

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

«Стратегія управління результатами діяльності підприємства»

Виконав: студент 4 курсу, групи ПТБД-41
Спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Голинський Роман Олегович

Керівник: кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Мацола Михайло Михайлович

Рецензент: кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів
Кохан Ірина Василівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та значення управління в діяльності підприємства.....	6
1.2. Процес управління результатами діяльності підприємства і його характеристика	17
1.3. Методичні підходи до управління результатами діяльності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».....	33
2.2. Аналіз асортименту продукції ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».....	35
2.3. Аналіз показників діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».....	38
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
3.1. Формування стратегічних альтернатив управління результатами діяльності підприємства.....	49
3.2. Обґрунтування оптимальної стратегії управління результатами діяльності підприємства.....	55
3.3. Реалізація та контроль виконання стратегії управління результатами діяльності підприємства.....	64
РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

В умовах динамічних економічних перетворень та обраного українського курсу на євроінтеграцію в особливій актуальності набуває питання ефективного менеджменту сучасних підприємств. Здатність прогнозувати наслідки управлінських рішень, тобто забезпечити тісну взаємозв'язок між результатами минулої, поточної та майбутньої діяльності підприємству та її конкурентів, стає запорукою успішного розвитку бізнесу.

Попри численні вектори розвитку, доступні підприємствам, вкрай важливо віднайти найоптимальніший шлях досягнення успіху. Саме тому доцільним є аналіз та розробка стратегії розвитку підприємству. Цей процес забезпечує дослідження методології створення стратегії, виявлення її недоліків, визначення економічної сутності та принципів.

Таким чином, у сучасних реаліях ведення бізнесу, особливо з огляду на євроінтеграційні процеси, ефективне управління підприємством та стратегічне планування його фінансової діяльності є ключовими факторами досягнення успіху. У сучасному економічному контексті механізм розглядається як важливий процес, який охоплює визначення ключових управлінських цілей та набір методів їх досягнення, включаючи окремі процедури та інструменти.

Актуальність дослідження стратегії управління результатами діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» обумовлена декількома факторами. По-перше, в умовах динамічного та висококонкурентного ринку будівництва та обслуговування трубопроводів ефективно стратегічне управління є ключовим фактором успіху та сталого розвитку підприємства. По-друге, результати діяльності підприємству, такі як прибутковість, ринкова частка, лояльність клієнтів, є критично важливими для її довгострокового зростання та конкурентоспроможності. По-третє, аналіз існуючої стратегії та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення дозволять ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» більш ефективно використовувати свої ресурси

та можливості, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління результатами діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» на основі комплексного аналізу його поточного стану та факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішені наступні **завдання**:

- досліджено теоретичні основи управління результатами діяльності підприємства;
- окреслено ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на результати діяльності підприємства;
- проаналізовано показники діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ»;
- проведена оцінка ефективності існуючої стратегії управління результатами діяльності підприємства;
- розроблено альтернативні варіанти стратегії управління результатами діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ»;
- обґрунтовано вибір оптимальної стратегії та розроблено рекомендації щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління результатами діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії управління результатами діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використані наступні **методи дослідження**: аналізу, синтезу та узагальнення літературних джерел для дослідження сутності, принципів та методів стратегічного управління результатами діяльності підприємства; фінансово-економічний аналіз для оцінки результатів діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ», статистичний.

Інформаційною базою дослідження у роботі слугували наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері стратегічного управління, менеджменту та економіки підприємства; нормативно-правові акти України, які регулюють діяльність підприємств та стратегічне планування; фінансова звітність ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» за 2020-2023 роки.

Робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань та додатків. Роботу викладено на 83 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Сутність та значення управління в діяльності підприємства.

Відомий дослідник у сфері стратегічного менеджменту Г. Мінцберг у своїх роботах виділяє такі основні типи розвитку стратегії підприємства: планову модель підприємницького типу та модель навчання на досвіді. Кожна з цих моделей має свої особливості та характеристики, які визначають процес формування та реалізації стратегії [4].

Планова модель розглядає стратегію як процес планування, яка дозволяє чітко визначити цілі, розробити детальні плани дій та встановити часові рамки для їх реалізації. В цій моделі особлива увага приділяється ефективному розподілу та використанню фінансових ресурсів підприємства. Планова модель передбачає структурований підхід до формування стратегії, заснованої на обґрунтованому аналізі зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства.

Модель підприємницького типу, базується на інтуїції та глибокому розумінні ринкових тенденцій самим підприємцем. У цьому випадку формування стратегії складається не стільки на основі формалізованих процедур та планів, скільки на основі бачення та досвіду керівника підприємства. Ця модель вимагає більшої гнучкості та адаптивності стратегії до мінливих умов, однак вона має вищий рівень ризику, оскільки значною мірою залежить від особливостей якості підприємця та тенденцій ринку [21].

Модель навчання на досвіді розглядає формування стратегії як процес, який відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, отриманих у ході реалізації стратегії. Ця модель забезпечує постійне коригування та адаптацію стратегії на основі зворотного зв'язку та досвіду, отриманого в процесі її впровадження. Модель навчання на досвіді дозволяє підприємству бути більш гнучкою та оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, однак вона також вимагає високого рівня організаційного

навчання та здатності до трансформацій. Вибір стратегії відбувається на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, його потреби у фінансових ресурсах та умовах зовнішнього середовища [18].

Майкл Портер, інший відомий дослідник у сфері стратегічного управління, виділив три основні підходи до розробки та вибору стратегії підприємства:

1) Лідерство у мінімізації витрат або контроль над витратами. Підхід до зниження витрат виробництва до рівня, нижчого за витрати конкурентів. Це дозволяє підприємству встановлювати нижчі ціни на аналогічну продукцію (послуги) і таким чином завойовувати більший збут. Однак при реалізації цієї стратегії необхідно реально оцінювати власні можливості щодо управління витратами, щоб не порушити якість продукції (послуг).

2) Спеціалізація у виробництві продукції (послуг) або диференціація. Ця стратегія спрямована на фокусування підприємства на виробництві високоспеціалізованої продукції (послуг) з унікальними властивостями, які будуть кращими за аналогіями на ринку. Споживачі будуть надавати перевагу продукції (послугам) цього підприємства, навіть якщо вона буде дорожчою. Ключовим фактором успіху цієї стратегії є постійне доведення до споживача унікальних властивостей та переваг продукту (послуги).

3) Фіксація визначеного сегмента ринку і концентрація зусиль підприємства. Ця стратегія передбачає зосередження діяльності підприємства на певному сегменті споживачів або номенклатури продукції (послуг). Відмінною ознакою цього підходу є необхідність обґрунтованого аналізу та оцінки потреби обраного ринку сегмента, а також визначення оптимального типу продукції (послуги) для цього сегмента. При реалізації цієї стратегії можливе поєднання двох попередніх підходів - лідерства у витратах та диференціації [34].

Таким чином, дослідження Г. Мінцберга та М. Портера заклали теоретичні основи для розробки та вибору стратегії підприємства. Вони показали, що процес формування стратегії може проходити за всіма моделями - від чітко спланованої до інтуїтивної та адаптивної. При цьому, незалежно від обраної моделі, ключовим фактором успіху є обґрунтований аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також можливе розуміння її унікальних переваг [32].

Вибір конкретної стратегії – лідерства у витратах, диференціації або фокусування – залежить від специфіки галузі, ринкової позиції підприємства, його ресурсів та компетенцій його керівництва. Однак, у будь-якому випадку, стратегія повинна забезпечувати стійкі конкурентні переваги та можливості для тривалого зростання та розвитку підприємства.

Розуміння різних моделей та підходів до розробки стратегій, а також врахування ключових факторів успіху, дозволяє підприємствам формувати ефективні стратегії, які відповідають їх унікальним умовам та цілям. А постійний моніторинг та адаптація стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечує її актуальність та дієвість у довгостроковій перспективі.

Фінансова ідеологія підприємства має ключову роль у прогнозуванні його фінансової діяльності і, в першу чергу, у розробці фінансової стратегії. Саме на основі фінансової ідеології, яка показує основні принципи та цінності компаній у сфері фінансів, забезпечує планування та прогнозування фінансових показників [44].

Однак, може виникнути ситуація, коли тенденції розвитку ринків не збігаються. У такому випадку ці загальної стратегії підприємства можуть бути не реалізовані через фінансові обмеження. Це підкреслює важливість узгодженості та взаємозв'язку між абсолютно складними стратегіями підприємства [17].

Розробка стратегії розвитку підприємства та її складових необхідна для ефективного управління процесом досягнення встановлених цілей та

втілення в життя місії підприємства. При цьому стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб мати можливість реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Існує багато класифікацій типів стратегій підприємства залежно від різних ознак [8]. Однією з них найбільш розширена класифікація за рівнем управління. Вона включає:

Корпоративну або загальну стратегію - загальний план дій, що охоплює всі напрямки діяльності підприємства в цілому. Відповідальність для розробки та реалізації цієї стратегії несе вище керівництво підприємству.

Ділову стратегію - розробляється керівництвом з досягнення найкращих показників в одній конкретній сфері діяльності. Вона спрямована на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на ринку.

Функціональна стратегія - на ній спирається ділова стратегія. Вона деталізує та конкретизує загальну стратегію для кожної функціональної сфери діяльності підприємства (маркетинг, фінанси, виробництво).

Операційну стратегію яка доповнює та завершує загальну роботу. Відповідальність за її розробку лежить на керівництві середньої ланки, пропозиції якого мають узгоджуватися з вищим керівництвом.

При розробці стратегії підприємства та її складових важливо спиратися як на наявний досвід, так і на плани, сформовані менеджерами для реалізації принципово нових і сміливих кроків. Це дозволяє поєднати перевірені час підходу з інноваційними ідеями що може стати запорукою успіху підприємства.

I. Ансофф, один з основоположників стратегічного менеджменту, зазначив, що в процесі формування загальної стратегії особливого успіху підприємству надає:

1) Стратегія максимізації сегмента ринку - спрямована на збільшення частки ринку, яку займає підприємство. Стратегія зростання -

забезпечує майбутній розвиток підприємства, його розширення та масштабування.

2) Стратегія диверсифікації ринку (ринкової ніші) - пов'язана зі створенням у покупців позитивного іміджу товарів (послуг) підприємства, формуванням лояльності та прихильності до бренду.

3) Стратегія диференціації товарів (послуг) - спрямована на те, щоб споживачі зрозуміли та бачили відмінність товарів (послуг) підприємства від товарів конкурентів, їх унікальні переваги та характеристики [47].

Таким чином, розробка ефективної стратегії підприємства – це складний і багатогранний процес, який вимагає врахування багатьох факторів та аспектів. Фінансова ідеологія та прогнозування фінансової діяльності, узгодження різних складових стратегій, її гнучкість та адаптивність, поєднання досвіду та інновацій, а також фокус на ключових аспектах, таких як максимізація частки ринку, зростання, диверсифікація та диференціація – все це критично для формування успішної стратегії, розвитку підприємства. Більш комплексний та системний підхід до стратегічного управління може забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги та довгострокове лідерство на ринку.

Для того, щоб глибоко зрозуміти методологію розробки стратегії підприємства та її методичні основи, а також програму, як сформувані найбільш ефективні стратегії, перш за все необхідно відзначити саме поняття підприємства з усіма його взаємозв'язками.

В умовах сучасних економічних реформ в Україні багато підприємств зосереджують свої зусилля переважно на виживанні, тоді як можливості для розвитку автоматично відходять на інший план. Однак, керівництво успішних підприємств, які ефективно функціонують на ринку, забезпечує використання стратегічного управління діяльністю підприємства. Це передбачає напрямки розвитку, форм адаптації до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [21].

Стратегічне управління - це управління підприємством, яке базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, призводить до гнучкого регулювання та своєчасні зміни у відповідь на виклики. Такий підхід дозволяє досягти конкурентних переваг, забезпечуючи стабільне функціонування та розвиток підприємства, досягнення його довгострокових цілей [14].

Термін "стратегія" (від грецького "стратегос" - генерал, полководець) використовувався ще в античні часи у військовому мистецтві. Він означав план перемоги над супротивником шляхом ефективного використання наявних ресурсів. Таким чином, поняття стратегії було відомим течією століть. Однак сучасне розуміння стратегії в контексті бізнесу з'явилося лише в середині ХХ століття. Стратегію розглядали як комплекс дій підприємству, сформований відповідно до характеру визначеної ситуації [22].

І. Бланк визначав стратегію діяльності як систему довгострокових цілей підприємства та найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Підпорядкованість окремих стратегій загальній економічній стратегії враховується в процесі формування системи цілей, які повинні підтримувати одну та мають забезпечити взаємозв'язок усіх видів економічних ресурсів за допомогою балансу доходів і витрат [13].

Особливу увагу І. Бланк приділив фінансовій стратегії, яка підпорядковується основній стратегії підприємства. Водночас, фінансова стратегія сама суттєво впливає на формування загальної стратегії розвитку підприємства. В основі фінансової стратегії, на думку І. А. Бланка, лежить фінансова ідеологія - система основних принципів здійснення фінансової діяльності конкретного підприємства, що характеризується фінансовим менталітетом його засновників і менеджерів [13].

Стратегія підприємства є однією з ключових функцій управління, яка забезпечує напрямок розвитку підприємства та забезпечує ефективне використання її ресурсів для досягнення поставлених цілей. Особливу роль у формуванні стратегії здійснює управління фінансовими потоками

підприємства, оскільки саме фінансові ресурси є основою для реалізації будь-яких стратегічних ініціатив.

Станіславчик О. розглядає стратегію як функцію управління фінансовими потоками підприємства, спрямовану на збільшення його вартості за умови збереження фінансової рівноваги [49]. Ця рівновага забезпечується оптимальним співвідношенням між довгостроковою та поточною ліквідністю. Іншими словами, ефективна фінансова стратегія повинна не лише забезпечувати зростання ринкової вартості підприємства, але й підтримувати його стійкий фінансовий стан [49].

Зростання ринкової вартості підприємства залежить від безперервного надходження капіталу що, у свою чергу, здійснює спрямованість фінансової стратегії на підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Інвестори, приймаючи рішення про вкладення коштів, насамперед звертають увагу на фінансову стійкість підприємства, його здатність генерувати стабільні грошові потоки та забезпечувати прийнятний рівень прибутковості. Тому фінансова стратегія повинна бути орієнтована на досягнення та підтримку стійкого фінансового стану як однієї з ключових умов залучення інвестицій.

Найбільший вплив на формування стратегії суб'єкта господарювання має його внутрішній потенціал, який проявляється у трудовій, виробничій та фінансовій сферах. Саме ефективність використання наявних ресурсів, оптимальність їх розподілу між зовнішніми напрямками діяльності, здатність генерувати прибуток та забезпечити достатній рівень ліквідності надати можливість реалізації підприємства щодо обраної стратегії.

Ефективний розподіл грошових ресурсів набуває критично важливого значення у фінансовій діяльності підприємства. Від того, які кошти вкладені в основні та оборотні активи, скільки їх знаходиться у сфері виробництва та обігу, у грошовій чи матеріальній формі, їх сукупність, багато в чому залежать від результатів функціонування підприємства. Оптимальна структура активів та пасивів, збалансованість грошових потоків,

забезпеченість ліквідних коштів для покриття поточних зобов'язань - все це є запорукою фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства [54].

Однак при формуванні стратегічних напрямків розвитку недостатньо зосереджуватися лише на ресурсному забезпеченні. Необхідно також досліджувати динаміку виробництва, дохідність, вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Такий комплексний аналіз дозволяє виявити "вузькі місця" в управлінні підприємством, остаточно ідентифікувати власні ризики та можливості, а відтак - коригувати стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

При розробці стратегії повинні залишатися такі ключові компоненти:

1) Продукт-ринок - забезпечення відповідності цілей та завдань підприємства потребам та трендам ринку. Стратегія повинна бути орієнтована на створення продуктів (послуг), які будуть затребувані та конкурентоспроможні на цільовому ринку.

2) Вектор зростання - визначення деяких змін, які підприємство планує здійснити в межах обраного продукто-ринкового напрямку, а також оцінка фінансових ресурсів, які є частиною реалізації цих змін. Це може бути розширення асортименту, вихід на нові ринки, модернізація виробництва.

3) Конкурентні переваги - ідентифікація унікальних характеристик продукту (послуги), які вирізняють його серед конкурентів та зміцнюють ринкову позицію підприємства. Фінансова складова конкурентних переваг проявляється у здатності підприємств генерувати вищу прибутковість, ніж у середньому по галузі, за рахунок більш ефективного управління витратами, оптимізації цінової політики.

