

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ДИПЛОМНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент 6-го курсу, 673 групи
заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
(Менеджмент організацій і адміністрування)

Молдован І.І. _____

Науковий керівник:

к.е.н., доц.Заволічна Т.Р. _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від « » _____ 2021 р.

Зав. кафедри _____ д.е.н., проф. Галушка З.І.

Чернівці – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Еволюція цільового підходу як основи стратегічного управління.....	6
1.2. Принципи та інструментарій цільового підходу в менеджменті підприємства.....	13
1.3. Структура та порядок розробки стратегічних програм розвитку підприємства.....	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ФІЛІЇ «ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕД»	29
2.1. Діагностика загального стану філії «Чернівецька ДЕД».....	29
2.2. Аналітична оцінка стратегії розвитку підприємства з позицій фінансової результативності.....	41
2.3. Оцінка ефективності системи управління філії «Чернівецька ДЕД» в контексті цільового підходу	48
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЄЮ «ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕД»	55
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в контексті зміни стратегії Укравтодору.....	55
3.2. Обґрунтування узгодженості стратегічних цілей розвитку ДП «Чернівецький облавтодор» в умовах реалізації державних проєктів.....	60
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В наш час, з розвитком науково-технічного прогресу, змінилися й способи й засоби управління підприємствами. Зараз компанії конкурують своїми моделями та схемами управління, а не своєю продукцією. Найкращих результатів досягають тільки підприємства, у проекти яких в основу менеджменту були закладені цільові напрямки взаємодії зі своїми споживачами, партнерами, акціонерами. Сьогодення вимагає від усіх суб'єктів господарювання ефективного менеджменту, адже зовнішнє середовище є досить нестійким, особливо під час пандемії коронавірусу та інших негативних явищ.

Сукупність таких чинників зумовлюють необхідність застосування цільового підходу в управлінні підприємством. Адже тільки завдяки ґрунтовному аналізу підприємства та подальшому встановленню головних цілей та засобів і способів їх досягнення можна побудувати успішну компанію. Стійкий до коливань цільовий менеджмент підприємств ґрунтується на ціннісно-орієнтованому підході управлінської діяльності, що обумовлює актуальність дослідження.

Вагомий внесок в обґрунтування теоретичних засад цільового управління підприємством здійснили такі західні вчені-економісти як : Г.Ю. Гедройц, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрік. Серед вітчизняних учених проблематиці стратегічного управління підприємством присвячені праці Ю.М. Мельника, Є.І. Данільової, Л.В. Пана, О.С. Віханського, С.А. Попова та ін. Проте, питання цільового управління підприємством є індивідуальним та особливим для кожної сфери діяльності та окремого підприємства. Питання розвитку стратегічного управління будь-якого підприємства є досить перспективним полем дослідження.

Мета дипломної роботи – аналіз ефективності менеджменту філії «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький облавтодор» та обґрунтування можливих напрямів удосконалення підприємства за допомогою цільового підходу.

Відповідно до мети, було поставлено такі завдання дипломного дослідження:

- дослідити теоретичні аспекти цільового підходу як основи стратегічного управління;
- охарактеризувати принципи та інструментарій цільового підходу в менеджменті підприємством;
- дослідити структуру та порядок розробки стратегічних програм розвитку підприємством;
- здійснити комплексну діагностику філії «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький облавтодор»;
- оцінити ефективність системи управління підприємством у контексті цільового підходу;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення прийняття стратегічних управлінських рішень у системі управління підприємством.
- дослідити узгодженість стратегічних цілей ДП «Чернівецький облавтодор» в умовах реалізації національних проєктів

Об'єкт дослідження – процеси цільового підходу в управлінні підприємством.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних прикладних та організаційно-економічних аспектів цільового підходу в управлінні підприємством, зокрема філії «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький облавтодор».

Під час дипломного дослідження були використані такі методи досліджень: аналізу й синтезу (під час дослідження теоретичних аспектів цільового підходу до управління підприємством); логічно-теоретичне узагальнення та порівняння (під час розробки пропозицій до покращення механізму стратегічного управління підприємством та формулювання висновків), табличний, графічний (для візуалізації результатів дослідження).

Інформаційну базу дипломної роботи становлять дані фінансової звітності, бухгалтерського та управлінського обліку філії «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький облавтодор», нормативно - правові акти, наукові дослідження,

монографічні праці, періодичні видання провідних зарубіжних і вітчизняних учених, що присвячені дослідженню стратегічного управління підприємством, ресурси мережі Інтернет та власні дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємств, зокрема: аргументування напрямків стратегічного розвитку філії «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький облавтодор».

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 15 таблиць, 10 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Еволюція цільового підходу як основи стратегічного управління

На нинішньому етапі розвитку економіки підприємства повинні здійснювати свою діяльність у досить нестабільному економічному середовищі. Внаслідок цього потрібно ще на етапі започаткування компанії чітко визначитись з основною ціллю діяльності підприємства та встановити шляхи та можливості її досягнення і подальшого дотримання заданого напрямку.

Очевидно, що головною метою кожного підприємства є отримання прибутку, але саме правильно обрана стратегічна ціль дозволяє отримувати високі доходи. Адже неможливо отримати прибуток, не знаючи, за якими способами, методами та моделями його буде досягнуто.

Не завжди менеджмент підприємства це усвідомлює, тому у нашому дослідженні ми розглянемо стратегічне управління як одну з найголовніших частин менеджменту підприємства.

Потрібно чітко зрозуміти сутність, складові та принципи цільового управління, що дасть змогу у майбутньому сформулювати конкретні рекомендації для управління компаній.

Здійснивши аналіз наукових досліджень із даної теми, можна зробити висновок, що науковці зробили вагомий внесок у її розкритті. А саме, визначили зміст таких понять як «стратегічне управління» та «менеджмент підприємства», і що більш важливо, запропонували моделі визначення цих термінів.

Традиційно найпершими розробниками теорії стратегічного управління слід вважати таких західноєвропейських вчених, як Хатте Ф. Котлер та Шендел. Проблематику цільового управління підприємства вивчали відомі закордонні та вітчизняні вчені. Вагомий внесок у дослідження стратегічного управління

зробили такі дослідники: Ю.М. Мельник, Є.І. Данільова, Г.Ю. Гедройц, Л.В. Панта ін.

Слід зауважити, що в нашій державі вчені та практики не приділяють достатньо уваги стратегічному управлінню, а зосереджують свою увагу на отриманні прибутку компанії й управлінні активами та пасивами підприємства. Тому, в першу чергу слід дослідити це питання та визначити основні цілі компанії за допомогою стратегічного управління менеджментом підприємства.

На цьому етапі розвитку управління підприємством аспекти цільового управління не достатньо розроблені, їх викладення має досить суперечливий характер, є багато розбіжностей та різних думок серед науковців у розумінні відмінності стратегічного менеджменту та поточного управління компанії. Відсутні чіткі напрями та програми стратегічного менеджменту підприємства.

На протязі останніх років та десятиліть істотно змінився підхід до стратегічного управління компанією. Це зумовлено, в першу чергу, глобальними змінами у світовій економіці та методами ведення бізнесу.

Існує неоднозначність трактування поняття «стратегічне управління», адже в історії розвитку відбувався перехід центру уваги менеджерів із внутрішнього середовища підприємства на його зовнішнє існування з ціллю забезпечення своєчасної та правильної реакції на зміни, які завжди відбуваються у сучасному суспільстві.

Сучасні погляди науковців щодо розуміння поняття «стратегічне управління» відображено в табл. 1.1. Для якомога кращого та повноцінного трактування даного поняття слід синтезувати та проаналізувати визначення декілької вчених, що дасть змогу в повному обсязі досягнути процес стратегічного управління.

На мій погляд, найкраще розкриває сутність стратегічного управління підприємства комплексна характеристика А.А. Томпсона та А.Дж. Стріка, О.С. Віханського та С.А. Попова. Адже поєднання підходів до трактування цього поняття даними вченими акумулює та формує повноцінне його визначення.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегічне управління підприємством» науковцями

Автор	Визначення
I. Ансофф	Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
Хіггінс Дж.М.	Процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням.
Б. Карлоф	Інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрік	Безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.
Х. Віссема	Стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.
С.А. Попов	Підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації.
О.С. Віханський	Управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.

Очевидно, що головною метою менеджменту є одержання прибутку підприємством, але при цьому слід використовувати раціональну систему управління. Саме для цього стратегічне управління має спрямування на встановлення, пояснення та досягнення цілі підприємства із використанням найоптимальніших схем.

Спрощену схему стратегічного управління зображено на рис. 1.1.

Як можна бачити з рисунку, стратегії управління наділені спільними рисами: ціль, можливість змінити ціль, вплив зовнішнього середовища, стратегія та способи її досягнення. Зміна цілі не означає глобальну її відмінність, а лише здатність коригування у процесі стратегічного управління.



Рис. 1.1. Схема процесу стратегічного управління

Однією з найновіших методологічних концепцій стратегічного менеджменту організацією є методологія створення «стратегічних карт» розвитку підприємства. Дана карта будується за ієрархічним принципом. Всі завдання, цілі, процеси побудовані на карті та збалансовані по горизонталі й вертикалі – всі дії компанії взаємопов'язані і мають своєрідні індикатори, які вказують на те, як виконується план, якими темпами досягаються цілі підприємства.

Отож, стратегічна карта – це наочний і досить простий спосіб відображення стратегії підприємства, її основних цілей і напрямків розвитку. Функціональне застосування стратегічних карт полягає у застосуванні стратегії серед працівників компанії та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у звичайні щоденні операційні процеси.

Загальна сукупність мікроцілей та засобів і способів їхнього досягнення формують основну ціль підприємства – збільшення отриманого прибутку та

конкурентоспроможності організації. Застосування підприємствами стратегічних карт (рис. 1.2) дає змогу менеджменту отримати необхідну для керівництва компанією інформацію, яка є вимірною і залученою у стратегічну карту та наділена стратегічною спрямованістю. Як додаток, внаслідок своєчасного одержання інформації та подальше перетворення її на доступну для аналізу та розуміння, управління має змогу здійснювати контроль за наявними показниками успішності діяльності підприємства.

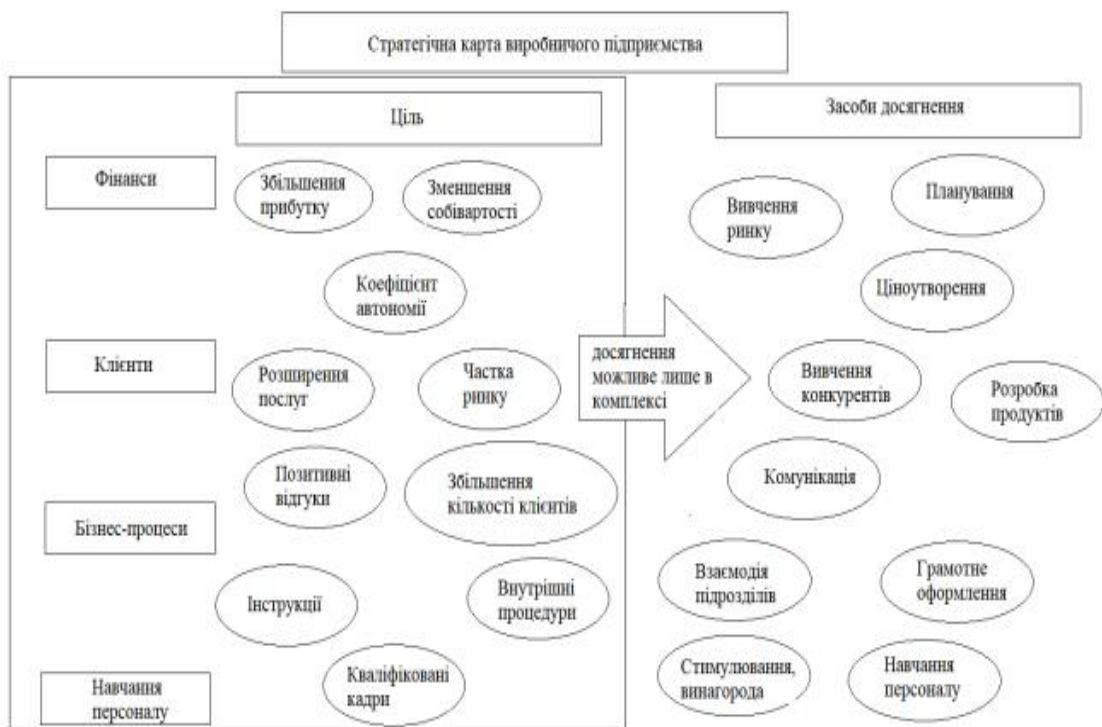


Рис. 1.2. Стратегічна карта

Одним із найвідоміших та найпопулярніших інструментів стратегічного менеджменту, який дає можливість побудувати стратегічний баланс і здійснити аналіз можливих стратегій поведінки організації у ринковому середовищі, є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз полягає у визначенні, в загальних рисах, корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища одночасно. SWOT-аналіз містить в собі як переваги, так і недоліки, які слід знати і враховувати. Позитивні аспекти SWOT-аналізу в основному все ж переважають негативні, що підтверджує його популярність у сфері стратегічного

менеджменту. Для того, щоб здійснити SWOT-аналіз, необхідно правильно врахувати внутрішні (слабкі та сильні сторони компанії) та зовнішні фактори (загрози та можливості) та в подальшому порівняти їх та оцінити важливість.

Сильні та слабкі аспекти підприємства доцільно аналізувати за окремими розділами (виробництво, маркетинг, фінанси, організація, кадри), кожен з яких наділений низкою факторів.

Можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства слід досліджувати за аналогічною методикою, розділяючи їх на окремі розділи, наприклад політика/законодавство, економіка, науково-технічний прогрес, соціальна сфера, природне середовище та ін.

Даний перелік можна скорочувати чи розширювати, в залежності від особливості діяльності підприємства. Під час підбору факторів необхідно уважно слідкувати за тим, щоб вони не повторювалися, вдало вписувалися в той чи інший розділ, були суттєвими і мали реальний відношення до організації.

Потрібно також знижувати можливість помилок під час визначення того, що є загрозою, а що – можливістю, адже для різних підприємств однакові чинники можуть мати різний вплив. Для прикладу, інфляція в основному визначається як економічна загроза, але іноді організації, переважно невиробничої сфери, можуть змінювати даний фактор на сприятливу для свого функціонування можливість.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози відображаються на матриці SWOT-аналізу. Чинники, які формують матрицю SWOT-аналізу, обов'язково аналізуються на факт наявності ефекту синергії (взаємного впливу), в результаті чого вони можуть посилюватися чи слабшати. Для прикладу, застосування нових технологій та автоматизація виробництва підприємства призводять до підвищення рівня постійних витрат, що, як наслідок, робить організацію більш вразливою до коливань попиту на її продукцію.

Після здійснення перевірки взаємного впливу чинників за допомогою матриці SWOT-аналізу слід визначити 4 різновиди стратегії підприємства:

- стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);
- стратегія, що залучує сильні сторони організації для запобігання зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);
- стратегія, яка спрямована на зниження впливу слабких сторін підприємства за допомогою використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);
- стратегія, що спрямована на зниження впливу слабких сторін організації та запобігання зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні»).

Отже, здійснивши аналіз стану підприємства, можна зробити вибір, яким шляхом планувати стратегічне управління організації. Для того, щоб обрати, якої саме стратегії слід притримуватись, необхідно порівняти внутрішні слабкості та переваги, а також зовнішні загрози та можливості.

Якщо сильні сторони підприємства випереджають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується застосовувати стратегію «Максі-Максі».

Стратегія «Міні-Максі» застосовується для підприємств, у яких переважають слабкі фактори, але які володіють сприятливими ринковими можливостями.

Стратегію «Максі-Міні» слід застосовувати тим підприємствам, які опинилися у досить скрутній ситуації. Вони повинні залучати свої сильні сторони, яких більше, для нейтралізації та знищення зовнішніх загроз, а не для розвитку та зростання, тобто це перехід до позиційної оборони підприємства.

Найгірший сценарій очікує підприємства, що змушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої полягає в поступовому припиненні діяльності, перепрофілювання, реінвестування фінансів в інші галузі тощо. Тільки в окремих випадках підприємство може ризикнути та залишитися на ринку, наприклад, із залученням допомоги інших фірм, інвестицій тощо.

1.2. Принципи та інструментарій цільового підходу в менеджменті підприємства

Спрямування цільового управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових стратегій підприємства дає змогу стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це прослідковується у принципах стратегічного управління підприємством.

Принципи стратегічного управління — це теоретичний фундамент, на базі якого створюються його основні характеристики та властивості, які представлені у загальних правилах та положеннях, регулювальних процесах застосування варіантів стратегічного управління. Також можна сказати що принципи - це норми поведінки підприємства загалом та окремих його членів, які активно використовують власники та менеджери у процесі формування та реалізації стратегічних рішень у відповідних умовах, які спостерігаються в середовищі.

До основних принципів стратегічного управління відносять:

- цілеспрямованість,
- безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність.

Розглянемо сутність кожного принципу стратегічного управління підприємством.

