УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (титульна сторінка)

**ЗМІСТ**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУБ’ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Економічна сутність та етапи управління змінами в організаціях

1.2. Базові стратегії розвитку підприємств

1.3. Механізм реалізації стратегії розвитку організації

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПАТ “ЛЬВІВСЬКИЙ ХІМІЧНИЙ ЗАВОД”

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ “ЛЬВІВСЬКИЙ ХІМІЧНИЙ ЗАВОД”

2.2. Оцінювання стратегії розвитку ПАТ “ЛЬВІВСЬКИЙ ХІМІЧНИЙ ЗАВОД”

2.3. Особливості стратегічного управління діяльністю підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПАТ “ЛЬВІВСЬКИЙ ХІМІЧНИЙ ЗАВОД”

3.1. Основні напрям~~к~~и покращення управління змінами у стратегічному розвитку організації

3.2. Пропозиції щодо вибору альтернативних напря~~мк~~ів стратегічного розвитку підприємства

3.3. Обґрунтування доцільності (або економічний ефект) запропонованої стратегії розвитку

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУБ’ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**1.1. Економічна сутність та етапи управління змінами в організаціях**

В сучасних умовах динамічного соціально-економічного розвитку підприємств важливою проблемою стає невизначеність їх подальшого функціонування. Тому суб’єкт господарювання повинен могти ефективно протистояти чинникам невизначеності, шукати ефективні шляхи адаптації до постійних змін на ринку та оперативно на них реагувати. Зміни на підприємстві і викликані невизначеністю та непередбаченістю умов його функціонування.

Разом з тим не слід забувати про такі важливі проблеми сучасної вітчизняної економіки, як високий рівень зношеності основних засобів виробництва, частий простій потужностей суб’єктів господарювання, низька конкурентоспроможність підприємств. Все це вимагає проведення якісних ефективних змін в усіх сферах функціонування підприємств. Таким чином, саме поняття змін на підприємстві є ключовим для його подальшого розвитку та функціонування.

Як економічні категорія поняття змін на підприємстві досить ґрунтовно досліджене в економічній думці. Так, зокрема, на думку Т.В. Гринька, під такими змінами слід розуміти процес генерування суб’єктом господарювання нових ідей чи моделей поведінки, а також їх практичне втілення у виробничий процес. О.Бєсєдін вважає, що зміни на підприємстві необхідно розглядати як системні перетворення, які впроваджуються у зв’язку з нестабільністю умов діяльності підприємства, його фінансового стану, виробничої бази, кадрового потенціалу, сучасних умов ринку, суспільно-політичних подій, географічно-територіальних чинників та ін. Такі зміни можна охарактеризувати через їх темп, силу та системність.

Натомість В.М.Діденко виокремлює такі основні групи новацій, які впроваджуються в діяльність підприємств:

- розподіл сфер відповідальності та повноважень (поділ на служби, відділи, підрозділи, цехи, комітети та ін..);

- техніко-конструкційні та технологічні зміни;

- трансформація поведінки, можливостей та ставлення працівників до процесу виробництва.

Також доцільно згадати думку Дж.Харрінгтона з цього приводу. Він стверджує, що зміни в функціонуванні підприємств – це процес поступового руху до бажаного (ідеального) стану підприємства, починаючи з теперішнього через проміжний (перехідний) етап.

Сучасні економісти досить широко розглядають поняття «зміни на підприємстві», оскільки саме вони дають можливість для подальшого розвитку. Відмітимо, що їх важливість, актуальність та значимість постійно зростає, тому й не дивно, що зміни самі вже стали самостійним об’єктом управлінської діяльності. Фактично кожне велике підприємство прагне якомога краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища, проводячи зміни у своєму власному внутрішньому середовищі.

Тому на основі вищевикладеного можна стверджувати, що під змінами на підприємстві слід розуміти засоби, способи, технології та методи пристосування суб’єкта господарювання до нових умов ринку, збереження ефективності виробництва, високої конкурентоспроможності та можливості для подальшого розвитку.

Першим і найбільш важливим кроком в процесі реалізації змін в суб’єкті господарювання є застосування ефективного управління змінами. Для того, щоб вони не впроваджувалися спонтанно, з відхиленнями та помилками, і необхідно ними управляти.

В економічній думці питанню управління змінами на підприємстві завжди приділялася велика увага. Зокрема, Х.Рамперсад, аналізуючи поняття «управління змінами», вказує на певний процес, що має обов’язкові етапи планування, реалізації, контролю та моніторингу, регуляції та координації впровадження змін. Найголовнішими серед цих етапів він виділяє планування як процес визначення об’єкту змін, реалізація як впровадження у практику діяльності, контроль як перевірку результативності та ефективності впроваджених змін. Х,Рамперсад зауважує, що впроваджені на підприємстві зміни мають бути близькими до запровадження системи збалансованих показників. Для того, щоб зміни на підприємстві стали загальними та системними, слід реалізовувати спочатку індивідуальні та групові зміни, які впроваджуються після відповідного навчання. Вчений також створив інтегральну модель впровадження стійких довготермінових змін та ефективного управління ними на підприємстві.

Взагалі дослідження процесу управління змінами базується на три етапній моделі К.Левіна (так звана теорія силового поля). Дослідник виводить наступні етапи управління:

1) розмороження – оцінка реальної ситуації, збільшення дієвих сил для змін, зменшення опору через застосування принципу аналізу силового поля;

2) рух – проведення власного виду перетворень на підприємстві (нові вимоги, рекомендації, пільги та заохочення, реструктуризація та ін.., тобто практична реалізація змін);

3) замороження (утвердження змін на постійну основу в процес функціонування підприємства, отримання більшого прибутку тощо).

Схематично модель управління змінами на підприємстві К.Левіна можна зобразити наступним чином (рис. 1)

Стимулюючі дієві фактори

Розвиток Рівновага

Сили опору

Рис. 1.1. Теорія силового поля К.Левіна для управління змінами

На думку К.Левіна, для підвищення ефективності управління змінами на підприємстві необхідно в першу чергу змістити положення рівноваги в бік стимулюючих сил, зменшуючи або по можливості нівелюючи сили опору.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі характеризують управління змінами на підприємстві у виглядіпевногопроцесу, який в своїй основі розглядає послідовні функції планування, організування, мотивування та контролювання змін, причому вони мають бути об’єднані певними зв’язуючими процесами комунікації та прийняття рішення. Керівництво ж цим процесом трактується яксамостійна діяльність з метою впливу на конкретних працівників чи їх групи працівників так, щоб вони якомога ефективніше працювали в напрямі досягнення цілей.

Ефективну модель успішного та ефективного управління змінами на підприємстві створив відомий економіст ЛарріГрейнер. Він зобразив весь процес у вигляді послідовних 6 етапів:

Перший етап: тиск і спонукання (фактори зовнішнього середовища примушують до проведення змін через якісні внутрішні перетворення).

Другий етап: посередництво та переорієнтація уваги (активна консультація з можливим залученням незалежних консультантів, радників чи власних співробітників).

Третій етап: діагностика та визначення конкретних проблемних питань, які потребують змін.

Четвертий етап: вирішення поставлених завдань та забезпечення постійності і системності впроваджених змін.

П’ятий етап: аналіз наслідків впровадження змін для підвищення їх ефективності та можливості коригування.

Шостий етап: підкріплення та згода впроваджених змін з боку працівників підприємства.

Підтримують ідею 6-етапного процесу змін на підприємстві Л.Грейнера і вітчизняні економісти Г.В.Осовська та О.А.Осовський. Згідно їх теорії, процес управління змінами на підприємстві становить послідовність етапів – організація діяльності, її планування, контроль, регуляція; всі вони об’єднані комунікаційними процесами та процесами прийняття рішень. Інші відомі економісти В.В.Стадник та М.А.Йохна під процесом управління змінами розглядають такий вид діяльності, в основі якого лежить системний цілеспрямований вплив на персонал підприємства для координації їхньої роботи з виконання поставлених керівництвом завдань. Тому вони виділяють 4 ключові етапи цього процесу – планування, організація, мотивація, контроль. При цьому, на думку науковців, важливу увагу слід звернути на розширення повноважень курівників нижчої та середньої ланки, а також залучення якомога більшої кількості співробітників до самого процесу управління змінами.

П.Друкер, розглядаючи процес управління змінами на основі поставленої мети (МВО) та самоконтролю, акцентує увагу на таких основних моментах – концепція діяльності персоналу, їх поведінка та мотивація. Безпосередньо процес управління стає передумовою для комунікативних процесів, визначення працівниками свого місця та значимості у впровадженні змін, а також виявлення розбіжностей між думками керівництва та працівників з приводу бажаних змін на підприємстві. П.Друкер на основі цих акцентів робить визначення управління змінами і розуміє його як процес, що складається з таких етапів:

- планування бажаних змін;

- розробка алгоритму та стратегії змін;

- ініціація змін;

- реалізація експериментальних (пілотних) змін;

- визначення ризиків та можливостей під час цього процесу;

- безпосереднє впровадження змін;

- підтримання рівноваги між змінами та стабільністю через створення ефективної системи нагород;

- забезпечення оптимальних взаємовідносин між бізнес-партнерами та відносин всередині підприємства.

Натомість інший відомий дослідник Дж.Коттер виділив 8 послідовних етапів процесу управління змінами, а саме:

1) генерування ідеї змін та визнання їх необхідності на основі аналізу ринкової ситуації, проведення ґрунтовного аналізу можливостей та проблем підприємства;

2) створення команди реформування підприємства;

3) формування уявного кінцевого результату з метою підвищення активності працівників;

4) поширення нових ідей на підприємстві;

5) створення належних умов для реалізації нових ідей через структурні зміни на підприємстві;

6) планування подальших змін та одержання перших результатів;

7) подальше розширення новацій у діяльність підприємства та їх закріплення;

8) перенесення змін у повсякденну діяльність організації.

Проте дана модель при своїй простоті має два суттєві недоліки – по-перше, у випадку початку процесу змін переорієнтувати його напрямок неможливо, а по-друге – ігнорується система зворотного зв’язку, оскільки дана модель строго ієрархічно вертикальна.

А найбільш повне та вдале визначення процесу управління змінами на підприємстві дали П.М.Сенге, А.К.Лейнер та Ш.Робертс. Вони під даним явищем розуміють системний процес, який складається з таких етапів:

- постановка задач та цілей;

- створення програми змін та вкладання коштів;

- створення ініціативної групи для проведення змін;

- залучення всіх працівників підприємства до реалізації змін;

- безпосереднє впровадження змін через експеримент;

- подальше впровадження, моніторинг та підтримка змін.

Для ґрунтовного аналізу процесу управління змінами слід дослідити відомі підходи до його власне процесу управління, а саме:

1. Процесний підхід – він розглядає процес управління змінами через систему послідовних взаємопов’язаних між собою дій.