4) Фінансова синергія - досягнення додаткового позитивного ефекту від спільної діяльності різних підрозділів та бізнес-одиниць підприємства. Це особливо актуально для великих підприємств зі складною організаційною структурою, де координація та взаємодія між продуктами системи може призвести до суттєвого підвищення загальної ефективності [15].

Врахування цих компонентів при розробці стратегії дозволяє підприємствам сформулювати цілісну концепцію розвитку, вибрати пріоритетні напрямки діяльності та оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей. Водночас, стратегія не є статичним документом - вона повинна регулярно переглядатися та адаптуватися відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Ефективна стратегія є запорукою успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Вона забезпечує оптимальний розподіл фінансових ресурсів, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення конкурентних позицій на та досягнення синергетичного ефекту системи ринку від взаємодії різних елементів. Розробка та реалізація такої стратегії вимагає комплексного підходу, який враховує як ресурсний потенціал підприємства, так і динаміку його розвитку під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів [53].

Успішність та конкурентоспроможність підприємства в сучасних динамічних умовах ринку значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змін, періодично коригувати свою стратегію та оперативно реагувати на нові виклики та можливості. У цьому контексті постійний моніторинг та перегляд стратегії є не просто бажаним, а критично необхідним елементом ефективного управління підприємством [36].

Дійсно, важко уявити успішне підприємство, яке роками притримується незмінної стратегії, ігноруючи зміни у зовнішньому середовищі, потребах споживачів, діях конкурентів та інших факторах. Натомість, найбільш ефективні підприємства розглядають процес розробки та управління стратегією як безперервний цикл, що включає постійний аналіз, коригування та адаптацію.

Цей цикл можна умовно розділити на кілька ключових етапів:

- 1) Формування концептуального підходу до управління сталим розвитком суб'єкта господарювання. На цьому етапі здійснюється визначення суб'єкта та об'єкта управління, формулювання чіткої стратегії, ієрархії цілей,

принципів і методів управління підприємством. Важливо, щоб усі ці елементи були узгодженими, конкретними, реалістичними та досяжними в рамках визначеного терміну функціонування стратегії.

2) Детальний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності суб'єкта господарювання. Цей етап передбачає вибір критеріїв оцінки, методики проведення аналізу та оптимального його виконання. Методом аналізу є ідентифікація ключових факторів, які впливають на діяльність підприємства, оцінка їх результату впливу на реалізацію стратегії та визначення певних коригувань.

3) Аналіз та оцінка ефективності поточної фінансової діяльності. На цьому етапі проводиться кілька оцінок факторів, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання, перевірка ступеня їх впливу на його фінансовий розвиток, а також врахування всіх фінансових ризиків. Результати цього аналізу дають розуміння поточного фінансового стану підприємства, його сильних та слабких сторін, а також деяких загроз та можливостей.

4) Розробка управлінських рішень за результатами проведеного аналізу. На основі отриманих даних розробляються пропозиції щодо коригування системи управління та стратегії в цілому. Важливим елементом цього етапу є прогнозування результатів, які будуть досягнуті при запровадженні запропонованих управлінських рішень. Це дозволяє оцінити ефективність змін та, за необхідності, внести додаткові корективи до початку їх реалізації [26].

Слід зазначити, що стратегія суб'єкта господарювання повинна органічно відповідати його життєвому циклу, циклу виробництва товарів та іншим параметрам діяльності. Це означає, що стратегічний період не є фіксованим, а залежить від етапу розвитку самого підприємства. Перехід підприємства на нову стадію життєвого циклу автоматично можливо до необхідності розробки та реалізації нової стратегії, або суттєвого коригування її фінансової частини.

Така необхідність зумовлена тим, що зі зміненою стратегією розвитку підприємства змінюється її ціль, оптимальні, доступні ресурси та методи досягнення запланованих результатів. Крім того, на кожному етапі життєвого циклу підприємство стикається з новими викликами та можливостями, які потребують стратегічної реакції. Це можуть бути зміни в законодавстві, поява нових технологій, зміни споживчих уподобань, посилення конкуренції [33].

Таким чином, процес розробки та управління стратегією підприємства є безперервним. Він вимагає постійного моніторингу, аналізу та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тільки за таких умов стратегія може залишитися актуальною, ефективною та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключовими факторами успіху в цьому процесі є чітке розуміння поточного стану підприємства, його потенціалу та обмежень, здатність ідентифікувати та оцінювати ключові фактори впливу, а також готовність прийняти та реалізувати всі управлінські рішення. При цьому стратегія повинна бути не просто формальним документом, а реальним інструментом управління, який інтегрований у всі аспекти діяльності підприємства та є орієнтиром для кожного її співробітника.

Лише за умов такого комплексного та динамічного підходу до формування та реалізації стратегії підприємство може розраховуватися на успішне функціонування та розвиток в умовах сучасного висококонкурентного та швидкозмінного ринкового середовища. А постійний моніторинг та стратегії адаптації залишаються не просто необхідними, а критично необхідними елементами ефективного управління, без яких неможливо забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства [31].

Отже, розробка ефективної стратегії підприємства вимагає глибокого розуміння сутності підприємства, його взаємозв'язків та взаємозалежностей. В умовах економічних реформ в Україні, коли багато компаній зосереджені

на виживанні, стратегічне управління, орієнтоване на розвиток, стає критичним. Воно передбачає передбачення змін, гнучке регулювання та адаптацію до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому, фінансова стратегія, яка базується на фінансовій ідеології підприємства, змінює ключову роль у формуванні загальної стратегії розвитку підприємства. Лише комплексний підхід до розробки стратегії, з урахуванням усіх аспектів діяльності підприємства, може забезпечити його стабільний розвиток та досягнення довгострокових цілей.

1.2. Процес управління результатами діяльності підприємства і його характеристика.

Теоретичні та методологічні аспекти механізму управління суб'єктами господарювання висвітлювалися в роботах широкого кола науковців, як вітчизняних, так і закордонних. Серед них варто відзначити доробок Е. Альтмана, І. Ансоффа, І. Бланка, Ю. Сафонова, Г. Ільницької, А. Чухно, Н. Нижника, Л. Волошук, Н. Блаженкова, Є. Масленнікова, Г. Савицької, О. Пархоменко, А. Томпсона та інших дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток цієї проблематики [8]. Механізм управління підприємством є предметом активних наукових дискусій та досліджень як серед зарубіжних, так і вітчизняних вчених, які розглядають цю категорію з різних позицій та точок зору.

Одні науковці трактують механізм, з одного боку, як систему інструментів для регулювання виробничих процесів, а з іншого – як систему управління в цілому або як спосіб функціонування господарюючих суб'єктів. Така різноманітність підходів містить своє відображення і в термінологічному апараті, де застосовуються такі поняття, як "економічний механізм", "господарський механізм", "організаційно-економічний механізм", "механізм управління", "господарський механізм управління".

Досліджуючи сутність економічного механізму, деякі науковці шукають його як ключову складову господарського механізму підприємства,

що охоплює економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси, які відбуваються на підприємстві [23]. А. Чухно, вивчаючи проблематику механізму розвитку та функціонування економічних систем перехідного періоду, оперує категорією «господарський механізм», розглядаючи його як механізм дії та використання економічних законів, складну багатокomпонентну систему, що є функціональною частиною виробничих відносин, відображає їх взаємодію з продуктивними силами [23].

Економічна енциклопедія пропонує наступне тлумачення поняття "механізм" - це система, пристрій або спосіб, що створює порядок певного виду діяльності підприємства [9]. В. Худо, досліджуючи дану проблематику, визначає категорію "економічного механізму", характеризує його як сукупність підсистем та саморозвитку підприємницьких структур [41].

Таким чином, погляди науковців на сутність та зміст поняття "механізм управління" різняться, відображаючи різні аспекти та сторони цієї складної та багатогранної категорії. Одні дослідники акцентують увагу на системі інструментів та методів управління, інші - на взаємодії виробничих відносин з продуктивними силами та надбудовою, треті - на ролі механізму в регулюванні діяльності підприємства. Але, незважаючи на відмінності у підходах, усі вони виходять на думку про ключову роль механізму управління в забезпеченні ефективного функціонування та розвитку економічних систем різного рівня.

Таким чином, узагальнюючи існуючі трактування дослідників щодо поняття «механізм управління результатами діяльності підприємства», можна стверджувати, що воно представляє собою складну систему взаємопов'язаних підсистем: організаційної системи, системи забезпечення та системи реалізації. Ці підсистеми, наповнюючи відповідними елементами (принципами, методами, інструментами), забезпечують досягнення поставленої мети управління результатами діяльності конкретного підприємства за рахунок впливу різноманітних факторів.

Сучасні наукові дослідження в галузі управління фінансовими результатами діяльності підприємств характеризуються широким спектром робіт вітчизняних та закордонних науковців, експертів, практиків. Проте, системне обґрунтування основних елементів механізму управління результатами діяльності підприємства, вдосконалення процесів управління використанням результатів за окремими напрямками залишається дискусійним питанням і потребує відповідних теоретико-методологічних розробок з урахуванням релевантних чинників та сегментних складових [37].

Забезпечення ефективного управління результатами діяльності промислових підприємств є місцем стратегічних завдань для господарювання кожного суб'єкта. Підприємства повинні чітко усвідомлювати необхідність застосування комплексного та системного підходів для реалізації цього завдання, що дозволяє забезпечити його оптимальне виконання з урахуванням усіх факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективність механізму управління результатами діяльності підприємства базується на побудові дієвої структури управління. При цьому формуванні ефективної структури управління результатами діяльності підприємства обґрунтовується акцентування уваги на окремих етапах процесу управління з урахуванням використання сегментної складової [21].

Отже, механізм управління результатами діяльності підприємства є складною та багатоаспектною системою, яка потребує кінцевого вивчення, обґрунтування та вдосконалення з урахуванням специфіки діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання та динамічних змін у зовнішньому середовищі. Тільки за умов комплексного та системного підходу до формування та реалізації цього механізму можна забезпечити досягнення поставлених цілей та ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Структура управління результатами діяльності підприємства за сегментною складовою відображена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура управління результатами діяльності підприємства.

Одним із ключових елементів процесу управління формуванням результатів діяльності є розрахунок результативних показників на основі визначення доходів і витрат підприємства. Цей етап є конкурентним, після чого саме він дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та прийняти обґрунтовані управлінські рішення [38].

Загальновідомо, що фінансовий результат діяльності підприємства формується за видами діяльності, це прибуток підприємства є сумою доходів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Для забезпечення позитивного фінансового результату необхідно побудувати ефективну систему управління його формуванням, яка базується на впливі на ключові фактори, що забезпечують фінансові результати підприємства.

Етап управління фінансовими результатами є ключовим процесом у загальній системі управління підприємством. Від ефективності цього процесу

залежить не тільки успішність функціонування підприємства, але й темпи його економічного та соціального розвитку.

Вороніна О.О. розглядає управління фінансовим результатом як процес пошуку та реалізації найбільш ефективних рішень щодо формування, розподілу й використання фінансового результату. процес базується на координації дій з іншими під цією системою управління підприємством, створений на основі зворотного впливу та спрямований на досягнення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства [7]. Для забезпечення ефективності процесу управління фінансовими результатами він має відбуватися в певній конкурентності та забезпечити реалізацію головної мети та основних завдань формування фінансових результатів [48].

Управління прибутком підприємства, за визначенням, представляє собою процес розробки та прийняття рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу та використання на підприємствах з метою максимізації прибутків підприємства в поточному та перспективному періодах. Тобто, це комплексний процес, який охоплює всі сторони діяльності підприємства і спрямований на досягнення його стратегічних цілей [36].

Для визначення інтегрованої вартісної оцінки сукупних результатів діяльності підприємства необхідно розрахувати окремі результативні показники діяльності за всіма його напрямками. Це дозволяє отримати комплексне виявлення ефективності функціонування підприємства та виявити резерви для її підвищення.

Таким чином, управління фінансовими результатами є складним і багатогранним процесом, який потребує системного підходу та врахування впливу різноманітних факторів. Ефективність цього процесу залежить від побудови дієвої системи управління, яка базується на координації всіх підсистем управління підприємством, використовує зворотний зв'язок та спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Тільки за таких

умов можна забезпечити стійкий фінансовий стан та ефективну діяльність підприємства в довгостроковій перспективі.

При оцінці ефективності діяльності підприємства важливо враховувати не лише фінансові результати, але й соціальні та екологічні показники його функціонування, якщо вони мають вартісне вираження. Залежно від періоду діяльності та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, соціальні й екологічні результати діяльності підприємства можуть бути як позитивними, так і негативними за окремими ознаками, такими як забруднення навколишнього середовища або соціальний ефект від рівня автоматизації та комп'ютеризації виробничого процесу [44].

Основною метою процесу управління формуванням результатів діяльності є створення умов, за яких можливо суттєво вплинути на оптимізацію витрат та максимальне підвищення сукупного доходу підприємства від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Досягнення цієї мети дозволяє забезпечити стабільне та ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Високий рівень фінансових та інших результатів діяльності є оптимальним для всіх суб'єктів господарювання, після використання отриманих результатів дозволяє вирішити проблеми розширення напрямків діяльності підприємства, реалізації інвестиційно-інноваційних та соціальних проектів. Крім того, ефективна, стабільна і прибуткова діяльність підприємства може бути забезпечена застосуванням наукових методів планування, оцінки й аналізу прибутку та визначення ефективних напрямів його використання [53].

Процес формування результатів діяльності може змінюватись залежно від загальних цілей розвитку підприємства. Так, якщо стратегією підприємства є збільшення обсягів, завоювання частки ринку, максимізація прибутку, соціального та екологічного ефекту, то основним завданням формування результатів діяльності буде забезпечення високих темпів зростання відповідних показників. Однак у сучасних умовах господарювання

великі промислові підприємства орієнтуються на підтримку стабільності своєї діяльності, забезпечуючи рівень рентабельності та забезпечуючи поточну платоспроможність [50].

Отже, ефективність процесу формування результатів діяльності підприємства значною мірою залежить від використання раціональної системи управління доходами, витратами, платежами та ризиками. Така система дозволяє комплексно виконувати всі аспекти діяльності підприємства, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

1.3. Методичні підходи до управління результатами діяльності підприємства.

Для побудови ефективної системи управління результатами діяльності необхідно мати системний підхід, який передбачає взаємоузгодження всіх елементів процесу формування результатів, врахування впливу різноманітних факторів, використання сучасних методів планування, аналізу та контролю. Тільки за таких умов можна забезпечити стійкий розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі [47].

Процес управління розподілом результатів діяльності підприємства є витратним і складним, він вимагає достатнього планування та врахування багатьох факторів. Відповідною точкою цього процесу є визначення основної мети та напрямків розподілу фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства.

При визначенні основних напрямків розподілу результатів діяльності підприємства необхідно враховувати особливості підприємства. Загальні потреби у сукупному доході за напрямками його використання та формування цільової структури розподілу сукупного доходу. Це дозволяє збалансувати поточні та перспективні потреби підприємства і забезпечити

його стабільний розвиток. Пріоритетність у використанні прибутку за окремими напрямками діяльності підприємства. Це дає можливість концентрувати ресурси на найбільш важливих та перспективних напрямках і досягати максимальної ефективності їх використання. Розрахунок оптимального розміру резервного капіталу підприємства та забезпечення його поповнення. Резервний капітал є інструментом забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, тому його розмір та механізм формування повинні бути повністю продумані.

Процедури розподілу результатів діяльності підприємства реалізують основну мету політики управління ними – підвищення рівня прибутковості та отримання відповідного соціального ефекту. При цьому важливо правильно розраховувати пропорції між поточними виплатами доходу на капітал і зростанням загального доходу в наступному періоді. Це дозволяє забезпечити баланс між поточними та перспективними інтересами власників підприємства [41].

Ефективне управління результатами діяльності підприємства висуває певні вимоги до здійснення процесу, зокрема:

1) Системність та комплексність при прийнятті управлінських рішень, які прямо або опосередковано впливають на кінцеві результати управління. Іноді такий вплив може мати негативний характер, тому управління результатами діяльності підприємства необхідно розглядати з точки зору комплексної системи, яка забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожна з яких робить свій внесок у формування результативності та використання результатів діяльності підприємства.

2) Повна інтегрованість із загальною системою управління підприємством: кожне управлінське рішення впливає на результативність діяльності як окремих напрямків діяльності підприємства, так і в цілому на підприємство. При цьому аспектом важливою є наявність органічної інтегрованості системи управління з результатами діяльності підприємства із загальною існуючою системою управління.

3) Динаміка процесу управління, яка базується на управлінських рішеннях з урахуванням змін факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи окремі умови функціонування підприємства. Це вимагає від системи управління результатами діяльності підприємства високого рівня адаптивності та гнучкості.