Цілеспрямованість спрямовує будь-яку створену систему стратегічного керівництва на визначення та обґрунтування мети, як початкового етапу будь-

якого управлінського процесу. Мета у стратегічному управлінні повинна орієнтуватися на довгострокову перспективу, яка визначає відповідні методичні прийоми та засоби щодо її створення та реалізації за допомогою різноманітних типів стратегій як можливих способів досягнення цілей підприємства. Цілеспрямованість стратегічного управління на досягнення цілей підприємства — першочергова необхідність для балансування цілей компанії та цілей системи стратегічного менеджменту.

Безперервність — описує зміни взаємодії між об'єктом та суб'єктом керівництва: об'єкт управління постійно здійснює свою діяльність, тобто розвивається, змінюється, вимагаючи від суб'єкта управління постійності та безперервності його дій. Це вказує на те, що система стратегічного управління підприємства також має постійно розвиватися, адаптуватися до змін та вимог середовища та здійснювати такий керівницький вплив на об'єкт, щоб і він постійно відповідно змінювався, забезпечуючи функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування стратегічного управління — формує необхідність застосування багатьох наукових методичних прийомів та засобів формування систем цільового управління. Таке поєднання повинно створювати сприятливі умови для досягнення не тільки короткострокових, а в першу чергу, довгострокових цілей. Теоретико-методологічна обґрунтованість дає змогу виконати вибір таких методів і форм управлінського впливу, які використовуються у стратегічному управлінні та були б адекватними як на внутрішньому, так і на зовнішньому середовищі підприємства у всій його складності.

Системний, комплексний підхід у розробці цілей стратегічного управління загалом демонструє місце системного підходу в стратегічному керівництві. У будь-якому підприємстві необхідним є досягнення цілей різного рівня та змісту, а це означає, що для кожної цілі можуть та повинні застосовуватися різні заходи з її досягнення. Щоб об'єкт (підприємство) мав взаємозв'язок цілей, постає необхідність у формуванні несуперечливої системи не лише цілей, але й стратегій,

способів та засобів їх досягнення. Для стратегічного розвитку підприємства, усі стратегії, які включають комплекс визначених цілей та можливих варіантів їх досягнення, повинні містити системні властивості починаючи з моменту їх розробки до подальшого їх виконання.

Наявність необхідної послідовності етапів полягає в тому, що кожен з пунктів стратегічного менеджменту для здійснення володіє широким спектром перевірених на практиці методичних прийомів, варіантів формування послідовності дій. Вибір цих варіантів залежить від специфіки ситуації, у якій існує компанія. Це знаходить відображення у певних витратах часу, коштів, вимагає залучення спеціалістів різної кваліфікації. Вони в свою чергу відіграють роль обмежень, які впливають на обсяги, перелік та глибину обґрунтувань, які доступні кожному підприємству. Але для отримання ефективного результату від стратегічної діяльності потрібно дотримуватися загального порядку здійснення відповідних етапів: аналіз, діагноз, прогноз, встановлення цілей, формування та вибір стратегій, розробка планів, забезпечення їх реалізації та подальший контроль. Можна говорити про те, що реалізація окремих етапів може відбуватися паралельно, однак загальна спрямованість повинна бути фіксованою.

Циклічність описує постійно існуючу послідовність етапів процесу стратегічного менеджменту. Стратегічне управління передбачає перетворення підприємства із наявного стану до бажаного, що потребує постійних коригувань усіх частин системи як реакцію на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Зміна параметрів середовища потребує повторення проходження усіх етапів стратегічного менеджменту, тобто циклу. Підсумком цього буде або — підтвердження настанов, що були встановлені раніше, або зміна цілей, планів, стратегій, механізмів керівництва тощо.

Унікальність систем стратегічного керівництва конкретними організаціями базуються на твердженні про неможливість використання повністю однакових систем стратегічного менеджменту для різних підприємств. Обливісті середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій підприємства вимагають формувати системи стратегічного керівництва з урахуванням цих особливостей.

Зрозуміло, що об'єкт та суб'єкт управління — це дві половини одного цілого, тому характеристики їх управління взаємопов'язані та формують свою унікальну, неповторну систему стратегічного менеджменту.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей спрямовує менеджерів організацій до зміни від управління операційною системою до менеджменту взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Такий підхід потребує дослідницького підходу до здійснення стратегічних рішень, які окрім реагування на зміни у середовищі будуть дозволяти прогнозувати те, про що інші підприємства почнуть думати в майбутньому, що створює стратегічні конкурентні переваги організації. З іншого боку — невизначеність як можливість потрібно розглядати в контексті інноваційного підходу до застосування нововведень, їх елементів та наукового-технічного прогресу в цілому.

Гнучка адекватність систем стратегічного менеджменту щодо змін умов діяльності організацій потребує від систем стратегічного керівництва постійного та безперервного вдосконалення, адже ця система, створюючи умови для розвитку підприємства не може не розвиватись сама, набуваючи потрібних властивостей відповідно до вимог середовища. Відсутність реакції на зміни стримує розвиток підприємства, як об'єкта керівництва, вказуючи на застарілість системи менеджменту. В іншому випадку, коли система стратегічного керівництва своєчасно та вдало вдосконалюється, модернізується, вона дозволяє підприємству зайняти відповідне місце в середовищі.

Результативність та ефективність скеровує систему стратегічного менеджменту на отримання високих результатів найбільш вдалим та ефективним способом. Дотримання цього принципу також передбачає оцінку рівня досягнення критеріїв, які були встановлені для окремих стратегій та цілей. Вони можуть визначатися різноманітними економічними, соціальними, організаційно-технічними показниками.

Наведені вище принципи є теоретичною базою стратегічного менеджменту і знаходять своє місце в окремих його складових. Дотримання усіх принципів

стратегічного управління є запорукою та передумовою успішної діяльності будь-якого підприємства.

При наявності жорсткої конкуренції та швидкісних трансформацій економічної ситуації, організації повинні зосереджувати свою увагу не тільки на внутрішніх явищах і процесах, але і на формуванні довготривалої стратегії, яка допомагала б їм адаптуватися до змін, що здійснюються в зовнішньому середовищі.

У таблиці 1.2. зображено чотири основні етапи послідовного переходу до стратегічного управління на підприємствах.

Таблиця 1.2.

Етапи переходу до організації стратегічного управління на підприємствах

Характеристика етапу	Основні орієнтири діяльності підприємства
1 етап Поточне управління “за відхиленнями”	Реагування на ситуацію, що складається. Планування, орієнтоване на внутрішню діяльність підприємства, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів.
2 етап Управління “від досягнутого”, з елементами передбачення майбутнього	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається ззовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне передбачення майбутнього.
3 етап Управління “за цілями” з орієнтацією на зовнішнє середовище	Опанування “стратегічного мислення” націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють організації. Планування – стратегічне, що розробляє “стратегічні відповіді” на дії конкурентів у категорії “продукт - ринок”.
4 етап Стратегічне управління	Підготовка майбутнього. Стратегічне планування, що пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, використовує всі досягнення попередніх етапів.

В минулому установи могли успішно існувати та розвиватися піклуючись тільки про вирішення внутрішніх питань, які пов’язані з підвищенням ефективності використання власних ресурсів у своїй поточній діяльності. В наш

час, хоча мета раціонального використання потенціалу в поточній діяльності не змінюється, особливо важливим та актуальним стає питання здійснення менеджменту, що сприяє пристосуванню підприємства до швидких трансформацій умов ведення бізнесу.

Іншими словами, необхідним є здійснення процесу планування, організації, мотивації та подальшого контролю для формулювання та досягнення усіх цілей організації. А пришвидшення змін в зовнішньому середовищі, поява нового попиту та зміна поведінки споживача, підвищення конкуренції, інтернаціоналізація підприємництва, поява нових можливостей управління бізнесом, що відкриваються досягненнями науково-технічного прогресу, інтенсивний розвиток інформаційних мереж, які сприяють розповсюдженню та одержанню інформації, вільна доступність сучасних технологій, зміна ролі людських трудових ресурсів, а також ряд інших факторів призвели до різкого підвищення важливості стратегічного управління. Саме довготривале прогнозування, планування та управління організацією безпосередньо пов'язане з використанням терміну „стратегія”.

І. Ансофф поняття стратегія трактує з точки зору її впливу на успішність функціонування підприємства і дає декілька визначень цього поняття: стратегія – поняття складне і якимось чином абстрактне; її формування зазвичай не приносить підприємству ніякої безпосередньої ефективності; стратегія – складне і важливе знаряддя за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища; стратегія – правила прийняття рішень і настанов, які керують процесом розвитку підприємства.

М.І. Круглов вважає, що стратегія – це системний підхід щодо вирішення проблем функціонування та розвитку фірми, який забезпечує збалансованість та стійкість його діяльності і окреслює основні напрямки її розвитку.

На думку М.І. Книша, поняття стратегія – це засіб пошуку способів мобілізації ресурсів підприємства та забезпечення високого морального духу його колективу, що необхідно для переваги над конкурентами, та їх практичне застосування.

Характеристика терміну «стратегія» не дає змоги чітко визначити основну сутність поняття, оскільки не існує однієї думки щодо його тлумачення. Але не зважаючи на текст будь-якого визначення, основний зміст його заключається в тому, що всі інструменти змістовного тлумачення мають на меті досягнення головної цілі щодо успішного розвитку фірми.

Метою даного дослідження слід вважати лише розгляд видів стратегій, які сформовані за критерієм організаційного рівня їх розробки, що краще відповідає головним завданням менеджменту.

На великих фірмах рішення щодо питань методів менеджменту новими напрямками розвитку підприємства приймаються на 4 організаційних рівнях: корпоративна стратегія (стратегія для організації та сфер її функціонування в цілому); ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності); функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку діяльності); операційна стратегія (для основних структурних підрозділів). Слід зауважити, що на одногалузевих підприємствах наявні тільки три рівні, за відсутності корпоративного рівня. Слід навести більш детальне визначення кожної стратегії та дій, які виконуються в ній.

Корпоративна стратегія вважається загальним планом керування для диверсифікованого підприємства. Дана стратегія розповсюджується на всю організацію, охоплює всі напрямки її діяльності. Вона включає в себе дії щодо утвердження своїх позицій у різних галузях та підходів, які використовуються для менеджменту справами фірми.

Ділова стратегія – це план менеджменту окремою сферою діяльності підприємства.

Функціональна стратегія відноситься до управлінського плану дій окремих підрозділів або основного функціонального напрямку всередині відповідної сфери бізнесу. Диверсифікованій компанії слід мати стільки функціональних стратегій, скільки в ній налічується основних напрямків діяльності. Операційна стратегія відноситься до ще конкретніших стратегічних підходів в управлінні основними оперативними одиницями (центрами розподілу, відділами продажу тощо) під час

вирішення оперативних завдань кожного дня, які мають стратегічну важливість (закупівля сировини, рекламні кампанії, транспортування, управління запасами, профілактичний ремонт тощо).

Всі поняття стратегії підприємства в будь-якому випадку впливають зі змісту теорії стратегічного менеджменту підприємства. Проаналізувавши всі інші характеристики поняття стратегії, які можна побачити в таблиці, можна зробити висновок щодо ролі стратегічного управління підприємством та застосування такого різноманітного змісту понять стратегії.

Зміст терміну стратегія чітко прослідковується у стратегічному управлінні підприємством, тому вважаю доцільним розглянути характеристику особливостей поняття «стратегічне управління».

Здійснений аналіз визначення поняття «стратегічне управління» дає змогу зробити висновок про те, що не існує єдиної думки, щодо формулювання даного терміну. Стратегічне управління – це процес поведінковий, багатоплановий та базується він на визначенні цілей та спрямований на створення та подальшу реалізацію стратегії підприємства.

З.Є. Шершньова також трактує стратегічне управління з погляду реалізації концепції, яка включає поєднання цільового, системного, ситуаційного та інтегрального підходів до діяльності компанії, що дає можливість встановити головні цілі розвитку, порівнювати їх з існуючими можливостями та приводити у відповідність, створюючи та виконуючи систему стратегій. Це ґрунтується на визначенні цілей та виконанні стратегії підприємства, відповідно до основних напрямків розвитку компанії.

Не існує єдиної діючої стратегії для всіх організацій, як і неможливе єдине універсальне стратегічне управління підприємств. Кожна установа є унікальною у своєму роді, тому і процес формування стратегії для кожного підприємства особливий, неповторний, оскільки він залежить від місця компанії на ринку, потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, характеристик товарів чи послуг, які виготовляються.

1.3. Структура та порядок розробки стратегічних програм розвитку підприємства

Стратегічне планування це процес, який сприяє успішній діяльності підприємства, дає змогу сформулювати стратегічні програми розвитку відповідно до умов зовнішнього середовища, відображає уявлення про функціонування підприємства у майбутньому.

Дослідники виділяють такі етапи формування стратегічних планів (рис. 1.3).

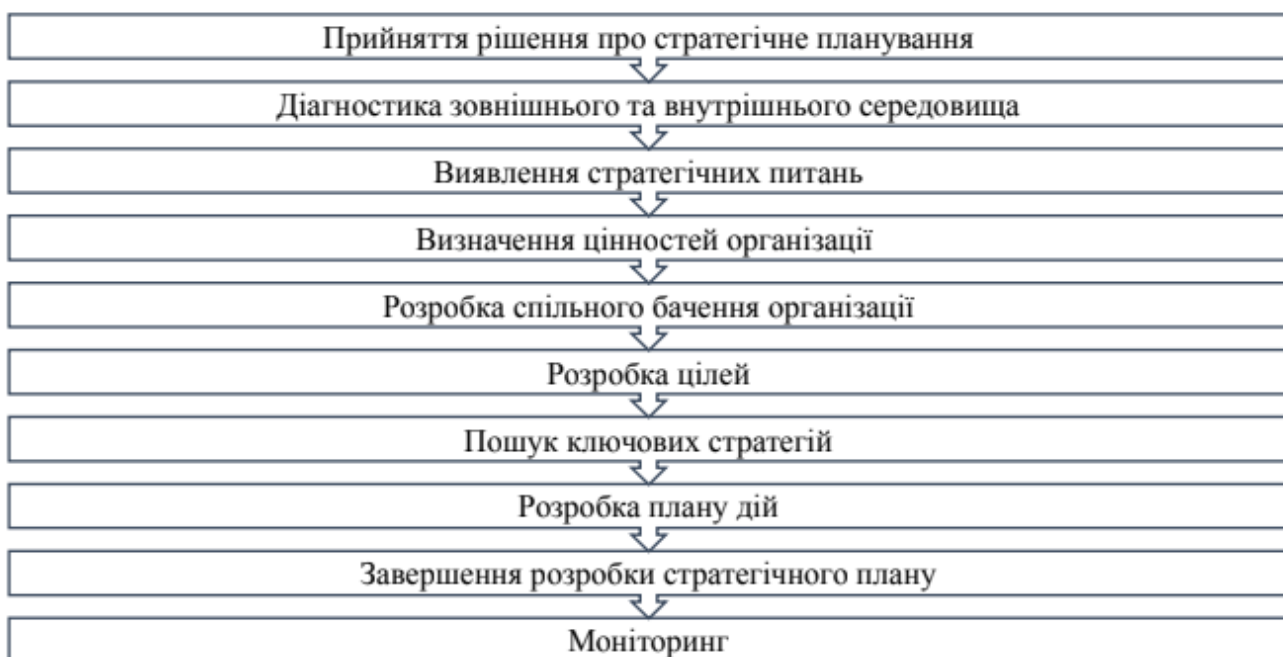


Рис. 1.3. Етапи стратегічного планування

При ухваленні рішення про стратегічне планування на підприємстві потрібно пояснити працівникам сутність стратегічного планування, механізм його реалізації, можливу майбутню цінність, яку отримає фірма у разі його використання.

Здійснення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства допомагає визначити та оцінити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони компанії. Для даного дослідження зазвичай використовують матрицю SWOT-аналізу.

Етап «Виявлення стратегічних питань» включає в себе пошуку питань, які підприємство повинне вирішити за допомогою стратегічного планування. Розв'язання виявлених питань потрібно спланувати з врахуванням часу та пріоритетів важливості.

Визначення цінностей організації застосовується для чіткого розуміння, для чого існує підприємство, які цілі воно ставить перед собою та яких результатів прагне досягнути. Під час даного етапу також детально вивчаються підзаконні акти, довгострокові контракти, гранти, якими володіє підприємство, щоб не діяти всупереч ним.

Розробка спільного бачення підприємства здійснюється на основі обговорень, дискусій та припущень щодо його функціонування через 3-5 років. Затвердження такого бачення дасть змогу обрати таку стратегію розвитку, яка буде сприяти виконанню плану.

Для впровадження спільного бачення підприємства в реальність потрібно розробити ряд цілей, які можуть охоплювати різноманітні категорії: ресурси, програми, управління, відносини та інше.

Розробка плану дій, що стосується основних цілей та завдань, визначає плани роботи підприємства на щорічній основі. Після того, як довгострокові пункти стратегічного плану були затверджені, настав час сформулювати конкретний план роботи, щоб розпочати реалізацію стратегії.

Завершення розробки стратегічного плану підприємства супроводжується створенням письмового документу, який підсумовує результати та прийняті рішення, та включає в собі всі важливі етапи.