2. Системний підхід –даний процес пояснюється через механізм побудови сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників, кожен з яких прямо впливає на як саме підприємство, так і на управлінську складову. При цьому підході актуалізується бачення перспектив підприємства на ринку та його зв’язків з оточуючим середовищем.

3. Ситуаційний підхід, або ситуаційне мислення. В основі даного підходу лежить вибір пріоритетних елементів проекту на визначеному етапі змін на підприємстві, а також здійснення впливу на них. Більшість вчених розглядають наступні елементи ситуаційного підходу: 1) розуміння адміністрацією підприємства самого процесу управління, знання та вміння системного аналізу, методів та прийомів прийняття рішень та ін..; 2) вміння адміністрації спрогнозувати як позитивні, так і негативні фактори при застосуванні певної тої чи іншої управлінської концепції або методики, виходячи з конкретної ситуації на підприємстві; 3) визначення найважливіших факторів в процесі змін та сили ефекту кожного з цих факторів; 4) вибір таких методів та прийомів, які б призвели до найефективнішого досягнення мети змін.

4. Поведінковий підхід –управління змін визначається єдністю думок і прагнень працівників під час реалізації змін. При цьому їх успішність окреслюється відношенням персоналу до мети змін та конкретних методів і засобів їх реалізації, формуванням позитивного мікроклімату на підприємстві, яке підкріплюється вірою працівників у свої можливості. Іншими словами, працівники підприємства мають діяти як одна дружна команда.

Важливу увагу дослідженню ролей та поведінки працівників у команді приділив Г.Мінцберг, який виділив 10 варіантів таких ролей – він зазначає, що кожна роль являється вже сформованим набором певних моделей поведінки, які притаманні кожній конкретній посаді чи функції.

Крім них, існують ще й додаткові підходи – контекстний (постійний аналіз зовнішнього організаційного контексту підприємства для визначення його сил та можливостей), міждисциплінарний (багатоаспектність явища управління змінами та його дослідження з точки зору окремих наукових дисциплін), компетентнісний підхід (наявність висококваліфікованих працівників, які залучаються до процесу управління змінами для досягнення її мети); адаптивний підхід (управління змінами аналізується з точки зору необхідності пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища).

Слід відмітити, що більшість вчених та економістів-практиків вивчають поняття управління змінами на підприємстві на основі саме процесного підходу. Тому можна вивести визначення: управління змінами – це цілісний комплексний процес, що зумовлений факторами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, включає в себе цілий ряд послідовних системних змін, а саме:

- обґрунтування необхідності змін;

- планування та організація;

- формування системи мотивації працівників;

- безпосереднє впровадження змін;

- контроль, регулювання та моніторинг змін (рис. 2).

Чинники внутрішнього середовища

Чинники зовнішнього середовища

Ініціювання змін

- визначення необхідності змін;

- формування проблеми, концепції, мети;

- аналіз сильних та слабких сторін

Контроль, регулювання та моніторинг змін

- визначення відповідності досягнутих результатів запланованим значенням;

- аналіз виконання програми змін на підприємстві;

- аналіз ефективності розподілу ресурсів

Планування змін

- постановка цілей та завдань;

- створення програми змін;

- формування детального плану впровадження змін;

- розробка та вибір стандартів, норм та правил;

- моделювання результатів проведення змін;

- виявлення можливих ризиків при впровадженні та їх попередження;

- дослідження взаємозв’язку між програмою змін та іншими проектами і програмами.

Формування системи мотивації змін

- оцінювання та винагорода за отримані результати змін;

- участь працівників в оцінюванні результативності програми змін;

- створення позитивного мікроклімату;

- забезпечення навчання персоналу для підтримки нових методів та прийомів діяльності;

- оновлення системи комунікацій на підприємстві

Організація змін

- створення команди управління змін на підприємстві;

- створення програми змін;

- формування детального плану впровадження змін;

- розробка та вибір стандартів, норм та правил;

- моделювання результатів проведення змін;

- виявлення можливих ризиків при впровадженні та їх попередження;

- дослідження взаємозв’язку між програмою змін та іншими проектами і програмами

Рис. 2. Схема процесу управління змінами на підприємстві

Розглянемо детальніше весь процес управління змінами на підприємстві. Зміни ініціюють як зовнішні, так і внутрішні фактори, причому саме ініціювання варто здійснювати через різні форми зібрань як загальних, так і окремих відділів підприємства. Далі проводиться ґрунтовний аналіз основних проблем підприємства, визначається головний напрям його майбутнього розвитку, а також здійснюється дослідження сильних та слабких сторін. Саме на основі проведеного аналізу визначаються необхідні зміни та їх види (революційні, радикальні, поступові, косметичні).

Наступний етап процесу управління змінами – їх планування. Формулюються чіткі показники кінцевого результату змін, в подальшому вони будуть головними орієнтирами для подальшого процесу впровадження змін. Передбачається застосування таких технік, методів та прийомів діяльності, які же були успішно адаптовані в практику діяльності інших підприємств, або ж зовсім нових у ранзі експерименту. Далі проводиться моделювання результатів впровадження змін на підприємстві – завдяки йому проходить аналіз ймовірних проблем, переваг та успіхів впровадження, додаткових можливостей та ризиків.

На етапі організації змін створюється команда управління змінами. Кількість учасників цієї команди може значно варіюватися – все залежить від конкретних масштабів діяльності та обсягів проведених змін, які будуть впроваджені. Обов’язковою умовою для такої команди має бути наявність хоча б одного члена управлінської ланки вищого рівня, працівники кожного з напрямків та відділів, бажано найбільш шановані та авторитетні, а також з різним стажем роботи, різного віку та способу мислення для охоплення всіх можливих сфер підприємства та генерації якомога більшої кількості ідей. Головне завдання команди – здійснення загального керівництва процесом впровадження змін на підприємстві, контроль та моніторинг ефективності використання при цьому всіх наявних ресурсів, всебічні, постійна та систематична підтримка змін. Головною умовою оптимальної роботи такої команди управління змінами є їхня єдність у ключових питаннях змін і бачення кінцевої мети та результату.

Постійна підтримка та проведення змін неможливі без якісного та ефективного процесу комунікацій. Для цього організовується своєчасне інформування всього персоналу і зовнішнього середовища про хід реалізації запланованих змін, залучення до цього процесу якомога більшої кількості співробітників, подальше вдосконалення їх корпоративної культури. Слід відмітити, що роль і значення комунікаційних процесів важко недооцінити, оскільки саме вони є основним способом налагодження дієвих контактів між всіма сферами та напрямами діяльності підприємства. Тому важливим завданням адміністрації є впровадження новітніх технологій та методів комунікації, причому таких, які б були найменш затратними, швидкими в часі та підвищували б ефективність повсякденної діяльності.

На етапі формування мотивації змін основна увага має бути прикута до створення позитивного мікроклімату серед персоналу підприємства. Даний процес реалізується через постійне удосконалення корпоративної культури кожного працівника (участь у традиціях підприємства, збереження його цінностей та ін..), організації та проведенні масових корпоративних заходів (свят, концертів, ювілеїв, екскурсій тощо), прилюдне визнання заслуг досвідчених працівників, преміювання. Саме підтримка таких неформальних методів зв’язку між співробітниками дає чималий позитивний ефект, який виражається у:

- підвищенні ефективності повсякденної діяльності працівника;

- формування відчуття спів відповідальності за впровадження змін;

- коригування рішень у зв’язку з порадами та рекомендаціями рядових працівників через систему зворотного зв’язку.

Звичайно ж, базою мотивування працівників щодо впровадження нових змін є матеріальне преміювання. Його доцільно здійснювати не просто за кінцевий результат процесу змін на підприємстві, а й безпосередньо на кожному етапі управління змінами.

Слід також сказати, що для підвищення якості управління змінами на підприємстві слід проводити всі доступні види контролю – попередній, поточний, завершальний, централізований та децентралізований контроль. Їх застосування дає змогу вчасно виявити недоліки та упущення в процесі управління змінами та вчасно на них зреагувати через систему зворотного зв’язку.

Остаточне впровадження змін передбачає їх проведення без обмежень і в повному обсязі, постійний аналіз їх успішності на основі зібраної в ході моніторингів інформації, обговорення стану процесу впровадження змін, закріплення нових прийомів та методів виконання завдань, планування на цій основі подальшої стратегії підприємства у майбутньому.

Дієвість та ефективність управління змінами на підприємстві залежить в першу чергу від:

- створення належних умов, при яких працівники підприємства будуть ефективно працювати і вчитись на основі проведених змін;

- усвідомлення самими працівниками необхідності та незворотності змін;

- покращення бажання співробітників відповідати за свої дії на робочому місці;

- обов’язкове врахування основних факторів зовнішнього середовища, в т.ч. конкуренції, попиту, соціальних потреб тощо.

При проведенні стратегічних змін на підприємстві не слід забувати, що можлива протидія цим змінам. Для нівелювання цієї протидії необхідно в першу чергу виявити ті можливі чинники протидії, що їх може розкрити плануюча зміна, по можливості зменшити до мінімального рівня ці фактори протидії та встановити новий стан.

Носіями такої протидії в першу чергу є люди – працівники підприємства, зазвичай рядового складу. Взагалі психологія змін стверджує, що люди самих змін не бояться, вони просто бояться самі бути зміненими, тобто звільненими, переведеними і т.д., тобто їхнє положення на підприємстві. Тому вони всіляко прагнуть перешкодити запровадженню нових змін, щоб не потрапити в нові, незнайомі їм умови діяльності.

Отже, процес управління змінами на підприємстві, проходячи в своєму розвитку ряд етапів, спирається на створювану команду ініціаторів змін, які й впроваджують їх в життя та пропагують нові ідеї серед всіх працівників підприємства.

**1.2. Базові стратегії розвитку підприємств**

Успішність та ефективність стратегічного управління будь-якого підприємства напряму залежить у першу чергу від ґрунтовного та якісного аналізу і розгляду усіх можливих на даний момент варіантів стратегій його розвитку. Вибір цих стратегій залежить від мети та завдання підприємства, спрямованості його діяльності та конкретної ситуації на ринку товарів чи послуг. Формування стратегії розвитку підприємства вкрай важливе в першу чергу тоді, коли підприємство функціонує в умовах невизначеності ринку, високої конкуренції та динаміки зовнішніх змін – це вимагає великої гнучкості від менеджерів підприємства у формуванні самої стратегії.

Стратегія розвитку підприємства як економічне поняття з’явилося ще в 1962 році і пов’язано з ім’ям відомого вченого А.Чендлера-молодшого. Власне саме з того часу розпочинається впровадження елементів стратегічного планування в діяльності підприємств.

Сучасна економічна наука розуміє під поняттям «стратегія розвитку підприємства» цілісну структуровану систему організаційних, економічних заходів, як своєрідний генеральний напрям його розвитку, певний план дій, який визначається сукупністю перспективних напрямів діяльності підприємства для розв’язання існуючої проблеми та досягнення поставленої мети. В процесі вивчення стратегічного планування необхідно дати відповідь на 4 ключові питання;

1. Яке на даний момент фінансово-економічне становище даного підприємства на ринку?