4) Різноманітність підходів розробок щодо відповідних управлінських рішень з формування, розповсюдження та використання діяльності підприємства, враховуючи альтернативні проекти управлінських рішень та процедури вибору найбільш ефективного з урахуванням обґрунтованої системи критеріїв, які стають політикою управління результатами діяльності підприємства. Це дозволяє знайти оптимальні рішення в кожній конкретній ситуації і максимально збільшити ефективність використання результатів діяльності підприємства [26].

Таким чином, управління розподілом результатів діяльності підприємства є складним і багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу, врахування багатьох факторів та використання різноманітних методів та інструментів. Тільки за умов дотримання цих вимог можна забезпечити ефективність цього процесу та досягнення поставлених цілей. Ключовим кроком цього процесу є використання всього доходу відповідно до стратегії підприємства. Цей етап може бути реалізований у кількох кроках, які включають:

Ретроспективну оцінку використання результатів діяльності, в тому числі фінансових та економічних, на основі відповідного обліково-аналітичного забезпечення. Це дозволяє проаналізувати ефективність попередніх управлінських рішень та ваші резерви для покращення результатів у майбутньому.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність використання результатів діяльності підприємства. Це дає можливість врахувати всі відповідні чинники при прийнятті управлінських рішень та мінімізувати ризики. Формування системи управлінських рішень із

забезпечення повного та ефективного використання сукупного доходу. Це рішення має бути спрямоване на максимізацію віддачі від використання результатів діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Контроль та коригування управлінських рішень щодо використання сукупного доходу з оцінки ефективної складової відповідної діяльності підприємства. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечити максимальну ефективність використання результатів діяльності [39].

Для формування оптимальної системи управління результатами діяльності підприємства необхідно створити відповідну організаційно-управлінську структуру, яка максимально ефективно та комплексно реалізує відповідні завдання та методи управління результатами в процесі функціонування даної структури. Це є запорукою успішного досягнення стратегічної мети підприємства за умови застосування обліково-аналітичного інструментарію.

Важливо відзначити, що механізм управління результатами діяльності підприємства повинен бути органічно інтегрований в загальну систему управління підприємством. Тільки за таких умов можна забезпечити його ефективне функціонування та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, управління результатами діяльності підприємства є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу, врахування багатьох факторів та використання сучасних методів та інструментів. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від якості організаційно-управлінської структури, рівня інтеграції механізму управління результатами діяльності в загальну систему управління підприємством та обліково-аналітичного використання. Механізм управління результатами діяльності підприємства, зображений на рис. 1.2, представляє собою складну та багатокомпонентну структуру, яка в собі кілька взаємопов'язаних систем. Кожна з цих систем має важливу роль у досягненні основної мети управління результатами діяльності підприємства, а саме -

підвищення якісних та кількісних показників результативності та максимально ефективного використання отриманих результатів за всіма напрямками діяльності підприємства [19].

Перша система в рамках цього механізму відповідає формуванню результатів діяльності підприємства. Вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, мінімізацію витрат та максимізацію доходів. Ця система повинна забезпечувати не тільки зростання результатів діяльності, але й їх якісне вдосконалення, підвищення рівня рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості підприємства.

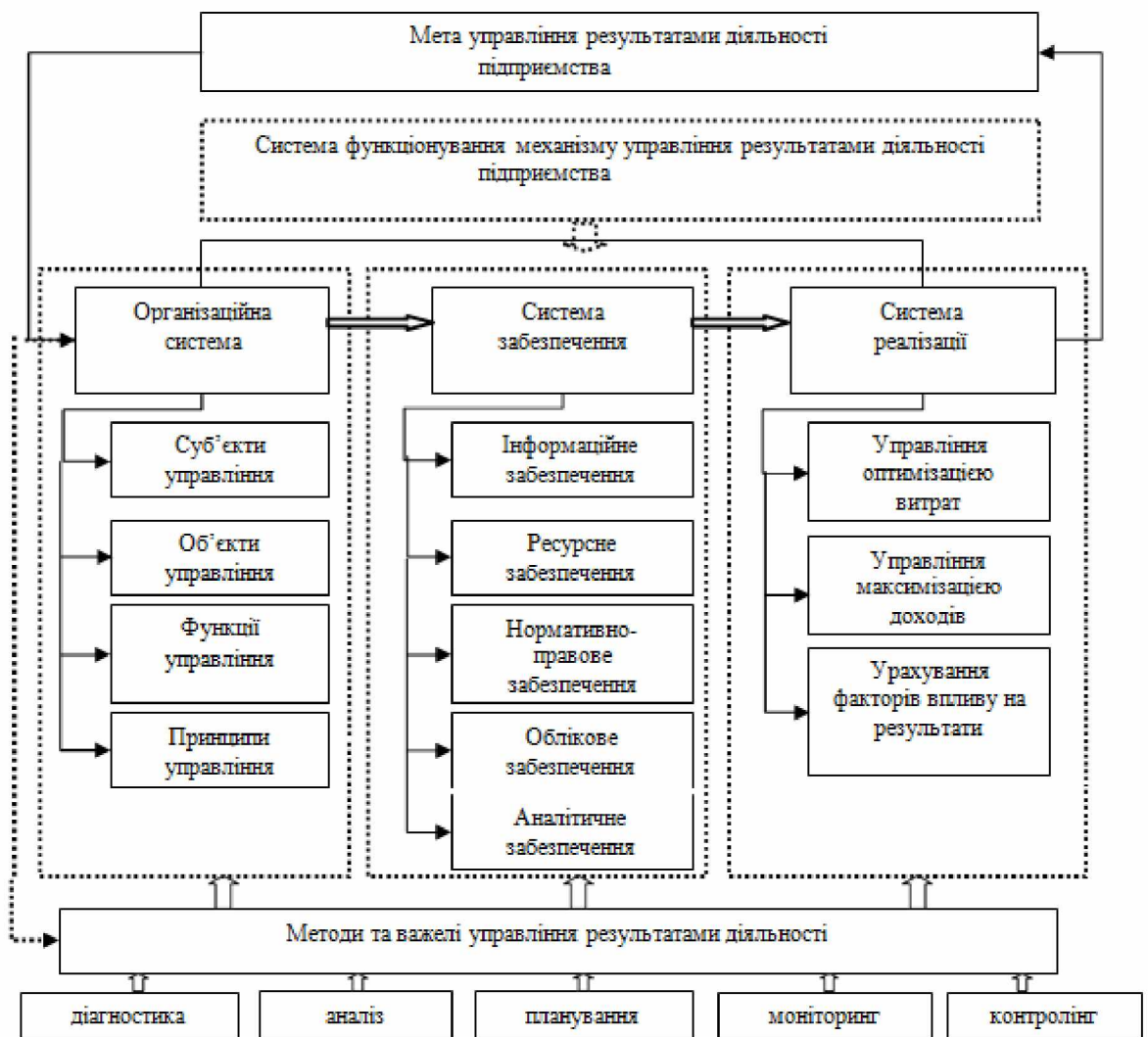


Рис. 1. 2. Модель механізму управління результатами діяльності підприємства.

Друга система спрямована на ефективний розподіл результатів діяльності підприємства. Вона забезпечує визначення пріоритетних напрямків використання прибутку, формування оптимальної структури розподілу доходів між сферами діяльності підприємства, забезпечення достатнього рівня реінвестування прибутку для підтримки поточної діяльності та розвитку підприємства в майбутньому. Ця система повинна отримати не тільки економічні, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства.

Третя система забезпечує ефективне використання розподілених результатів діяльності підприємства. Вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на максимізацію віддач від використання прибутку в окремому напрямку діяльності підприємства, досягнення синергетичного ефекту від взаємодії різних сфер, своєчасне та усунення неефективних напрямків використання ресурсів. Ця система повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Усі ці системи функціонують не ізольовано, а в тісній взаємодії одна з одною, створюючи єдиний механізм управління результатами діяльності підприємства. Ефективність цього механізму значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, яке повинно надавати повну, достовірну та остаточну інформацію про всі аспекти діяльності підприємства, а також від рівня організації управлінських процесів, кваліфікації персоналу, відповідального за прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Таким чином, механізм управління результатами діяльності підприємства є складною та багаторівневою системою, яка вимагає комплексного підходу до її формування та функціонування. Тільки за умови гармонійної взаємодії всіх її складових можна забезпечити досягнення основної мети - підвищення якісних та кількостей показників результативності та максимально ефективне використання отриманих

результатів за всіма напрямками діяльності підприємства. Це, у свою чергу, є запорукою сталого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Головна мета процесу управління результатами діяльності підприємства досягається в отриманні максимальних результатів шляхом ефективного використання фінансового, трудового та матеріального потенціалу підприємства з урахуванням факторів впливу. Досягнення цієї мети можливо лише за умови злагодженого функціонування механізму управління результатами діяльності підприємства, який включає в себе три ключові підсистеми: організаційну систему, систему забезпечення та систему реалізації [34].

Для забезпечення дієвості механізму управління результатами діяльності підприємства необхідно детальніше дослідити шкiру з цими підсистемами як окремо, так і в їх взаємозв'язку. Це визначити деякі проблеми та слабкі місця, а також розробити заходи щодо їх усунення та оптимізації роботи всього механізму.

Організаційна система управління базується на чітко визначених суб'єктах та об'єктах управління, а також на розподілі функцій та принципів управління на загальні та специфічні. Суб'єктами управління в цьому контексті є керівники відповідних підрозділів підприємства та працівники, які забезпечують процес управління в рамках даного механізму. Об'єктами управління виступають економічні, фінансові, соціальні та екологічні показники, які, з одного боку, є порушенням впливу суб'єктів управління під час реалізації управлінських рішень, а з іншого – служать показниками ефективності як окремих напрямків діяльності підприємства, так і його функціонування в цілому [45].

Стабільне функціонування механізму управління результатами діяльності неможливо без надійної системи забезпечення, яка включає в себе основний потенціал підприємства. Ресурсне забезпечення, поряд з інформаційним, нормативно-правовим, обліковим та аналітичним

забезпеченням процесу управління, є єдиним із вихідних складових системи забезпечення механізму управління результатами діяльності підприємства.

Центральним елементом ресурсного забезпечення є трудові ресурси, тобто суб'єкти, які пропонують резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та наповнюють роботу механізму управління результатами. В контексті досягнення основної мети процесу управління результатами діяльності підприємства фінансовий, матеріальний, технологічний та інноваційний потенціал виступає в ролі внутрішнього резерву для виконання поставлених завдань [11].

Таким чином, механізм управління результатами діяльності підприємства є складною та багаторівневою системою, ефективність функціонування якої залежить від злагодженої роботи всіх її підсистем та елементів. Тільки за умови комплексного підходу до формування та реалізації цього механізму, який враховує всі аспекти діяльності підприємства та спирається на надійну систему забезпечення, можна досягти головної мети - забезпечити максимальні результати діяльності підприємства та його сталого розвитку в довготривалій перспективі.

Інформаційне та нормативно-правове забезпечення є основними компонентами системи функціонування механізму управління результатами діяльності підприємства. Вони є собою сукупність документів, які створюють нормативно-методичну основу для ефективного управління результатами діяльності. Своєчасне надходження суб'єктів управління інформацією про стан показників, які характеризують відповідні результати діяльності, високу якість та обґрунтованість управлінських рішень [19].

Особливої уваги заслуговує облікове та аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності, яке базується на даних бухгалтерського та статистичного обліку. Саме від правильності організації бухгалтерського обліку на підприємстві залежить швидкість та якість отримання облікової інформації. Процес обробки первинної інформації про господарські процеси, ведення облікових реєстрів та формування фінансової

звітності вимагає від виконавців високого рівня знань, навичок та чіткості дій [30].

Достовірна облікова інформація служить основою для проведення оцінки та аналізу стану фінансово-господарської діяльності підприємства, в тому числі щодо результатів діяльності. Аналітична інформація, отримана в результаті виконання процедур математичної та логічної обробки прогнозованої, облікової та нормативної інформації за заданими алгоритмами розрахунку з урахуванням впливу факторів, є надзвичайно цінною для прийняття ефективних управлінських рішень.

Завершальним етапом функціонування системи механізму управління результатами діяльності є система реалізації, яка включає в себе процес управління оптимізацією витрат та максимізацією доходів підприємства. При цьому обов'язковим є обґрунтовне дослідження факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства [14].

Усі складові системи механізму управління результатами діяльності підприємства тісно взаємодіють між собою за допомогою відповідних методів та важелів, які забезпечують процес управління інструментарієм та наближають підприємство до досягнення його стратегічної мети.

Ефективне функціонування механізму управління результатами діяльності підприємства можливо лише за умови гармонійної взаємодії всіх його складових – організаційної системи, системи забезпечення та системи реалізації. Кожна з цієї системи відіграє важливу роль у досягненні головної мети управління результатами діяльності - отримання максимальних результатів шляхом оптимізації витрат та максимізації доходів від факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливе значення в цьому процесі має якісне інформаційне, нормативно-правове, облікове та аналітичне забезпечення, яке дозволяє вільно отримувати достовірну та повну інформацію про стан результатів діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Тільки за умов системного підходу до формування та функціонування

механізму управління результатами діяльності, який враховує всі аспекти діяльності підприємства та спирається на надійну інформаційну базу, можна забезпечити його ефективність та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [27].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».

2.1. Загальна характеристика підприємства ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».

Підприємство ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» зареєстрована 18.07.2003 за юридичною адресою Україна, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, вулиця І. Макухи, 41А.

Розмір статутного капіталу складає 70 000,00 грн.

ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» не перебуває в процесі припинення діяльності.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Інші:

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи.

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику

Основною метою діяльності підприємства є досягнення високого рівня прибутку, який дасть можливість нарощувати обсяги діяльності. Прибуток підприємства – це основа економічного зростання підприємства у цілому, а збиток – це основна неефективного розподілу витрат та доходів. Інформація про досягнуті результати, що виражені у вигляді прибутку чи збитку найбільше потрібна власникам та користувачам фінансової звітності підприємства.

Розмір фінансового результату дає змогу визначити майбутній розвиток підприємства, а саме розширення виробничих ліній, оновлення основних фондів, впровадження інноваційних технологій та продукує запас

фінансової стійкості, що дозволяє підприємству своєчасно відповідати на зміни у ринковій кон'юнктурі.

ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» працює на ринку товарів і послуг з 2000 року в сфері будівництва водопроводів і газопроводів. Актуальна пропозиція підприємства містить широку гаму поліетиленових труб та фітінгів провідних компаній, які служать для сполучення труб в системах водопостачання та газопостачання, а також апаратів для їх зварювання. Основою діяльності підприємства є турбота про клієнта та постійний розвиток. Тому найважливішою метою є забезпечення усім клієнтам запропонованих виробів та послуг найвищої якості, з урахуванням норм та правил, що вимагаються, та постійне розширення асортиментів виробів та пошук нових ринків збуту.

ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» має у своєму складі дочірнє підприємство «Західгазсервіс», основним видом діяльності якого є монтаж трубопроводів водо-, газопостачання, каналізаційних мереж.

Управління підприємством ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» розглядається як один з основних елементів системи адаптації суб'єкта господарювання до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізацію можливостей підприємства, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємства у майбутньому.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» слід розглядати як сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які справляють вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» формується в процесі створення організаційної

та виробничої структур управління діяльністю. Організаційну структуру управління підприємства ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ», представлено на рис. 2.1.

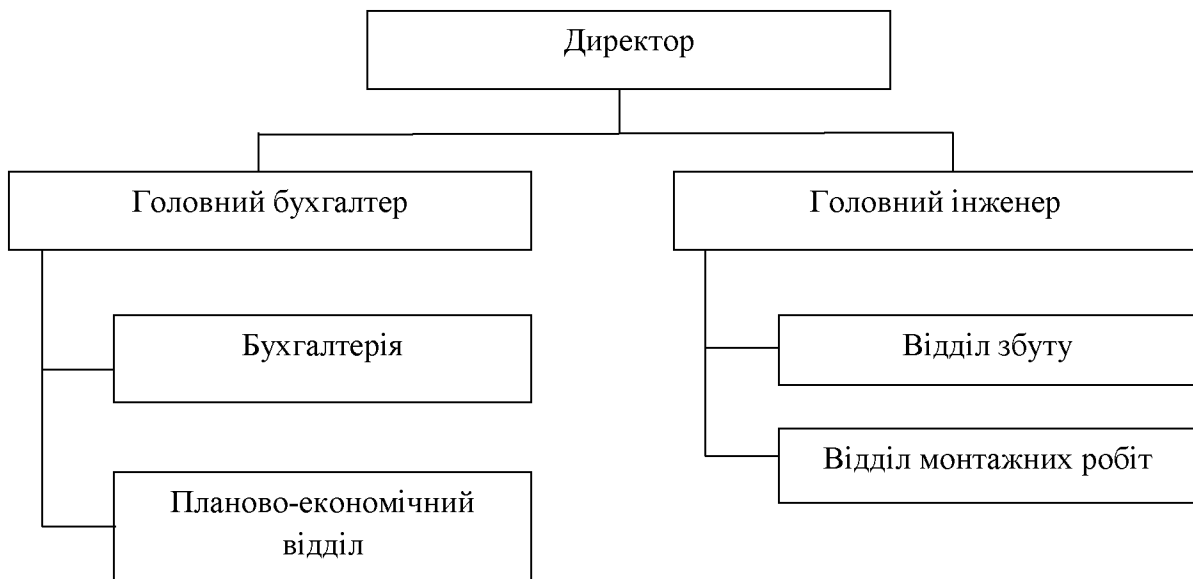


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».

