

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення системи управління підприємством на засадах сталого розвитку (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва
Шифр ДРБА.018179.01.00.ПЗ

Виконала студентка 2 курсу, група Бамз-22-1
Шифр Підпис

Карина АНДРУСІВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон.наук, доцент
Науковий ступінь, звання Підпис

Наталія КАРВАЦКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____
Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент ОП «Бізнес-адміністрування»

Шифр, назва

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ ___ ” _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Адрусіва Карина Русланівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління підприємством на засадах сталого розвитку (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)»

керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023 р. № ___ дод. ___

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми формування системи управління підприємством на засадах сталого розвитку, оцінки та управління складових системи сталого розвитку; інформація підприємства, бухгалтерська звітність ДП «Новатор», інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління підприємством на засадах сталого розвитку. 2. аналіз ефективності системи управління ДП «Новатор». 3. Напрями удосконалення системи управління ДП «Новатор» на засадах сталого розвитку.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Таблиця - Визначення поняття «сталий розвиток» за різними джерелами. 2. Рисунок - Трисидна концепція сталого розвитку. 3. Рисунок – Принципи сталого розвитку підприємства. 4. Рисунок - Складові механізми управління сталим розвитком підприємства. 5. Рисунок – Збалансована система показників. 6. Таблиця - Загальна інформація про ДП «Новатор». 7. Таблиця – Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор» за 2020-2022 роки. 8. Рисунок – Динаміка обсягів реалізації продукції та середньорічної вартості капіталу ДП «Новатор» за 2020-2022 рр. 9. Таблиця – Матриця SWOT-аналізу діяльності ДП «Новатор». 10. Таблиця - Перелік стратегічних та тактичних цілей діяльності

ДП «Новатор» у розрізі складових концепції сталого розвитку. 11. Рисунок – Стратегічна карта управління сталим розвитком ДП «Новатор». 12. Таблиця - Система збалансованих показників для оцінювання ДП «Новатор» в межах економічної складової. 13. Таблиця – Система збалансованих показників для оцінювання ДП «Новатор» в межах фінансової складової. 14. Таблиця - Система збалансованих показників для оцінювання ДП «Новатор» в межах соціальної складової. 15. Таблиця – Система збалансованих показників для оцінювання ДП «Новатор» в межах екологічної складової. 16. Рисунок – Динаміка стратегічного контуру ДП «Новатор» за складовими концепції сталого розвитку

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	жовтень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	листопад 2023	
8.	Підготовка третього розділу	грудень 2023	
9.	Підготовка висновків	грудень 2023	
10.	Задача науковому керівнику	грудень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	грудень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2023	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2023	
14.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
17.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

(Підпис)

(Ініціали, прізвище)

Керівник роботи

(Підпис)

(Ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Андрусіва К.Р. Удосконалення системи управління підприємством на засадах сталого розвитку (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Дипломна робота магістра: 70 с., 13 рисунків, 17 таблиць, 39 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНА КАРТА, СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Виконано теоретичні дослідження сутності категорії «сталий розвиток підприємства»; охарактеризовано основні підходи до управління сталим розвитком підприємства; визначено використання збалансованої системи показників в контексті формування та оцінки стратегії розвитку підприємства.

У дослідницько-аналітичному розділі дипломної роботи надано загальну характеристику діяльності ДП «Новатор», проаналізовано основні техніко-економічні показники, виконано стратегічний аналіз та систему управління сталим розвитком підприємства.

У проєктно-рекомендаційному розділі магістерської роботи наведено напрями вдосконалення системи управління ДП «Новатор» за складовими концепції сталого розвитку. Сформовано стратегічну карту розвитку ДП «Новатор» за складовими механізми управління сталим розвитком підприємства; запропоновано виконувати оцінювання стратегічного контуру на основі збалансованої системи показників.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	8
1.1 Сутність концепції сталого розвитку	8
1.2 Механізм управління підприємством на засадах сталого розвитку	13
1.3 Використання збалансованої системи показників в контексті формування та оцінки стратегії розвитку підприємства	19
Висновки до розділу 1	23
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДП «НОВАТОР»	24
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	24
2.2 Характеристика та аналіз ефективності основних підсистем менеджменту	34
2.3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	48
Висновки до розділу 2	
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДП «НОВАТОР» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	51
3.1 Формування стратегічних карт розвитку ДП «Новатор» за складовими механізми управління сталим розвитком підприємства	51
3.2 Оцінювання стратегічного контуру на основі збалансованої системи показників	56
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає у тому, що формування стратегії розвитку підприємства повинне базуватись на збалансованому використанні його ресурсів і потенціалу з урахуванням ефективності реалізації зовнішніх й внутрішніх процесів. Зважаючи на швидкість й масштаби глобальних економічних змін, ступеня зовнішньої та внутрішньої невизначеності постають актуальними механізми забезпечення здатності промислових підприємств протистояти впливам зовнішнього середовища. Вирішення сучасних завдань модернізації, впровадження інновацій та структурної перебудови економіки не можливо без сталого розвитку промислових підприємств. Усе це доводить необхідність розгляду системи управління через призму концепції сталого розвитку. Такий підхід, на думку авторів, дозволить керівництву підприємства приймати релевантні, збалансовані і обґрунтовані управлінські рішення спрямовані на забезпечення його стійкості, високого рівня конкурентоспроможності, ефективності функціонування на ринку, екологічності організації виробництва, оптимального рівня матеріаломісткості виготовлення продукції, покращенню умов праці та зростання соціального рівня населення. Підприємство має формувати власну стратегію розвитку так, щоб його функціонування сприяло збереженню балансу між досягненням корпоративних цілей, підтримкою й зміцненням суспільних відносин, інститутів, норм і цінностей, а також забезпеченням самовідтворення природних екосистем на відповідній території.

Інтерес до проблем сталого суспільства загалом та промисловості, зокрема, його формування та управління з кожним роком зростає, що знайшло відображення у працях вітчизняних й зарубіжних вчених, серед яких: З. Бурик, І. Вахович, О. Веклич, Е. Гірусов, Б. Данилишин, О. Захарченко, Л. Квятковська, Л. Мельничук, О. Осауленко, Г. Платонов, Л. Шостак, О. Шубравська, L. Scutaru, J. Elkington, M. Kaptein. Питаннями моделювання та

управління сталого розвитку економічних систем займалися О. Осауленко, І. Вахович, В. Прадун.

Метою магістерської дипломної роботи було дослідження особливостей управління підприємства на засадах концепції сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити такі завдання:

- визначити сутність поняття «сталий розвиток підприємства»;
- систематизувати основні підходи щодо управління сталим розвитком підприємства;
- проаналізувати доцільність використання збалансованої системи показників в контексті формування та оцінки стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати систему управління сталим розвитком ДП «Новатор»;
- сформулювати напрями вдосконалення системи управління ДП «Новатор» на засадах сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є система сталого розвитку підприємства.

Предметом дослідження методи та інструменти організації управління на засадах концепції сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження: узагальнення, систематизації, логічний аналіз та синтез для системного представлення теоретичних напрацювань за темою роботи; математичні, фінансові методи, табличний та графічний методи для виконання аналізу діяльності ДП «Новатор», визначення напрямів удосконалення системи управління на засадах сталого розвитку.

Наукова новизна полягає у систематизації поглядів науковців та практиків на проблематику сталого розвитку промислових підприємств. Окремі результати дослідження були представлені та апробовані на V міжнародній науково-практичній конференції «Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation», що відбулась 27 жовтня 2023 у м. Піза, Італійська Республіка. Практична значущість отриманих результатів дипломної роботи знаходить своє відображення у запропонованих та обґрунтованих механізмів розробки стратегії управління підприємством на засадах сталого розвитку.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Сутність концепції сталого розвитку

Концепція сталого розвитку суспільства на разі є основоположним вектором розвитку у глобальному масштабі. Сталий розвиток передбачає необхідність збалансування задоволення сучасних потреб людства й захисту інтересів майбутніх поколінь, зважаючи на їх потреби в безпечному й здоровому довкіллі.

Базовою ідеєю сталого розвитку є відмова від принципів споживацтва, а саме коли зростання споживання є основною передумовою соціально-економічного розвитку. Як результат виник підхід, що визначає за необхідне є пошук гармонійного співвідношення між природокористуванням й соціально-економічним розвитком, метою якого є забезпечення раціонального, економного і ефективного використання природних ресурсів; підтримка екологічної безпеки суспільства й гарантування необхідного рівня якості життя і добробуту населення [28].

Безпосереднє поняття «сталий розвиток» з'явилося як відповідь на бурхливий розвиток світової економіки другої половини ХХ століття. Оскільки у цей період активне втручання людини в природу почало призводити до незворотного руйнування природного середовища і призвело до нестачі, часткового вичерпання невідновних природних ресурсів. Як наслідок з'явилися перші ознаки глобальних соціо-екологічних криз, пов'язаних із забрудненням довкілля, загостренням суспільних проблем. Такі тенденції сприяли усвідомленню необхідності перегляду засад і напрямів розвитку суспільства, важливості переходу до збалансованої моделі розвитку економічної, соціальної та екологічної систем [15, с. 267; 27, с. 153].

Вперше визначення терміну «сталий розвиток» було запропоновано Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку ООН (комісія Брундтланд). Прем'єр-міністр Норвегії Гру Харлем Брундланд, визначала його як «розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, проте не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [9]. У науковій літературі, аналітичних документах і доповідях міжнародних організацій поняття «сталий розвиток» постійно уточнюється. У витоках підходи до розуміння сутності сталого розвитку були засновані підході «конкуруючих цілей», а досягнення сталості передбачалося переважно для збереження навколишнього середовища й природних ресурсів, економічного зростання, задоволення потреб людини [10]. В. Прадун зазначає, що «сталим є такий розвиток, що забезпечує певний тип рівноваги, тобто баланс між всіма складовими елементами інтегрованої екосистеми». На думку автора, рівновага і збалансованість повинні бути в основі сталого соціально-економічного розвитку [17, с. 27]. Таке трактування підкреслює важливість балансу між всіма складовими: екологічною, економічною, соціальною. Однак А. П. Назаретян у роботі Демографічна утопія «сталого розвитку», зазначає, що «розвиток передбачає наявність несталих станів», тому більш точнішим, на думку автора, є термін «регульований розвиток: цілеспрямований контроль за змінами, що відбуваються, прогнозування і компенсація найбільш небезпечних несталостей і диспропорцій розвитку». На думку Хаустова В. Є., Омарова Ш. А. [15] наявні визначення поняття сталого розвитку відрізняються різними акцентами на пріоритетних проблемах: економічне зростання, якість життя, захист навколишнього середовища, міжнародна співпраця розвинених, необхідність управління світовими процесами, раціональне використання ресурсів тощо. У свою чергу ряд авторів наголошують, що якщо йдеться про сталий розвиток, то доречно конкретизувати, якого об'єкта це стосується: держави, екосистеми чи її складових (природи, населення, господарства) або території у розумінні певної екосистеми. У табл. 1.1 наведено окремі визначення поняття «сталий розвиток».

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «сталий розвиток» за різними джерелами

Автор / джерело	Зміст
Доповідь ООН «Порядок денний на XXI століття»	«Збалансований соціально-економічний розвиток, що здійснюється з позиції забезпечення охорони навколишнього середовища та раціонального природокористування, враховує життєві інтереси не тільки сьгоднішніх, але й майбутніх поколінь»
Рада Землі (виконавчий орган Конференції ООН)	«Життя за справедливістю в рамках екологічних можливостей»
Звіт «Наше спільне майбутнє» (Гру Харлем Брундланд)	Визначає сталий розвиток як такий, що «задовольняє потреби теперішнього часу, проте не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби»
Міжнародний інститут сталого розвитку	«Об'єднання єдиного навколишнього середовища, економічної ефективності та добробуту народів»
Всесвітній банк	«Управління сукупним капіталом суспільства в інтересах збереження та збільшення людських потреб»
Концепція сталого розвитку України	«Процес гармонізації продуктивних сил, забезпечення задоволення необхідних потреб усіх членів суспільства за умови збереження й поетапного відтворення цілісності природного середовища, створення можливостей для рівноваги між його потенціалом і вимогами людей усіх поколінь»
Данилишин Б., Шостак Л.	Сталий розвиток є «такою системою відносин суспільного виробництва, при якій досягається оптимальне співвідношення між економічним ростом, нормалізацією якісного стану природного середовища, ростом матеріальних і духовних потреб населення»
Герасимчук З.	Сталий розвиток є «процесом забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами в певних умовах, протягом необхідного проміжку часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та підвищення якості життя сучасних і наступних поколінь за умови збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища»
Невелєв О.	Розглядає сталий розвиток як «економічно, соціально та екологічно збалансований розвиток, спрямований на узгоджене формування і функціонування економічної, соціальної та екологічної складових цього розвитку на основі раціонального використання всіх видів ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інформаційних тощо)»

Передумовами сталого розвитку є сучасні знання, генератором і носієм яких виступають науково-технічний та освітній прогрес, потенціал країни, оскільки «кардинально змінити ситуацію в державі та регіонах можна тільки шляхом використання інноваційних факторів розвитку, досягнень сучасної вітчизняної і світової науки та новітніх високих технологій як важливого ресурсу для сталого розвитку суспільства» [8, с. 5].

Остаточно сформувалась концепція сталого розвитку на конференції ООН в Ріо-де-Жанейро (1992 р.), де брали участь голови урядів, представники наукових і ділових кіл, експерти із 179 країн. На цій конференції було проголошено основні тези, що спонукало країни до формування та прийняття національних стратегій сталого розвитку. Другим, потужним за значенням був Всесвітній Саміт «Земля-2002», який відбувся у 2002 році у Йоганнесбурзі. На саміті було розвинуто і конкретизовано основні позиції концепції сталого розвитку та прийнято важливі документи щодо її реалізації. По суті відбулась зміна фокусу від дослідження сталого розвитку еколого-економічної системи до формування триєдиної концепції сталого розвитку соціо-еколого-економічної системи. На саміті ООН у 2015 році були розроблені 17 цілей сталого розвитку, що були зафіксовані у документі «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року», який погодили керівники майже двохсот країн, серед яких і Україна. Безпосередньо, сталий розвиток і став загальною ідеєю, якої світ домовився дотримуватись, жити та видозмінюватися до 2030 року (додаток А, табл. А.1.).

Слід зазначити, що концепція сталого розвитку визначає три принципово основоположні її складові: економічне зростання, прогрес у соціальній сфері та захист навколишнього середовища (рис. 1.1).

Сфера економіки ґрунтується на збереженні та розвитку капіталу, що забезпечує створення необхідного для поточного та перспективного розвитку комплексу ресурсів [5, с. 42]; економне використання природних ресурсів, використання екологічних технологій (включаючи видобуток і переробку

сировини), створення екологічно прийнятної продукції, мінімізацію, переробку і знищення відходів [3, с. 104-106].



Рисунок 1.1 - Триєдина концепція сталого розвитку [1; 3; 4; 8;10; 14; 18].

Соціальна складова сталого розвитку спрямована на людину і орієнтована на збереження стабільності соціальних і культурних систем. Важливим є скорочення руйнівних конфліктів між людьми, справедливий розподіл благ. Бажаним є збереження культурної спадщини і різноманіття в глобальних масштабах.

Сфера довкілля була виділена з метою забезпечення цілісності біологічних і фізичних природних систем, життєздатності екосистем, від яких залежить глобальна стабільність усієї біосфери. У цій підсистемі основна увага приділяється збереженню здатності до самовідновлення і адаптації, а не збереження їх в «ідеальному» статичному стані.

Таким чином, створено підхід, що проголошує, що у межах соціально-еколого-економічної системи, повинна реалізовуватися програма сталого розвитку. Ця програма має бути відображена у державній, регіональній політиці, політиці діяльності підприємств. А саме державне управління покликане забезпечувати належні інституційні умови щодо стійкого розвитку соціально-еколого-економічної системи [26, с. 72].

Концепція сталого розвитку ґрунтується на п'яти головних принципах [18; 24]:

«1. Людство може йти сталим і довготривалим розвитком, відповідаючи потребам людей, що живуть зараз, не втрачаючи можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби.

2. Обмеження, що існують в галузі використання природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з рівнем розвитку техніки і соціальної організації, здатністю біосфери до самовідновлення.

3. Необхідно задовольнити елементарні потреби людей і надати можливість реалізувати свої прагнення благополучного життя. Без цього сталий і довготривалий розвиток просто неможливий. Одна з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф — злидні.

4. Необхідно збалансувати життя тих, хто користується надмірними засобами (грошовими, матеріальними ресурсами), з екологічними можливостями планети, зокрема відносно використання енергії.

5. Обсяг і темпи росту населення повинні бути погоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми планети Земля, що змінюється».

В Україні термін «сталий розвиток» переважно вживають для означення створення середовища зростання економічних показників країни в цілому та її регіонів, міст, сіл, окремих галузей економіки зокрема. Безпосередньо Сталий розвиток сприймається як процес, що збалансовано та гармонійно поєднує використання ресурсів, інвестування, рівень технологічного розвитку та інституційні зміни з потребами теперішнього й прийдешніх поколінь. Адаптовані 17 цілей сталого розвитку з урахуванням специфіки України наведено в додатку А, табл. А.1.