2. Який стан підприємства в майбутньому планується бачити – бажаний (ідеальний) чи реально можливий?

3. Які в принципі є альтернативні шляхи розвитку підприємства (враховуючи його сильні та слабкі сторони, загрози та можливості оточуючого середовища)?

4. Які методи та засоби слід використати для реалізації обраної стратегії розвитку підприємства?

Тому, враховуючи вищенаведені запитання, визначення стратегії розвитку підприємства можна сформулювати таким чином.

Стратегія розвитку підприємства - це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Тому необхідність розробки підприємствами стратегії викликана в першу чергу нестабільністю ринкового середовища, неповною інформацією про його майбутній стан та вплив на дане підприємство.

Стратегія розвитку підприємства передбачає формування ключових цілей і завдань на довгострокову перспективу, а також чітке визначення курсу дій і оптимальний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставлених цілей та виконання завдань. Стратегія розвитку підприємства має кілька відмінних між собою характеристик:

- під час розробки стратегії розвитку підприємства ніякі заходи та дії не проводяться; в результаті проходить встановлення основних напрямків розвитку, реалізуючи які підприємство зможе забезпечити власне стабільне і постійне зростання та оптимальний розвиток;

- стратегія застосовується для створення основних проектів та прийомів пошуку, причому незалежно від її виду; в цьому процесі зосереджується ключова увага на конкретних ділянках чи аспектах стратегії та відкиданні несумісних з обраною стратегією можливостей;

- зникає потреба в обраній стратегії тоді, коли події розвитку підприємства розвиваються не в бажаному напрямку;

- важко передбачити ймовірні можливості, які можуть відкритися в процесі розробки стратегії розвитку підприємства; тому інформація, якою оперують при реалізації стратегії, неповна і не досить точна;

- чим більший обсяг інформації отримують розробники стратегії розвитку підприємства, тим більше можливостей для її зміни чи доповнення, перегляду існуючих планів та їх коригування.

Тому стратегічне планування включає в себе розробку певного набору орієнтовних стратегій розвитку (маркетингова, або фінансова стратегія розвитку підприємства). В ході стратегічного управління реалізується в часі обраний згідно стратегії план. Цей план являє собою структуровану логічну систему, яка базується на застосуванні методів раціонального логічного мислення. Проте вадливу роль також відіграє вміння прогнозувати, передбачати, розраховувати наперед ймовірні альтернативи розвитку підприємства.

Потрібно також відзначити, що стратегія розвитку підприємств повинна базуватися на принципі ієрархічності. Проте на обраний рівень стратегії розвитку прямо впливають також тип та розмір самого підприємства. Наприклад, маленьке підприємство розробляє і реалізує лише одну обрану ними стратегію розвитку, а у великої корпорації, для прикладу, може бути розроблена окрема стратегія для кожного етапу чи прийому дій.

В сучасній економічній літературі стратегії розвитку підприємства, які є найзагальнішими і найбільш поширеними у світовій та вітчизняній практиці, називають базисними. Вони характеризуються набором певної системи взаємопов’язаних між собою елементів – виробленого продукту (товару чи послуги), стану ринку, галузі, де перебуває підприємство, стан виробництва та виробничих відносин всередині підприємства, технології та методі, що застосовуються на підприємстві (таб. 1).

Відразу ж слід відзначити, що кожен з вищенаведених елементів стратегій може бути в якомусь одному стані – чи новому, чи вже існуючому. Це означає, що підприємство в ході реалізації нової стратегії розвитку може або створювати той самий продукт, або ж працювати над виробництвом нового.

Перша група базових стратегій – стратегії концентрованого зростання. Вони пов’язані з повною зміною продукту і часто самого ринку. Якщо підприємство реалізує дану стратегію, то головною метою буде поліпшення кості старого продукту чи вироблення нового, не виходячи за межі галузі і ринку. При цьому підприємство може як намагатися різними способами покращити своє положення на існуючому ринку або ж перейти на новий.

У першій групі наявні такі види стратегій концентрованого зростання:

- стратегія посилення позиції на ринку: підприємство робить оптимальні заходи для завоювання кращих позицій для свого продукту на ринку; щоб реалізувати дану стратегію, необхідні серйозні зусилля маркетингової служби, постійне здійснення горизонтальної інтеграції на підприємстві для встановлення контролю над конкурентами;

- стратегія розвитку ринку: в ході її реалізації здійснюється пошук нових ринків для вже раніше виробленого продукту підприємства;

- стратегія розвитку продукту: при її реалізації відбувається зростання за рахунок виробництва нового продукту, причому для реалізації його обраний той же самий ринок.

Таблиця 1. Базові стратегії розвитку підприємств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Група стратегій | Стратегія розвитку | Продукти | Ринки | Розвиток |
| Концентроване зростання | Посилення позицій | Освоєний | Освоєний | Ресегментування і репозиціонування |
| Розвиток ринку | Освоєний | Новий | Маркетинг нових ринків |
| Розвиток продукту | Новий | Освоєний | Інноваційні розробки |
| Інтегроване зростання | Зворотна вертикальна інтеграція | Освоєний | Освоєний | Інтеграція з постачальниками |
| Пряма вертикальна інтеграція | Освоєний | Освоєний | Інтеграція з торговельними посередниками |
| Диверсифіковане зростання | Центрована диверсифікація | Новий | Освоєний | Розширення виробництва для випуску продукту |
| Горизонтальна диверсифікація | Новий | Освоєний | Нова технологія на старому виробництві |
| Конгломератна диверсифікація | Новий | Новий | Нові технології, нові продукти, нове виробництво |
| Скорочення | Ліквідація підприємства | Припинення випуску продуктів | Припинення продажу | Продаж підприємства |
| «Збір урожаю» | Освоєний | Освоєний | Скорочення запасів, розпродаж надлишків |
| Скорочення частини компанії | Освоєний | Освоєний | Закриття окремих відділів (філій) підприємства |
| Скорочення витрат | Освоєний | Освоєний | Реалізація стратегії лідерства за витратами |

Друга група – стратегії інтегрованого зростання. Але потрібно сказати, що стратегії інтегрованого зростання реалізовуються лише через створення нових структур, тобто розширення підприємства. Тому для застосування даного типу стратегій необхідною умовою є перебування підприємства в сильному бізнесі, тоді як інтегроване зростання цього напряму не вимагає. Тому при інтегрованому зростанні здійснюється розширення зсередини або ж придбання нової власності.

Виділяють два основні види стратегій інтегрованого зростання:

1) стратегії зворотної вертикальної інтеграції; вони акцентують увагу на зростанні підприємства через або посилення контролю за постачальниками, або ж внаслідок придбання. Це означає, що підприємство може створити певні дочірні структури, які будуть здійснювати постачання, чи приєднати вже готові компанії, що постачання вже здійснюють. При вдалій реалізації даної стратегії підприємство може отримати дуже хороші кінцеві результати, оскільки зменшується його залежність від коливанні цін на сировину чи комплектуючі. Навіть більше – сам процес постачання для підприємства може трансформуватися на джерело постійного прибутку;

2) стратегія прямої вертикальної інтеграції; вона визначається як процес зростання підприємства через придбання структур, які займаються посередницькою діяльністю між ним і кінцевими споживачами, або ж посилення контролю за ними; це дуже вигідно в тому плані, що посередницькі послуги розширюються та стають значно якіснішими.

Наступний тип стратегій – стратегії диверсифікованого зростання. Вони стають актуальними в тому випадку, якщо підприємство вже не може розвиватися в даних у мовах (необхідна зміна ринку, продукту чи самої структури підприємства).

Для визначення стратегій диверсифікованого зростання сформульовані такі основні фактори:

* падіння попиту на продукт, який випускає підприємство, або ж перенасичення ним ринку;
* необхідність великих грошових коштів для підтримки поточного бізнесу у той час, коли вони можуть бути вкладені в інші сфери чи галузі;
* можливість синергетичного ефекту нового бізнесу через ефект використання нової сировини, устаткування, технологій тощо;
* неможливість подальшого розширення власного бізнесу через антимонопольне законодавство;
* зменшення податкового навантаження;
* полегшення виходу підприємства на зовнішні ринки;
* залучення нових кваліфікованих службовців чи ефективне застосування наявного потенціалу вже працюючих менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є:

- стратегія центрованої диверсифікації; вона базується на пошуку та застосуванні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, але уже на освоєному ринку; тим самим наявне виробництво на підприємстві залишається незмінним, трансформація чи виникнення нового йде в галузі наявних технологій та прийомів застосування системи розподілу продукту;

- стратегія горизонтальної диверсифікації; при її впровадженні визначальним є пошук нових можливостей зростання на тому ж існуючому ринку, але вже за рахунок принципово нового продукту, який виробляється й за новими технологіями; в процесі застосування даної стратегії підприємство випускає кілька не пов’язаних між собою продуктів, які орієнтовані на ту ж саму цільову аудиторію, що й основний продукт підприємства; головна умова впровадження даної стратегії – визначення власного рівня підприємства і ефективності його виробничого процесу для вироблення нового продукту;

- стратегія конгломеративної диверсифікації; вона полягає в тому, що підприємство проводить своє розширення за рахунок виробництва нових продуктів для їх подальшої реалізації на нових ринках; з огляду на це даний вид стратегій розвитку підприємства є найскладнішим і найважчим для реалізації, оскільки залежить від великої кількості різнопланових факторів – компетентності власного персоналу і особливо управлінської ланки, наявності достатньої кількості ресурсів, конкуренції на ринку, його сезонності та інших факторів.

Останнім типом стратегій є стратегії скорочення підприємства – їх застосовують для згортання виробництва. Виділяють такі види таких стратегій:

* стратегія ліквідації компанії: застосовується у виняткових випадках – коли підприємство не в змозі далі вести свій бізнес;
* стратегія «збирання врожаю»: відмова від довгострокових можливостей для розвитку через максимальне одержання прибутку в короткостроковій перспективі; в ході застосування даної стратегії скорочуються витрати підприємства на оплату праці, закупівлю сировини та ін., розпродуються наявні «лишнє» устаткування і потужності при одночасному скороченні виробництва; даний вид стратегій застосовується у випадку, коли бізнес не може бути реалізований прибутково, проте є можливість «зібрати врожай» - отримати дохід від реалізації;
* стратегія скорочення витрат: передбачається пошук нових можливостей та проведення заходів по зменшенню витрат підприємства; як правило, дана стратегія спрямована на усунення невеликих джерел витрат, а тому її реалізація має короткостроковий чи тимчасовий характер; в ході реалізації даної стратегії виробничі витрати знижуються, тому підвищується продуктивність праці, йде процес зменшення прийому працівників і навіть їх скорочення, припинення виробництва збиткових продуктів та закриття його неприбуткових потужностей; даний вид стратегій може переходи у попередні стадії, якщо справа доходить до продажу основних фондів підприємства.