Складність і різноманітність зв'язків виробництва, велика кількість чинників мають значний вплив на ефективність управління підприємством ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ». Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в сучасних умовах дозволяє збільшити прибуток, а також відповідно і підвищити ринкову вартість підприємства, яка комплексно віддзеркалює не тільки наявність у підприємства ресурсів, а і здатність менеджменту ефективно їх використовувати в нестабільній ситуації.

2.2. Аналіз асортименту продукції ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».

ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» пропонує своїм клієнтам не лише широкий асортимент високоякісної продукції, але й забезпечує комплексне обслуговування завдяки власній лабораторії. Це дозволяє підприємству надавати сервісне, гарантійне та післягарантійне обслуговування

зварювальних апаратів, що є значною перевагою для клієнтів. Крім того, підприємство піклується про своїх постійних партнерів, пропонуючи гнучку систему знижок та різноманітні способи доставки товару, що робить співпрацю з ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» ще більш привабливою та зручною.

Серед основних товарів, які реалізує підприємство, особливе місце займають поліетиленові труби та супутні вироби. Асортимент включає труби різних діаметрів та призначення, крани поліетиленові, деталі для стикового та терморезистерного зварювання, переходи поліетилен-сталь. Ці вироби знаходять широке застосування при будівництві та реконструкції зовнішніх трубопроводів для подачі води в житлово-комунальному господарстві та промисловості. Поліетиленові трубопроводи також можуть використовуватися для транспортування інших газоподібних та рідких сполук, до яких поліетилен проявляє високу хімічну стійкість.

ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» приділяє особливу увагу якості продукції, тому водопровідні труби виробляються згідно з чинними національними стандартами ДСТУ Б В.2.7-151: 2008 «Труби поліетиленові для подачі холодної води» та ГОСТ 18599-2001 «Труби напірні з поліетилену» на провідних підприємствах галузі - Калуському та Климівському трубних заводах.

Окрім труб та фітингів, підприємство пропонує широкий вибір обладнання для зварювання поліетиленових труб, комплектуючих до теплових насосів, запірної арматури та гідрантів. Особливої уваги заслуговують зварювальні апарати власного виробництва ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ», які відрізняються високою якістю та надійністю.

Важливим елементом асортименту є крани підземної установки, які служать запірною арматурою в поліетиленових трубопроводах. Їх конструкція забезпечує зручність керування через телескопічний подовжувач штока, верхній кінець якого виводиться під дорожній люк. При цьому вузол

керування надійно захищений від потрапляння вологи, бруду та несанкціонованого доступу. Таким чином, ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» пропонує комплексні рішення для будівництва та експлуатації трубопроводів з поліетиленових матеріалів, забезпечуючи своїх клієнтів не лише якісною продукцією, але й повним спектром супутніх послуг та обслуговування. Це дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції на ринку та постійно розширювати коло задоволених клієнтів.

ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» пропонує своїм клієнтам високотехнологічні рішення для зварювання пластмасових поліолефінових труб, зокрема апарати для зварювання нагрітим інструментом встик серії KmT. Ці апарати доступні як у ручному, так і в автоматичному виконанні, оснащені мікропроцесорною схемою управління, яка забезпечує цілий ряд переваг. Завдяки автоматизації процесу зварювання на основі параметрів труби, корекції установок залежно від атмосферних умов та постійному контролю температури нагрівальної плити, апарати серії KmT гарантують високу якість та надійність з'єднань. Крім того, вони здатні реєструвати параметри зварювання та надавати можливість друку звіту, що є важливим для контролю якості та документування процесу.

У виконанні з електронною вимірювальною лінійкою апарати серії KmT обмежують дії оператора у фазах вимірювання опорів руху та утворення облою, що мінімізує ризик помилок та забезпечує стабільність результатів. Багатомовне програмування та можливість зв'язку з комп'ютером через інтерфейс RS232 роблять ці апарати зручними та універсальними у використанні.

Для зварювання муфтових з'єднань на оболонці попередньо ізольованої труби підприємство пропонує терморезистивні зварювальні машини типу KmT. Вони використовують дві технології: термоусадочні насувні муфти з нагрівальною вкладкою та намотувальні муфти з втопленням електронагрівачем. Остання технологія застосовується для закриття труби-оболонки попередньо ізольованої з РЕ в місці установки провідних труб.

В автоматичному режимі роботи ці пристрої дозволяють перевіряти технологічні операції при підготовці з'єднання до зварювання, вибирати та встановлювати параметри процесу, контролювати важливі параметри зварювання, а також записувати та отримувати роздрукований лист параметрів зварювання. Це забезпечує високу точність, повторюваність та документування процесу.

Особливої уваги заслуговують нероз'ємні переходи поліетилен-сталь, які ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» вперше в Україні розпочала виготовляти за власними технічними умовами. Ці переходи використовуються при будівництві та ремонті газопроводів для з'єднання поліетиленових труб зі сталевими. Їх конструкція передбачає використання металевого або поліетиленового кільця в перехідній зоні для плавного перерозподілу напружень, що виникають від дії внутрішнього тиску, перепадів температур, поздовжньої сили та локального згинаючого моменту.

Нероз'ємні переходи не потребують обслуговування і можуть бути розташовані безпосередньо в ґрунті як горизонтально, так і вертикально без колодязів. Однак, їх рекомендується встановлювати лише на прямолінійних ділянках, щоб уникнути недопустимих концентрацій напружень.

Таким чином, ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» пропонує своїм клієнтам широкий спектр сучасного обладнання та технологій для зварювання пластмасових труб, забезпечуючи високу якість, надійність та зручність процесу. Інноваційні рішення, такі як апарати серії KmT та нероз'ємні переходи поліетилен-сталь власного виробництва, дозволяють підприємству залишатися лідером на ринку та задовольняти найвибагливіші потреби клієнтів у сфері будівництва та ремонту трубопроводів.

2.3. Аналіз показників діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».

ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» забезпечує належну організацію та ведення обліку доходів, витрат та фінансових результатів у повній відповідності до вимог чинного законодавства України, зокрема Закону "Про

бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", а також внутрішнього Наказу про облікову політику підприємства. Це свідчить про високий рівень відповідальності та професіоналізму в питаннях фінансового управління компанією.

Для ефективного ведення обліку доходів, витрат і фінансових результатів ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» активно впроваджує сучасні інформаційні технології. Зокрема, використовуються спеціалізовані комп'ютерні програми М.Е.Дос, які дозволяють автоматизувати процеси обробки та систематизації облікової інформації, мінімізувати ризики помилок та підвищити оперативність формування звітності. Крім того, підприємство здійснює грошові операції через надійного партнера - Kredobank, що забезпечує безпеку та прозорість фінансових потоків. Документування облікових операцій відбувається з використанням типових первинних документів, що відповідає вимогам стандартизації та полегшує процеси контролю і аудиту.

Облік доходів на ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» ведеться на рахунках 7 класу "Доходи і результати діяльності" відповідно до плану рахунків бухгалтерського обліку. Зокрема, використовуються рахунки 70 "Доходи від реалізації" для відображення виручки від основної діяльності та 71 "Інший операційний дохід" для обліку доходів від інших видів операційної діяльності. За кредитом цих рахунків відображається збільшення доходів, а за дебетом - їх списання на фінансовий результат у порядку закриття звітного періоду.

Облік витрат на підприємстві здійснюється у повній відповідності до вимог П(С)БО 16 "Витрати" із застосуванням синтетичних рахунків 9 класу "Витрати діяльності". Зокрема, використовуються рахунки 90 "Собівартість реалізації", 92 "Адміністративні витрати", 93 "Витрати на збут", 94 "Інші витрати операційної діяльності" для обліку відповідних груп операційних витрат, а також рахунки 97 "Інші витрати" та 98 "Податок на прибуток". Крім того, для обліку виробничих витрат застосовується рахунок 23

"Виробництво". За дебетом цих рахунків відображається виникнення та збільшення витрат, а за кредитом - їх списання на рахунок фінансових результатів.

Для деталізації обліку виробничих витрат ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» використовує субрахунки 231 "Витрати основного виробництва" та 235 "Витрати на утримання транспорту". Це дозволяє відокремити прямі виробничі витрати від непрямих, пов'язаних з утриманням та експлуатацією транспортних засобів. За дебетом цих субрахунків відображаються відповідні групи виробничих витрат, а за кредитом - їх списання на собівартість продукції.

Облік фінансових результатів підприємство веде на 79 рахунку в розрізі субрахунків: 791 "Результат операційної діяльності"; 792 "Результат фінансових операцій"; 793 "Результат іншої діяльності", що за дебетом закриваються витрати і податок на прибуток, а за кредитом – доходи. Тому фінансовий результат (прибуток, збиток), відбувається списання на рахунок

Таким чином, облік доходів, витрат та фінансових результатів на ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» організований на високому професійному рівні, з дотриманням вимог чинного законодавства та використанням сучасних інформаційних технологій. Це забезпечує достовірність, оперативність та релевантність облікової інформації, яка є основою для прийняття ефективних управлінських рішень та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Для аналізу фінансових показників підприємства розглянемо динаміку активів, зобов'язань та виручки за період 2019-2023 років Таблиця 2.1.

Активи підприємства. У 2020 році активи скоротилися на 48% порівняно з 2019 роком, що може свідчити про продаж частин активів або знизити їх вартість. У 2021 році активи продовжили падіння і становили лише 26% від рівня 2019 року. Проте, починаючи з 2022 року разом із зростанням активів. У 2022 році вони зросли на 2,8 рази порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – на 23%. Це вказує на розширення діяльності підприємства.

Таблиця 2.1.

Фінансові показники підприємства, тис. грн.

Показники	Активи	Зобов'язання	Виручка
2023	3909	1 134	33 112
2022	3180	1 355	18 645
2021	1119	147	769
2020	2220	1 016	1 015
2019	4300	3 000	

Зобов'язання підприємства. Зобов'язання мають нестабільну динаміку. У 2020 році вони склали лише 34% від рівня 2019 року. У 2021 році зобов'язання різко впали до 147 тис. грн, що менше ніж у 2020 році. Але в 2022-2023 роках зобов'язання знову зросли. У 2022 році вони були більші за 2021 рік, хоча в 2023 зменшилися на 16%.

Виручка від реалізації. Дані по виручці відсутні за 2019 рік. У 2020 році виручка становила 1015 тис. грн. У 2021 році виручка впала на 24% до 769 тис. грн, що корелюється зі зниженням активів і зобов'язань. Але у 2022 році виручка зросла порівняно з 2021 роком і досягла 18,6 млн грн. А у 2023 році продовжила зростання ще на 78% до 33,1 млн. Це вказує на стрімке збільшення масштабів бізнесу.

Проаналізувавши динаміку виручки підприємства ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» за 2019-2023 роки на основі наданих даних, можна зробити такі висновки:

Абсолютний приріст виручки. За останні 5 років динаміка абсолютного приросту виручки підприємству була нестабільною. У 2019 та 2022 роках спостерігалось зменшення на 5 млн грн відповідно. Натомість у 2021 році виручка зросла на 5,3 млн грн, а у 2023 році відбулося суттєве зростання на 14,7 млн грн., рис. 2.1.



Рис. 2.1. Відносний приріст виручки ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» за 2019-2023 роки, млн грн.

Відносний приріст виручки. Відносні показники приросту виручки також демонструють значні коливання. У 2021 році виручка зросла на 30%, а в 2022 знову впала на 23,3%. Однак у 2023 році відбулося різке зростання виручки на 83,4%, рис. 2.2.



Рис. 2.2. Відносний приріст виручки ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» за 2019-2023 роки, %.

Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки. Цей показник дозволяє оцінити середньорічну динаміку виручки за 3-річні періоди. Якщо в 2019 році середньорічний приріст становив 3,4 млн грн, то 2023 році середньорічний приріст за останні 3 роки становив 4,9 млн грн., рис. 2.3.

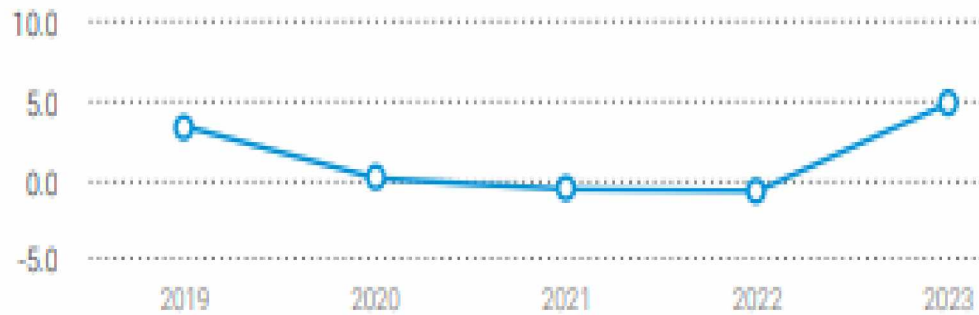


Рис. 2.3. Абсолютний середньорічний приріст виручки, млн грн.

Сукупний середньорічний темп зростання виручки. Динаміка цього показника була також волатильною. Якщо в 2019 році середньорічний темп зростання становив 26,5%, то в 2020-2022 роках він зменшився до 0,3%, -2,7% та -4% відповідно. Протес у 2023 році показник відновився до 22,3%, .., рис. 2.3

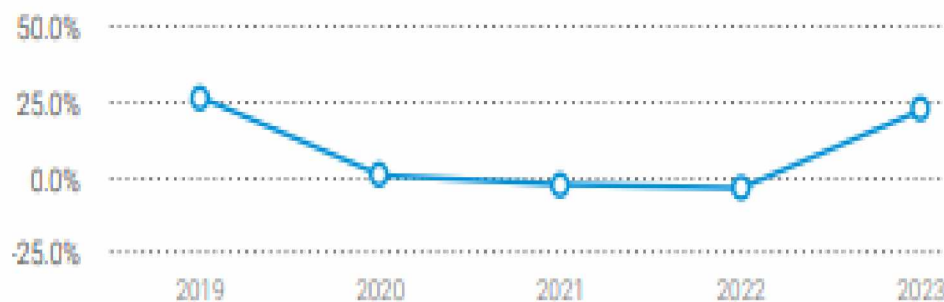


Рис. 2.4. Сукупний середньорічний темп зростання виручки, %.

Загалом, динаміка виручки ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» за аналізований період була нестабільною зі значними коливаннями як абсолютних, так і відносних показників. Підприємство відчуло суттєве зниження чистого доходу в 2019, 2020 та 2022 роках. Однак у 2023 році відбулося стрімке відновлення зі зростанням доходу на 83,4% до 14,7 млн грн

в абсолютному вимірі. Така волатильність може свідчити про мінливість ринкових умов та/або нестабільність бізнес-моделі підприємства.

Можна зробити висновок, що підприємство пережило спад у 2020-2021 роках, що відобразилося на всіх показниках. Але у 2022-2023 бізнес стрімко пішов угору, про що свідчить багатократне зростання виручки та активів. При цьому зобов'язання зростали меншими темпами, що є позитивною тенденцією.

Для аналізу фінансово-майнового стану суб'єкта підприємництва за 2023 рік розглянемо структуру та динаміку необоротних активів Таблиця 2.2.

Таблиця 2.2.

Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік, активи.

Необоротні активи	На початок 2023 року, тис. грн.	На кінець 2023 року, тис. грн.
Первісна вартість основних засобів	3028,6	2590,5
Знос	2758,1	2484,9

Основні засоби підприємства. Первісна вартість основних засобів на початок 2023 року склала 3028,6 тис. грн, а на кінець 2023 року зменшилася на 438,1 тис. грн або на 14,5% до 2590,5 тис. грн. Це говорить про виведення частин основних засобів протягом року, наприклад, через продаж, ліквідацію або передачу в оренду. Сума зносу на початок 2023 року склала 2758,1 тис. грн, а на кінець 2023 року - 2484,9 тис. грн. Тобто знос зменшився на 273,2 тис. грн або на 9,9%. Зменшення зносу при зниженні первісної вартості вказує на те, що вибули переважно списані основні засоби.

