

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут біоресурсів і природокористування

ВОВК Ірина Петрівна

**Формування ринкової стратегії підприємства / Building of a
market strategy in business**

спеціальність: 051- Економіка
освітньо-професійна програма – Експертна оцінка землі та нерухомого майна
кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ЕОЗм-21
І.П. Вовк

Науковий керівник:
д.е.н., професор Язлюк Б.О.

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:
« ____ » _____ 20 ____ р.

Завідувач кафедри

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.	
РИНКОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Ринкова стратегія та її місце в діяльності підприємства	5
1.2 Формування ринкової стратегії підприємства	17
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОШУК ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ	30
2.1 Загальна характеристика підприємства	30
2.2 Аналіз виробництва основних видів продукції на підприємстві	34
2.3 Аналіз проблем та перспектив розвитку підприємства	43
2.4 Аналіз основних засобів і використання виробничих потужностей	56
2.5. Аналіз фінансового стану підприємства	58
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3.	
ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1 Визначення стратегічних цілей підприємства	66
3.2 Формування ринкової стратегії підприємства	75
3.3. Розроблення рекомендацій щодо реалізації ринкової стратегії підприємства	83
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	106

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап економічного розвитку України характерний актуалізацією впровадження інновацій у всіх сферах національної економіки, насамперед у такій наукоємній галузі, як машинобудування. При розробці ринкової стратегії керівництво підприємства приймає рішення з урахуванням таких факторів, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, діяльність конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг.

Дослідженню діяльності підприємств та управлінню ними приділяють увагу чимало вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, що зумовлено як розширенням вимог до організації виробництва на цих підприємствах, так і ринковими трансформаціями національної та світової економік. В зарубіжній економічній літературі проблема формування стратегії підприємства набула значної актуальності в другій половині двадцятого століття та розглянута у працях Котерова Н.П., Котлера Ф., Ополченцева И.И., Д. Медоуза, Г. Тейлора, У. Ростоу, Г. Одума, Е. Одума, Дж. Форрестера, Дж. Харрінгтона та ін.

Разом з тим, критичний аналіз опублікованих робіт із даної проблематики свідчить про недостатнє наукове та практичне розкриття окремих питань. Розроблення стратегії, оцінка ефективності реалізації управлінських рішень потребують подальшого дослідження та уточнення. Наукова та практична актуальність окреслених проблем зумовили вибір теми дослідження, формування його мети й завдань.

Метою роботи є розроблення і обґрунтування шляхів формування стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Відповідно до мети поставлено ряд завдань:

- розглянути ринкову стратегію та її місце у загальній системі діяльності підприємства;

- шлях формування стратегії підприємства;
- дослідити основні підходи формування стратегії підприємства;
- проаналізувати та дослідити діяльність базового підприємства;
- розробити і обґрунтувати шляхи формування стратегії підприємства

Методичною основою дослідження є фундаментальні і прикладні положення економічної науки, розроблені в працях вітчизняних та зарубіжних економістів. У процесі дослідження також використовувались методи наукової абстракції, індукції та дедукції, ретроспективного аналізу, логічного моделювання, групування, порівняння, аналізу і синтезу тощо.

Предмет дослідження: діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Структурно робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладена на 110 сторінках, в тому числі містить 20 таблиць та 16 рисунків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1.

РИНКОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ринкова стратегія та її місце в діяльності підприємства

Формування стратегії підприємства розуміють як розробка шляхів та механізмів упровадження і використання інновацій у виробничій практиці з ціллю забезпечення розвитку економіки і підвищення її ефективності. Вона має визначати напрями його змін відповідно до вимог зовнішнього середовища, окреслювати коло можливих інноваційних рішень, формувати інноваційні завдання залежно від типу обраної стратегії, створювати умови для оперативної реалізації інновацій.

Тобто, стратегія має бути спрямована на створення умов для:

- 1) формування підходів до визначення позиції підприємства на існуючому ринку і напрямків його діяльності відповідно до ринкових тенденцій;
- 2) прогнозування, формування програмно – цільових підходів до прийняття рішень з ціллю обґрунтування та організаційного супроводу розробленої на перспективу концепції розвитку підприємства;
- 3) проведення робіт щодо вдосконалення існуючої технології та організації виробництва продукції, створення технологічної бази, котра уможливлуватиме в майбутньому гнучкішу, швидшу та ефективнішу реакцію на інновації, вимоги і потреби ринку;
- 4) підвищення ролі людського фактора, стимулювання, мотивація до інноваційної діяльності, що забезпечить розвиток персоналу, підвищення його професіоналізму, вміння вирішувати проблеми, посилить інтерес колективу до інновацій, підвищить рівень креативності інноваційних ідей.

Зважаючи на це, складовими інноваційної політики вважаються (рис.1.1):

- визначення позиції підприємства на існуючому ринку;
- визначення напрямків діяльності підприємства;
- формування цільових підходів до прийняття стратегічних рішень;
- вдосконалення технологій і організації виробництва;
- створення технологічної бази, котра уможливилює гнучкість до інновацій;
- стимулювання персоналу мотивація до інноваційної діяльності.

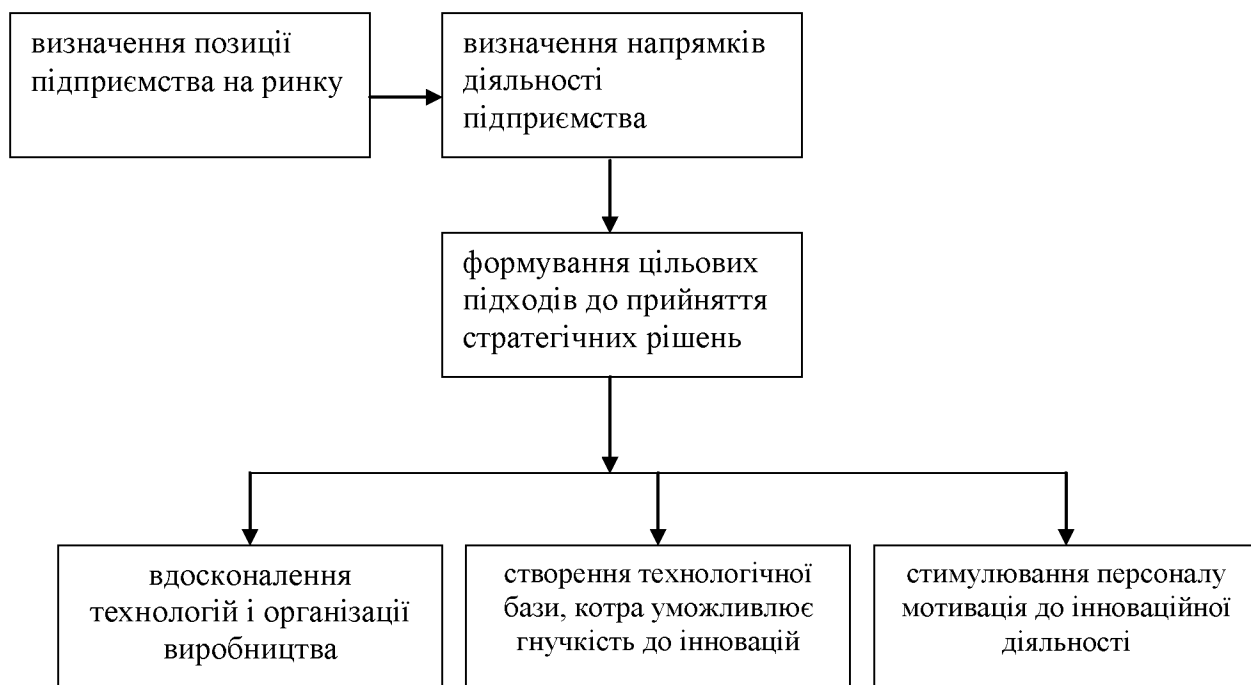


Рис. 1.1. Ринкова стратегія підприємства

Маркетингова політика має на меті формування тактики і стратегії поведінки підприємства на існуючому ринку. Націлена на вирішення таких завдань: визначення процедур і періодичності маркетингових досліджень; розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної, сервісної політики і створення механізмів їх реалізації; аналіз ефективності здійснюваної політики. Проведення маркетингових досліджень дає змогу вивчити структуру товарного

ринку і прийняти рішення щодо форм і методів розвитку конкурентного середовища на ньому. Результатом буде вирішення головного завдання підприємницької діяльності – забезпечення виготовлення підприємством необхідної споживачам продукції, котра знайде позитивний відгук і сформує попит у максимально можливої їх кількості за умови економічно обґрунтованих цін.

Завданнями політики в галузі НДДКР є визначення наукового потенціалу підприємства; розроблення науково-технічної політики з урахуванням результатів маркетингових досліджень; формування технологічної політики; створення механізмів реалізації науково-технологічної політики і оцінювання її результатів.

Політика структурних змін зорієнтована на вивчення внутрішнього середовища та організаційної форми підприємства, формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури підприємництва. Організаційна структура і культура підприємництва тісно взаємопов'язані і формують структуру відносин між працівниками підприємства. Цим елементам належить вирішальна роль на етапі розроблення механізму впровадження новацій і безпосередньо на етапі впровадження. Отже, необхідно дослідити рівень розвитку культури підприємства та відповідність організаційної структури цілям і завданням підприємства; розробити рекомендації щодо формування їх відповідного стану для здійснення інноваційної політики; передбачити механізм реалізації таких перетворень; сформувати політику розвитку персоналу; розробити методику оцінювання культури підприємництва та відповідність організаційної структури щодо реалізації завдань інноваційного розвитку.

Технічна політика визначає можливості впровадження новацій. Завданнями технічної політики є вивчення можливостей виробництва і вимог до нього та, за необхідності, усунення виявлених невідповідностей; розроблення напрямів технічного переозброєння (оновлення) основних засобів підприємства; створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-

технологічного стану підприємства; аналіз та оцінювання ефективності здійснюваної технічної політики.

Формування стратегії охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Націлена на управління грошовими потоками на підприємстві з метою накопичення коштів, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

Елементи стратегії перебувають у постійній обопільній взаємодії. Кожен із них може ініціювати різні інновації, спрямовані на вирішення проблем у певній функціональній сфері. Так, виважена маркетингова політика дає змогу оперативно реагувати на зміну вимог споживачів, науково-технічна – на технологічні зрушення, що потребують радикальної зміни техніко-технологічної бази, технічна – дає змогу виявити можливості наявної техніки щодо диверсифікації виробництва чи збільшення виробничої потужності тощо. Висока культура підприємництва розвиває творчий потенціал персоналу, активізує його дії щодо інновацій на робочих місцях, мотивує до участі у розробленні масштабних інноваційних проектів.

Стратегія підприємства – це симбіоз цілей розвитку і маркетингової діяльності, досліджень і досягнень у науковій та виробничій сферах, управлінських рішень щодо їх впровадження з урахуванням ресурсних обмежень і можливостей підприємства. Усі складові підпорядковуються стратегічним цілям і завданням підприємства.

Механізм реалізації ринкової стратегії такий:

- забезпечення вивчення ринку збуту продукції свого підприємства, регіону, національної економіки;
- вивчення напрямків і сутності інновацій на інших вітчизняних і зарубіжних суб'єктах господарювання;
- наявність фінансових ресурсів для проведення фундаментальних досліджень, розробки і впровадження в практику інновацій;

- проведення дослідно-конструкторських розробок, освоєння і експлуатація інновацій;
- контроль на всіх етапах інноваційного процесу: від задумів, розробки ідеї і якості використання;
- підготовка кадрів для втілення стратегії в реальність.

Процес управління стратегією на підприємстві включає такі основні етапи: установлення цілей – визначення пріоритетів;

підготовчий аналіз виробничих умов, підготовка документів для розробки прогнозного плану впровадження інновацій;

варіантний вибір рішень – розробка, вибір критерію та оцінки ефективності можливих варіантів;

програмування (планування) робіт – інтегрування вибраних рішень в єдиний комплекс заходів у межах програми технічного розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу;

супроводження реалізації програми – контроль за виконанням передбачених програмою заходів – інновацій, проведення необхідного коригування програми.

Цілі та пріоритети стратегічного підходу необхідно визначати у відповідності із загальною стратегією підприємства на тому чи іншому етапі функціонування.

Система управління стратегічною діяльністю передбачає необхідність виконання певних дій, пов'язаних з розробкою науково-технічних прогнозів.

Прогнозування є необхідною умовою оптимального функціонування як окремої організації, так і видів її діяльності. Саме воно дозволяє організації не тільки побачити своє майбутнє і намітити мету, але й розробити програму дій з її досягнення.

Прогнозування, у тому числі економічне, співвідноситься з більш широким поняттям – передбаченням, як випереджальним відображенням дійсності,

заснованим на пізнанні законів природи, суспільства і мислення. Залежно від ступеню конкретності і характеру впливу на хід досліджуваних процесів розрізняють три форми передбачення: гіпотезу (загальнонаукове передбачення), прогноз, план.

Прогноз порівняно з гіпотезою має велику визначеність, оскільки ґрунтується не тільки на якісних, але й на кількісних параметрах і тому дозволяє характеризувати майбутній стан організації і її середовища також й кількісно. Прогноз виражає передбачення на рівні конкретно-прикладної теорії. Таким чином, прогноз відрізняється від гіпотези меншим ступенем невизначеності і більшим ступенем ймовірності.

План являє собою постановку точно визначеної мети і передбачення конкретних, детальних подій у досліджуваній організації і її зовнішньому середовищі. Його головна відмінна риса – визначеність і директивність завдань. Таким чином, у плані передбачення одержує найбільшу конкретність і визначеність. План визначає те, що повинно відбутися з волі людини в обумовлений час. План і прогноз являють собою взаємодоповнюючі стадії планування при визначальній ролі плану як провідної ланки управління організацією. При цьому прогноз виступає як фактор, що орієнтує існуючу організацію на можливості розвитку в майбутньому, а прогнозування – як інструмент розробки планів. Форми поєднання прогнозу і плану можуть бути різними: прогноз може передувати розробці плану (як правило), впливати з нього (прогнозування наслідків прийняття планового рішення), проводитися у процесі розробки плану.

Для прогнозування ринкової стратегії організації використовуються різні типи прогнозів. Кожен тип прогнозу має свої відмінні ознаки. До найбільш важливих ознак відносяться: час попередження чи часовий обрій (прогноз), масштаб прогнозування, характер об'єкта, функції прогнозу, можливість впливу організації на своє майбутнє і т.д.

Планування складає один з основних елементів системи управління інноваційною діяльністю організації. Планування включає сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації і процесів, спрямованих на підготовку і забезпечення виконання планів. Планування інновацій – це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей інноваційного розвитку організації і підготовку рішень, необхідних для їхнього безумовного досягнення.

Види планів розрізняються за цілями, предметом, рівнем, змістом і періодом планування. За цільовою орієнтацією розрізняють стратегічне, поточне (тактичне) й оперативне планування інновацій. У рамках інтегрованої системи управління підсистема планування виконує такі функції:

- 1) цільова орієнтація усіх учасників;
- 2) перспективна орієнтація і раннє розпізнавання проблем розвитку;
- 3) координація діяльності всіх учасників інновацій;
- 4) підготовка управлінських рішень;
- 5) створення об'єктивної бази для ефективного контролю; .
- 6) інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу;
- 7) мотивація учасників.

Плануванню інновацій в організації властивий ряд принципів, що встановлюють загальні правила проектування й ефективного функціонування цієї підсистеми в інноваційному менеджменті:

- єдність науково-технічних, соціальних та економічних завдань розвитку;
- наукова обґрунтованість й оптимальність рішень;
- домінування стратегічних аспектів, комплексності, безперервності, гнучкості й еластичності бюджетної збалансованості.

Основними цілями впровадження стратегії є: мінімізація собівартості продукції і підвищення якості технологічних, організаційних і кадрових рішень. При освоєнні високоефективної нової технології найбільше значення мають

наступні результати:

- скорочення частки ручної праці і поліпшення умов праці;
- забезпечення безперервного і стабільного виробничого процесу, зниження невикористаних витрат часу;
- зниження трудомісткості і матеріаломісткості на одиницю продукції;
- підвищення ефективності використання устаткування;
- дифузія інновацій в інші організації на комерційній основі.

Формування ринкової стратегії підприємств необхідно здійснювати на основі певних принципів, котрі мають відображати загальний, системний підхід до управління інноваційними процесами на підприємстві, окреслювати межі інноваційної діяльності. Принципи формування інноваційної політики - це норми, правила поведінки організації, що встановлюють взаємозв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності.

Розроблення ринкової стратегії торкається як концептуально-підприємницьких, так і організаційно-процедурних аспектів стратегічного розвитку підприємства і, отже, реалізує свою функцію через загальний та функціональний менеджмент.

У рамках функціонального менеджменту розробляються і реалізуються окремі (функціональні) стратегічні завдання, пов'язані з інноваціями в різних сферах діяльності на підприємстві (маркетинг, збут, виробництво, кадри, фінанси, інформаційна база тощо).

За класифікацією Х. Фрімана, існує *шість типів інноваційної стратегії* підприємства: наступальна; захисна; імітаційна; залежна; традиційна; «за нагодою».

Наступальна інноваційна стратегія охоплює: активні НДДКР, орієнтовані на маркетинг; стратегію злиття; стратегію придбання. Наступальні стратегії звичайно потребують кредитних інвестицій і, отже, більше використовуються на підприємствах, що мають достатньо високий фінансовий

потенціал, кваліфікований склад менеджерів і творчого науково-технічного потенціалу.

Захисна інноваційна стратегія відбиває реакцію підприємства на дії конкурентів і побічно на потреби і поведінку споживачів.

Імітаційна інноваційна стратегія пов'язана з копіюванням технології виробництва продукції фірм-піонерів. Використання цієї стратегії, не дуже віддалене в часі від першого використання базової інновації, як правило, пов'язане з придбанням ліцензії на виробництво такого продукту.

Залежна інноваційна стратегія визначається тим, що характер технологічних змін на підприємстві залежить від політики інших фірм, котрі виступають як основні в коопераційних технологічних зв'язках. «Залежні» підприємства не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами до неї провідного підприємства.

Традиційна інноваційна стратегія означає відсутність технологічних змін на підприємстві. На традиційних виробництвах закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх «життєвого циклу». Традиційна стратегія вважається інноваційною як осмислена відмова від оновлення продукції внаслідок ретельного аналізу ринкової ситуації і стану конкурентів, але традиційна стратегія не уникає власне інноваційної поведінки, оскільки вона пов'язана з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції.

Інноваційна стратегія «за нагодою» пов'язана з використанням інформації і можливостей, котрі виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», оскільки перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, котра має споживача з нетиповими, але значно різноманітними потребами.

Проблематика стратегічного управління інноваціями не обмежується винятково завданнями досягнення нових економічних і науково-технічних висот. Підприємство – живий організм, що постійно рухається, це первинна клітина, що зароджується, розвивається, структурується, переживає крах і зникає, проходячи свій органічно властивий йому життєвий цикл.

На стадіях життєдіяльності фірми можливі «кризові ситуації». Поняття «криза» тісно пов'язане з поняттям «погроза існуванню». Воно відбиває зміст негативних впливів внутрішнього і зовнішнього порядку, що призводять до припинення існування фірми.

Причини і мотиви кризових явищ можуть бути різноманітної природи:

- фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу), постачання (втрата постачальників);
- виробництво (відсутність власних патентів, залежність від ліцензій);
- процес управління (негнучкий менеджмент);
- організація (застигла ієрархічна структура, бюрократія);
- персонал (висока плинність, недостатня мобільність).

Розробляючи ринкової стратегії, необхідно врахувати такі їх особливості:

1. Стратегії підприємств перебувають під впливом змін у навколишньому середовищі. Вони можуть самі формувати ці зміни своїм активним впливом або відгукнутися у формі реакції (стратегії пристосовування). Зміни навколишнього середовища можуть бути такими, що вже наступили, або ще тільки очікуються.

2. Стратегії дають можливість встановити, яким чином можна ввести в дію наявний потенціал з урахуванням існуючих і очікуваних у майбутньому сильних і слабких сторін з тим, щоб виконати наміри підприємства.

3. Стратегії підприємства дають лише загальний напрям, за яким розвивається підприємство. Тому вони мають доповнюватися заходами тактичного порядку.

4. Мета стратегій підприємства – формування стійкого потенціалу успіху з урахуванням його переваг перед конкурентами.

Центральне питання технології розроблення інноваційної політики – прийняття стратегічних рішень на альтернативній основі. До об'єктивно необхідних компонентів цього підходу належать: параметри рішення, альтернативи рішення, цільова настанова. Без них утрачається зміст цієї процедури в цілому.

1. Параметри рішення – загальні характеристики стану системи, що потребують урахування при виборі рішення. Розрізняють екзогенні та ендогенні параметри рішення:

а) *екзогенні (зовнішні)* – це показники, що характеризують параметри підприємства, що змінюються під впливом чинників зовнішнього середовища (правові і соціальні норми, технічні знання, потреби населення, ціна на виробничі чинники, ціна та якість конкуруючої продукції);

б) *ендогенні (внутрішні)* – параметри, що характеризують внутрішній стан підприємства (виробнича потужність, кваліфікація робітника тощо).

Роль параметрів рішення виявляється у взаємодії з альтернативами рішення.

2. Альтернативи рішення – це можливості продовження політики підприємництва, з яких особа, що приймає рішення, може в даній ситуації зробити вибір. Наприклад, тільки поява нових конкурентів на існуючому ринку: зниження ціни, збільшення кошторису витрат на рекламу, розширення асортименту й ін. Параметри рішення обмежують зону (діапазон) альтернатив. Наприклад, узгодження ціни з новим конкурентом не є альтернативою рішення, тому що це порушення антимонопольного законодавства.

Висновок: параметри рішення скорочують суму ймовірних, у принципі можливих альтернатив рішень до суми реально здійснених.

3. *Цільова настанова.* Після узгодження альтернатив рішення з параметрами рішення звичайно залишається ще достатньо велика кількість реально існуючих (здійснених) альтернатив (у тому числі альтернатива нічого не робити!). Цільова настанова особи, що приймає рішення, визначає, яку альтернативу рішення з множини реально здійснених, варто вибрати і «пустити в діло». Наприклад, мета зберегти певну частку ринку при появі нових конкурентів. Тоді використовуються менш агресивні альтернативи, такі, як «збільшення кошторису витрат на рекламу», а не «боротьба цін». Вибір рішення здійснюється на основі співставлення ефективності кожного з варіантів (рис. 1.2.).

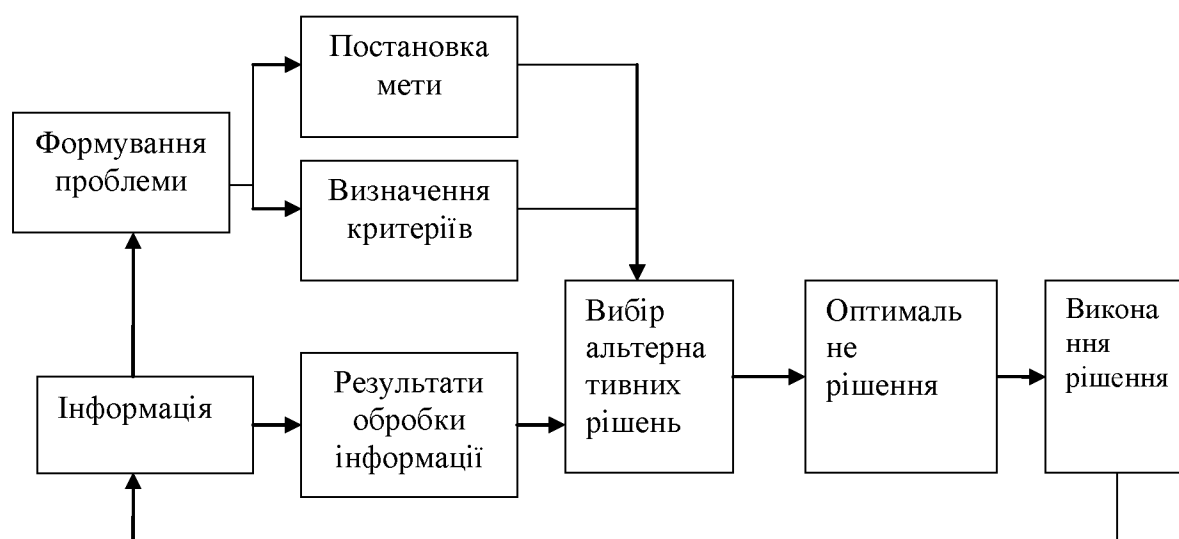


Рис. 1.2. Послідовність прийняття стратегічного рішення

Слід зазначити і найхарактерніші невдачі стратегічних процедур, до яких належать:

- нереальні планові завдання;
- неправильна оцінка ресурсів;
- відсутність зобов'язань керівного складу щодо реалізації стратегії.