Але, зважаючи на реальний стан справ, підприємство може одночасно реалізовувати одразу ж кілька стратегій. Найбільше це проявляється у багатогалузевих компаніях. Також може бути складена і певна визначена послідовність при їх реалізації.

Стратегія розвитку підприємств визначається як результат вивчення зовнішнього середовища і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачуваних ринкових обставин. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації підприємства набудь-який вид виробничої діяльності і заняттявідповідного або запланованого положення як навнутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Також у ході планування враховуютьсяможливі стратегії розвитку наступних ринкових послуг на підприємстві: вихід на ринок зновим продуктом, залучення нових постачальників і споживачів товарів, розширення абоприпинення виробництва та продажу колишніх товарів і послуг.

**1.3. Механізм реалізації стратегії розвитку організації**

Для ефективного впровадження обраної стратегії розвитку будь-якого підприємства необхідно сформувати ефективний механізм її реалізації.

Механізм реалізації стратегії розвитку підприємства – це сукупність інструментів, методів, прийомів та форм організації певного затвердженого алгоритму дій з реалізації стратегій розвитку підприємства, з допомогою яких можна реалізувати обрану стратегію розвитку та досягнути позитивного впливу на наявний потенціал організації та рівень проведення змін. Тобто в механізмі реалізації стратегії наявні певні елементи, які врегульовують процедуру розробки та впровадження прийнятих управлінських рішень, що передбачені стратегічною метою організації, а також безпосередній багатоетапний процес реалізації запланованих стратегічних змін.

Реалізація стратегії розвитку підприємства спрямована на вирішення трьох основних завдань:

1) встановити пріоритетність ключових адміністративних задач підприємства для того, щоб виявити значимість кожної з них та відповідність обраній стратегії розвитку ( в першу чергу це розподіл наявних ресурсів, створення додаткових систем та підсистем, оптимізація управлінських відносин та ін.);

2) встановити відповідність між обраною стратегією розвитку та діяльнісними процесами всередині організації – така відповідність повинна досягатися по всіх основних параметрах підприємства (структура, мотивація персоналу, норми та правила поведінки працівників, колективні ідеї та переконання, відповідна кваліфікація управлінського персоналу та ін..);

3) підвести відповідність стилю керівництва підприємства та підходу до управління ним з обраною стратегією розвитку.

Дані завдання необхідно вирішити при допомозі тих якісних змін, які плануються на підприємстві і є фактично основою стратегії розвитку, тому ці зміни і називаються стратегічними.

Щоб механізм реалізації стратегії розвитку підприємства спрацював найбільш ефективно, необхідно обов’язково дотримуватися певних вимог:

* обов’язкове доведення до відома всіх працівників підприємства за планових змін, цілей та стратегії;
* контроль керівництва підприємством за своєчасним надходженням ресурсів для реалізації стратегії розвитку та їх освоєнням;
* створення певних цільових настанов для кожної підсистеми підприємства для реалізації стратегії;
* обов’язкова фіксація виконання кожного етапу реалізації стратегії розвитку.

Зрештою, перед початком реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно провести суттєву підготовчу роботу, яка поступово перейде безпосередньо у власне сам процес реалізації. У підготовці до реалізації стратегії розвитку підприємства виділяють такі кроки:

1) створення такої організаційної структури підприємства, яка максимально буде сприяти реалізації обраної стратегії;

2) керування бюджетом, кошторисами і проектами;

3) розробка загальної політики підприємства, механізмів реалізації обраної стратегії;

4) матеріальна та моральна мотивація співробітників;

5) створення сприятливого мікроклімату й організаційної культури підприємства;

6) використання передового досвіду інших організацій;

7) постійний контроль за виконанням стратегії.

Отже, безпосередньо механізм реалізації стратегії розвитку підприємства складає п’ять послідовних етапів (рис. 3).

Перший етап – поглиблене вивчення умов впровадження стратегії, цілей та задач. Даний етап передбачає виконання таких завдань:

- остаточне з’ясування змісту, поставленої мети та завдань стратегії розвитку підприємства, їх відповідності концепції розвитку підприємства та огляд і аналіз стану його зовнішнього та внутрішнього середовища;

- доведення до всіх співробітників підприємства мети, завдань, ходу реалізації та змісту нової стратегії розвитку для їх подальшої підготовки базису для впровадження стратегії на нижчих рівнях управління.

Другий етап - рішення керівництва про ефективний розподіл наявних для реалізації стратегії ресурсів. В його ході вирішуються такі конкретні завдання:

- комплексна оцінка наявних ресурсів підприємства;

- прийняття рішення про виділення необхідних коштів на реалізацію обраної стратегії розвитку;

Етап 1. Поглиблене вивчення умов впровадження стратегії, цілей та задач

Етап 2. Рішення керівництва про ефективний розподіл наявних для реалізації стратегії ресурсів

Етап 3. Прийняття рішення щодо створення нової організаційної структури на підприємстві

Етап 4. Безпосереднє впровадження запланованих змін у практичну діяльність підприємства

Етап 5. Узагальнення проведених заходів з реалізації стратегії, внесення можливих змін

Рисунок 3. Етапи механізму реалізації стратегії розвитку підприємства

- створення належних умов для мотиваційного залучення всіх працівників підприємства до механізму реалізації обраної стратегії його розвитку.

Третій етап - прийняття рішення щодо створення нової організаційної структури на підприємстві. В його ході вирішується питання про оптимальність відповідності наявної на даний момент організаційної структури на підприємстві прийнятій для впровадження стратегії розвитку. При необхідності вносяться зміни в дану структуру або ж її змінюють повністю на нову.

Четвертий етап - безпосереднє впровадження запланованих змін у практичну діяльність підприємства. Це найважливіший етап у механізмі реалізації стратегії, оскільки конкретні заходи з такого впровадження часто досить неприємні і болючі для багатьох категорій працівників підприємства. Слід зауважити, що зміни на підприємстві при впроваджені нової стратегії розвитку зазвичай неможливо реалізувати протягом одного року – для їх успішної реалізації повинно в деяких випадках 3-5 років.

При проведенні конкретних заходів змін на підприємстві важливо його вищому керівництву не лише акцентувати увагу на причині та кінцевій меті змін, а й також на їх прямому змісті та формі, пошуку сил протидії даним змінам, а також огляді вибраного стилю проведення змін і методів та прийомів їх впровадження.

На даному етапі вище керівництво підприємства має здійснити:

1) скласти орієнтовний алгоритм протидії запланованим змінам в ході реалізації стратегії розвитку;

2) розробити та запровадити конкретні прийоми та інструменти для ослаблення цієї протидії;

3) по можливості усунути чи мінімізувати реальний супротив змінам на підприємстві;

4) закріпити проведені зміни як нову якість діяльності підприємства.

П’ятий етап - узагальнення проведених заходів з реалізації стратегії, внесення можливих змін. Керівництво підприємством переглядає план реалізації стратегії розвитку і у випадку появи нових обставин, що можуть істотно вплинути на ефективність обраної стратегії, вносить необхідні зміни чи доповнення.

Будь-яка стратегія розвитку підприємства передбачає наявність певних змін його структурних елементів. Тому сила і ступінь впроваджуваних змін залежать від готовності підприємства та його керівництва до оптимальної реалізації стратегії. Бувають випадки, коли на підприємстві взагалі не слід робити структурних та організаційних змін, але буває й так, що вони стають дуже глибокими і зачіпають всі елементи. В залежності від базових чинників, які визначають силу та ступінь впроваджуваних на підприємстві змін, можна виділити такі типи змін.

1. Повна перебудова підприємства. Це найбільш серйозні зміни з усіх можливих, які передбачають докорінну зміну структури підприємства, його місію, стратегічну мету та організаційну культуру. Такий вид змін реалізується в тому випадку, коли підприємство переходить з однієї сфери чи галузі в іншу, а тому і змінюється його продукт та місце на ринку. Головна увага при цьому має бути прикута до створення нових організаційних структур підприємства, а також зміни у сфері технологічних ліній та трудових ресурсів.

2. Радикальне перетворення підприємства. Воно проводиться на стадії виконання стратегії тоді,колипідприємство не міняє галузі, але при цьому на ньому відбуваються певні радикальні зміни, викликані, наприклад, його злиттям з іншим аналогічним підприємством. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають серйозних внутрішньо-організаційних змін, які в першу чергу пов'язані з організаційною структурою.

3. Помірне перетворення. Воно здійснюється в тому випадку, коли підприємство виходить із новим продуктом на ринок і намагається сформувати орієнтовне коло покупців. У цьому випадку зміни пов'язані з безпосередньо виробничим процесом, а також маркетингом, особливо в тій його частині, що стосується залучення уваги до нового продукту.

4. Звичайні зміни, пов'язані із проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту підприємства. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало стосується діяльності підприємства в цілому.

5. Незмінне функціонування підприємства відбувається тоді, коли воно постійно реалізує ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що при певних обставинах організація може одержувати гарні результати, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

**Висновки до розділу 1**

Управління змінами на підприємстві є вкрай важливим та необхідним інструментом у процесі реалізації стратегії його розвитку. Дане поняття досить широко трактується в сучасній економічній літературі – такі відомі економісти, як Х.Рамперсад, К.Левін, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Л.Грейнер розробили власні концепції бачення змісту процесу управління змінами на підприємстві. Найвлучніше визначення даному терміну надали П.М.Сенге, А.К.Лейнер та Ш.Робертс.

Отже, управління змінами - системний процес, який складається з етапів постановки задач та цілей; створення програми змін та вкладання коштів; створення ініціативної групи для проведення змін; залучення всіх працівників підприємства до реалізації змін; безпосереднього впровадження змін через експеримент; подальшого впровадження, моніторингу та підтримки змін.

Зміни на підприємстві обов’язково впроваджуються через певні стратегії його розвитку. Існують так звані базисні, або еталонні стратегії, які характеризуються набором певної системи взаємопов’язаних між собою елементів – виробленого продукту (товару чи послуги), стану ринку, галузі, де перебуває підприємство, стан виробництва та виробничих відносин всередині підприємства, технології та методі, що застосовуються на підприємстві:

- стратегії концентрованого зростання (стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту);

- стратегії інтегрованого зростання (стратегія зворотної вертикальної інтеграції; стратегія прямої вертикальної інтеграції);

- стратегії диверсифікованого зростання (стратегія центрованої диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломеративної диверсифікації);

- стратегії скорочення підприємства (стратегія ліквідації компанії; стратегія «збирання врожаю»; стратегія скорочення витрат).

Для ефективного впровадження обраної стратегії розвитку будь-якого підприємства необхідно сформувати ефективний механізм її реалізації.

Механізм реалізації стратегії розвитку підприємства – це сукупність інструментів, методів, прийомів та форм організації певного затвердженого алгоритму дій з реалізації стратегій розвитку підприємства, з допомогою яких можна реалізувати обрану стратегію розвитку та досягнути позитивного впливу на наявний потенціал організації та рівень проведення змін.

