

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки аналітики, моделювання та інформаційних технологій в
бізнесі

ДИПЛОМНА РОБОТА

Магістр
(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

на тему: «Формування ресурсної стратегії підприємств з виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин на прикладі ТОВ «НЕЙЛ» (м. Хмельницький)»

ДРЕП. 0 1 8 0 4 3 0 1 . 0 3 . 0 0

Виконала студентка II курсу,
група ЕПм-22-1

Підпис, дата

В.В. Гедз

Ініціали, прізвище

Керівник

Підпис, дата

В.В. Лук'янова

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

Підпис, дата

О.В. Пилипак

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕАМ та ІТБ

д-р екон. наук, проф.

Підпис, дата

П.М. Григорук

Ініціали, прізвище

_____ 2023 р.

Хмельницький, 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Освітній рівень магістр

Галуз знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

П.М. Григорук

«__» _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Гедз Вікторії Вікторівні

1. Тема роботи «Формування ресурсної стратегії підприємств з виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин на прикладі ТОВ «НЕЙЛ» (м. Хмельницький)» керівник роботи Лук'янова В.В., доктор економічних наук, професор затверджена наказом по університету від «__» 2023 р. № _____
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2023 року
3. Вихідні дані до роботи Баланс та звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «НЕЙЛ», звіт про рух трудових ресурсів, звіт про рух основних засобів, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності, методичні та нормативні матеріали
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розкрити) Теоретичні основи формування ресурсної стратегії підприємства. Аналіз господарської діяльності ТОВ «НЕЙЛ». Удосконалення управління ресурсами ТОВ «НЕЙЛ». Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Визначення стратегії. Класифікація ресурсів підприємства. Динаміка індексів промислової продукції за окремими видами діяльності в Україні. Динаміка обсягів виробництва окремих видів промислової продукції в Україні. Основні види продукції. Основні техніко-економічні показники підприємства. Аналіз формування чистого прибутку ТОВ «Нейл». Аналіз оборотних активів.

Рекомендований порядок формування ресурсної стратегії. Запропоновані заходи щодо вдосконалення формування ресурсної стратегії.

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

Дата видачі завдання _____

Календарний план

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ		
Теоретичний розділ		
Аналітично-дослідницький розділ		
Проектно-рекомендаційний розділ		
Висновки		
Графічна частина		

Студентка

(підпис)

Гедз В.В.
(ініціали, прізвище)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Лук'янова В.В.
(ініціали прізвище)

АНОТАЦІЯ
до дипломної роботи

Студентки Гедз Вікторії Вікторівни

Керівник Лук'янова Валентина Вячеславівна

Тема роботи: «Формування ресурсної стратегії підприємств з виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин на прикладі ТОВ «НЕЙЛ» (м. Хмельницький)»

Пояснювальна записка: сторінок 77, рисунка 13, таблиць 29, джерел 37, додатків 1.

Ключові слова: стратегія підприємства, ресурсна стратегія, ринок готових металефих виробів, управління матеріальними ресурсами.

Предмет дослідження – Вплив факторів на формування ресурсної стратегії прмисловго підприємства

Підприємство - об'єкт дослідження – ТОВ «Нейл».

За результатами дослідження сформульовані основні напрями формування ресурсної стратегії підприємства. Проведено дослідження ринку виробництва готових металевих виробів в Україні. Здійснено досланаліз господарської діяльності ТОВ «Нейл». Розроблено заходи щодо удосконалення управління ресурсами підприємства.

Одержані результати можуть бути використанні для підвищення ефективності функціонування промислових підприємств шляхом удосконалення їх ресурсної стратегії.

Дата виконання диплому _____

Дата захисту дипломної роботи _____

Дипломниця _____

Гедз В.В

ЗМІСТ

ВСТУП	0
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	0
1.1 Сутнісна характеристика стратегії підприємства	0
1.2 Класифікація ресурсів підприємства	4
1.3 Особливості розробки ресурсної стратегії підприємства	3
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ»	1
2.1 Особливості функціонування ринку виробництва готових металевих виробів в Україні	1
2.2 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «НЕЙЛ» у 2018–2020 роках	6
2.3 Аналіз використання ресурсів ТОВ «Нейл»	3
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «НЕЙЛ»	4
3.1 Удосконалення процесу формування ресурсної стратегії ТОВ «Нейл»	4
3.2 Впровадження культури постійного вдосконалення	8
3.3 Покращення управління матеріальними ресурсами ТОВ «Нейл»	3
ВИСНОВКИ	8
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	3

ВСТУП

Проблема професійного управління ресурсами підприємства завжди займала ключову позицію в порядку денному керівників підприємств. Планування потреб в ресурсах, пошук постачальників матеріально-технічних ресурсів, формування і управління трудовими, фінансовими, інформаційними ресурсами, їх ефективний розподіл – ось неповний перелік тих завдань, які стоять перед управлінцями.

Більш того, світовою тенденцією стає відповідність принципам сталого розвитку та впровадження заходів для покращення кліматичної ситуації. Це вимагає від підприємств перегляду політики щодо закупівель, розподілу витрат, пошуку партнерів, які також переймаються проблемами сталого розвитку.

Крім того, українські підприємства завжди функціонували в непростих умовах через нестабільність економічного середовища. Ситуація ще більше ускладнилася з початком війни РФ проти України. Це відобразилося у зростанні цін на ресурси, проблемах із вчасним забезпеченням ресурсами, міграцією персоналу за кордон, постійним ризиком ракетних обстрілів та необхідністю в організації безпечних умов роботи працівників. Саме тому тема цієї дипломної роботи є особливо актуальною в умовах сьогодення для українських підприємств.

Мета дослідження – теоретично та на основі аналізу господарської діяльності підприємства обґрунтувати необхідність вдосконалення формування ресурсної стратегії підприємства.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання: проаналізувати систему стратегій виробничого підприємства і місця ресурсної стратегії в цій системі, розглянути різні групи ресурсів підприємства, проаналізувати результати господарської діяльності ТОВ «Нейл» та запропонувати шляхи

удосконалення формування та реалізації ресурсної стратегії цього підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність виробничого підприємства на прикладі ТОВ «Нейл», яке спеціалізується на виробництві виробів із дроту, ланцюгів і пружин.

Предмет дослідження – формування ресурсної стратегії виробничого підприємства.

Для досягнення поставленої мети роботи застосовано сукупність загальнонаукових (аналізу, синтезу, індукції та дедукції, абстрагування) та спеціальних методів дослідження (методи описової статистики, методи економічного аналізу).

Інформаційною базою дослідження були наукові статті, навчальні посібники, присвячені питанням стратегічного управління підприємством, вивченню місця ресурсної стратегії в системі стратегій підприємства, управлінню різними видами ресурсів підприємства; дані державних органів статистики, фінансова звітність ТОВ «Нейл».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці науково-практичних положень і обґрунтуванні рекомендацій щодо покращення формування ресурсної стратегії ТОВ «Нейл» та підвищення ефективності використання його ресурсів.

У дипломній роботі розглянуто теоретичні основи стратегічного управління підприємством та місце і роль ресурсних стратегій в загальній стратегії підприємства. У теоретичному розділі розглянуті визначення стратегії, її основні складові, види ресурсів підприємства, їх характеристики та особливості розробки ресурсних стратегій за кожним видом ресурсів. Аналітичний розділ містить огляд основних тенденцій ринку виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин та аналіз діяльності ТОВ «Нейл». У проектно-рекомендаційному розділі пропонуються заходи, які дозволять удосконалити підходи до формування ресурсної стратегії ТОВ «Нейл» та в цілому підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо формування ресурсної стратегії виробничого підприємства. Основними науковими результатами роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення ресурсної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика стратегій підприємства

Довгострокове зростання і розвиток будь-якого сучасного підприємства не можливі без стратегічного управління. Розробка і впровадження стратегій дозволяє команді управлінців насамперед зрозуміти поточний стан справ підприємства на момент розробки стратегії. Результати такого аналізу, в свою чергу, дають можливість діагностувати потреби і визначити цілі підприємства в коротко-, середньо-, та довгостроковій перспективі, співставити можливості підприємства з бажаним результатом та визначитися з комплексом заходів, які дозволять досягти поставлених цілей. Більш того, професійно розроблена і правильно впроваджена стратегія дозволяє згуртувати зусилля колективу підприємства для більш ефективної роботи.

Серед визначень стратегії підприємства можна часто зустріти таке, що порівнює стратегію із сукупністю довгострокових планів, які дозволяють підприємству досягти поставлених цілей і задач у динамічному зовнішньому середовищі (таблиця 1.1). Горєлов Д.О. та Большенко С.Ф. [13] розглядають стратегію як «визначення перспективних орієнтирів» для подальшої діяльності підприємства. Водночас Сумець О.М. [32] робить наголос на управлінській діяльності, а саме на тому, що стратегія є фактично результатом прийняття сукупності важливих рішень щодо подальшого існування підприємства. При цьому, автор також додає, що стратегія затверджується з врахуванням можливостей підприємства та його ресурсів. Також і Чандлер А.Д. в своєму визначенні стратегії зазначає, що стратегія включає план (курс) дій і розподілу ресурсів. Таким чином, очевидним стає те, що прийняття рішень щодо ресурсів підприємства є важливою і невід'ємною частиною стратегічного планування.

Таблиця 1.1 – Визначення стратегії підприємства [13, 32]

Автор(и)	Визначення
Мінцберг Г.	«5П»: стратегія – це (1) план розвитку; (2) принцип, поведінка підприємства; (3) позиція у зовнішньому середовищі; (4) перспектива; (5) прийом для досягнення конкурентних переваг [13, с. 10]
Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф.	стратегія – це «детальний комплексний план, розроблений з метою досягнення місії підприємства та досягнення встановлених цілей» [13, с. 10]
Калінеску Т.В., Романовської Ю.А., Кирилова О.Д.	стратегія – це «встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства» [13, с. 11]
Горелов Д.О., Большенко С.Ф.	стратегія – це «визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища» [13, с. 12]
Сумець О.М.	стратегія – це «сукупність управлінських рішень щодо перспективного розвитку організації» [32, С. 16] стратегія – це «довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими та іншими можливостями» 32, с. 25]
Чандлер А.Д.	стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [32,

Крім того, можна зробити висновок, що стратегія служить управлінським інструментом для орієнтації в часі і на ринку, і дозволяє досягати поставлених цілей [36]. Стратегія повинна допомогти підприємству:

- 1) визначити основний і другорядні напрями діяльності;
- 2) досягти конкурентних переваг;
- 3) забезпечити сталий розвиток чи стале функціонування даного підприємства [20];
- 4) забезпечити сталий зв'язок поточної діяльності підприємства з реальною ситуацією на ринку;
- 5) розподілити ресурси підприємства відповідно до цілей функціонування і напрямів діяльності.

Питання розподілу ресурсів особливо гостро стоїть, коли підприємство має декілька стратегій, тобто так званий стратегічний набір, який представляє собою систему різних стратегій, які розробляються і плануються до впровадження на певний проміжок часу з метою досягнення бажаних цілей підприємства [32, с. 164]. Зазвичай до стратегічного набору входять загальна стратегія підприємства, стратегії за окремими підрозділами чи бізнес-одинацями, а також ресурсна стратегія, яка має в певному сенсі обслуговувати усі інші стратегії.

В загальному вигляді процес стратегічного планування включає такі основні етапи:

- 1) формулювання місії підприємства;
- 2) аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- 3) аналіз діяльності підприємства;
- 4) формулювання цілей;
- 5) розробка стратегічних альтернатив для майбутнього існування підприємства;
- 6) розробка плану дій відповідно до обраних стратегічних альтернатив.

Місія підприємства – це свого роду орієнтир, який визначає формулювання цілей діяльності нижчого рівня. Зазвичай місія відображає філософію діяльності підприємства, його місце в суспільстві, той важливий вплив чи внесок, який підприємство намагається зробити для кращого життя і розвитку суспільства в цілому чи окремих груп споживачів його продукції.

Аналіз зовнішнього середовища функціонування є важливим етапом при розробці стратегії підприємства. Крім аналізу ситуації на ринку, він також має включати огляд загальної соціально-економічної та політичної ситуації в країні, рівень технологічного розвитку та інновації, зокрема, ті, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Оскільки такий аналіз є комплексним, існує декілька методик, які дозволяють формалізувати процес його проведення, структурувати отримані результати і представити їх, де це можливо, в кількісній формі.

Аналіз діяльності підприємства або як ще називають цей етап – аналіз внутрішнього середовища підприємства, є не менш складним, але вкрай важливим завданням. Найкращий варіант, коли цей аналіз проводиться за усіма сферами діяльності і структурними підпрозділами підприємства. Він здійснюється на основі даних з офіційної звітності, внутрішньої документації, опитування працівників.

На основі результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та враховуючи загальну місію підприємства, стає можливим формулювання сукупності цілей, яких підприємство планує досягти у майбутньому. Багато науковців та консультантів зі стратегічного управління рекомендують формулювати SMART-цілі, тобто цілі, що відповідають таким вимогам:

- 1) конкретність – ціль сформульована чітко, і зрозумілою мовою визначає те, що треба досягти;
- 2) вимірність – проміжні і кінцеві результати можуть бути виміряні;
- 3) досяжність – ціль можна досягти з врахуванням реальної ситуації;

4) релевантність – ціль відповідає загальному напрямку розвитку підприємства;

5) обмеженість у часі – досягнення результатів має певні часові рамки.

Оскільки стратегія підприємства є комплексним документом, який містить цілі за різними напрямами і сферами діяльності, рекомендується також використовувати метод дерева цілей для узгодження цих цілей (рисунок 1.1).

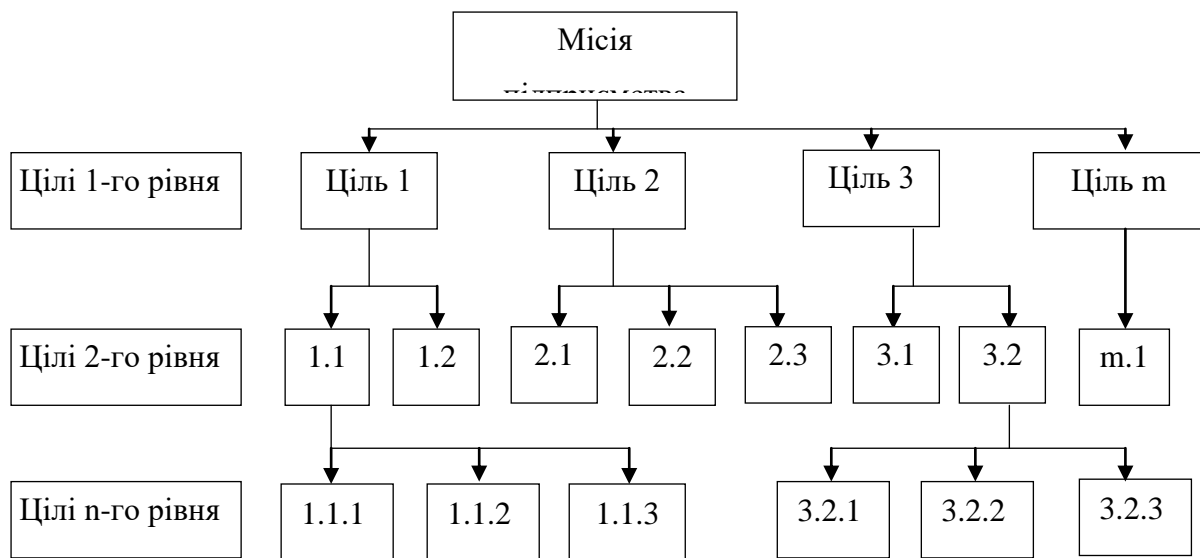


Рисунок 1.1 – Узагальнений приклад «дерева цілей» підприємства

Дерево цілей дозволяє візуалізувати цілі різних рівнів, їх взаємозв'язок та підпорядкованість, зв'язок із завданнями, які необхідно виконати для досягнення цих цілей. Розуміння основних цілей діяльності підприємства дозволяє зрозуміти, які стратегічні альтернативи відкриваються або є можливими для підприємства. У відомих на міжнародному рівні експертів зі стратегічного управління зустрічаються різні бачення щодо можливих стратегічних альтернатив (таблиця 1.2), які не є чимось сталим і можуть адаптуватися під потреби конкретного підприємства. Так, Портер М. виділяє стратегію цінового лідерства, стратегію фокусування та стратегію диференціації (товару і ринку). В свою чергу, Котлер Ф. класифікує стратегії за лідерськими позиціями підприємства, залежно від того чи підприємство є

лідером, чи послідовником, чи взагалі нішевим гравцем. Літл А.Д. визначає стратегію за рівнем міцності позиції фірми на ринку, а Томпсон А.А. і А.Дж. Стрікленд сфокусувалися на витратах і тому, який стратегічний підхід до управління витратами обирає підприємство.