Існує обов'язковий каталог питань, на які потрібно одержати відповіді при проведенні так званого «стратегічного діалогу» від трьох керівних ланок

підприємства: керівництва фірмою, відповідальних за рішення оперативних завдань, штабу планування. Основні питання з такого каталогу:

1. Чи забезпечить стратегія стійкі переваги в конкуренції?
2. Наскільки реалістичні головні планові завдання?
3. Чи існують гарантії реалізації стратегії відносно необхідних ресурсів і спроможностей керівного персоналу?
4. Чи є стратегія достатньо зваженою організаційно і процесуально?
5. Наскільки невідчутна стратегія стосовно визначених змін (наприклад, чинники ризику)?
6. Наскільки гнучкою є стратегія?
7. Чи веде стратегія до підвищення економічного потенціалу підприємства або СГО?

Будь-яка стратегія буде визнана успішною тільки в тому випадку, якщо отримані в процесі її реалізації результати будуть максимально наближені до запланованої мети. Тому стратегічний план завжди містить як обов'язковий елемент сферу оперативних завдань, що забезпечують практичну цілісність і завершеність реалізації стратегічного задуму, тобто його втілення.

1.2 Формування ринкової стратегії підприємства

Стратегія – це симбіоз цілей розвитку і маркетингової діяльності, досліджень і досягнень у науковій та виробничій сферах, управлінських рішень щодо їх впровадження з урахуванням ресурсних обмежень і можливостей підприємства. Усі складові інноваційної політики підпорядковуються стратегічним цілям і завданням підприємства. Інноваційна політика формує його інноваційний потенціал, закладаючи основи для вибору інноваційної стратегії.

Механізм реалізації ринкової стратегії такий:

- забезпечення вивчення ринку збуту продукції свого підприємства, регіону, національної економіки;
- вивчення напрямків і сутності інновацій на інших вітчизняних і зарубіжних суб'єктах господарювання;
- наявність фінансових ресурсів для проведення фундаментальних досліджень, розробки і впровадження в практику інновацій;
- проведення дослідно-конструкторських розробок, освоєння і експлуатація інновацій;
- контроль на всіх етапах інноваційного процесу: від задумів, розробки ідеї і якості використання;
- підготовка кадрів для втілення в життя інноваційної політики.

Сьогодні існує необхідність забезпечити стратегічний підхід до планування діяльності, змінити стиль управління та планування. Ця проблема реалізується шляхом стратегічного управління маркетингом, формування маркетингової стратегії та планування операційної діяльності на основі встановлених стратегічних цілей ринку. Бачення довгострокової перспективи може забезпечити постійне функціонування та зростання компанії. Це можливо у разі реалізації стратегічного маркетингового плану компанії.

Вирішальними факторами успішної економічної діяльності, орієнтованої на належне управління в ринковій ситуації, є розробка та реалізація мультимаркетингової орієнтації маркетингових стратегій, здатних адаптуватися до зовнішніх змін. Різноманітність потреб споживачів та нові форми конкуренції відкривають можливості зростання для компаній, які планують та працюють на ринку на основі стратегічного маркетингу.

Сьогодні маркетингові стратегії, якими користуються майже всі підприємства, ефективно функціонують у країнах з розвинутою ринковою економікою. Маркетингова стратегія покликана відповісти на питання, як, коли і де компанії повинні здійснювати свою діяльність на ринку. Це означає, що

стратегічний маркетинг - це процес розробки стратегії, що враховує мінливість факторів навколишнього середовища, спрямованих на збільшення задоволення потреб споживача.

Результати літературного аналізу дозволяють вказати визначальну суть маркетингової стратегії; різні автори спостерігають різні підходи або концепції його формулювання. Таким чином, вони пропонують зосередитися на маркетинговому комплексі, маркетинговій концепції, особливостях життєвого циклу товару, частці ринку, конкурентному характері тощо.

З позиції цільової орієнтації маркетингову стратегію підприємства можна розглядати як динамічну систему маркетингових цілей, сформовану на основі стратегічних цілей підприємства з особливостями ринкового середовища, а також маркетингових інструментів їх досягнення. З іншого боку, це комплексна програма подальшого розвитку компанії, яка базується на ситуаційному аналізі ринку, а оцінка внутрішнього потенціалу встановлює стратегічний напрямок, створює деякі його ринкові позиції, відмінні від конкурентів та, спираючись на конкретний набір товарних цілей, маркетингової, цінової та комунікаційної політики, розробляє систему маркетингових інструментів для реалізації стратегічної діяльності.

З суто управлінського підходу маркетингова стратегія вважається основною категорією або результатом стратегічного маркетингового плану, який є елементом стратегічного маркетингу, який, у свою чергу, є частиною стратегічного управління та маркетингу компанії. Це філософія бізнесу підприємства в ринковій орієнтації і, відповідно, основний напрямок зосередження зусиль. Маркетингова стратегія компанії повинна орієнтуватися на максимальне та своєчасне пристосування її діяльності до динамічного маркетингового середовища з метою досягнення стратегічних цілей.

У зовнішньоекономічній літературі погляд на класифікацію маркетингових стратегій формується на трьох стратегічних рівнях:

- Загальний корпоративний рівень;
- Рівень стратегічних бізнес-одиниць; - Функціональний рівень.

Відповідно, портфель маркетингової стратегії компанії охоплює три групи стратегій:

- Корпоративний;
- Функціональний; - Інструменти.

Корпоративна стратегія за своєю суттю - це сукупність рішень, на основі яких компанія визначає та визначає свої наміри та цілі, розробляє основні політики та плани їх досягнення та визначає сферу застосування. Основною метою корпоративної стратегії є запобігання або мінімізація небезпек (загроз) шляхом зміни маркетингового середовища, зосередження уваги на слабких сторонах в організації компанії та їх зменшенні за допомогою використання маркетингових можливостей. Ця стратегія спрямована на виявлення засобів взаємодії з ринком, гармонізацію вимог підприємства та вимог споживачів шляхом більш ефективного використання потенціалу компанії на конкурентному ринку. До основних корпоративних стратегій належать такі: - портфельна стратегія; - Стратегія зростання:

- Конкурентна стратегія.

Портфельні стратегії повинні забезпечувати ефективне управління різними сферами (видами) діяльності для задоволення потреб ринку та оптимального розподілу ресурсів. Основою стратегій портфоліо є портфельний аналіз, який базується на:

- Boston matrix Consulting Group (матриця BCG);
- Матриця «GE-McKinsey».

Загалом, цей підхід заснований на поєднанні оцінки маркетингових можливостей та потенціалу компанії.

Стратегії зростання орієнтують компанію на посилення її ділової діяльності за допомогою трьох можливостей зростання:

- Органічний (інтенсивний розвиток із власних ресурсів); - придбання інших компаній або інтеграція; - Диверсифікація (розподіл площ).

Стратегії зростання формуються на основі побудови:

- Матриця Ансофа;
- Матриця зовнішніх придбань або нова матриця BCG.

Метою конкурентних стратегій є забезпечення конкурентних переваг на ринку щодо активних конкурентів. Вони засновані на результатах конкурентного аналізу, який включає:

- Аналіз конкурентної ситуації на ринку;
- Оцінка конкурентних переваг компанії та її основних конкурентів.

У процесі формування цих стратегій можуть бути використані наступні моделі та матриці:

- Загальна конкурентна матриця Портера;
- Аналіз п'яти сил Портера; - матриця конкурентних переваг;
- Модель реакції конкурентів.

Вибір цільових ринків та розвиток для кожного відповідного комплексу маркетингових зусиль забезпечують підприємству функціональні маркетингові стратегії. Основними з них є:

- Стратегії сегментації ринку;
- Стратегії позиціонування;
- Стратегії складного маркетингу.

Основні напрямки сегментації ринку повинні включати:

- Стратегічна сегментація, яка орієнтована на сфери стратегічного управління, тобто визначення основних ринків, на яких компанія буде працювати;
- Міні-сегментація (мікросегментація), яка орієнтована на розподіл сегментів ринку на основі споживача, товару та конкурентних особливостей;

- Конкурентна сегментація, яка базується на виявленні ринкової ніші, будучи частиною ринку, яка не зайнята конкурентами.

У цьому випадку на обраному цільовому ринку можна використовувати наступне:

- Маркетингові агреговані стратегії, спрямовані на весь ринок;
- Диференційовані маркетингові стратегії, орієнтовані на кілька сегментів ринку;
- Концентрована маркетингова стратегія, що забезпечує максимальну адаптацію до вимог певного сегмента ринку.

Важливість функціональних стратегій належить стратегіям позиціонування, які повинні впливати на свідомість потенційних споживачів, щоб створити бажане сприйняття споживачами товарів і всього підприємства. До основних належать такі:

- Стратегія інформаційного позиціонування на основі детальної інформації про товар;
- Стратегія позиціонування споживачів, заснована на іміджі товарів у свідомості споживачів завдяки використанню загальної інформації, яка може сприйматися споживачами по-різному;
- Стратегія конкурентного позиціонування, що базується на вподобаннях товарів конкурентів або їх порівнянні;
- Стратегія репозиціонування, яка спрямована на зміцнення позицій товарів при змінах конкурентного середовища, технології чи інших факторів.

Стратегії маркетингового комплексу орієнтовані на формування оптимального поєднання маркетингових фондів та забезпечення ефективного функціонування компанії на цільовому ринку. До них належать стратегії бізнес-інструментів, а саме:

- Маркетингова стратегія товару;
- Стратегія маркетингового ціноутворення;

- Маркетингова стратегія продажів;
- Маркетингові стратегії просування товару та інші.

Дослідження різних видів маркетингових стратегій з урахуванням використання кожної з них дозволяють вивчити загальні закономірності їх формування. Це забезпечило розумний вибір маркетингових стратегій, необхідних для використання набору відповідних наукових методологічних підходів, таких як систематична, ситуативна інтеграція та інші.

Враховуючи особливості обговорюваних стратегій з метою вдосконалення процесу розробки маркетингових стратегій, пропонується модель формування маркетингової стратегії компанії (рис. 1). Ця модель запропонована для використання в процесі стратегічного маркетингового планування маркетингової діяльності на діючих вітчизняних підприємствах.

Характерною особливістю цієї моделі є така, що вона пропонується до використання з урахуванням цього системи формування маркетингових стратегій на трьох рівнях стратегічного маркетингу: корпоративному, функціональному та інструментальному. Відповідно, формування маркетингових стратегій також повинно відбуватися на трьох етапах.

Корпоративна стратегія компанії формується на першому етапі. Стратегічна альтернатива підприємства визначається на основі всебічного аналізу ситуації маркетингового середовища підприємства з урахуванням поточної місії компанії.

По-перше, проводиться аналіз впливу факторів навколишнього середовища на діяльність досліджуваних компаній. Визначено фактори, що впливають на компанію опосередковано через різні політичні, правові, економічні, соціальні, демографічні, технічні та технологічні інститути та процеси, що формують мікросередовище підприємств. Це політичні, економічні, соціальні та технічні фактори. Також аналізуються фактори безпосереднього оточення підприємства, разом формуючи мікросередовище підприємства. Ми

маємо на увазі споживачів, конкурентів, постачальників, посередників та контактну аудиторію.

Наступним кроком є аналіз внутрішнього середовища, яке згідно із запропонованою моделлю є доцільним для ведення таких аспектів компанії, як виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організація та управління. Аналіз цих аспектів допомагає виявити переваги та недоліки досліджуваних компаній.

Ці оцінки вводяться в матричний SWOT-аналіз, на основі якого вибирається стратегічна альтернатива подальшого розвитку компанії: зростання, обмежений ріст або вихід з ринку. Ці поєднання привабливих можливостей із конкретними перевагами компанії визначають конкретні заходи для стратегічного розвитку, а поєднання слабких сторін та загроз - для окреслення кола стратегічних бізнес-проблем.

Було встановлено, що компанія має три загальні стратегічні альтернативи:

- Зростання;
- Обмежений ріст;
- Припинення діяльності.

Ці альтернативи визначають чотири варіанти корпоративної бізнес-стратегії, яка формується на основі SWOT-аналізу, який по суті є методом визначення корпоративної стратегії на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Тому при формуванні корпоративної бізнес-стратегії слід враховувати результати ситуаційного аналізу маркетингового середовища.

На основі оцінки факторів впливу внутрішнього середовища на маркетингову діяльність досліджуваного підприємства та характеру їх впливу визначаються сильні та слабкі сторони цієї діяльності. Ця оцінка часто є фактором ступеня впливу на підприємство і визначається за допомогою експертного методу.

На основі оцінки впливу мікросередовища підприємств та оцінки факторів впливу безпосереднього оточення формуються можливості та загрози, які створюють середовище для компанії на конкурентному ринку.

Слід також врахувати, що для певного потенціалу нам потрібно оцінити привабливість мінливого фактора для досліджуваної компанії та ймовірність успіху при використанні конкретних можливостей для досягнення відповідного ринкового успіху.

Другий етап - формування функціональних маркетингових стратегій. Розробка стратегій виходу на ринок, стратегій позиціонування та диференціації здійснюється за допомогою інструментів STP-маркетингу. Першим кроком є процес сегментації (або агрегування) ринку підприємств. На основі цих даних приймається рішення про вибір одного або декількох цільових сегментів, формуються стратегії виходу на цільовий ринок. Якщо розділення сегментів ринку підприємств не є доцільним, застосовується стратегія сукупного (недиференційованого) маркетингу.

Якщо на корпоративному рівні за результатами SWOT-аналізу формується стратегічна альтернатива компанії, то на функціональному рівні стратегічні рішення приймаються щодо елементів маркетингу STP з урахуванням сегментації, позиціонування та вибір цільових ринків.

Створення певного іміджу у свідомості споживачів товарів, який відрізняється від образів, створених конкурентами, є результатом ринкового позиціонування компанії та її продукції. Це наступний крок формування маркетингової стратегії. Для цього використовуються стратегії диференціації, які в даному випадку виступають як конкурентна стратегія, спрямована на встановлення відмінностей між компанією та її конкурентами. Існує чотири основних типи диференціації за іміджем, товаром, персоналом та послугами.

Аналіз окремих елементів маркетингової політики підприємств показав, що кожна компанія намагається вийти на можливо більший потенційний ринок,

що є характерною рисою недиференційованої маркетингової стратегії. Справді, враховуючи характер товарів та попит підприємств на них, це рішення видається доцільним.

Слід врахувати, що інколи цільовий ринок означає підприємства всіх галузей та галузей економіки, таких як харчова промисловість, громадське харчування, оптова та роздрібна торгівля, ресторанне господарство та інші. Споживачами цієї групи товарів є потенційно всі діючі підприємства. За таких обставин недоцільно проводити сегментацію ринку. Причина полягає в тому, що можливі результати з точки зору виявлення незадоволеного попиту в певних сегментах ринкової ніші не охоплюють витрачання грошей та часу на дослідження такого масштабу.

У цьому випадку це відповідне обґрунтування обраної ринкової стратегії або вибору стратегії позиціонування або диференціації джерел на цільовому ринку. Заслугує на увагу застосування агрегації ринку замість сегментації, розглядаючи ринок як єдиний набір споживачів.

Ефективною стратегією охоплення підприємства ринком може бути складна версія недиференційованого маркетингу, коли виробник щодо розвитку ринку вдосконалює або ускладнює товар, насичуючи його різними функціональними особливостями, і пропонує як найбільш задовільний для потенційні клієнти.

Для обґрунтування рішення про вибір цільового ринку може бути використаний метод оцінки критеріїв привабливості цільового ринку та здатності ефективного функціонування на ньому.

В обліку етапів життєвого циклу цільового ринку підприємства доцільно забезпечити позиціонування ринку на основі диференціації послуг. Сюди входить надання товарів чи послуг, які відрізняються від товарів конкурентів. Ринок на стадії стабілізації дуже чутливий до заохочення з боку виробника, який потребує використання стратегії позиціонування для особливостей стимулювання збуту

або стилю продажів. Диференціація в цьому випадку виступає як конкурентна стратегія.

Диференціація послуг проводиться за такими напрямками:

- Доставка товару до місця споживання (пошук переваг у швидкості, пунктуальності, збереженні якості товару при доставці);
- Встановлення продукції на місці використання;
- Навчання споживачів поводженню з товарами;
- Безкоштовні консультаційні послуги, пов'язані з використанням товарів;
- Ремонт з урахуванням швидкості та якості відновлення функціональних можливостей продуктів.

Стратегія позиціонування товарів компанії включає рішення щодо комплексу збуту окремих товарів (товарних груп) у структурі асортименту продукції. Основою прийняття рішення є портфельний аналіз компанії за допомогою матриці BCG, а також дані про етапи життєвого циклу товару. Стратегії позиціонування товарів реалізуються з використанням компонентів стратегій маркетингового комплексу.

Загалом, функціональні маркетингові стратегії повинні визначати позицію, яку компанія збирається зайняти на ринку в процесі конкуренції.

Третій етап характеризується інструментальною розробкою маркетингових стратегій. Для досягнення цієї мети компанія повинна розробити набір інструментів маркетингового комплексу, який повинен забезпечити ефективне позиціонування компанії та її продукції на цільовому ринку. Стратегічні рішення приймаються за такими елементами маркетингової програми: товар, ціна, канали розподілу, методи просування та персонал.

Необхідно забезпечити системний підхід до стратегії окремих елементів маркетингового комплексу: узгодити їх цілі та загальний напрямок. Ефективне позиціонування та розвиток відповідного маркетингового комплексу для

цільового ринку є джерелами стійкої конкурентної переваги на визначеному ринку.

За результатами досліджень на практиці підприємства часто використовуються стратегія пропозиції. Для цього проводяться оцінки для окремих товарних груп, що використовують ABC-аналіз товарного портфеля компанії. Що стосується рішення товарного асортименту, бажано провести подальший графічний аналіз товарного портфеля компанії за допомогою матриці BCG. Необхідно створити таку матрицю: - частки товарних груп у загальній реалізації; - Темпи зростання впровадження для кожної групи товарів.

Висновки до розділу 1

Вирішальне значення для підвищення продуктивності праці й конкурентоспроможності виробництва повинна мати ринкова стратегія. Розвиток інновацій та їх використання повинно здійснюватися у всіх сферах економіки. Але все залежить від інноваційної та інвестиційної політики держави, поведінки суб'єктів господарювання, обсягів і структури інвестицій, можливість концентрування останніх на найбільш пріоритетних напрямках, стабільності політичної, соціально-економічної ситуації, сприятливого інвестиційного клімату у державі. Забезпечити стабільний і конкурентоспроможний розвиток національної економіки в умовах глобалізації господарського життя можна тільки у разі використання інноваційно-інвестиційної моделі. Органічне поєднання інноваційної та інвестиційної діяльності, вкладання більших обсягів коштів у сучасні інноваційні технології та виробництво інноваційних продуктів, треба розглядати як найважливішу передумову ефективного функціонування української економіки. Тому проблема належного інвестування новацій повинна

ґрунтуватися як на основі самофінансування, залучення приватного та іноземного капіталу так і за активної участі держави.

Необхідно зазначити, що для досягнення ефективності ринкової стратегії підприємства необхідно:

- постійно удосконалювати властивості та створювати нові зразки продукції, котрі мають переваги над вже існуючими на існуючому ринку;
- вивчати ринок товарів, продавців та покупців та реакцію на інноваційний товар;
- оцінювати конкурентоспроможність шляхом порівняння параметрів нової продукції з параметрами бази порівняння;
- проаналізувати доцільність та прибутковість інвестиційно-інноваційного проекту.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОШУК ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» – світлотехнічне виробниче підприємство, що займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів.

Слово «ВАТРА» – благозвучна карпатська назва багаття, щонайкраще символізує сутність і специфіку роботи колективу підприємства. Підприємство засноване 1957 року у місті Тернопіль як державне підприємство «Електроарматура». Від 1971 – виробниче об'єднання (ВО), від 1988 – науково-виробниче об'єднання (НВО), від 1996 – відкрите акціонерне товариство (ВАТ). Від 2006 – ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

При підприємстві було створено «ВПКТІ світло» (1977), котре займалось удосконаленням технології виробництва світлотехнічної продукції та Український світлотехнічний інститут (1992), що займається випробовуванням та сертифікацією світло- та електротехніки.

1965 року підприємство повністю переорієнтувалось на випуск світлотехнічного обладнання. В цей період були розроблені і освоєні світильники для хімічної та гірничорудної промисловості. З 1971 року підприємство почало виробництво побутових світильників різних груп: люстри, бра, настільних ламп, торшерів.

В 1975 році розпочався випуск пускорегулюючих апаратів. У 1978 році освоєно виробництво потужних прожекторів.

У 1982 році створено виробництво технологічного обладнання, інструменту і оснастки. На рубежі тисячоліття завод повністю оновив номенклатуру. Розроблено та освоєно десятки типів сучасних світильників та

прожекторів для освітлення вибухонебезпечних та промислових об'єктів. У 2006 році розпочато випуск світлодіодних конструкцій освітлювальних приладів.

Ливарне виробництво спеціалізується на виготовленні відливок з алюмінієвого сплаву: щільних, з високою чистотою поверхні, різноманітної конфігурації, з декоративними художніми поверхнями. Виробництво пластмасових деталей виготовляє пластмасові деталі методом лиття під тиском термопластичних матеріалів, прямого і миттєвого пресування реактопластів і проводить їхню механічну обробку.

Механообробувальне виробництво займається обробкою литих деталей з алюмінієвого сплаву на універсальних, спеціалізованих і агрегатних верстатах, а також виготовленням деталей з чорних і кольорових сплавів. Штампувально-зварювальне виробництво виготовляє деталі методом глибокої витяжки, штампування з металопрокату, зварюванням у середовищі вуглекислого газу й аргону, зварюванням в атмосферних умовах.

Інструментальне виробництво виготовляє ливарне оснащення (прес-форми, штампи) для ливарного виробництва, ливарні форми, оснащення для виробництва пластмасових деталей, штампувального і механообробувального виробництв, гальвано-фарбувального виробництва, виготовлення спеціального оснащення, виконанням індивідуальних замовлень.

Гальвано-фарбувальне виробництво займається фарбуванням литих, штампованих та ін. деталей методом пневматичного або електростатичного розпилення, нанесенням декоративних покриттів: хромуванням, цинкуванням, а також здійснює електрохімічне полірування, фосфатування, позолоту деталей.

Транспортне господарство займається внутрішніми (внутріцеховими і міжцеховими) і зовнішніми перевезеннями, підвісним і напольним електротранспортом, автомобільним і залізничним транспортом (з території підприємства). Складальне виробництво проводить складання виробів на

складальних конвеєрах та індивідуальних робочих місцях за допомогою спеціального електро- і пневмообладнання.

В 2012 році спільно з німецьким сервісним центром будівельних технологій та освітлення DIAL GmbH створено спеціальний плагін, який дозволяє проводити комп'ютерне проектування освітлення в програмі DIALux, на основі фотометричних характеристик світильників та прожекторів Корпорації ВАТРА.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» володіє власним науково-технічним потенціалом, здатним виконувати на високому технічному рівні розробку, підготовку виробництва й освоєння нової техніки. У його склад входять:

- конструкторсько-технологічний центр із відділом дизайну, конструкторськими і технологічними бюро, відділом проектування спецтехнологічного оснащення, спецконструкторським бюро проектування оснащення й інструменту, дослідно-випробовувальною лабораторією, експериментальною лабораторією;
- відділ якості і конкурентоздатності з комплексною дослідницькою лабораторією, бюро метрології і бюро стандартизації.

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

Розробка засобів технологічного оснащення і нових технологічних процесів виконуються службою головного технолога, а також іншими спеціалізованими вітчизняними і закордонними організаціями. Наприклад, разом з фірмою АТОТЕСН (Німеччина) впроваджено технологічні процеси і спеціальне оснащення для нікелювання, позолоті та чорного цинкування.