Отже, аналіз показує, що протягом 2023 року відбулося зменшення необоротних активів підприємства, переважно за рахунок вибуття списаних основних засобів. Нематеріальні активи при цьому не змінилися. Така

ситуація може бути пов'язана з оптимізацією складу основних засобів або з потребою в коштах, отриманих від їх продажу. Для більшої повної картини варто проаналізувати також оборотні активи та порівняти динаміку активів з динамікою фінансових результатів підприємства.

Провівши аналіз динаміки змін доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Газсервіс-Станіслав» за 2019-2021 рр., можна зробити висновок, що доходи у 2021 році мають тенденцію до зростання на суму 5992,3 грн., а у 2020 році навпаки негативна ситуація -3134,20 грн, а витрати протягом 2019-2021 рр., ми бачимо тенденцію до збільшення.

Аналізуючи структуру доходів підприємства за 2019-2021 роки найбільшу основну частку у загальній структурі складає чистий дохід від реалізації продукції, а саме: 94,9 %, 99,1 % та 96,4 %, відповідно який мав сталу тенденції у звітному році, а структура витрат показує, що найбільшу величину на підприємстві складає собівартість, яка показує зростання у 2021 році на 86,7 % порівняно із 2020 роком, частка становила 78,4%.

Проаналізуємо місце підприємства ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» на ринку та субринку на основі даних за останні 5 років. Місце підприємству в секторі (галузі). За останні 5 років позиція підприємству в секторі її основної діяльності значно покращилася. Якщо у 2019 році вона займала 13099 місце, то у 2023 році піднялася на 11682 позицію. Тобто за цей період підприємство перемістилася на 1417 позицію вгору в рейтингу компаній сектору за рівнем виручки, рис. 2.5.

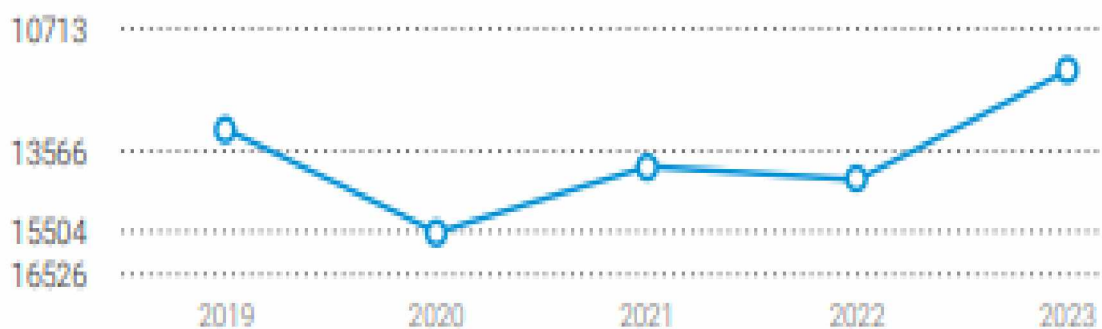


Рис. 2.5. Позиція підприємству в секторі за рівнем виручки.

Місце підприємству на ринку. Аналогічна позитивна динаміка була і щодо ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» у рейтингу компаній на ринку її основної діяльності. Якщо у 2019 році вона займала 2609 місце, то у 2023 році піднялася на 2240 позицію рис. 2.6. Це означає, що за 5 років фірма перемістилася на 369 сходинок вгору в ринковому рейтингу.



Рис. 2.6. Місце підприємству на ринку.

Отже, за період 2019-2023 рр. підприємство ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» суттєво зміцнило свої позиції як на рівні сектору економіки (змістившись на 1417 позицій вгору), так і на рівні ринку та субринку її основної діяльності (піднявшись на 369 сходинок). Ці результати свідчать про нарощування ринкової потужності підприємства на фоні конкурентів.

Слід відмітити що підприємство бере активну участь у державних тендерах. Для аналізу виручки та участі в державних тендерах розглянемо динаміку цих показників за 2019-2023 роки, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Тендери, виручка, грн.

Рік	Виручка	Державні тендери
2019	до 100000	8315850
2020	1015400	49545
2021	769100	48000
2022	18645900	46474393
2023	33112600	14747781

Виручка від отриманих тендерів. У 2019 році виручка становила до 100 тис. грн. Точне значення невідоме, але воно незначне порівняно з наступними роками. У 2020 році виручка зросла в понад 10 разів порівняно з 2019 роком і склала 1015,4 тис. грн. Проте у 2021 році виручка впала на 24,3% до 769,1 тис. грн. У 2022 році відбулося стрімке зростання виручки - у 24,3 рази до 18,6 млн грн. У 2023 році виручка продовжила зростання і збільшилася на 77,6% порівняно з 2022 роком, досягнувши 33,1 млн грн.

Державні тендери. У 2019 році сума контрактів на державні тендери становила 8,3 млн грн. У 2020 році сума різко знизилася - до 49,5 тис. грн, що становить лише 0,6% від рівня 2019 року. У 2021 році сума тендерів залишилася на низькому рівні - 48 тис. грн. Але в 2022 році відбулося різке зростання - сума тендерів збільшилася порівняно з 2021 роком і склала 46,5 млн грн. Це пов'язано з отриманням значного державного контракту. У 2023 році сума тендерів зменшилася на 68,3% порівняно з 2022 роком і склала 14,7 млн грн, але це все одно значно більше, ніж у 2019-2021 роках.

Якщо порівняти виручку і тендери, то можна відзначити наступне:

1) У 2020-2021 роках виручка незначно зросла, але тендери були мізерними. Тобто виручка формувалася за рахунок інших контрактів.

2) У 2022 році різке зростання виручки супроводжувалося ще більшим зростанням суми тендерів. Ймовірно, значна частина виручки надійшла саме від державних контрактів.

3) У 2023 році в зростанні загальної виручки сума тендерів зменшилася. Це означає зростання частки інших контрактів у формуванні виручки.

Отже, динаміка виручки не завжди співпадає з динамікою тендерів, що свідчить про диверсифікацію джерел доходів підприємства. Але в окремі роки (2022, 2023 роки) державні тендери, відгрівали значну роль у формуванні виручки.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.

3.1. Формування стратегічних альтернатив управління результатами діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу фінансових показників та становища підприємства, а також враховуючи специфіку його діяльності, запропоновано впровадити нову стратегію розвитку ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ», що дасть змогу значно покращити результати діяльності підприємства. Дана стратегія включатиме наступні елементи:

1. Зміцнення позицій на ринку Івано-Франківської області. Для зміцнення позицій ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» на ринку Івано-Франківської області пропонується реалізувати наступні кроки:

1) Активізувати маркетингову діяльність: провести сегментацію ринку та визначити ключових клієнтів (будівельні, комунальні підприємства, приватні домогосподарства); розробити маркетингову стратегію для кожного сегмента з урахуванням їх конкретних потреб та запитів; оновити маркетингові матеріали (каталоги, брошури, презентації) з акцентом на конкурентні переваги продукції та послуг підприємству; запустити рекламу в регіональних ЗМІ (газети, радіо, телебачення), на білбордах та в громадському транспорті; активізувати просування в Інтернеті: контекстна реклама, SEO-оптимізація сайту, розвиток корпоративних сторінок у соціальних мережах; запровадити програму лояльності для постійних клієнтів (знижки, бонуси, спеціальні пропозиції).

2) Брати активну участь у регіональних виставках та форумах: відвідувати та брати участь у профільних виставках, форумах та конференціях, які проходять в Івано-Франківській області та сусідніх регіонах; організовувати власні презентації та семінари для деяких клієнтів, демонструвати продукцію та послуги підприємству; встановлювати прямі

контакти з обраними партнерами та замовниками, збирати базу обраних клієнтів для подальшої роботи; проводити переговори з представниками місцевої влади, комунальних підприємств, галузевих асоціацій для налагодження співпраці.

3) Розвивати партнерські відносини: провести аналіз ринку партнерів (постачальників комплектуючих, обладнання, послуг) в Івано-Франківській області; налагодити співпрацю з надійними партнерами, укласти довгострокові договори про постачання продукції та послуг; запровадити програми спільного маркетингу та просування з партнерами (спільні акції, семінари, реклама); розвивати субпідрядні відносини з місцевими будівельними та монтажними організаціями для комплексної реалізації проектів.

4) Посилити сервісну складову: організувати службу технічної підтримки та консультування клієнтів з питань вибору, монтажу та експлуатації обладнання; розробити стандарти обслуговування клієнтів, навчити персонал клієнтоорієнтованому підходу; запровадити послуги з проектування та шеф-монтажу систем водо- та газопостачання "під ключ"; розвивати післяпродажне обслуговування: гарантійний ремонт, планове технічне обслуговування, постачання запчастин.

Реалізація цих кроків дозволить ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» підвищити пізнаваність бренду та лояльність клієнтів в Івано-Франківській області; збільшити конкурентний ринок та збільшити продажі товарів і послуг у регіонах; посилити конкурентні позиції за відношенням до інших гравців ринку; диверсифікувати клієнтську базу, зменшити залежність від окремих великих замовників; покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити їх задоволеність та лояльність; оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи за рахунок налагодження партнерських відносин та субпідрядних схем. Таким чином, зміцнення регіональних позицій стане надійною основою для подальшого зростання та розвитку

ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» як в Івано-Франківській області, так і в регіоні.

2. Розширення асортименту продукції та послуг. Для розширення асортименту продукції та послуг ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» рекомендується наступний план дій:

1) Провести маркетингові дослідження: організувати збір та аналіз даних про потреби та запити споживачів щодо асортименту поліетиленових труб, фітингів та зварювального обладнання (це можна зробити шляхом опитувань клієнтів, моніторингу запитів у пошукових системах, аналізу продажів конкурентів); провести сегментацію ринку та розширити перспективні ніші для розширення асортименту (наприклад, труби для систем зрошення, фітинги для промислових трубопроводів, обладнання для зварювання труб великих діаметрів); проаналізувати тенденції ринку, нові технології та матеріали, що з'являються в галузі, для визначення напрямків інноваційного розвитку асортименту.

2) Налагодити співпрацю з новими постачальниками: на основі результатів маркетингових досліджень потенційних постачальників продукції, що доповнить існуючий асортимент підприємству; провести переговори та укласти договори про постачання з виробниками або дистриб'юторами відповідної продукції (при виборі постачальників керуватися критеріями якості, надійності, ціни, умов постачання та оплати); організувати логістику та складське зберігання нових асортиментних позицій, забезпечити їх наявність на складі та можливість оперативної доставки клієнтам; провести навчання персоналу щодо особливостей нової продукції, її технічних характеристик, переваг та сфери застосування.

3) Розширити спектр послуг: організувати відділ проектування або залучити на аутсорсинг фахівців з досвідом розробки проектів систем водотопа та газопостачання, запропонувати клієнтам послуги з розробки проектно-документації, розрахунку деяких матеріалів та обладнання, підбору оптимальних технічних рішень; сформувати команду досвідчених

монтажників та надати послуги з монтажу трубопроводів та обладнання, розробити при цьому стандарти якості виконання робіт, забезпечити дотримання норм безпеки та гарантійні зобов'язання перед клієнтами; запровадити послуги з навчання та консультування персоналу клієнтів правил щодо монтажу, експлуатації та обслуговування трубопровідних систем; організувати проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів на базі підприємству або на об'єктах замовників; розвинути напрямок сервісного обслуговування: гарантійний та післягарантійний ремонт, планове технічне обслуговування, модернізація та реконструкція трубопровідних систем; укомплектувати сервісну службу кваліфікованими фахівцями, забезпечити їх необхідним обладнанням та запчастинами.

Розширення асортименту продукції та послуг ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» дозволить: задовольнити більш широкий спектр потреб клієнтів, запропонувати їм комплексні рішення "під ключ"; залучити нові категорії клієнтів (наприклад, промислові підприємства, агрофірми, забудовників), диверсифікувати клієнтську базу; збільшити середній чек та маржинальність продажів за рахунок реалізації супутніх товарів та послуг; підвищити лояльність та довгострокову цінність клієнтів, перетворити їх на постійних партнерів; отримати додаткові конкурентні переваги та унікальну торгову пропозицію в порівнянні з іншими гравцями ринку; забезпечити стабільність та передбачуваність грошових потоків за рахунок регулярних надходжень від сервісних контрактів.

У підсумку розширення асортименту продукції стане потужним драйвером зростання продажів, прибутку та ринкової вартості ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ». Воно дозволить підприємству більше розкрити свій потенціал, адаптуватися до мінливих потреб ринку та закласти міцну основу для тривалого успіху в галузі будівництва та обслуговування трубопроводів.

3. Розвиток персоналу. Розвиток персоналу є одним із ключових факторів успіху будь-якої підприємства, а ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-

СТАНІСЛАВ» не є винятком. В умовах динамічного ринку нових та швидких технологічних змін здатність навчатися, адаптуватися та генерувати ідеї формує вирішальну конкурентну перевагу. Саме тому інвестиції в людський капітал повинні залишатися стратегічним пріоритетом для керівництва підприємства.

Першим кроком на шляху розвитку персоналу є комплексна оцінка існуючого кадрового потенціалу. Це передбачає аналіз демографічної структури колективу, рівня освіти та кваліфікації співробітників, їх компетенції та результативності. На основі отриманих даних необхідно налаштувати ключові групи персоналу, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства - це, у першу чергу, співробітники відділу продажів, сервісні інженери та менеджери проектів. Саме на їх навчання та розвиток повинні бути спрямовані основні зусилля та ресурси.

Для співробітників відділу продажів критично важливо постійно поповнювати знання про асортимент продукції, її технічні характеристики, переваги та сфери застосування. Вони повинні вміти презентувати товар, працювати із запереченнями клієнтів, вести переговори та укласти угоди. Тому для них необхідно організувати регулярні тренінги з техніки продажів, психології спілкування, конфліктології. Також варто ввести систему наставництва, за яку досвідчені менеджери з продажу будуть передавати свої знання та навички новим співробітникам.

Сервісні інженери, у свою чергу, повинні досконало знати особливості монтажу, експлуатації та обслуговування трубопровідних систем. Вони мають у курсі останніх технологічних трендів, вміють працювати з новим обладнанням та матеріалами. Для них необхідно організувати постановки на виробництві постачальників, відвідування галузевих виставок та семінарів. Також важливо забезпечити сервісних інженерів сучасними інструментами та зручною діагностикою, щоб вони могли швидко та якісно вирішувати проблеми клієнтів.

Менеджери проектів відіграють ключову роль у координації всіх етапів реалізації замовлень - від розробки проектної документації до здачі об'єкта в експлуатацію. Вони повинні мати розвинені навички планування, організації, лідерства та комунікації. Для їх розвитку варто організувати навчання з управління проектами за міжнародними стандартами (наприклад, PMI), а також регулярні тренінги з розвитку управлінських компетенцій.

Важливо розвивати культуру безперервного самовдосконалення на підприємстві. Для цього необхідно створити корпоративний навчальний центр або онлайн-платформу, де співробітники повинні проходити курси та тренінги, обмінюватися знаннями та досвідом. Також варто впровадити регулярну систему оцінки персоналу та зворотного зв'язку, яка дозволить кожному співробітнику розуміти свої сили та зони для розвитку.

Ще одним аспектом розвитку персоналу є формування кадрового резерву та планування наступності. Легко виявляти талановитих та перспективних співробітників, скласти для них індивідуальні плани розвитку та готувати до працевлаштування ключових позицій на підприємстві. Це дозволить забезпечити стабільність та безперервність бізнесу, зменшити ризики, пов'язані з плинністю кадрів.

Нарешті, розвиток персоналу неможливий без ефективної системи мотивації, гідної заробітної плати, співробітники також повинні отримувати нематеріальні стимули - визнання їх досягнень, можливості для професійного та кар'єрного зростання, комфортні умови праці. Важливо також розвивати корпоративну культуру, засновану на цінностях підприємства, взаємному зв'язку та довірі між керівництвом та співробітниками.

Інвестиції в розвиток персоналу принесуть ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» численні вигоди. По-перше, це дозволить підвищити якість продукції та послуг, зменшити кількість помилок та рекламацій з боку клієнтів. По-друге, забезпечити зростання продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів. По-третє, сприятиме посиленню лояльності та залученості співробітників, зменшенню плинності кадрів. По-четверте,

дозволить створити позитивний HR-бренд підприємства та залучати кращі таланти на ринку праці. І нарешті, розвиток персоналу стане потужним драйвером інновацій та безперервного вдосконалення, що дозволить підприємству гнучко адаптуватися до мінливих умов та випереджати конкурентів.