Моніторинг за майбутніми діями та результатами є важливим елементом стратегічного планування, адже зважаючи на його показники можливо вносити зміни в стратегії. Під час моніторингу розглядаються причини недостатнього досягнення поставлених цілей та приймаються відповідні рішення щодо їх усунення.

Характерними рисами виконання програм сталого розвитку підприємства є фінансова стабільність та позитивна динаміка у прибутковості фірми, наявність

великої бази клієнтів чи споживачів продукції або послуг, тобто основного джерела доходів підприємства; комфортність праці, компетентність, соціальна захищеність у забезпеченні персоналу, тобто чинники, які формують конкурентні переваги в ефективності праці персоналу; позитивний відгук діяльності підприємства від суспільства, персоналу та партнерів у бізнесі.

Індикатори повинні застосовуватись як інструменти оцінювання економіко-екологічних результатів попередніх рішень менеджменту щодо розвитку діяльності підприємства та запобігання помилкових майбутніх рішень при контролі рівня досягнення затверджених цілей розвитку.

Методика, яка базується на розрахунку тільки кількісних показників не здатна розкрити механізм підтримки сталого розвитку фірми, заснованого на управлінських рішеннях. Разом з кількісними показниками потрібно використовувати і якісні, адже це дасть змогу дати поглиблене розуміння проблеми економічної сталості розвитку підприємства.

Дослідження економічних процесів на рівні організації має ключове значення. Саме на цей рівень менеджменту необхідно звернути увагу, адже він дає змогу виявити якими можливостями володіє кожен господарюючий об'єкт для досягнення сталого розвитку підприємства.

Забезпечення успішного розвитку підприємства заключається в досягненні систем цілей (економічних, соціальних та екологічних). В даному випадку прибуток не є основною метою, на яку слід зосереджувати управлінську діяльність. Вона є однією з економічних цілей і здійснює важливу роль - виступає засобом для досягнення загальної системи цілей.

Загальна діагностика поточного стану підприємства та комплексний аналіз внутрішнього середовища в основному виконуються за допомогою дослідження та розгляду в комплексі основних показників діяльності організації. Тому слід обирати ті показники, які в найбільшій мірі будуть характеризувати економічну та соціальну сфери діяльності підприємства.

Оцінка програм сталого розвитку підприємства характеризується основними фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є

результатом функціонування; за ними визначають, наскільки успішно була розроблена та реалізована стратегія підприємства, наскільки прибутковими були рішення менеджменту. Але ці характеристики не здатні в повній мірі представити картину існуючих проблем, які, можливо, зумовили негативний фінансовий результат.

Зазначену проблему можна вирішити тільки завдяки нефінансовим характеристикам, які вказують на недоліки в основних сферах діяльності. Саме нефінансові показники дають змогу спрогнозувати розвиток подій у майбутньому та передбачити небажане погіршення фінансового стану підприємства.

Прояв стабільності внутрішньої системи компанії залежить від її стартових особливостей та початкових характеристик. Для підприємств з низькими стартовими умовами ознаками сталого розвитку слід вважати позитивну динаміку, високі темпи економічного зростання. Кінцевою метою підприємства є забезпечення відповідності результатів його діяльності певним стандартам, які відносяться до сфери сталого розвитку.

Управління сталим розвитком організації являє собою набір взаємозалежних дій, які спрямовані на досягнення максимального економічного, соціального та екологічного ефекту, за допомогою створення удосконаленого механізму менеджменту у сфері виробництва, фінансів, маркетингу, соціальної, а також екологічній сферах, на основі систематичного дослідження стану підприємства з урахуванням чинників впливу зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства поділяють на мікро- та макросередовище. Фактори макросередовища щільно пов'язані з діяльністю компанії, але вони покращують чи погіршують діяльність представників всієї сфери або окремої галузі. Винятком можуть стати ті організації, які досягли такого рівня розвитку, що здатні протистояти незначним та середнім коливанням ззовні або взагалі їх не відчувати. Тому основним завданням менеджменту є постійний моніторинг економічних, політико-правових, соціальних, технологічних, екологічних подій, які мають здатність чинити вплив на стан галузі та діяльність підприємства.

Менеджер, який зацікавлений в успішному функціонуванні підприємства повинен постійно бути проінформований про події та зміни, які відбуваються як всередині, так і ззовні компанії, одночасно аналізувати, розшифровувати та синтезувати інформацію, робити загальні висновки та запобігати можливим загрозам для збереження своєї функціональної активності.

Механізм забезпечення успішного розвитку організації передбачає володіння інформацією стосовно вимог, обов'язків та переваг, які надає дотримання принципів сталого розвитку, після цього відбувається постановка завдання для всього підприємства. Формування стратегії в рамках визначеного механізму має базуватись на результатах комплексного дослідження внутрішнього стану підприємства та його взаємодії із зовнішнім середовищем.

Обов'язковими елементами реалізації стратегії, які визначають специфічні особливості процесу, виступають організаційна структура, спрямована на ефективне досягнення головної мети; формування планів на основі збалансованості внутрішніх показників; система мотивації персоналу підприємства, функцією якої є заохочення працівників до активної реалізації принципів сталого розвитку компанії.

Стратегія є основним засобом досягнення цілей організації, а її відтворення - це складний процес реалізації стратегічного потенціалу підприємства на основі виявлення, аналізу і врахування внутрішніх і зовнішніх чинників фірми, а також динамічних причинно-наслідкових зв'язків і процесів між підприємством та його зовнішнім середовищем.

Сталий розвиток підприємства потрібно розглядати як його можливість до здійснення економічної діяльності в будь-який момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які порушують звичайне функціонування і розвиток організації. Динамічний сталий розвиток фірми характеризує процес ефективного розвитку підприємства, безперервність його перетворень в напрямку покращення з метою переходу підприємства на якісно кращий та новий рівень функціонування.

Особливістю динамічного сталого розвитку організації є те, що під час кожного етапу розвитку відбувається закріплення та фіксація якісних змін, покращень на основі циклічного відтворення постійної системи функцій організації, що складає зміст процесу її діяльності. Забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує створення та виконання стратегії. Процес створення стратегії належить до управлінських процесів і виконується поетапно.

Розробка програми сталого розвитку організації базується на виборі варіантів досягнення цілей беручи до уваги їх розмір, актуальність та наявність потрібних ресурсів для їх виконання. Слідом за формуванням програми сталого розвитку підприємства потрібно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та здійснити факторний аналіз впливу програми на досягнення запланованого рівня успішного розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фактори сталого розвитку підприємства

<i>Зовнішні фактори</i>	<i>Внутрішні фактори</i>
Загальноекономічні: - зростання обсягу національного доходу; - зниження рівня інфляції; - стабільність податкової системи; - зростання реальних доходів населення; - зниження рівня безробіття.	Операційні фактори: - ефективний маркетинг; - ефективна структура поточних витрат; - високий рівень використання основних фондів; - достатній рівень страхових запасів; - диверсифікований асортимент продукції
Ринкові фактори: - зростання ємкості внутрішнього ринку; - зростання попиту; - зростання активності фондового ринку; - стабільність валютного ринку.	Інвестиційні фактори: - ефективний фондовий портфель; - раціональне використання інвестиційних ресурсів; - досягнення запланованих обсягів прибутку; - ефективний інвестиційний менеджмент.
Інші фактори: - політична стабільність; - позитивні демографічні тенденції	Фінансові фактори: - ефективна фінансова стратегія; - ліквідна структура активів; - зростання рентабельності власного капіталу; - зниження фінансових ризиків.

Вибір найкращих варіантів досягнення поставленої мети підприємством повинен виконуватися з врахуванням таких важливих аспектів, як попит споживачів, виробничі потужності, стадія життєвого циклу підприємства та ін. Тільки проаналізувавши всі ці показники можна досягнути максимального ефекту внаслідок поставлення пріоритетних цілей підприємства та подальшого ефективного застосування стратегії розвитку організації.

Здійснення оцінки впливу програми на сталий розвиток організації потрібне для визначення мети економічної діяльності підприємства. Така оцінка виконується за принципами обліку економічної, соціальної, виробничої та екологічної підсистем організації. Вибір мети здійснюється за принципом пріоритетності, тобто у визначенні наявних ресурсів сталого розвитку підприємства, відповідно до яких в майбутньому будуть формуватись розробки рекомендацій для покращення умов сталого розвитку.

Отже, процес пошуку ключових стратегій для розробки програм сталого розвитку, який спрямований на досягнення поставлених цілей та вирішення основних питань вимагає детального розгляду, де підприємство знаходиться на даний момент і де планує бути. У виборі стратегії та цілей необхідно зважувати на здійснену діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та виявити зміни в поточних його стратегіях.

Висновки до розділу 1

Здійснений аналіз наукових підходів до трактування сутності цільового підходу в стратегічному управлінні підприємством продемонстрував, що існує багато думок, принципів та інструментів для його ефективної реалізації.

В загальному дослідники сходяться до думки, що стратегічне управління підприємством заключається в його безперервному розвитку, визначення головних його цілей, способів їх досягання та реалізації стратегічного плану з оцінкою його ефективності.

Дослідження показало, що існує низка принципів та інструментів ефективного застосування цільового підходу в менеджменті підприємством, зокрема здійснення SWAT-аналізу, метод побудови стратегічних карт та багато інших.

Потрібно наголосити на тому, що сучасна система стратегічного управління підприємством заключається в тому, що цілі та загальна стратегія розвитку підприємством повинні базуватись на аналіз як внутрішніх так і зовнішніх факторів діяльності організації.

Було досліджено структуру та порядок створення стратегічних планів підприємства. Він складається з таких важливих етапів як діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення стратегічних напрямків розвитку компанії, формування цілей, розробка плану дій та подальшої їх реалізації.

Слід зауважити, що для успішності вибору та подальшої ефективної реалізації стратегії розвитку потрібно провести ґрунтовну діагностику підприємства, характеристику техніко-економічних показників та проаналізувати ефективність його системи управління.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ФІЛІЇ «ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕД»

2.1. Діагностика загального стану філії «Чернівецька ДЕД»

Філія "Чернівецька ДЕД" дочірнього підприємства Державної акціонерної організації "Автомобільні дороги України" була утворена як відокремлений структурний підрозділ ДП "Чернівецький Облавтодор" ВАТ Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України" утвореного відповідно до наказу Державної служби автомобільних доріг України від 09. 04. 2002 року.

Підприємство знаходиться за такою адресою: м. Чернівці, вул. Денисівська, 5.

Філія була сформована з метою задоволення економічних інтересів та забезпечення потреб держави, її населення та оборони країни в покращенні та розвитку доріг загального використання, розширення можливостей соціального та виробничого розвитку організації, покращення ефективності використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів на основі організації спільної діяльності, розподілу праці та кооперації.

Для цього дане підприємство виконує будівництво, ремонт та обслуговування автомобільних доріг загального користування, дотримання відповідних державних програм.

Предметом діяльності філії «Чернівецька ДЕД» є:

- будівництво та ремонт споруд та будівель, матеріально-технічне забезпечення дорожніх підприємств;
- сукупність робіт по будівництву, ремонту та експлуатації будівель і споруд;
- виготовлення та відновлення дорожніх знаків та інших елементів дорожньої обстановки;
- виробництво залізобетонних та інших матеріалів для дорожніх робіт;

- нанесення горизонтальної та вертикальної дорожньої розмітки, ремонт і заміна металічних конструкцій на дорогах;
- виконання робіт і надання послуг юридичним та фізичним особам, здійснення внутрішніх та міжнародних транспортувань пасажирів і вантажів автомобільним транспортом. Виготовлення і подальша переробка товарів народного споживання, формування і розвиток допоміжних промислових, сільськогосподарських та інших виробництв;
 - надання послуг дорожнього сервісу;
 - закупівельна, торгівельна, посередницька та інші види діяльності, що не перешкоджають діючому законодавству України при наявності ліцензії на види діяльності, які цього потребують;
 - виконання природоохоронних заходів, спрямованих на зниження шкідливого впливу виробництва на навколишнє середовище, здоров'я і майно населення;
 - інші види діяльності, відповідно до основних завдань підприємства, які не забороняються законом України.

Філія «Чернівецька ДЕД» виконує підготовку проєктів договорів на здійснення робіт та послуг і в подальшому подає їх на підписання ДП «Чернівецький Облавтодор».

Відповідно до результатів виконаних робіт і послуг філія «Чернівецька ДЕД» формує, затверджує та підписує від імені ДП «Чернівецький Облавтодор» акти виконаних робіт та представляє їх ВАТ «Автомобільні дороги України» для розрахунків з замовниками. Дана філія самостійно формує статистичні звіти і подає їх відповідно до встановленого порядку органами статистики.

Філія «Чернівецька ДЕД» здійснює бухгалтерський і податковий облік, несе повну відповідальність за його вірогідність відповідно до чинного законодавства України. На підставі положення про оплату праці, яке затверджене ДП «Чернівецький Облавтодор» і погоджене з об'єднаним профспілковим комітетом, колективного договору, галузевої угоди «Чернівецька ДЕД» здійснює оплату праці своїх працівників і надання їм соціальних і трудових пільг.

Розрахунки філії «Чернівецька ДЕД», включаючи виплату заробітної плати та інші платежі, проводяться її власною бухгалтерією.

Відносини філії «Чернівецька ДЕД» з іншими суб'єктами господарської діяльності базуються на підставі договорів, що укладаються ДП «Чернівецький Облавтодор». Моніторинг за діяльністю підприємства здійснюється шляхом надання ДП «Чернівецький Облавтодор» статистичної звітності та податкових декларацій. Відповідальність за достовірність даних, що відображені у декларації та статистичних звітах, актах виконаних робіт і послуг несуть начальник і головний бухгалтер філії «Чернівецька ДЕД».

Забезпечення діяльності філії «Чернівецька ДЕД» здійснюється начальником за рахунок фінансів, переданих підприємству віж ДП «Чернівецький Облавтодор» як оборотні кошти, отримані філією відповідно до результатів її господарської діяльності.

У процесі дослідження використовується баланс, звіт про фінансові результати та інші елементи звітності філії «Чернівецька ДЕД». Економічні дані та інша інформація, що надана Державною службою статистики України, залучаються для формування відповідних висновків про фінансовий стан та ефективність роботи підприємства. В якості періоду дослідження використовується: 2018 – 2020 рр.

В 2018 р. філія «Чернівецька ДЕД» сформувало обсяг виручки в розмірі 12 166 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 19 134 тис. грн., що на 57,27% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на те, що підприємство здатне діяти в непростих економічних умовах, залучати наявні конкурентні переваги. Внаслідок цього у підприємства залишається більше можливостей для того, щоб покрити свої постійні та змінні витрати, заохочувати передових працівників філії, погашати фінансові зобов'язання підприємства, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростав швидшими темпами (на 57,27%), ніж собівартість (на 43,52% за 2018 - 2020 рр.). Важливо підтримувати поточну

динаміку, що дозволить досягати більш кращого фінансового результату філії «Чернівецька ДЕД».

Валовий прибуток підприємства був додатнім на кінець 2020 р. і становив 1 862 тис. грн. проти 125 тис. грн. в 2018 р., що вказує на ефективність операційних процесів філії, які дозволяють формувати додану вартість. Як результат, у залишку фіксуються додаткові фонди, які можуть бути використані для покриття управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат та ін.

Операційна маржа філії вважається індикатором конкурентоспроможності. Високе значення такого показника свідчить про якість послуг, які надає підприємства, що забезпечує відносно стійке положення на конкурентному ринку. В 2020 р. філія на кожну гривню продажів заробило 0,05 копійок операційного прибутку.

Залучені основні засоби філії «Чернівецька ДЕД» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно, що демонструє зростаюча фондовіддача (поточне значення складає 5,4 проти базового 4,91). В 2020 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дала змогу виготовити та реалізувати 5,4 гривень товарів і послуг.

Зростаюча сума активів підприємства становила в 2020 р. 39 617 тис. грн. проти 37 041 тис. грн. в 2018 р. Оборотні активи спричинили такий приріст активів на 6,95%. Вони збільшилися на 302,6% в 2018 - 2020 рр. Нижче наведена динаміка активів філії «Чернівецька ДЕД» в 2018 - 2020 рр. (табл. 2.1).