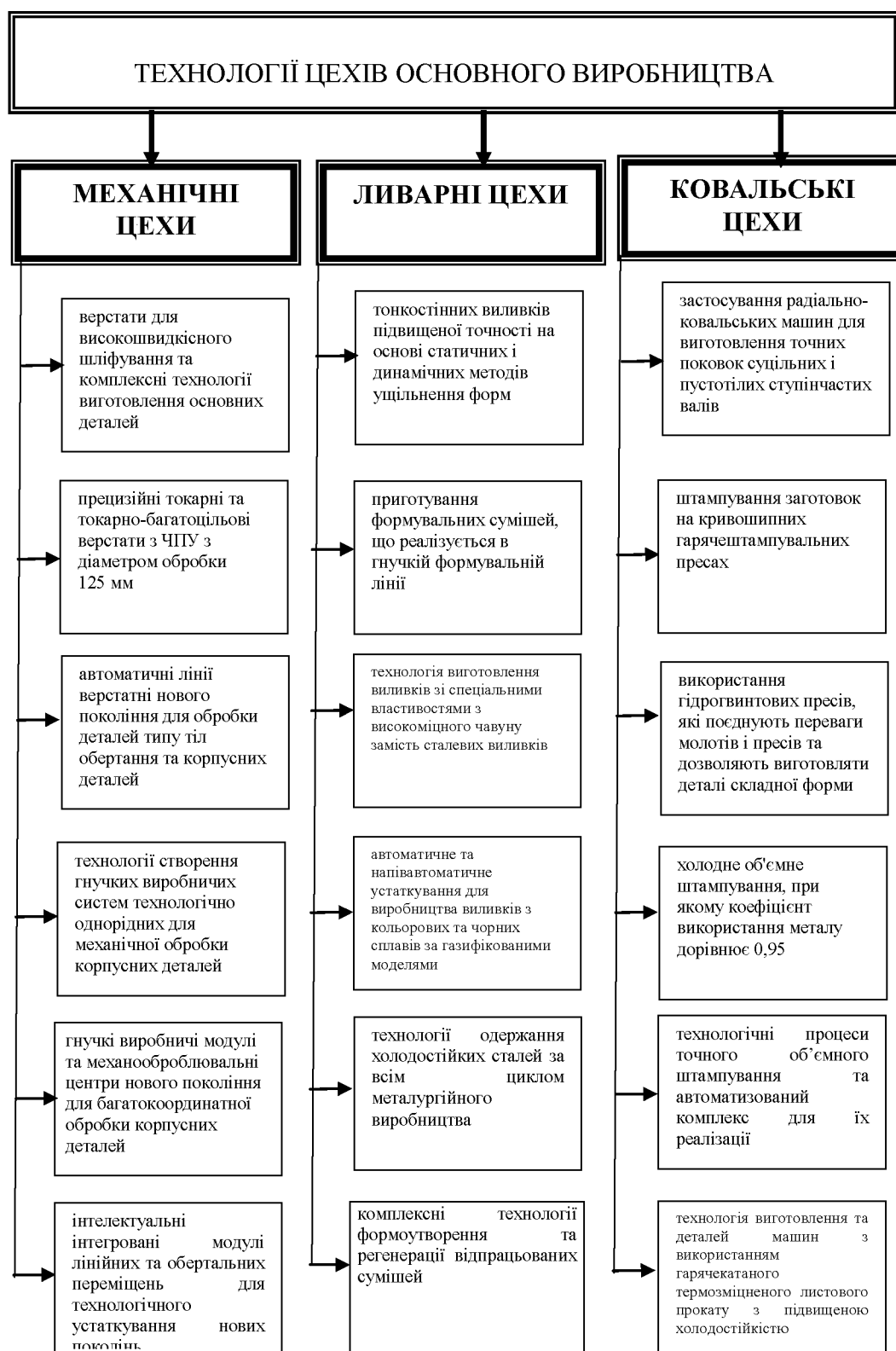


Рис. 2.1. Основні технології, що використовуються на ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Разом з фірмою AMADA (Японія) введено в дію координатно-револьверний прес гнуття з ЧПУ.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» неодноразово вигравало тендери на важливі державні замовлення. Зокрема, значним досягненням «ВАТРИ» є створення прожекторної техніки для спортивних об'єктів 22-х Олімпійських ігор (1980 рік) у Москві (10 тис. прожекторів), а також освітлювальних приладів для Палацу культури «Україна» (126 позолочених люстр), Національної опери України, сесійної зали Верховної Ради України у Києві, об'єктів космодрому «Байконур» (Казахстан).

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» виготовляє освітлювальні прилади, які зарекомендували себе, працюючи в шахтах і рудниках, на підприємствах видобутку й переробки нафти й газу, металургійних комбінатах, хімічних заводах, об'єктах транспортної інфраструктури (залізниці, морські й річкові порти, автодороги), текстильних і харчових фабриках. Окремим напрямком є прожекторне освітлення спортивних споруджень (стадіонів і т.п.), а також великих відкритих просторів.

З часу заснування в ході структурної перебудови та приватизації, на базі єдиного підприємства із окремих структурних підрозділів були створені самостійні Товариства з обмеженою відповідальністю, які мають права окремих юридичних осіб.

2.2 Аналіз виробництва основних видів продукції на підприємстві

Корпорація «ВАТРА» охоплює широку номенклатуру розробки й виготовлення світлотехніки з застосуванням сучасних та енергоекономних джерел світла (світлодіоди, компактні люмінесцентні лампи, металогалогенні лампи, індукційні лампи та інші), котра включає майже всі сфери застосування, а саме:

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

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

- прожекторне освітлення. В основному це унікальні високоефективні параболокругові й параболоциліндричні прожектори для освітлення відкритих і закритих спортивних споруджень, які забезпечують можливість точної передачі кольору в телебаченні й повністю відповідають нормам ФІФА, УЄФА й Європейського трансляційного Союзу. А також гама прожекторів з високоінтенсивними джерелами світла, високим ступенем захисту та сучасного дизайну для загального освітлення відкритих просторів і архітектурних об'єктів;

- зовнішнє освітлення. Вуличні й паркові світильники з енергоекономними лампами;

- адміністративне, офісне та громадське освітлення - це світильники різноманітного асортименту з люмінесцентними лампами, світлодіодами и др.;

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

- транспортне освітлення. Для салонів вагонів метро, тролейбусів, дизель-і електропоїздів, пасажирських вагонів;

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

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

В даний час підприємство є найбільшим виробником світлотехніки на пострадянському просторі. Цілком забезпечуються потреби України щодо

промислової світлотехніки. Понад 60% своєї продукції підприємство постачає на експорт. Широка географія постачання нашої продукції охоплює такі країни, як Польща, Росія, Беларусь, Молдова, Казахстан, Узбекистан і ін. Серйозна увага приділяється розробці та випуску енергоефективних освітлювальних приладів з застосуванням високоінтенсивних джерел світла, у т.ч. світлодіодів. Удосконалюються наявні конструкції та освоюються нові з поліпшеними споживчими властивостями.

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

Загальний рівень завантаженості виробничих потужностей – для існуючої номенклатури та при збереженні співвідношення у програмах випуску кожного виду продукції:

- для однозмінної роботи - 65%;
- для двозмінної роботи – 47%;
- для трьохзмінної роботи (оптимальний режим роботи – за енергетичними витратами, витратами матеріалів) для ливарного, фарбувального (порошкове фарбування), вакуум-просочувального гальванічного виробництва – 35%.
- Враховуючи технічний стан обладнання, особливості технологічних процесів – найбільші можливості у до завантаженні:
- ливарного виробництва;
- виробництва з виготовлення гумових деталей;
- обладнання для литва під тиском великогабаритних деталей з термопластикових матеріалів;
- пресово-штампувального обладнання;
- гальванічного виробництва (технологічний процес цинкування);

- вакуум-просочувального обладнання та обладнання для порошкового фарбування (автоматизовані лінії).

З огляду на те, що підприємстві спостерігається недовантаження технологічного обладнання (60-70 % робочого часу обладнання простоє) виникає потреба у використанні швидкопереналагоджуваних верстатів, інструментів технологічного обладнання, автоматизованих та роботизованих комплексів, що дозволить зменшити ці простої.

Використання цих та інших резервів дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів. Проте суттєвим недоліком є відсутність комплексності та системності у впровадженні даних заходів, недостатній рівень фінансування при впровадженні ресурсозберігаючих технологій, неможливість здійснення оптимізації технологічних процесів, так як вони характеризуються одновекторністю щодо економії ресурсів.

В даний час підприємство, за винятком окремих виробництв, працює в однозмінному режимі. За необхідності – технічно робота може проводитись у двох- трьохзмінному режимі. У двохзмінному режимі працюють ливарне виробництво та виробництво нанесення фарбованих покриттів, обладнання для вакуумного просочування, що зумовлено значними енергетичними затратами на проведення підготовчих операцій та виведення обрання на робочі режими, передбачені технологічним процесом. За необхідності, (при забезпеченні завантаження), вказані види виробництва технічно можуть бути переведені на оптимально затратний трьохзмінний графік роботи.

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» утримує монопольні позиції на території СНД (виготовляючи не дуже дорогу але якісну продукцію) з виробництва ПРА для газорозрядних ламп, виробництва вибухобезпечних світильників, підприємство не має серйозних конкурентів у виробництві підвісних світильників з газорозрядними лампами високого тиску (основний світильник для будь-якого підприємства), вибухобезпечних світильників (шахти, нафтопереробні заводи,

АЗС, газові господарства тощо), потужних прожекторних установок, особливо потужністю більше ніж 400 Вт (освітлення кар'єрів, стадіонів, аеропортів, портів). В даних світильниках використовуються всі існуючі джерела світла: лампи розжарення, люмінесцентні лампи, газорозрядні високого тиску, світлодіоди.

На ринках України діє строгий територіальний розподіл продажів між окремими дистриб'ютерами, що є стримуючим фактором, не допускає внутрішньої конкуренції і максимально мотивує офіційних представників до співпраці з підприємством. За межами України такого розподілу не існує, а стримуючим фактором є ціна.

В Україні функціонує 26 дистриб'ютерських пунктів, в Російській Федерації 6 офіційних представників. З усіма дистриб'юторами укладені договори, в яких регламентовані права і взаємовідносини сторін, а також визначені річні планові показники в розрізі об'ємів реалізації продукції підприємства.

Основними конкурентами є провідні західноєвропейські фірми, зокрема «Philips», «Osram», «Shreder» та інші. Продукція цих фірм кращої якості, рівень цін вищий.

Серед виробників України та СНД необхідно відмітити такі фірми: «Світлові технології», «Елотек», «Максус», «Запорізька світлотехніка», «Ашасвет», «Атомсвет», Ардатовский светотехнический завод, Індустрія, Аміра, Оптиган, Електролуч, Ледел, Светлана Оптиелектроніка та інші. Номенклатура продукції цих фірм аналогічна продукції «Ватри», по багатьом позиціям технічний рівень та якість нижчі.

Забезпечення контролю якості продукції відповідно до вимог комплексної системи управління якістю продукції. Наявність системи, котра забезпечує повноту, достовірність, однорідність, своєчасність, регулярність, безперервність інформації про якість продукції.

СТП-ЖИЦД 535-93 «Організація і проведення випробування продукції»

СТП-ЖИЦД 747-94 «Виявлення, оформлення, облік і аналіз браку у виробництві» СТП-ЖИЦД 748-94 «Бездефектне виготовлення продукції»

СТП-ЖИЦД 538-93 «Метрологічне забезпечення якості»

СТП-ЖИЦД 5 51-94 «Положення про підрозділ вхідного контролю»

СТП- ЖИЦД 462 -81 «Перелік матеріалів серійного виробництва, котре підлягає вхідн ому контролю»

СТП-ЖИЦД 5 37-93 « Збір і обробка інформації про якість та надійність вироб ів»

СТ П-ЖИЦД 53 2-93 «Порядок обліку і ана лизу рекламаций сп оживачів»

Випробувальне обладнання знаходиться в Державному випробувальному центрі Українського світлотехнічного інституту (УСІ), який має атестат акредитації УкрСЕПРО і який виконує для підприємства періодичні, типові, кваліфікаційні випробування, а також випробування по дослідно-конструкторських роботах.

Всі матеріали та комплектуючі вироби, що поступають на підприємство проходять вхідний контроль, який здійснюється за СТП-ЖИЦД.551-94.

Матеріали і комплектуючі, що підлягають вхідному контролю, включені в стандарти підприємства СТП-ЖИЦД.462-81 и СТП-ЖИЦД.467-82, де вказано: методи і засоби проведення контролю, параметри, що підлягають контролю, контрольні нормативи, об'єм вибірки і т.д.

Об'єм контролю і випробувань достатній для підтвердження відповідності світильників вимогам НТД.

В паспортах ставиться штамп, котрий підтверджує, що виріб пройшов технічний контроль і відповідає вимогам ТУ і стандартів.

Метрологічне забезпечення виробництва здійснюється відповідно вимогам ГОСТ8.042-83 «Нормативно-технічні документи та методики повірки засобів вимірювань», ДСТУ 2708-99 «Повірка засобів вимірювальної техніки».

Розроблення та поставлення продукції на виробництво виконуються у відповідності з вимогами ДСТУ 3974-2000.

Процес проектування та розроблення продукції регламентований стандартами підприємства:

СТП-АЛАЯ-570-07 «Організація розробки нової (модернізованої) продукції»;

СТП-АЛАЯ-535-08 «СМЯ. Організація та проведення випробувань продукції, що розробляється та випускається»;

СТП-ЖИЦД 194-07 «Нормоконтроль ТД»;

СТП-ЖИЦД 215-07 «Порядок змін конструкторської документації».

З метою досягнення відповідності нової продукції вимогам державних стандартів (ДСТУ) та освоєння виробництва високоякісної продукції, на всіх стадіях конструювання (ескізного проекту, технічного проекту та робочої документації) у відповідності із стандартом підприємства СТП-АЛАЯ 401-07 ведеться виготовлення та випробування перших зрізів нової продукції.

Випробування перших зрізів нової продукції метрологічно забезпечуються у відповідності з СТП-ЖИЦД-358-93.

Під час випробувань перших зрізів нової продукції проводять їх доробку, уточнення технічної документації, перевірку прийнятих технічних рішень.

Попередні лабораторні випробування проводяться силами лабораторій за участю розробників виробів.

Програму, методики та терміни випробувань макетних та дослідних зрізів складає розробник виробів, узгоджує з лабораторіями, які проводять випробування.

Світлотехнічні параметри розроблених світлодіодних освітлювальних приладів підтверджуються Протоколами випробувань лабораторії Інституту фізики напівпровідників ім. В.Є. Лашкарьова НАН України.

Система менеджменту в області розробки, проектування, підготовки до виробництва, виробництва і продажу світлотехнічної продукції, проектування світлотехнічних систем сертифікована в системі МС 180 9001:2008. Наявність сертифікатів представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Наявність сертифікатів

№ п/п	Види світильників	Кіль- кість серій	Наявні сертифікати в системах		
			УкрСЕПРО (Україна)	ГОСТР (Росія)	«ЕАС» (країни митного Союзу)
1.	Рудникові світильники	3	+		+
2.	Світильники підвищеної надійності проти вибуху	7			+
3.	Прожекторна техніка	21	+	-	+
4.	Промислове освітлення	26	+	+	-
5.	Світильники для зовнішнього освітлення	2	+	+	
6.	Світильники для адміністративних приміщень	3	+	+	
7.	Світильник світлосигнальний	1	+	+	-

Виготовлення освітлювальних приладів різної складності здійснюють кваліфіковані робітники з багаторічним стажем роботи на спеціально обладнаних робочих місцях із застосуванням високопродуктивного обладнання та оснащення.

Дані, що представлені в таблиці говорять про деяке зростання виробництва продукції на ТОВ "ОСП Корпорація Ватра». Тобто, можна зробити висновок про наявність змін, спостерігається деяке зростання виробництва продукції на ТОВ "ОСП Корпорація Ватра".

Таблиця 2.2

Обсяги продукції, що виготовляється (2019 рік)

№ п/п	Найменування продукції за видами	Обсяг виробленої продукції		Прогнозовані обсяги продукції до 2020 року
		шт.	тис. грн.	
1.	Загальнопромислові освітлювальні лампи (з ГЛВТ, люм. лампами, лампами розжарення, галоген. лампами, світло діодами)	159203	56074	77102
2.	Освітлювальні прилади для адміністративних, допоміжних приміщень	1792	460	633
3	Прожектори (з ГЛВТ, лампами розжарення, галог. лампами, світло діодами)	8590	7480	10285
4	Вуличні, паркові світильники	4117	1368	1881
5	Спеціальні світильники (транспортні, світлосигнальні)	3777	1584	2177
6	Пускорегулюючі апарати)	4717	559	676
7	Інше		6112	
	Всього:		73637	92754

В сучасних ринкових умовах господарювання основним фактором для підприємства, що займається виробництвом власної продукції, чи надає послуги, є збут. І якщо мова йде про збут, то на перший план виходять підприємства чи фізичні особи, зацікавлені в продукції даного підприємства. Тут увагу потрібно звернути на потреби потенційних покупців, чи надійних партнерів, що працюють з даним підприємством не один рік. Ці потреби потрібно проаналізувати безперервно отримуючи відповідну інформацію кожного дня.

ОСП «Корпорація Ватра» потужний та досвідчений гравець на ринку освітлення. Започатковане у середині 20 сторіччя, підприємство було найкрупнішим виробником світлотехніки на території СРСР. Таким воно і залишилось на всій території СНД. Утримуючи монопольні позиції, такі як виробництво ПРА для газорозрядних ламп, виробництво вибухобезпечних світильників, підприємство не має серйозних конкурентів у виробництві підвісних світильників з газорозрядними лампами високого тиску (основний

світильник на будь-якому підприємстві), вибухобезпечних світильників (шахти, нафтопереробні заводи, АЗС, мелькомбінати, газові господарства і т.д.), потужних прожекторних установок, особливо потужністю більше ніж 400 Вт (освітлення кар'єрів, стадіонів, аеропортів, портів), випускаючи не дуже дорогу, але якісну продукцію.

2.3 Аналіз проблем та перспектив розвитку підприємства

Основними перевагами, діяльності підприємства є

1. На підприємстві було розроблено нові товари, зокрема, випереджаючи конкурентів.
2. Дана продукція виявилася новою для ринку.
3. Впровадження інновацій уперше на ринку України
4. На підприємстві було запропоновано суттєво вдосконалені методи виробництва товарів.
5. На підприємстві щорічно створюється понад 15 типовиконань нових виробів. Доля нової продукції в загальному обсязі продукції, що випущена і реалізована щорічно складає 10%.

Розроблення та поставлення продукції на виробництво виконуються у відповідності з вимогами ДСТУ 3974-2000.

Процес проектування та розроблення продукції регламентований стандартами підприємства:

СТП-АЛАЯ-570-07 «Організація розробки нової (модернізованої) продукції»;

СТП-АЛАЯ-535-08 «СМЯ. Організація та проведення випробувань продукції, що розробляється та випускається»;

СТП-ЖИЦД 194-07 «Нормоконтроль ТД»;

СТП-ЖИЦД 215-07 «Порядок змін конструкторської документації».

З метою досягнення відповідності нової продукції вимогам державних стандартів (ДСТУ) та освоєння виробництва високоякісної продукції, на всіх

стадіях конструювання (ескізного проекту, технічного проекту та робочої документації) у відповідності із стандартом підприємства СТП-АЛАЗ 401-07 ведеться виготовлення та випробування перших зрізів нової продукції.

Випробування перших зрізів нової продукції метрологічно забезпечуються у відповідності з СТП-ЖИЦД-358-93.

Система менеджменту в області розробки, проектування, підготовки до виробництва, виробництва і продажу світлотехнічної продукції, проектування світлотехнічних систем сертифікована в системі МС 180 9001:2008.

6. Забезпечення контролю якості продукції відповідно до вимог комплексної системи управління якістю продукції. Наявність системи, котра забезпечує повноту, достовірність, однорідність, своєчасність, регулярність, безперервність інформації про якість продукції.
7. Здійснення інноваційної діяльності у рамках контракту та постановку товарів для організацій державного сектору.
8. Суттєве покращення дизайну та пакування товарів
9. Застосування нових каналів просування товару, зокрема ексклюзивного роздрібного продажу, нової концепції просування товарів).
10. Застосування нових методів інформації, зокрема:
 - управління Інтернет-сайтом, розміщення інформації в Інтернет-бізнесових довідниках, промислових та електротехнічних порталах, випуск компакт-диску;
 - випуск та розповсюдження інформативних та рекламних матеріалів у вигляді буклетів, каталогів;
 - розміщення статей, інформаційних та рекламних блоків в друкованих виданнях (журнали, газети);
 - участь у спеціалізованих виставках, проведення семінарів, бізнес-презентацій, навчань та конференцій.
11. Участь у виконанні Державних програм ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» на протязі 2008-2012 років за «Державною програмою розвитку машинобудування

на 2006 - 2011 роки», затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2006 р. №516, за Державною цільовою науково-технічною програмою «Розробка і впровадження енерго-зберігаючих світлодіодних джерел світла та освітлювальних систем на їх основі» затвердженою Постановою КМ України від 9 липня 2008 р. №632, та за Державним замовленням (Постанова Кабінету Міністрів України від 22.06.2011р. №673, наказ Держінформнауки України від 26.09.2011 р. №126) виконувались науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи із створення нових енергоефективних світлотехнічних приладів із застосуванням високоінтенсивних джерел світла, у тому числі світлодіодних, для різних галузей застосування.

В сучасних умовах ринкових відносин важливою умовою для подальшого розвитку підприємства є володіння інформацією про вплив різних факторів на діяльність підприємства та їх аналіз. Розглянемо вплив різних факторів на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Таблиця 2.3

Аналіз основних факторів, що впливають на діяльність
ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність підприємства			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		езначний вплив	середній вплив	значний вплив	
Політичні	Нестабільність політичного становища		x		
Фінансово-економічні	Зростання конкуренції			x	
	Монопольні позиції на ринку освітлення на території колишнього СРСР			x	
Виробничо-технологічні	Відсутність обігових коштів		x		
Соціальні	Низька платоспроможність споживачів		x		

Проаналізувавши табл. 2.3. можна зробити висновок, що політичні фактори мають середній вплив на роботу підприємства, фінансово-економічні значно впливають на діяльність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», виробничо-технологічні фактори мають середній вплив, соціальні - мають середній вплив і екологічні не чинять впливу на діяльність підприємства.

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» являється основним оператором українського ринку промислової світлотехніки.

Доля ринку торгової марки «Ватра» станом на кінець 2019 року становить 50-55%, що складає близько 70 млн.грн. у відпускних цінах при об'ємі ринку 130-140 млн.грн. в рік.

На ринку Росії, де представлені російські виробники, зокрема «Ардатовский завод- светотехники», «Світлові технології», «Ашасвєт», ОСП «Корпорація Ватра», є одним з основних операторів ринку з долею 7-10%.

Основні споживачі продукції Корпорації - підприємства металургійної, машинобудівної, хімічної, нафтохімічної, нафтопереробної та інших галузей промисловості, а також підприємства транспортної інфраструктури, установи і організації комунальної і соціальної сфери.

Реалізація освітлювального обладнання має виражений сезонний характер, що зумовлено такими об'єктивними причинами:

- кліматичні умови (в зимову пору не встановлюються вуличні і паркові світильники);
- активність ремонтно-будівельних робіт, як правило це березень - вересень;
- достатньо довгий інтервал (2-3 міс.) від початку року при проведенні тендерів і укладення договорів з основними споживачами («Укрзалізниця», «Нафтобаз», «Енергоатом»).

Розбивка продаж по кварталах відображується таким чином (орієнтовно): у I кварталі - 14%, II - 18%, III - 23%, IV - 26%.

Реалізація продукції підприємства здійснюється, в основному через офіційних представників: в Україні - 94%, за її межами - 100%.

На ринках України діє строгий територіальний розподіл продаж між окремими дистриб'ютерами, що є стримуючим фактором, не допускає внутрішньої конкуренції і максимально мотивує офіційних представників до співпраці з підприємством. За межами України такого розподілу не існує, а стримуючим фактором є «8TOP-ціна».

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» володіє збалансованою інфраструктурою, що дає можливість в найкоротші терміни виконувати роботи з розроблення та освоєння виробництва нових виробів, у тому числі із світлодіодними джерелами світла. Власні потужності з основних виробництв (виготовлення деталей з пластмас, ливарне, механообробне, штампувальне-зварювальне та інш.) оснащене сучасним високопродуктивним обладнанням. Проектування та виготовлення технологічного оснащення здійснюються власними силами.

Саме лінійний тип організаційної структури управління сприяє оперативності у прийнятті рішень та узгодженості дій виконавців, встановлюються чіткі і прості зв'язки між підрозділами. Підвищується відповідальність керівників за результати діяльності підрозділу, котрий він очолює, а також керівники несуть особисту відповідальність за кінцеві результати свого підрозділу.

Оргструктура ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» відповідає вимогам, що ставляться до оргструктур, а саме:

- Адаптивність. Підприємство достатньо тривалий період функціонує на ринку та займає тверду позицію. Легко реагує на «витівки» конкурентів та зміни в Законодавстві.
- Гнучкість. Швидко реагує на появу інновацій.
- Адекватність. Відповідає параметрам керованої системи
- Спеціалізація. Структурні підрозділи є функціонально замкнутими з чітко

визначеними обов'язками кожного працівника.

- Оперативність. Оргструктура не є громіздкою, що дозволяє досить швидко приймати рішення.
- Надійність. Інформація передається швидко та достовірно завдяки високій компетентності персоналу.
- Економічність. На даний момент підприємство в змозі економічно забезпечити своїх працівників.
- Простота. Персонал легко розуміє і пристосовується до даної форми управління.