1.2 Механізм управління підприємством на засадах сталого розвитку

Під сталим розвитком підприємства слід розуміти «здатність керівництва провадити економічну діяльність у кожен окремий момент часу

під дією впливів зовнішнього середовища, які порушують нормальне функціонування підприємства» [14, с. 21]. Таке визначення характеризує більше стабільний розвиток підприємства. Адже сталий розвиток підприємства має на увазі зрівноважене зростання економічних, екологічних та соціальних параметрів діяльності підприємства, забезпечуючи тим самим загальний прогрес. В свою чергу стабільний розвиток передбачає спроможність підприємства цілеспрямованому переходу із певного стану в якісно новий, інший за результатами удосконалення аспектів його діяльності.

Слід зазначити, що сталий розвиток тісно пов'язаний із веденням соціально відповідального бізнесу. На разі вітчизняні компанії ведуть бізнес переважно з урахуванням і дотриманням базових принципів соціальної відповідальності, однак малі й середні підприємства часто нівелюють роль і значення принципів соціальної відповідальності, зокрема це відбувається й у забезпеченні сталого розвитку. Характер сучасного ведення бізнесу – відсутність здорового розуміння конкуренції та неналежні умови ведення бізнесу. Це усе призводить до застосування підприємствами заходів з покращення результатів діяльності, що направлені на задоволення лише власних потреб, не турбуючись про загальний економічний розвиток і зростання добробуту населення.

Основоположником фундаментальних засад розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу був науковець Дж. Елкінгтон, який у 1994 р. увів поняття «триєдиний підсумок» (triple bottom line, TBL), сутність якого ґрунтувалось на економічних, соціальних та екологічних аспектах функціонування організації [30, с. 91]. Дж. Елкінгтон зазначав, що корпоративна стійкість забезпечується не скільки довгостроковим вектором розвитку компанії, а практичною реалізацією заходів із забезпечення життєздатності екосистем, співтовариств та економіки [30, с. 92]. М. Каптейн та Дж. Уемп у роботі «Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities» у 2001 р. відзначали, що КСВ є «балансом економічної, екологічної та соціальної

відповідальності, індикатор довіри всіх зацікавлених сторін компанії» [31, с. 93]. На думку науковців Т. Діллік, К. Хокертс (2002 р.), корпоративна стійкість є результатом задоволення прямих та опосередкованих інтересів стейкхолдерів компанії (акціонерів, співробітників, споживачів та ін.), що не суперечить потребам поколінь майбутнього [32, с. 131]. Р. Штойер, М. Ленджер, А. Конрад, А. Мартінуці (2005 р.) у своїй роботі «Corporations, Stakeholders and Sustainable Development» визначали, що корпоративна стійкість є моделлю, якою керуються компанії у короткостроковій і довгостроковій перспективі економічної, соціальної та екологічної діяльності [33, с. 265].

З вищевикладеного випливає, що управління сталим розвитком підприємства є безперервним процесом формування, прийняття та реалізації збалансованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення комплексного зростання економічних, соціальних та екологічних параметрів розвитку у їх тісному взаємозв'язку та відповідних впливів на його оточення. Відзначимо, що управління підприємством на засадах сталого розвитку сприяє забезпеченню його економічної безпеки протягом усього життєвого циклу за рахунок формування та реалізації системи управління, спрямованої на досягнення раціональності та ефективності використання усіх видів ресурсів, формуванню політики корпоративної соціальної відповідальності, збереження й захисту навколишнього середовища [19]. На рис. 1.2 представлено принципи сталого розвитку підприємства.

Сталий розвиток є керованим процесом. Основою керованості є застосування системного підходу, сучасних інформаційних технологій, що дозволяють моделювати напрями розвитку у їх багатоваріантності, з високою точністю прогнозу результатів та обирати найбільш оптимальний.

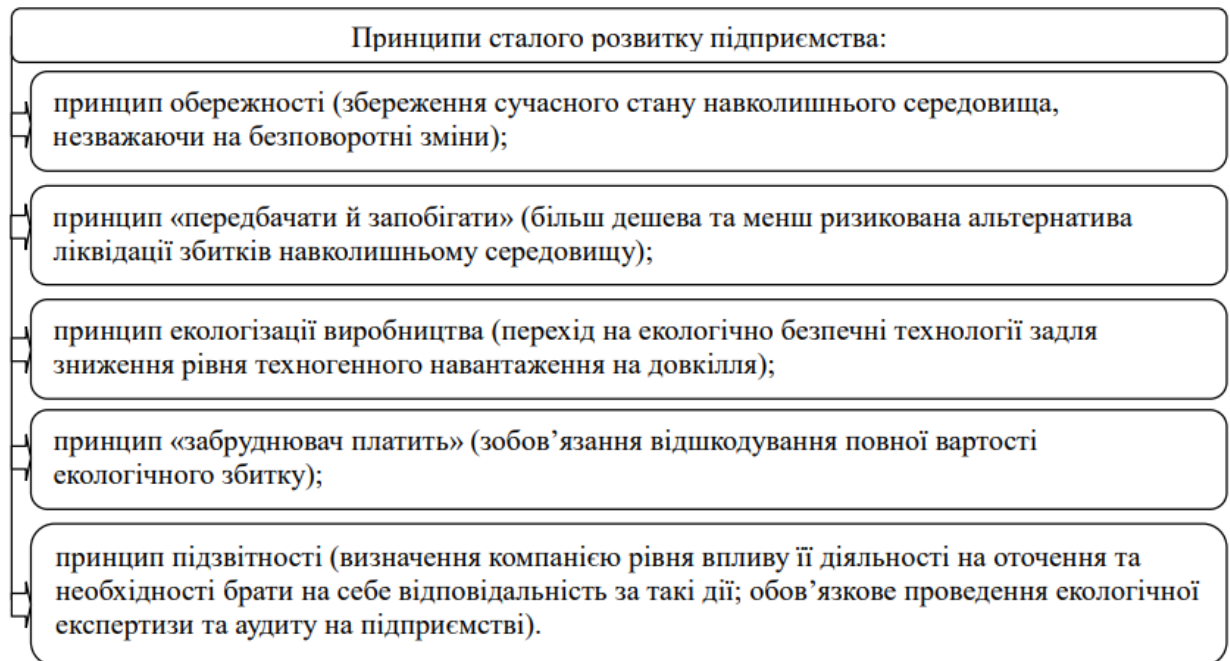


Рисунок 1.2 – Принципи сталого розвитку підприємства [17, с. 212]

Розробка та реалізація управління підприємством на засадах сталого розвитку має позитивний вплив як на самих суб'єктів господарювання (завдяки зростанню рівня ефективності використання ресурсів, зменшенню ризиків господарювання), так і на суспільство в цілому, зважаючи на проблеми навколишнього середовища. При формуванні стратегічних цілей сталого розвитку важливо враховувати здатність підприємства впливати на ринкові процеси і згодом організувати свою діяльність відповідно до внутрішнього потенціалу та ринкових умов. Забезпечення сталого розвитку підприємства потребує вжиття заходів щодо запобігання виникненню кризових явищ. Це вимагає від систем управління гнучкості та адаптивності, оскільки причини кризових явищ можна шукати як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому середовищі, параметри якого за своєю суттю є мінливими. Ця властивість останнього дає змогу запобігти виникненню кризових явищ лише шляхом оперативного виявлення змін, оцінки їх можливого впливу та подальшої адаптації до нових ситуацій. Тому для забезпечення сталого розвитку особливо важливою є здатність підприємств справлятися з факторами, що загрожують економічній безпеці.

Формуючи мету - забезпечення сталого розвитку суб'єкти господарювання повинні проводити постійну діагностику процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, з метою запобігання виникненню негативних явищ, які можуть погіршити фінансовий стан та результати діяльності, поставити під загрозу життєздатність і конкурентоспроможність бізнесу. У разі виникнення подібної ситуації суб'єктам господарювання необхідно перейти до режиму антикризового управління, який передбачає розробку та реалізацію плану заходів щодо стабілізації фінансово-господарської діяльності. Рис. 1.3 відображає структурні елементи, які можуть відображати зміст корпоративного механізму сталого розвитку.



Рисунок 1.3 - Складові механізму управління сталим розвитком підприємства

Для досягнення мети сталого розвитку необхідно створити такий механізм, який базується на внутрішніх і зовнішніх інтересах, щоб забезпечити комплексний внесок компанії в соціальний розвиток. Окрім цього, запропонований механізм сталого розвитку має органічно відображати національну стратегію розвитку та виконувати окремі ключові її завдання.

Ми вважаємо, що ефективність корпоративних механізмів сталого розвитку може бути забезпечена через економічні, соціальні, екологічні, фінансові, організаційні та правові напрямки.

Швидке економічне зростання підприємств можливе в першу чергу за умов розвитку їх інноваційної діяльності, тому господарський механізм передбачає використання комплексу заходів, які сприяють інноваційному, високотехнологічному та ресурсному розвитку.

Економічна складова механізмів управління сталим розвитком має бути спрямована на забезпечення раціонального природокористування та зменшення негативного впливу бізнесу на довкілля. Крім того, для підвищення ефективності використання ресурсів підприємства повинні приділяти належну увагу своїй економічній безпеці, що, у свою чергу, вимагає розробки та впровадження ефективних систем управління, призначених для захисту бізнесу від потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз, що спрямовані на зростання рівня економічної ефективності.

Соціальний елемент механізмів управління має сприяти добробуту та якості життя працівників. Для цього компанії мають запроваджувати соціальні стандарти, впроваджувати заходи щодо задоволення потреб працівників, розвивати корпоративну культуру та брати участь у різноманітних соціально-гуманітарних проектах, що забезпечить належний рівень соціальної відповідальності компаній та сприятиме загальному розвитку суспільства.

Екологічна частина механізму господарювання покликана підтримувати рівновагу природи. Суб'єкти господарювання повинні прагнути досягти найбільшого ступеня екологічності продукції та виробництва, сприяти

екологічності шляхом відповідних маркетингових заходів, сприяти формуванню екологічної культури всього народу.

Фінансова частина механізму управління включає вдосконалення внутрішніх і зовнішніх фінансових відносин підприємства та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Основним завданням тут є фінансове забезпечення виконання завдань планування сталого розвитку з максимальною ефективністю та результативністю.

Організаційні елементи механізму управління мають сприяти досягненню Цілей сталого розвитку через формулювання стратегій розвитку та створення систем управління, які забезпечуватимуть комплексність і системність розвитку, а також правові елементи: положення про розробка нормативно-правової бази для регулювання інтересів державної та корпоративної діяльності суб'єктів господарювання та визначення повноважень щодо вжиття відповідних заходів відповідальності за порушення визнаних стандартів сталого розвитку керівництвом усіх рівнів.

1.3 Використання збалансованої системи показників в контексті формування та оцінки стратегії розвитку підприємства

Для того, щоб вітчизняні підприємства могли функціонувати в конкурентному середовищі, притаманному ринковій економіці, необхідно шукати найбільш ефективні аналітичні інструменти та інструменти управління, які забезпечать сталий розвиток підприємства та ефективність його діяльності. Одним з таких аналітичних інструментів є збалансована система показників (далі ЗСП), яка ще не набула широкого розповсюдження, але добре відома на міжнародному рівні.

Основною метою використання збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, які допомагають визначити загальний успіх діяльності компанії.

ЗСП фокусується на реалізації стратегічної філософії організації, спрямованої на досягнення її бачення та виконання її місії відповідно до визначених ціннісних пріоритетів. ЗСП трансформує стратегію в показники, згруповані за чотирма напрямками: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу» (рис. 1.4).

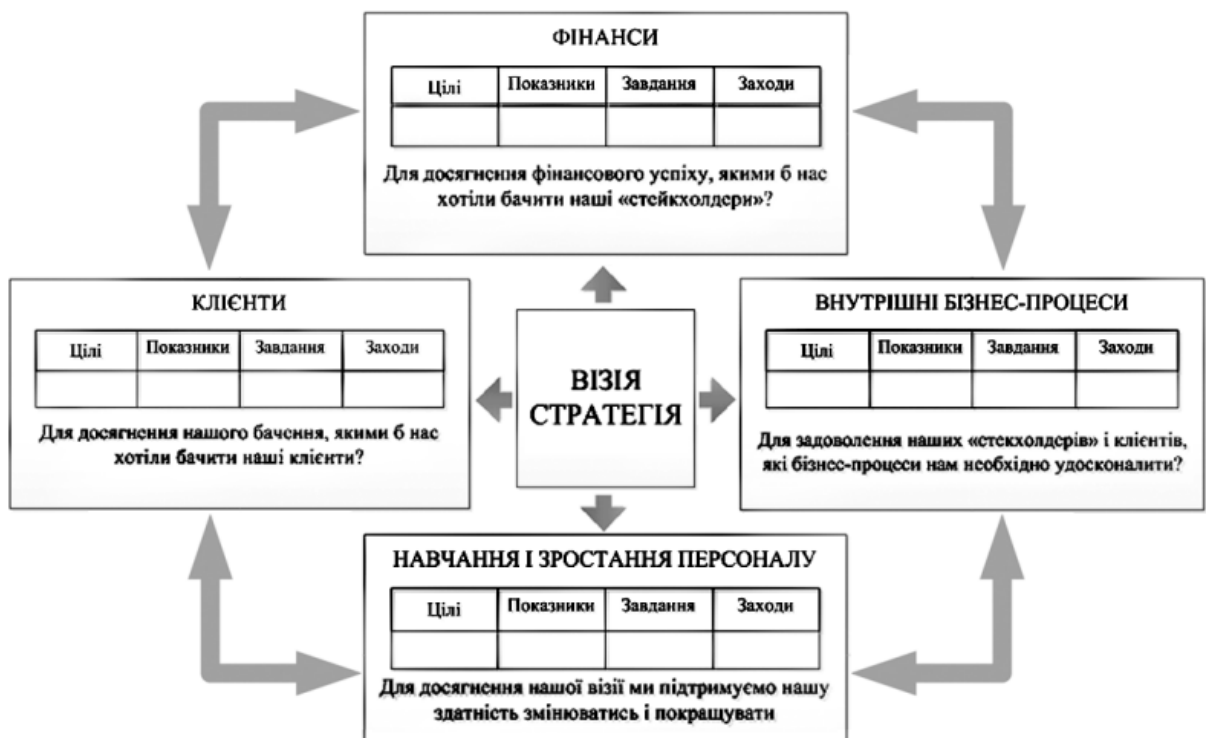


Рисунок 1.4 – Збалансована система показників

Фінансовий підрозділ визначає цілі, показники, завдання та заходи, що відображають комплекс заходів для досягнення фінансового успіху, а також те, як організація має виглядати в очах її власників, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Розробники вказують на особливість фінансової перспективи для громадських і неприбуткових організацій, яка відображає, чи досягла організація своїх цілей і чи мінімізувала свої витрати. ЗСП встановлює взаємозв'язок між фінансовими та нефінансовими цілями підприємства,

оскільки в цьому випадку мова йде про управління обсягом фінансових ресурсів підприємства з метою здійснення поточних і майбутніх витрат та подальшого покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Слід зазначити, що корпоративні фінансові цілі слугують орієнтиром для інших прогнозів у ЗСП, але відрізняються в різних галузях, компаніях та секторах компаній [34, с. 16].

Розділ «Клієнти» показує, як установа повинна організувати свою діяльність, щоб досягти успіху з точки зору свого бачення та серед своїх клієнтів. Прогноз включає деякі з ключових показників діяльності компанії з точки зору задоволення потреб клієнтів, збереження клієнтської бази, залучення нових клієнтів і, таким чином, підвищення прибутковості її діяльності. Розглядаючи цей розділ, можна провести паралель з маркетинговим потенціалом компанії, який є здатністю бізнесу планомірно і систематично орієнтувати всі свої функції у напрямку задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків [33, с. 62]. «Клієнтський» розділ є універсальним інструментом для будь-якої компанії і відображає показники, що характеризують частку ринку, утримання клієнтської бази, її розширення, задоволення потреб клієнтів та їх прибутковість.

Після того розробляється Підрозділ «внутрішні бізнес-процеси». Він визначає та розробляє бізнес-процеси, що необхідно завершити, щоб задовольнити потреби клієнтів, власників, акціонерів та інших зацікавлених сторін. «Внутрішні бізнес-процеси» мають на меті оцінити внутрішні процеси, що відбуваються в компанії, які, з одного боку, забезпечують задоволення потреб клієнтів у продукції компанії, а з іншого- сприяють досягненню фінансових цілей компанії [34, с.150].

Підрозділ «внутрішніх бізнес-процесів» є найбільш важливим з точки зору організації, планування, управління та контролю виробничої діяльності, які відображають якість продукції підприємства, характеризують весь виробничий процес, а також характеризують показники діяльності підприємства.