Таблиця 1.2 – Варіанти стратегічних альтернатив підприємства [22]

Автор	Стратегічні альтернативи
Портер М.	стратегія цінового лідерства, стратегія фокусування, стратегія диференціації (товару і ринку)
Ансофф І.	стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації
Котлер Ф.	стратегія ринкового лідера, стратегія фірми-челенджера, стратегії фірми-послідовника, стратегії фірм-нішерів
Літл А.Д.	стратегія лідера, стратегія підприємства із сильною позицією, стратегія підприємства, яке характеризується сприятливою позицією, стратегія підприємства, яке має задовільну позицію на ринку, стратегія підприємства, яке має незадовільну позицію на ринку
Томпсон А.А. і Стрікленд А.Дж.	стратегія оптимальних витрат, стратегія лідирування у витратах, сфокусована стратегія низьких витрат, стратегія широкої диференціації, сфокусована стратегія диференціації продукції

На основі обраних стратегічних альтернатив розробляються деталізовані стратегічні плани, що включають конкретні програми, заходи, завдання, показники, за якими будуть оцінюватися проміжні та кінцеві результати реалізації стратегії підприємства.

1.2 Класифікація ресурсів підприємства

Перед початком роботи над розробкою і впровадженням ресурсної стратегії, необхідно чітко розуміти те, якими саме видами ресурсів володіє

підприємство і які ресурси можуть бути необхідні для реалізації цілей загальної стратегії підприємства.

В науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення ресурсів. Одним з них є такий: економічні ресурси – «сукупність матеріальних і нематеріальних факторів та засобів, що забезпечують функціонування й безперебійний процес суспільного виробництва і відтворення. Економічні ресурси як правило, поділяють на природні (сировина, геофіз. ресурси тощо), трудові (людський капітал), капітальні (фізичний капітал), інформаційні (документи та ін.), фінансові (капітал у грошовій формі); обігові кошти, підприємницькі здібності» [16].

Крім цього зустрічаємо також інші класифікації [5, 12, 14, 15]. Найчастіше можна зустріти узагальнений поділ ресурсів на дві групи: матеріальні та нематеріальні активи [2]. З самої назви стає зрозумілою природна суть ресурсів, що відносяться до цих двох груп.

Більш деталізованою є класифікація Кучіної С.Е. [21] (таблиця 1.3). Автор дотримується позиції, за якої усі ресурси можна поділити на декілька груп за різними класифікаційними ознаками. При цьому одні й ті самі ресурси можна віднести до тих чи інших груп за декількома ознаками. Така деталізована класифікація краще відображає сутнісні характеристики окремих видів ресурсів підприємства і дозволяє керівникам підприємства більше ефективно розробляти управлінські рішення стосовно кожної окремої групи ресурсів.

На думку Ващенко О.П. достатнім є поділ ресурсів підприємства на чотири основних групи [7, с. 105]:

- 1) матеріальні ресурси;
- 2) фінансові ресурси;
- 3) людські (трудові) ресурси;
- 4) інформаційні ресурси, що включають бази даних, плани, звіти, нормативні документи, інші інформаційні ресурси.

Таблиця 1.3 – Класифікація ресурсів суб'єктів господарювання [21]

Класифікаційна ознака	Види ресурсів	Приклад
За природно-уречевленою формою	Фінансові	грошові кошти, грошові фонди
	Матеріальні	основні та оборотні засоби виробництва
	Нематеріальні	патенти, ліцензії, сертифікати, винаходи, «ноу-хау», право власності на землю тощо
	Кадрові	працівники
	Інформаційні	бази даних, знання, відомості тощо
	Технічні	сукупність систем і засобів управління сировиною і матеріалами
	Технологічні	сукупність процесів, правил навичок
За походженням	Природні	мінеральні, земельні, водні, лісові, енергетичні ресурси
	Штучні	матеріали, грошові кошти
За ступенем забезпеченості та можливістю відновлення в процесі використання	Невичерпні	енергія сонця, енергія вітру, енергія води
	Вичерпні	мінеральні, водні, лісові, земельні
За можливістю поповнення	Поповнювані	земельні, водні, лісові,
	Непоповнювані	мінеральні
За участю у виробничому процесі	Виробничі	матеріали, трудові ресурси, внутрішньвиробничі товари та послуги
	Невиробничі	фінансові
За цільовим використанням	Вхідні	ресурси, що використовуються для виробництва кінцевої продукції
	Вихідні	готова продукція, роботи і послуги, незавершене виробництво
За ступенем використання	Первинні	трудові, матеріали, паливо тощо

	Вторинні	внутрішньовиробничі товари і послуги
За відношенням до національної економіки	Стратегічні	мінеральні
	На рівні попиту	матеріали, трудові
За платністю	Вільні	атмосферне повітря, ландшафт
	Економічні	вимагають оплати

Такий поділ дійсно є одним з найбільш популярних і часто використовується при розробці ресурсних стратегій підприємства [1, 14].

Матеріальні або як ще їх називають матеріально-сировинні або матеріально-технічні ресурси включають основні та оборотні засоби виробництва, в тому числі запаси. Для аналізу кожного виду матеріальних ресурсів може використовуватися сукупність показників [24], серед яких найбільшої популярності отримали ті, що представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники оцінки використання матеріальних ресурсів підприємства

Показник	Формула для розрахунку
Основні фонди	
Коефіцієнт придатності ОФ	$\frac{\text{Залишкова вартість ОФ}}{\text{Первісна вартість ОФ}}$
Коефіцієнт оновлення ОФ	$\frac{\text{Вартість ОФ, що надійшли за рік}}{\text{Первісна вартість ОФ}}$
Коефіцієнт вибуття ОФ	$\frac{\text{Вартість основних засобів, що вибули за рік}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$
Коефіцієнт зносу ОФ	$\frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$
Фондоозброєність	$\frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Середньорічна чисельність виробничого персоналу}}$
Фондовіддача	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість ОФ}}$
Фондомісткість	$\frac{\text{Середньорічна вартість ОФ}}{\text{Чистий дохід}}$
Рентабельність основних фондів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість ОФ}}$
Матеріальні ресурси	

Матеріаловіддача	Чистий дохід / Матеріальні витрати
Матеріаломісткість	Матеріальні витрати / Чистий дохід
Питома вага мат. витрат у собівартості продукції підприємства	Матеріальні витрати/Собівартість*100%

Цей перелік не є вичерпним і може при необхідності доповнюватися, в залежності від цілей і завдань аналізу. Крім того, є науковці, які пропонують розглядати сировину і матеріали, як матеріальні ресурси, і відділяти їх окремо від техніко-технологічних ресурсів, які включають основні фонди та технології.

Також в деяких наукових працях зустрічаємо енергетичні ресурси як окрему від матеріальних групу ресурсів, за якою проводиться окремий аналіз і розробляється ресурсна стратегія. Рішення щодо кінцевого вибору того чи іншого підходу залишається за керівництвом підприємства і залежатиме, в першу чергу, від існуючих практик і потенційних переваг.

Іншою групою ресурсів є фінансові, які зазвичай складаються з власних і запозичених коштів. Це «грошові доходи й надходження, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат і стимулювання робітників» [21, с. 29]. Фінансові ресурси необхідні для підтримки діяльності усіх напрямів та усіх структурних відділень підприємства.

Аналіз фінансових ресурсів підприємства може включати аналіз структури і динаміки балансу підприємства, загальний аналіз доходів і прибутковості підприємства, розрахунок показників фінансової стійкості підприємства (таблиця 1.5), розрахунок показників ліквідності і платоспроможності (таблиця 1.6).

Аналіз балансу підприємства дозволяє оцінити ситуацію з використанням ресурсів підприємства в загальному вигляді. При цьому горизонтальний аналіз, що дозволяє визначити абсолютні та відносні зміни за окремими статтями балансу в часовому вимірі. В свою чергу вертикальний

аналіз дозволяє вивчити структуру активів та пасивів підприємства шляхом визначення питомої ваги та її зміни за окремими статтями балансу.

Наступним кроком є розрахунок показників фінансової стійкості. Це дозволяє оцінити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а відповідно і ризики, що асоціюються із залученими коштами.

Таблиця 1.5 – Показники фінансової стійкості підприємства [26, с. 100]

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення
1.1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/Баланс	0,5–0,8
1.2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал/Баланс	0,2–0,5
1.3. Коефіцієнт заборгованості	Залучений капітал/Власний капітал	0,25–1,0
1.4. Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс/Власний капітал	1,25–2,0
1.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал- Оборотні активи)/Власний капітал	0,05–0,10
1.6. Коефіцієнт структури залученого капіталу	Довгострокові зобов'язання/Залучений капітал	–
1.7. Коефіцієнт інвестування	Власний капітал/Необоротні активи	>1,0
1.8. Коефіцієнт покриття запасів і витрат власними оборотними коштами	(Власний капітал- Необоротні активи)/Виробничі запаси	0,6–0,8
1.9. Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/(Поточні зобов'язання+Доходи майбутніх періодів)	–

В свою чергу показники ліквідності і платоспроможності характеризують здатність підприємства швидко перетворити свої активи в грошові засоби і розрахуватися за зобов'язаннями. Ці показники включають

коефіцієнти ліквідності, а також показники, що характеризують структуру активів підприємства, зокрема, частку оборотних коштів і їх співвідношення із виробничими запасами. Очевидним є те, що при перевищенні потреб підприємства у коштах над їх реальним надходженням, підприємство є таким, що має проблеми з ліквідністю та платоспроможністю. Тому часто аналіз доповнюють вивченням процесу надходження коштів на підприємстві.

Таблиця 1.6 – Показники ліквідності та платоспроможності [26, с. 100]

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення
1. Власний оборотний (функціонуючий) капітал	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгост. зобов'язання} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$	> 0
2. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	$\frac{\text{Дохід}}{\text{ВОК}}$	—
3. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$\frac{(\text{Оборотні активи} + \text{Витр. майб. періодів})}{(\text{Поточ. зобов'язання} + \text{Дох. майб. періодів})}$	2,0–2,5
4. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{(\text{Обор. активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майб. періодів})}{(\text{Поточні зобов'язання} + \text{Дох. майб. п.})}$	0,8–1,5
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти}}{(\text{Поточні зобов'язання} + \text{Дох. майб. п.})}$	0,25–0,30
6. Частка оборотних засобів в активах підприємства	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Баланс}}$	—
7. Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Оборотні активи}}$	—
8. Маневреність функціонуючого капіталу	$\frac{\text{Грошові засоби}}{\text{Власні оборотні засоби}}$	—
9. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Виробничі запаси}}$	—

Діяльність підприємства неможлива без людей. Саме людина має той професійний, творчий потенціал, який дозволяє створити додану вартість, яка буде цінною для кінцевого споживача. Саме людина здатна мислити і організувати процеси і інших людей таким чином, щоб підприємство функціонувало стабільно, належним чином і дозволяло досягати бажаних цілей.

Трудові ресурси або персонал підприємства – це «сукупність його постійних працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи за своєю спеціальністю» [21, с. 89]. Основу трудового колективу виробничого підприємства становлять постійні працівники. В той же час для виконання окремих робіт і реалізації окремих проектів підприємство може залучати тимчасових працівників.

На підприємстві виділяють такі групи працівників:

- 1) керівники – особи, що керують підприємством в цілому або його окремими структурними підрозділами;
- 2) спеціалісти – особи, що спеціалізуються на певному виді діяльності, можуть не мати у своєму підпорядкуванні інших осіб, але виконувати важливу функцію на підприємстві, наприклад, у ролі юриста, економіста, інженера тощо;
- 3) службовці – особи, що виконують технічні завдання, підтримуючи таким чином діяльність спеціалістів, керівників, загальних для підприємства процесів (наприклад, до службовців відносяться адміністративні асистенти, діловоди тощо);
- 4) робітники – особи, що зайняті у технологічному процесі виробництва готової продукції підприємства. Виокремлюють групи основних та допоміжних робітників.

Аналіз і оцінка використання трудових ресурсів здійснюється на основі сукупності показників, які характеризують динаміку чисельності за окремими категоріями персоналу, структуру персоналу підприємства, продуктивність праці, використання робочого часу, рівень кваліфікації тощо.

Інформаційні ресурси – це інформація та дані, якими володіє підприємство та які доступні підприємству у внутрішньому та зовнішньому середовищі його функціонування. Сьогодні цю групу ресурсів порівнюють із золотом. І дійсно, важко уявити сучасне підприємство, яке б не використовувало інформаційні ресурси, які дозволяють вдосконалити різноманітні процеси і полегшити роботу працівників підприємства.

Водночас, інформаційні технології не стоять на місці, з'являється нове програмне забезпечення, нові способи використання даних в роботі підприємства. Все більше значення набувають не тільки автоматизація адміністративних процесів за допомогою відповідного програмного забезпечення, але також можливість використання даних або великих даних для вчасного і більш ефективного прийняття управлінських рішень.

В наукових працях зустрічається дуже велика кількість визначень інформаційних ресурсів, що в першу чергу пов'язане з тим, що ці ресурси можуть зберігатися в різній формі, мати різне призначення тощо. Детальну класифікацію цієї групи ресурсів запропонували Милотченко І.О. та Онопко Б.В. [25] (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 – Класифікація інформаційних ресурсів виробничого підприємства [25]

Класифікаційна ознака	Види інформаційних ресурсів
Сфера використання	правові, науково-технічні, статистичні, трудових ресурсів, управлінського обліку, виробничі тощо
Режим доступу	відкриті, обмеженого доступу (конфіденційні, службові, таємні)
Форма власності	національні, державні, муніципальні, колективні, приватні
Обсяг	малого обсягу, великі дані
Спосіб формування і розповсюдження	стаціонарні та мобільні
Спосіб зберігання і використання	традиційні (масиви, фонди, архіви), автоматизовані (інтернет, бази даних, автоматизовані інформаційні системи)
Рівень взаємодії	динамічні (оперативні), статичні (архіви, БД),

	комунікативні (медіа, програмні продукти)
Клас інформації	первинні і вторинні
Вид носія	паперові, електронні, мережеві
Вартість	платні, безоплатні
Значимість	стратегічні, тактичні, операційні

Аналіз управління та використання інформаційних ресурсів підприємства є важливим етапом розробки і впровадження ресурсних стратегій, оскільки цей вид ресурсів, подібно до фінансових, забезпечує успішне функціонування усіх сфер діяльності підприємства. Такий аналіз може включати діагностику загальної інформаційної системи на підприємстві та окремих видів ресурсів (ефективність функціонування, рівень задоволення потреб, витрати).

1.3 Особливості розробки ресурсної стратегії підприємства

Як проаналізовано вище, успішна діяльність підприємства, а тим більше успішне впровадження загальної стратегії підприємства неможливі без ефективного використання різних видів ресурсів. Саме тому ресурсні стратегії є важливим інструментом стратегічного управління підприємством.

Окремі види ресурсів є ключовими для створення доданої вартості. Такі ресурси називаються стратегічними ресурсами підприємства [21]. Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) – «це сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти її сталому і безперебійному функціонуванню» [21].

В свою чергу, ресурсна стратегія – «це узагальнена модель дій підприємства у «зоні стратегічних ресурсів», необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності» [21]. Ресурсна стратегія – це стратегія, в

якій визначається поведінка підприємства щодо стратегічних ресурсів, а саме управління поставками і запасами, вибір системи розподілу ресурсів, їх фінансування тощо.

При розробці ресурсних стратегій управлінська команда підприємства повинна орієнтуватися на досягнення таких цілей:

- 1) забезпечення безперебійних поставок ресурсів або їх доступності [6];
- 2) забезпечення якості ресурсів за окремими групами;
- 3) підвищення ефективності використання ресурсів;
- 4) диверсифікація постачальників ресурсів;
- 5) врахування цілей сталого розвитку [23];
- 6) оптимізації витрат часу та інших ресурсів на розробку та впровадження ресурсних стратегій.

Перед прийняттям рішень щодо окремих видів ресурсів фахівці зі стратегічного управління рекомендують користуватися матрицею «значущість ресурсу – доступність ресурсу» (рисунок 1.2) в першу чергу для визначення того, якій групі ресурсів треба приділити більше уваги.

		Рівень складності забезпечення певним видом ресурсу		
		Високий	Середній	Низький
Вплив певного виду ресурсу на ефективність роботи підприємства	Низький	?	→	→
	Середній	!	?	→
	Високий	!	!	?