Генеральний директор підприємства має найбільше повноважень, що дозволяє йому приймати найважливіші рішення. Але враховуючи велику кількість підлеглих, частку повноважень він передає «нижчим» керівникам. Отже, можна сказати, що організація є децентралізованою.

Для вдосконалення оргструктур і кращого управління підприємством пропоную призначити ще одного заступника директора або помічника заступника директора.

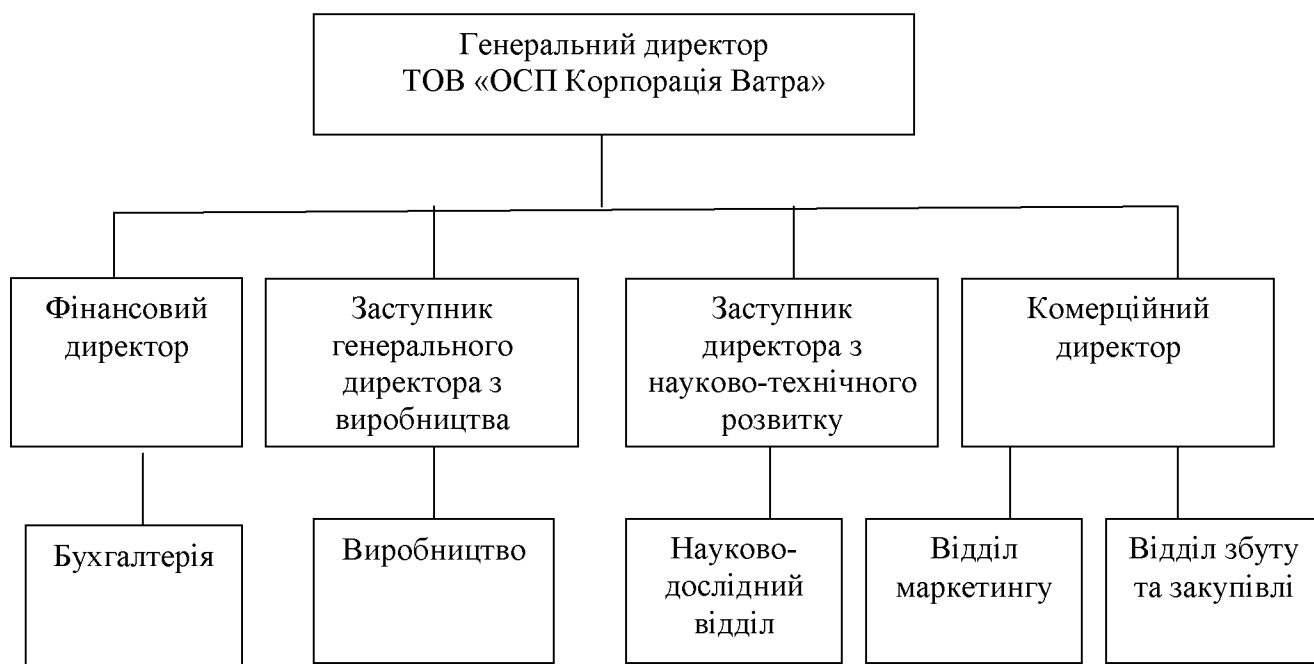


Рис. 2.2. Лінійний тип організаційної структури управління ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Для кращого бачення роботи даного підприємства, зведемо основні показники його діяльності протягом останніх двох років у таблицю 2.4 та проаналізуємо їх.

З табл. 2.4. видно, що в 2019 році підприємство працювало ефективніше, порівняно з 2018 роком, адже матеріальні затрати знизились на 1513 гривень, крім цього розмір адміністративних витрат фактично не змінними, що привело до збільшення чистого доходу підприємства. Позитивним фактором є зниження витрат на 1 гривню товарної продукції через пропорційне зменшення собівартості продукції у 2019 році, порівняно з 2018 роком. Фактором, що впливає на оборот запасів і готової продукції є те, що збут ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» має сезонний характер. Реалізація освітлювального обладнання має виражений сезонний характер, що зумовлено такими об'єктивними причинами:

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності підприємства у 2018-2019 рр.

Показники	Сума, тис. грн.			Відносне відхилення, % (2018)	Відносне відхилення, %, (2019)
	2017р.	2018р.	2019р.		
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	144168	126760	121312	13,7	4,49
Чистий дохід	131376	110453	105342	18,9	4,85
Собівартість	110957	93872	84883	18,2	10,59
Дебіторська заборгованість	9873	10867	11188	-9,15	-2,87
Адміністративні витрати	10906	11087	11627	1,63	-4,64
Витрати на збут	3804	3451	3218	10,23	7,24
Матеріальні затрати	50774	39311	37798	29,16	4,00
Витрати на оплату праці	17280	16092	14658	7,38	9,78
Відрахування на соціальні заходи	6421	5946	5493	7,99	8,25
Амортизація	1321	1891	2268	-30,14	-16,62
Інші операційні витрати	16446	14847	14222	10,77	4,39
Поточні зобов'язання	15070	24473	17396	-38,42	40,68

- кліматичні умови (в зимову пору не встановлюються вуличні та паркові світильники);
- активність ремонтно-будівельних робіт, як правило припадає на період з березня на вересень;
- тривалий інтервал (2 – 3 місяці) від початку року при проведенні тендерів і укладення договорів з основними споживачами («Укрзалізниця», «Нафтобаз», «Енергоатом»).

Реалізація продукції здійснюється через офіційних представників: в Україні – 94%, за її межами – 100%. Процентне співвідношення обсягів продажів за кварталами становить: у першому кварталі – 14%, у другому – 18%, в третьому – 23%, в четвертому – 26%.

Необхідною умовою діяльності будь-якого підприємства є постійне, регулярне забезпечення виробництва матеріальними елементами, тобто засобами праці (обладнанням, машинами, інструментом, пристроями) і предметами праці (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, паливом, енергією та ін.). Неправильне визначення цієї потреби негативно впливає на економіку підприємства.

Оскільки, збутова діяльність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» має сезонний характер, то готова продукція практично не залежується на складі. Натомість виробничі запаси зберігаються у вартості 6137 грн., що удвічі перевищує запаси порівняно з 2018 роком. Вартість товарної продукції зросла на 15,2 %, а загалом запаси у 2019 ці порівняно з 2018 роком перевищують вартісно на 1128200 грн.

Таблиця 2.5

Структура запасів підприємства на кінець року

Показники, тис. грн.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютні відхилення	Абсолютні відхилення	Темп росту, %	Темп росту, %
Виробничі запаси	4559	7068	6137	2509	931	35,50	15,17
Незавершене виробництво	361	561	553	200	353	35,65	1,45
Готова про- дукція	1965	1539	1297	426	242	27,68	18,66
Товари	617	587	247	30	340	5,11	137,65

Можна стверджувати, що раціональне використання ресурсів в значній мірі залежить від технологічного рівня виробництва як сукупності способів і методів обробки сировини, матеріалів, а також засобів праці. При аналізі зміни величини фондоозброєності підприємства виявлено, що значні зміни фондовіддачі характерні для підприємств із великим обсягом випуску продукції. Технічне устаткування і методи виготовлення товарів і послуг постійно вдосконалюються на основі накопичення наукових знань. Фондоозброєність характеризує ступінь технічної оснащеності праці її рівень на досліджуваних підприємствах.

Аналізуючи показники фондоозброєності праці відображає пряму залежність даного показника від вартості обладнання, що використовується. Значну роль при цьому відіграють вимоги до технологічних процесів, стосовно кількості задіяних працівників.

На основі аналізу фондоозброєності спостерігається її постійне зростання. Причиною даного явища є зменшення загального випуску продукції, що супроводжується вивільненням певної кількості працівників підприємств. А це, у свою чергу пов'язане, із зменшенням попиту на продукцію підприємства на внутрішньому ринку. Цей показник корелює з показником кадрового забезпечення виробничого процесу. При чому останній показник значною мірою

залежить від попиту на продукцію підприємств. Тобто, із зниженням показників реалізації продукції неодмінно відбуваються процеси вивільнення працівників.

Таблиця 2.6

Показники господарської діяльності підприємства

Назва показника	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Фондовіддача основних виробничих фондів, тис. грн.	142,28	49,72	54,81	63,14	56,32	52,80	65,20
Фондоозброєність праці, тис. грн. / чол.	1,75	4,89	6,77	7,14	5,14	6,12	2,30
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,87	0,82	0,75	0,63	0,57	0,64	0,68
Питома трудомісткість праці працівників, люд. год./ 1 тис. грн.	5,73	5,77	3,75	3,60	5,66	3,13	2,55
Рентабельність персоналу, %	19,49	18,60	41,64	42,52	31,35	50,71	68,56
Матеріалоемність продукції	0,43	0,43	0,39	0,38	0,50	0,50	0,37
Показник матеріаловіддачі	2,33	2,33	2,59	2,61	2,00	1,99	2,74
Коефіцієнт оборотності запасів, тис. грн.	39,01	35,50	37,25	24,49	12,11	18,37	18,49
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	1 089,73	1 197,50	1 686,00	2 738,00	3 663,00	4 499,00	6 103,00
Власний капітал, тис. грн.	2 399,00	2954,00	6343,00	2954,00	6343,00	2954,00	6343,00
Середньооблікова кількість працівників, чол.	271	284	264	281	294	302	312
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн. (продуктивність праці)	213,14	207,37	333,15	331,23	220,76	382,18	488,10

Важливим для оцінки господарської діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» є коефіцієнт придатності основних засобів. За результатами аналізу усереднене значення даного показника становить 0,48. Придатність основних засобів нижча за 50 % свідчить про наявність морально і технічно застарілого обладнання, що не підлягає ремонту. Це значною мірою впливає на ефективність виробничий процес, оскільки здебільшого дане обладнання перебуває на балансі підприємства і на нього нараховуються відповідні амортизаційні нарахування.

В результаті проведеного аналізу середньооблікової кількості працівників на виявлено певні негативні зміни. Спостерігається зменшення кількості

працівників пов'язане в першу чергу із зниженням попиту на продукцію підприємства.

Найважливішим показником ефективності трудового потенціалу є продуктивність праці. Загалом в економічних розрахунках використовують такі показники виробітку як середньорічний виробіток одного працюючого, середньорічний виробіток одного робітника та середньогодинний виробіток одного робітника. В результаті аналізу продуктивності праці працівників спостерігається досить неоднозначна ситуація, котра пояснюється різними доходами даних підприємств та кількістю працюючих. Також до чинників впливу на продуктивність праці працівників можна віднести вид діяльності підприємства. Динаміка зміни продуктивності праці працівників характеризується певною стабільністю, котра пов'язана із вивільненням або залученням працівників в процесі діяльності підприємства для збереження необхідної продуктивності загального виробництва.

Трудомісткість праці, що враховує обсяг продукції в натуральному вигляді або умовно-натуральному виразі і затрати живої праці, має перевагу перед вартісними і трудовими показниками – вони не піддаються впливу цін, рентабельності, зміні асортименту продукції, що випускається. Безумовно, показники продуктивності праці, що розраховані за повною трюдомісткістю, не можуть бути загальними для всіх галузей матеріального виробництва, але у певних галузях повинні включатися до системи показників поряд з вартісними показниками продуктивності суспільної праці. Необхідно відзначити, що при розрахунку трюдомісткості на підставі розрахунку суспільних затрат праці суттєве значення має редукація праці, яку треба враховувати. Затрати праці можна співставити в тому випадку, коли вони приведені до простої праці - відносно складна праця означає тільки зведену в степінь або помножену просту працю, або меншу кількість складної праці, котра дорівнює більшій кількості простої. Оскільки, виміряти і оцінити складність праці безпосередньо не вдається, рекомендується

встановлювати редукцію на підставі заробітної плати, тарифних розрядів або тарифних ставок, рівня продуктивності праці за даними про затрати на підготовку кваліфікованої робочої сили.

За даними трудомісткості праці працівників ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» виявлено позитивну тенденцію зміни, спостерігається зниження цього показника за рахунок зменшення кількості працівників, що задіяні у виробничому процесі. Одночасно це свідчить як про покращення ефективності використання трудових ресурсів, так і про неналежну забезпеченість даним видом ресурсів, що при інтенсифікації виробничих процесів може призвести до негативних наслідків.

Основними критеріями визначення рентабельності є прибуток та витрати пов'язані із певним процесом. Дослідження рентабельності персоналу показує ефективність роботи колективу і дозволяє контролювати витрати на робітників відповідно до кількості отриманого прибутку. Щоб уникнути великої кількості витрат на оплату праці при значній кількості працівників часто використовують певні оптимізаційні підходи щодо чисельності персоналу. При цьому рентабельність персоналу в умовах висококонкурентного ринку при продажу якісної і затребуваної продукції відноситься до другої категорії оптимізації бізнесу. Щоб зменшити витрати на персонал необхідно перш за все, виявити основні потоки, які призводять до витоку грошових коштів. Різноманітність витрат буде коливатися в залежності від специфіки роботи підприємства.

Аналізуючи рентабельність персоналу можна зробити висновок, що при усередненому значенні даного показника 13,68% спостерігаються певні негативні тенденції. Також важливим фактором для забезпечення трудовими ресурсами машинобудівних підприємств є підвищення ефективності їх використання за рахунок інтенсифікації діяльності та використання більш продуктивнішого обладнання. Але при цьому необхідно враховувати кваліфікацію працівників, так як нове високотехнологічне обладнання вимагає більш освічених та кваліфікованих працівників, що призводить до збільшення витрат на заробітну

плату. Отже, слід знаходити оптимальні рішення щодо обсягів виробництва продукції та витрат на забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом, основними з яких є витрати на заробітну плату працівників підприємства. Якщо аналіз рентабельності персоналу чітко показує низьку ефективність роботи, то необхідно проводити оптимізацію його чисельності. В результаті цього процесу знижуються всі без винятку витрати.

Обов'язковою умовою функціонування будь-якої підприємницької структури є поєднання кадрового персоналу із засобами виробництва, котре забезпечує процес діяльності. В більшості випадків стан процесу плинності кадрів оцінюють за відповідним коефіцієнтом, котрий також використовують для оцінювання розмірів плинності в цілому по організації (підприємству) і за окремими її підрозділами.

Матеріалоємність продукції визначається відношенням матеріальних затрат до вартості виготовленої продукції. Вона показує, скільки матеріальних затрат прийшлося на виробництво продукції. Це вартісний показник, що відображає рівень матеріальних витрат на одну гривню випущеної продукції. Розрахунок та аналіз показників матеріалоємності дозволяє виявити структуру матеріальних витрат, рівень окремих витрат та резерви виробництва.

Таблиця 2.7

Зміна відносних показників ефективності діяльності
ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», %

Назва показника	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Фондовіддача основних виробничих фондів	-65,05	10,24	15,2	-10,8	-6,25	23,48
Фондоозброєність праці	179,43	38,45	5,46	28,01	19,06	62,41
Питома трудомісткість праці	0,70	-35,01	-4,00	57,22	-44,70	-18,53
Матеріалоємність продукції	- 5,23	-9,30	-2,56	31,58	-45,5	-26,00

Визначення впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на обсяг випуску продукції та розробка заходів з покращення використання матеріальних ресурсів дає можливість виявити резерви їх економії.

Коефіцієнт оборотності запасів відображає відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості запасів. Чим вищий коефіцієнт, тим швидше обертаються запаси. Зменшення коефіцієнта, розрахованого на кінець звітного періоду, порівняно з коефіцієнтом, розрахованим на початок звітного періоду, свідчить про зменшення швидкості оборотності запасів, тобто зниження ефективності їх використання.

2.4 Аналіз основних засобів і використання виробничих потужностей

Основні засоби – матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року.

Товариство визнає основними засобами активи, вартісна оцінка яких більша 1000 гривень і термін корисного використання яких перевищує один рік.

У балансі ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» основні засоби відображаються за первісною вартістю.

Проаналізуємо об'єм, динаміку, структуру та віковий склад основних засобів за попередній і звітний роки (табл. 2.8).

З табл. 2.8 видно, що у базовому році порівняно з плановим значно збільшилась кількість основних засобів. У вартісному виразі це зростання: інструменти та прилади на 2000 грн.; транспортних засобів побільшало на 16800 грн.; машин та обладнання – 13000 грн.; передавальні пристрої на 4600 грн. Закупівлі нового обладнання сприяло підвищення чистого доходу на 3932 тис. грн. у 2019 р., порівняно з 2018 роком.

Таблиця 2.8

Структура та динаміка основних засобів

Показники	2018 рік		2019 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	48,4	4,9	53,0	5,2	+4,6	+0,3
Машини та обладнання	461,0	47,0	474,0	46,7	+13,0	-0,3
Транспортні засоби	156,2	15,9	173,0	17,0	+16,8	+1,1
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	54,8	5,6	55,0	5,4	+0,2	-0,2
Інші основні засоби	260,8	26,6	261,0	25,7	+0,2	-0,9
Разом	981,2	100	1016,0	100	+34,8	-

Важливе значення має аналіз вивчення руху та технічного стану основних засобів. Для цього потрібно розрахувати наступні показники (табл. 2.9):

- *коефіцієнт оновлення* – відображає інтенсивність оновлення основних фондів, його вираховують як відношення вартості основних фондів, що надійшли за звітний період та їх вартості на кінець цього періоду.

$$K_{он12} = \frac{10132}{12085} = 0,84; K_{он13} = \frac{12085}{15113} = 0,80; K_{он14} = \frac{15113}{17052} = 0,87;$$

Узагальнюючими показниками технічного стану основних фондів є коефіцієнт зносу та придатності:

- *коефіцієнт зносу* – визначають як відношення суми зносу до початкової вартості основних фондів;

$$K_{зн12} = \frac{4799}{16884} = 0,28; K_{зн13} = \frac{6410}{21523} = 0,30;$$

$$K_{зн14} = \frac{8638}{25690} = 0,34$$

- *коефіцієнт придатності* – це обернений коефіцієнт до коефіцієнта зносу, визнають як відношення залишкової вартості основних фондів до початкової.

$$K_{\text{придат.12}} = \frac{12085}{16884} = 0,72; K_{\text{придат.13}} = \frac{15113}{21523} = 0,70;$$

$$K_{\text{придат.14}} = \frac{17052}{25690} = 0,66$$

Чим нижчий коефіцієнт зносу (вищий коефіцієнт придатності), тим кращий технічний стан, в якому знаходяться основні виробничі фонди на підприємстві.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оновлення, вибуття, зносу, приросту та придатності основних засобів

Показники	2017	2018	2019	Абсолютні відхилення	Темп росту, %	Абсолютні відхилення	Темп росту, %
Залишкова вартість, тис. грн.	12085	15113	17052	3028	-20,34	1939	-11,37
Первісна вартість, тис. грн.	16884	21523	25690	4639	-21,55	4167	-16,22
Знос, тис. грн.	4799	6410	8638	1611	-25,13	2228	-25,79
Коефіцієнт оновлення	0,84	0,80	0,87	0,04	5,00	0,07	-8,05
Коефіцієнт зносу	0,28	0,30	0,34	0,02	-6,67	0,04	-11,76
Коефіцієнт придатності	0,72	0,70	0,66	0,02	2,86	0,04	6,06

2.5 Аналіз фінансового стану підприємства

В даному розділі проаналізуємо показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства (табл. 2.10). Аналіз динаміки фінансових показників дозволить здійснити якісний аналіз не лише фінансової, виробничої чи

маркетингової діяльності підприємства, а й проаналізувати ефективність менеджменту підприємства загалом. Ці показники дозволять визначити рівень залучених кредитів у діяльність підприємства, здатність їх вчасного повернення, успішність діяльності на ринку тощо.

Основним показником щодо фінансових ресурсів підприємства є величина його власного капіталу. Аналіз даного показника відображає здебільшого незмінність величини власного капіталу у часі. Однією із важливих характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стабільність, котра пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. На основі аналізування коефіцієнта фінансової залежності виявлено, що забезпечення фінансовими потоками відбувається за рахунок використання кредитних коштів.

Що стосується коефіцієнта концентрації власного капіталу, чи як його ще називають коефіцієнта автономії, то з проведеного аналізу видно, що значення даного коефіцієнта для підприємства знаходиться у недопустимих межах, а саме є нижчим за 0,5.

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансового стану
ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» (2013 – 2019 роки)

Назва показника	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт фінансової залежності	3,31	3,52	3,68	2,28	2,17	2,16	2,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,012	0,026	0,010	0,011	0,020	0,005	0,055
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,30	0,28	0,27	0,44	0,46	0,46	0,44
Коефіцієнт чистої виручки	0,02	0,02	0,04	0,03	0,04	0,04	0,04

Одним з показників стабільного фінансового стану підприємства та його платоспроможності є коефіцієнт чистої виручки. Він допомагає оцінювати

перспективну платоспроможність. Даний показник є комплексним і враховує як прибутковість підприємства, так і знос основних виробничих фондів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, котра може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів, тобто характеризує забезпеченість підприємства фінансами через реалізацію активів.

З аналізу коефіцієнтів абсолютної ліквідності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» можна зробити висновок, що значення даного показника знаходиться у недопустимих межах. Усереднене значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить 0,015, що не входить у допустимий діапазон (0,2—0,25).

Таблиця 2.11

Показники фінансового стану підприємства

з/п	Показники	Формула для розрахунку	2017	2018	2019	Відхил. (+/-)
Показники ліквідності						
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання (p.220 + p.230 + p.240) / p.620 (Ф. №1)	0,086	6,946	9,198	2,252
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції + Дебіторська заборгованість + Готова продукція) / Поточні зобов'язання (p.220 + p.230 + p.240 + (p.160 - p.210) / p.620 (Ф. №1)	0,799	0,258	0,386	0,128
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотний капітал / Поточні зобов'язання p.260 / p.620 (Ф. №1)	1,386	1,291	1,509	0,218
Показники фінансової стійкості						
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Джерела власних і прирівняних до них коштів / Валюта балансу (p.380 + p.430 + p.620) / p.280 (Ф. №1)	1	1	1	0
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал / Власність майна підприємства (p.480 + p.620) / p.280 (Ф. №1)	0,396	0,474	0,379	0,095

з/п	Показники	Формула для розрахунку	2017	2018	2019	Відхил. (+/-)
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позичений капітал (р.380 + р.430 + р.630) / (р.480 + р.620) (Ф. №1)	1,528	1,090	1,639	0,549
4	Коефіцієнт фінансового ризику	Позичений капітал / Власний капітал (р.480 + р.620) / (р.380 + р.430 + р.630) (Ф. №1)	0,654	0,917	0,610	0,307
5	Коефіцієнт загальної заборгованості	(Загальний капітал / Власний капітал) / Загальний капітал (р.640 – (р.380 + р.430 + р.630)) / р.640 (Ф. №1)	0,395	0,478	0,379	0,099
6	Частка основного капіталу у власному	Основний капітал / Власний капітал р.80 / (р.380 + р.430 + р.630) (Ф. №1)	0,748	0,709	0,737	0,028
7	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал / Загальний капітал (р.380 + р.430 + р.630) / р.640 (Ф. №1)	0,604	0,522	0,621	0,099
8	Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу	Позичений капітал / Загальний капітал (р.480 + р.620) / р.640 (Ф.1)	0,356	0,478	0,379	0,099
9	Коефіцієнт. Позиченого і власного капіталу	Позичений капітал / Власний капітал (р.480 + р.620) / (р.380 + р.430 + р.630) (Ф.1)	0,664	0,917	0,610	0,307
Показники ділової активності						
1	Коеф. Ефективного використання фін. Ресурсів	Чистий дохід / Валюта балансу р.35 (Ф.2) / р.280 (Ф. 1)	2,90	2,569	2,406	0,163
2	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Власний оборотний капітал / Оборотний капітал (р.380 + р.430 – р.80) сер. Річн. / р.260 сер. Річн. (Ф.1)	0,278	0,245	0,337	0,092
3	Доля оборотного капіталу, %	Оборотний капітал * 100% / Валюта балансу р.260 * 100% / р. 280 (Ф.1)	54,81	61,76	57,17	4,590
4	Доля власного оборотного капіталу, %	Власний оборотний капітал * 100% / Оборотний капітал (р.380 + р.480 – р.80) * 100% / р.260 (Ф.1)	27,83	24,55	33,71	9,160
5	Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток * 100% / Середня величина власного капіталу р.220 (Ф.2) * 100% / (р.380 + р.480 + р.630) сер. Річн. (Ф.1)	18,71	20,48	15,12	5,360

з/п	Показники	Формула для розрахунку	2017	2018	2019	Відхил. (+/-)
6	Рентабельність капіталу, %	Чистий прибуток * 100% / Середня величина валюти балансу $p.220 (\Phi.2) * 100\% / p.640 \text{ сер. річн. } (\Phi.1)$	11,314	3,562	9,387	5,825
7	Рентабельність продукції, %	Чистий прибуток * 100% / Собівартість продукції $p.220 (\Phi.2) * 100\% / p.040 (\Phi.2)$	4,590	4,924	4,590	0,334
8	Рентабельність продажів %	Чистий прибуток * 100% / Виручки від реалізації $p.220 (\Phi.2) * 100\% / p.010 (\Phi.2)$	3,399	3,790	3,399	0,391

Ефективність роботи підтверджується підвищенням рентабельності, тобто прибутковості, даного товариства, а саме: рентабельність власного капіталу у 2019 р. удвічі перевищує цю рентабельність в плановому 2018 р., відповідно рентабельність капіталу, продукції та продаж теж удвічі більша.