Розділ «Навчання та розвиток» передбачає навчання та кар'єрний розвиток персоналу підприємства з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку; ЗСП не тільки оцінює професійний рівень працівників на певний момент, але й дозволяє визначити можливості працівників у майбутньому. Ця проекція характеризується показниками плинності кадрів, задоволеності роботою, стабільності та професійного розвитку. Система управління персоналом також характеризується такими показниками: компетентність працівників, компетентність інформаційних систем, мотивація, делегування повноважень та відповідність особистих і корпоративних цілей.

ЗСП орієнтована на вирішення таких важливих проблем:

1) ефективного оцінювання результатів діяльності підприємства на синтезі фінансових показників із нефінансовими;

2) сприяння досягненню стратегічної мети його діяльності.

ЗСП має важливе значення і як управлінський, так і аналітичний інструмент. Вона дає змогу:

– пов'язати стратегічне, поточне і оперативне управління на основі ключових показників ефективності, визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними та підвищення ефективності функціонування підприємства;

– переформатувати систему управління підприємством в дієздатну в цілому (просту, прозору, гнучку, мобільну, ефективну);

– перевірити систему стратегічних цілей та принципів на неспівставність;

– перевести цілі, поставлені перед персоналом, у кількісні показники, зробити їх більш зрозумілими для усіх співробітників;

– сформувати оптимальний набір показників для оцінювання стратегічного розвитку. І за допомогою цього ефективно і з мінімальними витратами контролювати процес реалізації стратегії підприємства, вносити в неї певні коригування;

– графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємства;

- гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, контролювати динаміку важливих для підприємства чинників;
- ув'язувати більшість оперативних завдань із стратегією, шляхом формування стратегічних карт;
- збільшувати капіталізацію підприємства шляхом збалансованого ефективного фінансового планування і оптимізації використання ресурсів;
- проводити оперативний контроль і своєчасно коригувати стратегію розвитку підприємства.

Висновки до розділу. Досягнення сталості є комплексним процесом, що включає в себе соціо-еколого-економічну підсистему та передбачає кооперацію на різних рівнях (національному, науковому, місцевому, підприємства та ін.). Кожен з вищенаведених секторів має робити внесок до справжньої «культури сталого розвитку».

Необхідність змін у діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання пов'язано як з розвитком ринку, змінами очікувань суспільства, науково-технічним прогресом, так і з перетвореннями системи їх управління. Саме тому виникає необхідність зосередження особливої уваги на задачі управління підприємством на засадах сталого розвитку. Зважаючи на те, що концепція сталого розвитку складається з трьох складових - економічної, соціальної та екологічної, управління підприємством з урахуванням цього сприятиме створенню вигід не тільки суб'єкту господарювання у формі фінансово-економічної стабільності функціонування, а й суспільству за рахунок соціального удосконалення та збереження довкілля.

ЗСП може виступати основним інструментом розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання визначеної стратегії. Цей підхід дає змогу поєднувати між собою стратегічну ідею (візію, місію), стратегію й операційну діяльність працівників. Застосування ЗСП є ефективним інструментом забезпечення узгодженості між показниками, що допомагає цілісно оцінити рівень успішності діяльності підприємства.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДП «НОВАТОР»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Державне підприємство «Новатор» (далі – ДП «Новатор») - державне комерційне підприємство передане в управління Державного концерну «Укроборонпром». Відповідно регулювання, контроль та координація діяльності ДП «Новатор» здійснюється зазначеним Концерном.

Господарську діяльність Підприємство здійснює на підставі статуту затвердженого наказом Державного концерну «Укроборонпром» та відповідних ліцензій та спеціальних дозволів. ДП «Новатор» є суб'єктом господарювання державного сектору економіки, що має стратегічне значення для економіки й безпеки держави. Статутний капітал Підприємства обліковується на балансі Підприємства і становить 67 030,6 тис. гривень. Загальна інформація про ДП «Новатор» з ЄДР наведено у таблиці 2.1.

ДП «Новатор» виготовляє виконує виробництво продукції за такими сегментами: вимикачі автоматичні; лічильники; медична техніка; спецтехніка; залізнична техніка; автоматизовані системи контролю обліку енергоносіїв тощо. Окрім цього підприємство надає послуги щодо виконання робіт на лазерній оптоволоконній установці по різанню деталей з листових вуглецевих і легованих сталей та кольорових металів з товщиною листа від 1 до 10 мм [38].

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про ДП «Новатор» [34]

ЄДРПОУ:	22987900
Назва:	Державне підприємство "Новатор"(ДП "НОВАТОР")
Організаційна форма:	Державне підприємство
Адреса:	29018, Хмельницька область, Хмельницький район, місто Хмельницький, вулиця Тернопільська, будинок 17
Уповноважені особи:	Свістунов Олексій Сергійович – підписант (керівник)
Статутний капітал:	67 030 601,66 грн
Засновники:	Державний концерн «Укроборонпром» Внесок: 67 030 601.66 грн, 100.000%
Засновник у:	Державне підприємство технічний центр «Поділля» Корпорація «Українська авіабудівна компанія» Дочірнє підприємство «Машино-тракторна станція ВО «Новатор» Дочірнє підприємство агрокомбінату «Новатор» фірма «Промінь» Агропромисловий комплекс "Новатор" ВО "Новатор" Дочірнє підприємство завод "Маяк" ДП "Новатор"
Відокремлені підрозділи:	Комбінат громадського харчування хмельницького ДП "Новатор" Відокремлений структурний підрозділ ДП "Новатор" ТСЦ "Новатор"
Види діяльності:	26.51 Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації 24.42 Виробництво алюмінію 24.45 Виробництво інших кольорових металів 27.40 Виробництво електричного освітлювального устаткування 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 35.14 Торгівля електроенергією 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря 36.00 Забір, очищення та постачання води 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту 93.19 Інша діяльність у сфері спорту

Стратегією ДП «Новатор» - є заходи по розвитку ТМ «NOVATOR».

Основними цілями діяльності ДП «Новатор» є:

- Забезпечення найвищої якості продукції та послуг;
- Постійне оновлення та вдосконалення технологій виробництва для збереження лідуєчих позицій компанії на ринку;
- Забезпечення високої ефективності та продуктивності процесу виробництва;

- розширення асортименту продукції та зростання обсягів діяльності;
- забезпечення зменшення негативного впливу виробничого процесу на довкілля;
- створення безпечних умов праці для персоналу.

За організаційно – правовою формою підприємство «Новатор» є державним підприємством. Керівні функції держава здійснює через встановлення контрольних цифр, економічних нормативів та лімітів, замовлень на продукцію, укладання контрактів. У свою чергу ДП «Новатор» несе повну відповідальність за власні зобов'язання контрагентами за дотримання договорів і розрахункової дисципліни. Структура управління ДП «Новатор» функціональна (див. Додаток Б).

Споживачами продукції підприємства є державні органи, державні підприємства (зокрема комунальні); медичні заклади, магазини електроніки, торгові центри, інші суб'єкти господарювання, фізичні особи. Серед великих організацій доцільно виділити: ТзОВ «Грандітбудмонтаж», ПП «Світ-Хім», ПП «Техносвіт», ТОВ «ЕПЩЕНТР К».

Клієнтами та партнерами є: МКП «Хмельницьктеплокомуненерго», ПАО «Завод «Темп», ТОВ «Будівельний Альянс Груп».

Найбільшими контрагентами ДП «Новатор» є : ДП «Шепетівський ремонтний завод»; ТОВ «НТК «Іскра»; МКП «Львівводоканал»; ТОВ «Трансприлад»; ТОВ «Листехпоставка»; ТОВ «Промелектроніка»; ПАТ «Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1 Травня».

Основні конкуренти ДП «Новатор»: «Агрегатний завод» Івано-Франківськ; «Промприлад» Київ; «Октава» Рівне; «Арсенал» Київ; «Самгаз» Кіровоград; «Приладобудівний завод» Жуляни; з-д «Візар» Жовті Води; «Червона Зірка» Ямпіль; ВО «Електрон»; ВАТ «Електротермометрія», м. Луцьк; ВО «Приборобудівний завод», м. Дніпро; ТОВ СП «Ценнер Україна ЛТД» м. Львів; ТОВ СП «ІнвестПремекс»; ТОВ «Дніпропетровський приладобудівний завод»; ДП «Харківський завод електроапаратури»; АТ

Тернопільський радіозавод «Оріон»; ПАТ «Київський завод зварювального обладнання».

Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор» за 2020-2022 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни (ланцюгові), %	
		2020	2021	2022	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	501 994,0	1 019 230,0	710 578,0	203,04	69,7
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	439 317,0	943 117,0	571 045,0	214,7	60,5
3. Валовий прибуток	тис. грн	62 677,0	76 113,0	139 533,0	121,4	183,3
4. Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	1 835,0	2 365,0	39 591,0	128,9	1 674,0
5. Середньорічна вартість капіталу	тис. грн	321 763,0	441 227,0	475 697,0	137,1	107,8
6. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	72 141,0	88 366,0	98 507,0	122,5	111,5
7. Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	203 857,5	299 854,0	359 955,5	147,1	120,0
8. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1287	1166	1197	90,6	102,7
9. Фонд оплати праці	тис. грн	108 979,0	136 090,0	146 863,0	124,9	107,9
10. Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/особу	390,1	874,1	593,6	224,1	67,9
11. Середньомісячна зароб. плата працівників	тис. грн/особу	7,1	9,7	10,2	137,8	105,1
12. Фондовіддача	грн	6,96	11,53	7,21	165,8	62,5
13. Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,88	0,93	0,80	105,7	86,8
14. Рентабельність						
- доходу	%	0,36	0,23	5,57	63,5	2 401,2
- витрат	%	0,42	0,25	6,93	60,0	2 764,8
- капіталу	%	0,57	0,52	8,32	91,2	1 600,4
15. Рентабельність основних фондів	%	3,23	3,75	48,39	116,2	1 289,9

З огляду на показники, представлені у таблиці 2.2, можна зробити висновки, що ДП «Новатор» є прибутковим, ефективно працюючим підприємством. За період дослідження чистий дохід від реалізації продукції збільшився майже на 210 тис. грн. або на 41,7%, капітал підприємства на 47,8% (рис. 2.1). Цьому сприяло наявність держзамовлень на спецтехніку та вчасне реагування керівництва підприємства на запити ринку. Слід звернути увагу, що найбільших обсягів підприємство досягнуло у 2021 році, коли виручка від реалізації зросла у двічі порівняно із попереднім періодом і сягнула 1 019 230 тис.грн. Уповільнення діяльності у 2022 році пов'язано із військовими діями та проблемами збуту продукції.

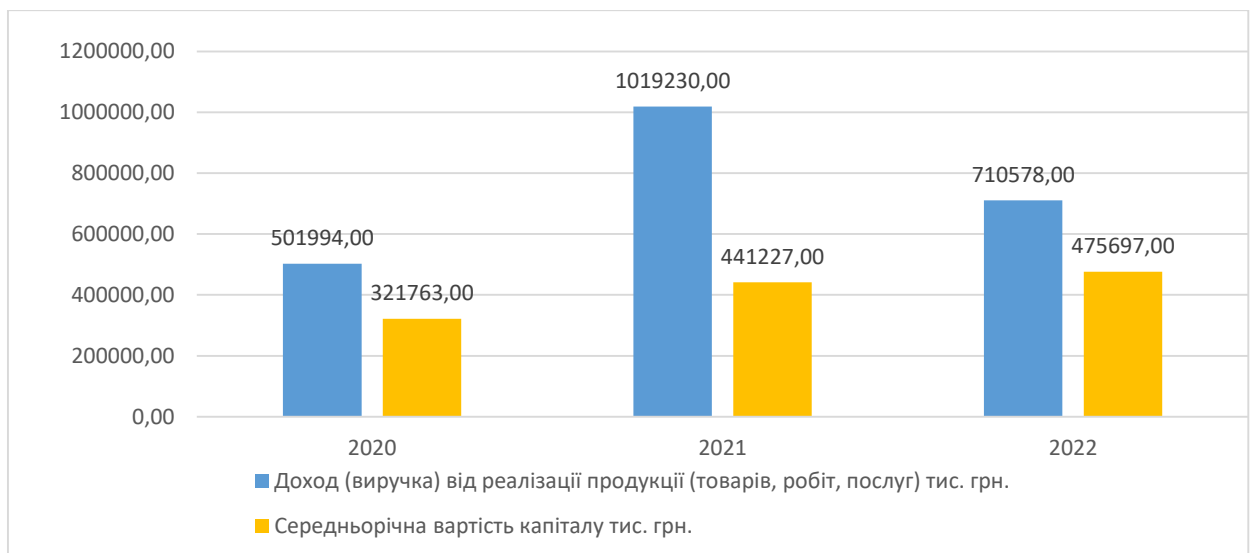


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів реалізації продукції та середньорічної вартості капіталу ДП «Новатор» за 2020-2022 рр.

Динаміка собівартості реалізованої продукції відтворює тенденції обсягів виробництва, однак за період дослідження рівень собівартості збільшився у меншому співвідношенні (див. рис. 2.2), що сприяло економії ресурсів, покращенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Якщо поглянути на динаміку показника по роках, то після зростання у 2021 році, рівень собівартості зменшився у 2022 році, цьому сприяло: зміна структури випуску продукції, витрат, цін на ресурси та покращення виробничого

процесу. Для більш ефективного використання ресурсів ДП «Новатор» і зниження рівня собівартості у майбутньому, рекомендується більш докладно проаналізувати фактори, що впливають на рівень витрат, і вжити відповідні заходи для оптимізації.

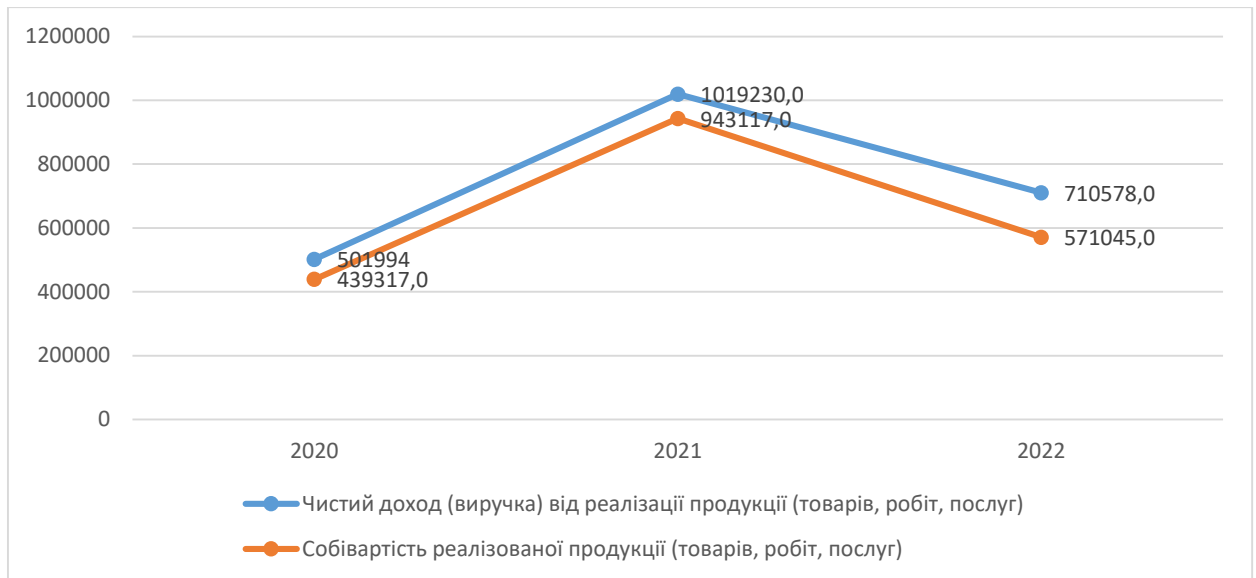


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ДП «Новатор» за 2020-2022 рр.

Підтвердженням попередніх висновків є динаміка рівня витрат на 1 грн реалізованої продукції (див. рис. 2.3).

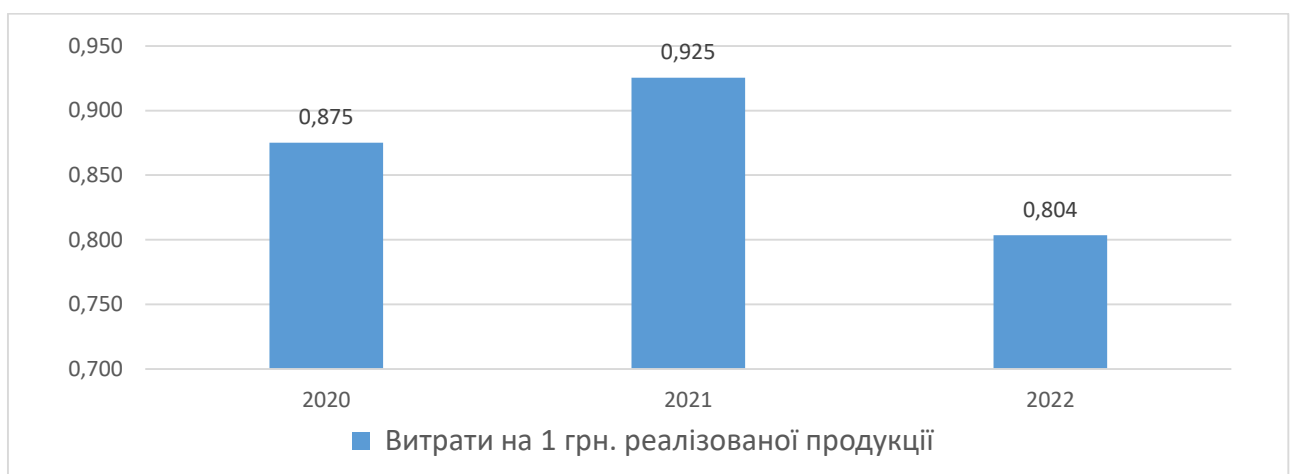


Рисунок 2.3 – Динаміка рівня витрат на 1 грн реалізованої продукції ДП «Новатор» за 2020-2022 рр.