Наступні елементи активів філії «Чернівецька ДЕД» здійснювали позитивний вплив на загальну суму:

- виробничі запаси (+358,18%)
- незавершене виробництво (+555 тис. грн.)
- запаси (+440,77%)
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+1 тис. грн.)
- гроші та їх еквіваленти (+11,9%)
- нематеріальні активи (+0,05%)

Таблиця 2.1

Динаміка активів філії «Чернівецька ДЕД» в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Нематеріальні активи	30 432	30 451	30 447	19	-4	0,06	-0,01	0,05
Незавершені капітальні інвестиції	1 888	1 917	1 888	29	-29	1,54	-1,51	0
Основні засоби:	3 760	3 673	3 413	-87	-260	-2,31	-7,08	-9,23
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	36 080	36 041	35 748	-39	-293	-0,11	-0,81	-0,92
Виробничі запаси	672	2 349	3 079	1 677	730	249,55	31,08	358,18
Незавершене виробництво	0	0	555	0	555	-	-	-
Запаси	672	2 349	3 634	1 677	1 285	249,55	54,7	440,77
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	12	1	12	-11	-	-91,67	-
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	7	5	4	-2	-1	-28,57	-20	-42,86
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	14	5	1	-9	-4	-64,29	-80	-92,86
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	86	86	86	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	45	24	1	-21	-23	-46,67	-95,83	-97,78
Гроші та їх еквіваленти	126	2	141	-124	139	-98,41	6 950	11,9
Витрати майбутніх періодів	10	0	0	-10	0	-100	-	-100
Інші оборотні активи	1	0	1	-1	1	-100	-	0
ОБОРОТНІ АКТИВИ	961	2 483	3 869	1 522	1 386	158,38	55,82	302,6
БАЛАНС	37 041	38 524	39 617	1 483	1 093	4	2,84	6,95

Негативно впливали на суму такі елементи активів філії «Чернівецька ДЕД»:

- дебіторська заборгованість за виданими авансами (-42,86%)
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-92,86%)
- інша поточна дебіторська заборгованість (-97,78%)
- витрати майбутніх періодів (-100%)
- основні засоби: (-9,23%)

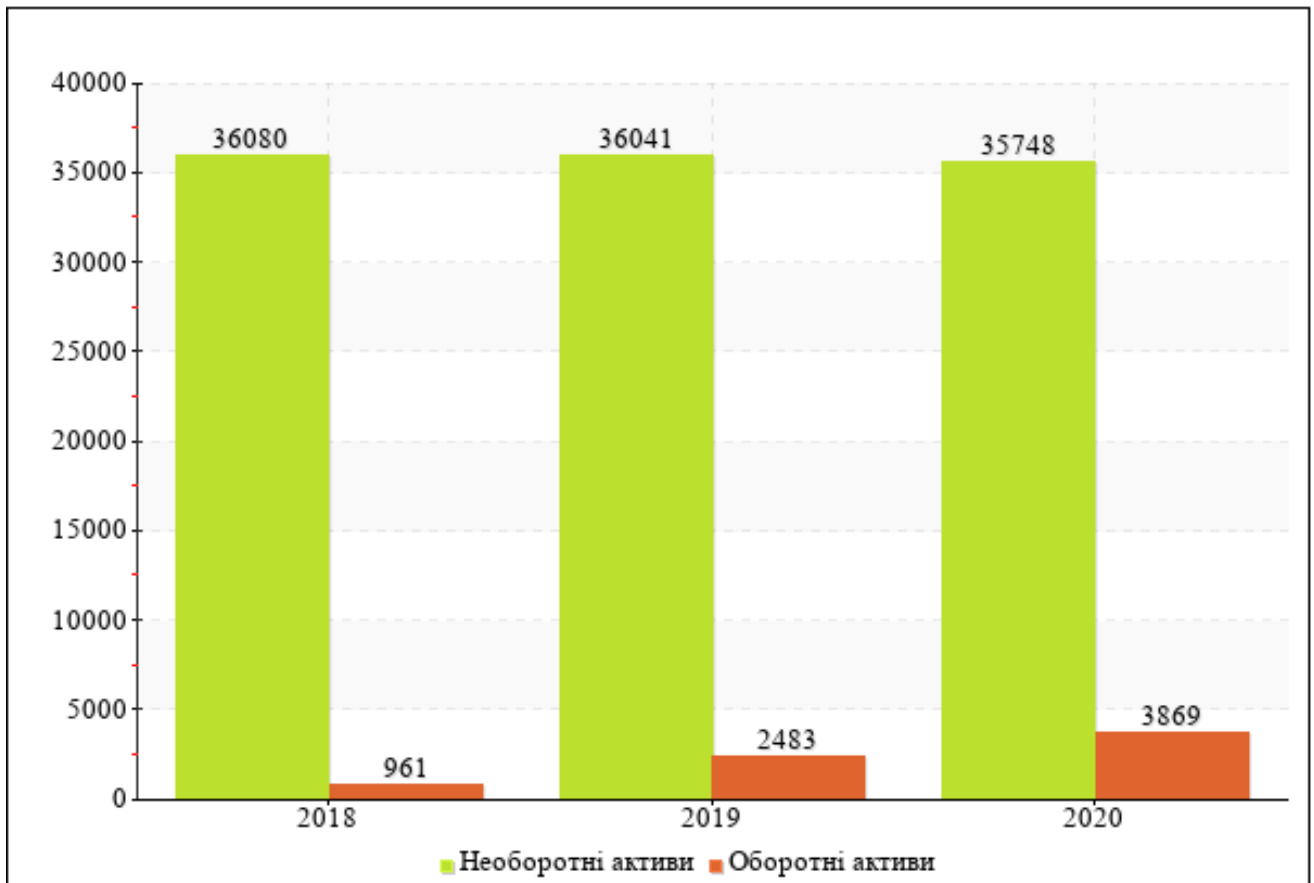


Рис. 2.1. Динаміка активів філії «Чернівецька ДЕД»

Основні засоби філії «Чернівецька ДЕД» менш активно застосовуються в щоденній діяльності підприємства. Їх вартість скоротилася з 3 760 тис. грн. в 2018 р. до 3 413 тис. грн. в 2020 р.

Більш швидке збільшення обсягу запасів філії в порівнянні з чистим доходом говорить про те, що підприємство використовує менш ефективні методики, не шукає можливостей вивільнення частини фінансових ресурсів, які загрузли в запасах. Як результат, такі фонди не можна використовувати за альтернативними напрямками. В цілому ефективність управління запасами знижується в 2018 - 2020 рр.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, які визначаються власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Зменшення власного капіталу філії на 0,16% в 2018 - 2020 рр. свідчить як про неможливість досягати такої цілі, так і про послаблення фінансового потенціалу філії «Чернівецька ДЕД». Обсяг власного капіталу підприємства

дорівнює 35 557 тис. грн. на кінець 2020 р. проти 35 614 тис. грн. в 2018 р. (табл. 2.2).

Загальна кількість доступних джерел фінансування для створення активів підвищився на 6,95% протягом 2018 - 2020 рр. за рахунок короткострокових зобов'язань (на 216,89%). Як результат, організація стає більш фінансово маневреною, здатною проводити більш активну операційну та інвестиційну діяльність. Підвищення показника короткострокових джерел фінансування спричинює додаткову фінансову небезпеку, пов'язану з потребою уважно стежити за збалансованістю руху грошових коштів протягом трьох місяців, що дасть змогу своєчасно виконувати зобов'язання.

Таблиця 2.2

Динаміка джерел фінансування філії «Чернівецька ДЕД» в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Зареєстрований (пайовий) капітал	2 627	2 607	2 471	-20	-136	-0,76	-5,22	-5,94
Капітал у дооцінках	1 767	0	0	-1 767	0	-100	-	-100
Додатковий капітал	32 663	32 505	32 345	-158	-160	-0,48	-0,49	-0,97
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1 443	570	741	2 013	171	-139,5	30	-151,35
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	35 614	35 682	35 557	68	-125	0,19	-0,35	-0,16
Довгострокові забезпечення	160	24	45	-136	21	-85	87,5	-71,88
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	160	24	45	-136	21	-85	87,5	-71,88
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18	50	19	32	-31	177,78	-62	5,56
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	191	121	118	-70	-3	-36,65	-2,48	-38,22
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	0	1	0	1	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	303	536	539	233	3	76,9	0,56	77,89
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	387	1 337	2 594	950	1 257	245,48	94,02	570,28
Поточні забезпечення	360	747	721	387	-26	107,5	-3,48	100,28
Інші поточні зобов'язання	8	27	23	19	-4	237,5	-14,81	187,5
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1 267	2 818	4 015	1 551	1 197	122,42	42,48	216,89
Баланс	37 041	38 524	39 617	1 483	1 093	4	2,84	6,95

Найбільш важливими факторами підвищення вартості залучених джерел фінансування філії «Чернівецька ДЕД» були:

- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (+2 184 тис. грн.)
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (+5,56%)
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування (+1 тис. грн.)
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці (+77,89%)
- поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків (+570,28%)
- поточні забезпечення (+100,28%)
- інші поточні зобов'язання (+187,5%)

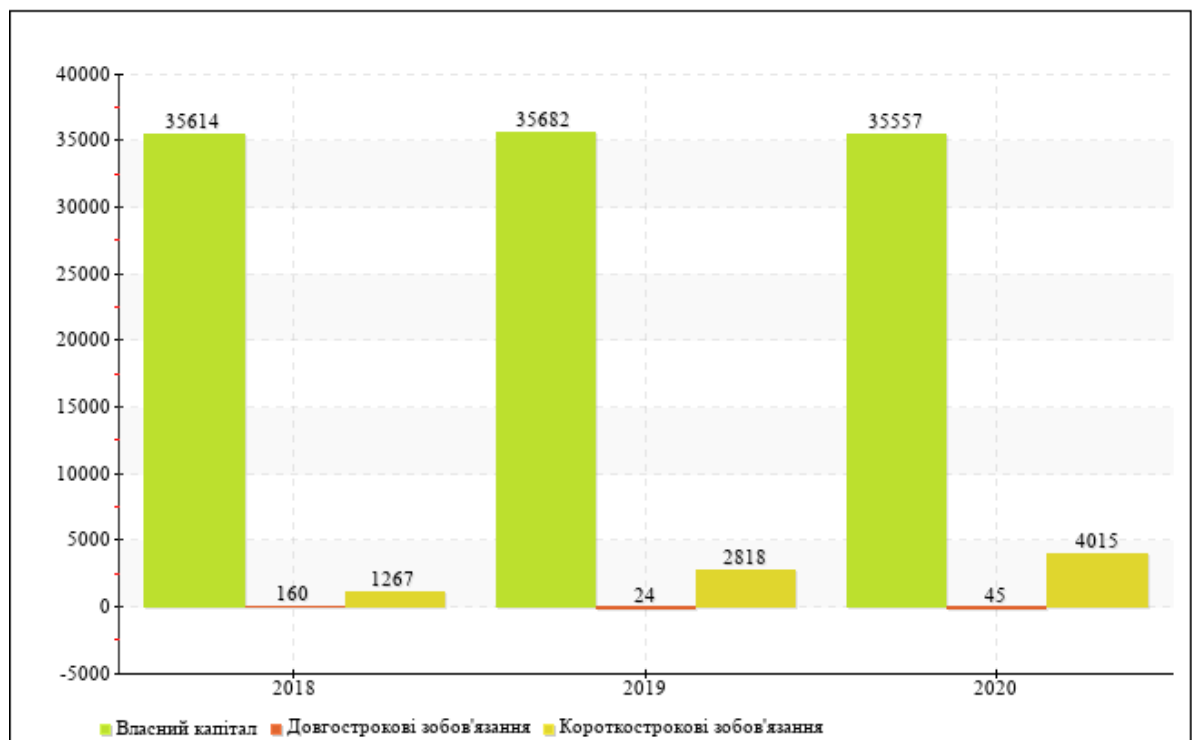


Рис. 2.2. Динаміка пасивів філії «Чернівецька ДЕД»

Найбільш важливими факторами зниження вартості залучених джерел фінансування підприємства були:

- зареєстрований (пайовий) капітал (-5,94%)
- капітал у дооцінках (-100%)

- додатковий капітал (-0,97%)
- довгострокові забезпечення (-71,88%)
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-38,22%)

Одночасне збільшення обсягу доступних короткострокових позикових коштів філії і зниження довгострокових призводить до того, що менеджерам необхідно надавати більше уваги пошуку фінансів для покриття поточних касових зрушень та забезпечення потрібного обсягу оборотного капіталу підприємства. Це якимось чином відволікає від вирішення інших завдань у рамках реалізації фінансового менеджменту.

Структуру активів філії «Чернівецька ДЕД» зображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура активів філії «Чернівецька ДЕД» в 2018 - 2020 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Нематеріальні активи	82,16	79,04	76,85	-3,12	-2,19	-5,31
Незавершені капітальні інвестиції	5,1	4,98	4,77	-0,12	-0,21	-0,33
Основні засоби:	10,15	9,53	8,61	-0,62	-0,92	-1,54
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	97,41	93,55	90,23	-3,86	-3,32	-7,18
Виробничі запаси	1,81	6,1	7,77	4,29	1,67	5,96
Незавершене виробництво	0	0	1,4	0	1,4	1,4
Запаси	1,81	6,1	9,17	4,29	3,07	7,36
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	0,03	0	0,03	-0,03	0
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	0,02	0,01	0,01	-0,01	0	-0,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,04	0,01	0	-0,03	-0,01	-0,04
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	0,23	0,22	0,22	-0,01	0	-0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,12	0,06	0	-0,06	-0,06	-0,12
Гроші та їх еквіваленти	0,34	0,01	0,36	-0,33	0,35	0,02
Витрати майбутніх періодів	0,03	0	0	-0,03	0	-0,03
ОБОРОТНІ АКТИВИ	2,59	6,45	9,77	3,86	3,32	7,18
БАЛАНС	100	100	100	0	0	0

Активи філії «Чернівецька ДЕД» склалися в кінці 2018 р. на 97,41% з необоротних та 2,59% з оборотних.

Серед необоротних активів важливу роль відігравали:

- нематеріальні активи (частка дорівнює 82,16%)

- незавершені капітальні інвестиції (частка дорівнює 5,1%)
- основні засоби: (частка дорівнює 10,15%)

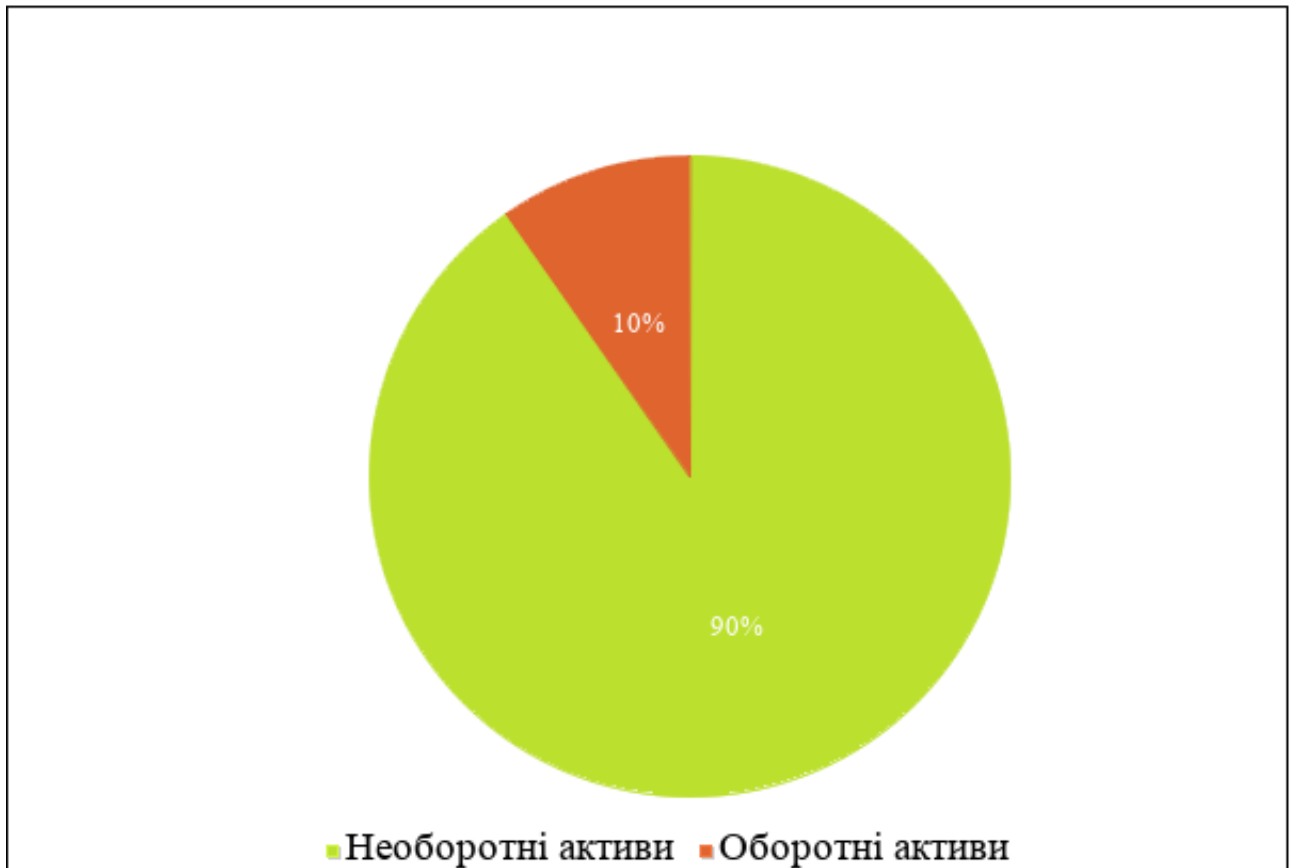


Рис. 2.3. Структура активів філії «Чернівецька ДЕД», %

На кінець 2020 р. активи сформовані на 90,23% з необоротних та 9,77% з оборотних.