На завершальному етапі складемо таблицю основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за базовий та звітний роки і проаналізуємо їх (табл. 2.12). Підбиваючи підсумки в загальному можна сказати, що підприємство на «правильному шляху» і працює ефективно. Розглянемо детальніше всі показники та проаналізуємо їх.

Таблиця 2.12

Аналіз результатів господарської діяльності підприємства

Показники	2018 р.	2019 р.	Абс. відх.	Відносне відхилення
	тис. грн.	тис. грн.		
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	121312	126760	5448	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	105342	110453	5111	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	84883	93872	8989	
Валовий прибуток	20459	16581	3878	
Чистий прибуток	1822	4309	2487	

Зниження собівартості реалізованої продукції у базовому 2019 р. порівняно з 2018 на 8989грн., призвело до збільшення виручки від реалізації продукції на

47700 грн. Зменшення витрат на реалізацію сприяло підвищенню чистого прибутку вдвічі, що у 2019 році становить 4309грн. Зниження трудомісткості на 30% є важливим показником, який має вплив на зниження собівартості продукції й зростання продуктивності праці. Справді, зниження трудомісткості призвело до підвищення продуктивності праці одного працюючого за 1год на 42% у фактичному 2019 році. Відбулося підвищення рентабельності продукції та рентабельності продаж удвічі, це, призвело до підвищення заробітної плати на 7 %.

Чисельність працівників підприємства представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Чисельність працівників ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»
станом на грудень 2019 року**

№ п/п		Управ лінці, чол.	Спеціалісти, чол.			Робітники, чол.		Разом
			ІТП	дослід ники	інші	основні	допо. міжні	
1.	Служби:							
1.1	Фінансово-економічна	3	22					25
1.2	Науково-технічного розвитку	4	57	3			4	68
1.3	Служба якості	1	11	5			12	29
1.4	Служба комерції	3	26				10	39
1.5	Служба матер.-технічн. забезпечення	1	8				4	13
1.6	Служба планування і обліку вироб.		5				4	9
1.7	Служба управління персоналом	1	5				4	10
1.8	Медичний центр							
Всього:		13	134	8	10		38	203
2.	Виробничі підрозділи	2						2
2.1	Штампувально-зварювальне вироб.		3			43	8	54
2.2	Ливарно-механічне та виробництво пластмас, у, т.ч.	1	11			99	16	127
	- ливарне		5			20	5	30
	- механічне		2			58	10	70
	- пластмасове		3			21	1	25

2.3	Гальванопокриття, фарбування і виготовлення відбивачів, у т.ч.		4			36	16	56
	- гальванопокриття		2			7	13	22
	- фарбування		1			20	3	24
	- виготовл. відбивачів		1			9		103
2.4	Виробництво ПРА		1			33	2	36
	у т.ч. гофра					3		3
2.5	Складальне виробн.		5			64	14	83
2.6	Технічна служба	1	23				61	85
Всього:		4	47			275	117	443
РАЗОМ:		17	181	8	10	275	155	646

Під інноваційною продукцією в даному дослідженні маємо на увазі ринкове запровадження нового або значно вдосконаленого товару чи послуги з огляду на його (її) корисні властивості, зручність для користувача, компонентів чи підсистем. Інновації продукту (нового або вдосконаленого) повинні бути новими для підприємства і не обов'язково, щоб вони були новими для ринку. Інновації продукту можуть бути розроблені підприємством або ж іншими підприємствами.

Таблиця 2.14

Обсяг реалізованої інноваційної продукції ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»,
тис. грн.

№ п/п	Найменування інновації	Усього	З нього за межі України
1.	Обсяг інноваційної продукції (робіт, послуг) у відпускних цінах підприємства без ПДВ та інших непрямих податків	8983,9	2526,5
2.	у тому числі обсяг інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новими для ринку	8983,9	2526,5

Загальна сума витрат на інновації за 2019 рік (включаючи витрати на виконання робіт власними силами підприємства та інші відповіді витрати на

розробку, проектну підготовку виробництва нових виробів становлять 1200 тис. грн.

Висновки до розділу 2

Для вдосконалення і підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» пропонуються наступні шляхи вирішення проблемних питань, а саме:

1. Покращення організації виробництва та праці, котре залежить від наступних чинників: підвищення норм і зон обслуговування; кваліфікаційний і якісний склад працівників; спрощення структури управління; організованість праці і трудової дисципліни.
2. Скорочення часу обробки і складання виробів шляхом механізації та автоматизації виробничих процесів, вчасного проведення капітальних і поточних ремонтів.
3. Вчасне проведення розрахунків з постачальниками та споживачами.
4. Зменшення часу на відвантаження продукції та ритмічність її постачання.
5. Постійне впровадження нового асортименту та підвищення якості продукції.
6. Розроблення ринкової стратегії та визначення її ефективності.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення стратегічних цілей підприємства

Обстеження діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» дає змогу визначити основні напрями ринкової стратегії підприємства, а також конкретні шляхи і заходи її реалізації. Так рішення повинні відзначатися повнотою, своєчасністю та системністю. Така системність функціонування підприємств, базується на наступних положеннях [60]:

- 1) визначення та деталізація цілей;
- 2) визначення методології, способів господарювання, що сприяють досягненню цих цілей;
- 3) розподіл завдань за виконавцями і їх групування у керовані групи;
- 4) координація різних видів діяльності;
- 5) забезпечення єдності цілей;
- 6) встановлення ефективного контролювання.

Для структуризації проблеми, котра базується на дезагрегуванні досліджуваної проблеми на складові елементи з подальшою можливістю чисельної оцінки їх відносної важливості доцільно застосовувати метод дерева цілей. Для цього необхідно встановити повний набір елементів на кожному рівні дезагрегування та визначити існуючі взаємозв'язки між ними, а також коефіцієнти відносної важливості окремих елементів кожного рівня дерева цілей.

Обстеження інноваційної діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», проведене в 2014 році дає окреслити коло першочергових завдань, що постають перед підприємством. Проведено опитування 12 експертів, котрих можна вважати рівнозначними за рівнем досвіду роботи і які займають посади верхнього рівня

керівництва машинобудівних підприємств (директори, провідні інженери, головні інженери, головні конструктори та технологи, заступники директора з виробництва й інші).

Пріоритетність цілей для підприємства, отриманих при експертному опитуванні представлено в табл. 3.1. Цілі нижнього рівня показують величину впливу кожної з них на цілі наступного вищого рівня. При цьому сума загального впливу цілей кожного рівня становить одиницю.

Найбільш пріоритетними визначено цілі першого пункту дерева цілей (табл. 3.1). Дослідження діяльності показує, що ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» є одним з найбільших в Україні професійних виробників світлотехнічної продукції різного призначення. За якісними, ціновими характеристиками, технічним рівнем виробу з торговою маркою підприємства конкурентоспроможні по усіх світлових приладах промислового призначення, особливо по вибухобезпечних світильниках, прожекторній техніці, світильника з ГЛВТ з високим ступенем захисту від навколишнього середовища.

Підприємство неодноразово виграло тендери на важливі замовлення. Прикладами, зокрема, є оснащення спортивних об'єктів «Олімпіади-80», палацу культури «Україна». Виконувались важливі державні замовлення з освітлення таких об'єктів:

- космодрому Байконур;
- сесійної зали Верховної Ради України;
- Національного Банку України, раду комерційних банків;

Стадіонів і критих спортивних споруд - «Україна» (м. Львів), «Метеор» (м. Дніпропетровськ), «Новатор» (м. Маріуполь), «Ювілейний» (м. Суми), а також у містах Ташкент, Будапешт, Єреван, Волгоград, Саратов, Донецьк, Полтава, Тольятті, Краснодар.

Серед останніх робіт підприємства освітлення проспектів та архітектурних споруд міст Львова, Галича, Чернівців виконаних до відповідних дат з дня

заснування. Підприємство є розробником, виготовлювачем та постачальником освітлювального обладнання для найкрупніших об'єднань металургії, машинобудівної, хімічної, нафтохімічної, нафтопереробної та інших галузей промисловості Росії, Білорусі, України та інших держав СНД.

У зв'язку із макроекономічною ситуацією, що склалася 2017-2019 роках, суттєво знизилася реалізація продукції підприємства на зовнішніх ринках. Це й зумовило вибір, такої пріоритетної цілі, в контексті інноваційної політики ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», як розширення ринків збуту за рахунок зниження собівартості продукції шляхом вибору ресурсозберігаючої технології. Вибір стратегічних рішень здійснюється на основі співставлення ефективності кожного з варіантів (рис. 3.1).

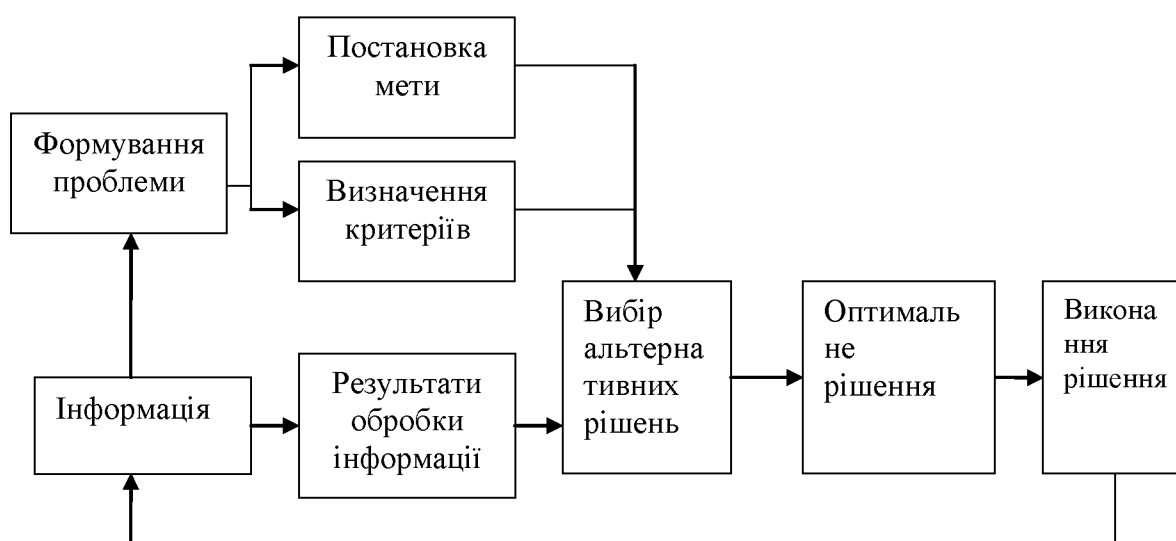


Рис. 3.1. Послідовність прийняття оптимального стратегічного рішення

При цьому рішення повинні відзначатися повнотою, своєчасністю та системністю. Своєчасність означає, що момент прийняття управлінського рішення повинен відповідати потребам підприємства в конкретний момент часу. Необхідна повнота управлінського рішення полягає в тому, що воно повинно відповідати на усі основні питання, котрі становлять основу управління в процесі

виконання даного рішення. Зміст управлінського рішення повинен охоплювати діяльність як об'єкта так і суб'єкта управління, а також основні напрями взаємодії між ними в процесі вирішення даної проблеми.

Дерево цілей ринкової стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» представлено на рис. 3.2. Для використання даного методу при прийнятті управлінських рішень з на машинобудівному підприємстві, в першу чергу, визначено експертів, котрі володіють достовірною інформації про загальний стан досліджуваного питання на підприємстві та на його окремих підрозділах.

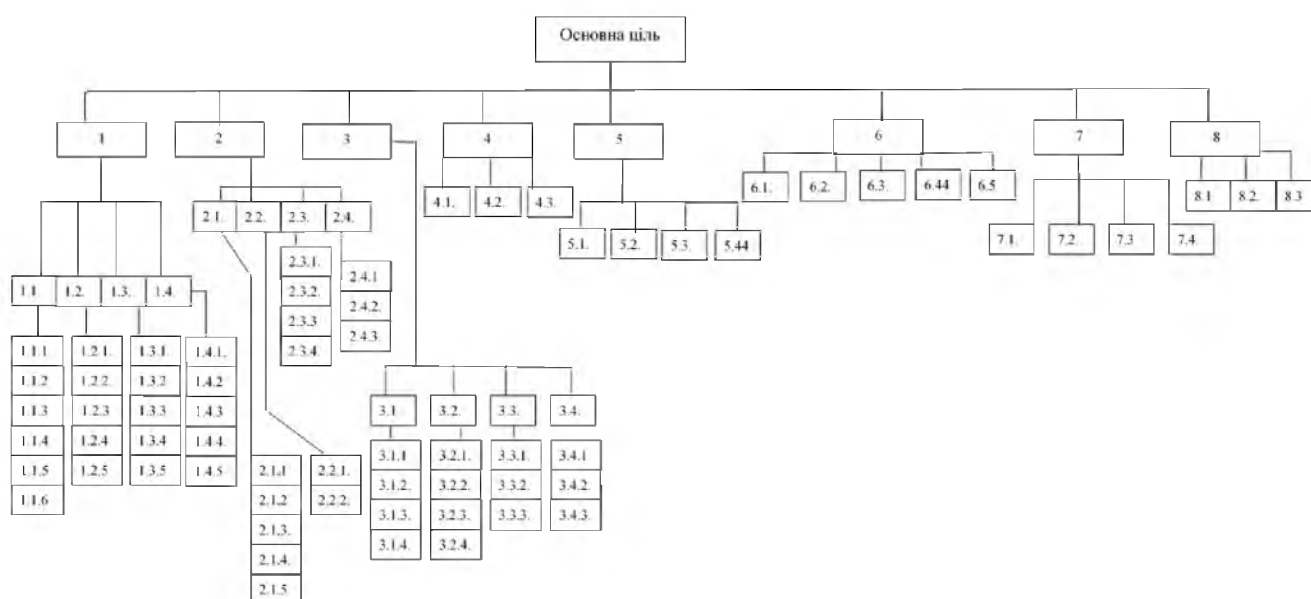


Рис. 3.2 Дерево цілей ринкової стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» підприємстві

Кількість експертів (N) визначається із заданою ймовірністю α та похибкою ε , за наступними формулами [34]:

$$N = \frac{t_{\alpha}^2}{\varepsilon_1^2}, \quad (3.1)$$

$$\varepsilon_1 = \frac{\varepsilon}{S}, \quad (3.2)$$

де t_α – кількість середніх відхилень, необхідних для того, щоб ймовірність потрапляння у отриману дільницю дорівнювала α [34]; ε_I – гранично допустима відносна похибка, котра приймається до початку опитування; ε – абсолютна похибка; S – середньоквадратичне відхилення оцінки.

Приймаємо необхідну кількість експертів $N = 11,68 \approx 12$, враховуючи, що довірна ймовірність (α) становить 90%, тоді $t_\alpha = 1,643$ [34]. Отже, для оцінки рівня значущості цілей підприємства з ймовірністю 90% та відносною похибкою - 0,5.

Для забезпечення достовірності результатів дослідження визначались оцінки рівня відносної важливості складових дерева цілей (за шкалою від 0 до 1) дванадцяти експертів, котрі є представниками управлінського персоналу машинобудівних підприємств. Доцільним є використання методу аналізу ієрархій, з побудовою єдиної шкали для різних складових генеральної мети. Цей метод визначає міру впливу кожної цілі нижнього рівня на цілі верхнього рівня або на кінцеву ціль. На основі висловлених суджень експертів про міру розходження між порівнюваними об'єктами формується шкала пріоритетів Т. Сааті [34]. Отже, для визначення пріоритетності цілей машинобудівних підприємств необхідно, щоб експерти заповнили матриці парних порівнянь, ґрунтуючись на своєму досвіді роботи і знаннях, використовуючи шкалу Сааті, що представлено в табл. 3.1.

Для вибору пріоритетності цілей машинобудівних підприємств складають матриці, розмірність котрих залежить від кількості порівнюваних об'єктів, для кожного рівня ієрархії цілей підприємства. Міра переваги, що виражається експертами, відповідно до шкали Т. Сааті, може приймати значення від 1 до 9. Крім того, діагональні елементи такої матриці дорівнюють одиниці (в додатку В представлені форми для опитування працівників та вихідні матриці порівняння вагомості цілей).

Проведено опитування 12 експертів, котрих можна вважати рівнозначними за рівнем досвіду роботи і які займають посади верхнього рівня керівництва

досліджуваних машинобудівних підприємств (директори, провідні інженери, головні інженери, головні конструктори та технологи, заступники директора з виробництва й інші).

Для обробки результатів експертних опитувань та проміжних розрахунків використано програмне забезпечення Expert Choice (пробна версія), що базується на методі АНР (Аналітичний Ієрархічний Процес (Analytic Hierarchy Process) і призначене для підтримки групових мета-рішень.

Таблиця 3.1.

Шкала відносної важливості Т Сааті для оцінювання цілей машинобудівного підприємства [34]

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	Елементи однаково важливі (пріоритетні)	Рівний внесок двох елементів в досягнення мети
3	Незначна перевага одного над іншим	Є умови, що надають легку перевагу одного над іншим
5	Істотна перевага	Існують вагомі факти, що один істотно важливіший від іншого
7	Явна перевага одного над іншим	Є беззаперечні факти переваг одного над іншим
9	Дуже сильна перевага	Очевидність переваги одного над іншим не викликає сумнівів
2, 4, 6, 8	Проміжний результат рішення між двома сусідніми міркуваннями	Застосовується в компромісному випадку

Пріоритетність цілей для машинобудівних підприємств, отриманих при експертному опитуванні представлено в табл. 3.2. Цілі нижнього рівня показують величину впливу кожної з них на цілі наступного вищого рівня. При цьому сума загального впливу цілей кожного рівня становить одиницю.

Ринкова стратегія підприємства базується на певних управлінських рішеннях з підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів, зниження собівартості продукції, впровадженні інноваційних технологій.

Найбільш пріоритетними визначено цілі 1, 2, 3, 6, а саме – впровадження ресурсозберігаючих технологій, реалізація контролю за процесом

ресурсозбереження, ефективність використання наявних ресурсів машинобудівного підприємства, реалізація організаційних заходів щодо ресурсозбереження на підприємстві (табл. 3.2). Зазначені напрямки складають 84% досягнення основної цілі підприємства. Впровадження ресурсозберігаючих технологій сприятиме зниженню втрат і витрат ресурсів, собівартості продукції, її матеріало- та енергоємності із збереженням відповідного рівня якості. Зниження витрат, в свою чергу, призводить до підвищення прибутку.

Таблиця 3.2

Дерево цілей ринкової стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Складові дерева цілей			Пріоритетність
Основна ціль – забезпечення ефективного управління ресурсозбереженням, ресурсовикористанням, ресурсозабезпеченням			
1.	Впровадження ресурсозберігаючих технологій		0,401
	1.1.	<i>Застосування нових технологій механічної обробки</i>	0,423
		1.1.1. Впровадження верстатів для високошвидкісного шліфування	0,268
		1.1.2. Використання автоматичних верстатних ліній нового покоління	0,189
		1.1.3. Використання технології створення гнучких виробничих систем	0,215
		1.1.4. Застосування гнучких виробничих модулів та механооброблювальних центрів	0,125
		1.1.5. Впровадження інтелектуальних інтегрованих модулів лінійних та обертальних переміщень	0,165
		1.1.6. Застосування прецизійних токарних та токарно-багатоцільових верстатів з ЧПУ	0,038
	1.2.	<i>Застосування нових ливарних технологій</i>	0,336
		1.2.1. Використання тонкостінних виливків підвищеної точності на основі статичних і динамічних методів ущільнення форм	0,225
		1.2.2. Застосування технології виготовлення виливків зі спеціальними властивостями з високоміцного чавуну	0,116
		1.2.3. Використання автоматичного та напівавтоматичного устаткування для виготовлення виливків	0,166
		1.2.4. Використання технології одержання холодостійких сталей за всім циклом металургійного виробництва	0,338
		1.2.5. Використання комплексних технологій формоутворення та регенерації відпрацьованих сумішей	0,155
	1.3.	<i>Застосування нових технологій кування</i>	0,121
		1.3.1. Застосування радіально-ковальських машин для виготовлення точних поковок	0,125
		1.3.2. Використання штампування заготовок на кривошипних гарячештампувальних пресах	0,216
		1.3.3. Використання гідрогвинтових пресів, котрі поєднують переваги молотів і пресів	0,168
		1.3.4. Використання холодного об'ємного штампування, з коефіцієнтом використання металу 0,95	0,236
		1.3.5. Застосування технологічних процесів точного об'ємного штампування та автоматизованих комплексів для них	0,255

	1.4.	<i>Застосування інших ресурсозберігаючих технологій</i>		0,12
		1.4.1.	Впровадження спрощених технологічних процесів	0,354
		1.4.2.	Зменшення кількості технологічних операцій шляхом використання новітнього обладнання	0,123
		1.4.3.	Впровадження автоматизованих процесів, ліній, робототехніки	0,156
		1.4.4.	Застосування швидко переналагоджуваних верстатів та інструментів	0,256
		1.4.5.	Зменшення використання допоміжного часу, часу переходів у технологічному процесі	0,111

Продовження табл. 3.2

2.	<i>Реалізація контролю за процесом ресурсозбереження</i>			0,219
	2.1.	<i>Формування бази даних про ресурсозбереження у підрозділах, котрі здійснюють виробничий процес</i>		0,134
		2.1.1.	Розроблення системи показників за кожним видом продукції	0,230
		2.1.2.	Формування норм та нормативів витрат ресурсів	0,213
		2.1.3.	Аналіз ефективності використання основних фондів	0,268
		2.1.4.	Аналіз технологічності та ефективності конструкції на стадії проектування	0,166
		2.1.5.	Аналізування забезпеченості підприємства трудовими ресурсами	0,123
	2.2.	<i>Складання енергетичного паспорта для кожного виробничого підрозділу</i>		0,124
		2.2.1.	Складання звітів споживання енергоресурсів	0,562
		2.2.2.	Аналіз інформації про обсяги енергоспоживання	0,438
	2.3.	<i>Здійснення аудиту споживання усіх видів ресурсів у тих підрозділах, де показники фактичного їх споживання вищі за передбачені технологією</i>		0,321
		2.3.1.	Здійснення аудиту використання матеріальних ресурсів	0,327
		2.3.2.	Здійснення аудиту використання технічних ресурсів	0,196
		2.3.3.	Здійснення аудиту ефективного використання трудових ресурсів	0,334
		2.3.4.	Здійснення аудиту фінансових ресурсів	0,143
	2.4.	<i>Розроблення плану організаційних та технічних заходів з ресурсозбереження для підрозділів підприємства з необґрунтованими витратами на споживання ресурсів</i>		0,451
		2.4.1.	Розробка плану організаційних та технічних заходів з покращення використання основних фондів	0,268
		2.4.2.	Розроблення заходів щодо економії матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів	0,293
		2.4.3.	Розроблення заходів щодо ефективного використання трудових ресурсів	0,439
3.	<i>Ефективність використання наявних ресурсів машинобудівного підприємства</i>			0,118
	3.1.	<i>Ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства</i>		0,413
		3.1.1.	Ефективне використання сировини та матеріалів	0,325
		3.1.2.	Ефективне використання вторинних ресурсів	0,198
		3.1.3.	Ефективне використання енергетичних ресурсів	0,354
		3.1.4.	Ефективне використання запасних частин	0,123
	3.2.	<i>Ефективне використання трудових ресурсів підприємства</i>		0,226
		3.2.1.	Ефективне використання потенціалу керівників	0,391
		3.2.2.	Ефективне використання потенціалу спеціалістів	0,351
		3.2.3.	Ефективне використання потенціалу службовців	0,121
	3.3.	3.2.4.	Ефективне використання потенціалу робітників	0,137
		<i>Ефективне використання фінансових ресурсів підприємства</i>		0,121

		3.3.1.	Ефективне використання позикових ресурсів підприємства	0,268
		3.3.2.	Ефективне використання залучених ресурсів підприємства	0,340
		3.3.3.	Ефективне використання власних ресурсів підприємства	0,392
	3.4.		Ефективне використання технічних ресурсів підприємства	0,240
		3.4.1.	Ефективне використання виробничих фондів	0,368
		3.4.2.	Ефективне використання невиробничих фондів	0,381

Продовження табл. 3.2

		3.4.3.	Ефективне використання технологічних процесів	0,251
4.	Зниження собівартості реалізованої продукції			0,056
	4.1.	Зниження матеріальних витрат		0,450
	4.2.	Зниження трудоемності		0,194
	4.3.	Зниження матеріалоемності		0,356
5.	Збільшення доходів від усіх видів діяльності на підприємстві			0,024
	5.1.	Збільшення доходів від операційної діяльності		0,326
	5.2.	Збільшення доходів від фінансової діяльності		0,358
	5.3.	Збільшення доходів від інвестиційної діяльності		0,215
	5.4.	Збільшення доходів від інших доходів		0,101
6.	Реалізація організаційних заходів щодо ресурсозбереження на підприємстві			0,102
	6.1.	Організація контролю за використанням ресурсів		0,184
	6.2.	Організація відповідальності персоналу за економію матеріальних та енергетичних ресурсів		0,141
	6.3.	Організація зацікавленості робітників та службовців у ефективному використанні ресурсів		0,120
	6.4.	Організація формування стратегії ресурсозбереження		0,316
	6.5.	Організація впровадження науково-технічних інновацій		0,240
7.	Залучення інвестицій для розвитку підприємств машинобудування			0,041
	7.1.	Залучення інвестицій для розробки нових ресурсозберігаючих технологій		0,413
	7.2.	Залучення інвестицій для модернізації зношеного та застарілого обладнання		0,326
	7.3.	Залучення інвестицій для удосконалювання структури управління підприємством		0,148
	7.4.	Залучення інвестицій для збільшення активної частини основних виробничих фондів		0,113
8.	Мотивація ресурсозбереження на машинобудівних підприємствах			0,039
	8.1.	Зацікавленість керівників та службовців у здійсненні ресурсозбереження		0,358
	8.2.	Мотивація робітників підприємства до впровадження ресурсозберігаючих заходів		0,427
	8.3.	Мотивація постачальників ресурсів у ресурсозбереженні		0,215

Реалізація контролю за процесом реалізації ринкової стратегії на основі моніторингу призведе до підвищення ефективності використання усіх видів

ресурсів підприємства, оскільки, він є інструментом визначення відповідності запланованих рішень до результатів діяльності підприємства.