Щодо результатів діяльності, то дані таблиці 2.2 та рис. 2.4 наочно показують позитивні тренди. А саме за період дослідження 2020-2022 рр. валовий прибуток збільшився у 6.5 разів, чистий – у 5,3 рази. Найсуттєвіші зміни відбулись у 2022 році, цьому сприяло зниження рівня виробничих витрат, оптимізація величини інших операційних витрат.

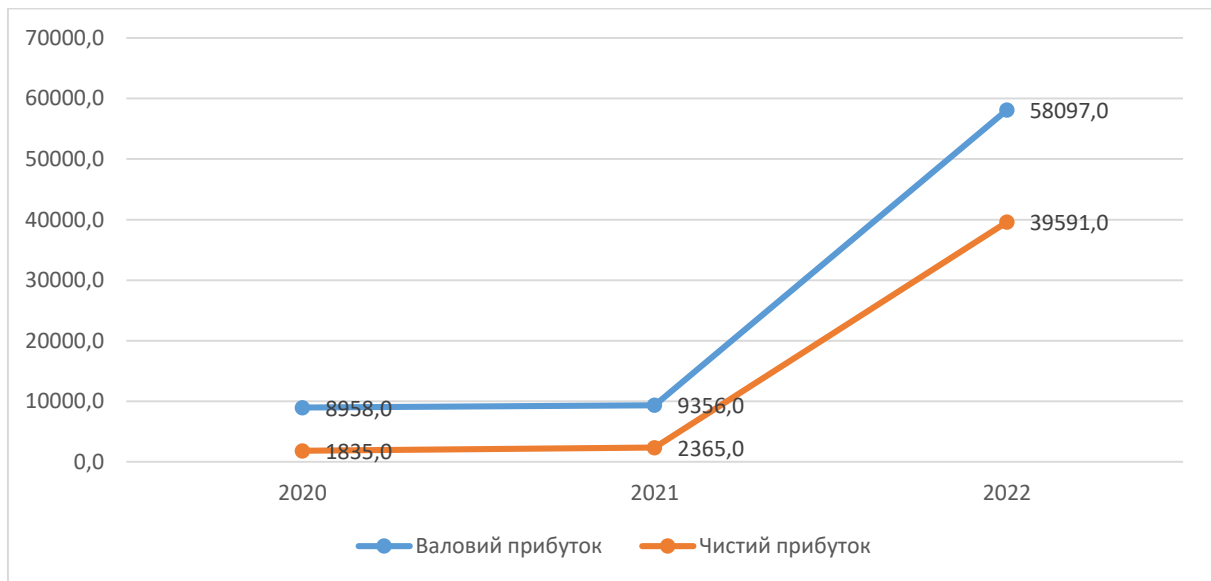


Рисунок 2.4 – Динаміка рівня валового та чистого прибутку ДП «Новатор» за 2020-2022 рр.

Протягом трьох років дослідження спостерігаються незначні коливання кількості середньооблікової чисельності працівників. Цікавим є те, що найбільший рівень виручки отримано найменшою кількістю персоналу. Такий результат наочно ілюструє динаміка рівня продуктивності праці (рис. 2.5). Зниження середньооблікової чисельності працівників у 2021 році може бути обумовлене реструктуризацією компанії, більш ефективною організацією роботи підприємства, браком трудових ресурсів або іншими чинниками, що впливають на персонал. Зростання у 2022 році може свідчити про поступове відновлення чисельності працівників.

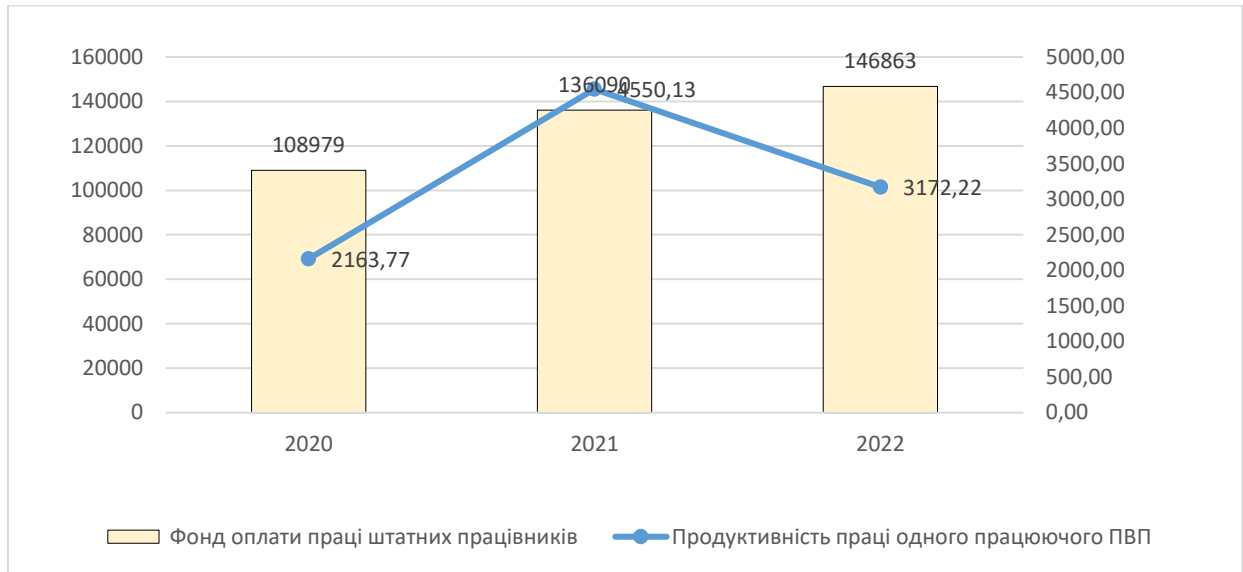


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці та фонду оплати праці ДП «Новатор» за 2020-2022 рр.

Середньорічна заробітна плата працівника протягом трьох років мала тенденцію до зростання. Для одного працівника у 2020 році вона становила 7,06 тис. грн. на місяць, у 2021 році цей показник збільшився до 9,73 тис. грн., а у 2022 становив 10,22 тис. грн. на місяць, що на 3,16 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Темп зміни заробітної плати працівника 2021/2020 становив 137,8% і у 2022 році до 2021 – 105,1%.

Аналіз середньорічної вартості основних фондів показав, що відбулось їх зростання на 22,5% у 2021 році порівняно з 2020 роком. В 2022 році зростання уповільнилось, зростання 11,5%. Середньорічна вартість оборотного капіталу також зростає, а саме на 47,1% у 2021 році порівняно з попереднім роком, проте в 2022 році відбулось збільшення величини оборотного капіталу на 20,04%. Тобто ДП «Новатор», маючи фінансові можливості, активно вкладає кошти у власний розвиток – оновлює основні засоби виробництва. Щодо збільшення оборотного капіталу, тут негативні причини – затоварювання складів підприємства, зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.; тобто проблеми зі збутом та платіжною дисципліною.

Динаміка величини середньорічної вартості основного та оборотного капіталу наведено у вигляді діаграми на рисунку – 2.6.

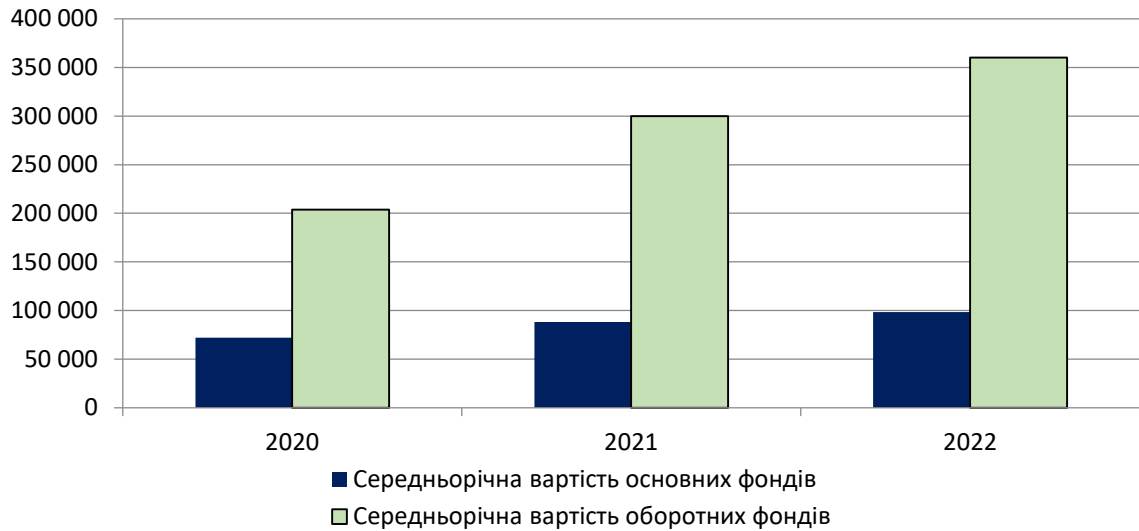


Рисунок 2.6 – Динаміка змін середньорічної вартості основних та оборотних фондів

У ДП «Новатор» спостерігається зростання рівня фондівдачі, це свідчить про поліпшення управління виробничими процесами, загальне підвищення рівня продуктивності праці та збільшення прибутковості підприємства (на рисунку 2.7 представлено динаміку фондівдачі).

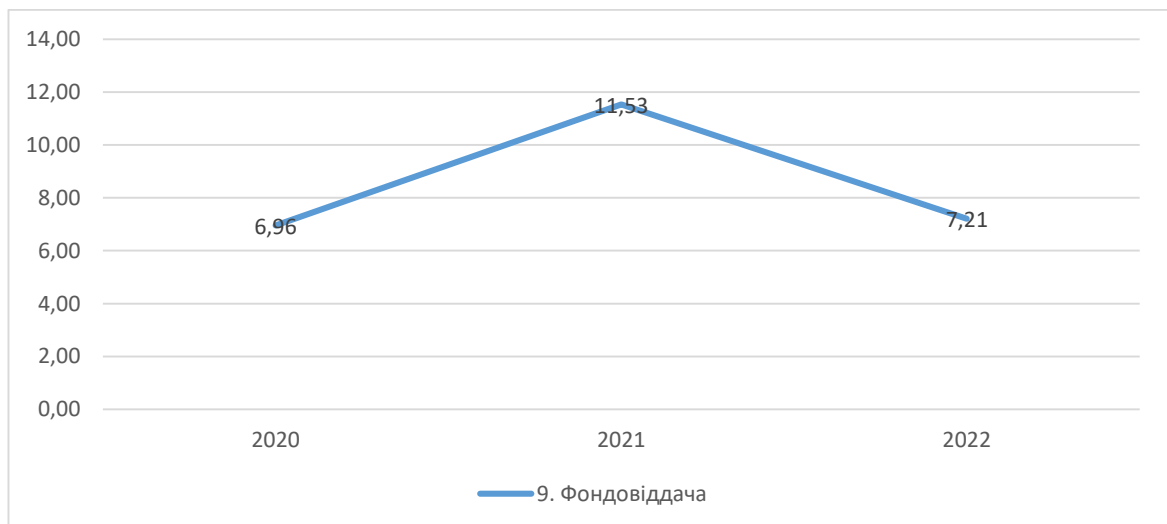


Рисунок 2.7 – Динаміка рівня фондівдачі

За результатами обрахунку показників рентабельності можна зробити такі спостереження:

- Рентабельність реалізованої продукції в 2020 році склала 0,36%; витрат 0,42%; капіталу – 0,57%. Це вказує на те, що підприємство отримало прибуток, проте рівень є невеликим. Це може бути зумовлено високими витратами на виробництво та збут, або недостатньо ефективним управлінням ресурсами.

- У 2021 році рентабельність реалізованої продукції знизилася до 0,23%; витрат 0,25%; капіталу – 0,52%. Це відображає незначне зниження прибутковості бізнесу за причин зростання витрат, зниження цін на продукцію.

- У 2022 році рентабельність реалізованої продукції зростає і досягає 5,57%; витрат 6,93%; капіталу – 8,32%. Такий рівень показників показує значне покращення в прибутковості ДП «Новатор». Причинами цього можуть бути оптимізація витрат, підвищення ефективності виробництва та збуту, структури товару, успішну стратегію ціноутворення.

Загалом, ДП «Новатор» демонструвало зростання ефективності діяльності - рівня чистого доходу та фінансових результатів протягом періоду дослідження, хоча і були коливання у 2022 році. Це може свідчити про покращення ефективності використання ресурсів, управління витратами, оптимізацію збутової діяльності. Для досягнення сталої рентабельності, підприємству слід зосередитися на формуванні стратегії розвитку з урахуванням складових концепції сталого розвитку.

2.2 Характеристика та аналіз ефективності основних підсистем менеджменту

Фінансова підсистема. До основних факторів, що визначають ефективність фінансової підсистеми підприємства, відносять раціональну структуру капіталу, поповнення власного оборотного капіталу завдяки прибутку, швидкість оборотності оборотних коштів. Сигнальним показником, за допомогою якого проявляється фінансовий стан, є рівень платоспроможності, тобто здатність своєчасно розраховуватись за матеріали, техніку, сплачувати заробітну плату персоналу тощо. За період 2020-2022 років капітал ДП «Новатор» зріс на 153 934 тис. грн і становив 475 697 тис. грн на кінець 2022 року (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники ефективності та тривалості обороту використання капіталу ДП «Новатор»

Показники	Один. виміру	Роки			Темп зростання, % 2022/2020	Відхилення 2022/2020 (+/-)
		2020	2021	2022		
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1 835,00	2 365,00	39 591,00	2157,55	37756,00
Обсяг реалізації продукції	тис. грн.	501 994,00	1 019 230,00	710 578,00	141,55	208 584,00
Середньорічна вартість капіталу	тис. грн.	321 763,00	441227,00	475697,00	147,84	153 934,00
в т. ч. оборотного	тис. грн.	250 472,00	348 314,00	371 597,00	148,36	121 125,00
Питома вага оборотних активів у підсумку балансу	%	77,84	78,94	78,12	100,35	0,27
Рентабельність капіталу	%	0,57	0,54	8,32	1459,37	7,75
Рентабельність продажу	%	0,37	0,23	5,57	1524,22	5,21
Коефіцієнт обертання капіталу	част.од.	1,56	2,31	1,49	95,75	-0,07
в т. ч. оборотного	част.од.	2,00	2,93	1,91	95,41	-0,09
Тривалість оберту всього капіталу	дні	230,75	155,84	241,00	104,44	10,25
в т. ч. оборотного	дні	179,62	123,03	188,26	104,81	8,64

Зростання капіталу зумовлене збільшенням оборотних активів на 48% або 121 125 тис. грн в 2022 році порівняно з 2020 роком. Наприкінці досліджуваного періоду питома вага оборотних активів у майні ДП «Новатор» збільшилась до 78%, в абсолютному значенні оборотні активи досягли рівня 371 597 тис. грн. Показники рентабельності суттєво зросли у 2022 році і за розміром відповідають рівню, притаманному промисловим підприємствам, а саме рентабельність капіталу 8,32%, рентабельність продажу 5,57%.

Щодо швидкості обертання капіталу, то спостерігаємо негативну тенденцію до уповільнення з рівня 1,56 у 2020 році до 1,49 у 2022 році; обертання оборотного капіталу також знизилось. Відповідні тенденції спостерігаємо щодо тривалості оборту капіталу ДП «Новатор»: загальна тривалість оборту за період дослідження збільшилась на 10 днів, оборотного майже на 9 днів.

Далі виконаємо аналіз обертання капіталу за стадіями кругообігу (див. табл. 2.4).

Серед оборотних активів ДП «Новатор» за період 2020-2022 років суттєве зростання спостерігалось у виробничих запасах (148,4%), товарах (-34,6%); незавершеного виробництва (132,6%), готової продукції і товарів (46,59%), грошових коштах, розрахунках, цінних паперах (248,3%). Розмір дебіторської заборгованості критично високий і становив на кінець 2022 року 190 726 тис. грн., відповідно керівництву ДП «Новатор» доцільно більше уваги приділяти роботі з дебіторами.

Досліджуючи стадії кругообігу, слід зазначити, що капітал у готовій продукції та грошових коштах й розрахунках уповільнюється; незначне прискорення відбулось на незавершеного виробництва та товарів на складі.