Таким чином, розвиток персоналу - це не просто модний тренд, а стратегічна потреба для ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ». Системні інвестиції в навчання, мотивацію та розкриття потенціалу співробітників дозволять підприємству досягти амбітних цілей зростання та зміцнити свої позиції лідера в будівництві та обслуговування трубопроводів. І головне - це дозволить сформувати згуртовану команду однодумців, яка розділятиме цінності та принципи підприємства і буде готова разом з ним йти до нового успіху.

3.2. Обґрунтування оптимальної стратегії управління результатами діяльності підприємства.

Для оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» пропонує наступні кроки:

1) Провести аналіз структури витрат а саме: провести деталізацію витрат підприємству за основними статтями: собівартість продукції, логістика, маркетинг та збут, адміністративні витрати, фонд оплати праці; визначити питому вагу кожної статті витрат у загальній структурі, вибрати найбільш суттєві з них; проаналізувати динаміку витрат за останні 2-3 роки, визначити тенденції до зростання або скорочення по кожній статті; порівняти структуру та рівень витрат з галузевими бенчмарками та показниками основних конкурентів. За результатами аналізу визначити статті витрат, які мають найбільший потенціал для оптимізації без шкоди для якості продукції та послуг.

2) Впровадити енергозберігаючі технології. Провести енергоаудит виробничих та офісних приміщень підприємства, розробити основні

напрямки споживання енергоресурсів (електроенергія, опалення, освітлення, вентиляція). Розробити план заходів з енергозбереження: заміна старого обладнання на енергоефективне, утеплення приміщень, встановлення системи автоматичного контролю освітлення та температури, використання альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, теплові насоси). Провести модернізацію обладнання для зварювання та виробництва фітингів з призначення скорочення енергоспоживання та підвищення продуктивності. Організувати навчання персоналу щодо правил енергозбереження на робочих місцях, впровадити систему мотивації для досягнення цільових показників економії енергоресурсів.

3) Оптимізувати логістику, а саме: проаналізувати існуючі маршрути доставки продукції клієнтам, застосувати можливості для їх оптимізації з точки зору відстані, часу та вартості перевезення; розглянути доцільність використання різних видів транспорту (автомобільний, залізничний) та типів перевезень (збірні вантажі, прямі доставки) для різних категорій замовлень; впровадити систему управління запасами (just-in-time, ABC-аналіз) для скорочення витрат на складське зберігання та зменшення ризиків виникнення неліквідних залишків; налагодити електронний документообіг з постачальниками та клієнтами для прискорення обробки замовлень та скорочення документообігу.

4) Здійснити автоматизацію бізнес-процесів: провести аудит існуючих бізнес-процесів підприємства (продажі, закупівлі, виробництво, логістика, фінанси, управління персоналом), використовувати "вузькі місця" та можливості для автоматизації; впровадити CRM-систему для управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизацію процесів продажу та маркетингу, аналізу ефективності роботи відділу збуту; автоматизувати процеси планування та диспетчеризації обліку виробництва, робочого часу та контролю якості продукції за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення; інтегрувати системи управління складом (WMS) та управління транспортом (TMS) для оптимізації логістичних процесів та скорочення

витрат на зберігання та доставку продукції; перевести бухгалтерський та управлінський облік в єдину інформаційну систему для забезпечення прозорості та оперативності фінансової інформації, автоматизації процесів бюджетування та фінансового планування.

Реалізація зазначених заходів дозволить ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» скоротити операційні витрати на 10-20% за рахунок енергозбереження, оптимізації логістики та автоматизації бізнес-процесів, підвищити продуктивність праці на 15-25% за рахунок модернізації обладнання, автоматизації рутинних операцій та скорочення витрат на пошук і обробку інформації. Також перевагами таких заходів оптимізації буде покращення якості продукції та зменшення кількості рекламаций і повернень за рахунок посилення контролю якості на всіх етапах виробництва та логістики. Підвищиться швидкість та якість обслуговування клієнтів, скоротиться час виконання замовлень на 20-30% за рахунок оптимізації логістики та автоматизації процесів продажу. Керівництво буде отримувати актуальну та достовірну інформацію про фінансові та операційні показники діяльності підприємства в режимі реального часу, що дозволить прийняти більш обґрунтовані управлінські рішення. Також можна буде вивільнити фінансові ресурси для інвестицій у розвиток бізнесу, розширення виробництва, виведення нових продуктів на ринок.

Таким чином, оптимізація витрат та підвищення ефективності є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» довготривалої перспективи. Системний підхід до управління витратами та впровадження сучасних технологій і методів організації бізнес-процесів дозволяє досягти стійкого зростання та зміцнити свою позицію на ринку будівництва та обслуговування трубопроводів.

В умовах стрімкої діджиталізації економіки та зміни споживчої поведінки, цифровізація та розвиток онлайн-продажів залишаються критичними факторами конкурентоспроможності для будь-якого бізнесу.

ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» не є винятком. Щоб досягти та зміцнити свої позиції виробника на ринку, підприємство повинно активно впроваджувати цифрові технології у всі сфери своєї діяльності, від маркетингу до продажів.

Першим кроком на шляху цифровізації має стати модернізація веб-сайту підприємства. Сьогодні сайт - це не просто візитівка підприємства, а потужний інструмент залучення та утримання клієнтів. Тому оновлений сайт ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» повинен мати сучасний дизайн, зручну навігацію, мобільну адаптивність. Він повинен надати вичерпну інформацію про підприємство, його продукцію та послуги, умови співпраці. Особливу увагу слід приділити створенню онлайн-каталогу продукції з детальним описом характеристик, галереєю фото та відео, можливістю порівняння товарів та відгуками клієнтів. Це дозволить покупцям швидко оцінити товари, використовуючи зважені рішення про покупку та сформувані замовлення в режимі онлайн.

Наступним етапом має стати запуск повноцінного Інтернет-магазину для продажу стандартизованої продукції - труб, фітінгів, комплектуючих. Це відкриття для підприємства нові канали збуту, дозволить охопити більшу аудиторію покупців, як в межах Івано-Франківської області, так і за її межами. Для ефективної роботи Інтернет-магазину необхідно забезпечити зручні способи оплати (карткою, через платіжні системи), широкий вибір методів доставки (самовивіз, кур'єрська доставка, поштові оператори), а також оперативну обробку замовлень та якісний клієнтський сервіс. Також варто подбати про інтеграцію Інтернет-магазину з обліковими системами підприємства для автоматизації процесів управління замовленнями та синхронізації даних про залишки товарів.

Розвиток онлайн-продажів неможливий без ефективного цифрового маркетингу. ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» необхідно розробити комплексну стратегію просування в мережі Інтернет, яка включає пошукову оптимізацію сайту (SEO), контекстну та медійну рекламу (Google Ads,

Facebook), email-маркетинг, SMM. Важливо забезпечити регулярне наповнення сайтів і соціальних мереж якісним та релевантним контентом - статтями, новинами, корисними порадами для клієнтів. Це дозволить збільшити трафік на сайті, підвищити пізнаваність бренду та лояльність аудиторії. Також варто налаштувати системи веб-аналітики (Google Analytics, Hotjar) для відстеження поведінки користувачів на сайті, аналізу ефективності рекламних ризиків та оптимізації конверсій.

Окрему увагу слід приділити розвитку онлайн-комунікацій з клієнтами. Сучасні споживачі очікують від компаній швидкої реакції та кваліфіковано підтримуються в зручних для них каналах - месенджерах, соціальних мережах, по електронній пошті. Тому ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» необхідно запровадити систему обслуговування клієнтів, яка дозволяє оперативно обробляти запити та звернення з різних каналів в єдиному інтерфейсі. Це підвищить якість клієнтського сервісу, дозволить будувати довготривалі відносини з покупцями та збільшити повторні продажі.

Цифровізація має охопити не тільки зовнішні, але й внутрішні процеси підприємства. ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» необхідно впровадити сучасні системи автоматизації управління підприємством (ERP), електронного документообігу, управління відносинами з клієнтами (CRM), бізнес-аналітики (BI). Це дозволить скоротити витрати та ресурси на рутинні операції, підвищити прозорість та керованість бізнес-процесів, прийняти більш обґрунтовані рішення на основі даних. Важливо також забезпечити інтеграцію та синхронізацію даних між розширеними системами та каналами продажу для отримання загальної картини діяльності підприємства.

Впровадження цифрових технологій та розвиток онлайн-продажів принесуть ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» численні переваги. По-перше, це дозволяє розширити географію збуту та клієнтську базу підприємства, вийти на нові ринки. По-друге, забезпечити зростання обсягів продажів та виручки за рахунок залучення нових категорій покупців (фізичних осіб,

малих підприємств). По-третє, дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг та продажі, підвищити їх ефективність та окупність. По-четверте, посилить конкурентні позиції підприємства, дозволить йому оперативно реагувати на зміни та запитувати клієнтів. І нарешті, цифровізація стане потужним драйвером інновацій та трансформації бізнес-моделей підприємства, відкриє нові можливості для створення додаткової вартості.

Звісно, шлях цифрової трансформації не буде простим. Він потребуватиме значних інвестицій у технології, інфраструктуру та людський капітал. Необхідно буде подолати опір змінам, навчити співробітників новим навичкам та процесам. Також необхідно буде вирішувати питання інформаційної безпеки, захисту персональних даних клієнтів, інтеграції нових систем з існуючими. Але всі ці виклики – незначні в порівнянні з тими можливостями та перспективами, які відкриває цифровізація для ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ».

Підсумовуючи, можна сказати, що цифровізація та розвиток онлайн-продажів - це не просто данина моді, а стратегічна потреба для підприємства. Це ключ до його майбутнього зростання, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Тому керівництву ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» варто приділити цій стороні пріоритетної уваги, виділити ресурси та побудувати чіткий план дій з цифрової трансформації. І тоді підприємство зможе не лише утриматися, але й значно зміцнити свої позиції лідера в будівництві та обслуговування трубопроводів, стати ключовим на ринку у своїй галузі.

Наступною важливою складовою для досягнення успіхів у діяльності підприємства є ефективне управління фінансами та інвестиціями. Ефективне управління фінансами та інвестиціями є запорукою стабільності, прибутковості та тривалого зростання будь-якого бізнесу. Для ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» цей напрямок набуває особливої важливості в умовах динамічного ринку, посилення конкуренції та необхідності постійного розвитку. Підприємство має побудувати чітку та прозору систему

фінансового менеджменту, яка дозволяє оптимально розподіляти ресурси, контролювати витрати та приймати зважені інвестиційні рішення.

Першим кроком на цьому шляху має стати впровадження системи бюджетування та фінансового планування. Це передбачає розробку детальних бюджетів для кожного підрозділу та напрямку діяльності підприємства - продажів, виробництва, логістики, маркетингу, управління персоналом. Бюджет необхідно базувати на стратегічних цілях підприємства, використовувати історичні дані та прогнози розвитку ринку. Вони мають включати планові показники доходів та витрат, руху грошових коштів, інвестицій та фінансових результатів. Важливо забезпечити регулярний моніторинг виконання бюджетів, аналіз відхилень та внесення коригувань. Це дозволить керівництву ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» мати чітке розуміння фінансового стану підприємства, контролювати витрати та оптимально розподіляти ресурси між напрямками діяльності.

Наступним аспектом є забезпечення достатнього фінансування для реалізації стратегічних ініціатив та інвестиційних проектів підприємства. Для цього ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» необхідно диверсифікувати джерела фінансування, не обмежуючись лише власними коштами. Одним із варіантів є залучення банківських кредитів на вигідних умовах. Для цієї мети підприємству необхідно мати стабільне фінансове становище, позитивну кредитну історію та чіткий бізнес-план використання залучених коштів. Також варто відзначити можливість лізингу обладнання, що дозволяє оновити виробничу потужність без значних одноразових витрат. Ще одним перспективним напрямком є залучення зовнішніх інвесторів, як приватних, так і інституційних. Для цієї підприємству необхідно підготувати якісні інвестиційні пропозиції, провести оцінку бізнесу, забезпечити прозорість фінансової звітності та корпоративного управління.

Окрему увагу слід приділити питанням управління оборотним капіталом. Для ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» критично важливо забезпечити достатній рівень ліквідності для фінансування поточної

діяльності та своєчасного виконання зобов'язань перед контрагентами. Для цього необхідно оптимізувати процеси управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, забезпечити збалансованість вхідних та вихідних грошових потоків. Також варто впровадити систему управління запасами, яка дозволить мінімізувати витрати на зберігання та уникнути дефіциту товарів. Ефективне управління оборотним капіталом дозволяє підприємству вивільнити додаткові кошти для фінансування зростання та інвестицій.

Надзвичайно важливим для ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» є питання управління інвестиціями. Підприємство повинно розробити чітку інвестиційну стратегію, яка визначатиме пріоритетні напрямки капіталовкладень та критерії оцінки інвестиційних проектів. При цьому необхідно знайти оптимальний баланс між інвестиціями в підтримку поточної діяльності (оновлення обладнання, ремонти, закупівля товарів) та інвестиціями в розвиток (розширення виробництва, вихід на нові ринки, впровадження інновацій). Кожен інвестиційний проект повинен проходити ретельну оцінку з точки зору стратегічної важливості, фінансової ефективності, ризиків та термінів окупності. Також варто запровадити систему постінвестиційного моніторингу для контролю за реалізацією проектів та оцінки їх фактичної ефективності.

Важливим елементом фінансової стратегії ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» має стати реінвестування частини прибутку в розвиток бізнесу. Замість того, щоб вивести всі зароблені кошти у вигляді дивідендів, підприємству необхідне спрямування прибутку на фінансування перспективних проектів - модернізацію обладнання, навчання персоналу, маркетингові кампанії. Це дозволить забезпечити стабільне органічне зростання бізнесу, підвищити його конкурентоспроможність та ринкову вартість. При цьому важливо знайти оптимальний баланс між реінвестуванням та винагородою акціонерів, щоб зберегти інвестиційну привабливість підприємства.

Нарешті, невід'ємною частиною фінансового менеджменту є управління ризиками. ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» працює в умовах невизначеності та постійних змін - коливання курсів валют, цін на сировину та матеріали, зміни податкового та регуляторного середовища. Тому підприємство повинно розробити та впровадити ефективну систему ідентифікації, оцінки та мінімізації фінансових ризиків. Це забезпечує диверсифікацію постачальників та клієнтів, хеджування валютних ризиків, страхування майна та відповідальності, створення резервних фондів. Також важливо забезпечити регулярний моніторинг та аналіз ризиків, розробку планів реагування на кризові ситуації. Ефективне управління ризиками дозволить підприємству мінімізувати виявлені збитки та забезпечити стабільність фінансових результатів.

Впровадження цих заходів дозволить ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» побудувати ефективну та надійну систему управління фінансами. Це забезпечує підприємству низку важливих переваг. По-перше, підвищить фінансову стабільність та стійкість бізнесу до зовнішніх потрясінь. По-друге, оптимізується структура витрат, що дозволить підвищити рентабельність та конкурентоспроможність. По-третє, підприємство може акумулювати ресурси для реалізації стратегічних ініціатив та інвестиційних проектів, що забезпечать довгострокове зростання та розвиток. По-четверте, підвищитися інвестиційна привабливість бізнесу, що відкриває доступ до нових джерел фінансування. І нарешті, посиляться фінансова дисципліна та прозорість на підприємстві, що позитивно вплине на його репутацію та відносини зі стейкхолдерами.

У підсумку, ефективне управління фінансами та інвестиціями є критично важливим для успішного розвитку ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ». Воно дозволить підприємству не лише забезпечити поточну стабільність і прибутковість, але й закласти міцний фундамент для довгострокового зростання та реалізації амбітних стратегічних цілей. Тому керівництву підприємства варто приділяти цьому пріоритетну увагу,

інвестувати в розвиток та впровадження сучасних управлінських технологій. І тоді ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» зможе впевнено дивитись у майбутнє та реалізувати свій лідерський потенціал на ринку будівництва та обслуговування трубопроводів.

3.3. Реалізація та контроль виконання стратегії управління результатами діяльності підприємства.

Моніторинг та контроль важливі складові ефективної реалізації стратегії управління результатами діяльності підприємства. У сучасному динамічному бізнес-середовищі розробка ефективної стратегії розвитку підприємства - це лише частина справи. Не меншою мірою важливим є забезпечення її успішної реалізації, своєчасної адаптації до змін та досягнення поставлених цілей. Саме тому для ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» регулярно критично важливо ввести системний моніторинг та адаптацію стратегії, яка дозволить підприємству залишитися гнучким, адаптивним, конкурентоспроможним в довгостроковій перспективі.