→ – зона шансу; ? – зона попередження; ! зона небезпеки

Рисунок 1.2 – Матриця «значущість ресурсу – доступність ресурсу» [12]

Насамперед, необхідною є детальна розробка стратегій і планів щодо ресурсів, що знаходяться в зоні небезпеки (мають високий або середній вплив на діяльність підприємства, і високий або середній рівень складності

забезпечення). Ресурси, що потрапили в «зону попередження» (діагональ) можуть потребувати менше уваги і дій, втім важливо залишати їх в полі зору. Щодо ресурсів, що потрапляють в «зону шансу» можливо, наприклад, переглянути їх запаси (якщо мова йде про матеріально-сировинні ресурси) в сторону зменшення, використати інші підходи та методи до їх забезпечення для зниження витрат на їх утримання.

При розробці ресурсної стратегії можна використовувати розглянутий раніше узагальнений поділ ресурсів на матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні.

Відповідно, підприємству доцільно розробити ресурсну стратегію, яка включатиме такі складові:

- стратегію управління матеріальними ресурсами;
- техніко-технологічну стратегію;
- фінансову стратегію;
- кадрову стратегію;
- інформаційну стратегію.

При формуванні стратегії забезпечення матеріальними ресурсами підприємства, необхідно враховувати [3, 34]:

- 1) продуктивні стратегії, в яких визначено яку продукцію і в якому обсязі підприємство планує продовжувати виробляти та яка нова продукція і в якому обсязі готується до виробництва;
- 2) функціональні стратегії, які визначають напрями змін (розширення, скорочення, створення або припинення) щодо окремих функціональних підрозділів підприємства;
- 3) рівень запасів, який має бути на підприємстві для забезпечення його безперервної діяльності;
- 4) існуючі на підприємстві та прогресивні норми використання ресурсів;
- 5) можливості впровадження на підприємстві ресурсозберігаючих технологій, методів роботи тощо.

Однією з цілей стратегії управління матеріальними ресурсами має бути забезпечення економного використання матеріальних ресурсів підприємства. Цю ціль можна досягти, як відображено на рисунку 3, шляхом зниження матеріаломісткості продукції, збільшення виходу готової продукції, скорочення та ліквідації втрат, а також шляхом використання вторинних ресурсів і відходів.

Фінансова стратегія підприємства – це один з видів ресурсної стратегії підприємства. Ця стратегія повинна узгоджуватися із загальною стратегією підприємства, іншими ресурсними, продуктовими, функціональними стратегіями. В цій стратегії визначаються довгострокові фінансові цілі підприємства, основні принципи функціонування фінансової системи підприємства, джерела фінансування, систему розподілу фінансових ресурсів відповідно до цілей і завдань, що стоять перед підприємством в різних сферах і напрямках його діяльності.



Рисунок 1.3 – Основні напрями забезпечення ефективного використання матеріальних ресурсів [17]

Основні завдання фінансової стратегії підприємства [33]:

- 1) визначення шляхів впровадження успішної фінансової стратегії та використання різних фінансових можливостей;
- 2) визначення перспективних фінансових відносин з іншими підприємствами, організаціями, державними установами, фінансовими інститутами;
- 3) фінансове забезпечення діяльності підприємства;
- 4) визначення інвестиційної політики підприємства;
- 5) розробка і реалізація заходів щодо забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства.

Формування фінансової стратегії, як будь-якої іншої, починається з формування стратегічних цілей. Ці цілі мають бути логічно узгоджені з цілями загальної стратегії підприємства. Важливою складовою стратегічного планування має стати формулювання фінансової політики за напрямками фінансової діяльності, як це відображено на рисунку 1.4.

Ці напрями включають управління капіталом підприємства, управління активами, управління грошовими потоками, управління інвестиціями, управління прибутком та управління фінансовими ризиками.

Відповідно до загальних цілей і цілей за окремим з цих напрямів проводиться деталізація фінансової стратегії з розробкою завдань і визначенням показників, за якими здійснюватиметься контроль за впровадженням стратегії.

Наступним етапом є перевірка розробленої стратегії, яка дасть відповіді на питання чи фінансова стратегія узгоджена із загальною

стратегією підприємства і зі змінами, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і які стосуються саме фінансових питань. Також перевіряється чи є у підприємства ресурси для реалізації цілей стратегії, чи проаналізовані і враховані усі фінансові ризики, чи узгоджені різні частини стратегії між собою. Завершальним етапом є забезпечення моніторингу реалізації запланованих заходів і досягнення планових показників.



Рисунок 1.4 – Алгоритм розробки фінансової стратегії підприємства

Як вже неодноразово підкреслювалося, важливою групою ресурсів підприємства є трудові ресурси. Стратегія щодо трудових ресурсів повинна враховувати декілька факторів. Насамперед, це співвідношення попиту і пропозиції щодо певних груп персоналу на місцевому ринку праці. Тут важливим є близькість навчальних закладів, що готують або можуть підготувати необхідних професіоналів. Також сучасні підприємства, які прагнуть рости і розвиватися, конкурують між собою в наймі найкращих кваліфікованих кадрів. Це вимагає від них розуміння важливості стратегії найму персоналу, розвитку і просування бренду роботодавця. При наявності дефіциту кадрів, підприємство повинно розглянути варіант самостійної підготовки необхідних працівників.

На жаль, неможливо забезпечити діяльність підприємства персоналом за один раз. Саме тому разом із реалізацією стратегії найму необхідних працівників, важливим питанням є, що має включати ресурсна стратегія є утримання працівників на підприємстві. Плинність кадрів може стати великою проблемою для сучасного підприємства, коли частина населення шукає безпечніших місць проживання, кращих кар'єрних та фінансових можливостей. Нестача персоналу може негативно вплинути на можливість підприємства продовжувати свою виробничу діяльність і виконувати взяті на себе контрактні зобов'язання. Саме тому підприємство повинно розробляти заходи, яким крім матеріальних включатимуть нематеріальні стимули.

Нарешті, для виробничого підприємства вкрай важливим є питання підвищення продуктивності праці усіх категорій працівників, а особливо тих, що задіяні у виробничому процесі.

Виділяють такі типи кадрових стратегій [32]:

1) партнерська стратегія, відповідно до якої працівники і підприємство співпрацюють на тісних партнерських взаємовідносинах, які дозволяють взаємовигідно існувати і розвиватися.

2) кадрова стратегія асиміляції персоналу – ця стратегія притаманна консервативним підприємствам, що не розвиваються, і не прагнуть бути інноваційними. В рамках цієї стратегії працівники не обов'язково поділяють цілі і цінності корпоративної культури, кожна сторона прагне досягнення власних цілей, тому основним інструментом реалізації такої стратегії є законодавчі рамки в сфері працевлаштування, політика щодо оплати праці працівників, внутрішні бюрократичні процедури і правила, що регламентують поведінку на робочому місці.

3) кадрова стратегія спільності цінностей, за якої працівники мають суттєвий рівень самостійності. Ця стратегія реалізовується за рахунок високих етичних стандартів поведінки обох сторін.

Важливою складовою кадрової стратегії є кадрова політика, яка фактично представляє собою цілі, методи та напрями реалізації кадрової стратегії підприємства.

Узагальнюючи питання витрат на реалізацію ресурсної стратегії в частині трудових ресурсів, необхідно враховувати прямі та непрямі витрати у на утримання та розвиток і мотивацію персоналу. Ці витрати включають:

- 1) оплату праці та витрати на соціальні потреби (соціальне страхування та пенсійне забезпечення);
- 2) витрати на пошук, найм і підготовку та перепідготовку працівників;
- 3) витрати на створення робочих місць з відповідними умовами праці, які дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним не лише на ринку своєї продукції, але і на ринку праці (бренд роботодавця).

Щодо четвертої інформаційної складової ресурсної стратегії, варто зазначити, що особливістю розробки стратегії щодо інформаційних ресурсів полягає в тому, що ці ресурси так чи інакше пов'язані з усіма напрямками діяльності, а також іншими ресурсами. При цьому інформаційні технології розвиваються такими швидкими темпами, що встигнути за усіма змінами буває доволі складно. Саме тому важливим є ретельний аналіз і вибір саме тих підходів, методів, систем, програмного забезпечення, яке дозволить

забезпечувати потреби підприємства в середньостроковій, якщо не в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1 Особливості функціонування ринку виробництва готових металевих виробів в Україні

В наш час виробництво цвяхів є порівняно нескладним (рисунок 2.1). Для цього використовується сталевий дріт, який випрямляється і після цього подається в спеціалізоване обладнання, на якому відбувається нарізка заготовок для цвяхів. Після цього із заготовок формується цвях відповідно до технологічних вимог. Також може відбуватися додаткова обробка, наприклад, цинкування, цвяхів на спеціальному апараті. Більшість цих операцій є автоматизованими, а налагодження такого виробництва є порівняно нескладним.

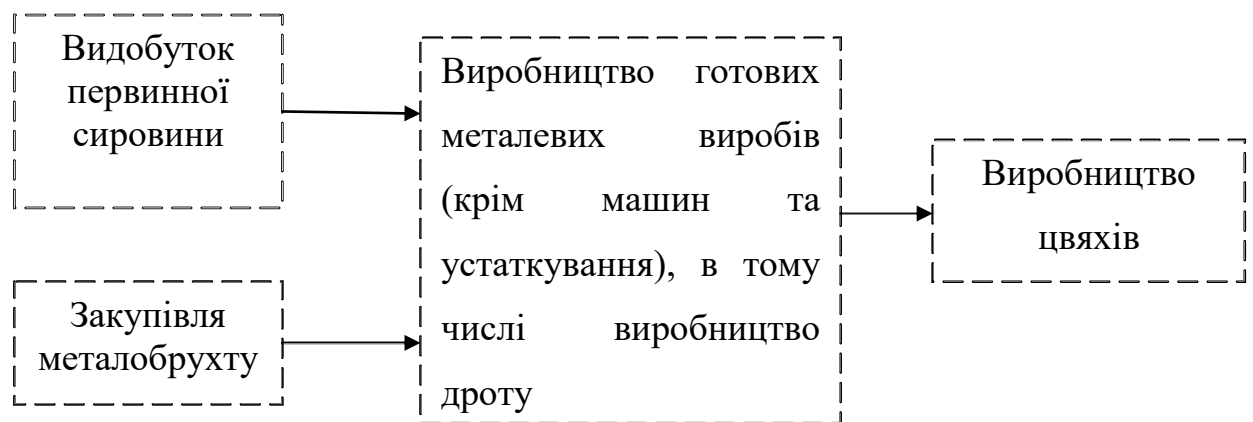


Рисунок 2.1 – Галузевий ланцюг виробництва цвяхів

Водночас, варто відмітити, що сучасні українські підприємства функціонують в важких умовах, які зумовлені військовим станом в країні. Окремі галузі промисловості особливо постраждали від військової агресії РФ. До таких галузей відноситься, поміж інших, металургія та залежне від неї виробництво готових металевих виробів, в тому числі і виробництво цвяхів [10, 11, 28, 30].

Основна частина видобутку металевих руд та великі металургійні підприємства сконцентровані в східній частині України, яка частково окупована і зруйнована війною. В той час, як частина виробничих малих і середніх підприємств змогли перенести свій бізнес в більш безпечні частини України, великі металургійні підприємства виявилися більш прив'язаними до джерел сировини, а також їх розміри і особливості виробничого процесу не дозволили піти на такий крок. Частина металургійних підприємств вимушена була скоротити свою діяльність, інші намагаються відновити обсяги виробництва, але ситуація залишається складною [30]. Це стало однією з головних причин появи проблеми із забезпеченням матеріалами виробничих підприємств, що спеціалізуються на výroбах з металу, в тому числі, виробництво цвяхів.

Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, за кодами КВЕД-2010 24 і 25 зберіглося майже на незмінному рівні у 2018 році, дещо знизилося у 2019 році (таблиця 2.1, рисунок 2.2). У 2020 році це падіння продовжилося, тоді як у 2021 році підприємства галузі намагалися наздогнати втрачене, на що вказує індекс промислової продукції 105,8% у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.1 – Індекси промислової продукції за окремими видами діяльності та основними промисловими групами (ОПГ) за 2018-2022 роки, % до попереднього року [18]

Вид діяльності	2018	2019	2020	2021	2022
1. Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	100,8	98,6	91,3	105,8	37,6
2. Виробництво іншої продукції первинного оброблення сталі	92,9	100,5	111,2	111,2	52,7
3. Виробництво інших готових металевих виробів	103,1	91,0	105,2	101,5	59,8

Втім, у 2022 році війна вкрай негативно вплинула на стан галузі. Сумарне виробництво за цими групами продукції впало більш, ніж вдвічі – індекс становив 37,6% у порівняння з 2021 роком [8-10, 28].

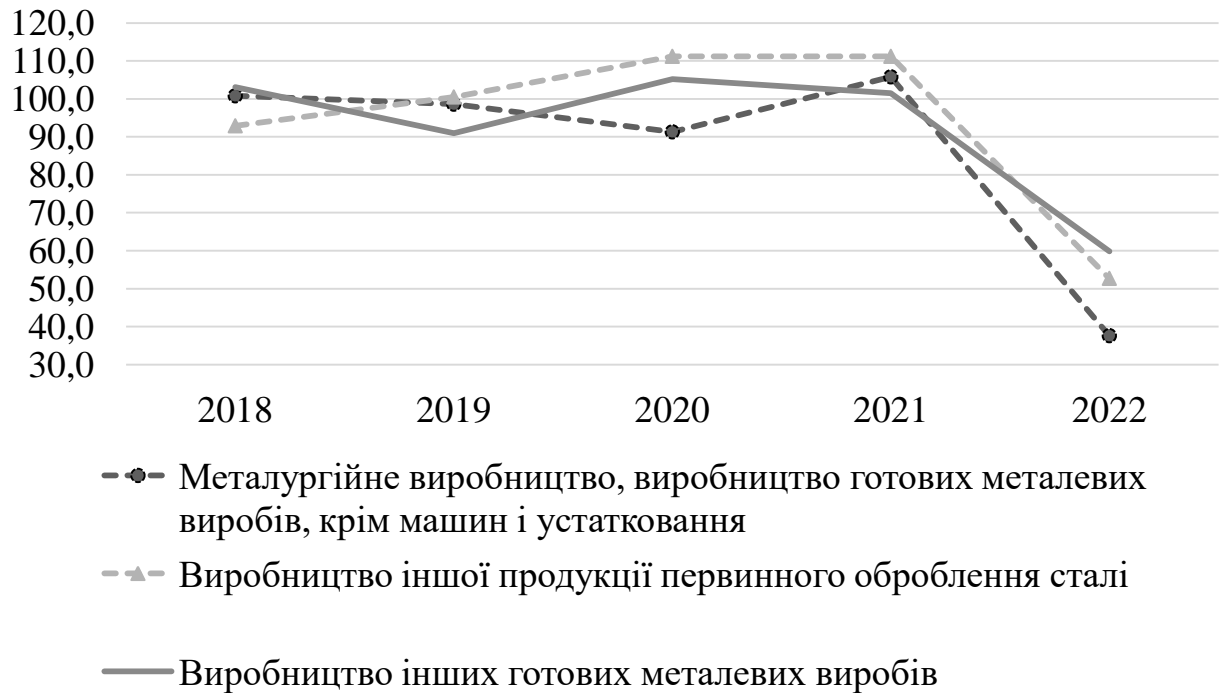


Рисунок 2.2 – Динаміка індексів промислової продукції за окремими видами діяльності в Україні у 2018-2022 роках [18]

Динаміка виробництва іншої продукції первинного оброблення сталі та виробництва інших готових металевих виробів дещо відрізнялася від загальногалузевих тенденцій протягом 2018–2021 років, але у 2021 році також спостерігалось зростання (індекси промислової продукції за цими видами діяльності становили відповідно 111,2% та 101,5%). Також ці види діяльності зазнали скорочення виробництва майже вдвічі у 2022 році – індекси відповідно становили 52,7% та 59,8%.

У Хмельницькій області протягом 2018–2020 років спостерігалися незначні коливання обсягів реалізованої продукції металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів (крім машин і устаткування), тоді як у 2021 році цей показник зріс майже вдвічі і становив

4 млрд грн, або 6,4% від всієї реалізованої промислової продукції в області (рисунок 2.3). Для порівняння, цей вид діяльності у 2020 році становив 4,6%, у 2019 році – 5,2%, у 2018 році – 5,5% від обсягів всієї реалізованої промислової продукції в Хмельницькій області.