Серед оборотних активів відчутну частину в балансі підприємства в 2020 р. займали:

- виробничі запаси (частка дорівнює 7,77%)
- запаси (частка дорівнює 9,17%)

Важливу частку серед необоротних активів на кінець 2020 р. складала:

- нематеріальні активи (частка дорівнює 76,85%)
- незавершені капітальні інвестиції (частка дорівнює 4,77%)
- основні засоби: (частка дорівнює 8,61%)

У підприємства істотна частина фінансових ресурсів (8,61%) загрузла в основних засобах, які дають можливість створювати товари і послуги. Це свідчить

про те, що в разі перебудови ринкової кон'юнктури, зменшення попиту на основні послуги, які надає філія «Чернівецька ДЕД», вона не зможе швидко перебудувати свої виробничі і збутові процеси для адаптації.

Філію «Чернівецька ДЕД» можна охарактеризувати відносно низькою фінансовою гнучкістю, адже частка необоротних активів є досить великою, хоча і поступово зменшується.

Таблиця 2.4

Структура джерел фінансування філії «Чернівецька ДЕД» протягом 2018 - 2020 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Зареєстрований (пайовий) капітал	7,09	6,77	6,24	-0,32	-0,53	-0,85
Капітал у дооцінках	4,77	0	0	-4,77	0	-4,77
Додатковий капітал	88,18	84,38	81,64	-3,8	-2,74	-6,54
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0	1,48	1,87	1,48	0,39	1,87
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	96,15	92,62	89,75	-3,53	-2,87	-6,4
Довгострокові забезпечення	0,43	0,06	0,11	-0,37	0,05	-0,32
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	0,43	0,06	0,11	-0,37	0,05	-0,32
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,05	0,13	0,05	0,08	-0,08	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,52	0,31	0,3	-0,21	-0,01	-0,22
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,82	1,39	1,36	0,57	-0,03	0,54
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1,04	3,47	6,55	2,43	3,08	5,51
Поточні забезпечення	0,97	1,94	1,82	0,97	-0,12	0,85
Інші поточні зобов'язання	0,02	0,07	0,06	0,05	-0,01	0,04
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	3,42	7,31	10,13	3,89	2,82	6,71
Баланс	100	100	100	0	0	0

В 2018 р. джерела фінансування філії «Чернівецька ДЕД» складаються з короткострокових зобов'язань (3,42%), довгострокових зобов'язань (0,43%), власного капіталу (96,15%).

Філія «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький Облавтодор» сформувала власний капітал з відповідних елементів:

- зареєстрований капітал (частка дорівнює 7,09%)
- капітал у дооцінках (частка дорівнює 4,77%)

- додатковий капітал (частка дорівнює 88,18%)

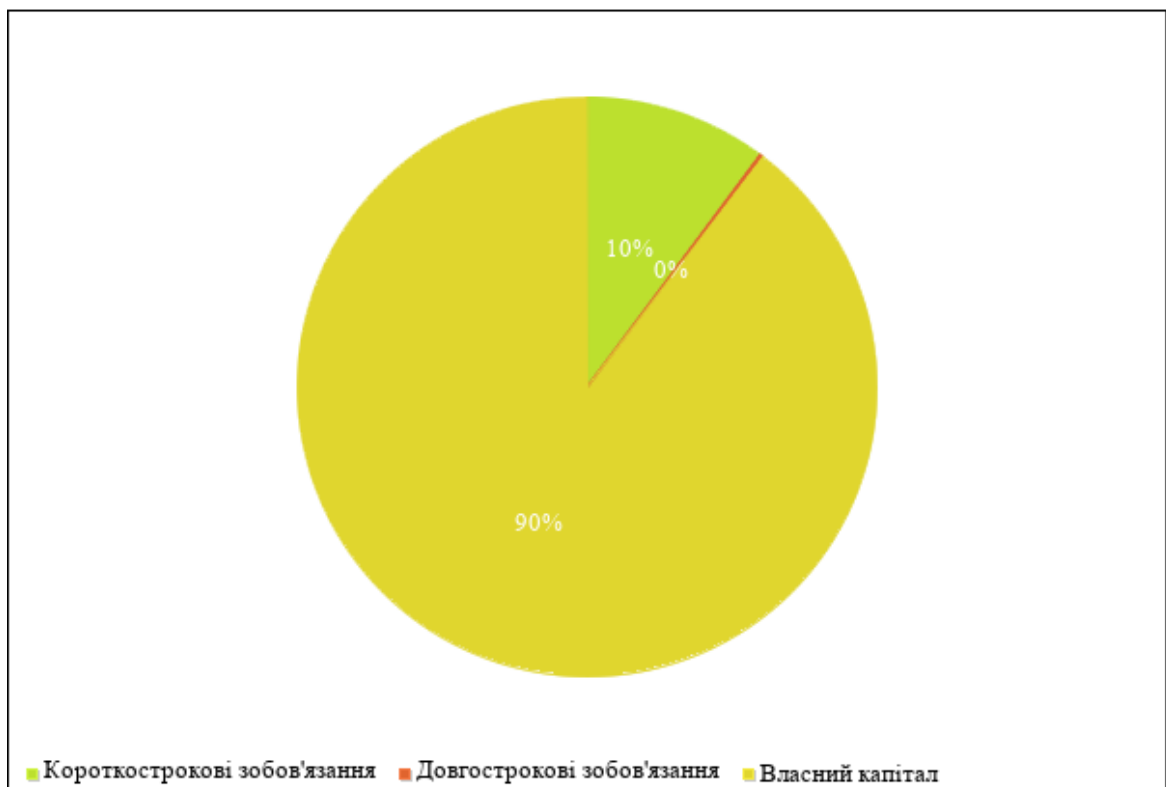


Рис. 2.4. Структура пасивів філії «Чернівецька ДЕД», %

На кінець 2020 р. джерела фінансування філії «Чернівецька ДЕД» склалися з короткострокових зобов'язань на 10,13%, з довгострокових зобов'язань на 0,11%, з власного капіталу на 89,75% (рис. 2.4).

При здійсненні фінансування активів філії найважливішу роль відігравали наступні складники власного капіталу:

- зареєстрований капітал (частка дорівнює 6,24%)
- додатковий капітал (частка дорівнює 81,64%)

Серед зобов'язань підприємства найбільш важливими елементами фінансування були:

- поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків (частка дорівнює 6,55%)

Проаналізувавши загальний стан філії Чернівецький «ДЕД» можна сказати що вона виконує головну роль будь-якого підприємства, отримує прибуток. Але існує багато інших факторів, які впливають на діяльність організації, та потребують ефективного управлінського регулювання, які слід дослідити.

2.2. Аналітична оцінка стратегії розвитку підприємства з позицій фінансової результативності

В 2018 р. філія «Чернівецька ДЕД» сформувало обсяг виручки в розмірі 12 166 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 19 134 тис. грн., що на 57,27% більше показника на початок періоду аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка фінансових результатів філії «Чернівецька ДЕД» в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 166	18 240	19 134	6 074	894	49,93	4,9	57,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12 041	16 326	17 281	4 285	955	35,59	5,85	43,52
Валовий прибуток (збиток)	125	1 915	1 862	1 790	-53	1 432	-2,77	1 389,6
Інші операційні доходи	720	894	1 405	174	511	24,17	57,16	95,14
Адміністративні витрати	701	800	990	99	190	14,12	23,75	41,23
Витрати на збут	38	54	104	16	50	42,11	92,59	173,68
Інші операційні витрати	1 136	1 866	2 163	730	297	64,26	15,92	90,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-1 030	89	10	1 119	-79	-108,64	-88,76	-100,97
Інші доходи	419	157	160	-262	3	-62,53	1,91	-61,81
Інші витрати	3	0	0	-3	0	-100	-	-100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-614	246	170	860	-76	-140,07	-30,89	-127,69
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-614	246	170	860	-76	-140,07	-30,89	-127,69

Це вказує на можливість підприємства діяти в складних економічних ситуаціях, задіювати наявні конкурентні переваги. В свою чергу це призводить до того, що у філії залишаються додаткові фінансові ресурси для того, щоб покрити свої постійні та змінні витрати, погашати власні фінансові зобов'язання, вирішувати інші стратегічні та оперативні завдання.

Про покращення ефективності господарських процесів в філії свідчить чистий дохід, який зростає швидше (на 57,27%), ніж собівартість (на 43,52% за 2018 - 2020 рр.). Досить важливо підтримувати таку тенденцію, адже це дозволить досягати більш позитивного фінансового результату підприємства.

Валовий прибуток філії «Чернівецька ДЕД» був додатним на кінець 2020 р. і становив 1 862 тис. грн. проти 125 в 2018 р., що свідчить про ефективні операційні процеси, які дають змогу формувати додану вартість в рамках щоденної діяльності філії.

Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були ухвалені протягом аналізованого періоду, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий збиток філії «Чернівецька ДЕД» становить 614 тис. грн. в 2018 р.

Позитивна динаміка показника підприємства (приріст 784 тис. грн.) свідчить про можливість збільшувати обсяг залученого капіталу власників і стійко діяти протягом довгого періоду часу на ринку даних послуг.

Демонстроване підприємством скорочення постійної частини капіталу на 0,16% протягом 2018 - 2020 рр. виміває потрібні фонди для стабільної діяльності підприємства на довгострокову перспективу.

Послаблюється роль зовнішніх постачальників довгострокових фінансових ресурсів філії «Чернівецька ДЕД», про що свідчить скорочення стійких зобов'язань на 115 тис. грн. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Аналіз капіталу філії «Чернівецька ДЕД» в розрізі тривалості використання в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Постійний капітал	35 614	35 682	35 557	68	-125	0,19	-0,35	-0,16
Сталі зобов'язання	160	24	45	-136	21	-85	87,5	-71,88
Мобільні зобов'язання	1 267	2 818	4 015	1 551	1 197	122,42	42,48	216,89

Виявлене підвищення суми мобільних зобов'язань філії «Чернівецька ДЕД» на 216,89% протягом періоду 2018 - 2020 рр. дозволяє покрити частину обігового капіталу, з іншого боку, призводить до підвищення фінансових ризиків.

Поточна вартість розрахунково-грошової частини майна підприємства на кінець 2020 р. становить 235 тис. грн. Товарне майно складає 0 тис. грн., а виробнича частина формує 8 935 тис. грн. (табл. 2.7).

Таблиця 2. 7

Елементи майна філії «Чернівецька ДЕД» в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Розрахунково- грошова частина майна	289	134	235	-155	101	-53,63	75,37	-18,69
Товарна частина майна	0	0	0	0	0	-	-	-
Виробнича частина майна	6 320	7 939	8 935	1 619	996	25,62	12,55	41,38
Нематеріальне майно	30 432	30 451	30 447	19	-4	0,06	-0,01	0,05
Всього	37 041	38 524	39 617	1 483	1 093	4	2,84	6,95

Вартість нематеріального майна підприємства складає 30 447 тис. грн. та формує найбільшу часту майна філії.

Для кращого розуміння здатності філії своєчасно відповідати за зобов'язаннями перед постачальниками, співробітниками та іншими сторонами, потрібно більш детально дослідити показники ліквідності.

Філія «Чернівецька ДЕД» активно працює в напрямку зниження короткострокових негативних ризиків протягом 2018 - 2020 рр., тому менеджери вживають відповідних заходів щодо підтримки балансу між короткостроковими джерелами фінансування та оборотними активами. На це вказує збільшення індикатора поточної ліквідності з 0,76 гривень до 0,96 (табл. 2.8).

Якщо порівняти його з нормативним (≥ 2), то можна стверджувати, що у філії «Чернівецька ДЕД» можуть виникнути проблеми з погашенням зобов'язань перед своїми постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів та ін.

Філія «Чернівецька ДЕД» мала можливість погасити 23% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2018 р.).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності філії «Чернівецька ДЕД» в 2018 - 2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,76	0,88	0,96	0,12	0,08	0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,23	0,05	0,06	-0,18	0,01	-0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0	0,04	-0,1	0,04	-0,06
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,17	0,06	0,03	-0,11	-0,03	-0,14

Розрахована сума власних оборотних коштів філії «Чернівецька ДЕД» є від'ємною (-191 тис. грн.), що вказує на неможливість менеджменту залучити у власників потрібне фінансування для закупівлі матеріальних ресурсів з метою створення запасів, надання товарних кредитів своїм клієнтам, вирішення інших поточних завдань. Філія є залежною від зовнішніх джерел фінансування для поповнення власного обігового капіталу. Сума цих коштів збільшилася на 275 тис. грн. за 2018 - 2020 рр.

Таблиця 2.8

Динаміка показників фінансової стійкості філії «Чернівецька ДЕД» в 2018 - 2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Власні обігові кошти, тис. грн.	-466	-359	-191	107	168	275
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,48	-0,14	-0,05	0,34	0,09	0,43
Маневреність власних оборотних коштів	-0,27	-0,01	-0,74	0,26	-0,73	-0,47
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-0,69	-0,15	-0,05	0,54	0,1	0,64
Коефіцієнт фінансової автономії	0,96	0,93	0,9	-0,03	-0,03	-0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,08	1,11	0,04	0,03	0,07
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,04	0,08	0,11	0,04	0,03	0,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,01	-0,01	-0,01	0	0	0
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,89	0,99	0,99	0,1	0	0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,97	0,93	0,9	-0,04	-0,03	-0,07
Коефіцієнт мобільності активів	0,03	0,07	0,11	0,04	0,04	0,08

Менеджери філії не змогли забезпечити високу фінансову гнучкість організації, так як недостатня частина оборотного капіталу сформована за

рахунок коштів власників. Внаслідок цього, філія більше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Індикатор складає -5% в 2020 р.

Для підприємства особливо важливим є можливість формувати потрібні запаси матеріальних ресурсів, які надалі використовуються у виробничому процесі підприємства та процесі надання послуг. Коли виникають перебої з поставками, то це створює загрозу для виконання виробничої програми, так і для загального іміджу філії «Чернівецька ДЕД». Низький показник забезпечення запасів власними обіговими коштами (-5% в 2020 р.) свідчить про те, що ризик утворення таких перебоїв є можливим. Крім цього, відбувається зниження ризику створення недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів філії протягом досліджуваного періоду 2018 - 2020 рр., що може призвести до тимчасової зупинки чи подальшої реорганізації операційної діяльності підприємства. Про такі можливі процеси свідчить зростання частки власних обігових коштів в запасах філії на 0,64 процентних пунктів.

Дослідники виділяють дві основні групи показників фінансової стійкості. Перша, яка розглядалася нами вище, враховує тільки обсяг власних обігових коштів. В свою чергу, друга група показників відображає співвідношення між власним капіталом та зобов'язаннями підприємства.

Філія «Чернівецька ДЕД» має змогу самостійно профінансувати значну частку потрібних активів, а саме 90%. Той факт, що відповідний показник скорочується на 0,06, вказує на зниження довіри до філії з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Не дивлячись на це, якщо філія втратить свою платоспроможність і збанкрутує, то висока частка її власного капіталу дасть змогу погасити більшу частину її зобов'язань.

Виходячи з цього, показник фінансового левериджу і фінансової залежності досліджуваного підприємства також знаходиться в межах норми та фіксує низьку залежність від зовнішніх постачальників коштів. Слід і в подальшому стежити за дотриманням співвідношення між власним капіталом філії та позиковими засобами, що дасть змогу отримати кращу оцінку кредитоспроможності, а це в свою чергу скоротить витрати, які пов'язані із залученням додаткових фінансових

коштів на платній основі. На кожну гривню власного капіталу підприємства припадає 1,11 гривень пасивів. У філії «Чернівецька ДЕД» було на момент складання звітності 0,11 гривень зобов'язань на кожну гривню власного.

Показник маневреності власного капіталу підприємства свідчить про низький рівень гнучкості фінансової системи даного джерела фінансування активів філії. На кінець 2020 р. цей показник дорівнює -1%.

Поточний стан фінансової стійкості філії можна охарактеризувати як відносно «проблемний стан». Структура та обсяг фінансових ресурсів підприємства не є задовільними, так як у компанії недостатньо 3 780 тис. грн. постійних джерел фінансування для створення запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільної виробничої та збутової роботи.

Таблиця 2.9

Визначення типу фінансової стійкості філії «Чернівецька ДЕД» в 2018 - 2020 рр.,
тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Власний капітал та резерви	35 614	35 682	35 557	68	-125	0,19	-0,35	-0,16
Необоротні активи	36 080	36 041	35 748	-39	-293	-0,11	-0,81	-0,92
Власні обігові кошти	-466	-359	-191	107	168	-22,96	-46,8	-59,01
Довгострокові зобов'язання	160	24	45	-136	21	-85	87,5	-71,88
Наявність власних обігових коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів	-306	-335	-146	-29	189	9,48	-56,42	-52,29
Короткострокові зобов'язання	1 267	2 818	4 015	1 551	1 197	122,42	42,48	216,89
Наявність власних обігових коштів, короткострокових та довгострокових джерел для фінансування запасів	961	2 483	3 869	1 522	1 386	158,38	55,82	302,6
Загальна сума запасів	672	2 349	3 634	1 677	1 285	249,55	54,7	440,77
Надлишок(+), недостача власних обігових коштів для формування запасів	-1 138	-2 708	-3 825	-1 570	-1 117	137,96	41,25	236,12
Надлишок(+), недостача власних обігових коштів та довгострокових джерел для формування запасів	-978	-2 684	-3 780	-1 706	-1 096	174,44	40,83	286,5
Надлишок(+), недостача власних обігових коштів та короткострокових і довгострокових джерел для формування запасів	289	134	235	-155	101	-53,63	75,37	-18,69

Рівень фінансової стійкості на даний момент сформовано відносно високим обсягом запасів філії, а це означає що і великим потрібним обсягом власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань, що потрібні для забезпечення їх формування. Внаслідок цього, філія «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький Облавтодор» може збільшувати матеріальні запаси за рахунок наявних у своєму розпорядженні короткострокових зобов'язань, тому в умовах зміни ситуації на ринку та обмеження вільного доступу до нього підприємства, філія не буде мати змоги забезпечити стійкість своїх операційних процесів протягом найближчого року. Це дає змогу зробити висновок про те, що фінансове становище філії є досить складним протягом 2020 р.