Безпосередньо механізм реалізації стратегії розвитку підприємства складає п’ять послідовних етапів.

Перший етап – поглиблене вивчення умов впровадження стратегії, цілей та задач.

Другий етап - рішення керівництва про ефективний розподіл наявних для реалізації стратегії ресурсів.

Третій етап - прийняття рішення щодо створення нової організаційної структури на підприємстві.

Четвертий етап - безпосереднє впровадження запланованих змін у практичну діяльність підприємства. Це найважливіший етап у механізмі реалізації стратегії, оскільки конкретні заходи з такого впровадження часто досить неприємні і болючі для багатьох категорій працівників підприємства.

П’ятий етап - узагальнення проведених заходів з реалізації стратегії, внесення можливих змін. Керівництво підприємством переглядає план реалізації стратегії розвитку і у випадку появи нових обставин, що можуть істотно вплинути на ефективність обраної стратегії, вносить необхідні зміни чи доповнення.

Крім того, будь-яка стратегія розвитку підприємства передбачає наявність певних змін його структурних елементів. В залежності від сили та ступеня їх прояву виділяють такі їх типи - повна перебудова підприємства,радикальне перетворення підприємства, помірне перетворення, звичайні зміни, пов'язані із проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту підприємства, та незмінне функціонування підприємства, яке відбувається тоді, коли воно постійно реалізує ту саму стратегію.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХІМІЧНИЙ ЗАВОД»**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Львівський хімічний завод**

Публічне акціонерне товариство «Львівський хімічний завод» - це промислове підприємство, яке здійснює виробництво технічних, харчових та медичних газів і газових сумішей:

- азоту в балонах;

- зрідженого азоту;

- аргону;

- технічного кисню в балонах;

- зрідженого технічного кисню;

- медичного кисню;

- вуглекислого газу в балонах;

- рідкого вуглекислого газу.

ПАТ «Львівський хімічний завод» було засноване ще в 1993 наказом Міністерства промисловості України від 29.11.1993 № 315 «Про перетворення Львівського державного хімічного заводу на відкрите акціонерне товариство». У 2011 році рішенням загальних зборів підприємства воно було перейменовано у Публічне товариство відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства»

Офіційне найменування Товариства:

* повне найменування – Публічне акціонерне товариство «Львівський хімічний завод»;
* скорочене найменування – ПАТ «Львівський хімічний завод»;
* комерційне (фірмове найменування: ПАТ ЛХЗ.

Торговий бренд підприємства позначається літерами ЛХЗ, які художньо з’єднані між собою (рис. 4)



Рис. 4. Логотип ПАТ «Львівський хімічний завод»

Адреса ПАТ «Львівський хімічний завод» - 79070, Україна, місто Львів, вулиця Рахівська, 16., контактний телефон – (032) 235-84-28, факс (032) 272-17-76, електронна пошта: info@stat.lviv.ua.

Керівник підприємства – Бобришов Анатолій Микитович.

Організаційно-правова форма підприємства за КОПФГ – акціонерне товариство.

Види діяльності підприємства за КВЕД-2010:

- 20.11 Виробництво промислових газів

- 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

Інституційний сектор економіки за КІСЕ S.11002 Приватні не фінансові корпорації.

Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи – серія А01 номер 777337. Ідентифікаційний номер юридичної особи – 05761873, зареєстрована в виконавчому комітеті Львівської міської ради 22.12.1993. офіційна реєстрація змінена 22.03.2011.

Підприємство зареєстроване в єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) – свідоцтво про державну реєстрацію АА № 720209.

ПАТ «Львівський хімічний завод» зареєстроване як платник податків у Державній податковій адміністрації України (ДПІ у Сихівському районі міста Львова) – свідоцтво № 100331946, індивідуальний податковий номер 057618713047 від 07.07.1997. Дата початку дії свідоцтва – 07.04.2011

ПАТ «Львівський хімічний завод» - це господарське товариство, у якого статутний капітал поділений на визначену кількість часток однакової номінальної вартості. Воно є юридичною особою з дати його офіційної державної реєстрації, має свій самостійний баланс, рахунок в банку, печатки, штампи зі своїм найменуванням. Всі особливості правового статусу підприємства встановлені Законом України «Про акціонерні товариства» та іншими діючими нормами чинного вітчизняного законодавства.

Товариство ПАТ «Львівський хімічний завод» є офіційним правонаступником Львівського державного хімічного заводу та Відкритого акціонерного товариства «Львівський хімічний завод».

Підприємство є повним власником всього майна, яке передано йому Міністерством промисловості України у власність, як вклад до статутного капіталу та іншого майна, яке воно набуває на підставах, не заборонених законом.

Акціонерами ПАТ «Львівський хімічний завод» є особи, які мають його акції. За зобов’язання своїх акціонерів підприємство не несе жодної відповідальності. Акціонери не відповідають за зобов’язання Товариства та несуть ризик збитків лише у межах належних їм акцій підприємства.

Головна мета діяльності ПАТ «Львівський хімічний завод» - здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства, максимізації добробуту своїх акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання дивідендів його акціонерами.

Предмет діяльності ПАТ «Львівський хімічний завод»:

- виробництво та реалізація промислових газів, хімічних речовин та фармацевтичних препаратів (лікарських засобів): технічних газів (кисень, азот, аргон, вуглекислота), кисню медичного (рідина, газ), газових сумішей, енергоносіїв та інших видів промислової продукції;

- оптова, роздрібна та комісійна торгівля (в тому числі і в комісійних магазинах) технічними газами, хімічними продуктами, фармацевтичними препаратами та іншими непродовольчими та невживаними товарами, проведення бартерних операцій;

- спеціалізований ремонт та технічне обслуговування машин і обладнання спеціального призначення (технічна розробка, монтаж, пусконалагоджувальні, регламентні роботи та проведення технічної експертизи кріогенної техніки з проведенням навчання персоналу по їх безпечному обслуговуванню), ремонт та опосвідченнябалонів для стиснутих та зріджених газів;

- створення спільних підприємств, кисневих станцій і торгових точок з реалізації технічних газів та балонної тари;

- придбання, реалізація та експлуатація автомобільного транспорту та переоформлення власності на нього;

- усі види перевезень (в тому числі і міжнародних) вантажним автомобільним та залізничним транспортом. Надання транспортних, експедиційних послуг, ремонт та модернізація автомобільного транспорту;

- надання в оренду і експлуатацію автотранспорту, кріогенного обладнання, машин, устаткування та іншого нерухомого майна;

- організація та експлуатація автозаправних станцій, автомобільних стоянок, станцій технічного обслуговування автотранспорту;

- промислове та житлове будівництво, виконання ремонтно-будівельних, реставраційних, монтажних, ремонтних, пусконалагоджувальних робіт на об’єктах цивільного та виробничо-технічного призначення;

- експорт-імпорт сировини, матеріалів, продукції та інших товарів;

- надання посередницьких послуг на підставі договорів доручення, комісії та агентських угод;

- розміщення цінних паперів, здійснення інвестиційної діяльності;

- професійне навчання робітників на курсах підготовки та підвищення кваліфікації, створення на базі товариства;

- геологічне вивчення, дослідно-промислова розробка та видобування надр;

- придбання, перевезення, зберігання, використання та відпуск прикурсорів;

- надання спортивно-оздоровчих послуг;

- здійснення операцій з нерухомістю: купівля, продаж, застава, оренда та ін..;

- надання побутових, рекламодавчих, сервісних та інших послуг;

- надання послуг зі зважування вантажів та транспортних засобів;

- організація та проведення конференцій, конкурсів, ярмарків, аукціонів та інших рекламних виставкових заходів з питань науково-дослідних розробок та виробництва;

- всі інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству; ті види діяльності, які потребують окремих дозволів (ліцензій), здійснюються при їх наявності.

ПАТ «Львівський хімічний завод» має статутний капітал в розмірі 3887905 грн. Статутний капітал підприємства поділений на 15869 іменних акцій вартістю 245 грн. кожна.

Підприємство може за рішенням загальних зборів акціонерів збільшувати чи зменшувати розмір статутного капіталу як шляхом підвищення номінальної вартості акцій або їх розміщенням.

На підприємстві створений резервний капітал в розмірі 25% від всієї вартості акцій і формується за рахунок щорічних відрахувань від чистого прибутку підприємства.

Вищим органом ПАТ «Львівський хімічний завод» є загальні збори акціонерів підприємства.

Для контролю та регулювання діяльності виконавчого органу створена Наглядова рада підприємства. Одноосібним органом виконавчої влади ПАТ «Львівський хімічний завод» є генеральний директор, який обирається на загальних зборах акціонерів підприємства строком на 6 років з можливістю переобрання необмежену кількість термінів.. На даний час генеральним директором підприємства є Бобришов Анатолій Микитович.

Організаційна структура ПАТ «Львівський хімічний завод» лінійно-функціональна (рис. 5).

Генеральний директор

Адміністрація підприємства

Відділ логістики

Бухгалтерія

Виробнича дільниця

Господарська частина

Відділ технічного контролю

Ремонтна дільниця

Будівельна бригада

Транспортна дільниця

Рисунок 5. Організаційна структура ПАТ «Львівський хімічний завод»

Всього на підприємстві працює 181 працівник, з них 12 – адміністративного персоналу, зовнішніх сумісників - 5 осіб, позаштатних працiвникiв - 2 особи. Чисельність працiвникiв, якi працюють на умовах неповного робочого часу - 20 осіб. Фонд оплати працi за 2017 рiк склав 15 011 тис. грн., що на 2805 тис. грн. бiльше, нiж у 2016 роцi.

В структурі підприємства наявні 10 відділів:

- генеральний директор (1 працівник);

- адміністрація (11 працівників);

- бухгалтерія (5 працівників);

- логістичний відділ (14 працівників);

- виробничий відділ (60 працівників);

- господарський відділ (7 працівників);

- ремонтний відділ (27 працівників);

- лабораторія (відділ технічного контролю (10 працівників);

- транспортний відділ (42 працівники);

- будівельний відділ (4 працівники).

Окремо слід сказати про адміністративну структуру підприємства. На ПАТ «Львівський хімічний завод» вона має такий вигляд (рис. 6)

Генеральний директор

Заступник генерального директора

Провідні спеціалісти

Підвідділ менеджменту

Головний інженер

Фахівець з аналізу ФЕД

Провідний інженер з програмного забезпечення

Провідний інженер з охорони праці і ЦЗ

Провідний інженер з виробництва і торгівлі

Головний будівельник

Менеджер з персоналу

Менеджер з маркетингу та роботи з пріоритетними споживачами

Менеджер з маркетингу

Рисунок 6. Структура органів управління ПАТ «Львівський хімічний завод»

Зі схеми видно, що в управлінській структурі підприємства є два підвідділи – менеджменту та провідних спеціалістів. Безпосереднє керівництво цими підвідділами здійснює заступник генерального директора підприємства. Саме підвідділ менеджменту, в якому працює три менеджери, напряму відповідає за ініціювання та проведення змін на підприємстві.