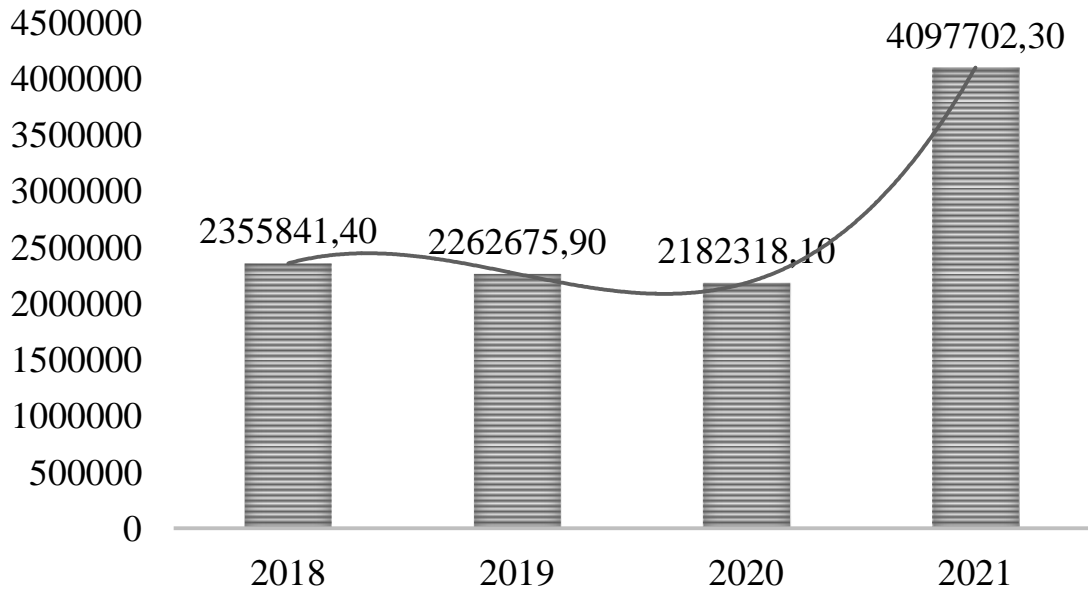


Рисунок 2.3 – Обсяг реалізованої продукції металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування, в Хмельницькій області у 2018–2020 роках, тис. грн [31]

Не дивлячись на загальногалузеві коливання, виробництво цвяхів, кнопок, скоб та виробів, подібних з чорних металів, міді, алюмінію в Україні зросло протягом досліджуваного періоду з 33524 тон у 2018 році до 41955,80 тон у 2021 році [8]. На рисунку 2.4 відображена динаміка виробництва за декількома іншими видами продукції, що входить до виду діяльності «металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування» [8].

Дані щодо виробництва дроту крученого та подібних виробів оприлюднені лише до 2019 року включно (у зв'язку з війною дані за наступні роки не оприлюднюються). У 2018 році виробництво за цим видом продукції становило 29191,00 тон, а у 2019 році – 28151,50 тон.

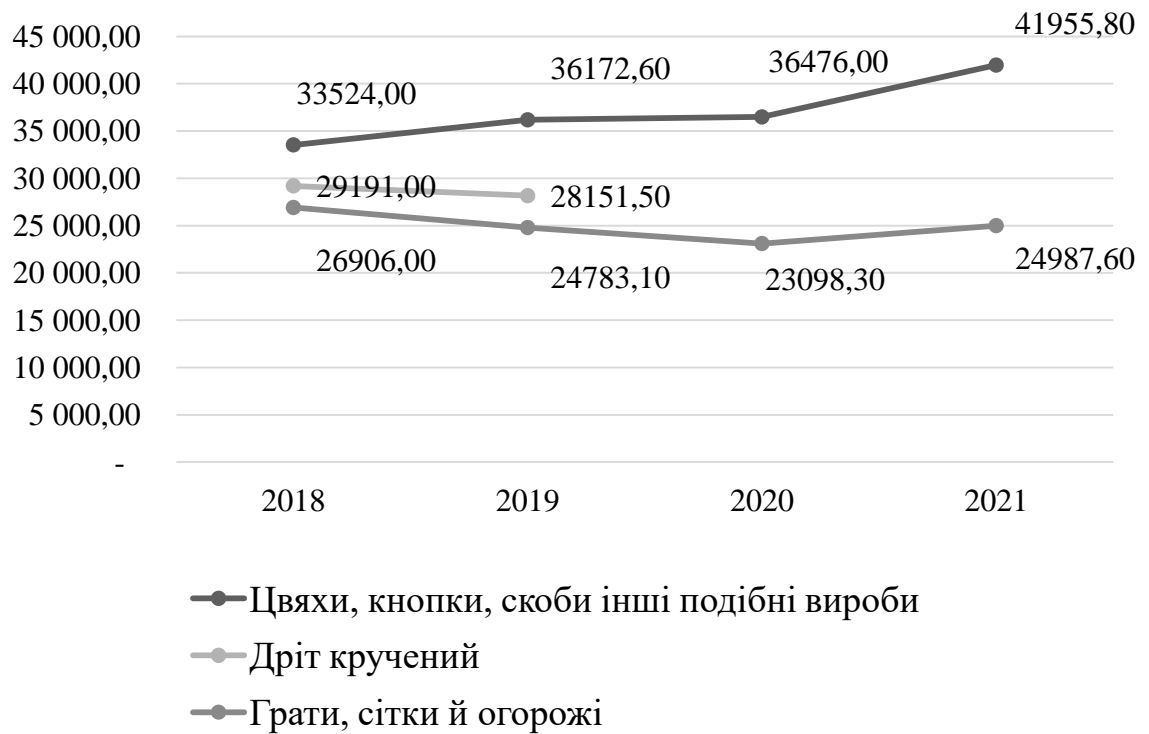


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягів виробництва окремих видів промислової продукції в Україні у 2018–2021 роках, тон [8]

Щодо категорії «грати, сітки й огорожі», протягом 2018-2020 років спостерігалось поступове зменшення обсягів виробництва цієї продукції з 26906,0 тон до 23098,3 тони. Втім ситуація дещо покращилася у 2021 році, коли в Україні було виготовлено 24987,60 тон, що перевищило показники 2019 та 2020 років.

Таким чином, можна зробити висновки, що попри складну ситуацію, що склалася в економіці країни через військовий стан, окремі галузі та підгалузі металургійної промисловості та виробництва металевої продукції відновлюють свою діяльність або намагаються зберегти її не нижче попередніх років. Порівняно сприятлива ситуація спостерігається на ринку цвяхів та суміжної продукції.

2.2 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «НЕЙЛ» у 2018–2020 роках

В березні 1994 році було створено українсько-американське ТОВ «Нейл Ltd», яке пізніше було перейменоване в ТОВ «Нейл». Головний офіс підприємства розташований у м. Хмельницькому, додатково відділи продажу є у Києві, Львові, Івано-Франківську, Мукачеві, Вінниці, Житомирі та Кропивницькому.

Статутом підприємства передбачені такі види діяльності, як виробництво виробів з дроту, виробництво металевих виробів, гальванічне виробництво, оптова та роздрібна торгівля товарами виробничого призначення та товарами широкого вжитку, виготовлення швейних та трикотажних виробів в широкому асортименті, оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, оптова та роздрібна торгівля тютюновими виробами, оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами, комісійна торгівля з правом відкриття власних торгівельних закладів, видавнича діяльність, друкарська діяльність, виготовлення рекламної продукції на паперових носіях; надання послуг юридичним та фізичним особами по виготовленню візитних карток, фірмових буклетів, проспектів та інших видів поліграфічної продукції; виробництво та реалізація кулінарних і кондитерських виробів; громадське харчування з правом відкриття власних закладів; вирощування, заготівля, зберігання, переробка та продаж сільськогосподарської продукції; закупка сільськогосподарської продукції за готівку у населення та суб'єктів підприємницької діяльності; збирання, заготівля, переробка, купівля, продаж брухту і відходів кольорових та чорних металів; надання інформаційних, маркетингових, консалтингових, ріелторських франчайзингових послуг; проведення наукових, інформаційно-аналітичних та інших досліджень; надання організаційних та інших послуг, пов'язаних з впровадженням у виробництво нових технологій, винаходів та раціоналізаторських

пропозицій; надбання, володіння, захист та комерційне використання прав на інтелектуальну власність, як на території України, так і за її межами, у відповідності з законодавством тих держав, де буде здійснюватися така діяльність; надання рекламних послуг; надання юридичних послуг; виготовлення, оптова та роздрібна торгівля аудіо- та відео-продукцією; виконання реставраційних, будівельних та ремонтно-будівельних робіт; надання послуг по ремонту автотранспортних засобів; відкриття та експлуатація стоянок для автотранспорту; відкриття лазень, перукарень та пральних закладів, надання ними послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності; надання побутових послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності; виробництво, ремонт та реалізація промислових товарів та обладнання; надання оздоровчих послуг з правом відкриття власних оздоровчих закладів; туристична та екскурсійна діяльність; лізингова діяльність; надання послуг митного брокера; надання складських послуг; перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом; відкриття закладів грального бізнесу та надання ними послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності; монтаж, ремонт та гарантійне обслуговування систем опалювання; перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців підприємств незалежно від форм власності; надання послуг по працевлаштуванню, в тому числі за кордоном; експортно-імпорتنі операції та інша зовнішньоекономічна діяльність; надання послуг таксі по перевезенню пасажирів; міжнародні перевезення; торгівля житлом.

Також у Статуті товариства зазначено, що підприємство може здійснювати іншу діяльність, яка не заборонена законодавством України. Такий широкий перелік можливих видів діяльності сформований для ситуацій, коли необхідна диверсифікація діяльності, а відповідно і господарських ризиків.

На сайті підприємства представлений каталог, що містить десять груп продукції підприємства, кожна з яких містить широкий перелік найменувань (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Перелік видів продукції ТОВ «Нейл» [19]

1) Цвяхи, шурупи, саморізи, конфірмати;	<p>цвях будівельний, цвях столярний, цвях покрівельний, цвях покрівельний кільцевий, цвях нагвинтований, цвях нагвинтований в бобіні, цвях кільцевий, цвях кільцевий в бобіні, цвях зі скошеним різом в бобіні</p> <p>шуруп універсальний, шуруп для лаг, шуруп рамний, еврошуруп</p> <p>саморіз для гіпсокартону по дереву, саморіз для гіпсокартону по металу, саморіз для гіпсокартону типу «tex», саморіз із прес-шайбою, саморіз для ПВХ, саморіз з шестигранною голівкою зі свердлом до металу, саморіз із шестигранною голівкою зі свердлом до дерева, саморіз напівсф гол шліц PZ гострий кінець, саморіз із напівсферичною голівкою та внутрішнім шліцем PZ, з гострим кінцем, саморіз із потайною голівкою та внутрішнім шліцем PH, з гострим кінцем</p> <p>конфірмати: ключ шестигранний, конфірмат</p>
2) Болти, гвинти, стержні різьбові;	болти з шестигранною голівкою, болт меблевий з напівкруглою голівкою з квадратним підголовником, гвинт меблевий з буртиком, стержень різьбовий, двостороння різьбова шпилька
3) Гайки і шайби;	гайка шестигранна, гайка шестигранна висока з'єднувальна для шпильок, гайка барашкова, контргайка; шайба плоска, шайба плоска збільшена, шайба-гровер Н
4) Заклепки і скоби;	заклепка відривна з напівкруглою голівкою, скоби
5) Гаки, хомути, такелаж;	груглий гак, напівкруглий гак, прямий гак, хомут нейлоновий, хомут черв'ячний
6) Рулетки, ножі, бокорізи;	рулетка, ніж висувний економ, бокорізи обгумовані
7) Анкери, дюбелі, кріплення;	анкер рамний, анкер-клин, анкерний болт з гайкою (однорозціпний), анкер забивний розпірний (цанга), дюбель для г/к Driva, дюбель потрійного розпору, дюбель розпірний з комірцем з ударним шурупом, дюбель розпірний без комірця з ударним шурупом, дюбель розпірний поліпропіленовий, дюбель розпірний рамний нейлон, дюбель типу «Метелик», дюбель типу «Метелик» з шурупом, кріплення для кабелів, кріплення для фасадної ізоляції, перфороване кріплення
8) Свердла, круги, насадки, ліски;	свердло по металу, свердло по бетону, круг, насадки, ліска для триммера
9) Рукавиці, ізоляційна стрічка;	рукавиці з малюнком ПВХ, рукавиці садові, рукавиці з обливом, рукавиці спеціальні, ізоляційна стрічка

10) Дроти, електроди, сітка.	дріт відпалений, дріт оцинкований та зварювальний обмідений, електроди, сітка рябиця оцинкована, сітка металева зварна (армопояс)
------------------------------	---

Водночас, підприємство в першу чергу відоме як одне з найбільших виробників цвяхів та спорідненої продукції в Україні. Як зазначає підприємство на своєму сайті, крім традиційних воно виготовляє спеціальні види цвяхів – в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев'яної тари та піддонів.

Організаційна структура підприємства зображена на рисунку 2.5.

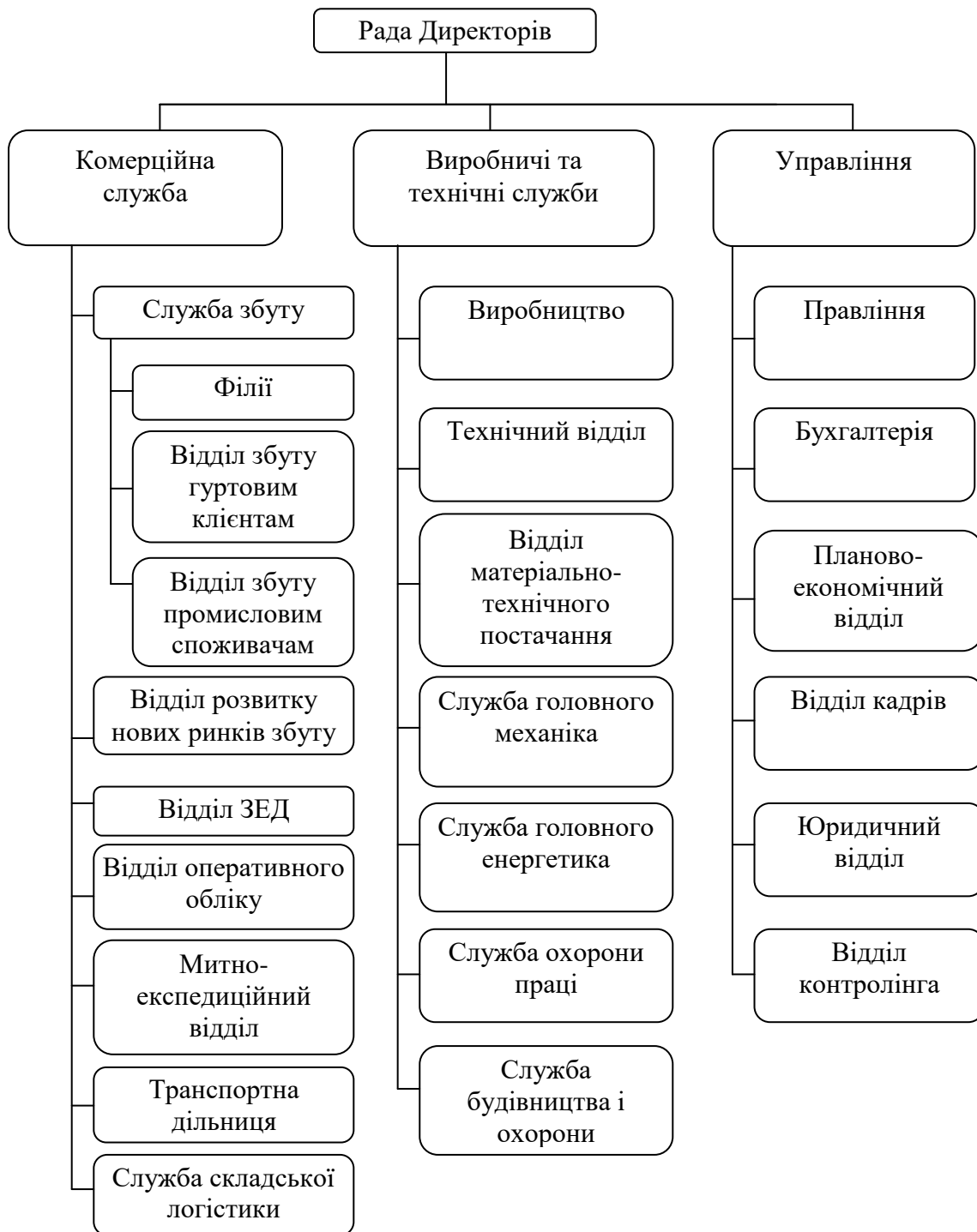
Комерційна служба, сукупність виробничих та технічних служб, а також відділи, що відносяться до загального управління підприємством підпорядковуються Раді директорів підприємства.

В свою чергу комерційна служба складається з служби збуту, яка має декілька філій, а також окремі відділи збуту гуртовим клієнтам і промисловим споживачам. Також сюди ж належать відділ розвитку нових ринків збуту, відділ зовнішньо-економічної діяльності, відділ оперативного обліку, митно-експедиційний відділ, транспортна дільниця і служба складської логістики.