Таблиця 2.4 - Аналіз процесу обертання капіталу за стадіями кругообігу

Показники	Один. виміру	Роки			Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
		2020	2021	2022		
1.Вартість оборотного капіталу на кінець періоду в т. ч. у:	тис. грн.					
виробничих запасах	тис. грн.	250472,0	348314,0	371597,0	121125,0	148,4
товарах	тис. грн.	32904,0	79562,0	46592,0	13688,0	141,6
незавершеному виробництві	тис. грн.	1703,0	1453,0	1113,0	-590,0	65,4
готовій продукції	тис. грн.	28486,0	45908,0	37759,0	9273,0	132,6
грошових коштах, розрахунках, цінних паперах	тис. грн.	29933,0	48777,0	69384,0	39451,0	231,8
2. Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.					
		501994,0	1019230,0	710578,0	208584,0	141,6
3. Загальна тривалість оборту оборотного капіталу в т. ч. у:	дні					
виробничих запасах	дні	179,6	123,0	188,3	8,6	104,8
товарах	дні	23,6	28,1	23,6	0,0	100,0
незавершеному виробництві	дні	1,2	0,5	0,6	-0,7	46,2
готовій продукції	дні	20,4	16,2	19,1	-1,3	93,6
грошових коштах, розрахунках, цінних паперах	дні	21,5	17,2	35,2	13,7	163,8
		59,7	56,2	104,7	45,0	175,4

Величина власного капіталу заводу «Новатор» за досліджуваний період 2020-2022 років збільшилась на 4,7% і досягнула значення 154 675 тис. грн. на кінець 2022 року, його частка зменшилась з 45,9% у 2020 році 32,5% у 2022 році (див. табл.2.5). Таким чином, частка майна ДП «Новатор», що покривається власними коштами підприємства зменшилась на 13,4%.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури пасивів ДП «Новатор»

Показник	2020		2021		2022		Темп зміни (базовий) %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
1. Власний капітал	147 786,0	45,9	142 268,0	31,3	154 675,0	32,5	104,7
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	57 219,0	17,8	40 059,0	8,8	34 886,0	7,3	61,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	116 639,0	36,3	272 440,0	59,9	286 136,0	60,2	245,3
4. Баланс	321 644,0	100	454 767,0	100	475 697,0	100	147,9

Довгострокові пасиви скорочуються, питома вага довгострокових зобов'язань і забезпечень у 2022 році становить 7,3%. При цьому поточні зобов'язання і забезпечення ДП «Новатор» за період 2020-2022 рр. збільшились на 169 497 тис. грн (286 136 тис. грн – 116 639 тис. грн), при цьому частка їх в структурі балансу зросла з 36,3% у 2020 році до 60,2% у 2022 році. Це є негативною тенденцією для підприємства, оскільки зменшилась автономність при прийнятті рішень і зросла ймовірність банкрутства.

Таким чином, спостерігаємо негативну тенденцію проблем з платежами, що спричинило зростання дебіторської заборгованості і, відповідно, ріст оборотного капіталу й уповільнення оборту. Як результат – проблеми з платоспроможністю ДП «Новатор» і зростання короткострокових пасивів на тлі зменшення довгострокових. У цьому випадку ризик кредиторів зростає, оскільки, ДП «Новатор» реалізувавши майно, сформоване за рахунок власного капіталу, не може погасити свої боргові зобов'язання у повному обсязі, особливо у випадку, коли частина майна буде знецінена через інфляцію.

Далі виконаємо аналіз показників фінансової стійкості (табл. 2.6). Відношення власних джерел до загальної суми називається коефіцієнтом фінансової автономності і характеризує ринкову стійкість підприємства. Коефіцієнт автономії для ДП «Новатор» у 2022 році дорівнював 0,38, тобто на 38% державне підприємство було забезпечене власними джерелами коштів.

Таблиця 2.6 - Показники фінансової стійкості ДП «Новатор»

№	Найменування показників	Один. виміру	Рекомендоване значення	Рік		
				2020	2021	2022
1	Коефіцієнт автономності	част.од.	>0.5	0,46	0,35	0,38
2	Коефіцієнт фінансування	част.од.	<1	1,18	2,32	2,26
3	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	част.од.	< 0.5	0,54	0,69	0,67
4	Коефіцієнт заборгованості	част.од.	< 1	1,18	1,96	1,75
5	Коефіцієнт маневреності	част.од.	> 0,5	0,52	0,42	0,43
6	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	част.од.	>0,2	0,44	0,21	0,25
7	Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових засобів	част.од.	<0,4	0,28	0,20	0,16
8	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	част.од.		0,80	0,43	0,34
9	Коефіцієнт структури залученого капіталу	част.од.	0,8	0,33	0,13	0,11
10	Коефіцієнт покриття запасів і затрат	част.од.	>0,6	1,44	0,43	0,55
11	Коефіцієнт реальної вартості майна	част.од.	>0,6	0,36	0,44	0,37
12	Коефіцієнт фінансової стійкості	част.од.	>0.8	0,64	0,44	0,46

Зворотним до коефіцієнту фінансової автономії заводу є коефіцієнт фінансування, він характеризує зміну частки залучених коштів в загальній сумі коштів фінансування державного підприємства. З наведених у таблиці 2.6 даних видно, що у 2020-2022 роках значення цього показника зростало і дорівнює 2,26 у 2022 році. Це результат нарощення фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує питому вагу залученого капіталу у підсумку балансу, для ДП «Новатор» це 0,67. Тобто 67% коштів підприємства йому не належать. Коефіцієнт заборгованості показує співвідношення позикових коштів до власного капіталу, у ДП «Новатор» це співвідношення 1,75. Коефіцієнт маневреності показує яка частина власного капіталу підприємства не закріплена в цінностях іммобільного характеру, тобто тих, які неможливо за швидко перевести у готівку. Цей показник на

підприємстві «Новатор» знизився від 0,52 у 2020 р. до 0,43 у 2022 році, що майже відповідає нормі і свідчить про відносну ліквідність підприємства. Щодо структури залучених коштів, то тільки 16% є довгострокові пасиви, решта – короткострокові.

Запаси і витрати покриваються на рівні 55% власними коштами у 2022 році, що також дещо нижче нормативу. Значення коефіцієнта фінансової стійкості показує залежність підприємства від зовнішнього середовища. На ДП «Новатор» ми спостерігаємо низькі значення цього показника, зменшення фінансової стійкості підприємства від 0,64 до 0,46 за 2020 -2022 рр.

Показник реальної вартості майна також має негативну тенденцію до зниження і становить 0,37 у 2022 році. В цілому можна сказати, що ДП «Новатор» є суттєво залежним від кредиторів, його фінансовий стан нестійкий.

Оцінка показників ліквідності та платоспроможності підприємства (див табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники ліквідності та платоспроможності ДП «Новатор»

№ п/п	Найменування показників	Один. виміру	Рекомендоване значення	Рік		
				2020	2021	2022
1	Маневреність функціонуючого капіталу (власних обор. засобів)	част.од.	>0	0,46	0,10	0,19
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	част.од.	> 0,2	0,53	0,03	0,06
3	Коефіцієнт термінової ліквідності	част.од.	> 1	0,71	0,58	0,72
4	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	част.од.	>2	1,30	1,278	1,299
5	Частка оборотних засобів в активах	част.од.		0,78	0,789	0,781
6	Частка виробничих запасів в поточних активах	част.од.		0,37	0,504	0,417
7	Коефіцієнт відновлення платоспроможності	част.од.	> 1		0,639	0,650

Маневреність функціонуючого капіталу показує, яку частину в активах ДП «Новатор» становлять власні оборотні кошти і як бачимо, він зростає від 0,46 до 0,19 за 2020 – 2022 рр.

Відповідно до обрахунку коефіцієнта покриття (загального коефіцієнта ліквідності) поточні зобов'язання ДП «Новатор» протягом 2020 - 2022 років перевищують поточні активи – від 1,3 до 1,27.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує платіжні можливості ДП «Новатор» щодо сплати поточних зобов'язань, тут ми спостерігаємо стабільно низькі значення показника 0,71 у 2020 році порівняно з 2022 роком (0,72). Це свідчить про те, що на 1 гривню зобов'язань підприємства припадає 72 коп. ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна погасити негайно, для ДП «Новатор» цей показник у 2020 рік був більшим ніж його нормативне значення і становив 0,53, що в порівнянні з 2022 роком 0,06. Така динаміка є негативною і характеризує спроможність підприємства негайно погасити свої зобов'язання тільки на 6%.

Проаналізувавши дані таблиці 2.7, можна відмітити те, що порівнюючи минулі роки у 2021 році ліквідність підприємства значно погіршилась, а отже ДП «Новатор» є неліквідним і не в змозі самостійно покривати зобов'язання.

Далі розглянемо структуру фінансового результату підприємства.

Як бачимо з інформації таблиці 2.8 ДП «Новатор» має позитивну динаміку рівня чистого фінансового результату. Протягом останніх трьох років – зростання у двадцять разів. Валовий прибуток зріс у більш ніж двічі. Тому високий рівень чистого фінансового результату було досягнуто за рахунок: стабільного надходження операційних доходів поряд із незначним зростанням адміністративних витрат, оптимізації витрат на збут, інших витрат.

Таблиця 2.8 - Фінансові результати діяльності ДП «Новатор»

Показники	2020	2 013	2022	Темп зміни, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	501 994	1019230,0	710578,0	141,55
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	439 317,0	943 117,0	571 045,0	129,98
Валовий прибуток	62 677,0	76 113,0	139 533,0	222,62
Інші операційні доходи	21 628,0	31 101,0	22 843,0	105,62
Адміністративні витрати	38 855,0	42 335,0	59 097,0	152,09
Витрати на збут	5 853,0	6 924,0	5 811,0	99,28
Інші операційні витрати	30 639,0	48 599,0	39 371,0	128,49
Фінансові результати від операційної діяльності	8 958,0	9 356,0	58 097,0	648,54
Інші доходи	114,0	307,0	215,0	188,59
Фінансові витрати	6 406,0	5900,0	9 129,0	142,51
Інші витрати	7,0	64,0	100,0	1428,57
Чистий фінансовий результат	1 835,0	2 365,0	39 591,0	2157,55

Операційна підсистема.

Державне підприємство «Новатор» володіє значними основними фондами. Згідно балансу підприємства, на кінець 2020 року залишкова вартість основних засобів становила 56 012 тис. грн, в той же час їх знос – 152 669 тис. грн. За період дослідження залишкова вартість основних засобів зросла майже у двічі і становила на кінець 2022 року 93 555 тис. грн. Це свідчить, що підприємство активно вкладає кошти у власний розвиток.

Виконаємо аналіз ефективності використання основних засобів ДП «Новатор», відобразимо результати у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності використання основних засобів

Показники	Один. виміру	Роки			Відхилення (+/-)	Темп зростання (базовий), %
		2020	2021	2022		
1. Вартість основних фондів на кінець періоду, всього	тис. грн.	56 012,0	70 083,0	93 555,0	37 543,0	167,0
в % до вартості майна	%	17,4	15,9	19,7	2,3	112,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	501 994,00	1 019 230,0	710 578,0	208 584,0	141,5
3. Чистий прибуток	тис. грн.	1 835,0	2 365,0	39 591,0	37 756,0	2 157,5
4. Середньооблікова чисельність ПВП, всього	чол.	1 287,00	1 166,00	1 197,00	-90,0	93,0
5. Фондовіддача	грн..	8,9	14,5	7,6	-1,4	84,7
6. Фондомісткість	грн.	0,11	0,07	0,13	0,02	118,0
7. Фондоозброєність	тис. грн.	43,5	60,1	78,2	34,6	179,6
8. Рентабельність основних фондів	%	3,3	3,4	42,3	39,0	1291,7

За період 2020-2022 рр. вартість основних фондів (величина на кінець періоду) державного підприємства «Новатор» зросла – на 37 543 тис грн., темпи зміни 167% , і у 2022 р. їх вартість становила 93 555 тис. грн. (залишкова вартість).

Узагальнюючими показниками ефективності використання основних засобів є фондовіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів.

За досліджуваній період відбувався зниження фондовіддачі – 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшення було на 1,4 або 15,3% це пов'язано з зростання величини основних засобів при стабільних обсягах виробництва. Відповідно тенденція фондомісткості була негативною - зростання на 0,02, тобто на 18%. Рентабельність основних фондів зростає, найбільше значення показник має у 2022 році і становить 42,3%.

Збільшення фондоозброєності праці відбулось за рахунок зростання вартості основних фондів ДП «Новатор» поряд із скороченням чисельності. В результаті чого у 2022 р. порівняно із 2020 р. фондоозброєність працівників зросла на 79,6%. Виконаний аналіз свідчить, що основні засоби ДП «Новатор» використовуються ефективно, однак актуальним лишається пошук резервів підвищення ефективності функціонування підприємства.

Показник собівартості комплексно характеризує ефективність операційної діяльності підприємства, оскільки в цьому показнику відображається технічний рівень, продуктивність устаткування та праці, рівень організації виробництва. Чим більш ефективно ДП «Новатор» використовує наявні ресурси, тим нижчою буде собівартість продукції й послуг і вищим рівень прибутку. Попередньо (табл. 2.2) ми вже надали характеристику рівню витрат ДП «Новатор», а саме позитивним є зниження показника витрат на 1 грн реалізованої продукції до рівня 0,8 (зменшення на 13,2%). За допомогою інформації, наведеної у формі №2 «Звіт про фінансові результати» проаналізуємо структуру витрат виробництва (таблиця 2.9).

Як видно з наведеної у таблиці 2.9 інформації, виробництво продукції ДП «Новатор» стає все більше матеріаломістким, оскільки питома вага матеріальних витрат постійно зростає в структурі собівартості в 2020 році становила 24,6%, в 2021 році – 73,5%, в 2022 році – 68,6%. На це головним чином впливає зміна асортименту продукції підприємства, а саме великого обсягу державного замовлення на матеріаломістку спецтехніку.

Заробітна плата працівників в структурі собівартості становила у 2020, 2021, 2022 роках відповідно 21%, 13%, 22%. Збільшення питомої ваги заробітної плати пов'язано зі зростанням ставок оплати праці працівників протягом 2020-2022 років. На частку амортизаційних відрахувань припадало в 2020 році – 1,42%, в 2021 році – 0,73%, в 2022 році – 1,59%.

Таблиця 2.9 – Структура собівартості продукції за економічними елементами витрат на ДП «Новатор» у 2020-2022 рр.

Елементи витрат	Сума, тис. грн.			Відхилення				Структура, %			Відхилення по структурі			
	2020	2021	2022	абсолютне, (+/-)		відносне, %		2020	2021	2022	абсолютне, (+/-)		відносне, %	
				2021 від 2020	2022 від 2021	2021 від 2020	2022 від 2021				2021 від 2020	2022 від 2021		
Матеріальні витрати	128 043	774 343	465 094	646 300	-309 249	604,75	60,06	24,66	73,45	68,61	48,79	-4,85	297,89	93,40
Витрати на оплату праці	108 979	136 090	146 863	27 111	10 773	124,88	107,92	20,99	12,91	21,66	-8,08	8,75	61,51	167,82
Відрахування на соціальні заходи	24 705	29 063	30 700	4 358	1 637	117,64	105,63	4,76	2,76	4,53	-2,00	1,77	57,95	164,26
Амортизація	7 399	7 657	10 790	258	3 133	103,49	140,92	1,42	0,73	1,59	-0,70	0,87	50,98	219,13
Ін. операційні	250 171	107 067	24 483	-143 104	-82 584	42,80	22,87	48,17	10,16	3,61	-38,02	-6,54	21,08	35,56
Загальна сума витрат	519 297	1 054 220	677 930	534 923	-376 290	203,01	64,31	100,00	100,00	100,00				

За період 2020-2022 рр. витрати на виробництво на державному підприємстві «Новатор» в цілому зросли на 158 633 тис. грн, це відбулось за рахунок зростання обсягів виробництва, зміни структури, скорочення матеріальних та інших операційних витрат. Витрати на оплату праці зросли на 37 884 тис. грн, відрахування на соціальні заходи також збільшились на 5 995 тис. грн, амортизація – на 3 391 тис. грн, інші операційні витрати скоротились на 225 688 тис. грн.

Оскільки виробництво матеріаломістке необхідною умовою операційної діяльності є забезпечення процесу виробництва матеріальними ресурсами. В процесі споживання матеріальних ресурсів відбувається їх трансформація в матеріальні витрати, відповідно їх економне використання сприяє зниженню собівартості продукції. Далі проаналізуємо показники ефективності використання матеріальних ресурсів ДП «Новатор» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Показники використання матеріальних ресурсів ДП «Новатор»

Показники	Роки			Відхилення +/-	Темп росту %
	2020	2021	2022		
Обсяг реалізації продукції, тис.грн.	501 994	1 019 230	710 578	208 584	141,55
Матеріальні витрати, тис.грн.	128 043	774 343	465 094	337 051	363,23
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	439 317,0	943 117,0	571 045,0	131 728	129,98
Матеріаловіддача, грн.	3,92	1,32	1,53	-2,39	38,97
Матеріаломісткість, грн.	0,26	0,76	0,65	0,39	256,61
Питома вага матеріальних витрат в повній собівартості,%	29,15	82,10	81,45	52,30	279,44

Збільшення матеріальних витрат у тричі і зростання обсягу товарної продукції на 41% призвело до зменшення матеріаловіддачі на 61%. В 2022 році

на 1 грн матеріальних витрат припадало 1,53 гривні виробленої продукції, що на 2,39 грн менше від 2020 року.