ПАТ «Львівський хімічний завод» - це один із найбільших виробників технічних, харчових та медичних газів в Україні. Історія підприємства розпочинається з 1954 року, коли в місті було створено перший в регіоні завод по виробництву технічних газів для промислових об’єктів. В структурі підприємства є завод-виробник у місті Львів, торгова мережа компаній «ЛХЗ», яка налічує на сьогодні 15 підприємств, 22 окремі філії та 57 магазинів-складів по всій Західній Україні.

В даний час споживачами продукції Товариства є Рівненська та Хмельницька АЕС, Бурштинська та Добротвiрська ТЕС, Бронетанковий завод, ПАТ «Іскра» та iншi.

На сьогодні підприємство здійснює постачання на ринок всього спектру продукції газового виробництва – технічних газів у балонах різного об’єму, харчових газів у контейнерних та балонових ємностях, зріджених газів у цистернах, медичних газів, інертних газів для рекламних та інших послуг, багатокомпонентних газових сумішей та газів під замовлення клієнта.

ПАТ «Львівський хімічний завод» пропонує промисловим підприємствам взаємовигідне партнерство щодо цілого комплексу різноманітних послуг:

- оренда транспорту та приміщень;

- установка та ремонт газового та газобалонного обладнання;

- спеціалізовані транспортні послуги;

- навчання працівників підприємств;

- професійні консультації наших спеціалістів;

- широкий асортимент газової продукції та відповідного устаткування високої якості.

Продукція ПАТ «Львівський хімічний завод» - це:

1) промислові гази – азот, аргон, технічний та медичний кисень, вуглекислий газ (двоокис вуглецю або рідка вуглекислота в балонах), фасовані в стандартні балони гелій, ацетилен (для зварювання), пропан, водень, МАФ-газ; також підприємство надає послуги з доставки газів у балонах і ємностях в рідкому стані власним автотранспортом підприємства; крім того, підприємство здійснює продаж і оренду балонів, ємностей, контейнерів, вуглекислотного і кріогенного обладнання;

2) харчові газові суміші – призначені для модифікованого газового середовища всередині герметичних упаковок продуктів харчування; їх основне завдання – збільшити термін зберігання свіжих та приготованих продуктів в упаковці натуральним методом як альтернативи використанню консервантів і харчових фарб; газові суміші складаються з високо очищених газів, виготовлених у відповідності з європейськими стандартами якості;

3) зварювальні газові суміші – застосовуються при зварюванні різних металів для захисту їх структури, покращення якості та надійності, оформлення естетичного вигляду металевої поверхні; в порівнянні зі звичайними газами для зварювання газові суміші дають можливість отримати кращу якість зварювання, збільшити її швидкість та значно скоротити витрати;

4) зварювальне обладнання – різаки, пальники, мундштуки, редуктори, допоміжні матеріали та аксесуари, електроди, зварювальні напівавтомати, зварювальні інвертори, витратні матеріали.

ПАТ «Львівський хімічний завод» надає цілий спектр супутніх послуг, а саме:

* ремонт газифікаційних установок;
* відігрівання і продування кріогенних резервуарів;
* відновлення вакууму в теплоізоляційному просторі кріогенних резервуарів з регенерацією адсорбенту;
* ремонт насосів зріджених газів типу НСГ;
* ремонт арматури;
* ремонт випарників, алюмінієвих панелей і трубопроводів;
* контроль теплоізоляції кріогенних ємностей;
* ремонт залізничних цистерн;
* гідравлічні і пневматичні випробування посудин, що працюють під тиском;
* ремонт перетворювачів кисню типу КПЖ, СТГ;
* ремонт вуглекислотного обладнання.

При ПАТ Львівський хімічний завод» працює унікальний, другий на території України сертифікований центр профілактики та ремонту балонів різних обсягів під різні типи газів.

Також підприємство має дозвіл на виконання робіт підвищеної небезпеки, пов’язаних з оглядом та випробуванням посудин для зберігання газів, що працюють під тиском понад 0,07 МПа у відповідності з стандартами ГОСТ 949-73 (Дозвіл ДКУ з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду № 2916.11.30-74.30.0 від 22 липня 2011 р.). Крім того, підприємство працює за сертифікатами та ліцензіями – санітарно-гігієнічні сертифікати на діоксид вуглецю (CO2), кисню, аргону, азоту та газові суміші для харчової промисловості, Ліцензія міністерства транспорту та зв'язку України на надання послуг перевезення вантажів.

Внутрiшнi та мiжнароднi перевезення небезпечних вантажiв ПАТ «Львiвський хiмiчний завод» здiйснює автомобiльним транспортом на пiдставi діючої лiцензiїсерiї АГ № 587933, виданої Головтрансiнспекцiєю 19.07.2011р., з необмеженим строком дiї.

На підприємстві здійснюється професійно-технічне навчання фахівців в області кріогенних і вуглекислотних технологій вже понад 6 років. Заняття проводять кращі випускники вищих кріогенних інститутів і висококваліфіковані фахівці. Практика проходить в цехах заводу із застосуванням реальних знань.

Види професійної підготовки:

* курсова підготовка
* перепідготовка
* підвищення кваліфікації

Спеціальності, що профілюються:

* Апаратник повітрярозділення (2-4 розряд)
* Машиніст компресорних установок (2-6 розряд)
* Апаратник газорозподілення (2-3 розряд)
* Наповнювач балонів (2-4 розряд
* Приймальник балоні (2-3 розряд)
* Випробувач балонів (3-5 розряд).

Бухгалтерський облiк господарських операцiй ведеться в журнально-ордернiйсистемiоблiку в програмi 1-С.

**2.2. Оцінювання стратегії розвитку ПАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХІМІЧНИЙ ЗАВОД»**

Оцінювання стратегії розвитку підприємства – це останній етап її розробки, який ґрунтується на всій доступній інформації про його діяльність та визначається як можливі наслідки від реалізації обраної стратегії розвитку.

Стратегія розвитку підприємства оцінюється за багатьма показниками, а не лише якимось одним, тому що вона охоплює всі напрями та аспекти розвитку підприємства. Оцінка обраної підприємством стратегії розвитку переважно здійснюється через аналіз правильності та достатності врахування тих ключових факторів (критеріїв), які й визначають реальні можливості впровадження стратегії.

Критерій – головна ознака та провідний ступінь визначення ефективності обраної стратегії розвитку, певна кількісна величина, яка обчислюється за визначеною в науковій економічній думці формулою. Правильно і вдало підібраний критерій ефективності повинен якомога повніше розкривати зміст та сутність всіх форм та результатів діяльності і має бути єдиним для всіх сфер та підрозділів підприємства.

Для ефективного та оптимального формування системи критеріїв оцінки стратегії розвитку підприємства необхідно обов’язково взяти до уваги основні принципи застосування критеріїв оцінки:

* забезпечення взаємних зв’язків між системою конкретних показників ефективності стратегії підприємства та відповідного критерію;
* застосування всіх видів ресурсів, що їх використовує підприємство, для ефективного відображення у кількісних показниках критерію;
* застосування кількісної оцінки отриманих показників для покращення управління всіма ланками та підсистемами підприємства;
* забезпечення стимулюючої функції отриманих в ході оцінювання показників для оптимального використання всіх існуючих резервів підприємства.

Найголовніший акцент всіх можливих критеріїв оцінки стратегії розвитку – досягти поставлених цілей в максимально можливому обсязі та розмірі при мінімальних для цього затратах. Тому основним критерієм оцінки стратегії розвитку підприємства є економічний, в першу чергу продуктивність праці. Вона виражається через певні групи показників підприємства:

- узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства;

- показники використання праці (маркетинговий критерій);

- показники використання основних та оборотних виробничих фондів;

- показники використання фінансових коштів (інвестицій та оборотних коштів) (таб. 2).

Слід сказати, що кожна з вищевказаних видів груп показників включає певну кількість або абсолютних, або відносних числових параметрів, які разом дають загальну картину ефективності діяльності досліджуваного підприємства чи оптимальне використання певного виду ресурсів. Найголовнішими та найбільш вживаними при є фінансові та узагальнюючі показники діяльності підприємства як такі, що найповніше виражають ступінь досягнення поставлених перед реалізацію обраної стратегії розвитку цілей.

Крім того, разом з даними основними показниками оцінки можна застосовувати і додаткові показники, які можуть відображати ступінь кадрового потенціалу, ступінь розвитку виробничих потужностей та устаткування і т.д.

Таблиця 2. Система показників оцінки стратегії розвитку підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Показник | Зміст показника |
| 1 | Узагальнюючі показники | Рівень задоволення потреб ринку  Виробництво чистої продукції на одиницю витрати ресурсів підприємства  Рівень прибутку на одиницю загальних витрат  Рентабельність виробництва  Витрати на одиницю товарної продукції  Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва  Народногосподарський ефект використання одиниці продукції |
| 2 | Використання фінансових ресурсів | Оборотність оборотних коштів  Рентабельність оборотних коштів  Відносне вивільнення оборотних коштів  Рентабельність власного капіталу  Рентабельність інвестицій  Строк окупності вкладених інвестицій |
| 3 | Використання праці (маркетинговий показник) | Темпи зростання продуктивності праці  Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці  Відносне вивільнення працівників  Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу  Трудомісткість одиниці продукції  Зарплатомісткість одиниці продукції |
| 4 | Використання виробничих фондів | Загальна фондовіддача за обсягом продукції  Фондовіддача активної частини основних фондів  Рентабельність основних фондів  Матеріаломісткість одиниці продукції  Коефіцієнт використання найважливіших видів матеріалів та сировини |

Для оцінки стратегії розвитку ПАТ «Львівський хімічний завод» необхідно розглянути основні результати його діяльності за попередні рокита на їх основі виконати необхідні розрахунки критеріїв оцінки.

Спочатку слід розглянути сукупний баланс підприємства за 2015-2017 роки.