Виробничі та технічні служби включають безпосередньо виробництво, технічний відділ, відділ матеріально-технічного постачання, службу головного механіка, службу головного енергетика, службу охорони праці та службу будівництва і охорони.

Управлінська служба включає безпосередньо правління, бухгалтерію, планово-економічний відділ, відділ кадрів, юридичний відділ та відділ контролю.

В таблиці 2.3 представлені основні техніко-економічні показники ТОВ «Нейл». Протягом 2018-2020 років на підприємстві спостерігалось зниження чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг на 1,82% у 2019 році та на 13,16% у 2020 році у порівнянні з попереднім періодом. Подібні коливання спостерігалися і щодо інших операційних



доходів та інших доходів, що в кінцевому рахунку призвело також до зниження сумарних чистих доходів підприємства з майже 180 млн грн у 2018 році до 153 млн. грн у 2020 році. Водночас майже незмінною залишалася середньооблікова чисельність працівників.

Рисунок 2.5 – Організаційна структура ТОВ «Нейл»

Так, у 2018 році на підприємстві працювало 230 осіб, у – 233 особи, а у 2020 році – 232 особи. Така тенденція з одночасним зниженням сумарного чистого доходу підприємства спричинили падіння показника чистого доходу на одного працівника (рисунок 2.6).

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Нейл» у 2018–2020 роках

Показник	Рік			Темпи зміни, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг, тис. грн	177270,00	174043,00	151132,90	98,18	86,84
2. Інші операційні доходи, тис. грн	1574,00	2190,00	1570,00	139,14	71,69
3. Інші доходи, тис. грн	300,00	1068,00	300,10	356,00	28,10
4. Разом чисті доходи, тис. грн	179144,00	177301,00	153003,00	98,97	86,30
5. Середньооблікова кількість працівників, осіб	230	233	232	101,30	99,57
6. Чистий дохід на одного працівника, тис. грн /особу	778,89	760,95	659,50	97,70	86,67
7. Фонд заробітної плати працівників, тис. грн	12719,50	14826,90	15676,00	116,57	105,73
8. Середньорічна заробітна плата, тис. грн /ос.	55,30	63,63	67,57	115,07	106,18
9. Загальні витрати, тис. грн	175517,00	173989,00	150055,90	99,13	86,24
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3627,00	3312,00	2947,10	91,32	88,98
11. Чистий прибуток/збиток, тис. грн	2971,00	2700,00	2470,80	90,88	91,51
12. Рентабельність/збитковість, %:					
- доходу	1,66	1,52	1,61	91,57	105,92
- витрат	1,69	1,55	1,65	91,72	106,45

13. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	11937,50	12692,00	11456,10	106,32	90,26
14. Фондовіддача, грн	15,01	13,97	13,36	93,1	95,6

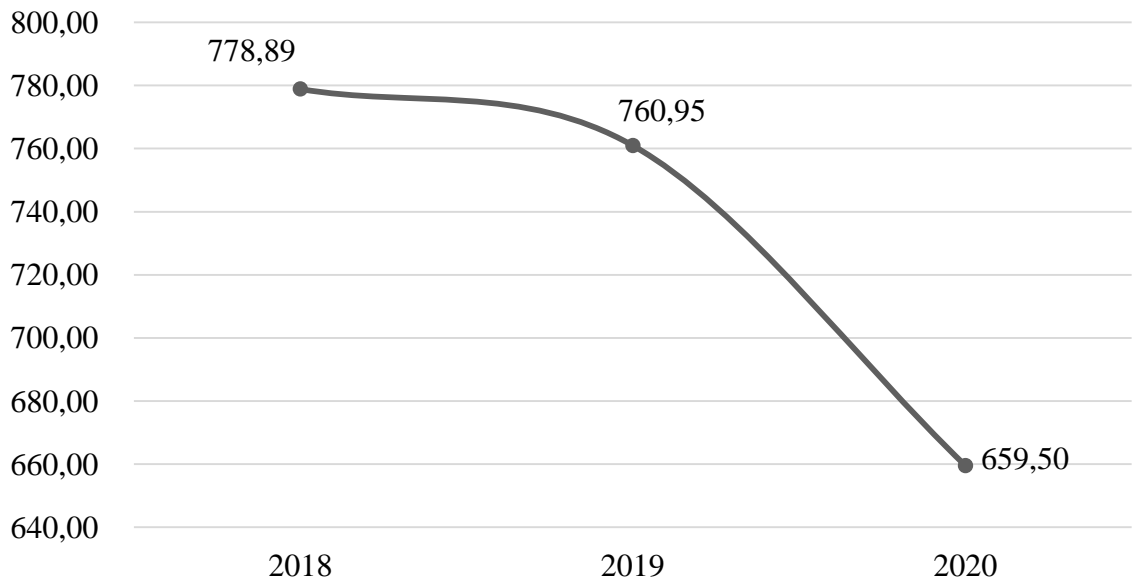


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни чистого доходу на одного працівника ТОВ «Нейл» у 2018–2020 роках

У 2019 році цей показник зменшився на 2,3%, а в 2020 році вже на 13,33% і становив 659,50 тис. грн/особу. Одночасно спостерігалось зниження загальних витрат підприємства з 175517 тис. грн у 2018 році до 150055,90 тис. грн у 2020 році. Також майже на 10% зменшилася середньорічна вартість основних фондів, а також показник фондовіддачі, який становив у 2020 році 13,4 грн. Одночасно спостерігалось зниження загальних витрат підприємства з 175517 тис. грн у 2018 році до 150055,90 тис. грн у 2020 році. Також майже на 10% зменшилася середньорічна вартість основних фондів, а також показник фондовіддачі, який у 2018 році становив 15,01 грн, а у 2020 році 13,36 грн.

Не дивлячись на такі тенденції, підприємство залишалося прибутковим, хоча чистий прибуток зменшився з 2971,0 тис. грн у 2018 році до 2700,00 тис. грн та 2470,80 відповідно у 2019 та 2020 роках. Невисока в

порівнянні з чистим доходом та витратами сума чистого прибутку призвела до невисоких значень рентабельності доходу та рентабельності витрат. Ці показники у 2020 році відповідно дорівнювали 1,61% та 1,65%, що є дещо кращими результатами в порівнянні з попереднім роком, але менше значень цих показників за 2018 рік.

2.3 Аналіз використання ресурсів ТОВ «Нейл»

Станом на кінець 2020 року підсумок балансу ТОВ «Нейл» становив 66269,0 тис. грн, що на 2029,0 тис. грн більше, ніж на початку звітного періоду (таблиця 2.4). Суттєву частку в структурі активів займають оборотні активи – 81,2%, тоді як на необоротні активи припадає лише 18,8% в основному за рахунок основних засобів (17,4% від підсумку балансу). В структурі оборотних активів варто звернути увагу на запаси, які становлять 61,1% від підсумку балансу. Також важливою є дебіторська заборгованість, яка на кінець року становила 12327,6 тис. грн або 18,6% від загальної суми балансу у 2020 році.

Таблиця 2.4 – Склад і структура активу балансу ТОВ «Нейл» за 2020 рік

Актив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення	на початок року	на кінець року	відхилення
I. Необоротні активи:	11487,0	12483,8	996,8	17,9	18,8	0,9
1.1 Нематеріальні активи	33,0	3,1	-29,9	0,1	0	-0,1
1.2 Незавершені капітальні інвестиції	74,0	948,5	874,5	0,1	1,4	1,3
1.3 Основні засоби	11380,0	11532,2	152,2	17,7	17,4	-0,3
II. Оборотні активи:	52753,0	53785,2	1032,2	82,1	81,2	-0,9
2.1 Запаси	38835,0	40515,9	1680,9	60,5	61,1	0,6
2.2 Дебіторська заборгованість	12289,0	12.327,6	38,6	19,1	18,6	-0,5

2.3 Грошові кошти та їх еквіваленти	1539,0	825,3	-713,7	2,4	1,2	-1,2
2.4 Витрати майбутніх періодів	70,0	59,6	-10,4	0,1	0,1	0
2.5 Інші оборотні активи	20,0	56,8	36,8	0	0,1	0,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	0	0	0
Баланс	64240,0	66269,0	2029,0	100	100	0

В структурі пасиву балансу на кінець 2020 року найбільша частка припадала на власний капітал – 59%, який переважно складався з нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) – 47,9% від підсумку балансу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад і структура пасиву балансу ТОВ «Нейл» за 2020 рік

Пасив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення	на початок року	на кінець року	відхилення
I. Власний капітал	36629,0	39097,5	2468,5	57,02	59,00	1,98
1.1 Зареєстрований (пайовий) капітал	6177,0	6176,6	-0,4	9,62	9,30	-0,32
1.2 Додатковий капітал	869,0	756,5	-112,5	1,35	1,10	-0,25
1.3 Резервний капітал	434,0	433,8	-0,2	0,68	0,70	0,02
1.4 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	29149,0	31730,6	2581,6	45,38	47,90	2,52
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	11867,0	9149,6	-2717,4	18,47	13,80	-4,67
III. Поточні зобов'язання	15744,0	18021,9	2277,9	24,51	27,20	2,69
3.1 Короткострокові кредити банків	9396,0	2058,0	-7338,0	14,63	3,10	-11,53
3.2 Поточна кредиторська заборгованість за:	5359,0	15229,7	9870,7	8,34	23,00	14,66
- довгостроковими зобов'язаннями	-	11490,0	11490,0	0,00	17,30	17,30
- товари, роботи, послуги	4012,0	2499,7	-1512,3	6,25	3,80	-2,45

- розрахунками з бюджетом	932,0	572,6	-359,4	1,45	0,90	-0,55
- розрахунками зі страхування	110,0	143,2	33,2	0,17	0,20	0,03
- розрахунками з оплати праці	305,0	524,2	219,2	0,50	0,80	0,30
3.3 Доходи майбутніх періодів	-	-	0	0,00	0,00	0,00
3.3 Інші поточні зобов'язання	989,0	734,2	-254,8	1,50	1,10	-0,40
ІУ. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття	-	-	0	0,00	0,00	0,00
Баланс	64240,0	66269,0	2029,0	100,00	100,00	0,00

Довгострокові і поточні зобов'язання мають суттєво менші частки: відповідно 13,8 і 27,2% на кінець звітної періоду. Слід відмітити, що протягом 2020 року абсолютна величина другого розділу пасиву балансу зменшилася на 2717,4 тис. грн і становила 9149,6 тис. грн на кінець звітної періоду. Водночас зросли поточні зобов'язання на 2277,9 тис. грн. Це відбулося за рахунок суттєвого зростання поточної кредиторської заборгованості, зокрема, за довгостроковими зобов'язаннями на 11490,0 тис. грн.

Розглянемо окремо стан основних фондів підприємства та оборотних активів. Так, щодо основних фондів підприємства (таблиця 2.6), то варто відмітити, що їх середньорічна вартість незначно коливалася протягом досліджуваного періоду, з найменшим значенням у 2020 році – 11456,10 тис. грн. Водночас знизилася значення показників фондівіддачі з 15,01 грн/грн у 2018 до 13,36 грн/грн у 2020 році, з одночасним зростанням фондомісткості. Також відбулися зміни фондоозброєності з найбільшим показником у 2019 році – 54,47 тис. грн/особу, і найнижчим у 2020 році – 49,38 тис. грн/особу.

Таблиця 2.6 – Показники руху та ефективності використання основних фондів ТОВ «Нейл»

Показник	Рік			Темпи змін, %	
	2018	2019	2020	2019/	2020/

				2018	2019
1. Разом чисті доходи, тис. грн	179144,00	177301,00	153003,00	99,0	86,3
2. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	11937,50	12692,00	11456,10	106,3	90,3
3. Середньоблікова чисельність працівників, осіб	230,00	233,00	232,00	101,3	99,6
4. Фондовіддача, грн/грн	15,01	13,97	13,36	93,1	95,6
5. Фондомісткість, грн/грн	0,067	0,072	0,075	107,4	104,6
6. Фондоозброєність, тис. грн/осіб	51,90	54,47	49,38	105,0	90,7

В структурі оборотних активів підприємства (таблиця 2.7), найбільша частка припадає на запаси та дебіторську заборгованість.

Таблиця 2.7– Аналіз оборотних активів ТОВ «Нейл» у 2018–2020 роках, тис. грн¹

Показник	Сума по роках, тис. грн			Структура, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1. Запаси	36889,00	39878,00	39675,45	76,4	74,5	69,9
у т.ч. готова продукція	8746,50	10049,50	13065,00	18,1	18,8	24,5
товари	18299,00	19899,00	17151,50	37,9	37,2	32,2
2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6999,00	9154,00	8774,15	14,50	17,1	16,5
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	880,50	411,50	23,10	1,80	0,8	0,0
4. Інша поточна дебіторська заборгованість	2446,00	2754,00	3511,50	5,10	5,1	6,6
5. Грошові кошти та їх еквіваленти	1028,50	1261,00	1182,15	2,10	2,4	2,2
6. Витрати майбутніх періодів	8,00	41,50	64,80	0,0	0,1	0,1

7. Інші оборотні активи	18,00	13,50	38,40	0,0	0,0	0,1
8. Всього оборотні активи	48269,00	53513,50	53269,10	100	100	100

¹ Розраховано на основі середньорічних значень

При цьому, величина запасів у 2019 році зросла у порівнянні з 2018 роком і становила 39878,0 тис. грн, і несуттєво зменшилася у 2020 році до 39675,45 тис. грн. Також зменшилася їх частка в структурі активів з 76,4% до 69,9%. В складі запасів суттєва частина припадає на готову продукцію та товари для перепродажу. При цьому у 2020 році спостерігалось збільшення обсягу готової продукції в запасах при одночасному зменшенні товарів.

В таблиці 2.8 представлені результати розрахунків показників оборотності оборотних коштів підприємства.

Таблиця 2.8 – Аналіз оборотності оборотних коштів ТОВ «Нейл» у 2018–2020 роках

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	177270,0	174043,0	151132,9	-3227,0	-22910,1
2. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис.грн	48269,0	53513,5	53269,1	5244,5	-244,4
3. Кількість оборотів, разів	3,7	3,3	2,8	-0,4	-0,5
4. Тривалість одного обороту, днів	99,0	111,0	130,0	12	19
5. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів, грн	0,27	0,31	0,35	0,04	0,04

В результаті падіння чистого доходу від реалізації продукції як в 2019, так і в 2020 році, при одночасному зростанні середньорічної вартості

оборотних коштів на 5244,5 тис. грн у 2019 році, і порівняно невеликому зменшенні їх величини у 2020 році на 244,4 тис. грн, відбулося падіння кількості оборотів оборотних коштів з 3,7 оборотів у 2018 році до 2,8 оборотів у 2020 році. Відповідно, зросла тривалість одного обороту з 99 до 130 днів, і зріс коефіцієнт завантаження оборотних коштів з 0,27 грн до 0,35 грн.

Стосовно фінансових ресурсів підприємства, то ТОВ «Нейл» залишалось прибутковим протягом усього періоду (таблиця 2.9), що аналізується, хоча щороку спостерігалось його зменшення. У 2020 році його абсолютна величина склала 2470,80 тис. грн. Це сталося в першу чергу за рахунок зменшення чистих доходів підприємства.

Таблиця 2.9 – Аналіз формування чистого прибутку ТОВ «Нейл»

Показник	Сума по роках, тис. грн			Темпи зміни, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції	177270,00	174043,00	151132,90	98,2	86,8
2. Інші операційні доходи	1574,00	2190,00	1570,00	139,1	71,7
3. Інші доходи	300,00	1068,00	300,10	356,0	28,1
4. Разом чисті доходи	179144,00	177301,00	153003,00	99,0	86,3
4. Собівартість реалізованої продукції	142460,00	140483,00	119559,70	98,6	85,1
5. Інші операційні витрати	29458,00	28660,00	27448,30	405,9	23,0
6. Інші витрати	3599,00	4846,00	3047,90	134,6	62,9
7. Разом витрати	175517,00	173989,00	150055,90	99,1	86,2

8. Фінансовий результат до оподаткування	3627,00	3312,00	2947,10	91,3	89,0
9. Чистий прибуток (збиток)	2971,00	2700,00	2470,80	90,9	91,5

Результати розрахунків показників фінансової стійкості ТОВ «Нейл» представлені в таблиці 2.9. Протягом 2018-2020 років збільшився показник коефіцієнту незалежності, який у 2020 році дорівнював 0,59 і відповідав нормативним значенням. Також нормалізувався коефіцієнт концентрації залученого капіталу та коефіцієнт заборгованості, які у 2020 році відповідно дорівнювали 0,410 та 0,461. Водночас залишився високим коефіцієнт маневреності власних засобів.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Нейл»

Показники	2018	2019	2020
1. Коефіцієнт незалежності	0,495	0,570	0,590
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,505	0,430	0,410
3. Коефіцієнт заборгованості	0,957	0,430	0,461
4. Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,643	1,010	0,915

Величина власних оборотних коштів ТОВ «Нейл» варіювала протягом досліджуваного періоду (таблиця 2.11), що при одночасному зменшенні у 2020 році величини грошових коштів та їх еквівалентів призвело до зменшення показника маневреності функціонуючого капіталу.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «Нейл»

Показники	2018	2019	2020
1. Величина власних оборотних засобів	21805,0	37009,0	35763,3
2. Маневреність функціонуючого капіталу	0,045	0,042	0,023
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,030	0,098	0,046
4. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,411	0,884	0,736
5. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,672	3,351	2,984
6. Частка оборотних засобів в активах	0,792	0,821	0,812

Показники ліквідності у 2020 році не відповідали нормативним значенням, що свідчить про неоптимальну структуру оборотних засобів, особливо в їх співвідношенні із величиною поточних зобов'язань.