Маркетингова підсистема.

Управління збутом та просування продукції ДП «Новатор» здійснює відділ маркетингу та зовнішньоекономічних зв'язків. Ця діяльність, спрямована на виявлення потреб та очікувань споживачів з метою орієнтації системи виробництва на їх задоволення.

Щодо структури, то управління маркетингом і продажами продукції має 3 підрозділи:

- відділ маркетингу та зовнішніх зв'язків (ВМЗЗ),
- збутовий відділ (ЗВ)
- торговельно-сервісний центр (ТСЦ).

Головною метою маркетингу ДП «Новатор» є орієнтація підприємства на споживача та державу.

Для якісного виконання своїх обов'язків відділ ВМЗЗ виконує маркетингові дослідження, а саме виконується аналіз: потреб та очікувань споживачів; конкурентоспроможності продукції та підприємства; ймовірності появи на ринку інновацій; існуючих систем збуту та маркетингових комунікацій; цінових параметрів ринку тощо.

Для отримання кількісних показників розмірів ринку ДП «Новатор», застосовується процедури маркетингу, такі як моніторинг і сегментація.

Працівники відділів систематично спостерігають за станом ринку та обсягами продажу, рівнями цін та якості. За даними моніторингу виконується прогноз попиту ринку та встановлюються планові обсяги виробництва та реалізації у майбутньому.

За допомогою сегментації ринку ДП «Новатор» виявляє найбільш важливі сегменти та групи споживачів, їх існуючі та майбутні запити. Критерії сегментації визначаються виходячи зі стратегічних або оперативних задач ДП «Новатор» на ринку.

Для стимулювання продажів проводяться промо-акції які носять систематичний характер, налагодження зв'язків із громадськістю, підприємство активно бере участь на виставках.

Основними принципами організації маркетингу на ДП «Новатор» є:

1) Принцип орієнтації на потреби і очікування споживачів. Цей принцип регламентує створення системи накопичення й оцінки інформації про дійсні і прогнозовані запити споживачів. Це дозволяє вчасно виконувати вимоги споживачів і прагнути перевершити їхні очікування.

2) Принцип управління взаємодією зі споживачем. Цей принцип регламентує створення системи розподілу продукції та налагодження взаємодії зі споживачами. Це включає систему маркетингових комунікацій, товаропровідну і товаросупроводжувальну мережі і забезпечує промоцію продукції.

3) Принцип створення системи зручностей при розподілі продукції. Цей принцип регламентує формування товаро розподільчої і товаросупроводжувальної мереж та п'ять типів зручностей для споживачів продукції.

4) Принцип інтерактивності маркетингових комунікацій. Цей принцип полягає у врахуванні очікувань споживачів, їх минулих і дійсних запитів, вимог до промоції.

5) Принцип цінового виміру задоволеності споживачів. Дотримання цього принципу має приводити ціну продукції у відповідність до рівня задоволеності споживачів. При встановленні ринкової ціни доцільно враховувати: характер і обсяг попиту; стадію життєвого циклу товару; рівень конкуренції на ринку; наявність необхідних зручностей для споживачів; ефективність маркетингових комунікацій; реакцію споживача на встановлювані раніше рівні ціни.

Географія поширення продукції підприємства охоплює усі регіони України та такі держави, як: Молдова, Узбекистан, Чехія, Ташкент, Ашхабад, Китай, Польща та інші, що свідчить про попит населення на продукцію, що

випускається державним підприємством. В нових економічних умовах ДП «Новатор» активно співпрацює з відносно новими країнами: Німеччина, Туреччина, Італія, Індія, Ізраїль, Малайзія, США, Іран та інші.

Експортна продукція реалізовувалася за договорами комісії через уповноважені Кабінетом Міністрів України суб'єкти господарювання. Це відбувалося за допомогою Державної компанії з експорту та імпорту продукції й послуг військового та спеціального призначення «Укрспецекспорт».

Отже, виконаний аналіз дає можливість відмітити високу ефективність взаємодії державного підприємства з покупцем на кожному етапі і дає можливість побачити, які з елементів комплексу маркетингу потребують доопрацювання.

2.3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

За допомогою SWOT-аналізу ДП «Новатор» може отримати цілісне уявлення про власний стан, чітко визначити конкурентні переваги, ідентифікувати недоліки, визначити можливості для розвитку та загрози, що стоять на шляху досягнення поставлених цілей. Таке узагальнення дає підґрунтя для формування системи управління, визначення пріоритетів розвитку та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Матриця SWOT-аналізу діяльності ДП «Новатор» наведена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ДП «Новатор»

SWOT	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<p>МОЖЛИВОСТІ (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Формування збалансованої стратегії розвитку. - Вихід на нові сегменти. - Розширення варіативності продуктової лінійки. - Впровадження інновацій, передових технологій, устаткування на основі партнерських угод. - Зростання продуктивності за рахунок удосконалення організації виробництва, розвитку корпоративної культури - Оптимізація політики залучення фінансових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення передумов інноваційного розвитку та розширення можливостей завдяки укладанню партнерських угод, спільного використання ресурсів, знань компаній-партнерів. - Збільшення обсягів реалізації за рахунок розширення варіативності продуктової лінійки, хорошої репутації. - Посилення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок формування та реалізації стратегії сталого розвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування збалансованої стратегії сталого розвитку сприятиме налагодженню бізнес-процесів, оптимізації витрат, покращенню фінансового стану. - Пошук нових ринків збуту сприятиме активізації маркетингу та розширити базу покупців. - Укладання партнерських угод з іншими компаніями дозволить посилити комунікативну політику, компенсувати недостатню рекламну кампанію, пришвидшити впровадження передового досвіду у діяльність підприємства.
<p>ЗАГРОЗИ (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поява нових конкурентів у зв'язку з релокацією ряду підприємств. - Зростаючий вплив постачальників. - Ризики, пов'язані із безпековою ситуацією в країні. - Економічні кризи та коливання валютного курсу, які можуть вплинути на фінансовий стан компанії. - Зміна потреб і смаків покупців у зв'язку з зміною пріоритетів. - Подальше зниження платоспроможності споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> - Використання передового обладнання та сучасних технологій у виробництві може бути під загрозою ринкових або законодавчих змін, що може обмежити доступ до цих технологій. - Потреба у розширенні асортименту, пошуку нових ринків призведе до зростання витрат під впливом конкурентної боротьби, змін ринкових умов, пов'язаних із безпековою ситуацією. - Поява нових конкурентів, зростаючий вплив постачальників може привести до появи нових нестандартних рішень, що посилять здатність підприємства змагатися з іншими виробниками. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність чітких стратегічних напрямів заважає передбачати зміни у перевагах споживачів. - Подальше зниження платоспроможності споживачів, нестача фінансових ресурсів та відсутність збалансованої системи розвитку може завадити впровадженню передових технологій і розширенню варіативності продуктової лінійки. - Ігнорування складових сталого розвитку при плануванні може погіршити результативність діяльності.

На підставі проведеного SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що у ДП «Новатор» є ряд сильних сторін, а саме: досвід персоналу; досвід впровадження новацій, передового обладнання; широкий асортимент продукції, висока якість продукції та обслуговування, компетентність у створенні цінності для споживача; гарна репутація на ринку. Слабкими сторонами, що потребують уваги, є нестійкий фінансовий стан, погіршення платоспроможності споживачів, обмежена клієнтська база та недостатній рівень маркетингу, відсутність чіткої збалансованої стратегії розвитку.

У підприємства є потенціал для розвитку у випадку формування і реалізації збалансованої стратегії сталого розвитку, яка має бути спрямована на розвиток інноваційного, ресурсозберігаючого виробництва; забезпечення фінансової стійкості, запасу фінансової міцності; посиленню конкурентних переваг за рахунок укладання партнерських угод, спільного використання ресурсів, знань компаній-партнерів; розширення варіативності продуктової лінійки; розвитку корпоративної культури.

Висновки до розділу. ДП «Новатор» є промисловим підприємством з великим досвідом створення й проектування радіоелектронної продукції сучасного рівня і успішно працює у різних сегментах ринку. За результатами дослідження можна зробити висновки, що протягом 2020-2022 років підприємство працює успішно, збільшуючи обсяги діяльності, оновлюючи основні засоби та відносно швидко реагуючи на виклики середовища функціонування. Однак необхідність швидких змін, пов'язаних з пандемією, безпековою ситуацією та станом війни провокувало постійний перегляд асортименту і системи матеріально-технічного постачання, з'явилися проблеми зі збутом, платоспроможністю споживачів. Відповідно, як результат спостерігається нестабільність у трендах основних показників. Наразі підприємство відчуває брак у фінансових ресурсах, показники платоспроможності знаходяться на низькому рівні. ДП «Новатор» потребує оновлення системи управління на засадах сталого розвитку та збалансованості функціонування ключових підсистем.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДП «НОВАТОР» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1 Формування стратегічних карт ДП «Новатор» за складовими механізми управління сталим розвитком підприємства

Результати аналізу діяльності ДП «Новатор» показали необхідність оновлення власної системи управління, яка б базувалась на засадах сталого розвитку та збалансованості функціонування ключових підсистем підприємства. Для досягнення мети сталого розвитку ДП «Новатор» необхідно створити такий механізм, який передбачає збалансування внутрішніх і зовнішніх інтересів підприємства, з метою забезпечення комплексного внеску компанії в розвиток суспільства.

Одним із дієвих інструментів є формування стратегічних карт з метою встановлення та відображення причинно-наслідкових зв'язків стратегічних цілей (за концепцією сталого розвитку) та безпосередніх завдань, що покладаються на окремі підрозділи. Стратегічна карта за своєю суттю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність між окремими під цілями; пояснює ефекти, що виникають при досягненні окремих цілей та завдань; сприяє єдиному розумінню стратегії; формує у керівників підрозділів розуміння залежності і значення окремих цілей; пояснює значення управлінських завдань та КПП; сприяє налагодженню комунікації в компанії, взаємовідносин між керівниками і співробітниками; формує модель, що детально пояснює шляхи досягнення мети.

Таким чином, формування стратегічних карт буде універсальним і послідовним способом описування сталої стратегії розвитку ДП «Новатор» таким чином, що можна не тільки встановлювати цілі і показники, але й управляти ними.

Спробуємо розробити стратегічну карту ДП «Новатор» беручи до уваги основні складові концепції сталого розвитку. Стратегічним орієнтиром відповідно буде забезпечення сталого розвитку державного підприємства Новатор.

Економічна складова.

Управління економічною підсистемою повинно бути спрямованим на капіталізацію підприємства шляхом впровадження системи управління його економічною безпекою, спрямованою на захист діяльності ДП «Новатор» від потенційних внутрішніх та зовнішніх загроз; зростання рівня економічної ефективності шляхом розвитку інноваційного, високотехнологічного, ресурсозберігаючого виробництва.

Фінансова складова.

Управління фінансовою складовою механізму повинно бути спрямованим на удосконалення внутрішніх і зовнішніх фінансових відносин ДП «Новатор», забезпечення сласної фінансової стійкості шляхом формування раціональної політики взаємовідносин з дебіторами, оптимізації структури капіталу. Важливим завданням тут також є фінансове забезпечення виконання інших завдань сталого розвитку з високим рівнем ефективності та результативності.

Соціальна складова.

Управління соціальною складовою механізму повинно сприяти підвищенню міри добробуту та якості життя працівників підприємства. З цією метою ДП «Новатор» має запроваджувати:

Екологічна складова.

Екологічний аспект управління полягатиме: скороченню витрат і покращенню діяльності щодо захисту навколишнього середовища; створення системи управління екологічними ризиками; збільшення рівня використання технологій, що зменшують шкідливі викиди; впровадження екологічних стандартів у процес виробництва; екологічний моніторинг. Врахування чинника «екологія» дає змогу ДП «Новатор» дотримуватися норм і вчасно

виконувати заходи щодо збереження довкілля за рахунок більш ефективного контролю.

Організаційна складова.

Організаційний елемент повинен сприяти досягненню цілей сталого розвитку ДП «Новатор» за рахунок формування стратегії розвитку, оптимізації бізнес-процесів діяльності, що забезпечить комплексність та системність розвитку підприємства.

Перелік стратегічних та тактичних цілей діяльності ДП «Новатор» у розрізі складових концепції сталого розвитку наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Перелік стратегічних та тактичних цілей діяльності ДП «Новатор» у розрізі складових концепції сталого розвитку

Складові концепції сталого розвитку	Стратегічні цілі	Тактичні цілі
Економічна складова	Зростання продуктивності Зростання доходів Підвищення цінності бренду	Розвиток інноваційного, високотехнологічного, ресурсозберігаючого виробництва Оптимізація структури витрат Раціональне використання ресурсів Розширення ринків збуту Збільшення клієнтської бази Підвищення цінності обслуговування Посилення хорошого іміджу Впровадження системи управління якістю продукції Оптимізація тривалості операційного циклу
Фінансова складова	Забезпечення фінансової стійкості Раціональна структура капіталу	Впровадження системи фінансового моніторингу Підтримання належного рівня ліквідності та платоспроможності Формування дієвого механізму роботи з дебіторами Оптимізація тривалості фінансового циклу Диверсифікація джерел залучення фінансових ресурсів
Соціальна складова	Підвищення мотивації праці Соціальний захист працівників	Визначення спектру потреб працівників, мотиваційний моніторинг Формування системи стимулів довготривалої дії, пов'язаних з стратегією розвитку

	Розвиток корпоративної культури Забезпечення розвитку інфраструктури	Забезпечення матеріального та морального стимулювання робітників спрямованого на високоефективну працю Системне підвищення кваліфікації працівників Створення і розвиток банку кандидатів на керівні посади Створення системи соціального захисту Належне облаштування робочих місць Оптимальний рівень допоміжного і обслуговуючого виробництва
Екологічна складова	Забезпечення безпеки здоров'я людей й захисту навколишнього середовища	Екологізація діяльності Екологізація продукції Популяризація екологічності
Організаційна складова	Збалансований сталий розвиток	Впровадження системи управління якістю виробництва Проведення реструктуризації виробничих процесів на підприємстві Забезпечення діяльності підприємства необхідною інформацією

Визначивши взаємозв'язки між стратегічними цілями ДП «Новатор» з локальними цілями окремих складових збалансованої системи показників діяльності сформуємо стратегічну карту підприємства (рис. 3.1).

Отже, розроблена стратегічна карта ДП «Новатор» наочно показує всі етапи управління сталим розвитком підприємства, робить цей процес збалансованим, що в кінцевому випадку сприяє зростанню капіталізації підприємства.

Подальша деталізація стратегічної карти повинна виконуватись для кожного окремого працівника з урахуванням специфіки його діяльності. Окрім цього, з урахуванням наведених значень стратегічної карти, вона залишається носієм інформації для оцінки діяльності як окремих працівників або підрозділів, так і підприємства в цілому. Такий підхід забезпечує функціонування на основі збалансованої системи показників. Відповідно впровадження цієї системи на ДП «Новатор» обумовлене узгодженням інформаційної системи зі стратегічними картами.