Таблиця 3. Сукупний балансовий звіт ПАТ «Львівський хімічний завод» за 2015-2017 рр. (тис. грн.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Актив** | | **Код рядка** | | **2015 р.** | | **2016 р.** | | **2017 р.** | |
| **1** | | **2** | | **3** | | **4** | | **5** | |
| Нематеріальні активи: | | 1000 | | 0 | | 3 | | 2 | |
| первісна вартість | | 1001 | | 7 | | 11 | | 11 | |
| накопичена амортизація | | 1002 | | 7 | | 8 | | 9 | |
| Незавершені капітальні інвестиції | | 1005 | | 298 | | 2120 | | 1624 | |
| Основні засоби: | | 1010 | | 22544 | | 22604 | | 27131 | |
| первісна вартість | | 1011 | | 58177 | | 60845 | | 67730 | |
| знос | | 1012 | | 35633 | | 38241 | | 40599 | |
| Інвестиційна нерухомість: | | 1015 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| первісна вартість | | 1016 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| знос | | 1017 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Довгострокові біологічні активи: | | 1020 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| первісна вартість | | 1021 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| накопичена амортизація | | 1022 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | | 1030 | | 2124 | | 2110 | | 2806 | |
| інші фінансові інвестиції | | 1035 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | | 1040 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Відстрочені податкові активи | | 1045 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Гудвіл | | 1050 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | | 1060 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | | 1065 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Інші необоротні активи | | 1090 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| **Усього за розділом I** | | **1095** | | **24966** | | **26837** | | **31563** | |
| Запаси | | 1100 | | 3919 | | 4028 | | 5736 | |
| Виробничі запаси | | 1101 | | 2598 | | 2654 | | 4135 | |
| Незавершене виробництво | | 1102 | | 0 | | 49 | | 186 | |
| Готова продукція | | 1103 | | 454 | | 271 | | 308 | |
| Товари | | 1104 | | 867 | | 1054 | | 1107 | |
| Поточні біологічні активи | | 1110 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Депозити перестрахування | | 1115 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Векселі одержані | | 1120 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | | 1125 | | 6608 | | 5849 | | 5969 | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | | 1130 | | 1192 | | 0 | | 4400 | |
| з бюджетом | | 1135 | | 0 | | 0 | | 9 | |
| у тому числі з податку на прибуток | | 1136 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| з нарахованих доходів | | 1140 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| із внутрішніх розрахунків | | 1145 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | | 1155 | | 14 | | 3117 | | 110 | |
| Поточні фінансові інвестиції | | 1160 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Гроші та їх еквіваленти | | 1165 | | 895 | | 929 | | 270 | |
| Готівка | | 1166 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Рахунки в банках | | 1167 | | 895 | | 929 | | 270 | |
| Витрати майбутніх періодів | | 1170 | | 0 | | 31 | | 91 | |
| Частка перестраховика у страхових резервах | | 1180 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань | | 1181 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | | 1182 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| резервах незароблених премій | | 1183 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| інших страхових резервах | | 1184 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Інші оборотні активи | | 1190 | | 154 | | 367 | | 838 | |
| **Усього за розділом II** | | **1195** | | **11782** | | **14321** | | **17423** | |
| **III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття** | | **1200** | | **0** | | **0** | | **0** | |
| **Баланс** | | **1300** | | **36748** | | **41158** | | **48986** | |
| **Пасив** | **Код рядка** | | **2015** | | **2016** | | **2017** | |
| **I. Власний капітал** | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | | 3888 | | 3888 | | 3888 | |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Додатковий капітал | 1410 | | 8735 | | 8735 | | 8735 | |
| Емісійний дохід | 1411 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Резервний капітал | 1415 | | 5504 | | 5643 | | 5781 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | | 11165 | | 13578 | | 15566 | |
| Неоплачений капітал | 1425 | | (0) | | ( 0 ) | | ( 0 ) | |
| Вилучений капітал | 1430 | | (0) | | ( 0 ) | | ( 0 ) | |
| Інші резерви | 1435 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| **Усього за розділом I** | **1495** | | **29292** | | **31844** | | **33970** | |
| Відстрочені податкові зобов’язання | 1500 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Цільове фінансування | 1525 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Благодійна допомога | 1526 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Страхові резерви, у тому числі: | 1530 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду) | 1531 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду) | 1533 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду) | 1534 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Інвестиційні контракти; | 1535 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Призовий фонд | 1540 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| **Усього за розділом II** | **1595** | | **0** | | **0** | | **0** | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | 0 | | 0 | | 3300 | |
| Векселі видані | 1605 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов’язаннями | 1610 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | | 2090 | | 3215 | | 1622 | |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | | 830 | | 408 | | 465 | |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | 0 | | 88 | | 228 | |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | | 198 | | 95 | | 132 | |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | | 384 | | 387 | | 586 | |
| за одержаними авансами | 1635 | | 1635 | | 0 | | 4991 | |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | | 1095 | | 185 | | 194 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | | 0 | | 959 | | 1087 | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | | 164 | | 4065 | | 2639 | |
| **Усього за розділом IІІ** | **1695** | | **0** | | **9314** | | **15016** | |
| **ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття** | **1700** | | **0** | | **0** | | **0** | |
| **V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду** | **1800** | | **0** | | **0** | | **0** | |
| **Баланс** | **1900** | | **36748** | | **41158** | | **48986** | |

Аналізуючи дані активу та пасиву балансового звіту підприємства, слід сказати, що практично по всіх основних показниках спостерігається суттєве збільшення параметрів. Так, наприклад, у 2017 році ріст первісної вартості основних засобів склав 4 577 тис. грн., або 16,8%, а приріст загального балансу активів підприємства склав 12138 тис. грн., або 24,8%. Для продовження аналізу розглянемо звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) ПАТ «Львівський хімічний завод» (таб. 4)

Таблиця 4. Звіт про фінансові результати ПАТ «Львівський хімічний завод» за 2015-2017 рр. (тис. грн.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ | | | | |
| **Стаття** | **Код рядка** | **2017** | **2016** | **2015** |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 104739 | 85651 | 82228 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | 0 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | ( 80997 ) | ( 64614 ) | (63718) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | ( 0 ) | ( 0 ) | (0) |
| **Валовий:**  прибуток | 2090 | 23742 | 21037 | 18510 |
| збиток | 2095 | ( 0 ) | ( 0 ) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | 0 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 5637 | 3773 | 2146 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | ( 4566 ) | ( 5126 ) | (4948) |
| Витрати на збут | 2150 | ( 19872 ) | ( 14917 ) | (8882) |
| Інші операційні витрати | 2180 | ( 2053 ) | ( 1266 ) | (2146) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | ( 0 ) | ( 0 ) | (0 ) |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| **Фінансовий результат від операційної діяльності:**  прибуток | 2190 | 2888 | 3501 | 5335 |
| збиток | 2195 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 749 | 342 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 9 | 4 | 109 |
| Інші доходи | 2240 | 53 | 16 | 56 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | ( 318 ) | ( 393 ) | ( 406 ) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | ( 135 ) | ( 121 ) | ( 0 ) |
| Інші витрати | 2270 | ( 42 ) | ( 3 ) | ( 449 ) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат до оподаткування:**  прибуток | 2290 | 3204 | 3346 | 4645 |
| збиток | 2295 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 387 | 582 | 845 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 | 0 |
| **Чистий фінансовий результат:**  прибуток | 2350 | 2817 | 2764 | 3800 |
| збиток | 2355 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| II. СУКУПНИЙ ДОХІД | | | | |
| **Стаття** | **Код рядка** | **2017** | **2016** | **2015** |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 | 0 |
| **Інший сукупний дохід до оподаткування** | **2450** | **0** | **0** | **0** |
| Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0 | 0 | 0 |
| **Інший сукупний дохід після оподаткування** | **2460** | **0** | **0** | **0** |
| **Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)** | **2465** | **2817** | **2764** | **3800** |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ | | | | |
| Матеріальні затрати | 2500 | 71200 | 53673 | 55583 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 15011 | 12206 | 8966 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 2992 | 2432 | 3328 |
| Амортизація | 2515 | 3800 | 3173 | 3007 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 10236 | 9946 | 3650 |
| **Разом** | **2550** | **103239** | **81430** | **74534** |
| ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ | | | | |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 15869 | 15869 | 15869 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 15869 | 15869 | 15869 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 177.51591 | 174.17607 | 239.4605 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 177.51591 | 174.17607 | 239.4605 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0 | 43.54 | 59.87 |

Протягом останніх років спостерігається постійне збільшення чистого сукупного доходу підприємства з 82228 тис. грн.. до 104739 тис. грн.. (22511 тис. грн., або на 21,5%. При цьому операційні витрати зросли з 74 534 тис. грн.. до 103 239 тис. грн.., або ж на 28,7%. Разом з тим рівень прибутковості підприємства залишається на одному рівні. Витрати на оплату праці зросли протягом 2015-2017 років з 8966 тис. грн.. до 15 011 тис. грн.., або на 86,4%. Великою мірою це пов’язано з підвищенням зарплати висококваліфікованим фахівцям підприємства та збільшенням числа працівників у виробничих цехах. Також різко зросли матеріальні витрати – з 55583 тис. грн. до 71200 тис грн., або ж на 23,2%.

Для повноти аналізу необхідно також розглянути звіт підприємства про рух грошових коштів за прямим методом (таб. 5).

Таблиця 5. Звіт ПАТ «Львівський хімічний завод» про рух грошових коштів за прямим методом протягом 2015-2017 рр. (тис. грн..)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стаття** | **Код рядка** | **2017** | **2016** | **2015** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **I. Рух коштів у результаті операційної діяльності** | | | | |
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000 | 127693 | 101870 | 96969 |
| Повернення податків і зборів | 3005 | 0 | 0 | 0 |
| у тому числі податку на додану вартість | 3006 | 0 | 0 | 0 |
| Цільового фінансування | 3010 | 12 | 9 | 8 |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій | 3011 | 0 | 0 | 0 |
| Надходження авансів від покупців і замовників | 3015 | 5450 | 3254 | 1571 |
| Надходження від повернення авансів | 3020 | 490 | 357 | 0 |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025 | 0 | 0 | 2 |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені) | 3035 | 0 | 0 | 0 |
| Надходження від операційної оренди | 3040 | 0 | 3502 | 2146 |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород | 3045 | 0 | 0 | 0 |
| Надходження від страхових премій | 3050 | 0 | 0 | 0 |
| Надходження фінансових установ від повернення позик | 3055 | 0 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3095 | 157 | 205 | 285 |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг) | 3100 | ( 106884 ) | ( 83862 ) | ( 77085) |
| Праці | 3105 | ( 11659 ) | ( 9826 ) | ( 8004 ) |
| Відрахувань на соціальні заходи | 3110 | ( 3147 ) | ( 2675 ) | ( 4031 ) |
| Зобов'язань з податків і зборів | 3115 | ( 5830 ) | ( 6317 ) | ( 4622 ) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток | 3116 | ( 247 ) | ( 1073 ) | ( 150 ) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість | 3117 | ( 2033 ) | ( 2201 ) | ( 2387 ) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 3118 | ( 3550 ) | ( 3043 ) | ( 568 ) |
| Витрачання на оплату авансів | 3135 | ( 4490 ) | ( 2447 ) | ( 1192 ) |
| Витрачання на оплату повернення авансів/td> | 3140 | ( 1765 ) | ( 1108 ) | ( 1192 ) |
| Витрачання на оплату цільових внесків | 3145 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на оплату зобов’язань за страховими контрактами | 3150 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання фінансових установ на надання позик | 3155 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Інші витрачання | 3190 | ( 3673 ) | ( 2341 ) | ( 1991 ) |
| **Чистий рух коштів від операційної діяльності** | **3195** | **-3646** | **621** | **2992** |
| **II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності** | | | | |
| Надходження від реалізації: фінансових інвестицій | 3200 | 0 | 0 | 0 |
| необоротних активів | 3205 | 0 | 0 | 0 |
| Надходження від отриманих: відсотків | 3215 | 0 | 4 | 0 |
| дивідендів | 3220 | 9 | 0 | 0 |
| Надходження від деривативів | 3225 | 0 | 0 | 0 |
| Надходження від погашення позик | 3230 | 0 | 0 | 0 |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235 | 0 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3250 | 0 | 0 | 0 |
| Витрачання на придбання: фінансових інвестицій | 3255 | ( 87 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| необоротних активів | 3260 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Виплати за деривативами | 3270 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на надання позик | 3275 | ( 100 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Інші платежі | 3290 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| **Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності** | **3295** | **-178** | **4** | **0** |
| **III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності** | | | | |
| Надходження від: Власного капіталу | 3300 | 0 | 0 | 0 |
| Отримання позик | 3305 | 23193 | 13294 | 17144 |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310 | 0 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3340 | 0 | 0 | 0 |
| Витрачання на: Викуп власних акцій | 3345 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Погашення позик | 3350 | 19089 | 12687 | 18812 |
| Сплату дивідендів | 3355 | ( 629 ) | ( 848 ) | ( 2 ) |
| Витрачання на сплату відсотків | 3360 | ( 318 ) | ( 377 ) | ( 406 ) |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди | 3365 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві | 3370 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Інші платежі | 3390 | ( 0 ) | ( 0 ) | ( 0 ) |
| **Чистий рух коштів від фінансової діяльності** | **3395** | **3157** | **-618** | **-2303** |
| **Чистий рух грошових коштів за звітний період** | **3400** | **-667** | **7** | **689** |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 929 | 895 | 159 |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | 8 | 27 | 47 |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 270 | 929 | 895 |