У таблиці 2.12 представлений аналіз структури загальних витрат ТОВ «Нейл» у 2018-2020 роках. Так, собівартість реалізованої продукції скоротилася з 142460,0 тис. грн до 119559,70 тис. грн, проте залишався найбільшою складовою загальних витрат підприємства – 79,68%. Другими за вагомістю є інші операційні витрати, які також скоротилися протягом досліджуваного періоду в абсолютному значення, хоча їх частка зросла з 16,78% до 18,29%. Інші витрати змають невелику питому вагу – 2,03% у 2020 році.

Таблиця 2.12 – Аналіз структури загальних витрат ТОВ «Нейл» у 2018–2020 роках

Показник	Сума, тис. грн			Структура, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020

1. Собівартість реалізованої продукції	142460,0	140483,0	119559,7	81,17	80,74	79,68
2. Інші операційні витрати	29458,0	28660,0	27448,3	16,78	16,47	18,29
3. Інші витрати	3599,0	4846,0	3047,9	2,05	2,79	2,03
4. Разом витрати	175517,0	173989,0	150055,9	100,00	100,00	100,00

На основі даних з Форми №1 – Підприємництво також був проведений аналіз операційних витрат ТОВ «Нейл» (таблиця 2.12). Протягом 2018-2020 років відбулося скорочення матеріальних та інших операційних витрат. Водночас зросли витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизацію. В результаті таких змін питома вага матеріальних витрат в загальній сумі операційних витрат зменшилася з 76,0% до 69,9%, тоді як частка витрат на оплату праці зросла з 8,5% до 12,4%. Також підвищилась питома вага витрат на відрахувань на соціальні заходи та амортизацію.

Таблиця 2.13 – Аналіз операційних витрат ТОВ «Нейл» у 2018–2020 роки

Показник	Сума, тис. грн			Темпи зміни, %		Структура, %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2018	2019	2020
1. Матеріальні затрати	115293,0	103137,0	88294,0	89,5	85,6	76,4	73,5	69,9
2. Витрати на оплату праці	12856,0	14690,0	15710,0	114,3	106,9	8,5	10,5	12,4
3. Відрахування на соціальні заходи	2765,0	3188,0	3593,0	115,3	112,7	1,8	2,3	2,8
4. Амортизація	3178,0	3374,0	3444,0	106,2	102,1	2,1	2,4	2,7
5. Інші операційні витрати	16907,0	15995,0	15319,0	94,6	95,8	11,2	11,4	12,1
6. Разом операційні	150999,0	140384,0	126360,0	93,0	90,0	100	100	100

витрати								
---------	--	--	--	--	--	--	--	--

Зменшення величини матеріальних витрат на підприємстві відбулося швидшими темпами, ніж падіння сумарних чистих доходів (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Аналіз ефективності використання матеріальних затрат ТОВ «Нейл» у 2018–2020 роки

Показник	Рік			Темпи зміни, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Разом чисті доходи, тис. грн	179144, 0	177301,0	153003,0	99,0	86,3
2. Матеріальні затрати, тис. грн	115293, 0	103137,0	88294,0	89,5	85,6
3. Матеріаловіддача, грн	1,55	1,72	1,73	110,6	100,8
4. Матеріаломісткість, грн	0,64	0,58	0,58	90,4	99,2

У 2019 році темпи змін матеріальних витрат становили 89,5%, а чистих доходів – 99,0% а у 2020 році відповідно 85,6% та 86,3%. Ці зміни відобразилися в коливаннях показників матеріаловіддачі та матеріаломісткості. У 2018 році матеріаловіддача становила 1,55 грн, у 2019 – 1,72 грн, та у 2020 році – 1,73 грн. Відповідно, показник матеріаломісткості демонстрував зворотню тенденцію і дорівнював 0,64 грн у 2018 році та 0,58 у 2020 році, темп змін дорівнював 90,4%.

Важливим є аналіз трудових ресурсів підприємства. Так, протягом 2018–2020 років середньооблікова чисельність працівників змінювалася незначно і становила 232 особи у 2020 році. На кінець 2020 року, на підприємстві працювало 55 жінки або 23% від чисельності персоналу на кінець звітнього періоду.

Таблиця 2.15 – Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати на ТОВ «Нейл» в грудні 2020 року

Показник	Осіб	%
1. Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	222	100
у т.ч.		
від однієї мінімальної заробітної плати до 6 000,00	74	33,33
від 6 000,01 до 6 500,00	63	28,38
від 6 500,01 до 7 000,00	25	11,26
від 7 000,01 до 8 000,00	5	2,25
від 8 000,01 до 10 000,00	48	21,62
від 10 000,01 до 12 000,00	6	2,70
від 12 000,01 до 15 000,00	1	0,45
2. Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	178	80,18

Як свідчать дані таблиці 2.15, у грудні 2020 року 222 особи відпрацювали 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць. З них лише 80,18% повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць. При цьому більшість працівників підприємства отримувала зарплату менше 7000 грн на місяць. Розмір мінімальної заробітної плати, закріплений в колективному договорі, становив 5000 грн.

Стосовно інформаційних ресурсів слід відмітити, що на даний момент підприємство не відрізняється прогресивними практиками формування масивів даних та їх використання. Підприємство переважно обмежується підготовкою та зберіганням тих документів та даних, які вимагаються державними органами влади, організаціями та установами, що контролюють безпеку праці та якість продукції.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «НЕЙЛ»

3.1 Удосконалення процесу формування ресурсної стратегії ТОВ «Нейл»

Аналіз діяльності ТОВ «Нейл» дозволив зробити висновок про те, що практика стратегічного управління на підприємстві потребує суттєвого покращення. Підприємство функціонує здебільшого реактивно, відповідно до ситуації, що склалася на певний момент, стратегічні плани керівництва не завжди чітко доводяться до відома менеджерам середньої ланки та іншим співробітникам, що не дозволяє в повній мірі використати потенціал корпоративної культури, поєднавши зусилля усіх працівників для досягнення спільної мети.

На нашу думку, більш детальна розробка загальної стратегії підприємства, зокрема, додаткова розробка ресурсної стратегії, дозволить підприємству чітко усвідомити свою позицію на ринку, визначитися з напрямом подальшого розвитку з врахуванням умов військового стану [29], структурувати та організувати роботу персоналу, спрямувавши всі сили на досягнення встановлених цілей.

На рисунку 3.1 представлений рекомендований узагальнений порядок формування і реалізації ресурсної стратегії ТОВ «Нейл», розроблений з врахуванням теоретичних пропозицій інших науковців і практиків. Насамперед, на підприємстві повинна бути напрацьована загальна стратегія підприємства, яка задає загальний напрям розвитку підприємства і конкретизує його завдання та цілі. Лише після цього можлива повноцінна робота над ресурсною стратегією із залученням управлінців з усіх ключових підрозділів підприємства та різних рівнів ієрархії.

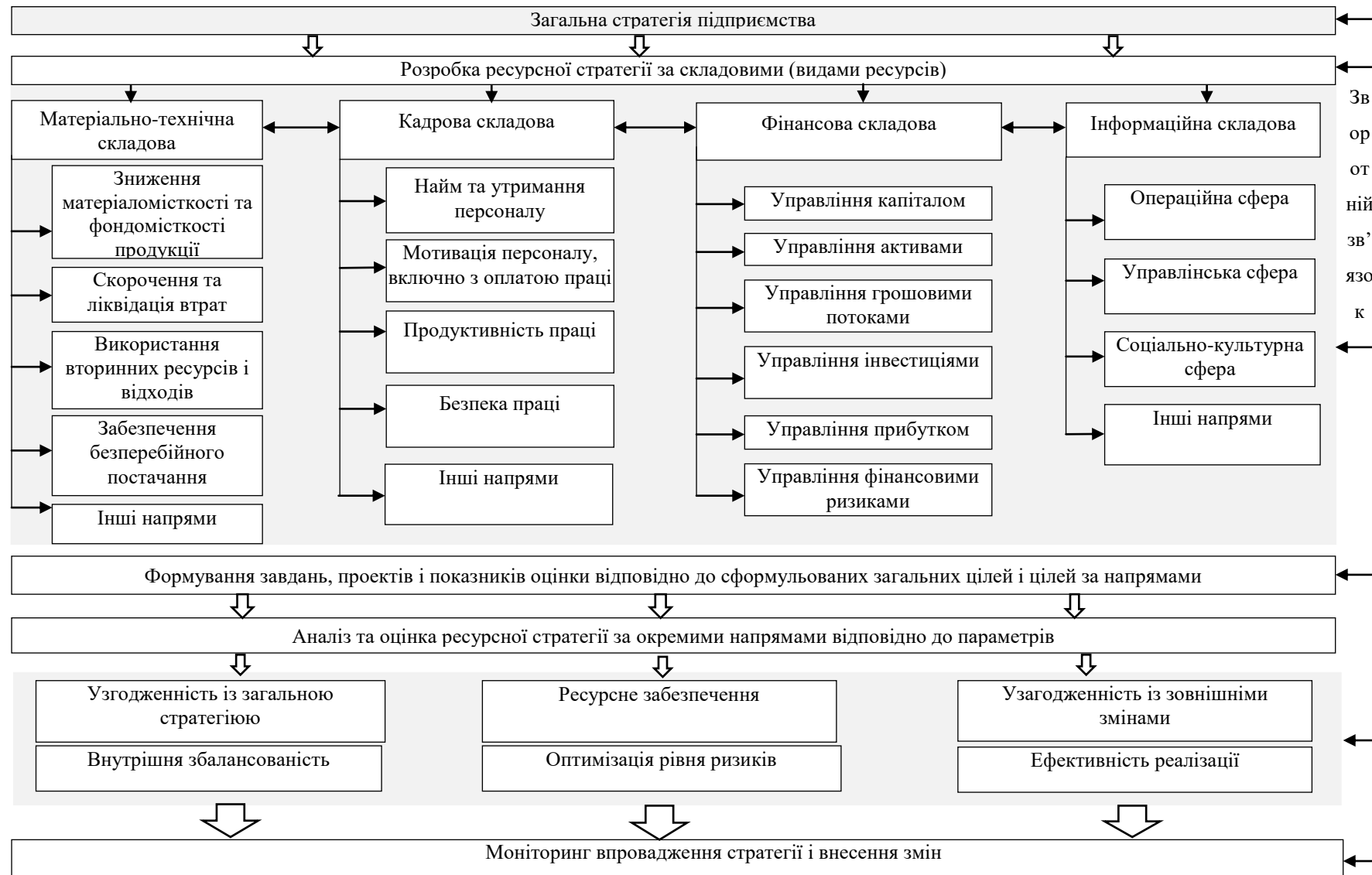


Рисунок 3.1 – Рекомендований порядок формування ресурсної стратегії на ТОВ «Нейл»

Наведені на рисунку 3.1 пропозиції щодо питань, які мають бути включені в стратегію, носять рекомендаційний характер і можуть адаптуватися та конкретизуватися відповідно до обраної стратегічної альтернативи в загальній стратегії та ситуації на підприємстві, що склалася на момент розробки стратегії.

Тим не менш, при роботі над матеріально-технічною складовою, варто приділити особливу увагу таким питанням, як:

- зниження матеріаломісткості та фондомісткості продукції;
- скорочення та ліквідація витрат;
- можливість використання вторинних ресурсів і відходів;
- забезпечення безперебійного постачання необхідної сировини, матеріалів, обладнання [6];
- інші напрями.

Якщо в умовах стабільної економіки напрями підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів є найбільш актуальними, в умовах військового стану саме питання забезпечення безперебійного постачання необхідної сировини, матеріалів, комплектуючих чи запасних частин може виходити на перший план. Звісно, цей перелік питань, що можуть включатися в матеріально-технічну складову ресурсної стратегії підприємства, не є вичерпним, і може доповнюватися іншими.

Щодо кадрової складової, то разом із плануванням персоналу для різних видів робіт, варто розглянути питання:

1) найму, особливо на стратегічно важливі посади. Це питання є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли працівники підприємства можуть залишити роботу з метою переїзду в іншу країну або інший регіон;

2) питання мотивації та утримання персоналу як за рахунок оплати праці, так і шляхом використання нематеріальних стимулів. У зв'язку з тим, що багато людей в Україні мають досвід проживання та роботи за кордоном або в інших містах, де середній рівень заробітних плат є вищим, для

підприємства ключовим завданням є розробка і впровадження заходів, які б дозволили приваблювати та утримувати кваліфікований персонал на підприємстві;

3) підтримка високого рівня продуктивності праці, що тісно пов'язано і з питанням мотивації, і проблемою ресурсного забезпечення підприємства;

4) забезпечення безпеки праці, що в умовах воєнного стану передбачає не лише дотримання звичних правил і норм, а також гарантування працівникам захисту під час повітряних тривог.

Щодо фінансової складової, то тут рекомендується слідувати визначеній політиці за різними групами фінансових ресурсів з врахуванням потреб у фінансових ресурсах на реалізацію заходів і проектів, передбачених загальною стратегією підприємства, а також за іншими напрямками ресурсної стратегії. Зокрема, варто нагадати про те, що формування цілей, розробка заходів і проектів має бути узгодженою за різними напрямками, оскільки різні види діяльності і різні види ресурсів на підприємстві взаємопов'язані.

Щодо інформаційної складової, то рекомендується визначати потреби в інформаційних ресурсах і формулювати цілі, заходи і проекти за цим напрямом за операційною, управлінською, соціально-культурною сферами, хоча одночасно можуть виникати інші потреби і запити, які стосуються усього підприємства в цілому.

Після формування завдань, проектів і показників оцінки, необхідним є додаткове проведення аналізу та оцінки ресурсної стратегії за окремими параметрами, і її корекція при наявності виявлених недоліків. Протягом часу реалізації стратегії рекомендується проводити моніторинг за впровадженням стратегії і, при необхідності, внесення змін.

Результатом розробки стратегії мають стати відповідні документи, а також розроблені в MS Excel або спеціалізованих програмах інструменти для моніторингу за виконанням проекту. Впровадження практики стратегічного управління на підприємстві, зокрема, формування ресурсної стратегії

підприємства, на нашу думку, відобразиться у підвищенні ефективності управлінських рішень, економії часу і ресурсів для досягнення бажаних цілей.

3.2 Впровадження культури постійного вдосконалення

Звичайною практикою багатьох вітчизняних підприємств є одноразові несистемні заходи із підвищення ефективності використання тих чи інших видів ресурсів. Водночас багато передових підприємств світу вже давно впровадили так звану культуру постійного вдосконалення, яка фактично є складовою методології «бережливого виробництва» разом з «шість сигма» (LSS – від англійської назви Lean+Six Sigma) [35].

Аналіз діяльності ТОВ «Нейл» дозволив діагностувати декілька проблем, а одночасно і можливих напрямів вдосконалення роботи підприємства в цілому, зокрема, шляхом кращого використання наявних ресурсів. На нашу думку, саме впровадження LSS дозволить підвищити ефективність використання ресурсів підприємства в довгостроковій перспективі і закріпити на підприємстві всеохоплюючу культуру постійного вдосконалення.

Процес впровадження і стандарти «шість сигма» визначаються міжнародним стандартом [37]. Для впровадження цієї системи насамперед потрібне усвідомлення її необхідності, її переваг і того, що необхідно буде зробити для її ефективного використання.

Концепція або методологія LSS на підприємствах ставить перед собою і ви рішує такі завдання:

- 1) підвищення задоволеність споживачів та всіх інших зацікавлених сторін;
- 2) скорочення часу циклу;
- 3) зниження варіабельності процесів;
- 4) зменшення кількості дефектів;
- 5) в цілому підвищення ефективності використання ресурсів.

Після усвідомлення необхідності впровадження цієї практики на підприємстві, наступним етапом є формування команди, яка має в певному сенсі стати першопрохідцями: пройти навчання, запустити процес впровадження, навчати інших працівників на підприємстві, і таким чином «зафіксувати» культуру постійного вдосконалення. Сформована команда має відстоювати цей проект, навчати інших, відповідати за кожний окремий етап впровадження, здійснювати моніторинг. Ця команда має включати керівників різних ланок. Кожний член команди повинен пройти відповідне навчання.