Підприємству необхідний час тривалістю 2,55 місяців для повного погашення поточних і довгострокових зобов'язань за рахунок отриманих коштів від продажу товарів і послуг філії «Чернівецька ДЕД». Виявлене зростання показника на 1,14 місяців вказує на деяке скорочення загальної платоспроможності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка інших показників платоспроможності філії «Чернівецька ДЕД», що ґрунтуються на достатності грошового потоку

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Загальний ступінь платоспроможності, міс.	1,41	1,87	2,55	0,46	0,68	1,14
Коефіцієнт заборгованості за позиками та кредитами банків, міс.	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт заборгованості за кредиторською заборгованістю, міс.	0,89	1,34	2,05	0,45	0,71	1,16

Виявлено ризик збільшення вартості матеріальних ресурсів, послуг, які безпосередньо пов'язано зі зниженням платоспроможності філії «Чернівецька ДЕД» за кредиторською заборгованістю протягом 2018 - 2020 рр. Для виконання своїх зобов'язань філії потрібно на 1,16 місяців більше часу.

2.3. Оцінка ефективності системи управління філії «Чернівецька ДЕД» в контексті цільового підходу

Основною метою будь-якого комерційного підприємства вважається досягнення цілей, які визначені його власниками. Зазвичай вони заключаються у генеруванні прибутку. Зниження власного капіталу на 0,16% в 2018 - 2020 рр. свідчить як про неможливість досягати такої мети, так і про послаблення фінансового потенціалу філії «Чернівецька ДЕД». Обсяг власного капіталу підприємства дорівнює 35 557 тис. грн. на кінець 2020 р. проти 35 614 тис. грн. в 2018 р.

Фінансове становище підприємства в 2018 - 2020 рр. послаблюється, адже після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зменшується на 0,16%. Таким чином, слід сказати, що підприємство характеризується неефективною бізнес-моделлю.

В 2018 р. філія «Чернівецька ДЕД» сформувало обсяг виручки в розмірі 12 166 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 19 134 тис. грн., що на 57,27% більше показника на початок періоду аналізу. Це свідчить про те, підприємство здатне діяти в складних економічних ситуаціях, використовувати свої наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Чистий збиток філії «Чернівецька ДЕД» становив 614 тис. грн. в 2018 р. Позитивна динаміка показника філії «Чернівецька ДЕД» (приріст 784 тис. грн.) говорить про можливість нарощувати обсяг залученого капіталу підприємства і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Більш швидке збільшення обсягу запасів філії «Чернівецька ДЕД» в порівнянні з чистим доходом говорить про те, що підприємство задіює менш ефективні методики, не шукає можливостей вивільнення частини фінансових

ресурсів, які загрузили в запасах. Внаслідок цього такі фонди не можна застосовувати за альтернативними напрямками. В загальному ефективність управління запасами підприємства знижується в 2018 - 2020 рр.

Дебіторська заборгованість філії «Чернівецька ДЕД» здійснила 170,08 оборотів в рік, а період інкасації заборгованості дорівнює 2,12 днів.

Таблиця 2.11

Динаміка показників рентабельності (збитковості) філії «Чернівецька ДЕД»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	0,65	0,44	-	-0,21	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	0,65	0,44	-	-0,21	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	0,65	0,44	-	-0,21	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	0,69	0,48	-	-0,21	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	4,71	2,6	-	-2,11	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	1,03	10,5	9,73	9,47	-0,77	8,7
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	- 8,47	0,49	0,05	8,96	-0,44	8,52
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	- 5,05	1,35	0,89	6,4	-0,46	5,94
Операційна рентабельність витрат, %	-7,4	0,47	0,05	7,87	-0,42	7,45
Коефіцієнт реінвестування, %	-	818,29	100,59	-	-717,7	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	5,64	0,48	-	-5,16	-
Період окупності активів	-	153,59	229,83	-	76,24	-
Період окупності власного капіталу	-	144,91	209,53	-	64,62	-

Індикатор рентабельності активів філії вказує на те, що на кожную гривню, яка використовується для фінансування активів філії «Чернівецька ДЕД», було сформовано чистого прибутку в розмірі 0,44 копійок в 2020 р. (табл. 2.16).

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж рівень інфляції в Україні, тому можна зробити висновок, що відбувається збільшення реальної вартості залучених в господарський процес активів філії. Таким чином, менеджмент здатен ефективно застосовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення поставлених цілей зростання та розвитку підприємства.

В 2020 р. показник окупності активів філії «Чернівецька ДЕД» дорівнює 229,83 років. Важливим індикатором є рентабельність власного капіталу, який

відображає ефективність роботи філії з точки зору власників чи потенційних інвесторів компанії. Кожна гривня капіталу власників в 2020 р. забезпечила їм 0,48 копійок чистого прибутку (рис. 2.6).

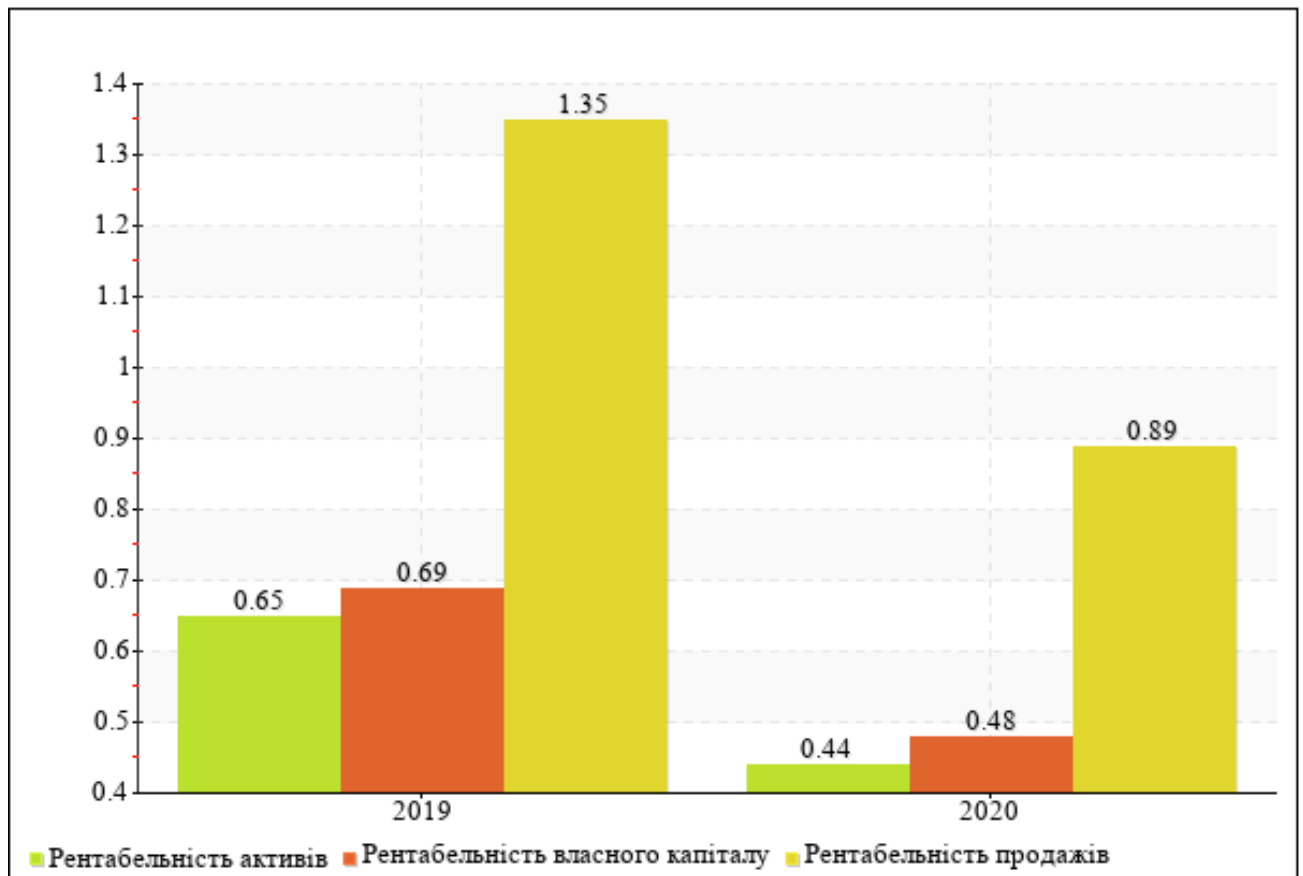


Рис. 2.5. Показники рентабельності філії «Чернівецька ДЕД», %

Підприємство сприяло підвищенню добробуту та покращення матеріального стану його власників, про що свідчить високий показник індикатора рентабельності власного капіталу філії «Чернівецька ДЕД».

Внаслідок цього, термін, протягом якого капітал філії при збереженні поточної рентабельності окупиться, становить 209,53 років.

Філія «Чернівецька ДЕД» здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме 90%. Той факт, що відповідний показник скорочується на 0,06, свідчить про зниження довіри до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Не дивлячись

на це, якщо філія втратить свою платоспроможність і збанкрутує, то висока частка її власного капіталу дасть змогу погасити більшу частину її зобов'язань.

Для будь-якого підприємства дуже важливо мати змогу формувати потрібні запаси матеріальних ресурсів, які в подальшому використовуються у виробничому процесі та процесі надання послуг. Якщо виникають перебої з поставками, то це створює загрозу як виконанню виробничої програми, так і іміджу філії «Чернівецька ДЕД». Низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (-5% в 2020 р.) вказує на те, що ризик виникнення таких перебоїв є досить відчутним. Крім цього, відбувається зниження ризику створення недостатнього запасу сировини, матеріалів та інших ресурсів протягом досліджуваного періоду 2018 - 2020 рр., що може призвести до тимчасової зупинки діяльності філії «Чернівецька ДЕД». Про це свідчить підвищення частки власних обігових коштів в запасах підприємства на 0,64 процентних пунктів.

В 2020 р. Філія «Чернівецька ДЕД» на кожну гривню продажів заробило 0,05 копійок операційного прибутку. Менеджери виконують свою роботу, а саме - шукають можливості для забезпечення більш високої ефективності операційних процесів філії, про що свідчить підвищення даного показника на 8,52 в 2018 - 2020 рр.

Власники розглядають досліджуване підприємство як перспективний актив, який здатний в майбутньому генерувати їм якомога більший прибуток, тому вони вважають за краще реінвестувати істотну частку заробленого протягом 2020 р. назад в діяльність філії, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення та розвитку. Однак показник індикатора вище одиниці, а значить інші чинники діють на таку динаміку.

Філія «Чернівецька ДЕД» існує з 2002 року. За цей період вона має досить непогані фінансові показники, навіть прибуток. Але оцінку ефективності системи управління підприємством можна вважати досить низькою. Насамперед, це є дочірнє підприємство, що підпорядковується ДП «Чернівецький Облавтодор». Філія за статутом і регламентом є організацією, яка в управлінській сфері своєї діяльності стоїть на місці. Підприємство не може самостійно вибудувати

цільову політику, бо підпорядковане «Чернівецькому Облавтодору», який є керівним органом для філії.

Така «кабала» не може не впливати на результативність доходів. Керівництво філії не може будувати якісь грандіозні зміни, проекти чи перспективні плани на майбутнє, бо немає ніякого законодавчого дозволу на це. Філія «Чернівецька ДЕД» є організацією по експлуатації автомобільних доріг, тобто роботи і послуги які вона надає є постійними з року в рік, а ще вони нап'язані пов'язані з сезонним календарем року, природно-кліматичними умовами та погодою. Діяльність, яка циклічно повторюється щороку не вимагає в управлінській системі надто творчого підходу до вирішення цільових питань, бо їх як таких немає, а якщо є, то вони нав'язані ДП «Чернівецький Облавтодор». Хоча перспективи для підвищення ефективності управління філії існують.

Філії «Чернівецька ДЕД» потрібна, має право на існування, може бути конкурентно спроможною і може розвиватися, але потрібні зміни, а підприємство працює керуючись застарілими господарськими методами, підходами й планами.

Те, що «Чернівецька ДЕД» є прибутковою дочірньою філією свідчить про те, що така практика невеликих організацій по експлуатації доріг має право на існування та розвиток. Цифровий аналіз фінансових документів свідчить про те, що працівниками філії якісно та вчасно виконуються роботи та послуги. Керівництво філії не може використовувати безпосередній прибуток на, наприклад, оновлення автомобілей та техніки парку, чи шукати нові джерела інвестування, бо це не передбачено від часів створення даного підприємства.

Низька ефективність системи управління призводить до того, що потреба існування такої філії в перспективі може призвести до переформування чи навіть розформування. Такі негативні управлінські процеси можуть спонукати до переходу в інші форми власності або зміни власників Чернівецьких ДЕД.

Такий аналіз свідчить про те, що у філії не все так добре як здається на перший погляд. Сучасний ринок послуг та праці, розвиток високих технологій та інформаційного БУМу вимагає фахівців-економістів ДП «Чернівецький Облавтодор» розглянути та змінити цільовий підхід щодо управлінської

діяльності підприємства. Це свідчить про те, що потрібно щось змінювати і починати потрібно вже, бо хто стоїть на місці, той уже відстає.

В Україні зараз відбувається децентралізація політичної та адміністративно-територіальної влади. Аналізуючи ефективність філії «Чернівецька ДЕД» можна зробити висновок, що тут потрібна економічна децентралізація від ДП «Чернівецький Облавтодор». Тільки в цьому випадку буде можливість рухатись вперед, планувати, шукати додаткові джерела інвестування, розширювати перелік послуг, оновлювати матеріально-технічну базу, що відповідає б вимогам часу та бути конкурентоспроможним та економічно-процвітаючим підприємством.

Висновки до розділу 2

Філія «Чернівецька ДЕД» виконує будівництво, ремонт та обслуговування автомобільних доріг загального користування, що є досить важливим для забезпечення стабільного економічного розвитку держави.

Проведена діагностика стану економічної результативності філії Чернівецька «ДЕД» вказує на те, що по даним бухгалтерської звітності та інших показників підприємство на даний час є прибутковим.

Так, прибутки філії склали: в 2018 р. - (-614 тис. грн.), в 2019 р. - (+ 246 тис. грн.), в 2020 р. - (+ 170 тис. грн.).

Рівень фінансової стійкості, який спостерігається на даний момент, сформовано відносно високим обсягом запасів, а це потребує великого обсягу власних оборотних коштів та довгострокових зобов'язань для забезпечення їх формування. Виходячи з цього, показник фінансового левериджу і фінансової залежності філії «Чернівецька ДЕД» знаходяться в нормативних межах.

Здійснивши оцінку ефективності системі управління підприємством у контексті цільового підходу вдалося дослідити що не все так «гладко» як здається на перший погляд. Підприємство не може власноруч вибудувати цільову політику, бо підпорядковане «Чернівецькому Облавтодору», який є керівним органом для філії.

Низька ефективність та автономія системи управління може призвести до того, що потреба в діяльності саме такої філії в перспективі може призвести до переформування чи навіть розформування. У зв'язку з цим слід визначити основні стратегічні напрямки розвитку підприємства, поставити відповідні цілі та намагатися виконати їх якнайшвидше.

Стратегічні цілі філії «Чернівецька ДЕД» можуть та повинні бути узгоджені з національними проектами нашої держави, що реалізуються в наш час. Такі процеси можуть допомогти підприємству перебудуватися в якісно новий формат.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЄЮ «ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕД»

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в контексті зміни стратегії Укравтодору

Для визначення стратегічних напрямків філії «Чернівецька ДЕД» та постановки основних цілей щодо їх досягнення вважаю доцільним проаналізувати внутрішнє середовище підприємства (табл. 3.1). Це дасть змогу зрозуміти основні недоліки компанії та сформулювати можливі перспективи покращення її стану та подальшого успішного розвитку.

Таблиця 3.1

Аналіз внутрішнього середовища філії «Чернівецька ДЕД»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна	Нейтральна	Слабка
Стратегія розвитку			+
Рівень маркетингу			+
Управління договорами		+	
Управління закупівлями		+	
Фінансові ресурси: – можливість фінансування з власних коштів; – наявність оборотних коштів			+
Матеріально-технічні ресурси: – сировина та матеріали; – обладнання та технічне оснащення; – наявність дорожньо-будівельної спецтехніки		+	
Трудові ресурси: – компетентність керівництва; – кваліфікація персоналу			+
Організаційна культура			+
Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання праці персоналу			+
Частка на ринку		+	
Репутація на ринку		+	

Філія «Чернівецька ДЕД», яка підпорядкована ДП «Чернівецький Облавтодор» має всі перспективи для сталого розвитку. Для успішності та процвітання підприємства важлива управлінська цільова стратегія.