Згідно результатів, спостерігається тенденція до від’ємного балансу руху коштів від операційної діяльності – з 2992 тис. грн.. у 2015 р. до -3646 тис. грн.. у 2017 р., та від інвестиційної діяльності - -173 тис. грн.., проте значно зріс баланс руху коштів від фінансової діяльності підприємства – з -2303 тис. грн.. у 2015 р. до 3157 тис. грн.. у 2017 р. Такі фінансові результати свідчать про необхідність покращення та оптимізації існуючої стратегії операційної та інвестиційної діяльності ПАТ «Львівський хімічний завод».

Розрахуємо основні параметри фінансової оцінки стратегії розвитку ПАТ «Львівський хімічний завод».

1. Оборотність оборотних коштів. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів – це ключовий параметр ділової активності підприємства, який показує швидкість переходу грошей з активів у готовий продукт. Він обчислюється за формулою:

Кооа=ЧД/ОАср, де

Кооа – коефіцієнт оборотності оборотних активів,

ЧД – чистий дохід,

ОАср – середня величина оборотних активів підприємства.

Визначимо коефіцієнт оборотності оборотних коштів ПАТ «Львівський хімічний завод» за 2015-2017 рр.:

1) 2015 р.:

ЧД=82228 тис. грн.., АОсер=11782 тис. грн..

Кооа=82228/11782=6,98

2) 2016 р.:

ЧД=85651 тис грн.., АОсер=14321 тис. грн..

Кооа=85651/14321=5,98

3) 2017 р.:

ЧД=104739 тис. грн.., ОАсер=17423 тис. грн..

Кооа=104739/17423=6,01

ЧД (сер.)=(82228+85651+104739)/3=90872,67 тис. грн..

ОАсер=(11782+14321+17423)/3=14508,67 тис. грн..

Кооа=90872,67/14508,67=6,26.

Як бачимо з наведених розрахунків, коефіцієнт оборотності оборотних коштів ПАТ «Львівський хімічний завод» протягом 2015-2017 рр. залишався стабільним з невеликими коливаннями і становив близько 6. Оскільки не спостерігається його підвищення, то це означає, що використання підприємством своїх активів є не досить ефективним і потребує якісних змін на краще.

2. Рентабельність оборотних коштів. Цей коефіцієнт показує можливості досліджуваного підприємства по забезпеченню річного доходу від операційної діяльності по відношенню до середньорічної величини оборотних активів. Головне зауваження – чим вищий кінцевий результат даного параметру, тим більша ефективність використання оборотних активів підприємства.

Даний параметр визначається як процентне відношення прибутку від операційної діяльності до середньорічної величини оборотних активів за формулою:

Роб=ЧДод/ОАсер\*100%, де

Роб – рентабельність оборотних коштів;

ЧДод – чистий дохід від операційної діяльності;

ОАсер – середньорічна величина оборотних активів.

Визначимо рентабельність оборотних коштів ПАТ «Львівський хімічний завод» за 2015-2017рр.

1) 2015р.:

ЧДод=5335 тис. грн., ОАсер=11782 тис. грн..

Роб=5335/11782\*100%=45,3%.

2) 2016р.:

ЧДод=3501 тис. грн., ОАсер=14321 тис. грн..

Роб=3501/14321\*100%=24,4%.

3) 2017р.:

ЧДод=2888 тис. грн.., ОАсер=17423 тис. грн..

Роб=2888/17423\*100%=16,6%.

З наведених розрахунків видно, що коефіцієнт рентабельність оборотних коштів досліджуваного підприємства протягом 2015-2017 рр. невпинно падає, що свідчить про вкрай низьку ефективність використання оборотних коштів і відповідно низьку рентабельність виробництва, підтверджуючи попередній параметр. Тому це означає, що ПАТ «Львівський хімічний завод» потребує зміни фінансової стратегії свого розвитку.

3. Відносне вивільнення оборотних коштів. Вивільнення оборотних коштів складається з двох коефіцієнтів – абсолютного та відносного вивільнення оборотних коштів. Відносне вивільнення показує стабільність чи зростання оборотних коштів підприємства при зростанні обсягів реалізації його продукції, а абсолютне вивільнення – пряме зменшення залишків оборотних коштів порівняно з їх залишком за попередній рік. Тому важливість коефіцієнта відносного вивільнення оборотних коштів у тому, що він вказує на резерви скорочення запасів на підприємстві.

В сучасних умовах постійного росту інфляційних процесів на перше місце виходить саме показник відносного вивільнення оборотних коштів, оскільки показник абсолютного вивільнення не може відобразити динаміку поліпшення використання оборотних коштів. У досліджуваного підприємства показник відносного вивільнення оборотних коштів знаходиться на достатньому рівні завдяки налагодженню прямої співпраці з великими компаніями-клієнтами через оптову торгівлю та подальше прискорення прибутковості ПАТ «Львівський хімічний завод».

4. Рентабельність власного капіталу. Даний коефіцієнт визначається як співвідношення чистого прибутку підприємства до величини його власного капіталу і показує величину віддачі прибутку на вкладений власний капітал. Рентабельність власного капіталу обчислюється за формулою

Рвл.к.=ЧД/ВК\*100%, де

Рвл.к. – рентабельність власного капіталу,

ЧД – чистий дохід підприємства за рік,

ВК – величина власного капіталу.

Визначимо рентабельність власного капіталу ПАТ «Львівський хімічний завод» за 2015-2017рр.:

1) 2015р.:

ЧД=2817 тис. грн.., ВК –29292 тис. грн..

Рвл.к.=2817/29292\*100=9,6%.

2) 2016р.:

ЧД=2764 тис. грн.., ВК=31844 тис. грн..

Рвл.к.=2764/31844\*100%=8,7%.

3) 2017 р.:

ЧД=3800 тис. грн.., ВК=33970 тис. грн..

Рвл.к.=3800/33970\*100%=11,2%.

З наведених результатів видно, що намітилася тенденція до слабкого зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу, проте він ще досить невеликий, тому говорити про позитивну тенденцію даного параметра ще рано.

5. Рентабельність інвестицій. Даний показник вказує, скільки коштів (конкретних грошових одиниць) необхідно досліджуваному підприємству, щоб отримати кошти прибутку (конкретні грошові одиниці). Цей фінансовий параметр є одним із найважливіших при розгляді конкурентоспроможності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій підприємства (або індекс рентабельності інвестицій – Profitability Index (РІ)) визначається як співвідношення чистого прибутку та витрат. Оскільки даний параметр важливий перш за все в рекламних цілях, то його обчислення може відрізнятися. Найпоширенішою формулою визначення коефіцієнта рентабельності інвестицій підприємства є така:

PI = ЧД/В, де

РІ – індекс рентабельності інвестицій,

ЧД – чистий прибуток підприємства,

В – сума витрат.

Визначимо коефіцієнт рентабельності інвестицій ПАТ «Львівський хімічний завод»:

РІ=104739 тис. грн./103239 тис. грн. = 1,02.

Далі необхідно здійснити оцінку стратегії розвитку ПАТ «Львівський хімічний завод» по ключових маркетингових показниках використання праці на підприємстві.

1. Темпи зростання продуктивності праці – даний показник є одним із найголовніших не лише в маркетинговій системі оцінювання ефективності стратегії підприємства, але й серед загальних показників. Таке пріоритетне значення даний показник показує через невикористані можливості економії праці за такими факторами:

- матеріально-технічні: залежать від рівня вдосконалення засобів виробництва на підприємстві (його технічний рівень, зміна існуючих характеристик засобів та виробів, краща якість продукції, нові види сировини, матеріалів, процес виготовлення принципово нової продукції тощо);

- соціально-економічні: вони залежать перш за все від наявного рівня робочої сили (персоналу) підприємства та його підвищення через кращі умови праці, підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію використання робочого часу, скорочення браку та підвищення норм і коефіцієнтів виробництва;

- організаційні: залежать від покращення засобів праці та робочої сили внаслідок удосконалення організації виробництва та самого процесу управління виробництвом керівництвом підприємства.

Зростання продуктивності праці передбачає перш за все або економію чисельності персоналу підприємства, або скорочення невиробничих витрат. Оскільки будь-яке підприємство намагається розвиватися шляхом економії своїх засобів, то логічно рівень зростання продуктивності праці стає можливим через зменшення чисельності персоналу при одночасному збільшенні виробництва.

Продуктивність праці за загальними правилами вимірюється як відношення обсягу виробленої підприємством продукції до затрат праці на неї (середньооблікової чисельності персоналу). Залежно від прямого чи оберненого відношення розрізняють два ключові показники продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Виробіток — це кількість виробленої підприємством продукції за вибрану одиницю часу, або кількість продукції, яка припадає на одного працівника за рік (квартал, місяць). Він вимірюється як відношення кількості виробленої продукції до величини робочого часу, який був витрачений на його виробництво:

В=О/Т, де

В — виробіток;

О — обсяг виробленої підприємством продукції;

Т — затрати робочого часу.

Трудомісткість — це показник, який характеризує затрати часу на вироблену одиницю продукції (тобто це обернена величина до виробітку):

Ттр=Т/О, де

де Тр — трудомісткість на одиницю продукції.

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

Розрахуємо коефіцієнт продуктивності праці за виробітком всієї продукції підприємства за 2015-2017рр.

В=