Ефективність використання наявних ресурсів підприємства, а саме: матеріальних, сировинних, енергетичних ресурсів; ефективне використання потенціалу керівників, спеціалістів, службовців, робітників; використання виробничих фондів, удосконалених технологічних процесів дозволить забезпечити результативну діяльність підприємства.

Реалізація організаційних заходів на підприємстві, а саме: забезпечення відповідальності персоналу за економію матеріальних ресурсів, зацікавленість робітників та службовців у їх ефективному використанні, впровадження результатів науково-технічного прогресу сприяють реалізації стратегії ресурсозбереження.

На основі визначених цілей та ранжування заходів пропонуємо розробити ринкову стратегію, котра дасть певну цільову орієнтацію усіх заходів, що входять до неї, з чітко вираженими кінцевими результатами.

3.2. Формування ринкової стратегії підприємства

Ринкова стратегія в практичній діяльності підприємства охоплює різні сфери його діяльності, котрі впливають на процес управління ресурсозбереженням, та формується з наступних етапів (рис. 3.2).

Перший етап. Проведення аналізу з оцінки чинників, котрі впливають на ресурсозбереження з метою визначення тих, на які можна вплинути. В результаті такого аналізу виявляються резерви ресурсозбереження, котрі дозволять знизити початкові витрати ресурсів, що призведе до зниження собівартості продукції і підвищення її конкурентоспроможності.

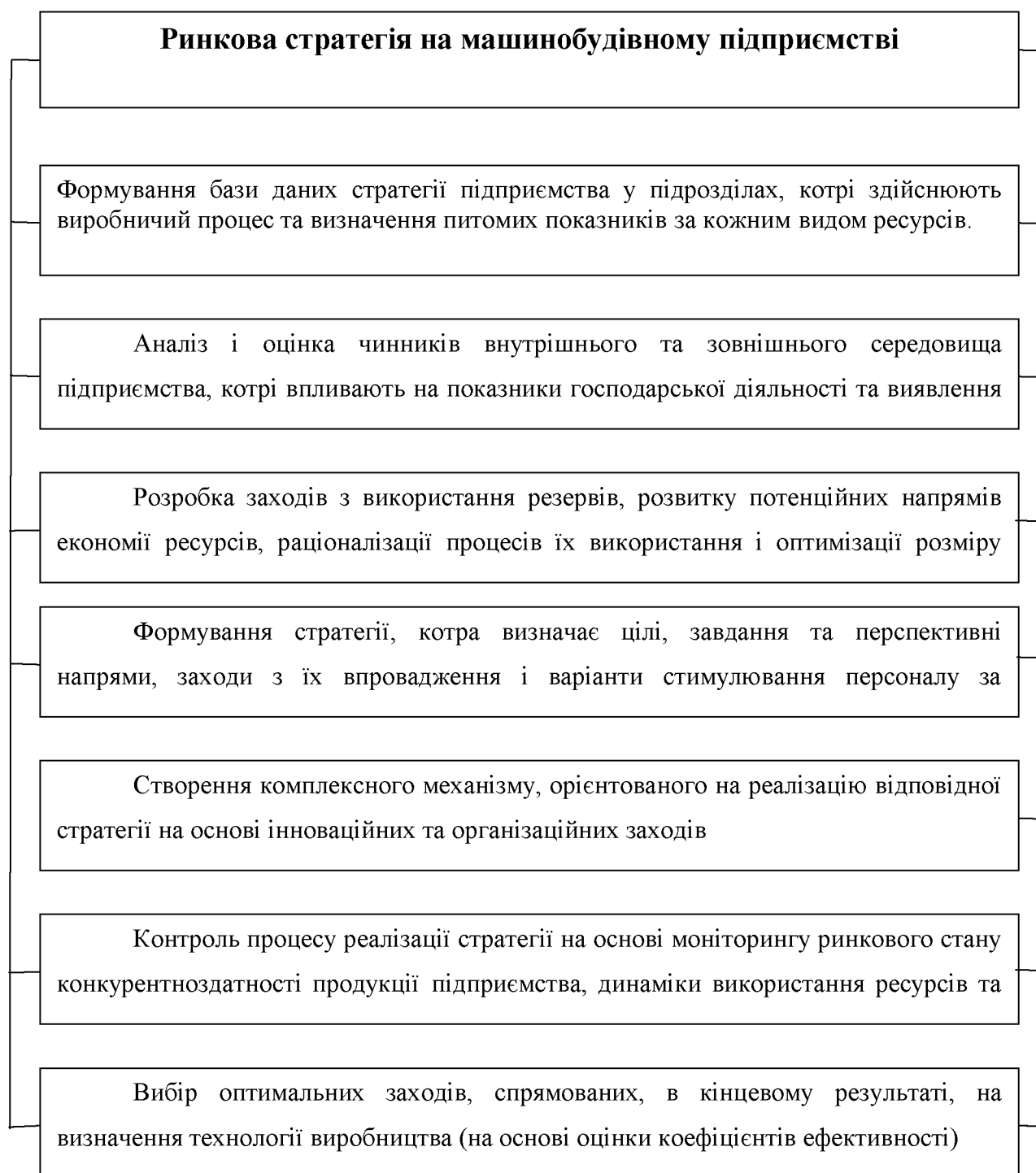


Рис. 3.2. Основні напрями формування ринкової стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Виявлення резервів економії ресурсів можливе за рахунок ґрунтовного аналізу усіх ресурсів підприємства.

Цей аналіз можна проводити за наступними напрямками:

- технології виробництва;
- якості продукції, що виготовляється, її наукоємності;
- використання сировини і матеріалів;
- кваліфікації працівників усіх рангів, їх освіти;
- організаційних, економічних, управлінських та ін відносин;
- наукових та дослідно-конструкторських робіт;
- сервісного обслуговування товарів в експлуатації;

На цьому етапі можна виявити багато напрямів економії ресурсів. Зокрема, впровадження нової технології дозволяє значно знизити питомі витрати матеріалів, праці та енергії; резерви підвищення продуктивності праці можна виявити при аналізі співвідношення загального обсягу продажу продукції підприємства за рік до середньорічної чисельності працівників; понаднормових втрат паливно-енергетичних ресурсів за рахунок скорочення простоїв обладнання.

Другий етап. Розробка заходів використання виявлених резервів і подальший розвиток потенційних напрямів економії усіх видів ресурсів, що в подальшому дозволить забезпечити більш раціональне використання ресурсів та оптимізувати розміри їх витрачання на одиницю продукції, котра виготовляється підприємством.

Третій етап. Розробка ринкової стратегії на машинобудівному підприємстві. Тут визначається цілі і завдання, формується система показників, визначаються способи стимулювання персоналу і відповідальність за здійснення ресурсозберігаючих заходів.

Четвертий етап. Розробка комплексного механізму управління, визначення цілей та напрямів реалізації стратегії за рахунок інноваційних та організаційних заходів, ключових інструментів за кожним напрямом.

П'ятий етап. Контроль реалізації стратегії за результатами моніторингу стану конкурентоспроможності продукції підприємства. Крім того, покращення роботи із забезпечення ресурсами цехів, дільниць та робочих місць повинно супроводжуватися систематичним контролем за їх використанням та станом виробничих запасів.

Шостий етап. Вибір оптимальних заходів, спрямованих, в кінцевому результаті, на визначення технології виробництва (на основі оцінки коефіцієнтів ефективності).

Оскільки, усі процеси господарської діяльності підприємства перебувають у причинно-наслідковому взаємозв'язку та взаємозалежності, то формування стратегії підприємства не можна розглядати відокремлено, а необхідно враховувати усі процеси, що відбуваються на ньому. Суттєвий вплив на формування даного механізму здійснюють такі фактори, як рівень забезпечення підприємства ресурсами та ефективне ресурсовикористання усіх ресурсів, що використовуються в господарській діяльності.

3.3. Концепція ринкової стратегії підприємства

Процес організації стратегії неодмінно повинен супроводжуватись економічним підтвердженням ефективності використання наявних ресурсів підприємства, а також тих, що підприємство залучає в процесі впровадження нових технологій чи нових видів діяльності. Тобто можна стверджувати, що основою стратегії на машинобудівному підприємстві є процес оцінки та ефективного використання його матеріальних, трудових, технічних та фінансових ресурсів, оптимізація процесу ресурсокористування на основі оцінки ефективності використання наявних та залучених ресурсів підприємства.

Більшість стратегій машинобудівних підприємств базуються на пошуку найбільш проблемних сфер використання ресурсів та локального вирішення

проблем. У більшості випадків наголос ставиться на економію ресурсів і не проводиться аналіз взаємозв'язків проектного рішення та ефективності технологічних зв'язків використання ресурсів підприємства. Це у свою чергою нерідко призводить до порушення технологічних вимог і зниження якості продукції та погіршення умов праці персоналу.

Таблиця 3.3

Стратегічні напрямки ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Основні завдання стратегії функціонування машинобудівного підприємства
1) визначення найпроблемніших сфер господарської діяльності підприємства з погляду споживання ресурсів; 2) аналіз цих сфер діяльності підприємства; 3) визначення загальної концепції орієнтації діяльності підприємства на ресурсозберігаючий шлях розвитку; 4) розроблення конкретних стратегій для окремих підрозділів підприємства на конкретний період, котрі повинні відповідати цілям, передбаченим загальною концепцією орієнтації підприємства на ресурсозберігаючий шлях розвитку; 5) розроблення довготривалих фінансових планів для обґрунтування реалізації цілей.

Отже, при формуванні стратегії на підприємстві необхідно враховувати існуючі технології та технологічні зв'язки, а також якість продукції та продуктивність праці працівників підприємства, оскільки, економія ресурсів нерідко призводить до зниження продуктивності праці.

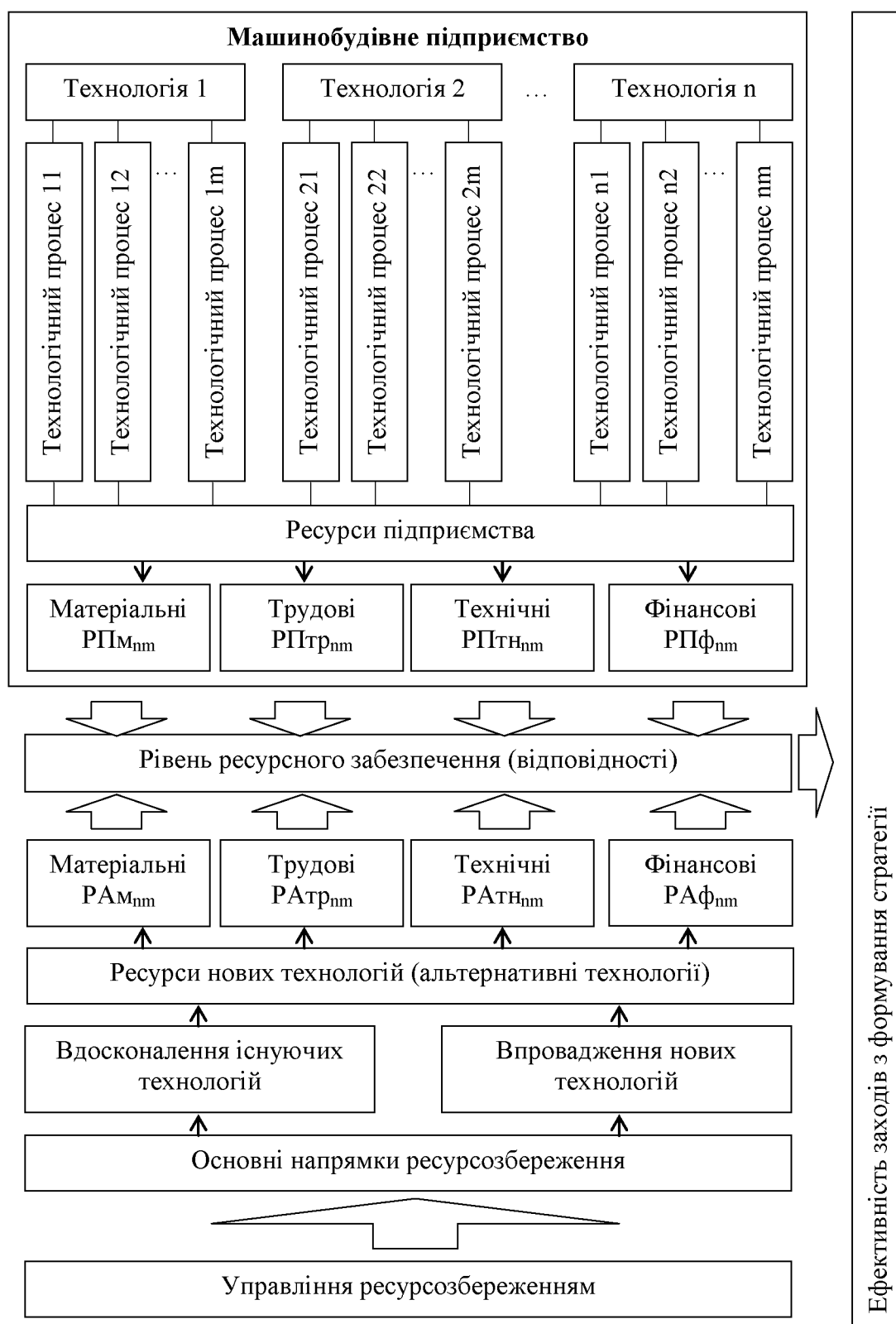


Рис. 3.3. Концепція ринкової стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Формування стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» пов'язане із плануванням його діяльності. Тобто процес впровадження нових видів продукції, розробка відповідних технологічних процесів її виготовлення повинні включати етапи, котрі стосуються ефективного ресурсовикористання, а отже і ефективного ресурсозбереження.

Виробництво нового виробу на машинобудівному підприємстві означає застосування не тільки нових технологій, але й удосконалення існуючих. Завдання пошуку найбільш ефективних рішень, що використовуються у тих чи інших технологічних процесах при виготовленні продукції машинобудівного підприємства, з точки зору максимізації ефективності ресурсовикористання, є основним стратегічним завданням підприємства.

Слід відмітити, що одним із важливих для ефективного ресурсозбереження машинобудівного підприємства чинників є наявність певної ефективної системи вибору ресурсів для майбутніх технологічних процесів виготовлення продукції, а саме сировини, матеріалів, обладнання тощо, використання котрих вже мало місце на підприємстві у попередньому виробничому процесі, або використовується у виробничих процесах для виготовлення інших видів продукції. Така особливість дозволить значно скоротити витрати пов'язані із ресурсозабезпеченням підприємства, як завдяки зменшенню витрат на пошук, доставку та врахування особливостей роботи з постачальниками, так і завдяки вибору найбільш ефективних з точки зору ресурсозбереження методів перетворення вхідних елементів виробничої системи у вихідні.

Тобто пошук відповідності нових технологічних рішень пов'язаних із виробництвом продукції підприємства до вже існуючих, а також порівняння інших елементів нового виробничого процесу із існуючими на підприємстві дасть змогу за допомогою визначення певних показників ефективності вибрати найбільш оптимальні з точки зору ресурсозбереження технологічні проектні

рішення, щодо виробництва нових видів продукції, а також вдосконалити певні технологічні процеси, що використовуються для виробництва наявної на підприємстві продукції.

Ознакою ефективності господарської діяльності підприємства є її сприйняття з позиції комплексності та системності, в якому усі процеси є взаємопов'язаними і взаємозалежними. Відповідно ресурси машинобудівного підприємства є системою взаємозалежних складових, зміна характеристик одних із них призводить до зміни характеристик інших. А основним визначальним чинником виступають показники ефективності діяльності підприємства.

Отже, основною метою і найпершою вимогою до ефективної стратегії є найбільш повне та найбільш ефективно використання саме наявних у підприємства ресурсів. Сам процес організації ресурсного забезпечення невід'ємно пов'язаний із основною діяльністю підприємства. На підприємствах процеси виробництва певного виду продукції, супроводжуються використанням певних технологічних процесів. Кожна технологія чи технологічний процес виробництва певного виду продукції вимагає використання визначених ресурсів за їх кількістю, котрістю та методом використання. Зміни кількості та методів використання ресурсів в процесі виробництва призводить до необхідності зміни технологій.

Процес ресурсозбереження і саме організаційно-економічний механізм ресурсозбереження на машинобудівному підприємстві повинен базуватись на удосконаленні існуючих технологій виробництва продукції або застосуванні нових, а також на врахуванні особливостей існуючих технологій. Основною метою процесу ресурсозбереження є поєднання відповідних ресурсозберігаючих заходів із забезпеченням відповідності експлуатаційно-функціональних характеристик кінцевої продукції. Тобто ресурсозберігаючі заходи ні в якій мірі не повинні знизити якість кінцевої продукції.

3.3. Розроблення рекомендацій щодо реалізації ринкової стратегії підприємства

Для визначення ефективності ресурсозберігаючих заходів, котрі впроваджуються на підприємстві, необхідно вирішувати питання удосконалення існуючих чи запровадження нових технологій з метою вибору оптимальної технології, необхідної для виготовлення певного виробу. Зіставляючи існуючі технологічні процеси із новими або удосконаленими, необхідно визначити рівень ресурсного забезпечення або, іншими словами, рівень відповідності нових вимог до існуючих ресурсів (нових ресурсів до існуючих). Даний показник можна визначити за допомогою відповідного коефіцієнта ресурсного забезпечення (або ресурсної відповідності):

– для матеріальних ресурсів:

$$РП_{М_{nm}} \leftrightarrow РА_{М_{nm}} \rightarrow КР_{М_{nm}} = \frac{РП_{М_{nm}}}{РА_{М_{nm}}}; \quad (3.3)$$

– для трудових ресурсів:

$$РП_{тр_{nm}} \leftrightarrow РА_{тр_{nm}} \rightarrow КР_{тр_{nm}} = \frac{РП_{тр_{nm}}}{РА_{тр_{nm}}}; \quad (3.4)$$

– для технічних ресурсів:

$$РП_{тн_{nm}} \leftrightarrow РА_{тн_{nm}} \rightarrow КР_{тн_{nm}} = \frac{РП_{тн_{nm}}}{РА_{тн_{nm}}}; \quad (3.5)$$

– для фінансових ресурсів:

$$РП_{ф_{nm}} \leftrightarrow РА_{ф_{nm}} \rightarrow КР_{ф_{nm}} = \frac{РП_{ф_{nm}}}{РА_{ф_{nm}}}, \quad (3.6)$$

де $РП_{nm}$ – наявні ресурси підприємства; $РА_{nm}$ $РА_{nm}$ – ресурси підприємства вдосконалених чи нових технологій виробництва продукції (відповідно до альтернативних технологій); $КР_{nm}$ $КР_{nm}$ – коефіцієнт ресурсного забезпечення (ресурсної відповідності); n – технологія; m – технологічний процес.

Основним визначальним чинником ефективності функціонування механізму ресурсозбереження є ефективність діяльності підприємства, тобто, ефективність ресурсної відповідності. Даний показник повинен враховувати як відповідність ресурсів, що будуть використовуватись в процесі реалізації ресурсозберігаючих рішень (технологій і ін.), так і ефективність їх використання. Тому необхідно на першому етапі дослідження ефективності ресурсозберігаючих заходів розрахувати коефіцієнт ефективності ресурсовикористання і коефіцієнт ефективності ресурсозберігаючих заходів.

Коефіцієнт ефективності ресурсовикористання можна розрахувати наступним чином:

– для матеріальних ресурсів:

$$ЕРПМ_{nm} = \frac{ПрП}{ВРПМ_{nm}}; \quad (3.7)$$

$$ЕРАМ_{nm} = \frac{ПрА}{ВРАМ_{nm}}; \quad (3.8)$$

– для трудових ресурсів:

$$ЕРПтр_{nm} = \frac{ПрП}{ВРПтр_{nm}}; \quad (3.9)$$

$$ЕРАтр_{nm} = \frac{ПрА}{ВРАтр_{nm}}; \quad (3.10)$$

– для технічних ресурсів:

$$EP_{mn_{nm}} = \frac{PrP}{BP_{mn_{nm}}}; \quad (3.11)$$

$$EPA_{mn_{nm}} = \frac{PrA}{BPA_{mn_{nm}}}; \quad (3.12)$$

– для фінансових ресурсів:

$$EP_{\Phi_{nm}} = \frac{PrP}{BP_{\Phi_{nm}}}; \quad (3.13)$$

$$EPA_{\Phi_{nm}} = \frac{PrA}{BPA_{\Phi_{nm}}}, \quad (3.14)$$

де EP_{nm} – коефіцієнт ефективності ресурсовикористання підприємства при існуючих підходах до ресурсозбереження; EPA_{nm} – коефіцієнт ефективності ресурсовикористання в результаті запровадження ресурсозберігаючих заходів; PrP – існуючий прибуток підприємства; PrA – прибуток в результаті запровадження альтернативних технологій; BP_{nm} – витрати, що існують на підприємстві щодо його забезпечення відповідним видом ресурсів; BPA_{nm} – майбутні витрати підприємства на забезпечення відповідним видом ресурсів.