1) Керівна рада «шість сигм».

2) «Чемпіон». Визначає та несе відповідальність за стратегію розгортання LSS в організації.

3) Менеджер з розгортання. Просуває проекти LSS, інформує найвище керівництво.

4) Спонсор проекту – здійснює підтримку та захист проекту «шість сигм», забезпечує ресурсами, усуває бар'єри.

5) Майстер чорного поясу навчає, наставляє та консультує тих членів команди, які мають чорний пояс, надає допомогу, виявляє проекти «шість сигм».

6) Чорний пояс – ця людина керує проектами і навчає спеціалістів зеленого поясу.

7) Зелений пояс – цей член команди впроваджує проекти під керівництвом спеціаліста чорного поясу, працює над проектом.

8) Жовтий пояс – ця людина впроваджує проекти під керівництвом спеціалістів зеленого чи чорного поясу.

9) Білий пояс – людина виконує окремі завдання.

Навчання учасників команди зазвичай займає декілька років з одночасним впровадженням LSS на підприємстві. Одним з можливих варіантів є залучення ззовні спеціаліста з чорним поясом або «Майстра чорного поясу» в шість сигма для консультування працівників підприємства, які пройдуть навчання на отримання «жовтого» і «зеленого» поясів в цій

методології. Одночасно підприємство може поступово готувати власного працівника на отримання «майстра чорного поясу».

Для навчання восьми працівників за програмою «шість сигма», підприємство необхідно виділити орієнтовно такі кошти на оплату тренінгових програм:

1) Білий та жовтий пояс (навчання може проходити онлайн):

$$8000 \cdot 8 = 64000 \text{ грн}$$

Проходження курсу навчання на рівні білого та жовтого поясу дозволить усім учасникам команди ознайомитися із загальними особливостями методології «бережливе виробництво плюс шість сигма», процесом DMAIC (рисунок 3.2).

Взагалі при впровадженні LSS використовується сукупність методів та підходів. Одним з ключових є метод DMAIC. Він дозволяє команді підійти до впровадження LSS систематизовано та структуровано, водночас забезпечуючи правильну організацію роботи щодо аналізу, збору даних, прийняття рішень, впровадження цих рішень та подальшого контролю за так званим фіксуванням отриманого результату. Важливою умовою успішного використання цього методу є налагодження правильних процесів зі збору, збереження, обробки та аналізу даних, необхідних для прийняття рішень щодо можливих покращень процесів на підприємстві.

Проте знань на рівні жовтого поясу буде недостатньо для успішного впровадження LSS, включно з методом DMAIC. Тому необхідно передбачити подальше навчання команди проекту на інших рівнях. Орієнтовні витрати на таке навчання будуть вищими, оскільки навчання проходить оффлайн і вимагає засвоєння більш складного матеріалу.

2) Зелений пояс:

$$14000 \cdot 3 = 42000 \text{ грн}$$

Зазвичай навчання на «зелений пояс» проходять менеджери проектів, керівники підрозділів.

3) Чорний пояс:

$$20000 \cdot 3 = 60000 \text{ грн}$$

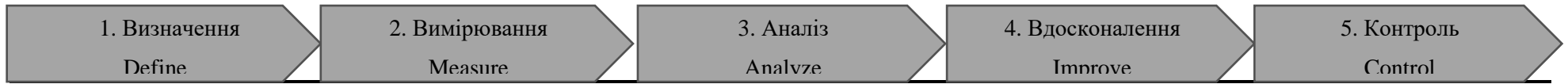


Рисунок 3.2 – Складові методології DMAIC для впровадження культури постійного вдосконалення на ТОВ «Нейл» [4]

Мета: визначення проблеми напрямку проекту з оптимізації процесу	Мета: розуміння процесу, виявлення потенційних причин проблеми	Мета: пошук основних джерел проблем і можливостей для вдосконалення	Мета: розробка і впровадження рішень щодо усунення причин проблеми і покращення процесу	Мета: закріплення розроблених рішень і створення системного підходу щодо управління вдосконаленим процесом
1.1. Визначення проблеми і процесу на узагальненому рівні	2.1. Деталізований опис процесу	3.1. Аналіз карти процесу	4.1. Розробка потенційних рішень проблеми	5.1. Розробка системи контролю
1.2. Визначення вимог клієнтів (внутрішніх і зовнішніх)	2.2. Визначення потенційних причин проблеми	3.2. Оцінка можливостей для швидких вдосконалень процесу	4.2. Вибір і перевірка рішень	5.2. Завершення проекту
1.3. Розробка паспорта проекту	2.3. Збір даних	3.3. Аналіз даних процесу	4.3. Розробка плану впровадження	Затвердження фази
1.4. Управління змінами	2.4. Визначення бездефектності процесу	3.4. Вибір причин проблеми	Затвердження фази	Моніторинг результатів через три місяці
Затвердження фази	Затвердження фази	Затвердження фази		Моніторинг результатів через рік

Для залучення консультанта ззовні, необхідно запланувати бюджет від 50000 грн на особу (бюджет може значно варіювати залежно від досвіду консультанта, узгодженої кількості годин, завдань). Якщо на початку впровадження LSS підприємство бажає залучити двох консультантів, то бюджет складатиме від 100000 грн.

Таким чином початкові інвестиції на реалізацію впровадження LSS становитимуть:

$$64000 + 42000 + 60000 + 100000 = 266000 \text{ грн}$$

Ці витрати можуть бути збільшені, якщо навчання працівників проходитиме за межами м. Хмельницького і потребуватиме витрат на проїзд та проживання в іншому місті, а також якщо буде збільшений бюджет на зовнішніх консультантів чи навчання проходитиме більша кількість працівників підприємства.

Ефективність впровадження LSS для різних підприємств різна, тому консультанти з LSS та науковці наводять різні цифри (наприклад, 1-5% зниження витрат). Втім навіть якщо в результаті впровадження LSS ТОВ «Нейл» досягне показника лише 0,1% зниження собівартості продукції, економічний ефект буде такий:

$119559700 \text{ грн} \cdot 0.1\%/100 = 119559,7 \text{ грн}$ – абсолютна величина зниження собівартості продукції за рік після впровадження LSS

$$119559,7 \text{ грн} \cdot 5 \text{ років} = 597798,5 \text{ грн} \text{ – економія протягом п'яти років.}$$

$597798,5 \text{ грн} - 266000 \text{ грн} = 331798,5 \text{ грн}$ – чистий ефект від впровадження LSS протягом п'яти років.

Водночас необхідно ще раз наголосити на тому, що зазвичай покращення відбувається за декількома напрямками, що дозволяє очікувати більший сумарний ефект від впровадження LSS.

Також важливим результатом впровадження LSS має стати закріплення на підприємстві культури постійного вдосконалення, яка дозволить на постійні основі забезпечувати пошук шляхів покращення його діяльності.

3.3 Покращення управління матеріальними ресурсами ТОВ «Нейл»

Аналіз активу балансу ТОВ «Нейл» дозволив зробити висновки про неефективне управління оборотними активами підприємства, зокрема, запасами. Порівняно велику частку в структурі оборотних активів займають запаси готової продукції та товари, закуплені підприємством для подальшої їх реалізації. З одного боку, достатні об'єми готової продукції на складах дозволяють підприємству швидко задовільнити потребу споживача у продукції. Проте з іншого боку, значні запаси готової продукції та товарів можуть вказувати на незадовільну роботу підприємства в сфері збуту та логістики. Тому одним з напрямів розробки ресурсної стратегії має стати вдосконалення управління запасами підприємства.

Одним з методів підвищення оборотності запасів готової продукції та зменшення обсягів таких запасів є збільшення обсягів продажів. Як вже аналізувалося в другому розділі, ТОВ «Нейл» має представництва в восьми містах України і окремі джерела відмічають, що підприємство виготовляє близько 30% цвяхів, що є на ринку України. При цьому підприємство реалізовує свою продукцію оптовим покупцям та напряму іншим неторгівельним підприємствам.

Для збільшення обсягів продажів підприємства пропонуємо заходи, які б дозволили підвищити обізнаність потенційних покупців про саме підприємство та його продукцію.

Аналіз присутності підприємства в цифровому середовищі вказує на наступне:

- 1) підприємство не представлено в соціальних мережах. Можна зустріти поодинокі дописи від інших підприємств, організацій або урядових установ, де згадується ТОВ «Нейл», проте ці дописи не дозволяють підприємству в повній мірі донести до потенційних споживачів усю інформацію про свою продукцію та свою діяльність.

2) інформація про підприємство на багатьох бізнес-ресурсах є застарілою;

3) відсутність контрольованого представлення підприємства в цифровому середовищі не дозволяє зацікавленим особам швидко знайти про нього усю необхідну інформацію. Ситуація ускладнюється ще й через те, що назва підприємства «Нейл» або «Nail» англійською означає в перекладі не лише «цвях», але й «ніготь», і тому пошук за назвою часто видає багато сайтів або дописів в соціальних мережах, які стосуються салонів манікюру та подібних послуг;

4) сайт підприємства на окремих сторінках містить застарілу інформацію, на ньому немає можливості швидкого замовлення продукції онлайн. Сайт містить форму для контакту і контактні дані, але немає онлайн магазину, де можна було б в автоматизованому режимі придбати продукцію підприємства. Процес купівлі через сайт ТОВ «Нейл» передбачає те, що покупець ознайомиться з каталогом продукції, що є на сайті, і тоді зв'яжеться електронною поштою або по телефону з найближчим відділом продажів (рисунок 3.3). Як вже згадувалося вище, підприємство має 8 офіційних представництв по всій Україні.

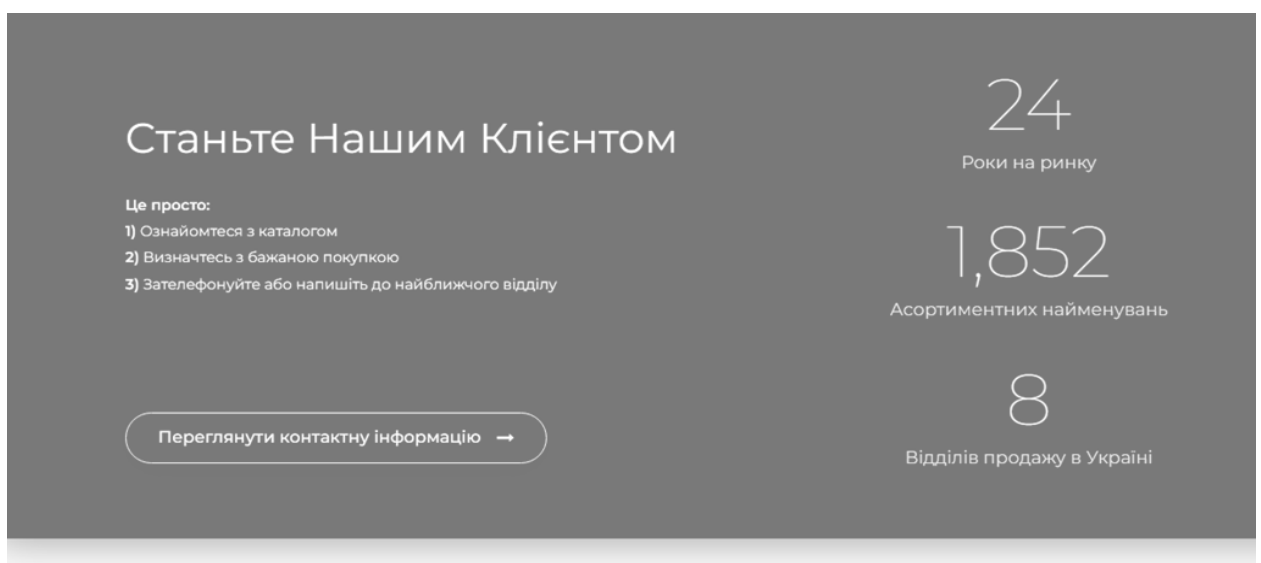


Рисунок 3.3 – Процес веб-комунікації з ТОВ «Нейл» з сайту підприємства

Сьогодні більшість людей отримує інформацію з Інтернету. В Україні доступ до Інтернету мають більшість жителів міст, а також за даними рахункової палати покриття широкопугового доступу до Інтернету в сільській місцевості на кінець 2022 року досягло 90% [27]. Саме тому присутність компанії в цифровому середовищі є необхідним для збереження конкурентної позиції на ринку і розширення своєї діяльності.

Таким чином, очевидно, на нашу думку, є необхідність посилення представлення підприємства на просторах Інтернету і покращення комунікації з потенційними споживачами своєї продукції.

Тому пропонуємо підприємству реалізувати такі заходи:

1) створити сторінку в соціальній мережі Фейсбук (можливо також і в Інстаграм) і розробити і впровадити план публікацій дописів і відео про діяльність підприємства, його співпрацю з іншими підприємствами, організаціями, органами місцевої влади, інформацію про окремі продукти, що випускаються підприємством;

Створення сторінки в соціальних мережах є безоплатною процедурою (соціальні мережі не беруть плату за саму сторінку), проте розробка плану публікацій, їх підготовка, комунікація з відвідувачами сторінки потребує постійної уваги з боку менеджера з соціальних мереж.

Вартість послуг з ведення сторінок в соціальних мережах залежить від вимог підприємства. Враховуючи рівень оплати праці на підприємстві, пропонуємо підприємству для початку виділити такий річний бюджет:

1. Оплата послуг менеджера з соціальних мереж-фрілансера в рік (неповна зайнятість):

$$8000 \text{ грн} \cdot 12 = 96000 \text{ грн}$$

Це орієнтовна вартість за роботу фрілансера певну кількість годин на тиждень. Ця вартість може змінюватися залежно від вибраної стратегії комунікації, кількості дописів, складності змісту, інших взаємопов'язаних завдань.

2. Створення професійних візуальних продуктів (фото, відео) на замовлення – в розрахунку від 4000 грн на одну сесію, чотири оплачувані сесії на рік:

$$4000 \cdot 4 = 16000 \text{ грн}$$

Відео та фотографії можуть бути присвячені як подіям, що відбуваються на підприємстві, або в яких бере участь керівництво підприємства, так і окремим видам продукції з поясненням переваг і особливостей використання. Додатково до оплачуваних фото та відео-сесій, підприємство може самостійно готувати матеріали із залученням штатних працівників.

2) створити власний канал на youtube, що дозволить підприємству контролювати розміщення відео про його діяльність і диференціюватися від інших користувачів і каналів, які мають співзвучну назву.

3) налагодити процеси регулярного і вчасного оновлення інформації на сайті підприємства. Бюджет на модернізацію вебсайту може суттєво відрізнятись від запитів самого підприємства. Початковий бюджет на рік можна встановити на рівні 12000 грн з переглядом в кінці року і визначенням необхідності зміни. Цю функцію може виконувати найманий працівник з відповідною кваліфікацією або ця робота може бути передана спеціалізованому агенству.

Таким чином початкові витрати на посилення присутності підприємства в цифровому просторі становитимуть:

$$96000 + 16000 + 12000 = 124000 \text{ грн на рік}$$

Якщо зробити припущення, що такий захід дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції хоча б на 1,0%, то тоді чистий ефект становитиме:

$$151132,9 \text{ тис. грн} \cdot 0,01 = 1511,329 \text{ тис. грн} - \text{очікуваний приріст доходу}$$

$$1511,329 \text{ тис. грн} - 124 \text{ тис. грн} = 1387,329 \text{ тис. грн} - \text{чистий ефект}$$

Це одночасно дозволить зменшити запаси нереалізованої продукції на складах та покращити показники оборотності оборотних коштів.

Таблиця 3.7 – Запропоновані заходи, щодо вдосконалення формування ресурсної стратегії ТОВ «Нейл»

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
1 Удосконалення процесу формування ресурсної стратегії ТОВ «Нейл»	Запровадження методології формування ресурсної стратегії	Підвищення якості стратегічного управління на підприємстві, підвищення ефективності операційної діяльності	Зменшення ресурсомісткості продукції підприємства
2 Впровадження культури постійного вдосконалення	Впровадження методології «бережливого виробництва+шість сигма» (LSS)	Зменшення дефектів. Зменшення витрат і втрат. Підвищення рівня використання персоналу. Покращення якості продукції і процесів.	Підвищення продуктивності праці Зменшення втрат робочого часу. Зменшення собівартості продукції від 0,1%, що дозволить досягти чистого ефекту протягом п'яти років у сумі 331798,5 грн
3 Покращення управління матеріальними ресурсами ТОВ «Нейл»	Оптимізація запасів готової продукції	Зростання обсягів реалізованої продукції. Вивільнення фінансових коштів. Зниження витрат на збереження запасів готової продукції.	Збільшення чистого доходу від реалізації продукції мінімум на 1,0% Зростання показника оборотності оборотних коштів

Запропоновані заходи сприятимуть удосконаленню роботи підприємства шляхом формування його ресурсної стратегії.

