	--	--	--	--	--
Відрахування до резервного капіталу	4210	--	--	--	--	--	--
Внески учасників : Внески до капіталу	4240	--	--	--	--	--	--
Погашення заборгованості з капіталу	4245	--	--	--	--	--	--
Вилучення капіталу : Викуп акцій (часток)	4260	--	--	--	--	--	--
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	--	--	--	--	--	--
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	--	--	--	--	--	--
Вилучення частки в капіталі	4275	--	--	--	--	--	--
Інші зміни в капіталі	4290	--	--	-180610	--	-34117	--
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	--	--	--	--	--	--
Разом змін у капіталі	4295	--	--	527264	--	-55401	--
Залишок на кінець року	4300	15516	--	580679	5962	301600	--

Голова Правління

(підпис)

Крилов Денис Валерійович

Головний бухгалтер

(підпис)

Колісник Наталія
Анатоліївна