Коефіцієнт ефективності ресурсозберігаючих заходів можна розрахувати з наступної залежності:

– для матеріальних ресурсів:

$$EP_M_{nm} = \frac{EP_{M_{nm}}}{EPA_{M_{nm}}}; \quad (3.15)$$

– для трудових ресурсів:

$$EP_{mp_{nm}} = \frac{EP_{mp_{nm}}}{EPA_{mp_{nm}}}; \quad (3.16)$$

– для технічних ресурсів:

$$EP_{TH_{nm}} = \frac{EP_{Птн_{nm}}}{EP_{Атн_{nm}}}, \quad (3.17)$$

– для фінансових ресурсів:

$$EP_{\Phi_{nm}} = \frac{EP_{П\phi_{nm}}}{EP_{А\phi_{nm}}}. \quad (3.18)$$

Для забезпечення поєднання в системі оцінки ефективності функціонування механізму ресурсозбереження машинобудівного підприємства ефективності ресурсозберігаючих заходів та ресурсовідповідності технологічним процесам підприємства необхідно розрахувати коефіцієнт ефективності наявного ресурсного забезпечення:

– для матеріальних ресурсів:

$$KePЗП_{M_{nm}} = KP_{M_{nm}} \cdot EP_{M_{nm}}; \quad (3.19)$$

– для трудових ресурсів:

$$KePЗП_{tr_{nm}} = KP_{tr_{nm}} \cdot EP_{tr_{nm}}; \quad (3.20)$$

– для технічних ресурсів:

$$KePЗП_{TH_{nm}} = KP_{TH_{nm}} \cdot EP_{TH_{nm}}; \quad (3.21)$$

– для фінансових ресурсів:

$$KePЗП_{\Phi_{nm}} = KP_{\Phi_{nm}} \cdot EP_{\Phi_{nm}}. \quad (3.22)$$

Аналогічно розраховується коефіцієнт ефективності залученого (нового) ресурсного забезпечення:

- для матеріальних ресурсів:

$$KePЗА_{M_{nm}} = (1 - KP_{M_{nm}}) \cdot EP_{M_{nm}}; \quad (3.23)$$

– для трудових ресурсів:

$$КеРЗА_{тр_{nm}} = (1 - КР_{mp_{nm}}) \cdot ЕР_{тр_{nm}}; \quad (3.24)$$

– для технічних ресурсів:

$$КеРЗА_{тн_{nm}} = (1 - КР_{mт_{nm}}) \cdot ЕР_{тн_{nm}}; \quad (3.25)$$

– для фінансових ресурсів:

$$КеРЗА_{ф_{nm}} = (1 - КР_{ф_{nm}}) \cdot ЕР_{ф_{nm}}. \quad (3.26)$$

Для остаточного визначення ефективності ресурсозберігаючих заходів в результаті функціонування механізму ресурсозбереження машинобудівного підприємства необхідно визначити коефіцієнт ефективності ресурсозбереження по підприємству в цілому:

– для матеріальних ресурсів:

$$ЕР_{ПМ} = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n (КеРЗ_{ПМ_{ik}}); \quad ЕР_{АМ} = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n (КеРЗ_{АМ_{ik}}) \quad (3.27)$$

– для трудових ресурсів:

$$ЕР_{Птр} = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n (КеРЗ_{Птр_{ik}}); \quad ЕР_{Атр} = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n (КеРЗ_{Атр_{ik}}) \quad (3.28)$$

– для технічних ресурсів:

$$ЕР_{Птн} = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n (КеРЗ_{Птн_{ik}}); \quad ЕР_{Атн} = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n (КеРЗ_{Атн_{ik}}) \quad (3.29)$$

– для фінансових ресурсів:

$$ЕР_{Пф} = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n (КеРЗ_{Пф_{ik}}); \quad ЕР_{Аф} = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n (КеРЗ_{Аф_{ik}}) \quad (3.30)$$

Загальний коефіцієнт ефективності ресурсозбереження:

$$\begin{aligned} \text{ЕРП} &= \text{ЕРП}_\text{м} + \text{ЕРП}_\text{тр} + \text{ЕРП}_\text{тн} + \text{ЕРП}_\text{ф} . \\ \text{ЕРА} &= \text{ЕРА}_\text{м} + \text{ЕРА}_\text{тр} + \text{ЕРА}_\text{тн} + \text{ЕРА}_\text{ф} \end{aligned} \quad (3.31)$$

$$\text{ЕР} = \frac{\text{ЕРП}}{\text{ЕРА}} ; \quad (3.32)$$

Враховуючи основну мету ресурсозбереження та використавши запропоновану методику визначення коефіцієнта ефективності ресурсозбереження, можна провести оптимізацію та вдосконалення існуючих ресурсозберігаючих стратегій. В процесі стратегічних заходів спрямованих на впровадження певних рішень, що стосуються ресурсозбереження на машинобудівному підприємстві необхідно чітко визначитись із вибором найбільш економічно вигідних варіантів таких заходів. При цьому необхідно проводити відбір найбільш ефективних пропозицій або технологічних рішень.

Запропонована методика дає можливість оцінити ефективність ресурсозберігаючих заходів ще на стадії пошуку відповідних рішень і дає можливість визначити ефективність певної частини виробничого процесу. Адже при такому підході до аналізу ефективності ресурсозберігаючих заходів існує можливість визначення найбільш ефективних складових будь-якого технологічного процесу, при цьому в міру технологічних можливостей можна поєднати найефективніші з точки зору ресурсозбереження складові тієї чи іншої технології. Вибір оптимальних ефективних ресурсозберігаючих рішень можна проводити використавши матрицю ефективності ресурсозбереження (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця ефективності виробничого процесу
підприємства *

Технологія		Ресурси			
		Матеріальні	Технічні	Трудові	Фінансові
Технологія 1	ТП ₁₁	КерЗПм ₁₁	КерЗПтн ₁₁	КерЗПтр ₁₁	КерЗПф ₁₁
		КерЗАм ₁₁	КерЗАтн ₁₁	КерЗАтр ₁₁	КерЗАф ₁₁
	ТП ₁₂	КерЗПм ₁₂	КерЗПтн ₁₂	КерЗПтр ₁₂	КерЗПф ₁₂
		КерЗАм ₁₂	КерЗАтн ₁₂	КерЗАтр ₁₂	КерЗАф ₁₂

	ТП _{1n}	КерЗПм _{1n} КерЗАм _{1n}	КерЗПтн _{1n} КерЗАтн _{1n}	КерЗПтр _{1n} КерЗАтр _{1n}	КерЗПф _{1n} КерЗАф _{1n}
Технологія 2	ТП ₂₁	КерЗПм ₂₁ КерЗАм ₂₁	КерЗПтн ₂₁ КерЗАтн ₂₁	КерЗПтр ₂₁ КерЗАтр ₂₁	КерЗПф ₂₁ КерЗАф ₂₁
	ТП ₂₂	КерЗПм ₂₂ КерЗАм ₂₂	КерЗПтн ₂₂ КерЗАтн ₂₂	КерЗПтр ₂₂ КерЗАтр ₂₂	КерЗПф ₂₂ КерЗАф ₂₂
	ТП _{2n}	КерЗПм _{2n} КерЗАм _{2n}	КерЗПтн _{2n} КерЗАтн _{2n}	КерЗПтр _{2n} КерЗАтр _{2n}	КерЗПф _{2n} КерЗАф _{2n}
Технологія m	ТП _{m1}	КерЗПм _{m1} КерЗАм _{m1}	КерЗПтн _{m1} КерЗАтн _{m1}	КерЗПтр _{m1} КерЗАтр _{m1}	КерЗПф _{m1} КерЗАф _{m1}
	ТП _{m2}	КерЗПм _{m2} КерЗАм _{m2}	КерЗПтн _{m2} КерЗАтн _{m2}	КерЗПтр _{m2} КерЗАтр _{m2}	КерЗПф _{m2} КерЗАф _{m2}
	ТП _{mn}	КерЗПм _{mn} КерЗАм _{mn}	КерЗПтн _{mn} КерЗАтн _{mn}	КерЗПтр _{mn} КерЗАтр _{mn}	КерЗПф _{mn} КерЗАф _{mn}

*Позначення, застосовані в таблиці: *ТП* – технологічні процеси; *m* – кількість аналізованих технологій; *n* – кількість технологічних процесів у *m*-тій технології; *КерЗП* – коефіцієнт ефективності наявного ресурсного забезпечення (*м* – для матеріальних ресурсів, *тн* – для технічних ресурсів, *тр* – для трудових ресурсів, *ф* – для фінансових ресурсів) *КерЗА* – коефіцієнт ефективності залученого (нового) ресурсного забезпечення

За допомогою даної матриці можна найбільш ефективно реалізувати стратегію підприємства. Для цього необхідно визначити основні коефіцієнти ефективності ресурсозбереження існуючих на підприємстві технологій КерЗП та порівняти їх із відповідними коефіцієнтами альтернативних технологій КерЗА за мінімальними технологічними складовими виробничого процесу (наприклад, за технологічними процесами ТП). Коефіцієнт ефективності ресурсозбереження показує наскільки ефективними є конкретні заходи з ресурсозбереження. Він дає змогу визначити найбільш оптимальне рішення щодо ресурсозбереження, що є передумовою формування стратегії за рахунок вибору оптимального технологічного процесу (рис. 3.4).

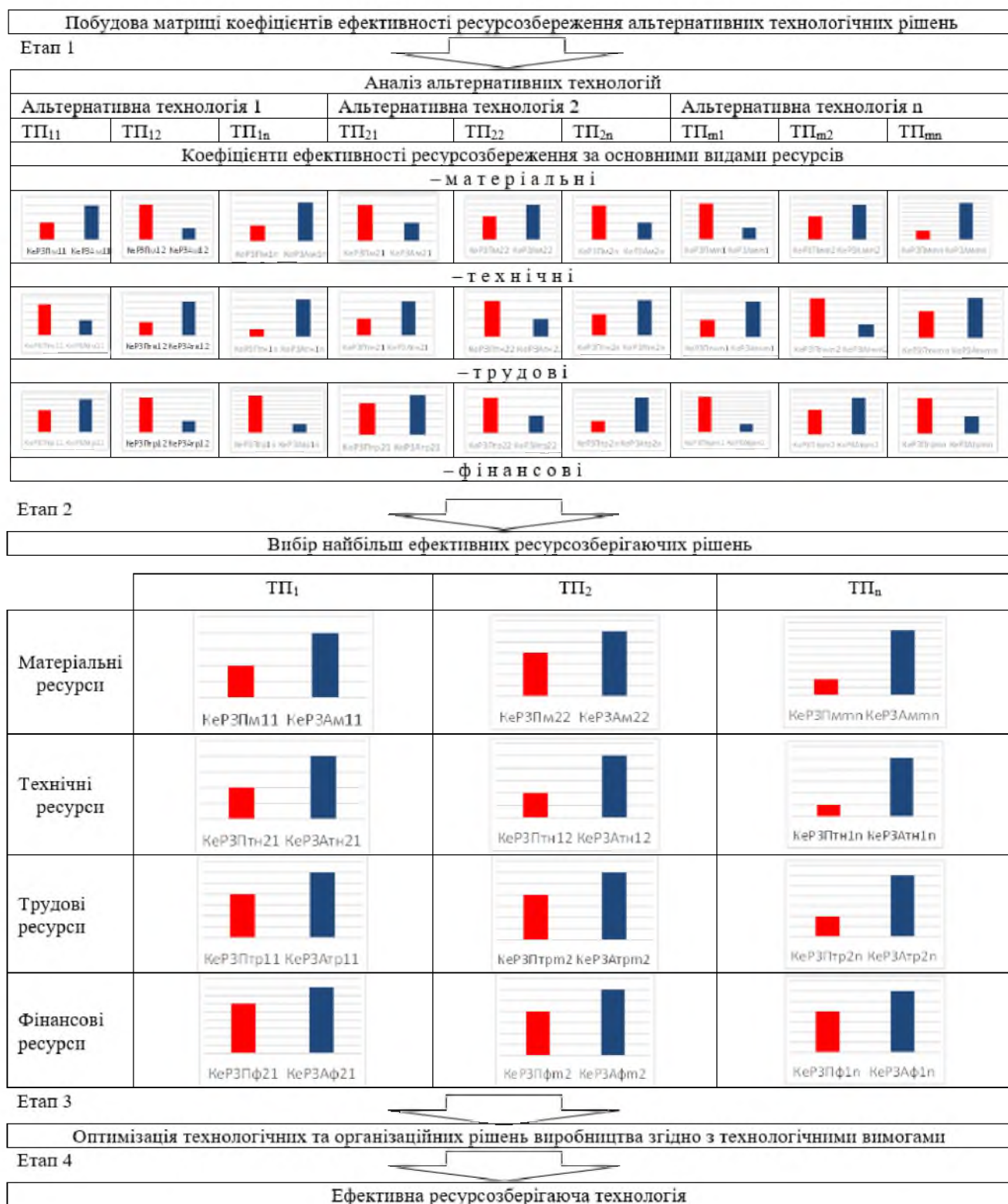


Рис. 3.4. Формування стратегії підприємства на основі коефіцієнтів ефективності ресурсозбереження

Отже, на основі запропонованої методики оцінювання ефективності ресурсозбереження можна проводити організаційні заходи стосовно вибору оптимального рішення в процесі функціонування підприємства.

На першому етапі формування стратегії проводиться аналіз існуючих на підприємстві технологій та відповідних технологічних процесів та розробляються відповідні альтернативні рішення. На другому етапі проводиться вибір найбільш ефективних ресурсозберігаючих рішень серед типових альтернативних технологій, тобто серед типових технологічних процесів запропонованих альтернативних технологій виробу. На третьому етапі на підприємстві необхідно оптимізувати найбільш ефективні з точки зору ресурсозберігаючі рішення відповідно до технологічних вимог виробництва. Тобто, кожна технологія має свої обмеження у використанні певних ресурсів і визначивши найбільш ефективні методи їх використання необхідно поєднати технологічні процеси в єдину ефективну технологію. Наступним етапом є розробка нової ресурсозберігаючої технології на базі визначених вище найбільш ефективних з точки зору ресурсозбереження технологічних рішень.

Використання розробленої стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» наведено нижче. На підприємстві виготовляється освітлювальний прилад ДТУ09У ЗОД-6-001. Основні характеристики двох альтернативних технологій виробництва даного виробу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок коефіцієнта відповідності матеріальних ресурсів підприємства при використанні альтернативної технології №1 виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Вид матеріальних ресурсів	Технологічні процеси					
	ТП1.1 (Корпус)		ТП1.2 (Відбивач)		ТП1.3 (Кріплення)	
	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія
Сировина і основні матеріали, тис. грн.	158,20	153,10	24,20	21,80	15,10	10,80

Продовження табл. 3.5

Допоміжна матеріали, тис. грн.	61,80	68,50	5,40	5,50	2,80	2,90
Паливо, тис. грн.	6,50	5,10	1,40	1,40	0,90	0,90
Тара, тис. грн.	8,10	7,50	2,10	2,00	1,10	1,10
Запасні частини, тис. грн.	20,10	14,30	5,10	4,80	2,90	1,50
Сума, тис. грн.	254,70	248,50	38,20	35,50	22,80	17,20
Частка використання ресурсів з базової технології підприємства						
Сировина і основні матеріали, тис. грн.	82,40		8,80		2,70	
Допоміжна матеріали, тис. грн.	12,50		2,40		0,20	
Паливо, тис. грн.	5,10		1,40		0,90	
Тара, тис. грн.	7,50		1,20		1,10	
Запасні частини, тис. грн.	2,20		2,60		0,40	
Сума, тис. грн.	109,70		16,40		5,30	
Коефіцієнт відповідності	0,44	0,56	0,46	0,54	0,31	0,69

Таблиця 3.6

Розрахунок коефіцієнта відповідності трудових ресурсів підприємства при використанні альтернативної технології №1 виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Вид матеріальних ресурсів	Технологічні процеси					
	ТП1.1 (Корпус)		ТП1.2 (Відбивач)		ТП1.3 (Кріплення)	
	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія
Робітники, чол.	41	39	8	6	6	4
Керівники, чол.	3	2	1	1	1	1
Спеціалісти, чол.	4	3	4	2	2	1
Інші службовці, чол.	4	4	2	2	2	2
Сума, чол.	52	48	15	11	11	8

Продовження табл. 3.6

Частка використання ресурсів з базової технології підприємства						
Робітники, чол.	5,00		5,00		3,00	
Керівники, чол.	2,00		0,00		0,00	
Спеціалісти, чол.	1,00		1,00		0,00	
Інші службовці, чол.	2,00		2,00		2,00	
Сума, чол.	10,00		8,00		5,00	
Коефіцієнт відповідності	0,21	0,79	0,73	0,27	0,63	0,38

Необхідно визначити коефіцієнт відповідності трудових ресурсів підприємства при використанні альтернативної технології виробництва продукції (табл. 3.6).

Аналогічно визначаємо коефіцієнти відповідності технічних та фінансових ресурсів підприємства при використанні альтернативної технології виробництва продукції.

Таблиця 3.7

Розрахунок коефіцієнта відповідності технічних ресурсів підприємства при використанні альтернативної технології №1 виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Вид матеріальних ресурсів	Технологічні процеси					
	ТП1.1 (Корпус)		ТП1.2 (Відбивач)		ТП1.3 (Кріплення)	
	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія
Основне обладнання, тис. грн.	542,20	851,80	211,00	282,00	205,30	218,10
Допоміжне обладнання, тис. грн.	121,30	182,40	24,80	21,30	15,40	16,70
Сума, тис. грн.	663,50	1034,20	235,80	303,30	220,70	234,80
Частка використання ресурсів з базової технології підприємства						
Основне обладнання, тис. грн.	540,10		141,10		51,30	
Допоміжне	80,40		8,30		5,50	

обладнання, тис. грн.						
Сума, тис. грн.	620,50		149,40		56,80	
Коефіцієнт відповідності	0,60	0,40	0,49	0,51	0,24	0,76

Таблиця 3.8

Розрахунок коефіцієнта відповідності фінансових ресурсів підприємства при використанні альтернативної технології №1 виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Вид матеріальних ресурсів	Технологічні процеси					
	ТП1.1 (Корпус)		ТП1.2 (Відбивач)		ТП1.3 (Кріплення)	
	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія
Використання коштів, тис. грн.	918,20	1282,70	274,00	338,80	243,50	252,00
Частка використання ресурсів з базової технології підприємства						
Використання коштів, тис. грн.	850,00		218,00		207,00	
Коефіцієнт відповідності	0,66	0,34	0,64	0,36	0,82	0,18

Отже, необхідно розрахувати коефіцієнт ефективності ресурсовикористання в результаті запровадження першої альтернативної технології виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001.

Таблиця 3.9

Розрахунок коефіцієнта ефективності ресурсовикористання за видами ресурсів в результаті використання альтернативної технології №1 виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Назва статей	Технологічні процеси					
	ТП1.1 (Корпус)		ТП1.2 (Відбивач)		ТП1.3 (Кріплення)	
	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія
Матеріальні ресурси						
Прибуток від реалізації виробу що виготовлений за	42,16	43,18	42,16	43,18	42,16	43,18

даною технологією, тис. грн.						
Затрати матеріальних ресурсів, тис. грн.	591,76	528,36	86,67	77,39	47,04	42,00
Коеф. ефект. ресурсов.	0,07	0,08	0,49	0,56	0,90	1,03
Трудові ресурси						
Прибуток від реалізації виробу що виготовлений за даною технологією, тис. грн.	42,16	43,18	42,16	43,18	42,16	43,18
Витрати на оплату праці, тис. грн.	296,16	250,98	77,00	65,25	56,27	47,69
Коеф. ефект. ресурсовикористання	0,14	0,17	0,55	0,66	0,75	0,91
Технічні ресурси						
Прибуток від реалізації виробу що виготовлений за даною технологією, тис. грн.	42,16	43,18	42,16	43,18	42,16	43,18
Амортизаційні витрати, тис. грн.	473,66	526,29	150,41	167,12	127,08	141,21
Коеф. ефект. ресурсовикористання	0,09	0,08	0,28	0,26	0,33	0,31
Фінансові ресурси						
Прибуток від реалізації виробу що виготовлений за даною технологією, тис. грн.	42,16	43,18	42,16	43,18	42,16	43,18
Фінансові витрати	1361,58	1305,63	314,08	309,76	230,39	230,89
Коеф. ефект. ресурсовикористання	0,03	0,03	0,13	0,14	0,18	0,19

Наступним етапом є розрахунок коефіцієнта ефективності ресурсозберігаючих заходів.

Таблиця 3.10

Розрахунок коефіцієнта ефективності ресурсозберігаючих заходів за видами ресурсів в результаті використання альтернативної технології №1 виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Назва статей	Технологічні процеси					
	ТП1.1 (Корпус)		ТП1.2 (Відбивач)		ТП1.3 (Кріплення)	
	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія
Матеріальні ресурси						
Коефіцієнт ефективності ресурсо-використання	0,07	0,08	0,49	0,56	0,90	1,03
Коеф. ефект. ресурсзб. заходів	0,87		0,87		0,87	
Трудові ресурси						
Коефіцієнт ефективності ресурсо-використання	0,14	0,17	0,55	0,66	0,75	0,91

Продовження табл. 3.10

Коеф. ефект. ресурсзб. заходів	0,83		0,83		0,83	
Технічні ресурси						
Коефіцієнт ефективності ресурсо-використання	0,09	0,08	0,28	0,26	0,33	0,31
Коеф. ефект. ресурсзб. заходів	1,08		1,08		1,08	
Фінансові ресурси						
Коефіцієнт ефективності ресурсо-використання	0,03	0,03	0,13	0,14	0,18	0,19
Коеф. ефект. ресурсзб. заходів	0,94		0,96		0,98	

Для формування матриці ефективності ресурсозбереження необхідно розрахувати коефіцієнти ефективності ресурсозберігаючих заходів для наявної (базової) технології та в результаті запровадження нової (першої технології).

Таблиця 3.11

Розрахунок коефіцієнтів ефективності ресурсозберігаючих заходів для наявних на підприємстві ресурсів в результаті використання альтернативної технології №1 виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Назва статей	Технологічні процеси					
	ТП1.1 (Корпус)		ТП1.2 (Відбивач)		ТП1.3 (Кріплення)	
	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія
Матеріальні ресурси						
Коеф. ефект. ресурс. заходів	0,87		0,87		0,87	
Коеф. відповідності	0,44		0,46		0,31	
Коеф ефективн рес забезп	0,38		0,40		0,27	
Трудові ресурси						
Коеф. ефект. ресурс. заходів	0,83		0,83		0,83	
Коеф. відповідності	0,21		0,73		0,63	
Коеф ефективн рес забезп	0,17		0,60		0,52	
Технічні ресурси						
Коеф. ефект. ресурс. заходів	1,08		1,08		1,08	
Коеф. відповідності	0,60		0,49		0,24	
Коеф ефективн рес забезп	0,65		0,53		0,26	
Фінансові ресурси						
Коеф. ефект. ресурс. заходів	0,94		0,96		0,98	
Коеф. відповідності	0,66		0,64		0,82	
Коеф ефективн рес забезп	0,62		0,62		0,80	

Таблиця 3.12

Розрахунок коефіцієнтів ефективності ресурсозберігаючих заходів для залучених ресурсів в результаті використання альтернативної технології №1 виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Назва статей	Технологічні процеси					
	ТП1.1 (Корпус)		ТП1.2 (Відбивач)		ТП1.3 (Кріплення)	
	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія	Базова технологія	Альтернативна технологія
Матеріальні ресурси						
Коеф. ефект. ресурс. заходів	0,87		0,87		0,87	
Коеф. відповідності	0,56		0,54		0,69	
Коеф ефективн рес забезп	0,49		0,47		0,60	
Трудові ресурси						
Коеф. ефект. ресурс. заходів	0,83		0,83		0,83	
Коеф. відповідності	0,79		0,27		0,38	
Коеф ефективн рес забезп	0,66		0,23		0,31	
Технічні ресурси						
Коеф. ефект. ресурс. заходів	1,08		1,08		1,08	
Коеф. відповідності	0,40		0,51		0,76	
Коеф ефективн рес забезп	0,43		0,55		0,82	
Фінансові ресурси						
Коеф. ефект. ресурс. заходів	0,94		0,96		0,98	
Коеф. відповідності	0,34		0,36		0,18	
Коеф ефективн рес забезп	0,32		0,34		0,17	

Аналогічним чином проводяться розрахунки ефективності ресурсозберігаючих рішень в результатів впровадження другої альтернативної технології виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001 (додаток Д).

В результаті розрахунків можемо створити матрицю вибору найбільш ефективних технологічних рішень в плані ресурсозбереження при виробництві освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001 (табл. 3.11).

Таблиця 3.13

Матриця ефективності ресурсозбереження в результаті запровадження альтернативних технологій виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Ресурси	За видом технології	Альтернативна технологія 1			Альтернативна технологія 2		
		ТП1.1	ТП1.2	ТП1.3	ТП2.1	ТП2.2	ТП2.3
Матеріальні ресурси	Базова	0,38	0,40	0,27	0,45	0,79	0,50
	Альтернативна	0,49	0,47	0,60	0,44	0,11	0,40
Трудові ресурси	Базова	0,17	0,60	0,52	0,51	0,70	0,42
	Альтернативна	0,66	0,23	0,31	0,34	0,15	0,42
Технічні ресурси	Базова	0,65	0,53	0,26	0,28	0,22	0,28
	Альтернативна	0,43	0,55	0,82	0,83	0,89	0,83
Фінансові ресурси	Базова	0,62	0,62	0,80	0,74	0,29	0,77
	Альтернативна	0,32	0,34	0,17	0,21	0,70	0,24

Виходячи із побудованої матриця ефективності ресурсозбереження можливо запропонувати найбільш ефективні ресурсозберігаючі рішення відповідно до наявних технологічних процесів за видами ресурсів:

В даному підході вибору технології, котра є найбільш ефективною з позиції використання ресурсів і, дає змогу найбільш раціонально використовувати ресурси, необхідно враховувати те, що як базовий, так і альтернативний технологічні процеси, повинні мати однакову кількість технологічних процесів. Оскільки, якщо, наприклад, технологічних процесів у технології більше, то і технологія є більш затратною, а якщо менше то менш затратною, тому такі технології порівнювати не варто.