ВИСНОВКИ

Протягом більш, ніж тридцяти років незалежності України, українські підприємства функціонували в умовах нестабільності і підвищеного ризику. Військова агресія сусідньої держави суттєво погіршили і до цього складні умови функціонування бізнесу. Разом з головною загрозою фізичній безпеці через постійні обстріли усієї території України, також порушилися ланцюги постачання сировини і матеріалів, запасних частин для обладнання, в окремих регіонах ускладнилися процеси постачання виготовленої продукції до споживача. Також внаслідок відтоку робочої сили, багато підприємств відчули брак кваліфікованих працівників на всіх рівнях від робітників до управлінського персоналу.

В таких умовах особливо актуальною є проблема формування ресурсної стратегії підприємства, яка б узгоджувалася із загальною стратегією, а також, при наявності на підприємстві, окремими функціональними та продуктовими стратегіями, і при цьому її реалізація дозволяла б підприємству забезпечити безперебійну доставку ресурсів, досягати кращих показників ефективності використання ресурсів підприємства, забезпечувала дотримання вимог до якості ресурсів, дозволяла диверсифікувати постачальників ресурсів, якщо того вимагає ситуація, враховувала цілі сталого розвитку, та формулювалася і впроваджувалася з огляду на оптимальне використання часу і ресурсів.

В науковій літературі однією з найбільш популярних є класифікація ресурсів підприємства на матеріальні (або матеріально-технічні), фінансові, кадрові та інформаційні. Ця класифікація взята за основу розробки ресурсної стратегії за відповідними напрямками: матеріально-технічним, фінансовим, кадровим та інформаційним. Кожний з цих напрямів може враховувати окремі підкатегорії ресурсів при формуванні політики управління.

Частина металургійних підприємства вимушена була скоротити свою діяльність, інші намагаються відновити обсяги виробництва, але ситуація

залишається складною. Це стало однією з головних причин появи проблеми із забезпеченням матеріалами виробничих підприємств, що спеціалізуються на виробі з металу. За даними державної служби статистики в Україні металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, за кодами КВЕД-2010 24 і 25 зберіглося майже на незмінному рівні у 2018 році, дещо знизилося у 2019 році, у 2020 році це падіння продовжилося, тоді як у 2021 році підприємства галузі намагалися наздогнати втрачене, на що вказує індекс промислової продукції 105,8% у порівнянні з попереднім роком. Однак, у 2022 році війна вкрай негативно вплинула на стан галузі. Сумарне виробництво за цими групами продукції впало більш ніж вдвічі – індекс становив 37,6% у порівнянні з 2021 роком.

У Хмельницькій області протягом 2018–2020 років спостерігалися незначні коливання обсягів реалізованої продукції металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів (крім машин і устаткування), тоді як у 2021 році цей показник зріс майже вдвічі і становив 4 млрд. грн, або 6,4% від обсягів всієї реалізованої промислової продукції в області. Для порівняння, цей вид діяльності у 2020 році займав 4,6%, у 2019 році – 5,2%, у 2018 році – 5,5% від всієї реалізованої промислової продукції в Хмельницькій області.

ТОВ «Нейл» засноване в 1994 році з метою виробництва цвяхів. Сьогодні підприємство є одним з найбільших виробників цвяхів в Україні, а також, відповідно до інформації з його офіційного сайту, воно пропонує найширший асортимент цвяхів та іншої продукції в Україні. При цьому для виробників EUR-палет ТОВ «Нейл» пропонує цвяхи, сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL. Головний офіс, відділ продажу та виробничі подумності підприємства розташовані в м. Хмельницькому. Водночас підприємство має інші відділи продажу у Києві, Львові, Івано-Франківську, Мукачеві, Вінниці, Житомирі та Кропивницькому.

У 2018 році чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг підприємства становив 177270,0 тис. грн. Протягом 2018-2020 років на

підприємстві спостерігалось зниження чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг на 1,82% у 2019 році та на 13,16% у 2020 році у порівнянні з попереднім періодом. Водночас майже незмінною залишалася середньооблікова чисельність працівників і становила 230 осіб у 2018 році та 232 особи у 2020 році. Така тенденція з одночасним зниженням сумарного чистого доходу підприємства спричинили падіння продуктивності праці на підприємстві з 778,89 тис. грн/особу у 2018 році до 659,50 тис. грн / особу у 2020 році. В цей же час спостерігалось зниження загальних витрат підприємства з 175517 тис. грн у 2018 році до 150055,90 тис. грн у 2020 році.

Станом на кінець 2020 року підсумок балансу ТОВ «Нейл» становив 66269,0 тис. грн, що на 2029,0 тис. грн більше, ніж на початку звітнього періоду. Суттєву частку в структурі активів займали оборотні активи – 81,2%. В структурі оборотних активів запаси становили 61,1% від підсумку балансу, дебіторська заборгованість – 18,6% від загальної суми балансу у 2020 році.

В структурі пасиву балансу на кінець 2020 року найбільша частка припадала на власний капітал – 59%, більша частина якого зазначена у статті балансу «нерозподілений прибуток (непокритий збиток)» – 47,9% від підсумку балансу.

В цілому за звітний період діяльність підприємства була прибутковою, хоча абсолютна величина чистого прибутку зменшилася з 2971,0 тис. грн у 2018 році до 2470,8 тис. грн у 2020 році. Показники рентабельності доходу та рентабельності витрат залишалися низькими протягом усього досліджуваного періоду і у 2020 році дорівнювали відповідно 1,61% та 1,65%.

В цілому аналіз діяльності ТОВ «Нейл» дозволив виявити ряд проблем. Тому для покращення діяльності підприємства, зокрема, практики стратегічного управління на підприємстві та вдосконалення управління ресурсами, пропонується впровадити декілька заходів.

Перш за все, на підприємстві необхідно впровадити практику формування ресурсної стратегії, яка має бути повністю узгодженою із загальною стратегією та визначеним в ній цілям, завданням, проектам та плановим показникам. Пропонується формування ресурсної стратегії за чотирма складовими: матеріально-технічною, фінансовою, кадровою та інформаційною. Відповідно кожна складова передбачає розробку цілей, завдань, проектів за окремими напрямками і сферами. Ресурсна стратегія повинна бути перевірена за рядом параметрів, а саме на її узгодженість із загальною стратегією, щодо внутрішньої збалансованості, оптимізацію рівня ризиків, узгодженість із зовнішніми змінами та щодо ефективності реалізації. Впровадження стратегії повинно супроводжуватися регулярним моніторингом та при потребі внесенням змін.

Другою пропозицією є впровадження на підприємстві культури постійного вдосконалення шляхом застосування методології LSS («бережливе виробництво»+ «шість сигма»). Для цього товариству пропонується сформувати команду, що складатиметься переважно з персоналу підприємства та двох найманих консультантів. Підприємству необхідно буде інвестувати в першу чергу в навчання команди за окремими рівнями: «білий пояс», «жовтий пояс», «зелений пояс», «чорний пояс», «майстер чорного поясу». Також в команду входить спонсор проекту, менеджер з розгортання, «чемпіон», та керівна рада.

Впровадження LSS, і, як наслідок, культури постійного вдосконалення, дозволить підприємству досягти підвищення задоволеності споживачів, скоротити час виробничого циклу, знизити варіабельність процесів, зменшити кількість дефектів, в цілому досягнути кращих показників ефективності використання ресурсів підприємства. При початкових інвестиціях на впровадження LSS в 266 тис. грн, очікувана економія ресурсів протягом п'яти років становитиме 597,8 тис. грн, а чистий ефект 331,8 тис. грн.

Третьою рекомендацією для підприємства є посилення його присутності в цифровому середовищі. Так, аналіз показав, що інформація про підприємство часто є застарілою, підприємство не має власних сторінок в основних соціальних мережах, сайт підприємства містить застарілі новини і також потребує оновлення. Саме тому пропонується створити сторінку в соціальних мережах та власний канал на Youtube, налагодити регулярне і вчасне оновлення інформації на сайті підприємства. При початкових інвестиціях на реалізацію цих заходів в 124 тис. грн на рік і зростанні чистого доходу від реалізації продукції в межах 1%, чистий ефект становитиме 1387,329 тис. грн.

В цілому зростання обсягів реалізації продукції та товарів підприємства дозволить також зменшити запаси нереалізованої продукції на складах, покращити показники оборотності оборотних коштів і вивільнити фінансові кошти для реалізації інших програм і заходів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аберніхіна І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект / А. Аберніхіна, І. Сокиринська // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2020. – №3. – С. 171–184.
2. Абушов Т.А. Сутність та зміст нематеріальних ресурсів сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Т.А. Абушов // Економіка та суспільство. – 2022. – №46. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2082/2010>.
3. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства в сучасних умовах / М.М. Бердар // Інтелект ХХІ. – №1. – С. 31–36.
4. Білоус-Сергеєва С.О. Роль управління якістю у концепції «Lean Production» та проблеми її впровадження на вітчизняних підприємствах / С.О. Білоус-Сергеєва // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2018. – №35. – С. 77–83.
5. Боженко О.М. Ресурси підприємства як основа формування його ресурсного потенціалу [Електронний ресурс] / О.М. Боженко // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – № 1. – С. 119–125. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_16.
6. Вараксіна О.В. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Вараксіна, О.О. Касьян, В.Б. Шевченко // Економіка та суспільство. – 2021. – №24. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/172/165>.
7. Ващенко О.П. Сутність та класифікація ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / О.П. Ващенко // // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. – № 2. – С. 104–108. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2019_2_16.
8. Виробництво окремих видів промислової продукції [Електронний ресурс]. Статистична інформація. Економічна статистика. Промисловість //

Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Виробництво промислової продукції за видами економічної діяльності у 2010-2021 роках [Електронний ресурс]. Статистична інформація. Економічна статистика. Промисловість // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

10. Виробництво та споживання металопрокату в Україні за 9 місяців 2023 р. (ukrmetprom.org) [Електронний ресурс] // Укрметалургпром. – 13 жовтня 2023 р. – Режим доступу: <https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-ta-spozhivannya-metalopro-25/>.

11. Вплив війни в Україні на ринок піддонів [Електронний ресурс] / Logistics in Ukraine. – Режим доступу: Вплив війни в Україні на ринок піддонів ЄС | Logistics in Ukraine (logistics-ukraine.com).

12. Гетьман О.О. Економіка підприємства. навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал, 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

13. Горелов Д.О. Стратегія підприємства / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.

14. Дергачова В.В. Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Дергачова, А.С. Зимогляд, Є.О. Коржов // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2018. – Вип. 12. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/24627>.

15. Економіка підприємства: навч. посіб./ О.І. Лисак, Л.О. Андреева, Л.О.Болтянська. – Мелітополь: Люкс, 2020. – 272 с.

16. Економічні ресурси [Електронний ресурс]. Енциклопедія сучасної України. – Режим доступу : <https://esu.com.ua/article-18802>.

17. Зарудна Н. Визначення шляхів зниження витрат на матеріально-технічне забезпечення виробничих підприємств / Н. Зарудна // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 6. – С. 240–243.

18. Індекси промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами (ОПГ) за 2013–2022 роки [Електронний ресурс]. Статистична інформація. Економічна статистика. Промисловість // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

19. Каталог продукції ТОВ «Нейл». – Режим доступу: <https://www.nail.com.ua/catalog/>.

20. Корнеєв М.В. Методичний підхід до обґрунтування вибору ресурсної стратегії на основі визначення екологічних потреб реалізації стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / М.В. Корнеєв, О.І. Шнаревич // Slovak international scientific journal. – 2019. – №34. – С. 19–22. – Режим доступу: [Slovak-international-scientific-journal-№34-2019-VOL.2.pdf](#) (sis-journal.com).

21. Кучіна С.Е. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / С.Е. Кучіна, О.М. Кітченко, С. В. Чернобровкіна – Харків : НТУ «ХПІ», 2021. – 227 с.

22. Маслак О.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив // О.О. Маслак, Ю.В. Огерчук, Т.О. Маслак / Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. – №2(6). – С. 65–71.

23. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку / О.М. Мельник // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – Вип. 23, Ч.2. – С. 17–22.

24. Мехович С.А. Економічні методи дослідження стану та ефективності використання матеріальних ресурсів промислових підприємств / С.А. Мехович, Н.Ю. Єршова // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2020. – №9 (152). – С. 3–12.

25. Милютченко І.О. Інформаційні ресурси: аналіз категорії та класифікація / І.О. Милютченко, Б.В. Онопко // Радіотехніка. – 2018. – Вип. 192. – С. 157–161.

26. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Н. О. Навроцький // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . – 2017. – № 1(2). – С. 97–101.

27. Рахункова палата. Як громади у сільській місцевості використали інтернет-субвенцію? 22.12.2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1464>.

28. Ринок будівельних матеріалів України: аналіз впливу війни [Електронний ресурс]. Pro Consulting. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-analiz-vliyaniya-vojni>.

29. Семенча І.Є. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України / І.Є. Семенча, С.О. Гордієнко // Економічний простір. – 2022. – №181. – С. 143–150.

30. Собкевич О. Криза української металургії: основні чинники [Електронний ресурс] / О. Собкевич // Національний інститут стратегічних досліджень (niss.gov.ua). 20.10.2022. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/kryza-ukrayinskoyi-metalurhiyi-osnovni-chynnyku>.

31. Статистична інформація [Електронний ресурс]. Головне управління статистики у Хмельницькій області. – Режим доступу : <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>.

32. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник / О.М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

33. Тищенко В.В. Впровадження фінансового планування на підприємстві / В.В. Тищенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 16, Ч. 2. – С. 125-129.

34. Федірець О.В. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства / О.В. Федірець, О.В. Даценко, Є.О. Кекало // Економічний простір. – 2021. – №166. – С. 69–73.

35. Харченко Г.А. Впровадження бережливого виробництва в сільськогосподарських підприємствах як напрям покращення їх конкурентоспроможності / Г.А. Харченко, В.В. Харченко // 2021: П Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». – 2021. – С. 240–241.

36. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова // 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

37. ISO 13053-1:2011 - Quantitative methods in process improvement — Six Sigma — Part 1: DMAIC methodology [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.iso.org/standard/52901.html>

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2021	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕЙЛ"	за ЄДРПОУ	21336490		
Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА	за КОАТУУ	6810100000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОП+Г	240		
Вид економічної діяльності Виробництво виробів з дроту, ланцюгів і пружин	за КВЕД	25.93		
Середня кількість працівників, осіб		232		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця М.Красовського, буд. 64, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000		720089		

І Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	33,0	3,1
первісна вартість	1001	511,0	511,3
накопичена амортизація	1002	(478,0)	(508,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	74,0	948,5
Основні засоби :	1010	11 380,0	11 532,2
первісна вартість	1011	32 721,0	35 901,5
знос	1012	(21 341,0)	(24 369,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	11 487,0	12 483,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	38 835,0	40 515,9
у тому числі готова продукція	1103	10 104,0	16 028,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 364,0	8 184,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	46,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	29,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 925,0	4 097,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 539,0	825,3
Витрати майбутніх періодів	1170	70,0	59,6
Інші оборотні активи	1190	20,0	56,8
Усього за розділом II	1195	52 753,0	53 785,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	64 240,0	66 269,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 177,0	6 176,6
Додатковий капітал	1410	869,0	756,5
Резервний капітал	1415	434,0	433,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29 149,0	31 730,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	36 629,0	39 097,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	9 396,0	2 058,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	11 490,0
товари, роботи, послуги	1615	4 012,0	2 499,7
розрахунки з бюджетом	1620	932,0	572,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	63,0	-
розрахунки зі страхування	1625	110,0	143,2
розрахунки з оплати праці	1630	305,0	524,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	989,0	734,2
Усього за розділом III	1695	15 744,0	18 021,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	64 240,0	66 269,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	151 132,9	174 043,0
Інші операційні доходи	2120	1 570,0	2 190,0
Інші доходи	2240	300,1	1 068,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	153 003,0	177 301,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(119 559,7)	(140 483,0)
Інші операційні витрати	2180	(27 448,3)	(28 660,0)
Інші витрати	2270	(3 047,9)	(4 846,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(150 055,9)	(173 989,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 947,1	3 312,0
Податок на прибуток	2300	(476,3)	(612,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 470,8	2 700,0

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



Е. Федорук
Сергей
Е.С.М.Ж.Ж.Ж.Ж.Ж.
В.С.Ж.Ж.
М.С.Ж.Ж.Ж.Ж.Ж.

Федорук Сергій Степанович _____ (підпис, прізвище)
Соколюк Віктор Миколайович _____ (підпис, прізвище)