Першим пріоритетом розвитку філії «Чернівецька ДЕД» має стати цільове управління. Керівництво має окреслювати короткострокові та довгострокові перспективні плани розвитку, бо без планування не буде руху вперед.

Організація для забезпечення надання якісних послуг повинна оновити та розширити парк власної техніки (автомобілі, спецмашини, обладнання та реманент).

Потрібно конструктивно переглянути штат працівників та зменшити його, де це доцільно. Особливої уваги потребує реформування управлінського персоналу, який, на мою думку, необхідно зменшити. Але доцільно розглянути доцільність введення в штат працівників посади менеджера, бо цього вимагають реалії сучасного економічного життя. Його завдання полягали б у сприянні пошуків нових шляхів цільового розвитку, аналізу діяльності підприємства та окреслення перспектив його успішного функціонування.

Пропоную філії «Чернівецька ДЕД» рекламувати та популяризувати свої послуги як серед великих та малих державних та приватних підприємств, установ, організацій, так і серед індивідуальних фізичних осіб. Це сприятиме формуванню постійної бази клієнтів - замовників та споживачів.

Основним напрямком філії на даний час є обслуговування та експлуатація доріг. Пропоную розширити спектр надання послуг підприємства: частковий ремонт доріг, ямковий ремонт доріг, побудова нових спортивних, дитячих майданчиків, парковок, упорядкування приватних подвір'їв, нанесення розміткових ліній тощо.

Одним із цільових напрямків є впровадження та вдосконалення технологічних процесів на підприємстві. Досягти цього можна за допомогою запозичення досвіду іноземних організацій такого призначення. Використання нових та якісних матеріалів сприятиме покращенню надання послуг по обслуговуванню доріг.

На мою думку, доцільно було б запровадити постійне підвищення професійної кваліфікації працівників філії «Чернівецька ДЕД». У перспективі

можна цікавитися та переймати досвід іноземних організацій, які експлуатують дороги за новими технологіями та стандартами.

Останніми роками в Україні відбувається адміністративне реформування. Створюються об'єднані територіальні громади, які є самостійними суб'єктами господарювання та власноруч можуть вирішувати свої проблеми, задовільняти свої потреби. Багато доріг, які експлуатує філія «Чернівецька ДЕД» проходить через населені пункти певних ОТГ, тому стратегічним напрямком розвитку є співпраця з місцевими органами влади. Територіальні громади можуть бути як споживачами і замовниками послуг, так і співучасниками при виконанні термінових робіт, які можуть виникнути у зв'язку з погодніми умовами чи у надзвичайних ситуаціях, що можуть призвести до колапсу на автомобільних дорогах всеукраїнського значення. Підприємливість, гнучкість у своїй діяльності, вміння працювати на випередження, в команді – пріоритет сучасного економічного буття.

Для оновлення та перспектив пріоритетного розвитку філії «Чернівецька ДЕД» потрібно переглянути віковий критерій працівників (працює багато людей пенсійного віку). Можливо, це не дуже коректно, але я вважаю що як у виконавчій, так і в управлінській ланці підприємства потрібні молоді, амбіційні, творчі, рішучі та перспективні працівники. Саме така управлінська система філії «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький Облавтодор» дати новий поштовх для успішного та сталого розвитку підприємства, використовуючи стратегічні цілі та плани.

Розробка та запровадження комплексної маркетингової політики філії «Чернівецька ДЕД» дозволить забезпечити подальший сталий розвиток на ринку даних послуг, досягти господарських цілей підприємства, а саме підвищенню інтенсифікації та розвитку операційної діяльності, залучення нових клієнтів, постачальників, підвищення лояльності існуючих.

Високі показники рентабельності власного капіталу філії вказують на те, що доцільно і далі інвестувати фінанси в роботу компанії, що дозволить посилити

поточну ринкову позицію та якісно покращити послуги, які надає «Чернівецька ДЕД».

Важливо не тільки реагувати на поточні фінансові проблеми, але й організувати превентивний моніторинг фінансових ризиків, що дозволить досягти більш стабільного положення. На даний момент частка власного капіталу філії є несуттєвою, що знижує довіру з боку інвесторів фінансових ресурсів, адже їх кошти не є захищеними. Тому надалі важливо працювати в напрямку до збільшення обсягу власного капіталу.

Підприємству потрібно прискорювати ліквідність оборотних активів, адже це дасть поштовх до зростання позитивного грошового потоку в якомога коротші проміжки часу. Для цього слід застосовувати такі заходи:

- ліквідація портфеля короткострокових грошових вкладень;
- пришвидшення інкасації дебіторської заборгованості;
- зменшення періоду надання комерційного кредиту;
- зниження запасів товарно-матеріальних цінностей філії тощо.

Збільшення обсягу формування власних фінансових ресурсів, яке забезпечує зниження негативних явищ на підприємстві, досягається за рахунок таких дій:

- покращення цінової політики філії, яка забезпечує додатковий розмір доходу підприємства;
- зменшення суми постійних витрат філії (включаючи скорочення персоналу, витрат на поточний ремонт та інших витрат);
- зниження показника змінних витрат (зростання продуктивності праці, скорочення виробничого складу персоналу тощо);
- своєчасного використання майна у зв'язку з високим рівнем зносу інфраструктури підприємства;

Скорочення обсягу використання власних ресурсів на підприємстві забезпечить зниження ризиків появи негативних явищ філії. Його можна досягнути за допомогою використання таких заходів:

- скорочення інвестиційної діяльності філії у всіх її формах;
- відмова від внутрішніх та зовнішніх програм розвитку філії

«Чернівецька ДЕД», що фінансуються за рахунок його коштів;

- зменшення розмірів та кількості відрахувань у резервний та інші фонди, що виконується за рахунок чистого прибутку філії тощо.

Підприємству необхідно активізувати свою комунікаційну діяльність та обрати більш агресивну маркетингову стратегію для покращення показників виручки. Менеджери та інші співробітники філії «Чернівецька ДЕД» повинні просувати ідеї і заходи, формувати цілі для сталого стратегічного розвитку підприємства.

Важливо здійснювати продуману політику взаємодії з постачальниками ресурсів і клієнтами філії для ефективного контролю дебіторської і кредиторської заборгованості. Потрібно аналізувати як якість заборгованості, так обсяг прибутку, який приносить кожен з клієнтів філії.

Рівень рентабельності власного капіталу на даний момент показує, що потрібно шукати можливості для покращення ефективності роботи філії «Чернівецька ДЕД», використовувати наявні резерви підприємства для забезпечення вищих показників високого чистого прибутку та прибутковості коштів філії.

Під час процесу управління фінансами філії та іншими негативними ризиками слід застосовувати не ситуативний підхід, тобто відповідати на загрози вже в момент, коли вони настали, а використовувати попереджувальні заходи, які дають змогу заздалегідь зменшити ймовірність або силу потенційного негативного впливу фінансових загроз.

Для реалізації всіх вищезазначених стратегічних цілей філії «Чернівецька ДЕД» потрібна одна ключова, найнеобхідніша умова – автономія від Чернівецького Облавтодору у прийнятті рішень щодо планування, реалізації своїх повноважень, використання прибуткових коштів, заключення договорів, пошуку споживачів своїх послуг. Це кардинальне рішення є необхідною передумовою для реалізації усіх вищеперелічених цілей стратегічного розвитку даного підприємства.

3.2. Обґрунтування узгодженості стратегічних цілей розвитку ДП «Чернівецький облавтодор» в умовах реалізації державних проєктів

Рівень забезпеченості країни автомобільними дорогами, стану дорожньої інфраструктури, відповідного фінансування даної сфери господарювання, необмеженого у часі моніторингу та дієвого управління галуззю залежить стан та соціально-економічний розвиток держави загалом та її інтеграція у міжнародне співтовариство.

Наявність розгалуженої мережі автомобільних доріг відповідної якості та технічно-експлуатаційного стану дає змогу швидко розвивати та покращувати транспортний комплекс України та її економіку загалом.

В загальному, високорозвинута дорожня галузь є індикатором індустріалізованого та високоцивілізованого суспільства в наш час, а також чинить вплив на такі явища:

- темпи розвитку національної економіки;
- обсяг витрат вантажних та пасажирських перевезень;
- безпека та швидкість таких перевезень;
- ціну і якість переміщених товарів;
- загальний рівень життя суспільства;
- екологічний стан природнього середовища.

Беззаперечним є той факт, що стан дорожньої інфраструктури впливає на інвестиційні процеси в державі. В тих країнах, де розвинутих автомобільних доріг мало або їх якість є досить низькою, економіка зазвичай слабка та нестабільна. А в свою чергу, розгалужена мережа автомобільних доріг відмінної якості надає перспективи притоку інвестицій з інших держав в економіку країни.

У зв'язку з цим, приведення автомобільних доріг України в порядок та наближення їх якості до рівня доріг економічно розвинутих держав є досить актуальним та необхідним.

Слід сказати, що виконати такі стратегічні плани в державі неможливо без наявності якісного управлінського апарату з боку державних органів, зокрема

Державного агентства автомобільних доріг України, Автомобільних доріг України та філії «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький Облавтодор» зокрема.

У сучасних умовах обмеженості фінансування автодорожньої галузі України необхідним постає вирішення цього питання. Володіння відповідними грошовими коштами ще не забезпечує успішне функціонування даної галузі, адже важливою умовою також є наявність висококваліфікованого управлінського апарату, що дасть змогу ефективно використовувати наявні ресурси. Також важливим є подальший моніторинг та контроль за реалізацією державних проєктів, спрямованих на розбудову та покращення якості мережі автомобільних доріг України.

Керуючим органом управління, що планує та реалізує політику щодо успішного розвитку та експлуатації автомобільної мережі доріг України є Державне агентство автомобільних доріг України. Для виконання управління відповідної якості та ефективності автомобільними дорогами та дорожнім господарством в цілому необхідне належне фінансування та «розумне» використання коштів, які направлені на задоволення потреб даної галузі.

Організація стратегічного та сталого розвитку управління дорожньою галуззю України потребує застосування сучасних ефективних методів та підходів в системі менеджменту галуззю, що будуть забезпечувати:

- тісний зв'язок органів державного управління дорожньою інфраструктурою з місцевими органами влади;

- ясність та прозорість здійснення діяльності органів управління дорожнім господарством України з метою контролю якості як державою, так і населенням країни.

- управління даною галуззю за виконням головних цілей та довгострокової стратегії функціонування та розвитку дорожнього господарства України в контексті загальної стратегії розвитку дорожньо-транспортного комплексу та економіки держави загалом із застосуванням сучасних моделей та методів управління, що використовуються у світовій практиці.

На даний момент, дорожня мережа України потребує розбудови та переобладнання. В цілях служби Автомобільних доріг України досить багато стратегічних планів щодо покращення та розбудови автомобільних доріг України. Важливим аспектом цього напрямку є покращення мережі сучасних швидкісних доріг (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Проектна карта мережі швидкісних доріг України

Дефіцит фінансування дорожньої галузі України спричиняє погіршення стану наявної на даний момент мережі доріг та часткової, не в достатньому обсязі, розбудови нових автомобільних доріг в нашій державі.

Транспортно-експлуатаційний стан більшості автодоріг України не відповідає сучасним нормам та вимогам суспільства, адже вони не характеризуються міцністю, рівністю та надійністю. Окрім цього, внаслідок дефіциту коштів неможливою є технічне переоснащення та модернізація технологій, обладнання, машин, що значно уповільнює процес розбудови автомобільної мережі України.

У світлі цього питання для нашої держави дуже важливим є використання досвіду та технологій економічно-розвинутих країн не тільки відносно будівництва та експлуатації доріг, чим й займається філія «Чернівецька ДЕД» ДП «Чернівецький Облавтодор», а й ефективного управлінського апарату щодо реалізації цілей організації та сталого розвитку загалом.

Незважаючи на дефіцит коштів, які призначені для розбудови мережі автомобільних доріг України, в рамках реалізації проєкту «Великого будівництва» держави вже було реалізовано багато поставлених цілей, а деякі з них активно виконуються, зокрема і в Чернівецькій області (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Географічне поширення ремонтних робіт в рамках реалізації проєкту «Велике будівництво»

Після реорганізації системи утримання вітчизняних доріг, коли шляхи обласного й районного значення перейшли на баланс місцевих органів влади, було б доцільно передати їх із загальнодержавною в комунальну власність. Вони вже майже нецікаві для Укравтодору й підвідомчих служб, що опікуються автомобільними дорогами державного значення.

Замість філій Укравтодору в областях та районах нашої держави потрібно мати підприємства, які будуть утримувати та експлуатувати дорожнє господарство. Це повинні бути не підпорядковані Укравтодору філії, а місцеві виробничо-технічні служби, які на місці будуть готові вдень чи вночі реагувати на будь-які виклики щодо експлуатації доріг: залатати будь-яку тріщину, передбачити утворення нової ями, виїхати у будь-яку погоду і пору року для розчистки та посипки доріг від ожеледиці, слідкувати за якісними характеристиками узбіччя доріг.

ВАТ «Автомобільні дороги України» доріг не будує, а тільки організовує роботу щодо їх експлуатації та утримання. Великі фірми, які є основними монополістами в дорожобудівній галузі зараз і навіть у найближчій перспективі не готові виконувати такі роботи та надавати послуги по утриманню дорожніх шляхів, адже це не прибутковий для них вид діяльності. Отже, сьогодні без таких дочірніх підприємств Облавтодору не обійтись. Саме вони займають цю нішу в експлуатації дорожніх шляхів, є необхідними, потрібними та виправдовують своє право на існування.

ВАТ «Автомобільні дороги України» має занадто розгалужену систему, яка покриває всю дорожню карту. Всі обласні центри мають Облавтодори, які у свою чергу мають у кожному районі свої філії. Основною стратегічною ціллю всіх Облавтодорів для рентабельності та подальшого економічного розвитку слід вважати реформування та зміну форми власності. Аналізуючи управлінську систему, фінансовий стан філії «Чернівецька ДЕД» можна зробити висновки, що таким підприємствам необхідно надавати автономію та шукати нові джерела інвестування.

В Україні на вістрі часу є масштабні економічні державні проєкти, які мають стратегічне значення для різних галузей економіки країни, розвитку регіонів, вирішення соціальних проблем населення. Першочергову роль у реалізації цих проєктів відіграють автомобільні дороги, їх стан та експлуатація, бо одним із економічних показників розвитку держави є дорожня мережа. В умовах

та рамках реалізації цих програм доцільно було б реформувати структуру ВАТ «Автомобільні дороги України», бо цього вимагає потреби сучасності.

У 2020 році стартував проєкт «Велике будівництво», який має завдання оновити інфраструктуру України. Дороги – це лице, яка держава, така й дорога. Чим краще інфраструктура та якість дорожнього покриття, тим більше вітчизняних та іноземних інвестицій можна залучити в економіку держави. Девізом цього проєкту стали слова «зшита країна», що означає те, що сполучення має першочергову роль у будь-якій сфері діяльності.

З 2015 року в Україні розпочалася децентралізація, реформа місцевого самоврядування. Її мета – створити умови для формування ефективної місцевої влади та забезпечення комфортного проживання людей. У 2020 році була проведена адміністративно-територіальна реформа, у результаті якої виникла нова територіальна одиниця - об'єднана територіальна громада (ОТГ).

На мою думку за таким територіальним принципом потрібно реформувати й філії Облавтодорів, тобто зменшувати їх кількість та роздутий штат, прив'язувати до новостворених районів та надавати певну автономію. Кожне ОТГ повинно утримувати свої автодороги, тому для них нерентабельно і недоцільно створювати свої дорожньо-експлуатаційні установи. Простіше й ефективніше замовити ці послуги у спеціальних підприємств.

Доцільно використовувати вже існуючі філії, що зекономить бюджет, а збанкрутілі підприємства спробувати рятувати двома способами: або приватизувати, або проводити систему заходів для запобігання банкрутства (економічну санацію) за допомогою держави чи банків.

Важливо щоб при реформуванні Облавтодорів не руйнували та не продавали за копійки існуючу матеріально-технічну базу. У даній ситуації найкраще буде модернізувати те що є, ніж очікувати отримання потужних інвестицій чи інших кардинальних змін. Це рішення буде найоптимальнішим.

Аналізуючи цільовий підхід в управлінні філії «Чернівецька ДЕД», хочу зазначити, що так функціонують всі філії Облавтодорів по всій Україні. У них майже однакові умови існування, фінансування, розвитку та перспективи. Якщо

провести таке реформування, тобто скоротити філії до кількості наявних адміністративно-територіальних районів в області, то зменшаться витрати на утримання працюючого штату, управлінського персоналу. Кооперуючись, філії не зникнуть і не утворюватимуться з нуля, а об'єднуються у потужні цільові підприємства з новими можливостями, новою формою власності чи співвласності.

Висновки до розділу 3

Здійснивши аналіз ефективності системи управління філії «Чернівецька ДЕД» у контексті цільового підходу можна зробити висновок про те, що вона далеко не ідеальна та потребує вдосконалення.