Першим кроком на цьому шляху є визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати прогрес у досягненнях стратегічних цілей. Ці показники повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART). Вони мають охоплювати всі ключові аспекти діяльності підприємства - фінансові результати, ринкову позицію, ефективність бізнес-процесів, задоволеність клієнтів, розвиток персоналу. При цьому важливо забезпечити каскадування KPI на всіх рівнях організації, від топ-менеджменту до співробітників. Кожен працівник повинен чітко розуміти, як його щоденна робота працює на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Наступним етапом є впровадження системи регулярного моніторингу та звітності за визначеними KPI. Це забезпечує налагодження процесів збору, обробки та аналізу даних з різних джерел - фінансових систем, CRM, ERP,

систем управління складом та логістикою, маркетингових та HR-метрик. Важливо забезпечити автоматизацію та візуалізацію цих процесів за допомогою сучасних BI-інструментів (Tableau, Power BI, Qlik), щоб керівництво підприємства могло отримувати актуальну та достовірну інформацію про стан реалізації стратегії в режимі реального часу. Також варто запровадити практику регулярних нарад та звітів (щотижневих, щомісячних, щоквартальних) для обговорення прогресу, викликів та інших коригувань стратегії.

Однак моніторинг - це лише інструмент, який сигналізує про необхідність змін. Щоб бути дійсно ефективним, система адаптації стратегії повинна передбачити чіткі механізми прийняття та реалізації коригуючих рішень. Для цього в ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» необхідно проводити практику регулярних стратегічних сесій за участю топ-менеджменту та ключових спеціалістів підприємства. На цих сесіях необхідно відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі (ринок, конкуренти, технології, регуляторна політика), аналізувати їх вплив на стратегію підприємства, генерувати та оцінювати альтернативні варіанти адаптації. При цьому важливо не боятися приймати сміливі та інноваційні рішення, якщо того вимагає ситуація. Адже в умовах невизначеності та турбулентності здатність до швидкої трансформації та переосмислення бізнес-моделі може стати вирішальною конкурентною перевагою.

Однак недостатньо просто прийняти рішення про зміни в стратегії, їх необхідно ефективно довести до всіх співробітників і забезпечити швидку імплементацію. Також важливо забезпечити інтеграцію стратегічних змін в операційні плани та бюджети підрозділів, систему мотивації персоналу. Кожен співробітник повинен розуміти, як зміни в стратегії включені в його роботу та що він має робити і як для досягнення нових цілей.

Для забезпечення ефективності процесу адаптації стратегії критично важливий розвиток стратегічного мислення та лідерських компетенцій менеджменту ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ». Керівники підприємства

повинні вміти думати системно та довгостроково, розуміти взаємозв'язки та синергію між загальними напрямками бізнесу, передбачати тренди та виклики майбутнього. Вони повинні бути готовими прийняти складні та неординарні рішення в умовах невизначеності, брати на себе відповідальність за їх реалізацію. Також важливо розвивати культуру інновацій та безперервного вдосконалення підприємства, заохочувати співробітників до генерації та впровадження нових ідей та ініціатив. Для цього необхідно проводити регулярні програми навчання та розвитку лідерства, створити майданчики для обміну знаннями та кращими практиками, інтегрувати інновації в систему цілей підприємства.

Впровадження ефективної системи моніторингу та стратегії адаптації дозволить ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» отримати ряд важливих переваг. По-перше, підприємство може вчасно ідентифікувати відхилення від запланованих результатів та оперативно вживати коригуючих заходів. По-друге, це дозволяє гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати нові можливості та нівелювати загрози. По-третє, залучає співробітників до процесу моніторингу та адаптації стратегії, підвищення їх залученості, мотивації та відповідальності за результати. По-четверте, це дозволяє накопичувати та використовувати знання та досвід на підприємстві для прийняття більш обґрунтованих та ефективних стратегічних рішень. І нарешті, регулярний перегляд та адаптовані стратегії дозволять підприємству бути на крок перед конкурентами, формувати майбутнє, а не просто реагувати на зміни.

У підсумку, ефективний моніторинг та адаптація стратегії - це не просто бажана опція, а необхідна умова успішного довгострокового розвитку ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» в сучасному турбулентному бізнес-середовищі. Це безперервний та циклічний процес, який вимагає постійної уваги, залучення та зусиль всього колективу підприємства. Він має бути невід'ємною частиною корпоративної культури та системи управління підприємством, від найвищого керівництва до виконавців. Тільки за таких

умов ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» може повною мірою реалізувати свої стратегії, досягти амбітних цілей зростання ринку та стати справжнім лідером та новатором у своїй галузі.

Ці складові є основою для формування комплексної стратегії розвитку ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» з урахуванням його поточного становища, ринкових трендів та довгострокових цілей. Імплементация стратегії потребувати спільних зусиль керівництва та колективу підприємства, а також постійного моніторингу та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА.

Щоб уникнути нещасного випадку, працівникам необхідно навчитися ефективно діяти в ситуаціях, які можуть статися непередбачувано. Збереження здоров'я та вміння адаптуватися до складних особливостей є ключовими факторами безпеки на робочому місці. Працівники повинні розвивати здатність розпізнавати наявну небезпечну ситуацію та знати, як правильно реагувати в кожному конкретному випадку.

На жаль, стресові ситуації часто провокують у людей неадекватну поведінку, яка лише погіршує становище. Існує ряд факторів, які впливають на безпеку праці на виробництві. По-перше, це рівень безумовних рефлексів - несвідомих реакцій на загрозливі для життя і здоров'я ситуації. По-друге, важливу роль відіграють психофізіологічні особливості працівника, такі як швидкість реакції, здатність оцінювати ризики, емоційна стійкість. По-третє, не можна недооцінювати знання значення правил безпеки праці.

Людський організм має дивовижну здатність до адаптації та навчання. Якщо працівник не має сформованих навичок безпечної поведінки на робочому місці, він може їх набути. Однак іноді керівництво підприємств створює додаткові ризики, ставлячи перед підлеглими завищені цілі або доручаючи їм понаднормові завдання, такі як виготовлення деталей чи транспортування дуже важких вантажів.

Виконання таких завдань часто заохочується матеріальними та моральними стимулами. Важливо, щоб система заохочень була спрямована на підтримку безпечних умов праці. В ідеалі це взаємовигідна ситуація: працівник отримує вищу зарплату, а роботодавець – більше відповідного ставлення до роботи та зниження ризику нещасних випадків на виробництві. Коли працівники не бачать жодної вигоди в порушенні правил безпеки, рівень травматизму зазвичай падає.

Працівники повинні чітко усвідомлювати, що недотримання правил безпеки матиме для них негативні наслідки, в тому числі фінансові.

Статистика свідчить що близько 75% причин нещасних випадків на виробництві є саме людський фактор. Тому підприємству слід приділяти особливу увагу роботі з персоналом та моніторингу емоційного стану працівників.

Байдужність та неважливість співробітників можуть призвести до травмування не тільки їх самих, але й інших людей, а також пошкодити приміщення та обладнання. Працівники повинні бути поінформовані про всі можливі ризики, хоча, звісно, передбачити абсолютно всі небезпечні ситуації неможливо. Дуже важливо розвивати спостережливість, увагу, вміння швидко реагувати та зберігати спокійну поведінку в екстремальних умовах.

Опитування працівників показують, що основними причинами нещасних випадків на виробництві є неправильна організація робочого процесу, конфлікти в колективі та з керівництвом, перевтома через понаднормову роботу, загальний несприятливий психологічний клімат.

Надзвичайним фактором є також баланс між роботою та відпочинком, який впливає на працездатність. Українське законодавство регулює тривалість робочого дня, і навіть за згодою адміністрації працівник не має права порушувати ці норми. Не меншим аспектом є здоров'я співробітників. Погіршення самопочуття призводить до зниження якості роботи та значного підвищення ризику нещасних випадків. Головний біль, запаморочення, нудота, м'язовий біль, підвищена дратівливість, сонливість - це лише деякі з симптомів, які можуть заважати ефективно виконувати свої обов'язки. В таких умовах дуже складно контролювати якість роботи.

Забезпечення безпеки на виробництві вимагає комплексного підходу, який враховує як організаційні, так і людські фактори. Працівники повинні бути поінформовані про можливі ризики, ознайомлені з правилами безпечної поведінки та мотивовані до їх дотримання. Керівництво, у свою чергу, має створювати сприятливі умови праці, уникати перевантаження працівників та підтримувати здоровий психологічний клімат у колективі. Лише спільними

зусиллями можна мінімізувати ризики нещасних випадків та забезпечити безпеку кожного працівника.

Охорона праці - це комплексна система заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в трудовому процесі діяльності. Вона складається з трьох ключових елементів: безпечності виробничого обладнання, безпеки технологічних процесів та безпеки праці як такої.

Безпека виробничого обладнання досягається шляхом дотримання принципів його роботи, джерел енергії та параметрів робочого процесу. Обладнання повинно бути оснащене вбудованими пристроями безпеки, які інформують про можливості небезпечної ситуації та можуть оперативно на них реагувати. Автоматизація, дистанційне керування та контроль також виконують важливу роль у забезпеченні безпеки. Не менш важливим є дотримання ергономічних вимог, спрямованих на зниження фізичних навантажень на працівників.

Виробниче обладнання повинно відповідати вимогам безпеки протягом всього терміну використання, незалежно від того, використовується воно самостійно чи в складі технологічних комплексів. Конструкційні матеріали не повинні створювати перешкоди, небезпечні або шкідливі для здоров'я працівників, а навантаження на окремі елементи обладнання не повинно досягати критичних значень.

Пожежобезпека виробничого обладнання є ще одним аспектом виробництва. Воно не повинно накопичувати електростатичні заряди в небезпечних кількостях. При транспортуванні, монтажі, ремонті та зберіганні виробничого обладнання, яке переміщується за допомогою підйомних засобів, воно повинно мати спеціальні конструктивні елементи або позначені місця для кріплення захватних пристроїв. Важливо також позначати масу обладнання. Якщо обладнання переноситися вручну, воно повинно мати ергономічну форму та характеристики, які можуть безпечно і зручно його переміщувати.

Безпека виробничого процесу закладається ще на етапі розробки конструкції обладнання, його виробництва, випробування дослідного зразка та передачі в серійне виробництво. Основні вимоги безпеки до технологічних процесів включають: виключення одного контакту з працівниками з урахуванням небезпечних матеріалів та речовин; заміну небезпечних процесів і операцій на більш безпечні; комплексну механізацію і автоматизацію виробництва; застосування дистанційного контролю за наявністю небезпечних і шкідливих виробничих факторів; пломбування обладнання; використання засобів колективного захисту працівників.

Не менш важливим є раціональна організація праці та відпочинку, спрямована на запобігання монотонності та зменшення труднощів праці. Своєчасне отримання інформації про виникнення небезпечних і шкідливих виробничих факторів на окремих технологічних операціях є критичним. Для цього повинні бути реалізовані системи автоматичного моніторингу з виведенням на системи переджувальної сигналізації.

Впровадження системи контролю та управління технологічними процесами, здатних забезпечити захист працівників та аварійну зупинку виробничого обладнання, є ще одним ключовим елементом безпеки.

Таким чином, охорона праці - це складна і багатогранна система, яка вимагає комплексного підходу та постійної уваги на всіх етапах виробничого процесу. Від правильного вибору та експлуатації обладнання до організації робочих місць та технологічних процесів - кожен аспект повинен бути остаточно виготовлений і реалізований з урахуванням вимог безпеки. Тільки за таких умов можна створити безпечне і здорове виробниче середовище, яке дозволить зберегти життя, здоров'я та працездатність людей, залучених до трудової діяльності. І хоча досягнення цієї мети вимагає значних зусиль та ресурсів, результат того вартий, адже немає нічого більш цінного, ніж людське життя і благополуччя.

На підприємстві ТЗОВ «Газсервіс-Станіслав» функціонує служба охорони праці, яка підпорядковується директору. Служба охорони праці

здійснює контроль за дотриманням законодавства про охорону праці, проведення навчання та інструктажу працівників, розслідує нещасні випадки

Усі працівники проходять вступний інструктаж при прийомі на роботу, а також первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктаж на робочому місці. Регулярно здійснюється навчання та перевірка знань з питань охорони праці для керівників, спеціалістів та робітників.

Підприємство забезпечує працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту відповідно до галузевих норм. Регулярно проводиться атестація робочих місць за умовами праці для виявлення шкідливих і небезпечних факторів та вживання заходів щодо їх усунення. Здійснюється контроль за дотриманням правил безпеки при експлуатації обладнання, машин та механізмів.

Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою, проходять попередні (при прийомі на роботу) та планові медичні огляди. За результатами медоглядів визначається придатність працівників до виконання конкретних робіт.

У разі виникнення нещасного випадку на виробництві розслідування згідно з Порядком розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві. За результатами розслідування вживаються заходи щодо усунення причин нещасного випадку та недопущення подібних випадків у майбутньому.

На підприємстві здійснюються заходи з пропаганди безпечних методів праці, таких як лекції, семінари. Наочна агітація (плакати, стенди, буклети) використовується для інформування працівників про правила безпеки та заходи з охорони праці.

Таким чином ТЗОВ «Газсервіс-Станіслав» приділяє значну увагу питанням охорони праці, що забезпечується функціонування ефективної системи управління охороною праці. Регулярне навчання працівників, забезпечення безпечних умов праці, проведення медоглядів мінімізують ризики виробничого травматизму та професійних захворювань.

Підприємство й надалі планує вдосконалювати систему охорони праці відповідно до змін законодавства та передового досвіду в цій сфері.

ВИСНОВКИ.

У ході дослідження було проведено ґрунтовний аналіз різноманітних підходів до трактування поняття "стратегія підприємства", запропонованих провідними науковцями в галузі стратегічного управління. Цей аналіз дозволяє не тільки систематизувати існуючі визначення, але й виявити ключові аспекти та характеристики, які вкладаються в це поняття іншими дослідниками.

Однак розуміння сутності стратегії та її різновидів є лише першим кроком на шляху до ефективного стратегічного управління. Не менш важливим є дослідження процесу формування та реалізації стратегії підприємства. В рамках цього дослідження були обґрунтовані ключові етапи цього процесу, від стратегічного аналізу та визначення місії і цілей до вибору конкретної стратегії, розробки планів її реалізації, впровадження детальних стратегічних змін, моніторингу та контролю результатів діяльності підприємства.

Таким чином, механізм управління результатами діяльності підприємства є складною та динамічною системою, ефективність функціонування якої залежить від багатьох факторів. Тільки за умов системного підходу до його формування та реалізації, який враховує всі аспекти діяльності підприємства та спирається на оптимальному поєднанні різних методів та інструментів управління, можна забезпечити досягнення головної мети – отримання максимально позитивних результатів діяльності підприємства в економічній, фінансовій, соціальній та екологічній сферах.

Аналіз теоретичних основ стратегічного управління результатами діяльності підприємства показав, що ефективна стратегія повинна базуватися на комплексному врахуванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, бути спрямованою на досягнення довгострокових цілей та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» за 2019-2023 роки виявив позитивну динаміку росту виручки

та прибутку, покращення показників рентабельності та фінансової стійкості. Водночас, спостерігаються резерви підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації структури витрат. Оцінка поточної стратегії управління результатами діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» показала її недостатню адаптивність до змін зовнішнього середовища, відсутність чітких механізмів реалізації та контролю, а також недовикористання потенціалу інноваційного розвитку.

На основі стратегічного аналізу було розроблено альтернативні варіанти стратегії управління результатами діяльності ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» і найбільш оптимальною було визнано стратегію інноваційного розвитку.

Для успішної реалізації нової стратегії розвитку ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» необхідно забезпечити чітке формулювання стратегічних цілей та поширення їх на всі рівні підприємства, а також розробити деталізований план дій з визначенням конкретних заходів, термінів, відповідальних та необхідних ресурсів.

Критично важливим є формування ефективної організаційної структури та системи корпоративного управління, які б забезпечували швидке прийняття рішень, ефективні комунікації та координацію між підрозділами, а також сприяли б розвитку інноваційної культури та підприємницького мислення на всіх рівнях.

Необхідно забезпечити достатнє фінансування інноваційних проектів шляхом оптимізації структури капіталу, залучення інвестицій, використання державних програм підтримки інновацій, а також ефективного управління грошовими потоками та інвестиційним портфелем підприємства. Важливо налагодити ефективну систему управління інноваціями, яка включає генерацію та відбір ідей, управління дослідженнями та розробками, захист інтелектуальної власності, комерціалізацію інновацій та управління інноваційними ризиками.

Необхідно забезпечити безперервний розвиток персоналу шляхом

навчання, обміну знаннями, стимулювання творчості та ініціативності, а також формування системи мотивації, яка заохочує інноваційну активність та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Критично важливим є налагодження ефективної системи моніторингу та контролю реалізації стратегії, яка б дозволяла вчасно виявляти відхилення та приймати коригуючі рішення. Необхідно розробити систему збалансованих показників, яка відображає прогрес у досягненні стратегічних цілей та дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегії на всіх рівнях підприємства.