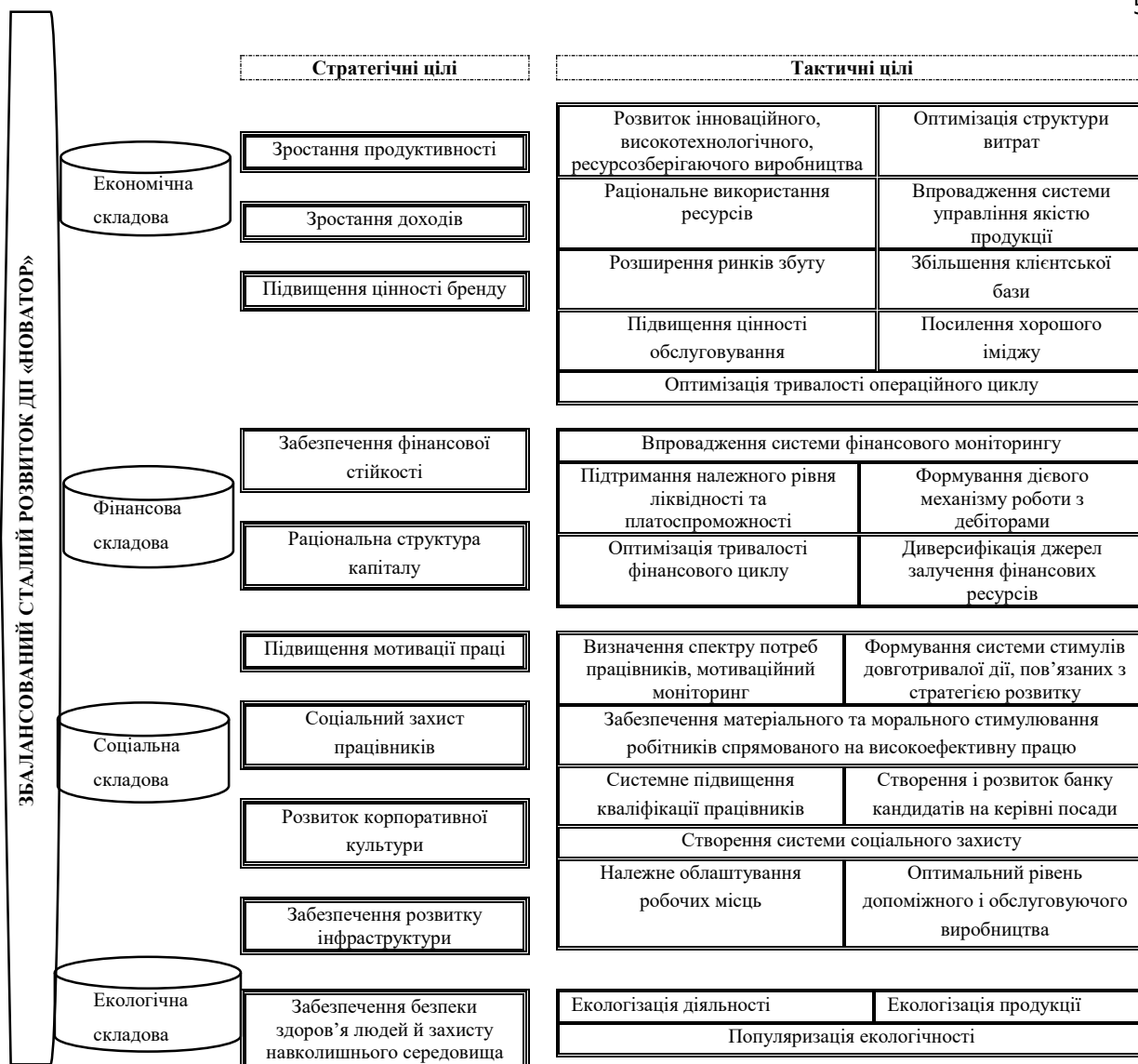


Рисунок 3.1 – Стратегічна карта управління сталим розвитком ДП «Новатор»

З метою забезпечення результативності використання стратегічних карт на ДП «Новатор» доцільно створити тимчасову раду з заступників директорів підприємства, для удосконалення та моніторингу механізму забезпечення сталого розвитку підприємства. Залежно від кількості обраних параметрів та їх взаємозв'язку для використання стратегічних карт рекомендовано створювати комітет управління стратегіями на підприємстві чи провадити використання стратегічних карт за центрами відповідальності.

3.2 Оцінювання стратегічного контуру на основі збалансованої системи показників

Вважаємо, що ДП «Новатор» необхідна система оцінювання траєкторії руху в досягненні цілей сталого розвитку. Зазначена система оцінювання має містити критерії та важелі управління діяльністю підприємства за кожною підсистемою.

У науковій літературі, присвяченій цій темі, визначається, що одним з ефективних методів є формування збалансованої системи показників як інструменту оцінки та управління стратегією розвитку. Збалансована система показників має ефективно виконувати функцію поєднання загально корпоративних цілей з цільовими показниками підрозділів підприємства; доведення до працівників різних рівнів управління стратегічних планів та ініціатив; виокремлюючи та оцінюючи ефективність ключових процесів, що впливають на стратегію.

Збалансована система показників доповнюватиме розроблені стратегічні карти у вигляді системи звітності, а інструментом діагностики буде формування ключових показників результативності, які розробляються як доповнення до традиційних фінансових показників.

Сформуємо систему показників для оцінювання стратегії розвитку ДП «Новатор» за визначеними у параграфі 3.1 складовими.

Економічна складова міститиме показники, за якими оцінюються позиції підприємства на ринку, конкурентоспроможність, характеризується виробничий потенціал підприємства та ефективність його використання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Система збалансованих показників для оцінювання ДП «Новатор» в межах економічної складової

Показники	Фактичне значення показника у періоді			Ваговий коефіцієнт	Зважене значення показника у періоді		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Стимулятори							
Рентабельність виробництва, %	0,42	0,25	6,93	0,12	0,05	0,03	0,83
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,37	0,23	5,57	0,1	0,04	0,02	0,56
Фондовіддача, грн	8,96	14,54	7,60	0,1	0,90	1,45	0,76
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,27	0,31	0,36	0,14	0,04	0,04	0,05
Фондоозброєність праці, тис. грн/ос	43,52	60,11	78,16	0,01	0,44	0,60	0,78
Рентабельність основних фондів, %	3,28	3,37	42,32	0,03	0,10	0,10	1,27
Динаміка виробництва, част. од	1,4	2,03	0,70	0,25	0,35	0,51	0,17
Динаміка продуктивності праці, част. од	1,43	2,10	0,70	0,3	0,43	0,63	0,21
Рентабельність інвестицій, %	0,90	1,18	18,17	0,1	0,09	0,12	1,82
Дестимулятори							
Витрати звичайної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,88	0,93	0,80	0,1	0,70	0,74	0,65
Динаміка витрат, част.од	1,32	2,15	0,61	0,05	0,80	1,30	0,37
Інтегральний показник				1,00	0,92	1,47	5,44

За економічною складовою бачимо позитивну динаміку зростання інтегрального показника. На це головним чином позитивно вплинуло суттєве збільшення показників рентабельності; негативно – зменшення обсягів виробництва, зниження продуктивності праці.

Фінансова складова містить ті показники, які підприємство використовує для здійснення стратегічного планування, забезпечення фінансової стійкості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Система збалансованих показників для оцінювання ДП «Новатор» в межах фінансової складової

Показники	Фактичне значення показника у періоді			Ваговий коефіцієнт	Зважене значення показника у періоді		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Стимулятори							
Динаміка чистого прибутку, тис. грн	1,1	1,3	16,7	0,05	0,06	0,06	0,84
Рентабельність активів, %	0,57	0,54	8,32	0,07	0,04	0,04	0,58
Рентабельність власного капіталу, %	1,24	1,48	21,63	0,05	0,06	0,07	1,08
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,00	2,93	1,91	0,15	0,30	0,44	0,29
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,40	6,38	3,88	0,08	0,27	0,51	0,31
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	4,72	5,37	3,69	0,1	0,47	0,54	0,37
Коефіцієнт оборотності дебіт заборгованості	22,87	6,72	3,73	0,1	2,29	0,67	0,37
Коефіцієнт загальної ліквідності(покриття)	1,30	1,28	1,30	0,2	0,26	0,26	0,26
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,71	0,58	0,72	0,15	0,11	0,09	0,11
Коефіцієнт автономності	0,46	0,35	0,38	0,2	0,09	0,07	0,08
Коефіцієнт маневреності	0,52	0,42	0,43	0,155	0,08	0,06	0,07
Дестимулятори							
Коефіцієнт фінансування	1,18	2,32	2,26	0,1	0,14	0,28	0,27
Коефіцієнт заборгованості	1,18	1,96	1,75	0,15	0,19	0,31	0,28
Питома вага дебіторської заборгованості в поточних активах	8,76	43,56	51,33	0,025	0,22	1,09	1,28
Інтегральний показник				1,00	3,48	1,13	2,52

За фінансовою складовою бачимо негативну динаміку зменшення інтегрального показника. На це головним чином негативно вплинуло уповільнення оборотності, суттєве збільшення питомої ваги дебіторської

заборгованості в поточних активах, збільшення показників заборгованості та фінансової залежності; позитивно - зростання показників рентабельності.

Соціальна складова міститиме показники, що характеризують кадровий потенціал підприємства та ефективність його використання, умови праці, рівень розвитку корпоративної культури (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Система збалансованих показників для оцінювання ДП «Новатор» в межах соціальної складової

Показники	Фактичне значення показника у періоді			Ваговий коефіцієнт	Зважене значення показника у періоді		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Стимулятори							
Динаміка продуктивності праці, част. од	1,43	2,10	0,70	0,14	0,20	0,29	0,10
Динаміка витрат на оплату праці, част.од	1,20	1,25	1,08	0,15	0,18	0,19	0,16
Рентабельність витрат на оплату праці, %	1,68	1,74	26,96	0,02	0,03	0,03	0,54
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,85	0,91	0,88	0,10	0,09	0,09	0,09
Питомі витрати на розвиток персоналу, тис.грн/чол	0,06	0,12	0,06	0,40	0,02	0,05	0,02
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу одного працівника	0,68	0,76	0,71	0,12	0,08	0,09	0,09
Частка витрат на персонал у загальних витратах, %	20,99	12,91	21,66	0,02	0,42	0,26	0,43
Коефіцієнт освіченості	0,67	0,54	0,51	0,10	0,07	0,05	0,05
Відношення приросту заробітної плати до приросту продуктивності праці	0,84	0,59	1,55	0,20	0,17	0,12	0,31
Дестимулятори							
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,07	0,01	0,25	0,01	0,02	0,00
Інтегральний показник				1,00	1,25	1,16	1,79

За соціальною складовою бачимо позитивну динаміку зростання інтегрального показника. На це головним чином позитивно вплинуло

зростання показників рентабельності, збільшення частки витрат на персонал у загальних витратах, збільшення фонду оплати поряд з зменшення обсягів виробництва, зменшення плинності кадрів; негативно – зниження продуктивності праці, зменшення витрат на розвиток персоналу.

Екологічні показники, що обрані для збалансованої системи ДП «Новатор» представлятимуть ті сфери, в яких екологічна досконалість забезпечить синергізм, одночасно збільшуючи вартість підприємства і зменшуючи негативний вплив навколишньому середовищу (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Система збалансованих показників для оцінювання ДП «Новатор» в межах екологічної складової

Показники	Фактичне значення показника у періоді			Ваговий коефіцієнт	Зважене значення показника у періоді		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Стимулятори							
Відсоток переробки відходів, %	12	14	11	0,2	2,40	2,80	2,20
Відношення приросту виробництва до динаміки використання енергоресурсів, част.од	1,17	1,27	1,16	0,35	0,41	0,44	0,41
Відношення приросту виробництва до динаміки використання пального, част. од.	1,04	1,13	1,04	0,35	0,36	0,40	0,36
Відношення приросту виробництва до динаміки використання водних ресурсів, част.од	1,08	1,17	1,08	0,35	0,38	0,41	0,38
Дестимулятори							
Відсоток відходів на одиницю продукції, %	2,30	2,60	2,10	0,05	0,12	0,13	0,11
Кількість виявлених порушень встановленого порядку поведінки з відходами, що призвело до забруднення навколишнього природного середовища, од	1,00	4,00	1,00	0,10	0,10	0,40	0,10
Рівень перевищення концентрації шкідливих речовин у повітрі робочої зони, %	0,50	1,00	0,00	0,10	0,05	0,10	0,00
Інтегральний показник				1,00	3,29	3,42	3,14

За екологічною складовою бачимо позитивну динаміку зниження інтегрального показника, однак стабільно високі його значення. На це головним чином позитивно вплинуло зменшення кількості виявлених порушень встановленого порядку поведження з відходами, що призвело або може призвести до забруднення навколишнього природного середовища, рівня перевищення концентрації шкідливих речовин у повітрі робочої зони; негативно – зниження відсотку переробки відходів.

З метою отримання загальної картини та візуалізації отриманої інформації представимо результати оцінювання рівня стратегічного розвитку ДП «Новатор» за складовими концепції сталого розвитку (рис.3.2).

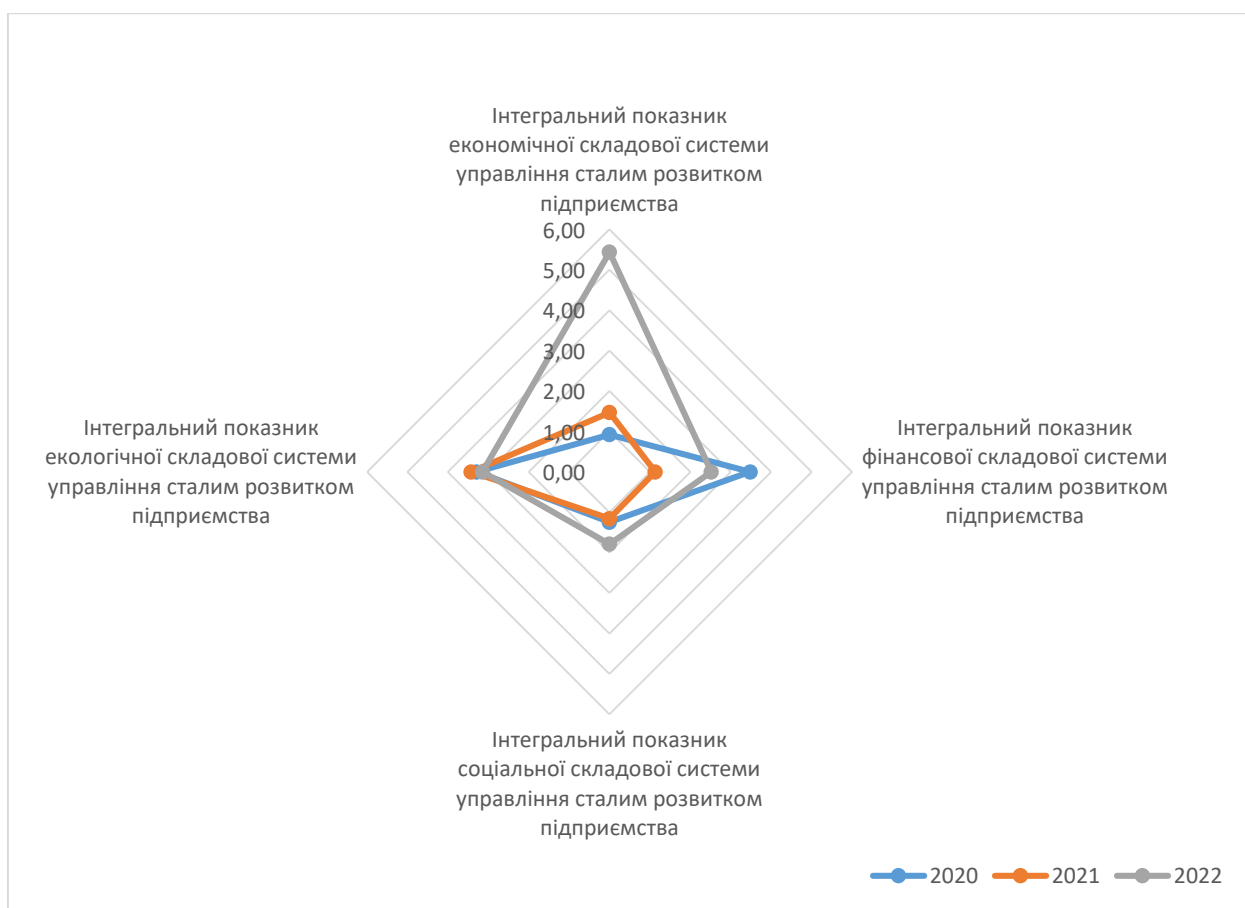


Рисунок 3.2 – Динаміка стратегічного контуру ДП «Новатор» за складовими концепції сталого розвитку

Як бачимо з рисунку 3.2, площа стратегічного поля ДП «Новатор» розширилась за період 2020-2022 роки, що є позитивним, особливо за рахунок

розвитку економічної підсистеми. На далі керівництву підприємства необхідно більше уваги приділяти, у першу чергу, соціальній складовій, зміцненню фінансового стану.

В цілому отримані результати розрахунків показують, що ДП «Новатор» доволі успішно здійснює стратегічне планування власної виробничо-господарської діяльності, однак використання концепції сталого розвитку надає більші можливості щодо вдосконалення цього процесу.

Запропонований підхід дає змогу об'єднати в єдину систему показники економічної, фінансової, соціальної та екологічної підсистем ДП «Новатор» для оцінювання та розробки управлінських рішень з використанням концепції сталого розвитку; дає можливість враховувати ключові фактори впливу та відповідним чином на них реагувати.

Висновки до розділу. Для досягнення мети сталого розвитку ДП «Новатор» необхідно створити такий механізм, що базуватиметься на засадах сталого розвитку та збалансованості функціонування ключових підсистем підприємства та забезпечить комплексний внесок компанії в розвиток суспільства.

Обґрунтовано доцільність використання стратегічних карт для встановлення та відображення причинно-наслідкових зв'язків стратегічних цілей (за концепцією сталого розвитку) та безпосередніх завдань, що покладаються на окремі підрозділи ДП «Новатор».

Розроблено стратегічну карту ДП «Новатор», беручи до уваги основні складові концепції сталого розвитку, систему індикаторів (збалансованих показників) відповідно до складових, критерії їх результативності, ключові чинники подальшого функціонування та розвитку підприємства.

Запропонована система індикаторів надає ДП «Новатор» зручний інструмент управління, що дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників за складовими концепції сталого розвитку. Перевагою запропонованого підходу є високий ступінь адаптивності завдяки можливості зміни ваги окремих параметрів

залежно від зміни умов середовища функціонування державного підприємства.