Основними стратегічними цілями підприємства потрібно вважати:

- оновлення матеріально-технічної бази;
- розширення спектру надання послуг підприємства;
- оновлення штату працівників;
- пошук додаткових джерел інвестування;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- покращення технологічного процесу за рахунок використання новітніх технологій;
- можливе майбутнє реформування філії «Чернівецька ДЕД» для підвищення рівня автономності підприємства.

Останню ціль вважаю найважливішою для покращення надання послуг та подальшого економічного існування та розвитку підприємства. Адже саме завдяки такому рішенню можна більш якісно виконувати свою роботу, яка заключається в експлуатації автомобільних доріг.

Задля реалізації національних проєктів та програм, важливу роль в яких відіграє автомобільна мережа доріг, необхідно суттєво реформувати наявну на даний час систему Укравтодору.

Ефективне досягнення поставлених цілей організацією дасть змогу відповідати вимогам сучасного суспільства, економічно розвиватись та брати активну участь в реалізаціях таких державних програм як «Велике будівництво», децентралізація та ін.

ВИСНОВКИ

В результаті виконаного дипломного дослідження було отримано відповідні результати та сформовані висновки, які володіють науково-теоретичною та прикладною цінністю.

1. Цільовий підхід є основою стратегічного планування підприємства. Аналіз наукових праць та підходів до трактування цільового підходу в стратегічному управлінні підприємством продемонстрував, що існує багато думок, принципів та інструментів для його успішної реалізації.

Можна зробити висновок, що стратегічне управління підприємством полягає в його безперервному розвитку, визначенні головних його цілей, способів та засобів їх досягнення та реалізації стратегічного плану з подальшою оцінкою його ефективності.

2. Дослідження показало, що існує низка принципів та інструментів ефективного використання цільового підходу в управлінні підприємством, зокрема здійснення SWAT-аналізу, метод побудови стратегічних карт та багато інших.

Потрібно наголосити на тому, що сучасна система стратегічного управління підприємством полягає в тому, що цілі та загальна стратегія розвитку організацією повинні покладатись на аналіз як внутрішніх так і зовнішніх чинників функціонування філії.

3. Було досліджено структуру та порядок формування стратегічних планів підприємства. Він складається з таких важливих послідовних етапів як діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення стратегічних напрямків розвитку компанії, формування її цілей, розробка плану дій та подальшого їх виконання.

Слід зауважити, що для ефективності вибору та подальшої реалізації стратегії розвитку необхідно виконати ґрунтовну діагностику підприємства, характеристику його техніко-економічних показників та проаналізувати ефективність системи управління філії.

4. Філія «Чернівецька ДЕД» здійснює будівництво, ремонт та обслуговування автомобільних доріг загального користування, що є досить важливим аспектом для забезпечення стабільного економічного розвитку держави.

Виконана діагностика стану економічної результативності філії Чернівецька «ДЕД» вказує на те, що по даним бухгалтерської звітності та інших показників підприємство на даний час є прибутковим та досить успішним. Так, прибутки філії склали: в 2018 р. - (-614 тис. грн.), в 2019 р. - (+ 246 тис. грн.), в 2020 р. - (+ 170 тис. грн.).

Рівень фінансової стійкості, який спостерігається на даний момент, сформовано відносно високим обсягом запасів, а це потребує великого обсягу власних оборотних коштів та довгострокових зобов'язань для забезпечення їх формування. Виходячи з цього, показник фінансового левериджу і фінансової залежності філії «Чернівецька ДЕД» знаходяться в нормативних межах.

5. Здійснивши оцінку ефективності системі управління підприємством у контексті цільового підходу вдалося дослідити що не все так «гладко» як здається на перший погляд. Підприємство не може власноруч вибудувати цільову політику, бо підпорядковане «Чернівецькому Облавтодору», який є керівним органом для філії.

Низька ефективність та автономія системи управління може призвести до того, що потреба в діяльності саме такої філії в перспективі може призвести до переформування чи навіть розформування. У зв'язку з цим слід визначити основні стратегічні напрямки розвитку підприємства, поставити відповідні цілі та намагатися виконати їх якнайшвидше.

6. Здійснивши аналіз ефективності системи управління філії «Чернівецька ДЕД» у контексті цільового підходу можна зробити висновок про те, що вона далеко не ідеальна та потребує вдосконалення.

Основними стратегічними цілями підприємства потрібно вважати:

- оновлення матеріально-технічної бази;
- розширення спектру надання послуг підприємства;

- оновлення штату працівників;
 - пошук додаткових джерел інвестування;
 - підвищення кваліфікації персоналу;
 - покращення технологічного процесу за рахунок використання новітніх технологій;
- можливе майбутнє реформування філії «Чернівецька ДЕД» для підвищення рівня автономності підприємства.

Останню ціль вважаю найважливішою для покращення надання послуг та подальшого економічного існування та розвитку підприємства. Адже саме завдяки такому рішенню можна більш якісно виконувати свою роботу, яка заключається в експлуатації автомобільних доріг.

7. Стратегічні цілі філії «Чернівецька ДЕД» можуть та повинні бути узгоджені з національними проектами нашої держави, що реалізуються в наш час. Такі процеси можуть допомогти підприємству перебудуватися в якісно новий формат.

Задля реалізації національних проектів та програм, важливу роль в яких відіграє автомобільна мережа доріг, необхідно суттєво реформувати наявну на даний час систему Укравтодору.

Ефективне досягнення поставлених цілей організацією дасть змогу відповідати вимогам сучасного суспільства, економічно розвиватись та бути успішним сучасним підприємством на ринку надання послуг щодо експлуатації доріг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів:Світ, 1995. 296 с.
2. Антипенко Є. Ю. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 3. С. 76-80
3. Антонюк Л.Л., Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. 346 с.
4. Баб'як М. М., Хорош Ю. С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 123-129
5. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. URL: http://imanbooks.com/book_478 (дата звернення: 17.02.2021).
6. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Київський національний університет технологій та дизайну*, 2016. № 1 (6). С. 112–116.
7. Білоусько Н. Л. Вплив забезпеченості основними засобами на економічну ефективність підприємства. *Економіка & держава*. 2018. № 4. С. 84-87.
8. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 14-19. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_eso_2019_2_5.pdf (дата звернення: 20.03.2021).
9. Борденюк В. Право комунальної власності: поняття, природа та особливості. *Вісник господарського судочинства*. 2015. № 1. С. 172-180.
10. Бубенко П.Т. Трансформація процесу управління комунальними підприємствами через розвиток державно-приватного партнерства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип.3. С. 20-23.
11. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія І. Р. Бузько, О. В. Вартанова,

Г. О. Надьон та ін. Луганськ :Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

12. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету “Крок”*. 2019. № 1(53). С. 97-104

13. Василенко В.О. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.

14. Велещук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств: автореф. 72м.72. На здобуття наук. Ступеня 72м.7272. Ек. Наук: 08.00.04. Київ, 2018. 20 с.

15. Віноградська А.М. Основи підприємництва: навчальний посібник, 2-е видання. К. : Кондор, 2005. 544 с.

16. Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г. Фінансова стійкість підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 284 с.

17. Володькина М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Знання - Прес, 2002. 149 с.

18. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». *Вісник КТУ*. 2018. № 22. С. 63-69.

19. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки.10 Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.

20. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 360 с.

21. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. К. : Логос, 2017. 204 с.

22. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. Посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 198 с.

23. Головне управління статистики у Чернівецькій області: сайт. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 8.02.2021).

24. Горелов Д. О., Большенко Д.О. Стратегія підприємства : навч.-метод. Посібник. Х. : ХНАДУ, 2011. 133 с.

25. Гринчуцький В.І. , Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
26. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 1. С. 11-17.
27. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємств. *Фінанси України*. 2003. №10. С. 66-75.
28. Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2009. №4. С. 24–27.
29. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2021).
30. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 272 с.
31. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
32. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учебное пособие. 2-е изд., испр. К.: МАУП, 2002. 192с.
33. Добровольський В. М. Звітність підприємств: Навчально-методичний посібник. К.: КНЕУ, 2001. 195 с.
34. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид.. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440с
35. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: 73 методол. Аспект: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. 312 с.
36. Житна У. П., Нескреба А.М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств: навч. посібник: пер. з рос.. Вища шк., 1992 . С. 77 – 97.
37. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. Харків, 2020 (3).

С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102..> (дата звернення: 24.03.2021).

38. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» від 16 липня 1999 р. № 996-IV *Галицькі контракти*. 1999. № 36.

39. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991, № 887-XII

40. Захарчин Р. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 14. С. 66-68.

41. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 427 с.

42. Кириленко О. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади. *Асоціація міст України*. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.

43. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції* (м. Київ, 13-14 березня 2015 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2015. Ч. 2. С. 126-129.

44. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(1). С. 103-107. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(1)_24) (дата звернення: 3.04.2021).

45. Колеснік Я. Відтворення основних засобів: види, форми та джерела фінансування. *Збірник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2009. №4. С.130-133.

46. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 152 с.

47. Кузнецова Г.В. Формування системи контролінгу на підприємстві. *Моделювання регіональної економіки*. ДВНЗ «Прикарпатський національний

університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ. 2017. № 1 (29). С. 170–177.

48. Лазаренко Л. О. Сучасна модель управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. С. 22-25.

49. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2004. 580с.

50. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників навітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. С. 192–203.

51. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

52. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

53. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 104-112.

54. Новиков Б. В., Синюк Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 560 с.

55. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. К. : МАУП, 2000. 128 с.

56. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 224 с.

57. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посіб. К.: Кондор. 2007. 676 с.

58. Пан Л.В. Збалансована система показників(BALANCED SCORECARD – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки*. 2010. № 21. С. 56–63.

59. Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент: навч. посібник. 2-е видання, стереотип. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 252 с.

60. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.
61. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 1999. 620 с.
62. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.
63. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія О. В. Раєвнєва. Х.: ІНЖЕК, 2006. 496 с.
64. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник. 2-ге вид., доповн. Л.: Новий світ, 2000, 2003. 272 с.
65. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
66. Рудінська О.В., Яромін С.А, Молоткова І.О. Основи менеджменту. Видавництво «Ніна-Центр», 2002.
67. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. №7. С. 105-108.
68. Салига С.Я., Кирилова Л.І., Каланджи І.А. Удосконалення системи стратегічного маркетингу на підприємствах : монографія. Запоріжжя : Вид-во Класичного приватного ун-ту, 2015. 52 с.
69. Самойленко А. В. Форми власності та право власності: погляд крізь призму Конституції України. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка*. 1998. Вип. 35. С. 30–35.
70. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
71. Теплінський Г. В. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: *зб. наук. праць*. К.: НАУ, 2012. Вип. 35. С. 232-237.
72. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 268с.
73. Торкатюк В. І. Організаційно-економічні аспекти сталого розвитку міст. *Комунальне господарство міст*. 2019. № 85. С. 3-14.

74. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2018 .№4(15).С.225-228
75. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL : <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>. (дата звернення: 27.02.2021).
76. Шевченко І. П., Сердюк Т. Г. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. *Дні науки – 2017 : збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції* (м. Покровськ, 16-17 травня 2017 р.). Покровськ, 2017. С. 56-58.
77. Шевчук Я. В. Депресивні територіальні суспільні системи: критерії визначення та напрями санації : монографія . Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2018. 133 с.
78. Шершньова З. Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2001. 232 с.
79. Шкільов О.В. Бізнес-план підприємства: методика складання. О.В.Шкільов. К.: Інститут аграрної економіки УААН, 2000. 40 с.
80. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. W. Rudnicki, I. Vagner. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2014. № 2 (25). С. 175-184.

АНОТАЦІЯ**Молдован І.І. «Цільовий підхід до управління підприємством»**

Магістерська робота присвячена обґрунтуванню напрямів удосконалення застосування цільового підходу до управління підприємством

Автором проведено комплексне дослідження наукових засад застосування цільового підходу до управління підприємством; здійснена оцінка стану системи управління філії «Чернівецька ДЕД» в контексті цільового підходу та розроблені рекомендації з підвищення її ефективності.

Автором обґрунтовано необхідність узгодженості стратегічних цілей розвитку ДП «Чернівецький облавтодор» в умовах реалізації державних проектів.

Ключові слова: управління підприємством, цільовий підхід, стратегія, проект, конкурентні переваги, програми розвитку, стратегічні пріоритети.

SUMMARY**Moldovan Ivan «Targeted approach to enterprise management»**

The master's thesis is devoted to substantiation of directions of improvement of application of the target approach to enterprise management

The author conducted a comprehensive study of the scientific basis for the application of a targeted approach to enterprise management; the state of the Chernivtsi DED branch management system was assessed in the context of the target approach and recommendations for improving its efficiency were developed.

The author substantiates the need for coordination of strategic development goals of SE "Chernivtsi Regional Road" in the implementation of state projects.

Keywords: enterprise management, target approach, strategy, project, competitive advantages, development programs, strategic priorities.

Апробація результатів дослідження:

1.Moldovan I. New paradigm of medical institutions management./ Zavolichna T., Paskaryk T., Moldovan I./ *Natural Science Readings: abstracts book*. June 24-26, 2021, Bratislava. P. 61-62. ISBN: 978-80-89654-64-2.
<https://drive.google.com/file/d/1P6qVXY35CUWI-XimN0uYFLDbQ4MezN0b/view>

ДОДАТОК В

Баланс філії «Чернівецька ДЕД» (активи)

Показники	Рік		
	2018	2019	2020
Нематеріальні активи	30 432	30 451	30 447
Незавершені капітальні інвестиції	1 888	1 917	1 888
Основні засоби:	3 760	3 673	3 413
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	36 080	36 041	35 748
Виробничі запаси	672	2 349	3 079
Незавершене виробництво	0	0	555
Запаси	672	2 349	3 634
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	12	1
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	7	5	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	14	5	1
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	86	86	86
Інша поточна дебіторська заборгованість	45	24	1
Гроші та їх еквіваленти	126	2	141
Витрати майбутніх періодів	10	0	0
Інші оборотні активи	1	0	1
ОБОРОТНІ АКТИВИ	961	2 483	3 869
БАЛАНС	37 041	38 524	39 617

ДОДАТОК Г

Баланс філії «Чернівецька ДЕД» (пасиви)

Показники	Рік		
	2018	2019	2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	2 627	2 607	2 471
Капітал у дооцінках	1 767	0	0
Додатковий капітал	32 663	32 505	32 345
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1 443	570	741
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	35 614	35 682	35 557
Довгострокові забезпечення	160	24	45
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	160	24	45
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18	50	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	191	121	118
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	0	1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	303	536	539
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	387	1 337	2 594
Поточні забезпечення	360	747	721
Інші поточні зобов'язання	8	27	23
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1 267	2 818	4 015
Баланс	37 041	38 524	39 617

ДОДАТОК Д

Звіт про фінансові результати філії «Чернівецька ДЕД»

Показники	Рік		
	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 166	18 240	19 134
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12 041	16 326	17 281
Валовий прибуток (збиток)	125	1 915	1 862
Інші операційні доходи	720	894	1 405
Адміністративні витрати	701	800	990
Витрати на збут	38	54	104
Інші операційні витрати	1 136	1 866	2 163
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-1 030	89	10
Інші доходи	419	157	160
Інші витрати	3	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-614	246	170
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-614	246	170

ДОДАТОК Е

Звіт про рух грошових коштів філії «Чернівецька ДЕД»

Показники	Рік		
	2018	2019	2020
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 201	10 451	11 320
Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг)	1 383	2 373	1 503
Праці	3 521	5 131	6 435
Відрахувань на соціальні заходи	1 039	1 390	1 634
Зобов'язань з податків і зборів	893	1 580	1 541
Витрачання на оплату авансів	222	0	0
Інші витрачання	27	101	68
Чистий рух коштів від операційної діяльності	116	-124	139
Чистий рух грошових коштів за звітний період	116	-124	139
Залишок коштів на початок року	10	126	2
Залишок коштів на кінець року	126	2	141

ДОДАТОК Є

**Динаміка техніко-економічних показників Філії «Чернівецька ДЕД» в
2018 - 2020 рр**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Чистий дохід, тис. грн.	12 166	18 240	19 134	6 074	894	49,93	4,9	57,27
Собівартість, тис. грн.	12 041	16 326	17 281	4 285	955	35,59	5,85	43,52
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	125	1 915	1 862	1 790	-53	1 432	-2,77	1 389,6
Частка основних засобів у активах	0,1	0,1	0,09	0	-0,01	0	-10	-10
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,83	0,83	0,83	0	0	0	0	0
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	0,48	0,49	-	0,01	-	2,08	-
Фондовіддача, обороти	-	4,91	5,4	-	0,49	-	9,98	-
Фондоємність	-	0,2	0,19	-	-0,01	-	-5	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	10,81	5,78	-	-5,03	-	- 46,53	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	128,45	170,08	-	41,63	-	32,41	-
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	-8,47	0,49	0,05	8,96	-0,44	- 105,79	-89,8	- 100,59
Витрати на гривню продажів, грн.	0,99	0,9	0,9	-0,09	0	-9,09	0	-9,09
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-0,69	-0,15	-0,05	0,54	0,1	-78,26	- 66,67	-92,75
Коефіцієнт фінансової автономії	0,96	0,93	0,9	-0,03	-0,03	-3,12	-3,23	-6,25
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,76	0,88	0,96	0,12	0,08	15,79	9,09	26,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0	0,04	-0,1	0,04	-100	-	-60