Таблиця 3.14

Базові ресурсозберігаючі рішення для оптимізації технології виробництва освітлювального приладу ДТУ09У ЗОД-6-001

Ресурси	Базові ресурсозберігаючі рішення за технологічними процесами		
Матеріальні ресурси	ТП1.1А	ТП2.2П	ТП1.3А
Трудові ресурси	ТП1.1А	ТП2.2П	ТП1.3П
Технічні ресурси	ТП2.1А	ТП2.2А	ТП2.3А
Фінансові ресурси	ТП2.1П	ТП2.2А	ТП1.3П

Для отримання ефективної ресурсозберігаючої технології доцільно здійснювати оптимізацію технологічних та організаційних рішень виробництва згідно з технологічними вимогами. Особливість вибору техпроцесу необхідно враховувати при розробці альтернативних техпроцесів, котрі дають можливість підвищити ефективність ресурсовикористання, що в свою чергу позитивно вплине на ресурсозбереження. Дана теорія дозволяє дати рекомендації технологам, про вибір альтернативних техпроцесів для альтернативних технологій за таким критерієм оптимальності, як ефективність.

Формування стратегії на підприємстві необхідно здійснювати на усіх стадіях діяльності, з урахуванням усіх процесів, що здійснюються в межах господарської діяльності підприємства. Оскільки стратегія, в контексті даного дослідження розглядається насамперед, як система елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів і засобів управління), то залежно від особливостей функціонування підприємства, видів основних виробничих процесів та підходів до ресурсовикористання необхідно виділяти основні напрямки реалізації даних елементів у загальній системі управління ресурсозбереженням на підприємстві. Для ефективного функціонування даного механізму необхідно враховувати усі напрями системи управління ресурсозбереженням, зокрема, розроблення заходів з використання резервів ресурсозбереження, що здійснюється на основі аналізу використання ресурсів підприємства та дослідження впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; забезпечення постійного моніторингу ресурсозбереження та визначення ефективності ресурсозберігаючих заходів у виробничому

процесі. Формування стратегії підприємства дає змогу визначити оптимальну, з позиції ресурсовикористання, технологію виробництва продукції.

Висновки до розділу 3

1. Доведено необхідність формування стратегії, зміст якої визначається певною послідовністю розв'язання проблем: визначення найпроблемніших сфер господарської діяльності підприємства з погляду споживання ресурсів; аналіз цих сфер діяльності підприємства; визначення загальної концепції діяльності підприємства, орієнтованої на ресурсозберігаючий шлях розвитку (на основі визначених цілей та ранжування заходів з ресурсозбереження); розроблення конкретних стратегій для окремих підрозділів підприємства на конкретний період, котрі повинні відповідати цілям, передбаченим загальною концепцією орієнтації підприємства на ресурсозберігаючий шлях розвитку; розроблення довготривалих фінансових планів для обґрунтування реалізації цілей.

2. Систематичне впровадження заходів з ресурсозбереження, дозволяє знижувати споживання електроенергії та окремих видів ресурсів, мінімізувати вплив на процес ресурсозбереження багатьох чинників зовнішнього середовища, наприклад зниження ціни на ресурси. Виявлено потребу у здійсненні навчання персоналу, забезпечення відповідної інформаційної підтримки, розроблення заходів спрямованих на стимулювання ресурсозбереження. Впровадження даних заходів буде ефективнішим за умови наявності на підприємстві працівників, відповідальних за їх здійснення. Запропоновано призначення на вітчизняних підприємствах відповідальних за ресурсозбереження, котрі би здійснювали відповідні економіко-управлінські дії, в т. ч. навчання персоналу, забезпечення відповідної інформаційної підтримки, заходів із мотивації персоналу.

3. Запропоновано формування стратегії на основі проведення аналізу з оцінки чинників, котрі впливають на ресурсозбереження з метою визначення тих, на які можна вплинути; виявлення резервів ресурсозбереження; розробки заходів використання виявлених резервів ресурсозбереження і подальшого розвитку потенційних напрямів економії усіх видів ресурсів; розробки стратегії

ресурсозбереження на машинобудівному підприємстві; визначення цілей та напрямів реалізації стратегії за рахунок інноваційних й організаційних заходів, ключових інструментів за кожним напрямом; контролю за реалізацією стратегії ресурсозбереження за результатами постійно здійснюваного моніторингу.

4. Реалізація стратегії неодмінно призводить до певних змін у взаємопов'язаних елементів структури технологічних процесів і технологій виробництва продукції, тому дана концепція передбачає, з одного боку, аналізування наявних на підприємстві технологічних процесів, а з іншого – реалізацію основних напрямків управління ресурсозбереженням. В її основу покладено поєднання найбільш ефективних підходів до ресурсовикористання існуючих та нових технологій виробництва продукції та синтез альтернативних високоефективних, з точки зору ресурсозбереження, технологічних рішень щодо виробництва продукції машинобудівних підприємств. Вибір оптимальних ресурсозберігаючих заходів запропоновано здійснювати на основі використання матриці ефективності ресурсозбереження, що дає змогу порівняти основні коефіцієнти ефективності ресурсозбереження наявних на підприємстві та альтернативних технологій.

5. Запропоновано реалізовувати стратегію за наступними етапами: аналізування наявних на підприємстві технологій та відповідних технологічних процесів, розроблення альтернативних рішень; вибір найефективніших ресурсозберігаючих рішень серед типових альтернативних технологій; оптимізування найефективніших щодо ресурсозбереження рішень відповідно до технологічних вимог виробництва; розроблення нової ресурсозберігаючої технології на базі визначених вище найефективніших з погляду ресурсозбереження технологічних рішень.

ВИСНОВКИ

У результаті проведених досліджень виявлено, що впровадження стратегії в усіх сферах багатогранної діяльності підприємства, раціональне залучення інноваційного потенціалу з метою забезпечення конкурентоспроможності потребує формування ефективної політики, впровадження якої на противагу стихійному інтуїтивному пошуку напрямів інноваційного розвитку дозволить не тільки підвищити результативність діяльності, а і надасть потужні можливості для підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

Виконано наступні завдання: розглянути інноваційну політику та її місце в загальній стратегії розвитку підприємства, шляхи формування інноваційної політики підприємства; дослідити основні підходи визначення ефективності формування інвестиційно-інноваційної політики підприємства; проаналізувати та дослідити діяльність базового підприємства; розробити і обґрунтувати шляхи формування інноваційної політики підприємства.

Також дано загальну характеристику підприємства

- проаналізовано та досліджено діяльність базового підприємства;
- розроблено і обґрунтовано шляхи формування ефективної стратегії підприємства.

Визначено основні види продукції, яку випускає ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». «ОСП Корпорація Ватра» – світлотехнічне виробниче підприємство, що займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів. ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» неодноразово виграло тендери на важливі державні замовлення.

Загальний рівень завантаженості виробничих потужностей – для існуючої номенклатури та при збереженні співвідношення у програмах випуску кожного виду продукції: для однозмінної роботи - 65%; для двозмінної роботи – 47%; для

трьохзмінної роботи (оптимальний режим роботи – за енергетичними витратами, витратами матеріалів) для ливарного, фарбувального (порошкове фарбування), вакуум-просочувального гальванічного виробництва – 35%.

У роботі запропоновано реалізовувати стратегію за наступними етапами: аналізування наявних на підприємстві технологій та відповідних технологічних процесів, розроблення альтернативних рішень; вибір найефективніших ресурсозберігаючих рішень серед типових альтернативних технологій; оптимізування найефективніших щодо ресурсозбереження рішень відповідно до технологічних вимог виробництва; розроблення нової ресурсозберігаючої технології на базі визначених вище найефективніших з погляду ресурсозбереження технологічних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Analiz ta kompleksna otsinka diiuchoho mekhanizmu formuvannia profesiinoi kompetentnosti personalu [Analysis and comprehensive assessment of the existing mechanism for the formation of professional competence of staff]
2. Basic principles of financial markets regulation and legal aspects of the legislative requirements / B Yazlyuk, A Guley, R Brukhanskyi, H Shovkoplias... - Investment Management & Financial Innovations, T 15. V 1. 2018. PP. 337
3. BO Yazliuk, HY Yazliuk - Innovatsiina ekonomika-Innovative economy, T-4 2012 – PP. 281-288
BO Yazliuk, HY Yazliuk - Stalyi rozvytok ekonomiky-Sustainable development of ..., T-4, 2012, PP. 281-288
BO Yazliuk, SK Shandruk, OI Huhul - Науковий вісник Полісся, Випуск
4. Стратегії модернізації як напрям інноваційного підвищення соціально–економічної безпеки та подолання асиметрії регіонів / БО Язлюк // Інноваційна економіка, Випуск 3. 2013 С. 149
5. Diahnostyka rivnia profesiinoi kompetentnosti personalu u protsesi realizatsii misii derzhavnoho orhanu [Diagnostics of the level of professional competence of the personnel in the process of realization of the mission of the state body]
6. Management of diversification in the context of investment and innovation strategy of enterprises / B Yazlyuk // Galician Economic Journal – 2010. PP. 29
7. New workplace forecasting in the industrial sector of the Ukrainian economy
8. Profitability analysis of digitalization of precision farming TI Balanovska, OP Gogulya, AV Troian, BO Yazlyuk International Journal of Advanced Science and - Том 29 Випуск 6, 2020 Pages 1030-1036
9. Prospects for use of coaching in Ukrainian banks / V Brych, B Yazlyuk, S Hudratian, K Snihur... - Banks & bank systems, T-13, V-2, 2018. PP. 116-122

S Kozhemiakina, A Cherkasov, N Reznik, B Yazlyuk... - Problems and perspectives in management, T- 3 2018, Pages 384-394

10. SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SOCIAL COMPONENT OF THE SYSTEM OF SOCIAL AND ECONOMIC PROTECTION OF BUSINESS ENTITIES
BO Yazlyuk, OY Furman - SCIENTIFIC BULLETIN OF POLISSIA, Випуск 4, 2016, С. 44-50

11. Social responsibility of economic entities: economic nature and essence

12. Vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii bezperervnoho pidvyshchennia profesiinoi kompetentnosti personalu v protsesi realizatsii misii derzhavnoho orhanu [The use of innovative technologies for the continuous improvement of the professional competence of personnel in the process of implementing the mission of a state body].]
BO Yazliuk, AM Butov - Innovatsiina ekonomika-Innovative economy, 2012, PP. 281-288

13. Аналіз та оцінка негативного впливу бюджетних обмежень на інфраструктурний розвиток регіонів / Борис Олегович Язлюк // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Том 14. Випуск 1. 2013. С. 194 – 199

14. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення на прикладні механізми. - Тернопіль: Лілея, 2005 - 292 с.

15. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.

16. Батра Р., Майерс Д.Д., Аакер Д.А. Рекламний менеджмент: Пер. с англ. – 5-і изд. – М.: Спб., 1999. – 784 с.

17. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход. - СПб.: Питер, 2005. - 864 с.

18. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах.— СПб: Два ТриИ, 1993.

19. Бобровников Г. Н., Клебанов А. И. Комплексное прогнозирование создания новой техники. — М.: Экономика, 1989.

20. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2004.–480с.
21. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. — М: Экономика, 1993.
22. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
23. Василенко В.А. Теорія і практика управлінських рішень: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2004. – 420 с.
24. Використання інноваційних технологій безперервного підвищення професійної компетентності персоналу в процесі реалізації завдань державного органу / Б Язлюк, А Бутов // Економічний аналіз, Випуск 10 (2). 2012. С. 166-170
25. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К. “КОНДОР” – 2004. – 654 с.
26. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»/ Под ред. А.И. Наумова. - М.: Гардарики, 2006. – 288 с.
27. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. — К.: КНЕУ, 1998.
28. Гаркавенко С. Маркетинг: Підручник. - 2-ге вид. - К.: Лібра, 2002. – 700 с.
29. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Шдруч. для вузів. — К.: Лібра, 1998.
30. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит, 2002. – 700 с.
31. Давиденко В.К. Соціальний захист в Україні // Соціальна політика і соціальна робота. – 2003. –№3. –с.34-36.
32. Дерлоу, Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка, 2003. – 242 с.
33. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЗАПОРУКА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ / Борис Олегович Язлюк // ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ – 2010

34. Діагностика рівня професійної компетентності персоналу у процесі реалізації місії державного органу / Борис Олегович Язлюк, Галина Ярославівна Язлюк // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал – Випуск – 4. С. 281-288
35. До питання методики оцінки економічної ефективності реальних інвестиційних проектів / БО Язлюк // Вісник Східноукраїнського національного Том 106, Випуск 12. 2006. С. 214–219
36. Економіка довкілля і природних ресурсів [Текст]: монографія / Ю.В. Дзядичевич, Б.О. Язлюк, Р.Б. Гевко, Ю.І. Гайда [та ін.]. – Тернопіль, 2016. – 392 с.
37. Ефективність інвестиційного процесу в Україні: стан, проблеми і перспективи. / Борис Язлюк // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково практичної конференції / За ред. д.е.н., проф. Литвина Б.М. Тернопіль: Принтер–інформ. 2005. С. 191–197.
38. Закон України “Про охорону навколишнього середовища” // Відомості Верховної Ради України. – 2006. - № 41.
39. Закон України. Про захист інформації в автоматизованих системах: Затверджено 5 лип. 1994 р. // Відомості ВРУ. – 1994.– № 31. – Ст. 286.
40. Закон України. Про інформацію: Закон України: Затверджено 2 жовт. 1992 р. // Відомості ВРУ. –1992. – № 48. – Ст. 650.
41. Закон України. Про науково-технічну інформацію: Затверджено 25 черв. 1993 р. // Відомості ВРУ. – 1993. – № 33. – Ст. 345.
42. Закон України. Про національну програму інформатизації: Затверджено 4 лют. 1998 р. // Уряд. кур'єр.– 1998.–12 берез.
43. Звіт про фінансові результати за 2006– 2008 рр.
44. Зудилин А. П. Анализ хозяйственной деятельности развитых капиталистических стран. – 2-е изд. – Екатеринбург: Каменный пояс, 2007. – 510с.

45. Инновационно безопасные стратегические пути регионального измерения модернизации экономики и преодоления асимметрии территориального саморазвития / Б. Язлюк // Международная научно-практическая конференция «На перекрестке Севера и Востока (методологии и практики регионального развития)» Россия, г. Магадан, 10-11 июня 2013 г. / Под общей редакцией Е. А. Шкатовой – Магадан : Северо-Восточный гос-ный универси. 2013. С. 342-346

46. Іванова Л. Особливості маркетингових комунікацій на ринку послуг // Маркетинг в Україні. - 2007. - № 6 (46). - С. 8.

47. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько; за заг. ред. С. М. Ілляшенка.– Суми : Університетська книга, 2009.– 328 с.

48. Ілляшенко С. М. Товарна інноваційна політика: підручник / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна.– Суми : ВТД «Університетська книга», 2007.– 281 с.

49. Інвестиційна діяльність підприємств світлотехнічної галузі та шляхи її активізації / Борис Олегович Язлюк // Шевченківська весна: Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 1–4 березня 2007 року.–Вип.V: У 5-х част – Ч. 4 / За заг. ред. проф. В.Д.Базидевича.– 2007. С. 368–371

50. Інноваційно-інвестиційна практика: теорія та методика : монографія / Борис Олегович Язлюк // Деп. В ДНТБ України, Академія соціального управління. – Тернопіль. 2010 - 223с.

51. Інноваційно-інвестиційні та прикладні соціально-економічні стратегії розвитку регіонів з інтенсивним використанням природних ресурсів / Б. Язлюк // Збірник наукових праць молодих вчених Наука молода. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – Вип. 22.

52. Інноваційно-комплексні шляхи розвитку малого підприємництва : монографія / Борис Олегович Язлюк, Богдан Миколайович Андрушків, Наталя Богданівна Кирич, Юрій Іванович Вовк, Іван Іванович Стойко // / за ред.. Кирич Н.Б. / ТНТУ ім. І.Пулюя, Тернопіль, 20011 – 340 с.
53. Іщенко І. І., Терещенко С. П. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат. – К.: Вища школа, 2006. – 187 с.
54. Каракоз І. І., Самборський В. І. Теорія економічного аналізу. – К: Вища школа, 1989. – 154 с.
55. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / В. Я. Кардаш.– К.: КНЕУ, 2003.– 250 с.
56. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. — К.: КНЕУ, 1997.
57. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1997.
58. Кардаш В. Я. Стандартизация и управление качеством продукции. — К.: Вища шк., 1985.
59. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика. — К.: КНЕУ, 1999.
60. Кардаш В. Я. Экономика и стандартизация качества продукции. — К.: УМК ВО, 1985.
61. Карпик Я.М. Менеджмент промислового підприємства: навчальний посібник для економічних та інженерно-економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. – Тернопіль: ТАНГ, 2002. – 311 с.
62. Карпов В. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: Навч. пос. - К.: Знання, 2001.-944с.
63. Кларк Г. Маркетинг сервиса, приносящего прибыль: Пер. с англ. - К.: Знання, 2006. - 302 с.
64. Ковальчик Я.П., Гашин Є.В., Бакушевич І.В. Економіка промислового підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль, ТДТУ, 2006. – 183 с.

65. Ковбасюк М. Р. Анализ хозяйственной деятельности предприятия с использованием ПЭВМ. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 243 с.
66. Коган И. С., Пашков В. С., Трубников В. Ф. Технологическое оборудование табачной промышленности. – М.: Пищевая промышленность, 1985. – 384 с.
67. Козлова О. И. и др. Оценка кредитоспособности предприятий. – М.: АО “АРГО”, 2008. – 189 с.
68. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. - СПб: «Специальная литература», 2006. – 366 с.
69. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000. с. 23
70. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. Пособие. - К.: МАУП, 2002. – 256 с.
71. Конкуренто-спроможність інвестиційних проектів / Борис Олегович Язлюк // Збірник наукових праць професорсько–викладацького складу інституту економіки і менеджменту інвестицій ТАНГ / За ред. д.е.н., проф. Б.М. Литвина. Вип. 1. Тернопіль: Економічна думка. 2003. С. 43-48
72. Король А.Н. Організація і планування реклами: Навчальний посібник. – Хабаровськ: ХГАЕП, 1998. – 124 с.
73. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб; М.; Харьков; Минск: Питер, 1998.
74. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990.
75. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. — М.; СПб; К.: Вильямс, 1998.
76. Крылова Г. Д. Зарубежный опыт управления качеством. — М.: Изд. стандартов, 1992.

77. Лавров С. Н., Лобин С. Ю. Основы маркетинга промышленных товаров. — М.: Внешторгиздат, 1989.
78. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. — СПб: Наука, 1996.
79. Литвиненко А. Н. Основные принципы оценки конкурентоспособности промышленной продукции // Приложение к БИКИ. — 1984. — № 12.
80. Маджаро С. Международный маркетинг. — М.: Междунар. отношения, 1979.
81. Маркетинг / Под ред. А. П. Романова. — М.: Банки и биржи, 1995.
82. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия. — М.: Внешторгиздат, 1989.
83. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко та ін.-3-тє вид.— К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 2008.— 648.с.; Берковиц Д. Маркетинг.— М.: ДеНово, 2001.— 873 с.
84. Маркова В. Д. Маркетинг услуг. — М.: Финансы и статистика, 1996.
85. Методика аналізу інвестиційних і інноваційних проектів та вплив на фінансову ефективність підприємства / БО Язлюк, ВС Здреник // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць. / Випуск-1 / Серія : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. (19). / Відповідальний редактор д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинець. 2011. С. 437-448
86. Методика оцінки рівня згладжування економіко-інституціональної й соціально-економічної асиметрії розвитку внутрірегіональних територій / Борис Олегович Язлюк // Зб. наук. праць Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси: ЧДТУ, 2014. — Вип. 37. — Частина I. — С. 19–26 [Серія: Економічні науки.] 2014. С. 19–26
87. Методичні підходи до оцінки фінансово-економічної ефективності інноваційного розвитку підприємства та її безпеки / Б Язлюк // Наук. збірник Львівського нац. університету ім. І. Франка Том 27, 2012. С. 286

88. Моделювання ефективності комплексної програми модернізації світлотехнічної галузі / Борис Олегович Язлюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Вип.1 (88) Хмельницький, ХНУ 2007. С. 13 –17.

89. Модернізація економіки регіонів та подолання асиметрії територіального розвитку : науково-практичний аспект : монографія / Борис Олегович Язлюк // Херсон : Грінь Д.С. 2013. 362с.

90. Мунипов В. М., Данилюк В. И., Оше В. К. Стандартизация, качество продукции и эргономика. — М.: Изд. стандартов, 1982.

91. Новый экономический словарь / Авт.-сост. В. Н. Коропухина, Д. В. Остапенко: под общ. ред. П. Я. Юрковского.— Изд. 2-е.— Ростов н/Д . Феникс, 2007.— 432 с.

92. Обґрунтування інноваційних шляхів структурно-функціональних параметрів модернізації економіки України як основу створення міжнародної конкурентоспроможності / Борис Олегович Язлюк // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України / Економіка. Проблеми економічного становлення – Київ: АПіСВ ФПУ, 2014. – №1 (69). – С. 61-70

93. Портфель стратегічних управлінських інновацій для модернізації економіки як напрям підвищення соціально-економічної безпеки регіонів / Борис Олегович Язлюк // Вісник ЖДТУ Житомирського державного технічного університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2014. – № 2 (68). – С. 233-239

94. Прикладна економіка. Навчальний посібник / БО Язлюк, РБ Гевко, ЮВ Дзядикевич, АМ Бутов - Тернопіль: Крок, 2016. 288 с.

95. Прикладний економічний механізм управління регіональними інвестиційно-інноваційними проектами / БО Язлюк // Економічна думка ТНЕУ – 2015

96. Соціальна компонента в структурі сталого розвитку регіонального аграрного бізнесу: комплексний аналіз / ВО Yazlyuk, AM Uzhva - // Український журнал прикладної економіки, Том 2, Випуск 2 2017. С. 67-74
97. Стратегія інноваційної безпеки як подолання асиметрії конкурентоспроможності підприємств у міжрегіональному розвитку / Б Язлюк // Зб. наук. праць молодих вчених Наука молода, Том 18. 2012. С. 178
98. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів. - Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456 с.
99. Теория социальной работы. /Под ред. профессора Е.И. Холостовой. М.: Юристъ, 2000.
100. Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія //А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаї, В.П. Пилипчук та ін.; За наук. ред. д-ра екон. наук., проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. - К: КНЕУ, 2005. - 584с.
101. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ//Theory and practice of estimation of economic effectiveness of investing and ... // Борис Олегович Язлюк, Василь Степанович Здреник / Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки//THE JOURNAL OF ZHYTOMYR STATE TECHNOLOGICAL UNIVERSITY. SERIES: ECONOMICS. Том 55. Випуск-1, 2011
102. Управління інвестиційно–інноваційними проектами в умовах ризику та невизначеності / Борис Олегович Язлюк // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету. Економіка: проблеми теорії та практики. Том 3. Випуск 214 в 4 томах. С. 761-771
103. Формування фінансового забезпечення проектів / Б Язлюк - Наукові записки.–2006.–Випуск – 15. С. 15-19
104. Хозяйственная деятельность и окружающая среда / С. И. Волощенко, Г. Г. Честопалов и др. – К.: УкрНИИНТИ, 2006. – 52 с.

105. Брич В., Крамарчук С. Управління ризиками у туристичному бізнесі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Сер. Географія. 2010. № 2 (28). С. 105–110.
106. Брич В. Я., Гевко Б. Р. Проблеми застосування сонячної енергії в сфері житлово-комунального господарства. *Інноваційна економіка*. 2016. №. 1-2. С. 152-157.
107. Брич В. Я., Федірко М. М., Артемчук Т. О. Трансформація організаційної структури енергокомпанії. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. №. 3. С. 166-172.
108. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія“Економіка”. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
109. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С.72-76.
110. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. Т. 5. №. 2. С. 36-39.
111. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development // Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317.
112. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60–65.
113. Управління проектами. Навч.посібн./ П. П.Микитюк, В. Я.Брич, Т. Л. Желюк та ін..- Тернопіль, Економічна думка, 2017. – 320 с.
114. Чалбоев К. К. Интенсификация производства и рыночные отношения / Под ред. А. И. Добрынина. – М.: Экономика, 2006. – 80 с.

115. Шляхи підвищення рівня інноваційного розвитку виробництва з врахуванням регіональної стратегії / БО Язлюк, СВ Питель, АВ Шумський // Сталий розвиток економіки, Випуск 1. 2013. С. 224-230.

116. Шляхи удосконалення пріоритетних механізмів модернізації в просторовій проекції економіки України / Борис Олегович Язлюк // ВІСНИК ЖДТУ. 2013. № 4 (66) С. 228-234.