Окрім цього, на відміну від інших систем збалансованих показників запропонована включає не лише стимулятори (показники, що відображають зростання результатів функціонування підприємства), а й дестимулятори (показники, негативна динаміка яких є позитивним явищем), що посилює її дієвість в управлінні ефективністю здійснення стратегічного планування на ДП «Новатор».

ВИСНОВКИ

Вирішення сучасних завдань модернізації, впровадження інновацій та структурної перебудови економіки не можливо без сталого розвитку промислових підприємств. Усе це доводить необхідність розгляду системи управління через призму концепції сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку суспільства на разі є основоположним вектором розвитку у глобальному масштабі. Вперше визначення терміну «сталий розвиток» було запропоновано Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку ООН. Прем'єр-міністр Норвегії Гру Харлем Брундланд, визначала його як «розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, проте не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби». Пізніше сутність цього поняття трансформувалась у розуміння економічно, соціально та екологічно збалансованого розвитку. У роботі наведено окремі визначення поняття «сталий розвиток».

Відповідно сучасна концепція сталого розвитку визначає три принципово основоположні її складові: економічне зростання, прогрес у соціальній сфері та захист навколишнього середовища.

Безпосередньо Сталий розвиток сприймається як процес, що збалансовано та гармонійно поєднує використання ресурсів, інвестування, рівень технологічного розвитку та інституційні зміни з потребами теперішнього й прийдешніх поколінь. Адаптовані 17 цілей сталого розвитку з урахуванням специфіки України наведено в додатках роботи.

Управління сталим розвитком підприємства є безперервним процесом формування, прийняття та реалізації збалансованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення комплексного зростання економічних, соціальних та екологічних параметрів розвитку у їх тісному взаємозв'язку та відповідних впливів на його оточення. У роботі представлено принципи сталого розвитку підприємства.

У роботі було визначено структурні елементи, які можуть відображати зміст корпоративного механізму сталого розвитку. Такий підхід, на нашу думку, дозволить керівництву підприємства приймати релевантні, збалансовані і обґрунтовані управлінські рішення спрямовані на забезпечення його стійкості, високого рівня конкурентоспроможності, ефективності функціонування на ринку, екологічності організації виробництва, оптимального рівня матеріаломісткості виготовлення продукції, покращенню умов праці та зростання соціального рівня населення.

Об'єктом дипломної роботи було Державне підприємство «Новатор» яке є промисловим підприємством з великим досвідом створення й проектування радіоелектронної продукції сучасного рівня і успішно працює у різних сегментах ринку.

За результатами дослідження основних техніко-економічних показників та підсистем розвитку у роботі зроблено висновки, що протягом 2020-2022 років підприємство працювало успішно, збільшуючи обсяги діяльності, оновлюючи основні засоби та відносно швидко реагуючи на виклики середовища функціонування. Однак необхідність швидких змін, пов'язаних з пандемією, безпековою ситуацією та станом війни провокувало постійний перегляд асортименту і системи матеріально-технічного постачання, з'явилися проблеми зі збутом, платоспроможністю споживачів. Відповідно, як результат спостерігається нестабільність у трендах основних показників. Наразі підприємство відчуває брак у фінансових ресурсах, показники платоспроможності знаходяться на низькому рівні.

На підставі проведеного SWOT-аналізу зроблено висновок, що у ДП «Новатор» є ряд сильних сторін, а саме: досвід персоналу; досвід впровадження новацій, передового обладнання; широкий асортимент продукції, висока якість продукції та обслуговування, компетентність у створенні цінності для споживача; гарна репутація на ринку. Слабкими сторонами, що потребують уваги, є нестійкий фінансовий стан, погіршення

платоспроможності споживачів, обмежена клієнтська база та недостатній рівень маркетингу, відсутність чіткої збалансованої стратегії розвитку.

ДП «Новатор» потребує оновлення системи управління на засадах сталого розвитку та збалансованості функціонування ключових підсистем.

У проєктно-рекомендаційному розділі дипломної роботи нами було визначено, що одним із дієвих інструментів встановлення та відображення причинно-наслідкових зв'язків стратегічних цілей (за концепцією сталого розвитку) є формування стратегічних карт. Такий інструмент буде універсальним і послідовним способом описування сталої стратегії розвитку ДП «Новатор». У роботі нами було сформовано перелік стратегічних та тактичних цілей діяльності ДП «Новатор» у розрізі складових концепції сталого розвитку.

Визначивши взаємозв'язки між стратегічними цілями ДП «Новатор» з локальними цілями окремих складових збалансованої системи показників діяльності ми сформуваємо стратегічну карту підприємства, яка наочно показує всі етапи управління сталим розвитком підприємства, робить цей процес збалансованим, що в кінцевому випадку сприяє зростанню капіталізації.

Окрім цього у роботі зазначено, що ДП «Новатор» необхідна система оцінювання траєкторії руху в досягненні цілей сталого розвитку. Зазначена система оцінювання має містити критерії та важелі управління діяльністю підприємства за кожною підсистемою.

У науковій літературі, присвяченій цій темі, визначається, що одним з ефективних методів є формування збалансованої системи показників як інструменту оцінки та управління стратегією розвитку. Така система доповнюватиме розроблені стратегічні карти у вигляді системи звітності, а інструментом діагностики буде формування ключових показників результативності.

Нами було сформовано систему показників для оцінювання стратегії розвитку ДП «Новатор» за визначеними складовими.

Економічна складова міститиме показники, за якими характеризується виробничий потенціал підприємства та ефективність його використання. За економічною складовою бачимо позитивну динаміку зростання інтегрального показника. На це головним чином позитивно вплинуло суттєве збільшення показників рентабельності; негативно – зменшення обсягів виробництва, зниження продуктивності праці.

Фінансова складова містить ті показники, які підприємство використовує для здійснення стратегічного планування, забезпечення фінансової стійкості. За фінансовою складовою бачимо негативну динаміку зменшення інтегрального показника. На це головним чином негативно вплинуло уповільнення оборотності, суттєве збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості в поточних активах, збільшення показників заборгованості та фінансової залежності; позитивно - зростання показників рентабельності.

Соціальна складова містить показники, що характеризують кадровий потенціал підприємства та ефективність його використання, умови праці, рівень розвитку корпоративної культури. За соціальною складовою бачимо позитивну динаміку зростання інтегрального показника. На це головним чином позитивно вплинуло зростання показників рентабельності, збільшення частки витрат на персонал у загальних витратах, збільшення фонду оплати поряд з зменшення обсягів виробництва, зменшення плинності кадрів; негативно – зниження продуктивності праці, зменшення витрат на розвиток персоналу.

Екологічні показники, що обрані для збалансованої системи ДП «Новатор» представляють ті сфери, в яких екологічна складова забезпечить зменшення негативного впливу навколишньому середовищу. За екологічною складовою бачимо позитивну динаміку зниження інтегрального показника, однак стабільно високі його значення. На це головним чином позитивно вплинуло зменшення кількості виявлених порушень встановленого порядку поведіння з відходами, що призвело або може призвести до

забруднення навколишнього природного середовища, рівня перевищення концентрації шкідливих речовин у повітрі робочої зони; негативно – зниження відсотку переробки відходів.

Вважаємо, що запропонована система індикаторів надасть ДП «Новатор» зручний інструмент управління, що дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників за складовими концепції сталого розвитку. Перевагою запропонованого підходу є високий ступінь адаптивності завдяки можливості зміни ваги окремих параметрів залежно від зміни умов середовища функціонування державного підприємства.

З метою отримання загальної картини та візуалізації отриманої інформації ми представили результати оцінювання рівня стратегічного розвитку ДП «Новатор» за складовими концепції сталого розвитку у вигляді пелюсткової діаграми. Результати показали, що площа стратегічного поля ДП «Новатор» розширилась за період 2020-2022 роки, що є позитивним, особливо за рахунок розвитку економічної підсистеми. На далі керівництву підприємства необхідно більше уваги приділяти, у першу чергу, соціальній складовій, зміцненню фінансового стану.

В цілому отримані результати розрахунків показують, що ДП «Новатор» доволі успішно здійснює стратегічне планування власної виробничо-господарської діяльності, однак використання концепції сталого розвитку надає більші можливості щодо вдосконалення цього процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурик З. Формування концепції сталого розвитку регіону / З. Бурик // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf.
2. Горяна І. В. Формування методики оцінювання сталості розвитку регіонів. Економічний аналіз. 2021. Т. 14. №1. С. 59–63.
3. Захарченко О.В. Наукові основи сталого розвитку // Наукові праці НУХТ 2014. Том 20, №4. С. 104-110.
4. Квятковська Л. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 85–89 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vsed_2013_1_14.pdf.
5. Мельничук Л.С. Теоретичні засади та проблеми втілення концепції сталого розвитку підприємств в Україні // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 17. Частина 3. 2016. С. 41-43.
6. Домбровська С.М., Коврегін В.В., Помаза-Пономаренко А.Л., Колєнов О.М. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2017. 244 с.
7. Загорський В.С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
8. Морозова О. В. Методологические подходы к определению устойчивого экономического развития региона. Потребительская кооперация. 2013. № 4 (43). С. 68–77.
9. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

10. Данилишин Б. М., Шостак Л. Б. Устойчивое развитие в системе природно-ресурсных ограничений. К., 1999. С. 367.
11. Згуровський М. З. Сталий розвиток у глобальному і регіональному вимірах: аналіз за даними 2005 р. К.: НТУУ «КПІ», 2006. 84 с.
12. Герасимчук З. В. Екологічна безпека регіону: діагностика і механізм забезпечення: монографія / З.В. Герасимчук, А.О. Олексик; Луц. держ. техн. ун-т. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 280 с
13. Герасимчук З.В., Поліщук В.Г. Теоретичні основи інституційного забезпечення стимулювання сталого розвитку регіону. Регіональна економіка. 2011. № 4. С. 30-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2011_4_6
14. Ханова О. В., Скібіна С. О. Сталий розвиток країн ЄС: методика й індикатори оцінювання. Проблеми економіки. 2017. № 3. С. 20–32.
15. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства // Проблеми економіки № 1 (35), 2018. – С. 265-273
16. Невелєв О. Сталий розвиток як об'єктивна необхідність. Територія. Сталий розвиток. 2003. № 1. С. 65- 72.
17. Прадун В. П. Економіко-екологічні основи сталого розвитку регіональних агропромислових комплексів: Автореф. дис... д-ра. екон. наук. : 08.07.02 / В. П. Прадун; НАН України, Об'єдн. ін-т економіки. – К., 2005. – 38с.
18. Ляшук К.П. Концепція сталого розвитку як базис корпоративної соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі України // Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 1(75), 2020.
19. Середюк Ю. М., Хринюк О. С., Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності // Ефективна економіка. №11, 2021.
20. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.

21. Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015 «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A>
22. Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». / Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
23. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України Б.Є. Патона. Київ : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 72 с.
24. Чабанюк О.М., Лобода Н.О Основні принципи концепції сталого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/64.pdf>
25. Щодо запровадження індикаторів сталого розвитку : аналіт. записка // Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1160/>
26. Буканов Г.М. Концепція сталого розвитку як основа формування державної екологічної політики на державному та регіональному рівнях // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 3 2020. С. 71-75
27. Омаров Ш. А. Теоретичні засади формування стратегії сталого розвитку регіонів України. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2014. № 3 (75). С. 149–157.
28. Шпортко А. Становлення концепції сталого розвитку / А. Шпортко, Г. Кірейцева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc.
29. Scutaru L. Economic Development Versus Sustainable Development. URL: <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/19>

30. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36. № 2. P. 90–100.
31. Kaptein M. Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities. *Journal of Corporate Citizenship* 2001. Vol. 1. № 2. P. 91–106.
32. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. № 11. P. 130–141.
33. Steurer R., Langer M., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. № 3. P. 263–281.
34. Kaplan R. S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. S. Kaplan and D. P. Norton // *Harvard Business Review*. – 1996. – January–February. – P. 75–85.
35. ДП «Новатор». Інформація з ЄДР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/22987900>
36. Державне підприємство "Новатор". Фінансова звітність за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/22987900/finances?current_year=2022
37. Державне підприємство "Новатор". Фінансова звітність за 2021 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/22987900/finances?current_year=2021
38. Державне підприємство "Новатор". Фінансова звітність за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/22987900/finances?current_year=2020
39. ДП «Новатор». Офіційний сайт. <https://www.novator-tm.com>

Додаток А

Таблиця А.1 - Цілі сталого розвитку [18, с. 125]

№ цілі	Зміст глобальної цілі	Зміст адаптованої цілі для України
1	Подолання бідності	Приділення уваги до найвразливіших прошарків населення, розширення доступу до базових ресурсів і послуг
2	Подолання голоду	Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства
3	Міцне здоров'я	Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці
4	Якісна освіта	Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх
5	Гендерна рівність	Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат
6	Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією
7	Відновлювальна енергія	Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх
8	Гідна праця та економічне зростання	Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх
9	Інновації та інфраструктура	Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям
10	Скорочення нерівності	подолання диспропорцій для всього населення
11	Сталий розвиток міст та спільнот	Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів
12	Відповідальне споживання	Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
13	Боротьба зі зміною клімату	Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками
14	Збереження морських екосистем	Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку
15	Збереження екосистем суші	Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття
16	Мир та справедливість	Сприяння побудові миролюбного и відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях
17	Партнерство заради розвитку	Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку

Додаток Б

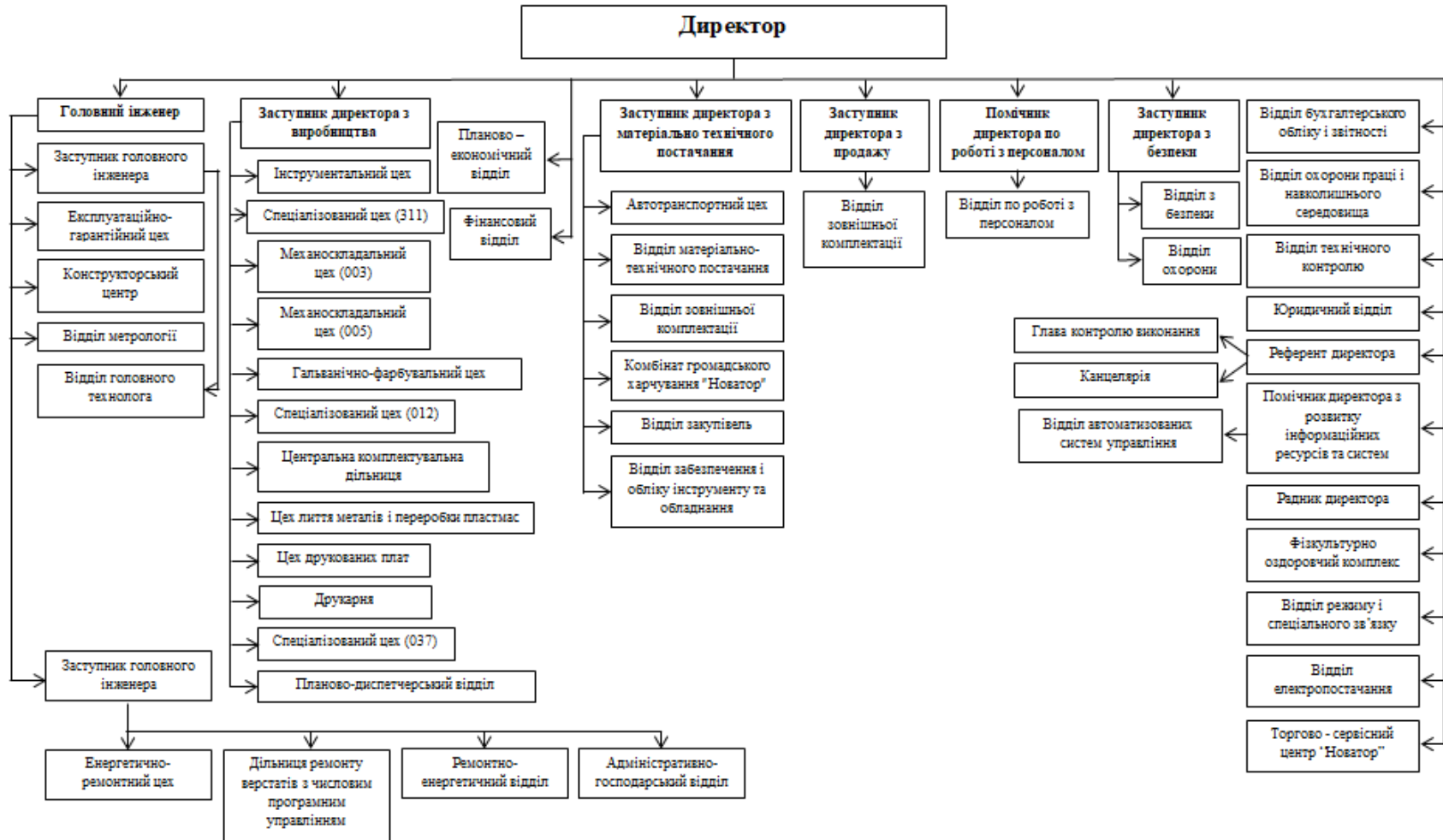
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА
Державного підприємства «Новатор»

Рисунок Б.1 – Організаційна структура ДП «Новатор»