Запропоновані рекомендації дозволять ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» успішно реалізувати стратегію інноваційного розвитку, забезпечити досягнення довгострокових цілей та стійке зростання результатів діяльності підприємства. Однак, важливо розуміти, що впровадження стратегії вимагатиме значних зусиль, ресурсів та часу, а також постійного моніторингу та адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Лише за умови системного та послідовного підходу до реалізації запропонованої стратегії ТЗОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ» зможе досягти бажаних результатів та забезпечити свою довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>.
2. Антоненко В.М. Управління фінансовими результатами підприємства сектору малого бізнесу в умовах державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/62.pdf.
3. Аронова В.В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: монографія. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2019. 224 с.
4. Артюх-Пасюта О. В., Мілька А. І. Оцінка достовірності інформації у фінансовій звітності підприємства на основі моделей Дж. Монт'є, М. Д. Беніша та М. Л. Роксас. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1525/1467>.
5. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>.
6. Балан О.С. Розділ 8. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття інвестиційних рішень в формуванні конкурентоспроможності регіону / О.С. Балан, С.В. Філіпова // Формування конкурентоспроможності економіки регіону Українського Причорномор'я: Монографія / О.С. Балан, С.В. Філіпова. – Одеса: ППРЕЕД НАН України, 2012. – С. 199-233.
7. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
8. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський

політехнічний інститут» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 24(1246). С. 44–47.

9. Берднікова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Інфра-К, 2017. 224 с.

10. Белова Т. Г. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2022. 127 с.

11. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства / М. Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 4. – С. 143–149

12. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97.

13. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К.: Ніка – Центр, 2008. – 520 с.

14. Бойчук І.В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах . Торгівля, комерція, підприємництво 2017. Вип.17. С. 71- 74.

15. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. № 1 (41) 2021 р. – С. 41-50.
<https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817/10722> .

16. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2012. Вип. 22, ч. 2. С. 10-13.

17. Глущенко А. М. Прогнозування фінансових результатів діяльності металургійних підприємств. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 1400–1408. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/209.pdf .

18. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. Львів:

Національний лісотехнічний університет України. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228.

19. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 227- 234.

20. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. С.О. Гуткевич та інші. За ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с.

21. Енциклопедія корпоративних фінансів [гол. ред. В. Фещенко]. – К. : Українське агентство фінансового розвитку, 2010. – 660 с.

22. Жук О. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Економіка. Проблеми економічного становлення. 2021. № 2. С. 51-55.

23. Ільницька Г.Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г.Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291-294.

24. Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 8 (173). С. 36-42.

25. Кирич Н.Б., Шведа Н.М., Юрик Н.С. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://surl.li/epxvb>.

26. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: Знання, 2010. 406 с.

27. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід № 17/2021. С. 6-10. DOI:10.32702/23066814.2021.17.52.

28. Козловський В. О. Виробниче та комерційне підприємництво: навчальний посібник. / В. О. Козловський, О.Й. Лесько – Вінниця: ВНТУ, 2018. – 154 с.
29. Кононенко Ж.А., Песцова-Світалка О.С., Петренко В.О. Прогнозування фінансових результатів як елемент планування розвитку діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 36. С. 171–177. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/29.pdf.
30. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / уклад. І.В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2018. 190 с.
31. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.
32. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
33. Лизунова О.М., Пуханов О.О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.
34. Лукан О.М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства. Економічний простір. 2019. №58. С.172-180.
35. Луценко К.О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2018. Вип. 3. С. 151-156.
36. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса: Прес- кур'єр, 2015. – 316 с.
37. Мелень О.В., Майструк О.Д. Дослідження та аналіз проблемних питань організації обліку фінансових результатів. Економіка і суспільство.

2017. № 13. С. 1385–1390. URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/231.pdf.

38. Муковіз В.С. Облік формування резервів в управлінні ризиками підприємства . Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2. С. 49-54
Павленко А.Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія. А.Ф Павленко. К.: КНЕУ, 2018. 584 с.

39. Нагорна І. В., Бондаренко В. О. Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/105.pdf.

40. Назаренко О.В., Лукаш Р.В. Фінансові результати: сутність та особливості організації бухгалтерського обліку. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 19–25. URL:
http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/5.pdf.

41. Оберемчук В.Г. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2008. – 127 с.

42. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. Соціальна економіка, (62), 2021 р., С. 98-106.
<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09> .

43. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.

44. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL:
<http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>

45. Смирнова Н.В. Концептуальні основи стратегічного управління активами організації. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2013. № 8. С. 156–162.

46. Соломіна, Г. В. Функціонування компаній з управління активами: світовий досвід і вітчизняна практика / Г. В. Соломіна // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2012. – № 2. – С. 28-32.

47. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045> .
48. Спільник І.В. Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120.
49. Станіславик Є.Н. Основи фінансового менеджменту /Є.Н. Станіславчик. : Осць – 89, 2008. – 128 с.
50. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір: матеріали наук. семінару. К.: НУХТ, 2016. 102 с.
51. Струк Н.С., Муц Ю.І. Перспективи розвитку методичного підходу до аналізу фінансових результатів на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 24-1. С. 109–113. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/25.pdf>.
52. Томчук О. Ф., Томчук В. В. Роль звіту про фінансові результати в інформаційному забезпеченні аналізу фінансового стану підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 17. С. 462–470. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/76.pdf.
53. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>.
54. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ: Академвидав, 2017. 608 с.
55. Чорна О.М., к.е.н., доцент, ДонНУ Мацнєва О.О., Механізм управління прибутком підприємства в Україні. Режим доступу: http://fbi.crimea.edu/arhiv/2012/nv_1-2012/006chorna.pdf.




56. Швед Т. Концептуальні підходи до оцінки ефективності розвитку підприємства / Т. Швед. – URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20802/1/Shved_%D0%A1onc eptual.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20802/1/Shved_%D0%A1onc%20eptual.pdf).

57. Швець Ю. О. Прогнозування показників фінансового стану як елемент управління операційною діяльністю підприємств машинобудування у кризових умовах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 42. С. 89–94. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/18.pdf>.

58. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства/ В. А. Янковська // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2013. – № 50(1023). – С. 182–187.

Додатки

Додаток А

 ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЦЕНТР З СЕРТИФІКАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ, ВИРОБІВ ТА КОНСТРУКЦІЙ»		Серія ВГ
СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ		
UA-ВН-042-85-20		
Зареєстровано в Реєстрі за № _____ Зареєстраційна дата: _____		
Термін дії з _____ 10 липня 2020р. до _____ 09 липня 2021р.		
Група відповідності _____		
Продукція	Деталі з'єднувальні поліетиленові для терморезисторного та стикового зварювання поліетиленових труб при будівництві та ремонті газопроводів	3917-40-90-00 код ЄКВ 842-74-002 код ОКПД 2017 2017
Відповідає вимогам	п.б.4, п.б.6 (табл.4 поз.2), п.б.7.1 (табл.5 поз.1-7) ДСТУ Б В.2.7-179:2009 "Деталі з'єднувальні для газопроводів із поліетиленових труб. Технічні умови"	
Виробник продукції	P.W. "Tems Quadro" Sp. z o.o., ul. Chemiczna 6, 42-570 Dąbrowa Górnicza, Польща	
Сертифікований завод	ТОВ «ТРАНС-КВАДРО плюс», 76018, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. І.Макуха, 41А, Код ЄДРПОУ 35022321	
Додаткова інформація	Деталі з'єднувальні поліетиленові для терморезисторного та стикового зварювання поліетиленових труб, що виготовляється серійно з 10.07.2020р. до 09.07.2021р. Комбінація модулів В+Г. Контроль відповідності сертифікованої продукції вимогам нормативних документів здійснюється шляхом технічного нагляду 1 раз на рік.	
Сертифікат внаслідок органу з сертифікації	ДП "Центр з сертифікації будівельних матеріалів, виробів та конструкцій "СЕРПРОЖИВБУДПРОЕКТ", 01601, м. Київ, вул. Турецька, 38, тел. (044) 486-43-69, serprobid@ukr.net.	
На підставі	Протокола сертифікаційних випробувань №139 від 10.07.2020р., виданий Випробувальною лабораторією Філії „ТЕРНОПІЛЬСЕРПРОБУД“ ДП „Центр з сертифікації будівельних матеріалів, виробів та конструкцій“ (46008, м.Тернопіль, вул.Танцюрова,11, атестат акредитації № 2Н080 від 27.03.2018р.).	
Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи	№ 602-123-20-3/21396 від 04.07.2017р.	
		А.А.Сафаров ініціали, прізвище
		 ініціали, прізвище
№ 000812		

ТОВ «ВСЦ «ПІВДЕНТЕСТ»		LLC «TSC «PIVDENTEST»	
ОРГАН ЦЕРТИФІКАЦІЇ ТОВ «ВСЦ «ПІВДЕНТЕСТ»			
СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ			
СЕРТИФІКАТ СООТВЕТСТВИЯ / CERTIFICATE OF CONFORMITY СИСТЕМА СЕРТИФІКАЦІЇ ТОВ «ВСЦ «ПІВДЕНТЕСТ»			
Зареєстровано в Реєстрі органів з сертифікації за №	UA0.YT.022607-21		
Зареєстровані в Реєстрі органів по сертифікації	Registered at the Record of certification body under		
Термін дії з	26 лютого 2021 до 25 лютого 2022		
Срок действия с	Term of validity is from		
Узгодження для ознакування поздовжніх труб методом осесі і термомеханічним методом: КвТ 160, КвТ 160 А, КвТ 250, КвТ 250 А, КвТ 315, КвТ 315 А, КвТ 400, КвТ 400 А, КвТ 630, КвТ 630 А, КвТ 2x5, КвТ 3x3, КвТ 4x6, КвТ 2x55, КвТ 3x35, КвТ 4x65, КвТ 3x3P, КвТ 3x3P1, КвТ 2x8P, КвТ 2x8P-1,	код УКТ ЗЕД, ТН ЗЕД 8515		
Продукція (тип) Продукция (тип) Production (type)	код ДКПН, ОКП		
Відповідає вимогам Соответствует требованиям Comply with the requirements	ДСТУ EN 60204-1:2015, арт. 12.1-12.5; 12.1-12.6; ДСТУ EN 50081-2:2003, р. 9; ДСТУ EN 61009-6-2:2015 р. 8		
Виробник (я) продукції Изготовитель (я) продукции Producer (s)	'KamTech' за адресою: ul. Parkowa 5, 58-200 Dzierżoniów, Poland, Польща		
Сертифікат видано Сертификат выдан Certificate is issued on	ТОВ «ГАЗСЕРВІС-СТАНІСЛАВ», Україна, 75014, м. Івано-Франківськ, вул. Євгена Коновальця № 146Б/46, код ЄДРНОУ 31789516, що діє за порученням № 8 від 23.01.2019р. від 'KamTech' за адресою: ul. Parkowa 5, 58-200 Dzierżoniów, Poland, Польща		
Додаткова інформація Дополнительная информация Additional information	Продукція, що виробляється серійно в період з 26.02.2021 до 25.02.2022, з урахуванням гарантійного терміну, абразива, зовнішньої поверхні однієї пари на рік.		
Сертифікат видано органом з сертифікації Сертификат выдан органом по сертификации Certificate is issued by the certification body	Орган з сертифікації ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВНПРОБУВА.ЗНЮ-СЕРТИФІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР «ПІВДЕНТЕСТ», Україна, 49000, м. Дніпро, вул. Сапожницька 7а, «Б. 14.		
На підставі На основании On the grounds of	Протоколу сертифікаційних випробувань № T022613/21 від 26.02.2021 р. ВЛ ТОВ «ВСЦ «ПІВДЕНТЕСТ», 49054, Україна, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, пр-т. Сергія Вігнута, 50 Код ЄДРНОУ 13429259.		
Керівник органу з сертифікації Руководитель органа по сертификации Director of the certification body			В.О. Торба
			Чисельність сертифікатів виданої продукції Количество сертификатов выдано продукции 01 700 17 8 000 744 36 14 +38 050 458 12 92



СЕРТИФІКАТ
підтверджує, що



є ексклюзивним дилером
по продажу та технічному супроводу
продукції TRANS-QUADRO
на території України.

TRANS-QUADRO рекомендує придбавати
продукцію нашого виробництва
тільки у офіційних дилерів і партнерів.

PREZES Zarządu
[Signature]
mgr inż. Janusz Stefanek

PRZEDSIĘWZIĘCIE WYKONAWCZE
TRANS-QUADRO Sp. z o.o.
ul. Dąbrowa 8
43-520 DĄBROWA GÓRNICZA
NIP 629-901-36-44

Dąbrowa Górnicza 12.07.2019



**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ
БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ**
вул. Б. Грінченка, 1, м. Київ, 01001, тел. 279-12-70, 279-75-58, факс 279-48-83,
e-mail: info@consumer.gov.ua

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова Держспроживслужби
Лана В. Д.



ВИСНОВОК
державної санітарно-епідеміологічної експертизи

від 04.07 2017 року № 002-121-20-3/2176

Об'єкт експертизи: Деталі з'єднувальні поліетиленові для терморезисторного та стикового зварювання поліетиленових труб при будівництві та ремонті газо-, водопроводів та каналізацій

виготовлений у відповідності із --

Код за ДКІП, УКТЗЕД, артикул: 3917 40 90 00

Сфера застосування та реалізації об'єкта експертизи: Для будівництва та ремонту газо-, водопроводів та каналізацій

Країно-виробник: Польща, P.W. "Trans Quadro" Sp. z o.o., Ul. Chemiczna 6, 42-520 Dąbrowa Górnicza, Польща
(адреса виробника/виробника, координати, контактні дані)

Завантажувач експертизи: P.W. "Trans Quadro" Sp. z o.o., Ul. Chemiczna 6, 42-520 Dąbrowa Górnicza, Польща
(адреса замовника/замовника, координати, контактні дані)

Дані про контракт на постачання об'єкта в Україну: Контракт надається до документів, що супроводжують вантаж

Об'єкт експертизи відповідає встановленим медичним критеріям безпеки/показникам:
Рівні міграції в атмосферне повітря (ГДК_{с.д.}, мг/м³, не більше): формальдегіду – 0,003, ацетальдегіду – 0,1 відповідно до "Переліку гранично-допустимих концентрацій хімічних і біологічних чинників в атмосферному повітрі населених місць", затвердженого 03.03.15 р. Т.в.о. Головного державного санітарного лікаря України

Необхідними умовами використання/застосування, зберігання, транспортування, утилізації, вищення є: При застосуванні дотримуватись вимог нормативної документації та інструкції щодо застосування; "Переліку гранично-допустимих концентрацій хімічних і біологічних чинників в

атмосферному повітрі населених місць", затвердженого 03.03.15 р. Т.в.о. Головного державного санітарного лікаря України.

За результатами державної санітарно-епідеміологічної експертизи Деталі з'єднувальні поліетиленові для терморезисторного та стикового зварювання поліетиленових труб при будівництві та ремонті газо-, водопроводів та каналізацій за наявною заявником документальною відповіддю вимогам діючого санітарного законодавства України і за умови дотримання вимог цього висновку може бути використаний в заявленій сфері застосування.

Термін придатності: гарантується виробником

Інформація щодо етикетки, інструкції, правил тощо маркування обов'язкове. Висновок не може бути використаний для реклами споживчих якостей об'єкту експертизи

Висновок дієвий: 5 років

Відповідальність за дотримання вимог цього висновку несе заявник.

Показники безпеки, які підлягають контролю на кордоні: за показниками безпеки для здоров'я людини контролю не потребують, підлягають стандартному контролю (візуальному та документальному)

Показники безпеки, які підлягають контролю при митному оформленні: підлягає державному санітарно-епідеміологічному контролю на митній території

Поточний державний санітарно-епідеміологічний нагляд здійснюється згідно з вимогами цього висновку: виконання умов використання

Державна установа «Інститут
медицини праці НАМН України»

01033, м. Київ, вул. Саксаганського, 75,
тел.: приймальня: (044) 284-34-27,
e-mail: yik@namn.kiev.ua;
секретар експертної комісії:
(044) 289-63-94, e-mail: test-lab@ukr.net

(забезпечення, організаційні, телефонні факс, e-mail, веб-сайт)

Протокол експертизи № 11877 від 26 червня 2017 року

(№ протоколу, дата його затвердження)

Заступник Голови експертної комісії,
заступник директора з наукової роботи
ДУ "Інститут медицини праці НАМН України"



Мерчик В.І.

М.П.